Selvevaluering i praksis

2002

DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT

Selvevaluering i praksis

© 2002 Danmarks Evalueringsinstitut
Trykt hos Vester Kopi

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

ISBN 87-7958-068-8

Indhold

Forord 3

1 Indledning 5
1.1 Formål og metode 5
1.2 EVA's erfaringer med selvevaluering 6
1.3 Projektorganisation 8
1.4 Rapportens opbygning 9

2 Konklusioner og anbefalinger 11
2.1 EVA anbefaler 11
2.2 Selvevaluering er et værktøj for lærende skoler 14

3 Et flertydigt begreb 17
3.1 Forskellige forståelser af selvevaluering 18
3.2 Undersøgelsens brug af selvevaluering 20
3.3 Skolernes erfaringer med selvevaluering 20

4 Selvevalueringens danmarkskort 23
4.1 Folkeskolerne 23
4.2 De almene gymnasier 25
4.3 Erhvervsskoleafdelingerne 27

5 Igangsættelsens svære kunst 31
5.1 Igangsættelse på folkeskoleområdet 31
5.2 Igangsættelse på gymnasieområdet 34
5.3 Igangsættelse på erhvervsskoleområdet 37
5.4 Analyser, vurderinger og udviklingsmuligheder 39

6 Gennemførelsens veje og vildveje 47

6.1 Gennemførelse på folkeskoleområdet 47
6.2 Gennemførelse på gymnasieområdet 54
6.3 Gennemførelse på erhvervsskoleområdet 58
6.4 Analyser, vurderinger og udviklingsmuligheder 63

7 Opfølgning 69
7.1 Opfølgning på folkeskoleområdet 69
7.2 Opfølgning på gymnasieområdet 73
7.3 Opfølgning på erhvervsskoleområdet 77
7.4 Analyser, vurderinger og udviklingsmuligheder 82

8 Rammer for selvevaluering 87
8.1 Evaluering i lovgrundlaget 87
8.2 Kvalitetsudviklingsprojekter 94

9 Selvevaluering i Island 99
9.1 Det islandske skolesystem 99
9.2 Gennemførelse af lovgivningen om selvevaluering 101
9.3 Indtryk fra Island 104

Appendiks 107
Appendiks A: Kommissorium 107
Appendiks B: Dokumentationsmateriale og metode 110
Appendiks C: Deltagende skoler 116
Appendiks D: Projektets kontaktgruppe 117
Appendiks E: Deltagere i fokusgruppeinterview 118
Appendiks F: Interview i Island 120
Appendiks G: Europa-anbefalinger 121

Forord

Denne rapport er resultatet af en undersøgelse af brugen af selvevalueringsprincippet i folkeskolen, på det almene gymnasium og erhvervsskolerne. Undersøgelsen er gennemført af Danmarks Evalueringsinstitut, EVA, i perioden fra august 2001 til august 2002. Undersøgelsen er rekvireret af Undervisningsministeriet og indgår samtidig som en del af EVA's handlingsplan for år 2001.

Det er EVA's forventning at rapporten kan danne grundlag for det fortsatte arbejde med at videreudvikle brugen af selvevalueringsprincippet på de tre skoleområder. EVA håber desuden at rapportens beskrivelser og analyser af selvevalueringspraksis kan inspirere myndigheder, ledere og lærere på tværs af skoleområderne.

Danmarks Evalueringsinstitut er en selvstændig institution under Undervisningsministeriet. Det er instituttets formål at medvirke til at sikre og udvikle kvaliteten af uddannelse og undervisning på alle niveauer i Danmark.

1 Indledning

Undersøgelsen af selvevalueringspraksis i folkeskolen, på det almene gymnasium og erhvervsskolerne blev sat i gang delvist som en rekvireret undersøgelse af Undervisningsministeriet, delvist som en del af Danmarks Evalueringsinstituts (EVA's) handlingsplan for 2001.

Udformningen af undersøgelsens formål og indhold er derfor blevet til i et samarbejde mellem EVA og Undervisningsministeriet. Undersøgelsens analyser, vurderinger og anbefalinger er imidlertid EVA´s ansvar.

1.1 Formål og metode

Ifølge kommissoriet, jf. appendiks A, er formålet med undersøgelsen:

- at beskrive, analysere og vurdere de forskellige uddannelsesinstitutioners anvendelse af selvevalueringsprincippet i forbindelse med kvalitetsudvikling og -vurdering med henblik på at kvalificere anvendelsen af princippet
- at belyse fordele og ulemper ved de forskellige uddannelsesinstitutioners anvendelse af selvevalueringsprincippet som led i deres kvalitetsudvikling og –sikring
- at udarbejde en række anbefalinger der kan medvirke til at videreudvikle selvevalueringsprincippet inden for de forskellige uddannelses-/institutionsområder.

I forbindelse med en forundersøgelse gennemførte EVA tre fokusgruppeinterview med lærere, ledere, chefer og konsulenter fra henholdsvis folkeskoleområdet, det almene gymnasium og erhvervsskoleområdet, jf. appendiks E[1].

Undersøgelsens dokumentationsmateriale er derudover indsamlet gennem følgende aktiviteter:

- To spørgeskemaundersøgelser med skemaer udsendt dels til alle landets kommuner og amter, dels til alle gymnasier og erhvervsskoler samt 200 repræsentativt udvalgte folkeskoler. Resultaterne fra

[1] *Efter udformningen af kommissoriet har Folketinget vedtaget Lov om gennemsigtighed og åbenhed i uddannelserne mv., jf. afsnit 8.1.5. Loven har endnu ikke haft betydning for skolernes selvevaluering, men den kan give et ekstra perspektiv til rapportens anbefalinger.*

disse delundersøgelser vil blive offentliggjort på EVA´s hjemmeside så det samlede tabelmateriale kan blive nyttiggjort i en bredere sammenhæng.

- 24 skriftlige redegørelser udarbejdet af otte skoler fra hvert skoleområde.
- Ni skolebesøg med interview med lærere og ledere fra tre skoler på hvert område. De ni skoler var udvalgt blandt de 24 skoler som havde udarbejdet skriftlige redegørelser.

De medvirkende skoler er anonyme i selve rapporten, men i appendiks C er det nævnt hvilke skoler der har stillet deres viden, erfaring og tid til rådighed for undersøgelsen.

Sammenhænge mellem tidsforløb, metoder og dokumentation fremgår af tabel 1.

Tabel 1
Tidsforløb for undersøgelsen af selvevaluering

Forløb	Metode/aktivitet	Dokumentationsmateriale
August 2001	Læsning af relevant materiale på de tre områder	Bekendtgørelser, rapporter og anden litteratur
September	Fokusgruppeinterview på hvert af områderne	Interne referater, bilag uddelt af mødedeltagere
Oktober-december	Spørgeskema udsendt til og indsamlet fra kommuner og amter samt folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoler	Tabelmateriale udarbejdet af Gallup
Januar-april 2002	Otte skoler på hvert uddannelsesområde skriver redegørelse af selvevalueringspraksis	Redegørelser og bilag fra skolerne
April	Besøg på Island med interview med embedsfolk, skoleledere og forskere	Skriftlige materialer og interne referater fra besøg
April	Skolebesøg med interview af ledere og lærere på tre skoler på hvert område	Interne referater og materialer modtaget fra skolerne

I appendiks B bliver der yderligere redegjort for undersøgelsens dokumentationsmateriale, metode og tidsforløb.

1.2 EVA's erfaringer med selvevaluering

EVA har gennem ti år arbejdet med selvevaluering som metode. Den aktuelle undersøgelse er derfor gennemført på grundlag af en forholdsvis omfattende forhåndsviden om selvevaluering. Denne viden er primært genereret fra de sammenhænge hvor skoler er involveret i en evaluering igangsat af EVA.

Da Center for kvalitetsudvikling og evaluering af de videregående uddannelser fra 1993 begyndte at lave uddannelsesevaluering, blev selvevalueringer fra de deltagende institutioner et fast element i det samlede evalueringskoncept. Ved oprettelsen af EVA i 1999 blev selvevalueringer en obligatorisk del af processen for de uddannelsessteder som deltager i instituttets evalueringer[2].

De konkrete selvevalueringer gennemføres på forskellig vis alt efter uddannelsesområde, tema, tidshorisont mv. Et fællestræk er imidlertid at selvevalueringerne skal opfylde et dobbelt formål. Dels skal selvevalueringsprocessen medvirke til at sætte kvalitetsudviklingsaktiviteter i gang internt på uddannelsesstederne. Dels skal selvevalueringsrapporten danne grundlag for evalueringsgruppens besøg på uddannelserne og indgå som dokumentation for konklusioner og anbefalinger i den endelige evalueringsrapport.

Et andet fællestræk er at EVA udarbejder en vejledning inden uddannelsesstederne går i gang med deres selvevaluering. Vejledningen fokuserer selvevalueringen og støtter samtidig deltagerne i at komme gennem processen. Institutionerne udarbejder altid en skriftlig selvevalueringsrapport så beskrivelser, analyser og vurderinger kan fastholdes og formidles både internt og eksternt.

Selvevaluering indgår med stor vægt i EVA's evalueringskoncept, og mange institutioner på de tre skoleområder har erfaring med selvevaluering gennem deres deltagelse i evalueringer igangsat af EVA. I denne undersøgelse er det imidlertid skolernes generelle erfaringer med selvevaluering der er i fokus. Selvevalueringer der er gennemført i forbindelse med EVA's eksterne evalueringer, kan være en del af erfaringsgrundlaget på enkelte skoler, men undersøgelsens fokus er ikke rettet mod skolernes erfaringer fra evalueringer i regi af EVA.

1.2.1 Gode råd om selvevaluering i EVA´s sammenhæng

EVA har i årenes løb indsamlet erfaringer og udviklet viden om forhold der bidrager til en god og effektfuld selvevalueringsproces på uddannelsesinstitutioner. Det har vist sig at være af betydning:

- at selvevalueringen er bredt forankret i organisationen. Ledelsen skal påtage sig ansvaret, men samtidig skal andre relevante personer være aktivt involveret.
- at selvevalueringen både indeholder beskrivelser, analyser og vurderinger. Gennem vurderinger af styrker og svagheder får de involverede personer mulighed for at reflektere over den gældende praksis.
- at selvevalueringen rummer egne forslag til fremadrettede handlinger. Disse handlinger fokuserer på hvordan en ny praksis kan se ud i forhold til mål og ønsker.

[2] *Vedtægt for Danmarks Evalueringsinstitut i medfør af lov nr. 290 af 12. maj 1999 om Danmarks Evalueringsinstitut.*

- at selvevalueringen kommer ind på de værdibaserede og uskrevne regler og forhold der gør sig gældende på en arbejdsplads. Dermed bliver der lagt vægt på at komme bag ved de formelle forhold der påvirker praksis.
- at selvevalueringen er målrettet. Selvevalueringen skal være fokuseret og begrænset i sit temavalg så det er muligt at overskue og håndtere både proces og produkt.
- at selvevalueringen forener eksterne og interne elementer. Det kan styrke processen at personer uden for den kreds der selvevaluerer, får mulighed for at komme med deres vurderinger af den praksis de enten iagttager eller får beskrevet.
- at selvevalueringens forløb er drøftet og planlagt inden man går i gang. Processen skal være overvejet vedrørende ressourcer, udbredelse i organisationen, forløb, opfølgning mv.
- at selvevalueringen bliver gennemført af en eller flere grupper hvor der er udpeget en koordinator i hver gruppe. Det er vigtigt med en tovholder med overblik over selvevalueringens forskellige faser og processer.
- at selvevalueringen er præget af åbenhed og tillid. Udbyttet øges hvis der er lagt vægt på kommunikation, dialog og klare aftaler for hvordan resultater skal anvendes.

Disse erfaringer er knyttet til de evalueringer som EVA har ansvaret for. Den aktuelle undersøgelse omhandler den generelle selvevalueringspraksis i skolesektoren. EVA har trukket på sin opbyggede forhåndsviden om selvevaluering, men anbefalinger og vurderinger er formuleret med udgangspunkt i det dokumentationsmateriale som er indsamlet i forbindelse med undersøgelsen.

1.3 Projektorganisation

EVA har nedsat en projektgruppe med ansvar for at gennemføre undersøgelsen og udarbejde en undersøgelsesrapport. Det har endvidere været projektgruppens opgave at formulere vurderinger og anbefalinger med udgangspunkt i dokumentationsmaterialet. Projektgruppen består af evalueringskonsulenterne Anne-Kathrine Mandrup (koordinator), Per Møller Janniche og Tue Vinther-Jørgensen samt evalueringsmedarbejder Mette Eng.

I forbindelse med undersøgelsen har Undervisningsministeriet nedsat en kontaktgruppe. I gruppen sidder repræsentanter fra ministeriet fra de uddannelsesområder som undersøgelsen omfatter. Kontaktgruppen og projektgruppen har drøftet fortolkningen af kommissoriet og retningslinjer for institutionernes redegørelser vedrørende deres anvendelse af selvevalueringsprincippet. Endvidere er projektets tilrettelæggelse, gennemførelse og afrapportering blevet drøftet. Kontaktgruppens medlemmer er Philip Pedersen, Charlotte Kjær, Marie Nordlund Asmussen, Jørgen Balling Rasmussen, Kirsten Preisler, Birte Hasner, Susanne Aasted og Birgitte Bovin. Se endvidere appendiks D.

1.4 Rapportens opbygning

Ud over dette indledende kapitel består rapporten af otte kapitler.

Kapitel 2 indeholder undersøgelsens konklusioner og anbefalinger på tværs af de tre skoleområder. I kapitel 3 bliver selvevaluering som begreb diskuteret, og der bliver redegjort for hvordan selvevalueringsbegrebet er brugt i undersøgelsen. Kapitel 4 tegner et billede af de overordnede karakteristika ved skolernes selvevalueringspraksis på hvert af de tre skoleområder. De efterfølgende tre kapitler beskriver, analyserer og vurderer skolernes selvevalueringspraksis. Kapitel 5 fokuserer på skolernes igangsættelse af selvevalueringsaktiviteter. Kapitel 6 fokuserer på skolernes gennemførelse af selvevaluering, og kapitel 7 fokuserer på skolernes opfølgning på selvevaluering. Kapitel 8 præsenterer de forskellige lovgivnings- og styringsforhold i relation til selvevaluering. I kapitel 9 bliver erfaringer med obligatorisk selvevaluering i Island præsenteret.

Rapportens kapitel 5, 6 og 7 er centrale for så vidt at de indeholder beskrivelser, analyser og vurderinger af skoleområdernes forskellige selvevalueringspraksis. De indeholder hver især selvstændige delafsnit for hvert skoleområde. Derefter følger et delafsnit med projektgruppens analyser, vurderinger og forslag til udviklingsmuligheder. Analyser og vurderinger går på tværs af de tre skoleområder, mens forslagene til udviklingsmuligheder retter sig specifikt mod de enkelte områder.

Rapporten indeholder desuden appendiks A – G.

2 Konklusioner og anbefalinger

Selvevaluering er i dag almindelig udbredt inden for folkeskoleområdet, det almene gymnasium og erhvervsskoleområdet. Der er dog forskelle i selvevalueringspraksis mellem de tre skoleområder. Forskelle i uddannelsestraditioner, lovgrundlag, styringsforhold og lærerkulturer er alle eksempler på forhold der kan have afsmittende virkning på selvevalueringernes fokus, undersøgelsesmetode, organisering og opfølgning på hvert af de tre områder.

I det følgende fremlægger EVA sine anbefalinger til hvordan selvevalueringsprincippet kan videreudvikles inden for de tre skoleområder. Anbefalingerne er fremsat på baggrund af vurderinger og analyser af skolernes selvevalueringspraksis. Dokumentationsmaterialet har vist en række fælles træk og problemstillinger der gør det relevant at formulere tværgående anbefalinger for alle tre skoleområder. De retter sig derfor mod forhold der i større eller mindre omfang gør sig gældende på både folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoler.

Det er imidlertid ikke nødvendigvis de eneste mulige anbefalinger man kan udlede af dokumentationsmaterialet. De er tænkt som redskaber og pejlemærker for det videre arbejde med selvevaluering på skolerne. Da anbefalinger har en generel karakter, må skolerne selv vurdere om de ser et konkret udviklingspotentiale i anbefalingerne. Hvorvidt de er relevante, og hvordan de i givet fald skal udmøntes, afhænger derfor af drøftelser på den enkelte skole.

Anbefalingerne supplerer hinanden på den måde at arbejdet med en anbefaling har betydning for realisering af andre anbefalinger. Formålet og den forventede betydning begrundes kort efter hver enkelt anbefaling. Anbefalingerne knytter sig til analyser og vurderinger i kapitel 5, 6 og 7, som derfor kan læses som uddybende begrundelser.

2.1 EVA anbefaler

Vi anbefaler at den enkelte skole lader selvevaluering tage udgangspunkt i værdier og mål.

Selvevalueringer kan blive mere handlingsorienterede hvis de er baserede på skolens værdigrundlag og mål. Det forudsætter dels at de formulerede værdier og mål angiver en ønsket udviklings-

retning, dels at de er så konkrete at de kan danne udgangspunkt for en evaluering. Hvis analyser og vurderinger i en selvevaluering belyser skolens resultater og praksis i forhold til dens mål, kan selvevaluering bidrage med et dokumenteret grundlag til at revidere og videreudvikle disse mål.

Hvis selvevaluering tager udgangspunkt i værdier og mål, er der ligeledes mulighed for at skabe sammenhæng mellem evaluering på de forskellige niveauer i en skole. Det kræver at der etableres et målhierarki hvor overordnede mål omsættes og fortolkes til konkrete mål, fx for undervisningen i de enkelte klasser. Selvevaluering vil dermed kunne synliggøre ligheder og forskelle mellem mål og praksis på eksempelvis skole- og klasseniveau. Når selvevaluering fokuserer på om undervisningen og det øvrige skolearbejde lever op til mål og værdier, er der endvidere et solidt grundlag for at overveje og diskutere hvornår mål forpligter alle på en skole, og hvornår den enkelte lærer, teamet eller afdelingen har frihed til at fastsætte egne mål.

Vi anbefaler at den enkelte skole udvikler en selvevalueringskultur der bygger på dialog, samarbejde og åbenhed.

En åben og samarbejdsorienteret kultur øger muligheden for at benytte selvevaluering som et professionelt udviklingsredskab. Hvis potentialet skal udnyttes, må skolernes ledere og medarbejdere indbyrdes og hver for sig engagere sig i dialog om evalueringsresultater og erfaringer. Åbenhed og dialog i større eller mindre fora bidrager til at forpligte de medvirkende aktører til dels at forholde sig til evalueringsresultater, dels at overveje nye måder at gribe tingene an på. Dermed vil ledere og lærere kunne benytte selvevaluering som et offensivt redskab der giver et dokumenteret grundlag og reflekterede begrundelser for valg og beslutninger.

En åben kultur fordrer en grundlæggende tillid som blandt andet kan opbygges gennem gennemsigtighed og klare aftaler om selvevalueringsforløb og anvendelse af resultater. En bred involvering og indflydelse kan ligeledes modvirke eventuelle bekymringer om skjulte dagsordner og uklare anvendelsesformål for selvevalueringer.

Vi anbefaler at den enkelte skole aktivt formidler resultater fra selvevalueringer.

Spredning af resultater fra en selvevaluering åbner mulighed for at arbejdet kan anvendes af andre end de der har gennemført selvevalueringen. Den eksterne formidling synliggør skolernes praksis og giver grundlag for en nuanceret debat om undervisning og læring. Resultater fra selvevalueringer bør også spredes internt så de ikke bliver privat ejendom, men tværtimod noget andre i organisationen kan inspireres og have udbytte af. Skolerne kan frigøre ressourcer ved at involvere relevante medarbejdergrupper i at dele og udvikle den viden og dokumentation som er opbygget via selvevaluering.

Vi anbefaler at man på den enkelte skole udarbejder klare procedurer for selvevaluering.

Skolerne vil få større udbytte af at selvevaluere hvis de enkelte selvevalueringsaktiviteter i højere grad bliver sat i system. Skolerne bør derfor formulere overordnede målsætninger for brugen af selvevaluering og omsætte dem i retningslinjer for igangsættelse, gennemførelse og opfølgning. Klare procedurer med beskrivelser af formålet med evalueringsaktiviteterne samt af hvad og hvor ofte der skal evalueres, giver grundlag for at skabe øget sammenhæng i skolens selvevalueringspraksis. En sådan sammenhæng forbedrer muligheden for at anvende selvevaluering som et udviklingsværktøj for skolen som samlet organisation. Endvidere øger procedurer og retningslinjer mulighederne for at benytte selvevaluering til at dokumentere og kvalitetssikre virksomheden på den enkelte skole.

Vi anbefaler at skolelederen prioriterer og vedkender sig ansvaret for en velfungerende selvevalueringspraksis på den enkelte skole.

En udbredt og vedholdende selvevalueringspraksis på en skole forudsætter at ledelsen aktivt understreger vigtigheden af at selvevaluere. Ledelsen har derfor et ansvar for at skabe og fastholde holdninger og procedurer som gør det muligt at anvende selvevaluering som et udviklingsværktøj for undervisningen og for skolen som helhed. Det betyder ikke nødvendigvis at ledelsen skal være den drivende og besluttende kraft på den enkelte skole, men skoleledelsens opbakning og aktive støtte tilfører aktiviteterne en legitimitet som kan være vanskelig at opbygge på anden måde. I forlængelse heraf har skoleledelsen også en væsentlig rolle i at sikre at skolens målsætninger og procedurer for selvevaluering efterleves, og at skolen får det ønskede udbytte af evalueringsaktiviteterne.

Vi anbefaler at den enkelte skole anvender en fælles systematik i arbejdet med kvalitetsudvikling og evaluering.

En fælles systematik muliggør en tydeligere kommunikation om kvalitets- og evalueringsspørgsmål i og om den enkelte skole. Skolerne kan derfor med fordel vælge at basere arbejdet med disse spørgsmål på en model eller et koncept der på et overordnet niveau beskriver og forklarer sammenhænge mellem målsætning, udvikling og evaluering.

En fælles systematik kan bidrage til at skabe en fælles forståelse og ramme som letter dialogen om delprocesserne i en skoleudvikling. Det er imidlertid ikke tilstrækkeligt blot at beslutte sig for at anvende en bestemt systematik. Systematikken skal aktivt formidles til ledere og lærere så der også reelt skabes en fælles forståelsesramme om kvalitets- og evalueringsspørgsmål.

Skolerne kan ligeledes have gavn af en fælles systematik i dialogen med omgivelserne. Eksempelvis kan dialogen mellem en skole og kommunen blive mere struktureret – især hvis skolen og kommunen begge anvender den samme systematik. Ligeledes kan en fælles systematik på tværs af skoler forbedre mulighederne for at udveksle og sammenligne evalueringsresultater til gensidig inspiration.

Vi anbefaler at krav om at selvevaluere formuleres med et udviklingsorienteret sigte og med lokal indflydelse på at tilrettelægge, gennemføre og følge op på de konkrete selvevalueringer.

Ovenfra kommende krav om at selvevaluere kan være en fordel fordi de lokale diskussioner kan fokusere på *hvordan* man skal selvevaluere – og ikke på *om* man skal. Krav gør det ikke blot nødvendigt, men også legitimt at prioritere selvevaluering som en aktivitet der styrker skolens virksomhed. Det gælder uanset om kravet stilles til skolen, til afdelingen, til grupper af lærere eller til den enkelte lærer.

Ovenfra kommende krav indebærer at der indføres en vis automatik i evalueringsaktiviteterne på den enkelte skole. Dermed er der også en risiko for at de medarbejdere som involveres, kommer til at opfatte selvevaluering som en påtvunget aktivitet med begrænset personlig relevans. En måde at undgå det på kan være at formulere krav med et eksplicit og lokalt udviklingsperspektiv for øje. Der skal være balance i kravenes detaljeringsniveau så skolernes ansatte fortsat oplever selvevaluering som en relevant og udbytterig aktivitet. I modsat fald kan krav risikere at resultere i evalueringssystemer og –aktiviteter som har et legitimerende præg. En løsningsmodel kan være at krav formuleres som kriterier for god selvevalueringspraksis uden detaljerede retningslinjer for selvevalueringernes form og indhold.

2.2 Selvevaluering er et værktøj for lærende skoler

Erfaringerne fra skolebesøgene og skolernes skriftlige redegørelser peger på at selvevaluering allerede anvendes som udviklingsværktøj af skolerne og deres ansatte. Skoleområderne har imidlertid behov for at videreudvikle deres brug af selvevalueringsprincippet. De syv anbefalinger er udtryk for vores vurdering af hvor det største antal skoler vil have størst udbytte af at sætte ind. Samtidig er anbefalingerne samlet set udtryk for at selvevaluering kan være et værktøj for skolerne til at håndtere og udnytte det frirum som mål- og rammestyring og decentralisering af ansvar åbner op for.

I en fremtidig forståelse ser vi således selvevaluering som en metode til at udvikle lærende skoler. Betragtet på denne vis er selvevaluering en udviklingsorienteret handling der er organisatorisk forankret på en skole. Selvevaluering bidrager til at skolen på et veldokumenteret grundlag løben-

de og dynamisk arbejder med hvordan den kan balancere mellem krav og forventninger fra omverdenen og de vilkår der gælder inden for organisationen. Gennem selvevalueringen får skolen et grundlag for at være opmærksom på stærke og svage sider i hverdagen som har indflydelse på virksomheden i almindelighed og undervisningen i særdeleshed.

På en lærende skole har selvevaluering derfor både en kvalitetssikrende og en kvalitetsudviklende funktion i forhold til gældende mål og relevante forventninger fra både intern og ekstern side.

Selvevaluering bør være kendetegnet ved at knytte værdier, mål og praksis på klasseniveau sammen med værdier, mål og praksis på skoleniveau. Det betyder at selvevaluering giver grundlag for en professionel intern dialog om sammenhænge mellem mål og resultater. Gennem arbejdet med selvevaluering stimuleres den enkeltes, teamets, afdelingens og skolens refleksion over egen praksis og vaner, og der bliver fokuseret på læring og udvikling i et samarbejde med andre.

Selvevalueringen er i en lærende skole dokumenteret og formidlet så eksterne interessenter får grundlag for at deltage i en dialog med de professionelle om skolernes ydelser.

Sidst, men ikke mindst bør selvevaluering være kendetegnet ved at fokusere på fremadrettede handlinger der sigter på at forbedre undervisningen og dens rammer og betingelser.

3 Et flertydigt begreb

Selvevaluering er et begreb som har vundet udbredelse i dansk sprogbrug, ikke mindst inden for uddannelsesverdenen – men hvad er selvevaluering?

Det spørgsmål har været aktuelt i forbindelse med undersøgelsen af selvevaluering på de tre skoleområder. Dels fordi det har været nødvendigt at afgrænse undersøgelsens genstandsfelt. Dels fordi der har været behov for at kunne præcisere selvevaluering over for de uddannelsesinstitutioner som har skullet beskrive og vurdere deres evalueringsaktiviteter i forbindelse med undersøgelsen.

Både nationalt og internationalt bliver begrebet anvendt. I Danmark og i andre lande sker det eksempelvis i love og bekendtgørelser, jf. kapitel 8 og 9. På EU-niveau blev der i 2001 vedtaget en henstilling om kvalitet i skoleundervisningen som peger på selvevaluering som metode til at skabe lærende og udviklende skoler[3]. Selvevaluering er altså ikke blot et almindeligt udbredt begreb. Det anvendes også som et formelt begreb i lovtekster og europæiske vedtagelser. Alligevel hersker der langt fra klarhed om på hvilken måde selvevaluering adskiller sig fra andre evalueringsaktiviteter og undersøgelsestyper.

I det følgende præsenteres indledningsvis forskellige forståelser af selvevaluering. Derefter redegøres for hvordan selvevalueringsbegrebet er blevet brugt og defineret i undersøgelsen, og hvilke konklusioner der kan drages på baggrund af redegørelser og besøg.

[3] EF-Tidende nr. L 060 s. 51-53, 2001. Henstillingen bygger på et pilotprojekt om evaluering af kvaliteten i skoleundervisningen med deltagelse af 101 skoler fra 18 europæiske lande. I Danmark deltog både folkeskoler og gymnasier. Pilotprojektet resulterede i en række anbefalinger om selvevaluering rettet til forskellige niveauer (se appendiks G).

3.1 Forskellige forståelser af selvevaluering

Evalueringer bevæger sig altid i spændingsfeltet mellem en række poler: Hvordan er balancen mellem udvikling og kontrol i den enkelte evaluering? Retter den sig primært mod fortiden eller fremtiden? Hvem beslutter og tilrettelægger evalueringen, og hvem skal vurdere og bedømme?

Selvevaluering opfattes i mange tilfælde som et begreb der på forhånd giver svar på flere af disse spørgsmål. Selvevaluering sættes således ofte lig udviklingsorienteret og internt funderet evaluering. En gruppe forfattere fra Danmarks Erhvervspædagogiske Læreruddannelse sætter netop lighedstegn mellem selvevaluering og intern evaluering. I en publikation definerer de intern evaluering på følgende måde:

"Intern evaluering omfatter den gensidige, åbne og eksplicitte evaluering og dialog, dvs. formative evaluering, som lærere, elever og ledelse gennemfører før, under og efter en undervisnings- eller læringssituation med henblik på løbende justering og udvikling af de elementer, virkemidler og aktiviteter, der indgår i undervisningen – for dermed at øge udbyttet af undervisningen - til fordel for elevernes læring. Ekstern evaluering er når en institution beder andre se på sig selv, og er som oftest summativ, dvs. den vægter resultatevaluering eller produktevaluering"[4].

Selvevaluering kan imidlertid også opfattes som et begreb der på forskellige måder kombinerer polerne i et spændingsfelt. Der kan således være tale om at formålet med en selvevaluering hovedsagelig er udviklende, men at udvikling og kontrol spiller sammen på en særlig måde, fx i forbindelse med at dokumentere bestemte sider af en skoles virksomhed. På samme måde kan en selvevaluering gennemføres med både interne og eksterne elementer. En selvevaluering kan for eksempel igangsættes på foranledning af en kommune eller et amt, tilrettelægges og gennemføres på skolen og afrapporteres såvel internt som eksternt.

Den norske uddannelsesforsker Trond Ålviks definition af selvevaluering er et eksempel på en mere åben opfattelse af begrebet. Han kommer ud over både intern-ekstern-problematikken og kontrol-udvikling-problematikken ved i stedet at fokusere på de – efter hans mening - centrale processer, formål og fokuspunkter i en selvevaluering:

[4] *Albert A. Christensen m.fl., Selvevaluering i dialog – undervisning, læring og kvalitet, Uddannelsesstyrelsens temahæfteserie nr. 11, 2000.*

"School self-evaluation is the process of collecting information and implementing procedures which make it possible for those involved to participate in continuous, systematic, and critical discussions of educational enterprises and their intensions, conditions, progress and outcomes"[5].

Trods den mere åbne definition mener han tilsyneladende ikke at selvevaluering omfatter evalueringer som er rent eksterne i forhold til de involverede parter, og ligeledes synes evalueringer med et rent kontrollerende sigte ikke at være omfattet af definitionen.

Ud over spændingsfelterne mellem intern og ekstern samt udvikling og kontrol kan forholdet mellem individ og gruppe indgå i en forståelse af selvevaluering. Man kan således opfatte selvevaluering som et begreb der betegner aktiviteter hvor den enkelte evaluerer sig selv. I skolesammenhæng kan individerne eksempelvis være skolelederen eller den enkelte lærer. Fokus lægges på det faglige og pædagogiske udviklingspotentiale ved at ledere og undervisere analyserer og revurderer deres egen professionelle praksis. Ifølge denne opfattelse er det vigtigt at underviserne selv tager initiativ til og gennemfører selvevalueringen for at opnå en optimal læreproces uden skjulte dagsordner. I forlængelse heraf skal det ligeledes være den enkeltes ansvar at drage konsekvenser af selvevalueringens resultater.

Forholdet mellem individ og gruppe kan imidlertid også opfattes mere åbent, som det er tilfældet i begge de ovenstående citater. Selvevaluering kan som begreb omfatte processer hvor man i grupper eller i en hel organisation evaluerer sig selv og hinanden. I det tilfælde opfattes "selvet" bredere og kan eksempelvis henføre til:

- det enkelte team af lærere eller ledere
- den enkelte faggruppe
- den enkelte afdeling
- den enkelte skole.

Også i dette tilfælde kan vægten være lagt på det udviklende perspektiv. Selvevaluering kan således betragtes som et redskab til skoleudvikling hvor formålene eksempelvis kan være at kvalificere den generelle skolevirksomhed, at identificere udviklingspunkter, at afprøve målsætninger og generere viden, læring og fælles sprog blandt lærere og ledelse.

[5] *Trond Ålvik, School Self-evaluation: What, Why, How, By Whom, For Whom?, CIDREE, 1996.*

3.2 Undersøgelsens brug af selvevaluering

I forbindelse med gennemførelsen af undersøgelsen har vi valgt at bruge selvevaluering som et løst defineret begreb. Baggrunden er dels et ønske om ikke på forhånd at bortsortere evalueringsaktiviteter som skolerne oplever som selvevaluering, dels et ønske om at tegne et realistisk billede af den aktuelle situation og status. Vi har således fundet det hensigtsmæssigt ikke at lade undersøgelsen begrænse af en entydig definition af selvevaluering.

I spørgeskemaer og vejledninger har det dog været nødvendigt at præcisere begrebet en anelse. Det har projektgruppen med udgangspunkt i erfaringerne fra fokusgruppeinterviewene gjort i spørgeskemaer og vejledninger med følgende formulering:

"I undersøgelsen benytter vi selvevaluering som samlet betegnelse for evalueringsaktiviteter som iværksættes, tilrettelægges og/eller gennemføres med deltagelse af personer fra uddannelsesinstitutionerne. Selvevaluering kan med andre ord gennemføres i forbindelse med både interne og eksterne evalueringer".

Der er endvidere foretaget en indirekte afgrænsning ved systematisk at spørge til selvevaluering på enten klasseniveau eller skole/afdelingsniveau.

3.3 Skolernes erfaringer med selvevaluering

Skolernes redegørelser om selvevalueringspraksis indeholder 48 eksempler på evalueringsprojekter[6]. Skolerne har selv udvalgt de evalueringer der er medtaget i redegørelserne som eksempler på selvevalueringsprojekter. Der er få fællesnævnere for projekterne. Skolerne kan selv have besluttet at gennemføre evalueringerne, de kan være en forudsætning for eksterne projektbevillinger, eller de kan være lovpligtige. Undersøgelsesdesign og -metoder varierer, og måderne at indsamle data og dokumentation på bevæger sig fra åben dialog til lukkede spørgeskemaer. Evalueringernes fokuspunkter tegner en bred vifte fra kantine- og toiletforhold til skolens samlede læringsmiljø. Det samlede lærerkollegium kan være involveret i at vurdere og fortolke det indsamlede dokumentationsmateriale, mens det i andre tilfælde er overladt til enkeltpersoner eller team. I enkelte eksempler er der tillige eksterne elementer i både vurdering af undersøgelsesresultater og formidling. Ansvaret for at følge op og drage konsekvenser af evalueringen kan ligeledes være placeret og fordelt på flere niveauer både internt og eksternt i forhold til den enkelte skole.

Et fællestræk er at alle projekterne er organisatorisk forankrede på skolerne. Det vil enten sige at skolerne har vedtaget at gennemføre dem, at de selv har udstukket retningslinjer, afsat ressourcer,

[6] *De 48 eksempler er fordelt med 28 evalueringer på skole/afdelingsniveau og 20 evalueringer på klasseniveau.*

udpeget ansvarlige tovholdere, eller at evalueringerne aktivt involverer medarbejdere ved skolerne. Samtidig er det et fællestræk at det udviklingsorienterede perspektiv dominerer. Derudover gør variationen det vanskeligt at pege på specifikke strukturelle forhold som adskiller selvevaluering fra andre typer evalueringer, undersøgelser eller indberetninger.

Der er ikke eksempler på selvevalueringer som gennemføres uformelt og på eget initiativ af den enkelte lærer eller af grupper af lærere. Det skyldes dog ikke at disse evalueringsaktiviteter ikke også opfattes som selvevaluering. En del skoler nævner dem således som en del af deres samlede selvevalueringspraksis. Og på besøgene fremhævede de fleste lærere at selvevaluering er en daglig aktivitet forstået som en oftest mundtlig refleksion over et forløb. Fraværet skal snarere forklares med det forhold at vi har bedt om eksempler på netop projekter, som jo er karakteriseret ved en vis grad af formalisering og organisatorisk forankring.

En definition af selvevaluering som rent interne og primært individorienterede evalueringer med et entydigt udviklingssigte er for snæver til at indfange mangfoldigheden i skolernes praksis. Det giver et mere realistisk billede hvis man betragter selvevaluering som placeret mellem en række poler, hvor vægten kan være fordelt på forskellige måder i forskellige selvevalueringer. Grænsen mellem selvevaluering og andre former for evalueringer og undersøgelser er altså flydende. Selvevaluering er i vid udstrækning et åbent begreb hvor det er betragterens synsvinkel som afgør om en evaluering er en selvevaluering eller ej. Svaret på hvad selvevaluering er må derfor blive flertydigt.

Der synes dog at være en grænse mellem selvevaluering og evaluering som helt overvejende er eksternt funderet uden aktiv involvering af aktørerne på en skole, og med et dokumenterende eller kontrollerende sigte. Her vil det formentlig ikke være dækkende at tale om selvevaluering. Alligevel er det typisk den konkrete situation og sammenhæng som afgør om skolernes aktører opfatter en evaluering som overvejende ekstern og kontrolorienteret eller intern og udviklingsorienteret. Denne balance kan vel at mærke også være relevant for evalueringer der besluttes internt på den enkelte skole. Deri ligger en udfordring for alle i uddannelsessystemet som ønsker at benytte selvevaluering som et værktøj til kvalitetssikring og -udvikling.

4 Selvevalueringens danmarkskort

Selvevaluering er blevet almindelig praksis i den danske skoleverden. 92 % af institutionerne i den gennemførte spørgeskemaundersøgelse har evalueret hele eller dele af deres virksomhed inden for de seneste tre år. Det samlede billede dækker over forskelle mellem skoleområderne. 97 % af erhvervsskoleafdelingerne og 95 % af gymnasierne har gennemført en eller anden form for selvevaluering, mens det samme gælder for 83 % af folkeskolerne i undersøgelsen[7]. Til gengæld er der ikke forskelle på tværs af landsdelene.

I det følgende præsenterer vi de overordnede karakteristika ved skolernes selvevalueringspraksis på baggrund af de to spørgeskemaundersøgelser. De tre skoleområder behandles hver for sig. I alle tre tilfælde beskrives praksis i forhold til evalueringernes hyppighed og temaer samt brugen af en fælles systematik og særlige evalueringskoncepter. Skolernes størrelse og beliggenhed benyttes som baggrundsvariable.

4.1 Folkeskolerne

I undersøgelsen er det især de mindre folkeskoler (91 %) med under 250 elever som har vurderet deres egen virksomhed. Evalueringsaktiviteten daler med skolernes størrelse således at 81 % af skolerne med mellem 250 og 500 elever og 74 % af skolerne med over 500 elever har selvevalueret de seneste tre år.

57 % af landets kommuner stiller krav om at de lokale folkeskoler foretager interne evalueringer af deres virksomhed. De store kommuner er mere tilbøjelige til at stille krav end de små. 76 % af kommunerne med mere end 20.000 indbyggere kræver at skolerne selvevaluerer, mens det kun er tilfældet for 45 % af kommunerne med under 7.000 indbyggere.

Hvis man opdeler kommunerne efter antallet af folkeskoler, ses det samme mønster. Kommuner med mange folkeskoler stiller i højere grad krav end kommuner med få. Det er kun 36 % af

[7] *Som nævnt i afsnit 3.2 har skolerne i vid udstrækning selv kunnet afgøre hvilke aktiviteter de opfatter som selvevaluering.*

kommunerne med én til to folkeskoler som forlanger at skolerne selvevaluerer, mens det gælder for hele 90 % af kommunerne med otte til ti folkeskoler. Mønsteret brydes dog af at der kun stilles krav fra 64 % af de helt store kommuner med 11 skoler eller flere.

99 % af de selvevaluerende skoler i undersøgelsen har gennemført evaluering på både klasse- og skoleniveau. Evaluering på klasseniveau gennemføres som en løbende aktivitet på 59 % af skolerne, mens evaluering på skoleniveau er en årlig tilbagevendende begivenhed på 48 % af undersøgelsens skoler. 31 % gennemfører løbende selvevalueringer på skoleniveau, mens 1 % gør det under en gang årligt.

Skolerne anvender selvevalueringsprincippet til at vurdere alle slags temaer der har at gøre med undervisning og skolevirksomhed. Der er forskelle på hvor ofte temaerne optræder på henholdsvis klasse- og skoleniveau. Skole-hjem-samarbejdet er et vigtigt tema i folkeskolernes selvevalueringer på begge niveauer. Ellers er det forskellige temaer som evalueres. Eleverne og undervisningen evalueres på klasseniveau, mens organisatoriske forhold og indskoling evalueres på skoleniveau. Tabel 2 viser de temaer som evalueres på mindst tre fjerdedele af undersøgelsens folkeskoler på enten klasse- eller skoleniveau.

Tabel 2
Temaer i folkeskolernes selvevalueringer på klasse- og på skoleniveau

	Klasseniveau	Skoleniveau
Elevernes faglige og personlige udbytte af undervisningen	**81 %**	39 %
Undervisningens tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering	**76 %**	52 %
Skole-hjem-samarbejdet	**75 %**	**80 %**
Målsætning og værdier	66 %	**80 %**
Indskoling, skolestart mv.	62 %	**77 %**
Lærernes samarbejde og kompetenceudvikling	50 %	**76 %**

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoler.

De folkeskoler der har evalueret et tema på enten klasse- eller skoleniveau, har i meget vid udstrækning også arbejdet målrettet med kvalitetsudvikling inden for temaet. I gennemsnit har 89 % af de folkeskoler som evaluerer et tema på klasseniveau, haft temaet som indsatsområde inden for

de seneste tre år. For evalueringer på skoleniveau gælder det i gennemsnit for 90 % af skolerne i undersøgelsen.

94 % af folkeskolerne i undersøgelsen lader sig inspirere af koncepter for kvalitetsudvikling og evaluering. Flest skoler nævner kvalitetsstjernen[8] som inspirationskilde (62 %). Derefter følger den lærende organisation[9] (60 %) og SMTTE-modellen[10] (34 %). Kvalitetsstjernen har tilsyneladende særlig appel til de mellemstore folkeskoler med 250 til 500 elever. 82 % af disse skoler er inspireret af kvalitetsstjernen.

Inspirationen fra koncepter er ikke ensbetydende med at den enkelte folkeskole nødvendigvis har en fælles systematik i arbejdet med kvalitetsudvikling og evaluering. 80 % af skolerne i undersøgelsen benytter ikke en fælles systematik. På de 20 % som gør, ligger kvalitetsstjernen til grund for systematikken på over halvdelen af skolerne. Andre bruger en lokalt udviklet systematik eller eksempelvis SMTTE-modellen. Skolernes størrelse er ikke afgørende for om man har en systematisk tilgang eller ej.

4.2 De almene gymnasier

Modsat folkeskolerne er selvevaluering mere udbredt blandt store gymnasier end blandt små. Samtlige gymnasier med over 500 elever har således evalueret deres praksis inden for de seneste tre år. Det er tilfældet for 90 % af gymnasierne med færre end 500 elever.

En fjerdedel af amterne kræver at gymnasierne gennemfører skoleinterne evalueringer. Også hos amterne er der en sammenhæng mellem størrelse og krav om selvevaluering. Amter med mange indbyggere og gymnasier er mere tilbøjelige til at kræve at gymnasierne foretager skoleinterne evalueringer end små amter. Eksempelvis forlanger ingen af amterne med under seks gymnasier at der selvevalueres på institutionerne.

[8] Se kapitel 8 for mere information om kvalitetsstjernen.

[9] Den lærende organisation et begreb med rødder i organisationsteori. Det dækker over både en teoretisk forståelse af hvordan organisationer lærer i en foranderlig verden, og en række praktiske handlingsanvisninger for moderne organisationer; både offentlige og private. Se fx Chris Agyris & Donald Schön (1978) "Organizational Learning", Finn Van Hauen, Vagn Strandgaard & Bjarne Kastberg (1995) "Den lærende organisation", Tune Hein-Sørensen (1997) "Organisation og forandring. Den lærende organisation" og Steen Hildebrandt & Søren Brandi (1998) "Træk af den lærende organisation".

[10] En norsk inspireret målstyringsmodel hvor der bliver arbejdet med Sammenhæng, Mål, Tegn, Tiltag og Evaluering.

Der gennemføres selvevaluering på både klasse- og skoleniveau på 99 % af de selvevaluerende gymnasier. Ligesom folkeskolerne gennemfører flertallet af gymnasierne (56 %) evalueringer på klasseniveau som en løbende aktivitet, og 43 % af gymnasierne selvevaluerer årligt på skoleniveau. 30 % af gymnasierne selvevaluerer løbende på skoleniveau, mens 22 % gør det under en gang årligt.

På klasseniveau skiller syv temaer sig ud ved at mindst 75 % af gymnasierne inddrager dem i deres selvevalueringer på enten klasse- eller skoleniveau. Flest gymnasier evaluerer de undervisningsnære forhold på klasseniveau, mens forhold af mere generel betydning for uddannelsen og institutionen evalueres på skoleniveau. Se tabel 3.

Tabel 3
Temaer i gymnasiernes selvevalueringer på klasse- og på skoleniveau

	Klasseniveau	Skoleniveau
Undervisningens tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering	**95 %**	44 %
Elevernes vurdering af undervisningen	**92 %**	36 %
Undervisningens indhold	**92 %**	25 %
Elevernes faglige og personlige udbytte af undervisningen	**90 %**	36 %
Skolens fysiske indretning	24 %	**80 %**
Undervisningsmidler og it	33 %	**80 %**
Målsætning og værdier	34 %	**76 %**

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoler.

Ligesom på folkeskolerne er der også en høj grad af sammenhæng mellem selvevaluering og kvalitetsudvikling for gymnasiernes vedkommende. I gennemsnit har 90 % af de gymnasier som har evalueret et tema på klasseniveau, også arbejdet målrettet med kvalitetsudvikling af temaet inden for de seneste tre år. For selvevalueringer på skoleniveau gælder det i 92 % af tilfældene.

96 % af gymnasierne er inspireret af et eller flere koncepter i kvalitetsarbejdet. Standarder og profiler og Kvalitetsudvikling i gymnasiet (KIG)[11] nævnes som inspirationskilde af henholdsvis 82 og 55 % af gymnasierne. Også gymnasierne er i vid udstrækning inspireret af Den lærende orga-

[11] *Se kapitel 8 for mere information om Standarder og profiler og Kvalitetsudvikling i gymnasiet (KIG).*

nisation (49 %), og 27 % benytter modeller udviklet af amtet. 14 % er inspireret af etisk regnskab[12].

Selvom stort set alle gymnasier er inspireret af koncepter, benytter det store flertal af gymnasierne *ikke* en fælles systematik i deres kvalitets- og evalueringsarbejde. På de 11 % af skolerne med en fælles systematik består systematikken hovedsagelig dels i standardiserede rutiner og intervaller for evaluering (fx i forbindelse med årsplaner), dels i standardiserede undersøgelsesmetoder (spørgeskemaer mv.). En enkelt skole nævner Standarder og profiler som udgangspunkt for den fælles systematik.

4.3 Erhvervsskoleafdelingerne

Næsten alle erhvervsskoleafdelinger har gennemført selvevalueringer inden for de seneste tre år. Det gælder for både erhvervsuddannelsernes, de korte videregående uddannelsers (erhvervsakademiuddannelserne) og de erhvervsgymnasiale uddannelsers vedkommende, og er uafhængigt af afdelingernes størrelse.

Alle de evaluerende afdelinger gennemfører selvevalueringer på klasseniveau, og 98 % evaluerer også på skole/afdelingsniveau. Evalueringerne i klasserne gennemføres som en løbende aktivitet på 56 % af afdelingerne. Der er dog betydelige forskelle mellem afdelingerne alt efter uddannelse. 68 % af eud-afdelingerne evaluerer løbende på klasseniveau, mens kun 46 % af afdelinger med htx eller hhx gennemfører løbende evalueringer på klasseniveau[13]. På tilsvarende måde er der forskelle på hyppigheden af selvevalueringer på skole/afdelingsniveau. De gennemføres halvårligt på 47 % af erhvervsakademiafdelingerne, mens 60 % af de erhvervsgymnasiale uddannelser årligt gennemfører evalueringer på dette niveau. 6 % af samtlige erhvervsskoleafdelinger i undersøgelsen evaluerer under en gang om året, og 2 % gør det aldrig.

Omkring ni ud af ti erhvervsskoleafdelinger behandler de undervisningsnære temaer på klasseniveau ligesom gymnasierne. Tilsvarende er undervisningsmidler og it samt skolens fysiske indretning temaer i evalueringer på afdelingsniveau for henholdsvis 80 % og 82 % af afdelingerne. Dermed er det i høj grad de samme temaer som indgår i erhvervsskoleafdelingernes og gymnasiernes selvevalueringer på de to niveauer. Se tabel 4.

[12] Etisk regnskab dækker over en konkret metode til at inddrage værdier og etik i organisationsledelse. Regnskabsformen er udviklet af Spar Nord og forskere fra Handelshøjskolen i København (bl.a. Ole Thyssen og Peter Pruzan). Fra 1990 har private og offentlige organisationer, herunder også skoler, udarbejdet etiske regnskaber.

[13] Det skal dog bemærkes at flere afdelinger har sat mere end ét kryds vedrørende hyppigheden af deres selvevalueringer på de to niveauer. De akkumulerede procenttal bliver således højere end 100.

Tabel 4
Temaer i erhvervsskoleafdelingernes selvevalueringer på klasseniveau og på skole/afdelingsniveau

	Klasseniveau	Afdelingsniveau
Elevernes vurdering af undervisningen	**89 %**	55 %
Elevernes faglige og personlige udbytte af undervisningen	**88 %**	54 %
Undervisningens indhold	**87 %**	53 %
Undervisningens tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering	**87 %**	65 %
Skolens fysiske indretning	63 %	**82 %**
Undervisningsmidler og it	57 %	**80 %**
Skolens ledelse og organisation	26 %	**78 %**
Lærernes samarbejde og kompetenceudvikling	31 %	**76 %**

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoler.

Også på erhvervsskoleområdet er der stort sammenfald mellem de temaer som de enkelte skoler selvevaluerer og arbejder med kvalitetsudvikling af. Hvis en skole har evalueret et tema på klasseniveau, vil skolen, ud fra en gennemsnitsbetragtning, i 93 % af tilfældene have arbejdet målrettet med kvalitetsudvikling inden for det pågældende tema. Det samme gælder for selvevalueringer på skoleniveau.

Mange erhvervsskoleafdelinger lader sig inspirere af koncepter i deres arbejde med kvalitetsudvikling og evaluering. Undervisningsministeriets Q-90[14] nævnes af 73 % af afdelingerne som inspirationskilde. 63 % er inspireret af Den lærende organisation. For erhvervsakademiafdelingerne gælder det 75 %. Den lærende organisation skiller sig således ud som et koncept der i høj grad både inspirerer folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoler [15]. Til forskel fra gymnasierne og folkeskolerne benytter erhvervsskolerne i mange tilfælde også andre generelle kvalitets- og udviklingskoncepter.

[14] Se kapitel 8 for mere information om Q-90.

[15] Den lærende organisation nævnes som inspirationskilde af 59 % af samtlige respondenter på tværs af de tre skoleområder. Det fremgår ikke om institutionerne er inspireret af konceptet som teoretisk idealbillede eller af specifikke metodeværktøjer med udgangspunkt i teorierne.

43 % af afdelingerne er inspireret af SWOT-modellen, og EFQM-modellen inspirerer 42 % af afdelingerne[16].

Erhvervsskolernes evalueringspraksis adskiller sig fra de to andre skoletyper ved i langt højere grad at være baseret på en fælles systematik. 62 % af erhvervsskolernes afdelingerne benytter efter eget udsagn en fælles systematik i deres arbejde med kvalitetsudvikling og evaluering. Hvis man ser isoleret på erhvervsakademiafdelingerne, er tallet 75 %. Som grundlag for den fælles systematik nævner afdelingerne en række forskellige værktøjer og koncepter, fx Q-90, EFQM, TQM[17],Quaestio[18], MARS[19], etisk regnskab og ISO-9000 tilsammen med selvudviklede evalueringssystemer.

[16] SWOT er et akronym for de engelske ord strengths, weaknesses, opportunities og threads. EFQM-modellen er i mange tilfælde bedre kendt som den model der ligger til grund for Den Danske Kvalitetspris.

[17] TQM er en forkortelse for kvalitetskonceptet Total Quality Management.

[18] Queastio er et web-baseret værktøj til indsamling og bearbejdning af data i forbindelse med spørgeskemaundersøgelser.

[19] Se kapitel 8 for mere information om MARS.

5 Igangsættelsens svære kunst

I dette kapitel behandles forskellige aspekter ved folkeskolers, gymnasiers og erhvervsskolers igangsættelse af selvevaluering. Kapitlet indeholde selvstændige delafsnit for hvert skoleområde og et delafsnit med projektgruppens analyser, vurderinger og forslag til udviklingsmuligheder. Hvert af de tre skoleafsnit behandler to delemner i relation til igangsættelse af selvevaluering. Det første delemne fokuserer på skolernes målsætninger for selvevaluering og sammenhænge mellem selvevaluering på skole- og klasseniveau. Det andet fokuserer på hvem der har indflydelse på skolernes igangsættelse og valg af selvevalueringsaktiviteter.

5.1 Igangsættelse på folkeskoleområdet

5.1.1 Målsætninger og sammenhænge

Ingen af de skoler som udarbejdede redegørelser, har formuleret et egentligt formål med deres selvevalueringspraksis. Imidlertid har en skole i forbindelse med redegørelsen udarbejdet en definition: *"Selvevaluering er personlig evaluering på både personligt-, team-, klasse-, og skoleniveau."* På et besøg sagde en lærer: *"at evaluere er at reflektere over den proces man har været igennem enten for klasse, team eller skole."*

Skolerne fremhæver i flere tilfælde at det vil være en styrke, både for den enkelte og for skolen som helhed, hvis formålet med selvevaluering stod klart for alle. For eksempel peger en skole i sin redegørelse på at et klart formål med selvevaluering ville styrke sammenhænge mellem kvalitetsudvikling, kvalitetssikring og skolens mål i øvrigt. Sammenfattende fremgår det af redegørelserne at et formuleret formål vil bidrage til at gøre evalueringer mere målrettede, handlingsorienterede og sammenhængende med skolens øvrige aktiviteter.

Af redegørelser og besøg fremgår det at der er forskellige mål med de konkrete selvevalueringsaktiviteter. På klasseniveau er omdrejningspunktet evaluering af elevernes udbytte både fagligt og personligt. Fokus er således rettet mod forhold der har med undervisningen at gøre. På skoleniveau er omdrejningspunktet evaluering af fælles projekter og aktiviteter. Her er tale om evalueringer med et bredt fokus på skolens virksomhed som helhed.

Undersøgelsen blandt kommunerne viser at 99 % af kommunerne stiller krav om at skolerne udarbejder virksomhedsplaner. Af redegørelserne fremgår det at skolerne enten udarbejder virksomhedsplaner og/eller handleplaner. Disse er ofte rettet mod kommunernes krav og beskriver blandt andet arbejdet med kommunale mål og skolebaserede mål og sammenhænge herimellem. Nogle skoler skriver i deres redegørelse at arbejdet med virksomhedsplanen bruges til at skabe udvikling internt samtidig med at virksomhedsplanen fungerer som ekstern dokumentation i forhold til for eksempel: status for året der gik, nye mål og handleplaner, evalueringer af færdige projekter og evalueringsplaner for nye.

Af besøg og redegørelser fremgår det at det er en vanskelig opgave at skabe sammenhæng mellem skolens målsætninger og evalueringspraksis. En skole nævner at *"målfastsættelse, handleplaner samt evaluering er et fremtidigt skolevilkår alle medarbejdere må forholde sig til og handle ud fra"*. En anden skole havde omfattende erfaringer med at opstille mål og værdier i etiske budgetter og evaluere dem i etiske regnskaber.

To af besøgsskolerne fremhævede de muligheder arbejdet med årsplaner giver for at skabe sammenhæng mellem målsætning og evalueringspraksis på både klasse- og skoleniveau. På en skole med kvalitetsstjernen som fælles systematik havde et team eksempelvis fremlagt en meget struktureret beskrivelse af det planlagte arbejde i relation til både faglige mål, elevernes personlige og sociale kompetencer og endelig vedrørende bestemte temaer, fx samværet mellem lærere og elever og mellem eleverne indbyrdes. Teamet havde brugt kvalitetsstjernen til at beskrive mål og aktiviteter for alle temaerne. Årsplanerne gør det muligt at gennemføre mere præcise samtaler mellem skoleledelsen og teamet som et dialogbaseret redskab til udvikling af praksis.

I redegørelserne understreger skolerne vigtigheden af at evalueringerne – uanset om de foregår på det ene eller andet niveau – tager hensyn til de værdier og mål som er gældende. Målene indgår i et hierarki, og helt ned på klasseniveau skal evalueringerne fortælle hvorvidt fælles mål er nået og, som en skole skriver, lægge vægten på det fremadrettede arbejde og ikke være en tilbageskuende proces. Den følgende tekstboks viser et eksempel på hvordan en skole har opstillet mål på forskellige niveauer.

Skolens grundlæggende opgave er bestemt af lovens beskrivelse af folkeskolens formål. Dette er derfor citeret. Dernæst har skolen følgende beskrivelser i et målhierarki (forkortet udgave):

Vision: "X-skolen er en åben og fordomsfri tosporet skole, hvor trivsel, læring, udvikling og respekt for medmennesket er i højsædet".

Værdigrundlag: "Med udgangspunkt i Folkeskolens formål og værdigrundlaget for kommunens skolevæsen lægger x-skolen vægt på følgende værdier: Skole, børn og forældre skal i åbenhed og tillid skabe grundlag for læring, trivsel og udvikling". Herefter kommer en uddybning af begreberne ansvarlighed, samarbejde og kreativitet.

Målsætning: Målsætningen er formuleret i syv afsnit som hver især er uddybet. De syv afsnit er:

- Helhed og sammenhæng
- Selvvirksomhed og ansvar
- Samarbejde
- Pædagogisk/psykisk miljø
- Fysisk miljø
- Oplevelser
- Skole/hjem-samvirke.

På denne baggrund har skolebestyrelsen fastsat en række principper, og skolen har udarbejdet udviklingsplaner på forskellige områder, blandt andet vedrørende evaluering.

Kilde: Gengivelse af virksomhedsplanen i en skriftlig redegørelse.

På besøgene blev det dog fremhævet at værdier og målsætninger ikke altid får denne styrende karakter. Målene bliver ikke konkretiserede til et niveau som gør dem anvendelige at evaluere efter. Dette gælder både for evalueringer på klasse- og skoleniveau. Samtidig lykkes det ikke at få alle til at se sig forpligtet på skolens fælles mål.

På et besøg fremhævede ledelsen at det er vigtigt at have et fælles værdigrundlag, og at det er svært at evaluere hvis man ikke ved hvad vurderingsgrundlaget er. Det blev endvidere pointeret at individ og fællesskab helst skal gå i balance med hinanden. På samme skole pointerede en lærer at det er lettere at arbejde med evaluering på team-niveau som følge af fastsatte mål end på skoleniveau hvor man endnu ikke havde prioriteret mellem de ting man gerne ville. 94 % af folkeskolerne i undersøgelsen har arbejdet målrettet med at udvikle målsætninger og værdier i løbet af de sidste tre år.

5.1.2 Indflydelse, ansvar og beslutning

I spørgeskemaundersøgelsen blev skolerne spurgt om på hvis foranledning de havde igangsat selvevaluering. 98 % af skolerne svarede at det i høj eller nogen grad var sket på skolens eget initiativ. Samtidig svarede 72 % at det i høj eller nogen grad var sket på initiativ af kommunen, mens kun 36 % gjorde det som lovpligtig aktivitet og 31 % som led i nationale projekter.

I den kommunale folkeskole er der ikke lovkrav om at skolerne skal iværksætte selvevalueringer. Imidlertid iværksætter 78 % af kommunerne evalueringer af de lokale folkeskolers virksomhed, og 57 % stiller krav om at skolerne gennemfører skoleinterne evalueringer. En fjerdedel af skolerne mener at det er helt eller ret afgørende for gennemførelsen af evalueringer i fremtiden at der vedtages konkrete lovkrav om evaluering i folkeskolen.

Af besøg og redegørelser fremgår det at det overvejende er ledelsen der tager initiativ til evalueringer på skoleniveau, eventuelt i samarbejde med et eller flere af skolens råd og udvalg. På klasseniveau stiller folkeskoleloven krav om at lærerne løbende evaluerer elevernes udbytte. Endvidere er der eksempler på at ledelse og team har taget initiativ til at indføre mere systematiske evalueringer på klasseniveau. På en besøgsskole stiller ledelsen krav om at lærerne i hver klasse gennemfører to skriftlige evalueringer årligt med udgangspunkt i kvalitetsstjernen.

På besøg og i redegørelser blev det understreget at det er meget vigtigt at ledelsen både stiller krav, tager initiativ og viser interesse for evalueringsaktiviteterne. Det gælder både i forhold til evaluering af den daglige undervisning, projekter og tværfaglige forløb, aktiviteter og emner fælles for skolen, fx skole-hjem-samarbejdet. Flere skoler fremhæver at ledelsen skal stå i spidsen. Af spørgeskemaundersøgelsen fremgår det at samtlige folkeskoler mener at det er helt eller ret afgørende for selvevaluering i fremtiden at ledelsen sætter fokus på selvevaluering.

5.2 Igangsættelse på gymnasieområdet

5.2.1 Målsætninger og sammenhænge

Nogle af de skoler som har udarbejdet redegørelser, har opstillet målsætninger for deres evalueringspraksis. Et gymnasium skriver at: *"målene med evaluering er ... at skabe medejerskab, klarhed og gennemskuelighed både i forhold til den daglige undervisning, udviklingsprojekter og skolen som institution".* Et andet gymnasium har i forbindelse med arbejdet med redegørelsen udarbejdet en definition af selvevaluering: *"Ved selvevaluering forstås at man bruger evaluering som et bevidst element i skolens eller klassens udvikling. Selvevaluering er et element i en proces der starter med opstilling af handlingsmål, disse evalueres og herefter følger en debat der fører frem til nye handlingsmål".*

Af besøg og redegørelser fremgår det at målet med selvevalueringer på skoleniveau enten er at evaluere gymnasiets samlede virksomhed eller udviklingsinitiativer. Den samlede virksomhed evalueres for eksempel gennem en etisk regnskabsproces. De skoler som gennemfører sådanne evalueringer, pointerer at disse evalueringer højst gennemføres hvert tredje år således at der gives mulighed for at følge op på evalueringerne. Af flere redegørelser fremgår det at gymnasierne evaluerer de udviklingsinitiativer de igangsætter hvert år på skoleniveau. Udviklingsinitiativerne identificeres i en proces som tager udgangspunkt i en dialog i kollegiale fora om skolens målsætninger og handlingsplaner.

På klasseniveau er formålet med selvevaluering enten at evaluere undervisningens tilrettelæggelse og gennemførelse eller den enkelte elev. Af nogle redegørelser og specielt besøgene fremgik det at det er mindre konfliktfyldt at evaluere elevernes udbytte af undervisningen end lærernes tilrettelæggelse og gennemførelse af undervisningen. Fokus er derfor ofte rettet mod elevernes udbytte.. Kun nogle af de skoler der har udarbejdet redegørelser, evaluerer sideløbende undervisningens tilrettelæggelse og gennemførelse.

Gymnasierne har ikke samstemmende opfattelser af om deres evalueringsaktiviteter både kan bruges internt til kvalitetsudvikling og som dokumentation i forhold til amt og Undervisningsministeriet. Nogle gymnasier udarbejder selvstændige indberetninger til myndighederne, kvalitative såvel som kvantitative. Andre baserer deres tilbagemeldinger til amt og Undervisningsministeriet på det interne kvalitets- og evalueringsarbejde.

På et af besøgene fremhævede ledelsen at lærerne på gymnasiet ikke var enige om standarder for undervisningen, fx vedrørende pædagogiske metoder og mål. Den eneste fælles standard var derfor reelt karakterne. Det blev endvidere fremhævet at manglen på fælles pædagogisk linje medfører at man reelt kun kan måle på karakterne. På et andet besøg blev fraværet af en fælles pædagogisk linje forklaret med at en del lærere ikke ønsker kollektiv indflydelse på deres individuelle undervisning. Af flere redegørelser og besøg fremgår det imidlertid at mange skoler opfatter en mere aktiv pædagogisk ledelse – og dermed en fælles pædagogisk linje - som en vigtig udviklingstendens. 85 % af gymnasierne har arbejdet målrettet med udvikling af målsætninger og værdier i løbet af de sidste tre år.

Af besøgene fremgik det at der ikke er sammenhæng mellem evalueringer på skole- og klasseniveau. På et af besøgene blev det pointeret at mange lærere fokuserer på aktiviteten i klasserne og på elevernes resultater, men ikke på skolen som organisation.

5.2.2 Indflydelse, ansvar og beslutning

I spørgeskemaundersøgelsen angiver 96 % af gymnasierne at de i høj eller nogen grad selv har taget initiativ til at gennemføre evalueringer. Samtidig har 71 % af gymnasierne i høj eller i nogen grad igangsat evalueringer som følge af lovkrav, og 62 % har gjort det på amtets initiativ.

I bekendtgørelser o.l. stilles der ikke krav om at gymnasier skal selvevaluere deres virksomhed. Derimod iværksætter 58 % af amterne evalueringer af gymnasiernes virksomhed, og 25 % stiller krav om at gymnasierne gennemfører skoleinterne evalueringer.

I en redegørelse anføres det at eksterne tiltag har fremmet anvendelsen af evaluering som udviklingsredskab. Det gælder blandt andet Undervisningsministeriets projekt Standarder og profiler og amternes krav om lokale målsætninger, handleplaner og indsatsområder. Et eksplicit krav om evaluering i forbindelse med tildeling af forsøgsmidler anføres også som en faktor der har fremmet en evalueringstankegang.

26 % af gymnasierne mener at det er helt eller ret afgørende for gennemførelsen af evalueringer i fremtiden at der vedtages konkrete lovkrav om evaluering i gymnasieskolen. Af besøgene fremgik det dog at hverken lærere eller ledere var interesseret i yderligere lovkrav om selvevaluering. Alligevel gav flere lærere og ledere udtryk for at lovkrav kunne have en igangsættende virkning på nogle gymnasier.

Af besøg og redegørelser fremgår det at det ofte er ledelsen, eventuelt bestyrelsen, som har taget initiativ til de mere formaliserede evalueringer på skoleniveau. Pædagogisk udvalg, pædagogisk råd eller lignende organer samt individuelle lærere har taget initiativ til enkeltstående evalueringer på skoleniveau. Derudover forelægger ledelsen udspil til evalueringer i pædagogisk udvalg eller råd på flere skoler. På klasseniveau stiller gymnasiebekendtgørelsen krav om at lærerne skal iværksætte løbende evaluering af undervisningen. Derudover er der eksempler på at forskellige aktører har taget initiativ til mere systematiske evalueringer på klasseniveau. Initiativet er eksempelvis kommet fra elevråd, fra initiativrige lærere eller fra skoleledelsen.

På flere gymnasier understreges vigtigheden af at have en stor gruppe af lærere som er interesserede i evaluering, og som kan sætte processen på skinner. Kombineret med en aktiv opbakning og støtte fra ledelsen bliver det karakteriseret som en ideel situation for at udvikle en mere systematisk evalueringspraksis. 88 % af gymnasierne finder det helt eller ret afgørende for selvevaluering i fremtiden at ledelsen sætter fokus på evaluering.

5.3 Igangsættelse på erhvervsskoleområdet

5.3.1 Målsætninger og sammenhænge

Selvevaluering på erhvervsskolerne skal ses i sammenhæng med at kvalitetsspørgsmål allerede i midten af 1990'erne kom på dagsordenen på mange skoler. Erhvervsskolerne har i langt højere grad end folkeskoler og gymnasier ladet sig inspirere af kvalitetsstandarder og kvalitetssikringssystemer som også kendes fra private erhvervsvirksomheder.
Den systematiske tilgang til kvalitetsudvikling og evaluering afspejler sig i at flertallet af de skoler som har udarbejdet redegørelser, har beskrevet deres kvalitetsmålsætninger og -procedurer i kvalitetshåndbøger o.l. Selvevaluering indgår i kvalitetshåndbøgerne som de målinger og undersøgelser skolen har pålagt sig selv at gennemføre med en bestemt frekvens. Skolerne anfører forskellige formål med selvevaluering på skoleniveau. Formålet kan for eksempel være at sikre at skolens eller afdelingens formulerede kvalitetsmål for uddannelser og undervisning opfyldes, herunder at opfange elevernes eventuelle utilfredshed med særlige forhold. Et andet formål er at skabe et dokumenteret grundlag for fortsat at kunne udvikle skolens rammer og de udbudte uddannelser. Endelig nævner flere skoler at dokumentation fra selvevalueringer kan bruges til markedsføringsformål.

Formålet med evalueringer på klasseniveau er mere diffust. Nogle afdelinger betragter klasseevalueringer inden for rammerne af en generel kvalitetssikringstankegang. Andre ønsker at klasseevalueringer skal give et mere nuanceret og informativt grundlag til at justere og videreudvikle uddannelserne og undervisningen. Der evalueres ikke nødvendigvis op imod veldefinerede mål. Redegørelserne indeholder dog eksempler på at mål for projektforløb og semestermålsbeskrivelser ligger til grund for evalueringer på klasseniveau.

Generelt er det en vanskelig opgave for erhvervsskolerne at skabe en tydelig sammenhæng mellem evaluering på de forskellige niveauer. Af besøg og redegørelser fremgår det at manglen på sammenhæng kan skyldes at skolens eller afdelingens mål og indsatsområder ikke altid fungerer som et klart pejlemærke når den enkelte lærer eller teamet tilrettelægger og gennemfører undervisningen.

93 % af erhvervsskoleafdelingerne har målrettet arbejdet med udvikling af målsætninger og værdier inden for de seneste tre år. På afdelinger med erhvervsakademiuddannelser fungerer de lokale studieordninger tilsyneladende som en fortolkning og præcisering af målsætninger på skole- eller afdelingsniveau. På et besøg fortalte lærerne at de formulerede såkaldte semestermålbeskrivelser der blev evalueret og justeret efter hvert semester. Flere erhvervsskoler forsøger at konkretisere deres målsætninger ved at omsætte dem til kvantificerbare succeskriterier som måles og evalueres.

Ofte benyttes en 5-punktskala gående fra "meget tilfreds" til "meget utilfreds", jf. følgende tekstboks.

	Fokusområde	Frekvens	Succeskriterium
1	Elever/studerendes faglige niveau	- Efter eksamen - Alle resultater samles halvårligt	95% af alle opnåede eksamenskarakterer er ≥6
2	Elever/studerendes tilfredshed på udvalgte områder - der evalueres på generelle forhold og på to fag udtrukket ved lodtrækning	- Efter forløbets afslutning - Samles halvårligt	Samlet tilfredshed på ≥ 3 (1 er dårligst/5 er bedst) Gab ≤1 imellem tilfredshed og betydning på måleområdet
3	Lærernes evaluering af den pædagogiske kvalitet	- Årligt (nov./dec.)	Samlet tilfredshed på ≥ 3 (1 er dårligst/5 er bedst) Gab ≤1 imellem tilfredshed og betydning på måleområdet

Kilde: Skriftlig redegørelse.

5.3.2 Indflydelse, ansvar og beslutning

Undervisningsministeriets bestræbelser på at fremme erhvervsskolernes kvalitetsarbejde forhindrer ikke de enkelte afdelinger i at betragte sig selv som initiativtagere til selvevalueringer. Samlet anfører 76 % af afdelingerne at de i høj grad har igangsat selvevalueringer på skolens/afdelingens eget initiativ. Tallet er endnu højere for akademiafdelingernes vedkommende (88 %). Samtidig mener 46 % af afdelingerne at de i høj grad igangsætter selvevaluering som lovpligtigt initiativ.

På besøg og i redegørelser fremhæver skolerne betydningen af Undervisningsministeriets Q-90-projekt som startskud for at sætte kvalitetsspørgsmål på dagsordnen. Erfaringerne fra Q-90 har medvirket til at fremme en mere systematisk evalueringspraksis på erhvervsskolerne. Tilbuddet om økonomisk bistand mod at deltage i projektet har sikret en høj gennemslagskraft og spredningseffekt. Selvom projektet blev afsluttet for mere end tre år siden, nævner 73 % af erhvervsskoleafdelingerne fortsat Q-90 som inspirationskilde.

På afdelinger med erhvervsakademiuddannelser har den såkaldte kvalitetsbekendtgørelse effekt på fremtidens evalueringspraksis. Afdelingerne arbejder med at revidere evalueringsprocedurer og –rutiner i henhold til forventningerne i bekendtgørelsen. En afdeling nævner det ligefrem som et selvstændigt mål for evalueringsaktiviteterne at leve op til bekendtgørelsens krav. Både ledelser og lærere er tilfredse med at de centrale myndigheder lægger et ydre pres på skolernes evalueringsaktiviteter. 18 % af erhvervsskolerne mener at det er helt eller ret afgørende for gennemførelsen af selvevalueringer i fremtiden at der vedtages konkrete lovkrav om selvevaluering.

Af besøg og redegørelser fremgår det at initiativet til en fast evalueringsrutine ofte kommet fra skolernes øverste ledelse. Selvevaluering på skole/afdelingsniveau har her især været betragtet som et ledelsesværktøj der giver information om driften og effekten af tiltag. Derfor har ledelserne også besluttet rutiner og procedurer. I andre tilfælde har initiativtagerne været afdelingsledere og lærergrupper. Her er en fælles rutine blevet betragtet som en støtte til lærernes arbejde, fx som følge af et stigende koordineringsbehov. På sådanne skoler har lærerne haft stor indflydelse på hvordan rutiner og procedurer udformes og revideres. Det har de haft positive erfaringer med, men samtidig understreges betydningen af at få opbakning fra ledelsen, fx i form af ressourcer og motivation. I spørgeskemaundersøgelsen svarer 52 % af afdelingerne at det er helt afgørende, og 39 % at det er ret afgørende for fremtidens selvevaluering at ledelsen sætter fokus på området.

5.4 Analyser, vurderinger og udviklingsmuligheder

I dette afsnit præsenterer projektgruppen sine analyser, vurderinger og forslag til udviklingsmuligheder i forhold til skolernes igangsættelse af selvevaluering. Analyser og vurderinger går på tværs af de tre skoleområder, mens forslagene til udviklingsmuligheder retter sig mod henholdsvis folkeskoleområdet, det almene gymnasium og erhvervsskoleområdet.

5.4.1 Behov for at udvikle faste procedurer for selvevaluering

Skoler på tværs af de tre skoleområder har i forskelligt omfang opstillet procedurer for deres selvevaluering på såvel skole- som klasseniveau. Nogle skoler har opstillet procedurer som redegør for formålet, samt for hvad og hvor ofte der evalueres på henholdsvis skole- og klasseniveau. Andre har mindre omfattende procedurer som for eksempel kun redegør for hvad og hvor ofte der evalueres på skoleniveau, men som ikke redegør for selvevalueringer på klasseniveau. Og endelig er der skoler som har en mere ad hoc-præget tilgang til selvevaluering på såvel skole- som klasseniveau uden en fast procedure. Endvidere er der nogle skoler, specielt på erhvervsskoleområdet, men også på de to andre områder, som skriftligt har nedfældet deres procedurer for selvevaluering.

Der tegner sig et billede af at skoler som har opstillet procedurer for deres selvevalueringsaktiviteter, i højere grad end andre har fået sat selvevaluering på dagsordnen og aktivt arbejder med at evaluere på skole- og/eller klasseniveau. Procedurer kan være medvirkende til at skabe en fælles ramme for selvevaluering på skolen. Endvidere kan faste procedurer sikre fælles kommunikation (fælles sprog) om selvevaluering på skolen. Skoler som tillige har redegjort skriftligt for deres selvevalueringsprocedurer, sikrer hermed en fælles hukommelse og viden om skolens selvevaluering og udviklingen af den.

Det er vores vurdering at skoler som udarbejder procedurer for deres selvevalueringsaktiviteter på klasse- og skoleniveau, skaber grundlag for sammenhæng og systematik i skolens selvevalueringspraksis.

5.4.2 Evaluering af elevernes udbytte og undervisningens form og indhold

Spørgeskemaundersøgelsen viser at næsten alle skoler på de tre områder inddrager elevernes faglige og personlige udbytte af undervisningen i deres selvevalueringer. Endvidere inddrager næsten alle gymnasier og erhvervsskoler undervisningens tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering samt undervisningens indhold. De fleste folkeskoler gør det samme.

Besøg og redegørelser tegner et mere nuanceret billede. Der er en tendens til at de klasseevalueringer den enkelte folkeskole- og gymnasielærer gennemfører, fokuserer på elevernes udbytte af undervisningen, og at undervisningens form og indhold især evalueres i forbindelse med projekter og tværfaglige forløb hvor flere lærere i fællesskab har haft ansvaret for undervisningen. På erhvervsskolerne er der en tendens til at evaluere såvel elevens udbytte som undervisningens form og indhold i relation til både fag, projekter og tværfaglige forløb.

Endvidere fremgår det af spørgeskemaundersøgelsen at næsten alle erhvervsskoler og gymnasier og de fleste folkeskoler inddrager elevernes vurdering af undervisningen som tema i deres selvevalueringer på klasseniveau. Næsten alle erhvervsskoler, de fleste gymnasier og nogle folkeskoler inddrager eleverne i vurderingen af undervisningen ved selvevalueringer på klasseniveau.

På nogle gymnasier blev elevernes rolle i evalueringer problematiseret, og i forlængelse heraf blev der sat spørgsmålstegn ved om det giver mening at spørge gymnasieelever om deres vurdering af undervisningens form og indhold. På et gymnasium havde nogle lærere erfaring med at elever i 1. g ikke var begejstrede for projekt- og problemorienterede undervisningsformer hvor eleverne selv har et stort ansvar for deres læring, men at de i 3. g havde tilegnet sig undervisningsformen og var mere positive stemt over for den. Lærerne mente at evaluering af undervisningens form og indhold ville reflektere elevernes erfaringer og vurderinger af gruppe- og projektarbejde i henholdsvis 1. g og 3. g. Resultatet af en elevvurdering ville derfor være forudsigelig og ikke synderlig interessant.

På nogle gymnasier og erhvervsskoler blev det pointeret at evalueringer af undervisningens form og indhold ofte indebærer en vurdering af den enkelte lærers person. Endvidere var der erfaring for at enkelte elever bruger evalueringerne til meget negative og personlige tilbagemeldinger til lærerne som ikke opleves som konstruktive. Dette blev på skolerne oplevet som en barriere for evalueringer af undervisningens form og indhold. På en erhvervsskole havde man haft lignende

erfaringer ved brug af anonyme spørgeskemaundersøgelser, men meget gode erfaringer med mundtlige evalueringer tilrettelagt som samtaler mellem den enkelte elev og dennes lærerteam.

Det er vores vurdering at man på alle skoleområderne med fordel kunne overveje at inddrage *både* elevernes udbytte af undervisningen *og* undervisningens form og indhold. Evaluering af elevernes udbytte af undervisningen fokuserer hovedsageligt på den faglige dimension i undervisningen og er således vigtig i forhold til at sikre progression og niveau i undervisningen. Evaluering af undervisningens form og indhold er væsentlig i forhold til at give den enkelte lærer feedback således at han/hun kan tilrettelægge, tilpasse og udvikle undervisningen i forhold til de enkelte klasser og/eller fag.

Det er endvidere vores vurdering at man på alle skoleområder bør overveje hensigtsmæssige måder at inddrage eleverne i evaluering af undervisningens form og indhold. Dels stilles der på alle tre uddannelsesområder krav om at elever inddrages i undervisningens tilrettelæggelse, og således at elever ansvarliggøres i forhold til undervisningen. Dette gør det naturligt også at inddrage eleverne i evalueringen af undervisningen og ikke kun i vurderinger af deres eget udbytte. Dels vil elevernes vurdering af undervisningen give lærerne mulighed for at målrette undervisningen til den givne elevgruppe, herunder tage højde for elevernes motivation, interesser og faglige niveau. Det er dog nødvendigt at man ved valg af evalueringsmetode, herunder ved eventuel formulering af spørgsmål, tager højde for elevernes alder og formåen.

5.4.3 Behov for klare målsætninger

På alle tre skoleområder udarbejder skoler i stor udstrækning målsætninger for deres virksomhed inden for de rammer lovgivningen stiller. På de fleste skoler opstilles en slags målsætningshierarki hvor skolens målsætninger omsættes af den enkelte lærer eller af det enkelte team til mål for undervisningen i fag eller klasser. På nogle skoler redegøres der eksplicit for de forskellige målsætninger i målsætningshierarkiet, og på andre er målsætningerne mere implicitte.

Der tegner sig et billede af at skoler ofte formulerer deres målsætninger på skoleniveau på et generelt niveau. Der synes endvidere at være en tendens til at det på mange skoler er nemmere at lave fælles målsætninger i forhold til rammerne for undervisningen, som fx skole-hjem-samarbejde og elevernes trivsel, end for selve undervisningens form. Den enkelte lærer eller lærerteamet oplever derfor ikke altid skolens mål som retningsgivende for undervisningen, og i mange tilfælde bliver de generelle skolemål heller ikke omsat i mere operationelle mål for undervisningen i fagene og klasserne. Her er det derfor primært de faglige krav i læseplaner og fagbekendtgørelser som styrer undervisning, og det er derfor også disse krav der er udgangspunkt for evalueringer i klasserne. Flere skoler har dog igangsat en dialog om fælles pædagogiske mål eller en fælles pædagogisk linje for skolen.

Overordnede og generelt formulerede målsætninger kan være svære at evaluere. I tråd hermed er det ikke alle skoler der evaluerer deres samlede virksomhed. Derimod er der mange skoler som evaluerer indsatsområder, enkeltstående forsøg, projektarbejder og lignende, og som bruger evalueringerne til at igangsætte specielle initiativer. På klasseniveau tager evalueringerne udgangspunkt i den enkelte lærers målsætninger for undervisningen, fx gennem årsplaner. På folkeskoler kan evalueringer på klasseniveau også tage udgangspunkt i samtaler mellem ledelsen og lærere om teamets årsplaner, og på erhvervsakademiafdelinger i semesterplansbeskrivelser der er gældende for hele uddannelser.

Hvis der ikke er sammenhæng, kan det være svært dels at dele og sammenligne undervisningserfaringer og praksis på tværs af fag, klasser og lærere, dels at skabe en sammenhæng mellem evalueringer på skole- og klasseniveau.

For at skabe grundlag for sammenhæng mellem evalueringer på skole- og klasseniveau er det vores vurdering at målsætninger på skoleniveau både skal være retningsgivende og evaluerbare, og at de af lærere og team skal kunne omsættes til mere operationelle mål, fx i årsplaner.

5.4.4 Eksterne krav om selvevaluering

Uanset forskelle i forhold til hvilke lov- og bekendtgørelsesmæssige krav om selvevaluering der stilles til de tre skoleområder, er den generelle opfattelse på alle tre skoleområder at det i høj grad er på skolens egen foranledning at der igangsættes selvevaluering. I spørgeskemaundersøgelsen vurderer færre skoler på alle tre områder at andre påvirkningsfaktorer såsom lovkrav, krav fra amt eller kommune, deltagelse i nationale og internationale projekter har haft indflydelse på skolernes igangsættelse af selvevaluering. Meget få skoler mener at lovkrav vil være helt afgørende for gennemførelse af selvevaluering i fremtiden, og cirka en tredjedel mener at det slet ikke er afgørende. Mange kommuner og nogle amter stiller krav om at folkeskoler og gymnasier internt evaluerer deres virksomhed.

På trods heraf er der tilsyneladende en sammenhæng mellem de lovkrav der stilles til evaluering på klasseniveau, og den praksis der er udviklet på de tre skoleområder. I folkeskolen og det almene gymnasium stilles der bekendtgørelsesmæssigt krav om løbende evaluering af elevernes udbytte i relation til de enkelte fag. På erhvervsskolerne er der tillige formuleret krav om at undervisningens form og indhold evalueres. I folkeskolen og på gymnasiet synes der at være en tradition for at evalueringer på klasseniveau, gennemført af den enkelte lærer, fokuserer på den enkelte elevs udbytte af undervisningen. Dette billede nuanceres dog af at mange folkeskoler og gymnasier også inddrager undervisningens form og indhold. På erhvervsskolerne derimod synes det mere naturligt at evalueringer på klasseniveau både inddrager elevernes udbytte og undervisningens form og indhold.

For evalueringer på skoleniveau er billedet mere nuanceret. Lovmæssigt stilles der krav til erhvervs- og erhvervsakademiuddannelserne om at de skal selvevaluere på uddannelsesniveau, og i folkeskoleloven stilles der krav om at den enkelte skole har ansvaret for undervisningens kvalitet. Af besøgene fremgik det at krav fra amter og kommuner ofte vedrører skoleniveauet, og at nogle kommuner også stiller krav om at skolerne på klasseniveau gennemfører for eksempel læseundersøgelser. Samtidig er evaluering på skoleniveau almindeligt udbredt på langt størstedelen af skolerne på tværs af de tre skoleområder.

Lærere og ledelse har imidlertid, på skoler på tværs af de tre skoleområder, påpeget at lovkrav kan være med til at sikre at man på skolerne ikke diskuterer om der skal evalueres, men hvordan og hvad der skal evalueres. Det er vores vurdering at centralt fastsatte krav om selvevaluering kan være med til at sætte selvevalueringsprocesser i gang på alle tre skoleområder.

Vi vurderer at en væsentlig problemstilling i forbindelse med centralt fastsatte krav om selvevaluering er balancen mellem detaljeringsniveauet for de krav der stilles til skolernes selvevaluering, og skolernes mulighed for at tilrettelægge meningsfulde selvevalueringer. Meget detaljerede krav til skolernes selvevalueringsaktiviteter kan resultere i omfattende selvevalueringssystemer som på overfladen tilfredsstiller de centrale krav, men som ikke resulterer i kvalitetsudvikling internt på skolerne. Det er vanskeligt at formulere generelle kriterier for et afbalanceret detaljeringsniveau. Dialog mellem de der stiller krav, fx myndigheder eller ledere, og de der skal gennemføre selvevalueringer, fx skoler, afdelinger, team eller lærere, kan bidrage til at afklare balancen i de enkelte tilfælde.
For at sikre kvaliteten af skolernes selvevalueringer er det vores vurdering at skolerne skal have mulighed for at tilrettelægge selvevalueringer der er relevante i forhold til den udviklingssituation skolen befinder sig i.

5.4.5 Behov for ledelsesopbakning og medarbejderinvolvering

På tværs af skoleområder bliver evalueringer på såvel skole- som klasseniveau igangsat af både ledelse og medarbejdere. Og på alle tre områder inddrager de fleste skoler ledelses- og lærergruppen i selvevalueringens forskellige faser, og færre skoler inddrager andre grupper (som fx elever, forældre, bestyrelse mv.).

På baggrund af specielt redegørelserne og besøgene tegner der sig et billede af at såvel ledelse som lærerkollegiet har et ansvar i forhold til at sikre at selvevaluering bliver en fast og vigtig del af skolens aktiviteter. Det synes på den ene side at være væsentligt at sikre at der er klar ledelsesopbakning til og interesse for selvevaluering. Ledelsen spiller således en rolle i forhold til at give selvevalueringsaktiviteter legitimitet i relation til lærerkollegiet og til at medvirke til at selvevaluering udbredes og anvendes på skolen. På den anden side er det væsentligt at der er en gruppe af med-

arbejdere som støtter op om evalueringstanken, og som aktivt engagerer sig i selvevalueringen. Det er ofte lærere som dels igangsætter og udvikler selvevaluering på skolerne, dels løfter en stor del af de opgaver som er forbundet med gennemførelse af og opfølgning på selvevaluering. Endvidere spiller disse lærere også en rolle i forhold til at informere og inspirere lærerkollegiet om at selvevaluering er en værdifuld aktivitet for skolen.

Det vores vurdering at succesfuld selvevaluering på alle tre skoleområder forudsætter dels ledelsens opbakning, dels at enten en gruppe eller hele lærerkollegiet involveres lige fra igangsættelse over gennemførelse til opfølgning. I det omfang kun dele af lærerkollegiet involveres er det vigtigt at sikre at det samlede lærerkollegium også får information om og involveres i skolens evalueringsaktiviteter.

5.4.6 Udviklingsmuligheder på de tre skoleområder

De følgende udviklingsmuligheder er fremsat på baggrund af den praksis vi har iagttaget, skolernes egne forslag og ud fra de foregående vurderinger. Udviklingsmulighederne er udtryk for de forhold der i særlig grad er sprunget i øjnene, og de er derfor delvist forskellige på de tre uddannelsesområder. Det betyder imidlertid ikke at en udviklingsmulighed nævnt under et skoleområde ikke også kan være relevant for de andre.
Udviklingsmulighederne er skitseret i punktform. De giver dermed ikke en færdig opskrift, men inspiration til hvor det kan være gavnligt at sætte ind når selvevalueringspraksis skal styrkes. Udviklingsmulighederne bør både enkeltvis og i en sammenhæng drøftes, tilpasses og konkretiseres i en dialog mellem relevante parter på de tre skoleområder.

Folkeskolen:

- Udarbejde skriftlige procedurer for selvevaluering som omfatter blandt andet formål med selvevaluering, beslutninger om hyppighed, omfang mv.
- Udvikle klare og evaluerbare mål på alle niveauer
- Fokusere på hvordan selvevalueringer kan synliggøre hvordan mål for undervisningen på klasseniveau spiller sammen med skolens mål og prioriteringer
- Synliggøre betydningen af både ledelsesopbakning og medarbejderinvolvering
- Udvikle metoder til selvevaluering på klasseniveau som både inddrager eleverne i vurderingen af deres udbytte af undervisningen og i vurderingen af undervisningens form og indhold.

Det almene gymnasium:

- Tydeliggøre betydningen af og formålet med selvevaluering på henholdsvis skole- og klasseniveau
- Sikre en sammenhæng mellem evalueringer på skole- og klasseniveau

- Udarbejde skriftlige procedurer for selvevaluering som omfatter blandt andet formål med selvevaluering, beslutninger om hyppighed, omfang mv.
- Udvikle klare og evaluerbare mål på alle niveauer
- Evaluere såvel elevernes udbytte af undervisningen som undervisningens tilrettelæggelse og gennemførelse.

Erhvervsskolerne:

- Skabe sammenhæng mellem selvevaluering på de mange niveauer på en erhvervsskole, for eksempel ved at tydeliggøre sammenhængen mellem målsætninger på skole-, afdelings-, uddannelses- og teamniveau
- Overveje balancen mellem kvalitetssikring og kvalitetsudvikling i skolens eller afdelingens evalueringsprocedurer
- Igangsætte en dialog mellem ledelse og lærere om formålet med forskellige former for selvevalueringer
- Sikre at man lokalt på afdelinger og uddannelser får et optimalt udbytte af at implementere kvalitetsbekendtgørelsen for erhvervsakademiuddannelserne og hovedbekendtgørelsens krav om et kvalitetssystem for erhvervsuddannelserne.

6 Gennemførelsens veje og vildveje

I dette kapitel behandles forskellige aspekter ved folkeskolers, gymnasiers og erhvervsskolers gennemførelse af selvevaluering. Kapitlet indeholder selvstændige delafsnit for hvert skoleområde og et delafsnit med projektgruppens analyser, vurderinger og forslag til udviklingsmuligheder. Hvert af de tre skoleafsnit behandler fire delemner i relation til gennemførelse af selvevaluering. Det første delemne fokuserer på hvordan skolerne organiserer og leder selvevaluering. Det andet belyser hvilke aktører skolerne involverer i selvevaluering, og det tredje de anvendte metoder og værktøjer. Det sidste delemne redegør for skolernes kultur og holdninger i relation til selvevaluering.

6.1 Gennemførelse på folkeskoleområdet

6.1.1 Organisation og ledelse

Skolernes evalueringsaktiviteter styres i nogle tilfælde af krav fra kommunerne. 32 % af kommunerne stiller krav om at de lokale folkeskoler benytter en fælles systematik i kvalitets- og evalueringsarbejdet. Undervisningsministeriets kvalitetsstjerne, kommunalt definerede kriterier og modeller nævnes af kommunerne som systematikker skolerne forventes at anvende. Samtidig finder 85 % af kommunerne at det enten er helt eller ret afgørende at skolerne har et selvstændigt ansvar for at gennemføre evalueringerne. På skolerne i undersøgelsen er man generelt optaget af at den enkelte skole er involveret i at tilrettelægge evalueringen. 42 % af skolerne mener at dette er helt afgørende, og 50 % mener at det er ret afgørende.

Det er almindeligt at folkeskolerne udpeger en ansvarlig person for hver selvevaluering. På 61 % af skolerne i undersøgelsen sker det altid for evalueringer på skoleniveau, og på 22 % sker det ofte. For evalueringer på klasseniveau udpeges der altid en ansvarlig person på 48 % af skolerne, og det sker ofte på 20 %.

Ved evalueringer gennemført på skoleniveau svarer 89 % af skolerne at ledelsesrepræsentanter har været ansvarlige, 33 % at lærere og 19 % at eksterne konsulenter har været ansvarlige. Lærerne er på 95 % af skolerne ansvarlige for evalueringer gennemført på klasseniveau, ledelsesrepræsentanter på 27 % og eksterne konsulenter på 9 %.

Folkeskolernes besvarelser af spørgeskemaet tyder på at mænd udpeges som ansvarlige for selvevalueringer i lidt højere grad end de er berettiget til i forhold til fordelingen af mandlige og kvindelige ansatte på de enkelte skoler. Skolerne anslår i gennemsnit at mændene udgør 34 % af de ansatte og 39 % af de ansvarlige for selvevalueringer.

På besøgene blev det vurderet som positivt at der var udpeget ansvarlige personer eller grupper for evalueringsaktiviteterne. I flere tilfælde har skolerne nedsat en styre- eller koordineringsgruppe med ansvar for kvalitetsudvikling og evaluering. Disse skoler er enige om at det på flere måder styrker processen. En styregruppe er med til at fastholde beslutninger og drive initiativet videre. Desuden bidrager den til at skabe ejerskab til evalueringerne da de involverede medarbejdergrupper oftest vil være repræsenteret. At enkelte kolleger udpeges til særlige ledelsesorienterede opgaver, kan dog skabe modsætninger blandt lærerne.

I følgende tekstboks gives et eksempel på en skoles retningslinjer for evaluering.

Retningslinjer for evaluering:

- Du/I skal gennemføre evaluering hvor det er hensigtsmæssigt og muligt
- Du/I skal opstille de mål, delmål og processer I ønsker at evaluere
- Du/I skal beslutte/aftale hvornår og på hvilken måde evalueringen skal finde sted
- Skriftligheden i evalueringen skal have høj prioritet
- Det skal sikres at erfaringerne fra evalueringen kan genbruges
- Du/I skal overveje og sikre, at resultaterne kommunikeres ud til relevante personer og udvalg.

Kilde: Skriftlig redegørelse.

Det er ofte lærerteam der har ansvaret for de mere formaliserede evalueringer, fx af projekter og forløb som klasse- eller årgangsteamet er fælles om. På en skole taler man ligefrem om "planlægningens nødvendighed" ud fra den forestilling at sådanne undervisningsaktiviteter ikke længere er et individuelt anliggende, men noget der planlægges og gennemføres som et samarbejde mellem flere lærere i et team. Evaluering af elevernes faglige og personlige udbytte af undervisningen i fagene er fortsat en aktivitet som den enkelte lærer tager initiativ til og har ansvar for.

I den følgende tekstboks gives et eksempel på en skoles evalueringsaktiviteter på såvel skole- som klasseniveau.

- Skolebestyrelsen evaluerer skoleplanen og beder jævnligt skolen foretage en vurdering af et område af institutionens virksomhed.
- Pædagogisk Råd foretager løbende evalueringer af institutionens virke. Særlige indsatsområder evalueres af faggrupper. Der nedsættes fælles dialoggrupper mellem bestyrelse og PR.
- Afdelinger i institutionen foretager evalueringer af daglig drift og identificerer mulige problemstillinger.
- Selvstyrende team foretager løbende selvevaluering af den konkrete praksis.
- Ledelsen foretager løbende evalueringer af organisationens overordnede virksomhed.
- Hvert andet år mødes skoleledelse og forvaltning blandt andet for at drøfte skoleplaner og evaluering.

Kilde: Skriftlig redegørelse.

Skolernes erfaringer med at involvere eksterne konsulenter er blandede. Fordelen ved konsulenter er at de bidrager med et eksternt perspektiv, og at de dermed kan give et værdifuldt billede af skolernes praksis. Desuden bidrager konsulenter med metodisk viden, fx vedrørende udarbejdelse af spørgeskemaer. Samtidig er det imidlertid skolernes erfaring at det fordrer en løbende dialog mellem konsulenter og skole for at fastholde skolens ønsker og mål til evalueringen. På en skole måtte man eksempelvis meget sent i forløbet kassere resultaterne af et besvaret spørgeskema fordi eksterne konsulenter på egen hånd havde fortolket og fokuseret på en måde som ikke respekterede den lovede anonymitet over for lærerne. 80 % af skolerne i undersøgelsen sætter aldrig ressourcer af til privat konsulentbistand, og 57 % aldrig til konsulentbistand fra kommunen. Kommuner afsætter sjældent ressourcer til eksterne konsulenter. 85 % af kommunerne svarer at det sker sjældent eller aldrig.

6.1.2 Involvering

På 34 % af skolerne har elever i høj grad bidraget med udsagn eller data til evalueringer, og i nogen grad på 38 %. Både lærere og ledere bidrager stort set altid med udsagn eller data til selvevalueringer. 70 % af skolerne svarer i spørgeskemaundersøgelsen at lærerne i høj grad har bidraget med udsagn eller data, og 29 % svarer at det sker i nogen grad. Skoleledere har bidraget i høj grad på 61 % af skolerne, og i nogen grad på 33 %.

Især lærernes involvering blev på besøgene fremhævet som vigtig i og med at den forstærker ejerskabet til evalueringens resultater. En skole skriver at team-ånden styrkes når teamet er med til både at planlægge, gennemføre og fortolke evalueringer.

På 76 % af skolerne bidrager forældre og på 71 % skolebestyrelsen i høj eller nogen grad med udsagn/data til selvevaluering. Af besøgene fremgik det at involvering af forældre i selvevalueringer vedrørende den enkelte klasse kan skabe bekymring blandt lærerne. Alligevel gav lærerne udtryk for at de selv have taget initiativ til at involvere forældre. Kun 4 % af skolerne finder det helt afgørende, og 34 % finder det ret afgørende at det er frivilligt for aktørerne at deltage i evalueringer.

Når evalueringerne bliver gennemført, er flere forskellige parter internt på skolen med i fortolkning af udsagn og data. Ledelsen, lærerkollegiet, den enkelte lærer og lærerteam deltager i formelle diskussioner på næsten alle folkeskoler. Bestyrelsen og forældrene har været involveret på over halvdelen af skolerne, mens elever og kommunen inddrages på under halvdelen af skolerne. Se tabel 5.

Tabel 5
Hvem har deltaget i formelle diskussioner om selvevalueringens resultater?

	Eleverne	Den enkelte lærer	Det enkelte lærerteam	Det samlede lærerkollegium	Ledelsen	Forældrene	Bestyrelsen	Kommunen
Ja, i stort omfang	5 %	45 %	58 %	52 %	70 %	11 %	35 %	10 %
Ja, i et vist omfang	37 %	45 %	35 %	39 %	29 %	43 %	48 %	23 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse om selvevaluering blandt folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoleafdelinger.
Note: Respondenterne havde endvidere mulighed for at besvare spørgsmålet med en af følgende tre svarmuligheder: hverken/eller, ja, men i begrænset omfang og nej, slet ikke.

Af besøg og redegørelser fremgår det at teamet er i fokus som det forum hvor man diskuterer og forholder sig til evalueringsresultater. Det gælder især evalueringer vedrørende klasserne. På nogle skoler sker det at faggrupper drøfter indsamlede udsagn. Evalueringsresultater af fælles interesse for skolen bliver især drøftet på pædagogiske rådsmøder. Ledelsen er involveret på flere måder. Dels naturligvis som led i fortolknings- og beslutningsprocesser på skoleniveau, dels som sparringspartner på læreres, teams og faggruppers evalueringer. Det fremgik af besøgene at lærerne værdsætter ledelsens involvering, men det bliver samtidigt fremhævet at en frugtbar proces fordrer en tillids- og respektfuld atmosfære.

Ressourcemæssigt er der flere forhold der gør sig gældende. På skolen er arbejdstimer til lærerne den ressource der oftest bliver afsat. 82 % af skolerne i undersøgelsen afsætter altid eller ofte lærertimer specifikt til arbejdet med selvevalueringer. Redegørelserne og interview peger dog på at

arbejdstimer kun afsættes til særlige evalueringer, for eksempel af et indsatsområde eller af et udvalgt tema. Den løbende evaluering på klasseniveau opfattes for det meste som en del af den almindelige undervisning, og der tildeles derfor ikke særlig tid hertil. Flere udsagn, især på besøgene, peger på at lærerne ikke altid oplever at tiden brugt til evalueringer på skoleniveau står mål med udbyttet i forhold til den daglige undervisning.

81 % skolerne i undersøgelsen svarer at det i fremtiden er helt eller ret afgørende at der afsættes ressourcer til at gennemføre evalueringer.

6.1.3 Metoder og værktøjer

53 % af folkeskolerne i undersøgelsen mener at det er helt afgørende, og 42 % at det er ret afgørende at undersøgelsesmetoder og –redskaber er tilpasset lokale forhold.

En fælles evalueringssystematik bliver ifølge redegørelser og besøg mest brugt til evalueringer gennemført på skoleniveau, men nogle steder bliver der stillet krav om at den fælles systematik også anvendes i klasserne og i teamet. Flere skoler finder at en tvungen brug af en model giver dialogen bedre vilkår da alle så at sige taler samme sprog. Det gælder i særlig grad når modellen anvendes i skriftlig form. Det fører til at beslutninger fastholdes, og at aftaler synliggøres – også efter det møde hvor de blev indgået.

Folkeskolerne anvender mange forskellige metoder til at indsamle dokumentation til selvevalueringer. Som en skole siger: *"Det er vigtigt at opbygge et stort repertoire"* – samtidigt med at de på samme skole også ser fordelen i at arbejde med en fælles systematik.

Møder/mundtlig dialog er helt dominerende som undersøgelsesmetode på skoleniveau. I undersøgelsen har 56 % af skolerne i høj grad anvendt møder/mundtlig dialog i selvevaluering, og 37 % svarer at de har gjort det i nogen grad. Økonomiske registreringer og nøgletal indtager en andenplads som folkeskolernes foretrukne undersøgelsesmetoder. Her er det imidlertid kun 17 % af skolerne der i høj grad har anvendt registreringer og nøgletal vedrørende økonomi, mens 37 % har gjort det i nogen grad.

På skoleniveau anvendes registreringer af karakterer ikke som metode i forbindelse med selvevaluering. 92 % svarer at de kun i ringe grad eller slet ikke bruger sådanne registreringer. Kvalitative redegørelser har været anvendt i høj eller nogen grad af 56 % af folkeskolerne. 59 % af skolerne anvender slet ikke eller kun sjældent elevers vurdering af undervisningen som undersøgelsesmetode i evalueringer gennemført på skoleniveau. Kun 14 % af skolerne har i høj eller nogen grad anvendt it-baserede undersøgelsesmetoder.

Af besøgene fremgår det at skolernes erfaringer med at anvende spørgeskemaer ved selvevaluering på skoleniveau er blandede. Især skemaer der bruges til at vurdere samarbejde og medarbejderforhold, har voldt vanskeligheder på flere skoler.

Det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen at møder og mundtlig dialog er den mest anvendte metode til indsamling af data på klasseniveau. 64 % af skolerne anvender denne undersøgelsesmetode i høj grad, og 32 % gør det i nogen grad. Faglige målinger og test har i høj grad været anvendt som metode på klasseniveau på 35 % af skolerne, og i nogen grad på 58 %. Til gengæld anvendes registreringer og nøgletal vedrørende karakterer kun i ringe grad eller slet ikke på 87 % af skolerne. 23 % af skolerne har i høj grad anvendt elevernes vurdering af undervisningen som datagrundlag i selvevalueringer på klasseniveau, mens 35 % har gjort det i nogen grad. Over halvdelen af skolerne (55 %) svarer at de i høj eller nogen grad har erfaringer med at bruge spørgeskemaer også på klasseniveau.

Redegørelser og besøg tyder på at mundtlig dialog og møder især betyder elevsamtaler, teammøder og teamsamtaler mellem leder og team. Skolerne lægger stor vægt på den vurdering af resultater der sker via disse dialogbaserede aktiviteter. Især elevsamtalerne omtaler skolerne positivt. Her er der mulighed for både at kvalificere lærerens viden om eleverne og stimulere elevens egen refleksion. I forhold til elevernes egen vurdering af deres udbytte er porto-folio, gensidig observation, samtaleark og logbog eksempler på værktøjer som anvendes. Elevers vurdering af undervisningens tilrettelæggelse og gennemførelse bliver omtalt i redegørelserne, men erfaringerne med de anvendte metoder fremgår ikke. Skolernes brug af spørgeskemaer kan have karakter af faglige test hvor eleverne gennem besvarelsen af spørgsmål får belyst om de har nået deres faglige mål.

81 % af skolerne i undersøgelsen mener at det er helt eller ret afgørende for at gennemføre selvevaluering i fremtiden at skolens medarbejdere uddannes i ledelse og brug af selvevaluering. Af besøg og redegørelser fremgår det at skolerne sjældent bruger traditionel efteruddannelse og kurser i forbindelse med selvevaluering. Behovet for bedre at udnytte den viden der er på skolen, nævnes derimod af flere. En sådan vidensdeling kan eksempelvis ske gennem mundtlige oplæg fra lærere med gode erfaringer, fx på pædagogiske rådsmøder, pædagogiske dage eller i særlige faglige sammenhænge. En skole peger dog på at janteloven til tider betyder at denne fælles vidensdeling kan være svær. Desuden peger et par skoler på at træning og konkrete erfaringer med at bruge forskellige metoder i sig selv vil kvalificere selvevalueringerne på længere sigt.

71 % af skolerne i undersøgelsen finder det ikke eller kun mindre afgørende for selvevaluering i fremtiden at der udvikles flere håndbøger eller samlinger med undersøgelsesmetoder og –redskaber. På flere skoler gemmer man eksempler på evalueringsskemaer (uden data) i en fælles mappe så andre kolleger kan hente inspiration. En skole fremhæver at den gerne ville i kontakt

med andre skoler for at lære og udveksle viden om evalueringer. Af besøgene fremgår det at udveksling af viden og erfaring på tværs af skoler er noget skolerne ikke bruger meget tid på, men imidlertid er interesserede i.

6.1.4 Kultur og holdninger til selvevaluering

Skolerne er blevet spurgt om det er afgørende at lærerkulturen ændres for at gennemføre evalueringer i fremtiden. Hertil svarer 14 % at det er helt afgørende, og 40 % svarer at det er ret afgørende. Kultur og lærerholdninger synes således fortsat at være et vigtigt aspekt at medtænke for mange skoler når de vil arbejde med selvevaluering. Dette indtryk bekræftes også af redegørelser og besøg.

Lærerne fortalte på et besøg at en oprindelig negativ holdning til evaluering havde ændret sig i takt med at lærerne fik konkrete erfaringer med at anvende evaluering som redskab. Oplevelsen af at evaluering kan give et positivt udbytte i praksis, havde stor betydning. Samtidig fremgik det dog af besøg og redegørelser at lærerne kan udvise skepsis og have konkrete indsigelser mod skolens evalueringspraksis. Man kan eksempelvis være bekymret for en kontrolorienteret anvendelse af evalueringsresultater, være utilfreds med uklare formål med evalueringer, og der kan være modstand mod for mange evalueringer.

Lærere og ledere på en skole mente at selvevaluering i fremtiden kan bidrage til at skabe tryghed for lærerne i forhold til omgivelserne. Ved at beskrive, begrunde og forholde sig til praksis er det muligt at skabe respekt om egne og andres synspunkter. Et nøgleord i denne forbindelse er tillid, fx til at andre ikke vil misbruge den åbenhed som er forbundet med at den enkelte lærer eller teamet fremlægger resultaterne af deres selvevaluering.

En skoleleder peger på at man skulle tage en god pædagogisk tradition op i forbindelse med evaluering – den pædagogiske samtale. Lederen vil gerne styrke debatten om hvad man vil med evaluering på skolen, og dermed også stille spørgsmål til en praksis som hyppigt udspiller sig i de enkelte klasser, men alt for sjældent drøftes i et fælles forum. På en skole blev det sagt at lederen skal forstyrre klasseevalueringerne. Det er vigtigt at lederen stiller spørgsmål, rejser problemstillinger og eventuelt også kommer med forslag i forhold til klasseevalueringerne. Man var imidlertid klar over at det kræver et grundlæggende tillidsforhold mellem ledelse og medarbejdere. Et par skoler peger på at ledelsen selv må vise det gode eksempel ved at være parat til selv at evaluere egen praksis og lade sig evaluere internt på skolen.

68 % af skolerne mener at det er helt eller ret afgørende for fremtidige selvevalueringer at evalueringstræthed på skolen overvindes.

6.2 Gennemførelse på gymnasieområdet

6.2.1 Organisation og ledelse

17 % af amterne stiller krav om at gymnasierne bruger en fælles systematik til kvalitets- og evalueringsarbejdet. Som eksempler på systematikker nævnes værdiledelse med målstyring og evaluering, mål og handleplaner og selvudviklet system. Evalueringsaktiviteterne på nogle gymnasier er således styret af formkrav fra amtet. Næsten alle gymnasier (94 %) mener at det er helt eller ret afgørende for værdien af selvevalueringer at de selv er med til at tilrettelægge dem.

52 % af gymnasierne udpeger altid en ansvarlig person for selvevaluering på klasseniveau, og 20 % gør det ofte. I forbindelse med selvevaluering på skoleniveau udpeger 41 % af gymnasierne altid og 35 % ofte en ansvarlig person.

På 86 % af gymnasierne har ledelsesrepræsentanter været ansvarlige for selvevalueringer på skoleniveau. Lærere og eksterne konsulenter har været ansvarlige på henholdsvis 26 % og 14 % af gymnasierne for evalueringer på skoleniveau. Af besøg og redegørelser fremgår det at for evalueringer på skoleniveau nedsættes ofte en styregruppe bestående af lærer- og ledelsesrepræsentanter. Elevrepræsentanter inddrages også i styregrupper på nogle gymnasier.

På klasseniveau har den enkelte lærer som hovedregel ansvaret for planlægningen og gennemførelsen af selvevaluering. Lærere har således været ansvarlige for selvevalueringer på klasseniveau på 97 % af gymnasierne. På 21 % af gymnasierne har man samtidig også erfaringer med at ledelsesrepræsentanter har været ansvarlige for selvevalueringer i klasserne.

Besvarelserne af spørgeskemaet tyder ikke på at der er ubalance i fordelingen af mandlige og kvindelige ansvarlige for selvevalueringer i forhold til den samlede kønsfordeling i medarbejderstaben på gymnasierne.

Af besøg og redegørelser fremgår det at lærerne både på skole- og klasseniveau har indflydelse på udformningen af selvevaluering. Nogle skoler beskriver endvidere i deres redegørelser at de nedsætter en styregruppe som i forskelligt omfang har lærere, ledelse og elever repræsenteret. En styregruppe har typisk ansvaret for igangsættelse og gennemførelser af selvevalueringer og på nogle gymnasier også ansvaret for at følge op på dem.

For evalueringer på skoleniveau er evalueringernes forløb og ansvarsfordelingen mellem ledelse, kollegiale fora og lærere som hovedregel planlagt og aftalt på forhånd - enten mundtligt eller skriftligt. På mange gymnasier fremlægges forslag til spørgeskemaer ol. til drøftelse i for eksempel

pædagogisk råd og udvalg. Af redegørelser og besøg fremgår det at evalueringer ofte er meget dialogprægede, og at specielt medarbejderkredsen har stor indflydelse i alle faser af en evaluering. Enkelte steder er dialogen mindre udpræget, og der er en højere grad af styring. Det er eksempelvis tilfældet hvor beslutninger om evaluering er uddelegeret til og diskuteres i en styregruppe, eller hvor ledelsen ønsker at lade evalueringsaktiviteterne styre af bestemte formål .

På nogle gymnasier gennemføres klasseevalueringer udelukkende med udgangspunkt i bekendtgørelsens krav om løbende evalueringer, jf. kapitel 8. Andre gymnasier har opstillet retningslinjer for klasseevalueringerne. De retningslinjer der refereres i redegørelserne, spænder fra at der stilles krav om et bestemt minimum af aktivitet i løbet af året, over gode råd om evaluering til at der stilles mere specifikke krav, fx om at evalueringerne skal være skriftlige og anonyme. I en redegørelse fremhæves det at gymnasiet er begyndt at stille krav om at alle lærere i alle klasser/fag evaluerer på klasseniveau to gange om året. En årsag hertil er at elever og lærere med den hidtidige praksis for de løbende evalueringer kunne have modsatrettede opfattelser af om et undervisningsforløb var blevet evalueret eller ej.

6.2.2 Involvering

På 66 % af gymnasierne har eleverne i høj grad bidraget med udsagn eller data til evalueringer, og i nogen grad på 31%. Også lærerne har bidraget på næsten alle skoler. 70 % svarer at lærerne har bidraget i høj grad, og 28 % at det i nogen grad er tilfældet. Skoleledere har været inddraget i høj eller nogen grad på henholdsvis 55 % og 30 % af gymnasierne.

Derimod har færre gymnasier brugt udsagn eller data fra forældre (12 %), dimittender (21 %) eller bestyrelsesmedlemmer (27 %) i evalueringerne. Det bekræftes af redegørelser og besøg at det som hovedregel er lærere og elever som inddrages i evalueringerne. I en redegørelse fremhæves det at jo større brugerinddragelsen er i alle evalueringens faser, des større er sandsynligheden for at evalueringen efterfølgende vil få opbakning og effekt. Kun 4 % af gymnasierne svarer at det er helt afgørende at det er frivilligt for aktørerne at deltage i selvevalueringer. 37 % mener at det er ret afgørende.

Ledelsen har ifølge spørgeskemaundersøgelsen en fremtræden plads i forhold til formelle diskussioner af evalueringsresultater. Herudover inddrages lærere og elever også i udstrakt grad. Bestyrelsen, amtet og forældrene inddrages i mindre omfang, hvorimod lokale virksomheder slet ikke inddrages. Se tabel 6.

Tabel 6
Hvem har deltaget i formelle diskussioner om selvevalueringens resultater?

	Elever-ne	Den enkel-te lærer	Det samlede lærerkollegium	Ledel-sen	Foræl-drene	Bestyrel-sen	Lokale virk-somheder	Amtet
Ja, i stort omfang	23 %	43 %	43 %	59 %	2 %	12 %	0 %	7 %
Ja, i et vist omfang	55 %	43 %	47 %	38 %	5 %	33 %	0%	25 %

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse om selvevaluering i folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoleafdelinger.
Note: Respondenterne havde endvidere mulighed for at besvare spørgsmålet med en af følgende tre svarmuligheder: hverken/eller, ja, men i begrænset omfang og nej, slet ikke.

I redegørelserne og på besøgene blev dette billede bekræftet for så vidt angår evalueringer på skoleniveau. Evalueringerne drøftes ofte i gymnasiernes udvalg og fremlægges endvidere samlet for hele lærerkollegiet. Eleverne inddrages oftest kun gennem elevrådet eller ved de elever som er repræsenteret i udvalg. For evalueringerne på klasseniveau er det udelukkende lærere og elever som deltager i fortolkningen af evalueringerne.

Det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen at 63 % af gymnasierne altid eller ofte afsætter ressourcer til lærernes selvevalueringsarbejde. I spørgeskemaundersøgelsen har kun ét gymnasium svaret at det altid afsætter ressourcer til privat konsulentbistand i forbindelse med selvevalueringer. Resten af gymnasierne afsætter aldrig eller kun sjældent ressourcer til ekstern konsulentbistand – uanset om der er tale om privat konsulentbistand eller konsulentbistand fra amt eller stat.

Der synes dog at være stor forskel i amternes bistand til gymnasiernes kvalitets- og evalueringsarbejde. For eksempel har alle gymnasier i et amt ansat lærere som på deltid fungerer som pædagogiske konsulenter på skolen, og som lønnes af amtet.

80 % af gymnasierne mener at det er helt eller ret afgørende for at gennemføre selvevaluering i fremtiden at der afsættes ressourcer specifikt til evaluering.

6.2.3 Metoder og værktøjer

96 % af gymnasierne mener at det er helt eller ret afgørende at undersøgelsesmetoder og -redskaber er tilpasset lokale forhold.

På skoleniveau er møder og mundtlig dialog den mest udbredte undersøgelsesmetode i forbindelse med selvevaluering. 44 % svarer at metoden har været anvendt i høj og 41 % i nogen grad. Økonomiske nøgletal og registreringer er i høj grad blevet anvendt på 35 % af gymnasierne og i nogen grad på 28 %. Elevernes vurdering af undervisningen benyttes i høj grad på 25 % og i nogen grad på 38 % af gymnasierne. 21 % har i høj grad anvendt spørgeskemaer, mens 51 % af gymnasierne i nogen grad har erfaringer med denne metode. Derudover har 48 % erfaringer med at anvende nøgletal om elever og lærere og kvalitative redegørelser. I redegørelserne og på besøgene blev specielt mundtlig dialog, og i et vist omfang også spørgeskemaer, fremhævet som udbredte metoder.

På klasseniveau er elevernes vurdering af undervisningen den undersøgelsesmetode som flest gymnasier anvender. 52 % har svaret at de i høj grad har anvendt metoden, og 43 % har svaret at de har gjort det i nogen grad. Møder og mundtlig dialog er også udbredt i evalueringer på klasseniveau hvor 45 % af skolerne i høj grad har anvendt metoden, og 45 % har gjort det i nogen grad. Også spørgeskemaer samt faglige målinger og færdighedstest er anvendte metoder. 28 % af gymnasierne har i høj eller nogen grad anvendt registreringer vedrørende karakterer i deres selvevaluering.

I redegørelserne og på besøgene fremhæves kun mundtlig dialog og spørgeskemaundersøgelser. Som hovedregel er det op til den enkelte lærer at beslutte om der anvendes et skriftligt eller mundtligt værktøj.

Flere gymnasier har afholdt pædagogiske dage med evaluering som tema, og nogle steder har der været afholdt egentlige kurser. I et amt ansættes pædagogiske konsulenter på hvert gymnasium. Disse konsulenter har et ansvar i forhold til blandt andet selvevaluering på skole- og klasseniveau. Derudover formidles viden om evalueringsmetoder og værktøjer ofte gennem en mappe med eksempler på evalueringsværktøjer, fx spørgeskemaer eller oplæg til mundtlig evaluering i klasserne. Det er op til den enkelte lærer at videreformidle sine evalueringsværktøjer til kolleger via mappen. I nogle af redegørelserne fremføres et behov for at uddanne medarbejderne i evaluering og udvikling af evalueringsværktøjer.

I spørgeskemaundersøgelsen svarer 63 % af gymnasierne at det er helt eller ret afgørende for gennemførelse af selvevaluering i fremtiden at medarbejderne uddannes i ledelse og brug af selvevaluering. Kun 19 % mener at det er tilsvarende vigtigt at der udvikles flere håndbøger eller samlinger med undersøgelsesmetoder og undersøgelsesredskaber.

Af besøgene fremgik det at den interne vidensdeling i lærerkollegiet ikke er formaliseret, og at den foregår på den enkelte lærers eget initiativ. Et af gymnasierne så det som en svaghed at læ-

rernes indbyrdes læring ikke var veludbygget. Her ønskede man at dreje fokus fra om viden skal deles eller ej, til hvordan man kan blive bedre til det i fremtiden. Et andet gymnasium ønskede ikke at formalisere vidensdelingen fordi det vil skabe utryghed i lærerkollegiet.

6.2.4 Kultur og holdninger til selvevaluering

Af redegørelser og besøg fremgår det at der fortsat er en vis skepsis over for evaluering blandt lærerne. Det fremgår dog også, især af besøgene, at denne skepsis er på retur.

Lærernes og til dels ledelsernes tilbageholdenhed over for evaluering forklares blandt andet med utryghed over for hvad evalueringernes resultater skal bruges til. En anden forklaring var at mange lærere er nervøse for at evalueringsaktiviteter vil komme til at tage for meget tid fra undervisningen og samværet med eleverne. I forlængelse heraf gav flere skoleledere udtryk for at nogle lærere ikke i tilstrækkelig grad har forståelse for at skolen som system og organisation skaber rammerne for undervisningen i klasserne.

I en redegørelse anføres det at *"det tager tid at udvikle skolens samlede forståelse for evaluering og kendskab til relevante praksisformer i forhold hertil".* Samme skole vurderer at skolens hidtidige erfaring med evaluering har haft en positiv effekt på lærernes holdning. Praktiske erfaringer illustrerer de muligheder evaluering giver i forhold til at forbedre undervisningen. Samtidig er det både i redegørelser og besøg blevet pointeret at udviklingen vil gå imod større åbenhed, mere pædagogisk ledelse og afvikling af den privatpraktiserende underviser.

I spørgeskemaundersøgelsen anfører 52 % af gymnasierne at det er helt eller ret afgørende for gennemførelsen af evalueringer på skolen i fremtiden at lærerkulturen forandres. Flere gymnasier lægger dog vægt på andre faktorer som afgørende for fremtidige evalueringer, fx at ledelsen sætter fokus på selvevaluering (88 %), at der afsættes ressourcer specifikt til evaluering (80 %), og at eventuel evalueringstræthed på skolen overvindes (63 %).

6.3 Gennemførelse på erhvervsskoleområdet

6.3.1 Organisation og ledelse

85 % af erhvervsskoleafdelingerne svarer i spørgeskemaundersøgelsen bekræftende på at de altid udpeger en ansvarlig person for hver selvevaluering på skole/afdelingsniveau. Kun 2 % af afdelingerne udpeger aldrig en ansvarlig person for selvevaluering på skole/afdelingsniveau. For selvevalueringer på klasseniveau udpeges der altid en ansvarlig person på 77 % af afdelingerne.

Af besøg og redegørelser fremgår det at flere erhvervsskoler har etableret en central funktion med ansvar for kvalitetsudvikling og evaluering. Funktionens titel varierer fra udviklingschef over kvali-

tetsleder til kvalitetskoordinator. I alle tilfælde er der tale om en person som blandt sine opgaver har ansvar for at implementere skolens vedtagne evalueringsrutiner og –procedurer. Ifølge spørgeskemaundersøgelsen ligger ansvaret for selvevalueringer på skole/afdelingsniveau som regel hos en ledelsesrepræsentant (88 %). En del afdelinger har også erfaring med at udpege lærere (23 %) og eksterne konsulenter (16 %) som ansvarlige for skole- eller afdelingsevalueringer. Af besøgene og redegørelserne fremgår det at lærerne også involveres i det praktiske arbejde med evalueringer på skole/afdelingsniveau. Det er ofte lærernes ansvar at få eleverne til at deltage i de igangsatte undersøgelser. Procedurer og ansvarsfordeling er som regel beskrevet i kvalitetshåndbøger. Flere erhvervsskoler med et ledelsesinitieret og –styret system har oplevet begrænsninger ved lærernes begrænsede rolle i evalueringsprocessen, fx i forhold til information og idegenerering. De forsøger derfor at give lærerne en udvidet rolle for at kvalificere evalueringsprocessen.

På 92 % af afdelingerne har lærere været ansvarlige for selvevalueringer på klasseniveau, og på 35 % har repræsentanter fra ledelsen endvidere været ansvarlige. Af besøg og redegørelser fremgår det at lærerne selv er ansvarlige for løbende at evaluere undervisningens tilrettelæggelse og gennemførelse med de studerende. På en del afdelinger har lærerteam ansvar for at gennemføre evalueringer på klasseniveau – ofte en gang i semesteret. Enkelte skoler fortæller at de af princip ikke inddrager elever i det forberedende arbejde. Enkelte andre skoler beskriver i deres redegørelser faste procedurer for at inddrage elevrepræsentanter i forbindelse med at udarbejde og justere spørgeskemaer, interviewguider mv.

Heller ikke på erhvervsskolerne synes der at være ubalance i fordelingen af mandlige og kvindelige ansvarlige for selvevalueringer i forhold til den samlede kønsfordeling blandt de ansatte.

På mange erhvervsskoler er der en vis automatik i evalueringsaktiviteterne. Kvalitetshåndbøgerne indeholder en række rutiner og procedurer for hvornår der skal igangsættes evalueringer. Der foretages dog ikke altid kontrol eller registreringer af om de foreskrevne evalueringer også gennemføres som planlagt, fx af lærerne i klasserne.

Spørgsmålet om fælles systematik via standardiserede skemaer mv. er et potentielt konfliktpunkt på erhvervsskolerne. Især hvis systematikken er fælles for hele skolen på tværs af afdelinger og uddannelser. Af besøgene og enkelte redegørelser fremgår det at lærerne gerne vil have tilbagemeldinger vedrørende den undervisningsnære praksis. Det behov mener de ikke altid kan opfyldes med en fælles systematik der ikke tager højde for kulturelle og faglige forskelle. I flere tilfælde opfatter lærere de fælles procedurer og spørgerammer for fjerne og uvedkomne. Derfor sker der en lokal fortolkning af evalueringsprocedurer, og centrale spørgerammer suppleres med afdelingsspecifikke spørgsmål. Centrale ønsker om styring og overblik udfordres af lokale ønsker om udbytte og relevans på afdelingerne.

96 % erhvervsskoleafdelinger mener at det er helt eller ret afgørende at skolen eller afdelingen er med til at tilrettelægge evalueringer.

6.3.2 Involvering

Eleverne er i fokus for selvevaluering på erhvervsskolerne. 86 % af erhvervsskoleafdelingerne angiver at eleverne i høj grad har bidraget med udsagn eller data. 9 % svarer at de har bidraget i nogen grad. Faktisk har flere skoler erfaret at der kan opstå evalueringstræthed blandt elever hvis man gennemfører for mange elevbaserede evalueringer. En skole nævner som eksempel at to tilfredshedsmålinger på skoleniveau samt evalueringer på klasseniveau hvert semester er for meget og fører til evalueringstræthed blandt eleverne. Det resulterer i lave svarprocenter og dermed misvisende billeder af virkeligheden.

Lærerne er naturligvis også vigtige bidragydere til selvevalueringer. 71 % af afdelingerne anfører at lærerne i høj grad har bidraget med udsagn eller data, og 25 % i nogen grad. Kun 9 % af afdelingerne har i nogen grad inddraget forældre, 20 % i høj eller nogen grad bestyrelsesmedlemmer og 28 % dimittender. Af besøg og redegørelser fremgår det at skolerne ønsker at inddrage dimittender og lokale virksomheder mere som kilder i evalueringerne. Det er forsøgt en række steder, men med varierende held. Nogle af de skoler der har udarbejdet redegørelser, har erfaret at det er vanskeligt at gennemføre interessentundersøgelser med et tilfredsstillende antal respondenter.

15 % af afdelingerne mener at det er helt afgørende for værdien af selvevaluering at det er frivilligt for aktørerne at deltage. 64 % mener at frivillighed kun i mindre grad eller slet ikke er afgørende.

Nogle erhvervsskoler og –afdelinger inddrager også eleverne i fortolkningen af undersøgelsesresultater, fx gennem studienævn og elevråd. Det gælder især på akademiafdelinger hvor eleverne på 41 % af afdelingerne i stort omfang deltager i formelle diskussioner af selvevalueringernes resultater. Her er det afdelings- og skoleledelsen, lærerteamet og den enkelte lærer som er de vigtigste aktører. Kun på 6 % af afdelingerne har bestyrelserne deltaget i formelle diskussioner i stort omfang. Se tabel 7.

Tabel 7
Hvem har deltaget i formelle diskussioner om selvevalueringens resultater?

	Elever-ne	Den enkelte lærer	Det enkelte lærerteam	Det samlede lærerkollegium	Ledelsen	Foræl-drene	Besty-relsen	Lokale virk-somheder
Ja, i stort omfang	28 %	59 %	58 %	44 %	75 %	0 %	6 %	3 %
Ja, i et vist omfang	44 %	33 %	30 %	41 %	21%	0 %	23 %	6 %

Kilde: Spørgeskema om selvevaluering i folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoleafdelinger.
Note: Respondenterne havde endvidere mulighed for at besvare spørgsmålet med en af følgende tre svarmuligheder: hverken/eller, ja, men i begrænset omfang og nej, slet ikke.

46 % af afdelingerne afsætter aldrig eller kun sjældent arbejdstimer til lærere, og mindre end hver tiende skole afsætter ressourcer til privat eller offentlig konsulentbistand. Alligevel finder 66 % af afdelingerne det helt eller ret afgørende for selvevaluering i fremtiden at der afsættes ressourcer specifikt til evalueringsaktiviteter.

6.3.3 Metoder og værktøjer

95 % af erhvervsskolerne finder det afgørende for værdien af evalueringer at undersøgelsesmetoder og –værktøjer er tilpasset lokale forhold.

Elevvurderinger af undervisningen anvendes som undersøgelsesmetode på mange afdelinger. 66 % af afdelingerne har i høj grad anvendt metoden i selvevalueringer på skole/afdelingsniveau, og 25 % har anvendt den i nogen grad. I forlængelse heraf er spørgeskemaundersøgelser også en udbredt metode. 55 % har i høj grad anvendt spørgeskemaer i forbindelse med selvevalueringer på skole/afdelingsniveau, og 28 % har gjort det i nogen grad. Registreringer og nøgletal vedrørende økonomi er også udbredt. Henholdsvis 51 % og 23 % af afdelingerne har anvendt metoden i høj eller nogen grad. Generelt har erhvervsskoleafdelingerne erfaring med en bred vifte af undersøgelsesmetoder på skole/afdelingsniveau. Tilsyneladende forsøger mange erhvervsskoler at nyttiggøre forskellige former for registreringer og informationer i forbindelse med selvevalueringer.

På klasseniveau ses vægtningen af elevernes synspunkter også tydeligt. 91 % af afdelingerne anvender i høj grad elevvurderinger af undervisningen som element i deres selvevalueringer på klasseniveau. 55 % af afdelingerne anvender i høj grad spørgeskemaer på klasseniveau. Faglige må-

linger/færdighedstest og møder/mundtlig dialog er også udbredte undersøgelsesmetoder i evalueringer i klasserne.

På besøg og i redegørelser påpeges det at ulempen ved spørgeskemaundersøgelser er at det traditionelt tager lang tid at udsende, indsamle og behandle spørgeskemaerne. Derfor har flere erhvervsskoler og afdelinger forsøgt at sig med it-baserede metoder både for at reducere timeforbrug og responstid. Spørgeskemaer er blevet lagt ud på skolens intranet, og eleverne har skullet åbne og udfylde det inden for en fastlagt tidsfrist. Efter tidsfristens udløb har man hurtigt kunnet se og kommunikere de samlede resultater. 28 % af afdelingerne har i høj grad anvendt it-baserede metoder på henholdsvis klasseniveau og 30 % på skole/afdelingsniveau.

Erfaringerne med it-baserede metoder er imidlertid blandede. Skolernes computere og netværk skal være opdaterede før de elektroniske spørgeskemaer for alvor bliver anvendelige. Dertil kommer at flere skoler har oplevet meget lave svarprocenter efter at it-baserede metoder er blevet indført. En afdeling har uden held forsøgt at afhjælpe problemet ved at rundsende spørgeskemaer som e-mail for midlertidigt at opgive og vende tilbage til fysiske skemaer som indsamles af lærerne. For som der står i afdelingens redegørelse: *"Hesten skal i alt fald trækkes til truget, og den skal tvinges til at drikke"*.

Andre skoler og afdelinger har positive erfaringer med at anvende it-baserede metoder, og atter andre har store forventninger til at bruge elektroniske spørgeskemaer i fremtiden.

På flere skoler er man opmærksom på de generelle begrænsninger ved at benytte spørgeskemaundersøgelser: Man oplever at resultaterne ofte giver et informationsfattigt og unuanceret billede af virkeligheden, især hvis der er tale om fælles skemaer på tværs af afdelinger. Mange skoler benytter derfor mere kvalitative metoder i form af individuelle samtaler eller fokusgruppeinterview – enten i stedet for eller som supplement til spørgeskemaundersøgelser.

Flere afdelinger forsøger at sammenskrive de individuelle samtaler til et samlet billede på udvalgte områder. Derfor er samtalerne delvist strukturerede af fælles spørgeguider som indeholder obligatoriske fokuspunkter. Lærerteam eller kontaktlærere kan være ansvarlig for at gennemføre samtalerne og eventuelt formidle ros og ris videre til de relevante lærere.

78 % af erhvervsskoleafdelingerne finder det ikke eller kun mindre afgørende for fremtidens selvevaluering at der udvikles flere håndbøger og materialesamlinger med undersøgelsesredskaber. 62 % mener at det er helt eller ret afgørende at medarbejdere på skolen uddannes i ledelse og brug af selvevaluering.

6.3.4 Kultur og holdninger til selvevaluering

Flere ledelsesrepræsentanter mener at evaluering er afdramatiseret, og at lærerne ikke sætter lighedstegn mellem evaluering og kontrol. På besøgene gav lærere udtryk for at de har accepteret evaluering som et både nødvendigt og værdifuldt redskab til at udvikle uddannelser og undervisning. De efterhånden mangeårige erfaringer med at evaluere har elimineret den indledende mistro som mange lærere mødte evalueringstankegangen med for fem til ti år siden. Alligevel udtrykker flere lærere skeptiske holdninger i forhold til ledelsesinitierede evalueringer. Lærerne er i høj grad orienteret mod den daglige undervisning, og de oplever ofte de ledelsesinitierede og standardiserede evalueringsaktiviteter som virkelighedsfjerne og med et uklart sigte. De er således nervøse for at opgaver relateret til evaluering kommer til at tage overhånd på bekostning af tiden til undervisning. På akademiafdelingerne betragter lærerne evaluering som en forudsætning for løbende at kunne tilpasse og forbedre de lokale studieordninger.

I spørgeskemaundersøgelsen svarer 56 % af erhvervsskoleafdelingerne at det er helt eller ret afgørende for selvevaluering i fremtiden at den lokale lærerkultur forandres. 71 % af afdelingerne mener at det er helt eller ret afgørende at evalueringstræthed overvindes.

Af et besøg fremgik det at ledelsen har planer om at lade evalueringsresultater indgå som et element i ny løn. Gode evalueringsresultater skal kunne benyttes som begrundelse for at få del i de lokale lønpuljer. Lærerne på skolen mener at en kobling mellem evaluering og løn vil skabe usikkerhed om formålet med at evaluere.

6.4 Analyser, vurderinger og udviklingsmuligheder

I dette afsnit præsenterer projektgruppen sine analyser, vurderinger og forslag til udviklingsmuligheder i forhold til skolernes gennemførelse af selvevaluering. Analyser og vurderinger går på tværs af de tre skoleområder, mens forslagene til udviklingsmuligheder retter sig mod henholdsvis folkeskoleområdet, det almene gymnasium og erhvervsskoleområdet.

6.4.1 Ansvar for gennemførelse af selvevaluering

Der er forskellig praksis på tværs af de tre områder i forhold til hvem der har ansvaret for gennemførelse af selvevalueringer på både skole- og klasseniveau. For selvevalueringer på skoleniveau er der nogle skoler der nedsætter en ansvarlig styregruppe, andre bruger udvalgs- og rådsstrukturen, og mange erhvervsskoler har ansat kvalitetsledere.

For selvevalueringer på skoleniveau tegner der sig et billede af at nedsættelse af en ansvarlig styregruppe eller kvalitetslederfunktion er medvirkende til at forankre selvevaluering på skolen. En styregruppe kan blandt andet medføre at opgave- og ansvarsfordelingen præciseres, at selvevalue-

ringen planlægges og gennemføres i henhold hertil, og at der redegøres skriftligt for resultater således at de kan forelægges forskellige grupper på skolen.

Samtidig er det dog væsentligt at pointere at etablering af en styregruppe eller ansættelse af en kvalitetsleder tilsyneladende ikke er garanti for at der bliver fulgt op på gennemførte evalueringer. Endvidere synes der at være en fare for – specielt hvis styregruppen eller kvalitetslederfunktionen ikke involverer medarbejdere – at selvevalueringerne bliver koblet fra læreres og elevers virkelighed.

På klasseniveau har den enkelte lærer eller teamet ansvaret for selvevalueringer. I forbindelse med teamevalueringer udpeger nogle skoler en teamkoordinator som har ansvar for gennemførelse af selvevaluering. Enkelte skoler har også nedsat styregrupper i forbindelse med evalueringer af projektforløb på klasseniveau. Der er forskelle på tværs af skoler med hensyn til i hvilken grad skolerne over for lærerne har præciseret dels den enkelte lærers ansvar for selvevaluering på klasseniveau, dels skolens krav og forventninger til selvevalueringens gennemførelse. For evalueringer på klasseniveau tegner der sig således også et billede af at en præcisering af ansvar og opgaver er medvirkende til at forankre og udvikle selvevaluering.

Det er vores vurdering at skolerne bør præcisere og placere et ansvar for gennemførelse af selvevalueringer på såvel skole- som klasseniveau.

6.4.2 Undersøgelsesmetoder skal tilpasses formålet

Skolerne anvender mange forskellige undersøgelsesmetoder til indsamling af data, men grundlæggende anvendes enten dialogbaserede metoder (interview, samtaler, seminarer, møder o.l.) eller skriftlige (spørgeskemaer, logbøger o.l.).

Flere skoler selvevaluerer helt eller delvist med udgangspunkt i dialogbaserede metoder. På flere skoler er selvevalueringerne baseret på samtale i råds- og udvalgsstrukturen, og på andre er de baseret på samtale for eksempel med elever og forældre. Dialogbaserede selvevalueringer er på nogle skoler kendetegnet ved at være velstrukturerede og formaliserede og samtidig relativt ressourcekrævende, og på andre ved at være mindre systematiske i forhold til hvad der undersøges, og hvem der inddrages i dialogen.

På baggrund af undersøgelsen tegner der sig et billede af at brugen af dialogbaserede metoder bør kombineres med en vis grad af systematik og formalisering af selvevalueringssystemet. Endvidere synes dialogbaserede metoder at give dynamik i relation til at fortolke og målrette den indsamlede information, også selvom indsamlingen af data er baseret på en standardiseret spørgeramme.

Nogle skoler anvender standardiserede spørgeskemaundersøgelser til systematisk at undersøge problemstillinger på tværs af klasser på hele skolen. Resultaterne af undersøgelsen samles centralt og formidles til lærere og team og drøftes og fortolkes i dialog med både lærere og team. På andre skoler anvendes standardiserede spørgeskemaer også systematisk til at undersøge tværgående problemstillinger på tværs af klasser, men undersøgelserne synes ikke at blive brugt eller have nogen effekt ud over at fungere som dokumentation.

I forbindelse med brug af såvel dialogbaserede som skriftlige metoder er det vigtigt at overveje graden af standardisering. Fordelen ved standardisering er at det muliggør sammenligninger af resultater fra år til år og derved at følge udsving over tid. Endvidere gør standardisering det muligt at sammenligne resultater på tværs af klasser og med andre skoler. Risikoen ved standardisering er at spørgsmål og spørgeramme kan virke uvedkommende for lærere og elever.

Der synes at være at fordele og ulemper knyttet til brugen af både dialogbaserede og skriftlige metoder. Det er vores vurdering at det ved valg af undersøgelsesmetode er væsentligt at holde sig selvevalueringens formål for øje samt overveje eventuelle kombinationer af metoder.

6.4.3 Viden om metoder og værktøjer

Fælles for de tre områder er efterspørgslen efter viden om forskellige metoder og værktøjer til selvevaluering. Af besøgene fremgik det at dette behov dels består i ønsker om kurser og viden om evalueringsmetodikker og modeller, dels i information eller adgang til et repertoire af undersøgelsesmetoder og – værktøjer. På mange skoler samles forskellige undersøgelsesmetoder, typisk spørgeskemaer, i en samlemapper som hele lærerkollegiet har adgang til og kan hente inspiration fra.

Det er vores vurdering at adgang til viden om selvevaluering samt metoder og undersøgelsesværktøjer vil kunne lette skolernes implementering af og lærernes gennemførelse af selvevaluering.

6.4.4 Udvikling af selvevalueringskultur baseret på åbenhed og fælles dialog

En ændring af lærerkulturen er for alle tre områder i spørgeskemaundersøgelsen udpeget som vigtig for gennemførelsen af evalueringer i fremtiden. På alle tre skoleområder er der en generel accept af selvevaluering som redskab på såvel skole- som klasseniveau om end der blandt lærere alligevel kan findes en vis skepsis over for evaluering og frygt for kontrol. Ikke mindst besøgene gav indtryk af at denne utryghed blandt lærerne, som har været meget udbredt tidligere, nu er på retur.

Der tegner sig et billede af at lærere på skoler som har selvevalueret systematisk over en længere periode, er mere positivt stemt over for selvevaluering end lærere på skoler som ikke systematisk

selvevaluerer på skole- og klasseniveau. På førstnævnte skoler er det en erfaring blandt lærere at evaluering er et redskab som kan give den enkelte lærer en viden der kan bruges aktivt, for eksempel i forhold til pædagogiske diskussioner og planlægning i et team eller i forhold til udarbejdelse af årsplaner i samarbejde mellem lærere og ledelse. Således kan den enkelte lærer opleve at selvevaluering kan give en sikkerhed i forhold til at turde indgå i dialog med omgivelserne om arbejdets tilrettelæggelse.

Det er vores vurdering at lærere og ledelse på skoler på alle tre områder bør udvikle en fælles forståelse af og praksis for hvordan selvevalueringsaktiviteter gribes an, og i hvilken sammenhæng de indgår på såvel skole- som klasseniveau. En fælles forståelse og praksis vil udgøre et godt udgangspunkt for en selvevalueringskultur baseret på åbenhed og fælles dialog.

6.4.5 Udviklingsmuligheder på de tre skoleområder

De følgende udviklingsmuligheder er fremsat på baggrund af den praksis vi har iagttaget, skolernes egne forslag og ud fra de foregående vurderinger. Udviklingsmulighederne er udtryk for de forhold der i særlig grad er sprunget i øjnene, og de er derfor delvist forskellige på de tre uddannelsesområder. Det betyder imidlertid ikke at en udviklingsmulighed nævnt under et skoleområde ikke også kan være relevant for de andre.

Udviklingsmulighederne er skitseret i punktform. De giver dermed ikke en færdig opskrift, men inspiration til hvor det kan være gavnligt at sætte ind når selvevalueringspraksis skal styrkes. Udviklingsmulighederne bør både enkeltvis og i en sammenhæng drøftes, tilpasses og konkretiseres i en dialog mellem relevante parter på de tre skoleområder.

Folkeskolen:

- Etablere en styre- eller koordineringsgruppe i forbindelse med større selvevalueringer
- Udvikle teamets ansvar og opgaver i forbindelse med selvevalueringer og samtidigt vælge en ansvarlig person til at koordinere et forløb
- Sikre muligheder for en faglig pædagogisk drøftelse af styrker og svagheder ved forskellige metoder til selvevaluering og samtidigt fokusere på kompetenceudvikling i forhold til at arbejde med selvevaluering
- Kombinere en systematisk tilgang til selvevaluering med muligheder for metodefrihed og tilpasninger til de konkrete selvevalueringer
- Etablere rammer der giver gode betingelser for intern vidensdeling i forhold til selvevalueringens forskellige faser
- Udvikle en evalueringskultur baseret på åbenhed og dialog

- Involvere eleverne i alle faser af en selvevaluering både på klasse- og skoleniveau.

Det almene gymnasium:

- Nedsætte styregrupper for selvevalueringer på skoleniveau og for evalueringer på tværs af klasser med ledelses-, lærer- og elevrepræsentanter
- Præcisere krav og forventninger til lærernes selvevalueringer på klasseniveau
- Informere og efteruddanne ledelse og lærere i selvevaluering og relevante undersøgelsesmetoder
- Indføre en større grad af skriftlighed i forbindelse med afrapportering fra selvevalueringer og opfølgning på dem
- Tilegne sig erfaringer med anvendelsen af elektroniske undersøgelsesmetoder
- Udvikle en evalueringskultur baseret på åbenhed og dialog.

Erhvervsskolerne:

- Overveje frekvensen af tilfredshedsmålinger blandt eleverne
- Udveksle og videreudvikle erfaringer med at anvende elektroniske undersøgelsesmetoder
- Opstille meget præcise formål og procedurer for hvornår man skal anvende standardiserede undersøgelsesmetoder på tværs af afdelinger og uddannelser
- Videreudvikle positive erfaringer med individuelle evalueringssamtaler, og eventuelt sikre at resultater fra individuelle evalueringssamtaler også kan nyttiggøres på uddannelses-, afdelings- og skoleniveau
- Inddrage elever mere aktivt i fortolkning og vurdering af evalueringsresultater, blandt andet for at indhente ideer til opfølgning og forhindre evalueringstræthed.
- Fortsætte bestræbelserne på at inddrage aftagere og andre eksterne interessenter i selvevalueringer, fx ved at give bestyrelses- og udvalgsmedlemmer en mere aktiv rolle.

7 Opfølgning

I dette kapitel behandles forskellige aspekter ved folkeskolers, gymnasiers og erhvervsskolers opfølgning på selvevaluering. Kapitlet indeholder selvstændige delafsnit for hvert skoleområde og et delafsnit med projektgruppens analyser, vurderinger og forslag til udviklingsmuligheder. Hvert af de tre skoleafsnit behandler to delemner i relation til skolernes opfølgning på selvevaluering. Det første delemne fokuserer på hvordan skolerne formidler resultaterne af selvevalueringer. Det andet belyser effekten af skolernes selvevalueringer.

7.1 Opfølgning på folkeskoleområdet

7.1.1 Formidling og åbenhed

2 % af skolerne i undersøgelsen har ikke formidlet resultaterne af deres selvevalueringer. Nogle skoler som har erfaring med at formidle evalueringsresultater, fremhævede på besøg og i redegørelser at formidling af resultater er en vigtig del af arbejdet med at synliggøre skolens virksomhed. En enkelt skole nævner at resultater fra selvevaluering kan anvendes over for omgivelserne i forbindelse med en stigende markedsorientering af skoleområdet.

Formidlingen af resultater sker mange steder via interne arbejdspapirer. Det har 34 % af skolerne i undersøgelsen gjort i stort omfang, og 51 % har gjort det i et vist omfang. Evalueringernes resultater kan også formidles via nyhedsbreve. 58 % af skolerne benytter denne formidlingsform i stort eller i et vist omfang. Hjemmesider er ikke meget brugt. 81 % af folkeskolerne har slet ikke eller kun i begrænset omfang lagt evalueringsresultater frem på internettet.

27 % af skolerne har i stort omfang, og 49 % har i et vist omfang formidlet resultater ved møder og seminarer. Af besøgene fremgik det at møder og seminarer kan dække over alt fra pædagogiske weekender til møder i det enkelte klasseteam. 15 % af skolerne svarer at de i stort omfang formidler evalueringerne i klasserne, mens 40 % svarer at det er sket i et vist omfang.

Næsten alle skoler i undersøgelsen formidler resultater af evalueringer på skoleniveau til det samlede lærerkollegium, ledelsen og skolebestyrelsen. Endvidere informerer flere skoler også kommunen og forældre om selvevalueringsresultater. Evalueringer på klasseniveau formidles på mange

skoler til eleverne, den enkelte lærer, det enkelte lærerteam og forældrene. Ledelsen og bestyrelsen bliver på nogle skoler informeret om selvevalueringsresultater på klasseniveau. Se tabel 8.

Tabel 8
Hvem får som hovedregel kendskab til resultater af selvevalueringer på klasse- og skoleniveau på folkeskolerne?

	Eleverne	Den enkelte lærer	Det enkelte lærerteam	Det samlede lærerkollegium	Skoleledelsen	Forældrene	Bestyrelsen	Kommunen	UVM
Klasseniveau	67 %	72 %	75 %	21 %	45 %	65 %	30 %	13 %	3 %
Skoleniveau	22 %	51 %	57 %	83 %	79 %	43 %	88 %	57 %	8 %

Kilde: Spørgeskema om selvevaluering i folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoleafdelinger.
Note: UVM står for Undervisningsministeriet

I redegørelser og på flere besøg blev styre- og arbejdsgrupper fremhævet som vigtige i relation til formidling af resultater. En sådan gruppe kan være med til at fastholde tidligere trufne beslutninger om spredning af resultater, og den kan samtidig koordinere både informations- og opfølgningsindsatsen. Et par skoler lægger stor vægt på dialogmøder med forvaltning, politikere og skolebestyrelse om evalueringsresultater. Her er der lejlighed til i en mere systematisk form at drøfte om den nye viden skal føre til forandringer i praksis.

På flere skoler er det en aktuel problematik at afgøre i hvilken grad evalueringsresultater skal spredes og deles. Det gælder også internt på skolen mellem lærerne indbyrdes og mellem lærere og ledelse. Man er eksempelvis optaget af at afklare hvad der skal deles viden om. Ligeledes forsøger man at afklare hvad der skal diskuteres bredt på den enkelte skole, og hvad der udelukkende vedrører de direkte involverede parter.

Anonymitet er også en problemstilling i forbindelse med åbenhed og formidling af evalueringsresultater. Flere skoler har haft en intensiv debat om hvorvidt spørgeskemaer skal påføres navn, eller om anonymiteten skal opretholdes. Skolerne har valgt forskellige løsningsmodeller. På en skole har man besluttet at medarbejderne skal skrive navn på skemaer så ledelse og andre kan gå til vedkommende. Det kan være relevant hvis der er markante udsagn som bør følges op. En anden skole fastholder at spørgeskemaer skal være anonyme.

Sammenligning af selvevalueringsresultater med resultater fra tilsvarende evalueringer på andre skoler forekommer ikke meget. Kun 15 % af skolerne i undersøgelsen svarer at de i et stort eller i et vist omfang sammenligner resultater af evalueringer på klasseniveau, og for evalueringer på skoleniveau er tallet 20 %. Af besøg og redegørelser fremgår det at nogle skoler imidlertid godt kan se de mulige fordele i at sammenligne på tværs af skoler. De mener at det er en god ide at lære og udveksle viden på tværs af skoler, men dels kan de ikke finde tid til det, dels har man ikke netværksstrukturer til en sådan udveksling. Endelig finder man det svært at sammenligne resultater når skolerne ofte har vidt forskellige vilkår og mål.

72 % af folkeskolerne i undersøgelsen mener at det har været helt eller ret afgørende for værdien af selvevalueringer at resultater kun bruges af de involverede aktører. Samtidig mener 57 % at det kun er mindre eller slet ikke afgørende for værdien af evalueringer at evalueringsresultater synliggøres over for andre end skolens medarbejdere. 94 % af skolerne i spørgeskemaundersøgelsen mener at det er helt eller ret afgørende for værdien af evalueringer at de primært sigter på at skabe refleksion og selvudvikling.

7.1.2 Effekt og udbytte af selvevaluering

23 % af folkeskolerne har oplevet at selvevalueringer på skoleniveau i høj grad har ført til forandringer, mens 65 % af skolerne mener at det er tilfældet i nogen grad. Selvevalueringer på klasseniveau har i høj grad ført til ændringer på 18 % af skolerne, og i nogen grad på 73 %.

Indskoling og skolestart samt skole-hjem-samarbejdet er de to områder der flest steder er blevet påvirket af gennemførte selvevalueringer på skoleniveau. Evalueringer på klasseniveau har på flest skoler medført ændringer på undervisningens tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering og elevernes faglige og personlige udbytte af undervisningen. Tabel 9 viser hvilke temaer der er blevet ændret på mindst to ud af tre af de folkeskoler som har oplevet ændringer som følge af selvevaluering.

Tabel 9
Områder hvor selvevalueringer på klasse- og på skoleniveau har medført ændringer på folkeskoler

	Selvevaluering på klasseniveau	Selvevaluering på Skoleniveau
Undervisningens tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering	**70 %**	43%
Indskoling, skolestart mv.	63 %	**74 %**
Skole-hjem-samarbejdet	64 %	**73 %**
Målsætning og værdier	52 %	**69 %**
Skolens ledelse og organisation	22 %	**68 %**
Lærernes samarbejde og kompetenceudvikling	59 %	**67 %**

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoler.

Flere af de folkeskoler som specifikt har evalueret et tema, oplever at der er sket ændringer inden for temaet end skolerne som helhed. For flere temaers vedkommende har en markant større andel af skolerne oplevet ændringer som følge af selvevaluering hvis de specifikt har haft temaet som genstand for evaluering. For eksempel har 50 % af alle evaluerende skoler i undersøgelsen oplevet ændringer inden for intern og ekstern kommunikation som følge af selvevaluering på skoleniveau. Til sammenligning har 74 % af de skoler som specifikt har selvevalueret temaet på skoleniveau, oplevet ændringer.

For selvevaluering på klasseniveau kommer det samme mønster mest markant til udtryk inden for brobygning, vejledning mv. Her har 19 % af alle evaluerende skoler oplevet ændringer som følge af selvevaluering på klasseniveau. 65 % af de skoler som specifikt har evalueret temaet på klasseniveau, oplever at evalueringerne har ført til ændringer inden for temaet.

I gennemsnit har 76 % af de skoler som *både* har arbejdet målrettet med kvalitetsudvikling *og* gennemført selvevaluering på skoleniveau inden for et tema, også oplevet ændringer inden for temaet som følge af selvevaluering på skoleniveau. På klasseniveau gælder det på tilsvarende vis for 76 % af skolerne.

Af besøg og redegørelser fremgår det at opfølgningen på evalueringer volder problemer. At evalueringer ikke altid fører til forandringer, kan ifølge skolerne hænge sammen med flere forhold, fx økonomi, modstand, traditioner eller ændrede betingelser på opfølgningstidspunktet. Flere skoler

pointerer dog også at evalueringer ikke nødvendigvis skal medføre ændringer. Forandringer skal kun gennemføres hvis evalueringerne viser at der er behov. Hvis en given praksis fungerer godt i forhold til mål og forventninger, så skal den fastholdes. Flere skoler peger i øvrigt på vigtigheden af at der er et rum for forandring. Man skal derfor ikke fokusere på forhold i en selvevaluering som man på forhånd ved at der ikke er mulighed for eller vilje til at ændre. Flere skoler peger på at mangelfuld opfølgning af selvevaluering kan hænge sammen med at mål, og dermed også fortolkninger af evalueringsresultater, er uklare. 75 % af skolerne i undersøgelsen svarer at det er helt eller ret afgørende for værdien af at gennemføre selvevaluering at opfølgningsprocedurer er aftalt på forhånd.

Et par skoler fremhæver at hvis relationen mellem den enkelte og fællesskabet – mellem praksis i klassen og skolens mål og strategier – ikke er klar, så er den enkelte lærer ikke i tilstrækkelig grad forpligtet til at handle på baggrund af evalueringsresultater. Det er derfor et forhold som man betragter som et vigtigt indsatsområde såfremt evalueringer skal have en effekt. En anden skole er stærkt optaget af at evalueringer skal føre til "nye praksis – og handleformer". Skolen nævner blandt flere ting at klare mål og vurderingskriterier er nødvendige for at kunne handle.

Effekten af en evaluering forstærkes efter nogle skolers erfaring hvis man ved hvor man vil hen. Jo bedre evalueringen er planlagt, jo mere åben kulturen er på skolen, og jo større fokus der er på gode argumenter og saglighed, jo bedre et redskab viser erfaringerne at evalueringer er til at skabe en god skole. Flere peger på at skriftligheden er en afgørende forudsætning for at kunne følge op på evalueringer. Skriftligheden fastholder beslutninger, og de skriftlige opsamlinger forøger derfor effekten.

Anvendelsen af en fælles systematik synes at have en betydning for den effekt som skolerne oplever af selvevalueringerne. I undersøgelsen mener hver femte af de evaluerende folkeskoler at selvevalueringer på klasse- og skoleniveau i høj grad har ført til ændringer på skolen. Blandt skoler som efter egen opfattelse opererer med en fælles systematik, er det ca. hver tredje der har en tilsvarende oplevelse. I øvrigt tyder undersøgelsen på at selvevalueringer i højere grad resulterer i ændringer på små end på store folkeskoler.

7.2 Opfølgning på gymnasieområdet

7.2.1 Formidling og brug af resultater

I spørgeskemaundersøgelsen svarer 15 % af gymnasierne at de ikke har formidlet deres selvevalueringsresultater. De gymnasier der formidler deres resultater, anvender flere forskellige formidlingsveje. Resultater formidles i stort omfang ved møder og seminarer af 36 % af gymnasierne og i

et vist omfang af 28 %. 36 % formidler i stort omfang resultater mundtligt i klasserne og 47 % i et vist omfang. Interne arbejdspapirer bruges i stort omfang til formidling af 33 % af gymnasierne og i et vist omfang af 51 %. Rapporter eller publikationer bruger 26 % i stort omfang til formidling og 46 % i et vist. Kun 33 % af gymnasier har i stort omfang eller i et vist omfang offentliggjort evalueringsresultater på internettet.

Af redegørelser og besøg fremgår det at evalueringer på skoleniveau ofte formidles bredt. Som minimum har lærere og ledelse adgang til resultaterne, og flere steder formidles resultaterne også til elever, bestyrelse og forældre. Nogle steder formidles resultaterne mundtligt til pædagogisk råd og andre udvalg. Andre steder er formidlingen skriftlig, og resultaterne lægges frem så de er tilgængelige for alle. Den skriftlige formidling kan ske via gymnasiernes intranet, i årsskrifter eller i nyheds- og skoleblade.

Af spørgeskemaundersøgelsen fremgår det at ledelsen, det samlede lærerkollegium og bestyrelsen på mange gymnasier har adgang til resultater af evalueringer på skoleniveau. Resultater af evalueringer på klasseniveau formidles til elever og den enkelte lærer på næsten alle gymnasier. Se tabel 10.

Tabel 10
Hvem får som hovedregel kendskab til resultater af selvevalueringer på klasse- og skoleniveau på gymnasierne?

	Eleverne	Den enkelte lærer	Det enkelte lærerteam	Det samlede lærerkollegium	Skoleledelsen	Forældrene	Bestyrelsen	Amtet	UVM
Klasseniveau	91 %	86 %	57 %	20 %	22 %	8 %	9 %	6 %	14 %
Skoleniveau	43 %	42 %	24 %	88 %	85 %	23 %	66 %	50 %	44 %

Kilde: Spørgeskema om selvevaluering i folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoleafdelinger.
Note: UVM står for Undervisningsministeriet.

Resultaterne af klasseevalueringer formidles primært i klasserne og holdes således mellem den enkelte lærer og eleverne. Både i redegørelser og på besøg blev det fremhævet at resultaterne sjældent diskuteres med andre kolleger. Eventuelle problemer kan man dog drøfte uformelt i team.

På et besøg blev det bemærket at hukommelseseffekten ved mundtlige evalueringer af undervisningen kan være begrænset fordi der er risiko for at informationer indsamlet i forbindelse med evalueringen ikke bliver formaliseret. Resultater af evalueringer, fx af et projektarbejde eller et teamsamarbejde, bliver på nogle gymnasier formidlet til andre end de lærere og elever som har været direkte involveret. På et gymnasium blev projektevalueringer således formidlet bredt til både lærerne, elevrådet og bestyrelsen.

Anonymitet er også et tema som diskuteres i forbindelse med evaluering på flere gymnasier. Der tegner sig dog ikke nogen samlet holdning til fordele og ulemper ved anonyme evalueringer. På et besøg fortalte lærerne om dårlige erfaringer med anonyme spørgeskemaer i forbindelse med en ledelsesevaluering. Et andet gymnasium havde gode erfaringer med at lade eleverne evaluere projektarbejde anonymt.

27 % af gymnasierne har i stort eller i et vist omfang sammenholdt resultater af evalueringer på skoleniveau med resultater fra tilsvarende evalueringer på andre skoler, 39 % har slet ikke gjort det. 12 % af gymnasierne har i et vist omfang sammenholdt resultater af evalueringer på klasseniveau med resultater fra tilsvarende evalueringer på andre skoler, 76 % har slet ikke gjort det. Hverken på besøg eller i redegørelser er der blevet præsenteret eksempler på at gymnasier indbyrdes udveksler evalueringsresultater. Af enkelte redegørelser og besøg fremgår det at skolerne ikke opfatter benchmarking[20] som et relevant redskab.

32 % af gymnasierne mener at det er helt afgørende for værdien af at gennemføre selvevaluering at resultaterne kun bruges af de involverede aktører. 42 % mener at det er ret afgørende. 66 % af gymnasierne mener at det er mindre eller slet ikke afgørende at evalueringsresultater synliggøres over for andre end skolens medarbejdere.

7.2.2 Effekt og udbytte af selvevaluering

Uanset om evalueringerne gennemføres på skole- eller klasseniveau har de på 22 % af gymnasierne i høj grad ført til ændringer på skolen, og i nogen grad på 72 %.

Det fremgår af tabel 11 hvilke temaer der hovedsagligt er gennemført ændringer inden for på de skoler hvor selvevalueringer har ført til ændringer.

[20] Benchmarking er et bredt begreb. Det anvendes ofte i den danske offentlige sektor om systematiske sammenligninger institutioner imellem med henblik på at dele og lære af hinandens erfaringer i forbindelse med produktionen af offentlige ydelser. Se udgivelsen "Benchmarking i den offentlige sektor", Finansministeriet 2000.

Tabel 11
Områder hvor selvevalueringer på klasse- og på skoleniveau har medført ændringer på gymnasier

	Selvevaluering på klasseniveau	Selvevaluering på skoleniveau
Undervisningens tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering	**89 %**	44 %
Undervisningens indhold	**76 %**	23 %
Elevernes vurdering af undervisningen	**72 %**	11 %
Elevernes faglige og personlige udbytte af undervisningen	**66 %**	19 %
Undervisningsmidler og it	39 %	**80 %**
Skolens fysiske indretning	23 %	**75 %**
Intern og ekstern kommunikation	29 %	**75 %**
Skolens ledelse og organisation	10 %	**74 %**
Målsætning og værdier	23 %	**70 %**
Lærernes samarbejde og kompetenceudvikling	35 %	**68 %**

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoler.

En større andel af gymnasierne oplever ændringer inden for et tema hvis de specifikt har haft et tema som genstand for selvevaluering. Det gælder både for evalueringer på skoleniveau og på klasseniveau. For eksempel har 76 % af alle evaluerende gymnasier oplevet ændringer inden for intern og ekstern kommunikation som følge af selvevaluering på skoleniveau. Det samme gør sig imidlertid gældende for 95 % af de skoler hvor intern og ekstern kommunikation specifikt har været et tema i en selvevaluering på skoleniveau. Mønstret viser sig også for selvevaluering på klasseniveau. Lærernes samarbejde og kompetenceudvikling er det tema hvor der er størst forskel på om selvevaluering har ført til ændringer alt efter om temaet specifikt er blevet evalueret eller ej. 69 % af de skoler hvor lærernes samarbejde og kompetenceudvikling er blevet evalueret på klasseniveau, har oplevet ændringer som følge af selvevaluering på klasseniveau. Det samme gør sig kun gældende for 35 % af samtlige evaluerende gymnasier. Til gengæld repræsenterer de 69 % kun en lille del af det samlede antal respondenter.

I gennemsnit har 78 % af de gymnasier som *både* har arbejdet målrettet med kvalitetsudvikling *og* gennemført selvevaluering på skoleniveau inden for et tema, også oplevet ændringer inden for temaet som følge af selvevaluering på skoleniveau. På klasseniveau er det tilsvarende tal 69 %.

Af redegørelser og besøg fremgår det at evalueringer på skoleniveau bruges til at identificere udviklingsmuligheder og initiativer som eventuelt sættes i gang næste skoleår. Nogle steder identificerer man problemområder, fx i forbindelse med aktuelle udviklingsprojekter, og opstiller efterfølgende handlingsanvisninger for at rette op på de afdækkede problemer. På klasseniveau medfører evalueringerne primært justeringer af undervisningen og af den enkelte lærers pædagogiske linje.

På en af besøgsskolerne havde man meget positive erfaringer med at lade en styregruppe tage det primære ansvar for at fortolke og følge op på evalueringsresultater. Styregruppen sikrede en kontinuitet i igangsættelse, gennemførelse og opfølgning af evalueringerne, og sikrede samtidig en tydelig sammenhæng mellem opfølgningstiltag og skolens overordnede pædagogiske mål.

Der er ikke markante forskelle på store og små gymnasiers vurdering af selvevalueringernes effekt. Tilsyneladende har en fælles systematik for kvalitetsudvikling og evaluering heller ikke større betydning for om man oplever en effekt af selvevaluering. For evalueringer på klasseniveau afslører spørgeskemaundersøgelsen ingen forskelle i effekten mellem skoler som angiver at arbejde ud fra en fælles systematik, og skoler som ikke gør. For evalueringer på skoleniveau oplever 30 % af gymnasierne med en fælles systematik at evalueringer i høj grad har ført til ændringer, mens det er tilfældet på 21 % af skolerne uden en fælles systematik.

7.3 Opfølgning på erhvervsskoleområdet

7.3.1 Formidling og åbenhed

Ingen erhvervsskoleafdelinger har slet ikke formidlet resultater fra deres selvevalueringer, men 9 % har kun i et vist omfang formidlet resultater dem. På erhvervsskolerne formidles evalueringsresultater ofte mundtligt. Formidling i klasserne og på møder/seminarer er begge formidlingsformer som mere end halvdelen af afdelingerne (51 %) har anvendt i stort omfang. Mange afdelinger formidler dog også skriftlig information om evalueringsresultater i stort omfang, fx via rapporter eller publikationer (36 %) eller interne arbejdspapirer (38 %). 78 % af erhvervsskoleafdelingerne anvender slet ikke eller kun i begrænset omfang deres hjemmeside på internettet til at formidle evalueringsresultater.

På det store flertal af afdelinger får eleverne og de enkelte lærere som hovedregel kendskab til resultater af selvevalueringer på klasseniveau. På mange afdelinger formidles resultaterne også til det enkelte lærerteam, afdelings- eller skoleledelsen og det samlede lærerkollegium. Bestyrelsen, forældre og eksterne interessenter får sjældent kendskab til resultater fra klasseevalueringer.

Stort set alle steder modtager ledelsen resultaterne af selvevalueringer på skole/afdelingsniveau, og det samlede lærerkollegium, de enkelte lærere, lærerteamene samt bestyrelsen får kendskab til resultater på mere end halvdelen af afdelingerne. Resultaterne af selvevalueringer på skole/afdelingsniveau formidles til eleverne på halvdelen af afdelingerne. Se endvidere tabel 12.

Tabel 12
Hvem får som hovedregel kendskab til resultater af selvevalueringer på klasseniveau og skole/afdelingsniveau på erhvervsskolerne?

	Eleverne	Den enkelte lærer	Det enkelte lærerteam	Det samlede lærerkollegium	Skole/afdelingsledelsen	Forældrene	Bestyrelsen	Lokale virksomheder	UVM
Klasseniveau	82 %	91 %	65 %	37 %	56 %	2 %	7 %	6 %	7 %
Skole/afdelingsniveau	50 %	67 %	63 %	79 %	93 %	6 %	59 %	11 %	17 %

Kilde: Spørgeskema om selvevaluering i folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoleafdelinger.
Note: UVM står for Undervisningsministeriet.

Af besøg og redegørelser fremgik det at nogle erhvervsskoler har blandede erfaringer med anonyme undersøgelsesmetoder. Elever har i nogle tilfælde ikke taget evalueringerne seriøst og for eksempel undladt at besvare dele af spørgeskemaet. Man har også erfaringer med at elever benytter anonymiteten til at fremføre negative og personlige vurderinger af lærere. Andre erhvervsskoler har gode erfaringer med anonyme spørgeskemaer.

Ledere og lærere indgår ofte i regionale eller landsdækkende netværk mellem skoler eller mellem uddannelser. Flere skoler fremhæver sådanne netværk som væsentlige fora for inspiration og erfaringsudveksling vedrørende kvalitetssikring og –udvikling, og dermed også for evalueringspraksis og –metoder. Enkelte skoler nævner at de bruger skolenetværk til at udveksle og sammenligne evalueringsresultater på tværs af de deltagende skoler. De har udarbejdet fælles spørgeskemaer til tilfredshedsundersøgelser så evalueringsresultater umiddelbart kan sidestilles. Skolerne oplever at denne form for benchmarking giver et godt udgangspunkt for at diskutere afvigelser og udviklingstendenser.

10 % af erhvervsskoleafdelingerne har i stort omfang erfaringer med at sammenholde resultater fra klasseevalueringer på tværs af skoler. Det samme gælder for evalueringsresultater på sko-

le/afdelingsniveau. 63 % af afdelingerne har imidlertid fortsat slet ikke erfaringer med benchmarking på henholdsvis klasseniveau og 41 % på skole/afdelingsniveau.

22 % finder det helt afgørende for værdien af selvevalueringer at resultater kun bruges af de involverede parter. 44 % finder det ret afgørende. 63 % af afdelingerne finder det mindre eller slet ikke afgørende at evalueringsresultater synliggøres over for andre end skolens medarbejdere.

7.3.2 Effekt og udbytte af selvevaluering

Selvevalueringer fører til ændringer på næsten alle de erhvervsskoler som har erfaring med at gennemføre evalueringer. 33 % af afdelingerne oplever at evalueringer på skole/afdelingsniveau i høj grad har ført til ændringer, og 61 % mener at det har været tilfældet i nogen grad. På klasseniveau er billedet stort set det samme. 35 % mener at resultaterne af evalueringer i klasserne i høj grad har ført til ændringer, mens 59 % mener at de i nogen grad har gjort det.

Undervisningsmidler og it samt intern og ekstern kommunikation er de to områder som flest afdelinger har gennemført ændringer på som følge af selvevaluering på skole/afdelingsniveau. Evalueringer på klasseniveau har på næsten alle afdelinger ført til ændringer i undervisningens tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering. Tabel 13 viser de temaer som er blevet ændret på mere end to tredjedele af de skoler som har oplevet ændringer som følge af selvevaluering.

Tabel 13
Områder hvor selvevalueringer på klasseniveau og på skole/afdelingsniveau har medført ændringer på erhvervsskoler

	Selvevaluering på klasseniveau	Selvevaluering på skole/afdelingsniveau
Undervisningens tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering	**94 %**	**68 %**
Undervisningens indhold	**84 %**	50 %
Elevernes faglige og personlige udbytte af undervisningen	**79 %**	38 %
Elevernes vurdering af undervisningen	**77 %**	40 %
Undervisningsmidler og it	49 %	**72 %**
Intern og ekstern kommunikation	51 %	**71 %**
Skolens fysiske indretning	46 %	**69 %**

fortsættes……..

……fortsat

Lærernes samarbejde og kompetenceudvikling	42 %	**69 %**
	Selvevaluering på klasseniveau	Selvevaluering på skole/afdelingsniveau
Målsætning og værdier	36 %	**67 %**

Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoler.

Også flere erhvervsskoleafdelinger oplever at selvevaluering fører til ændringer inden for et givent tema hvis temaet specifikt har været evalueret på enten klasseniveau eller skole/afdelingsniveau. Eksempelvis skole-hjem-samarbejdet er kun blevet ændret som følge af selvevaluering på skole/afdelingsniveau på 21 % af afdelingerne. Til sammenligning har selvevaluering på skole/afdelingsniveau ført til ændringer på 55 % af de afdelinger som specifikt har evalueret temaet. På samme måde har 63 % af afdelingerne som specifikt har evalueret målsætning og værdier på klasseniveau, oplevet ændringer som følge af selvevaluering på det niveau, mens det kun er tilfældet for 36 % af samtlige evaluerende afdelinger.

74 % af de afdelinger hvor man *både* har arbejdet målrettet med kvalitetsudvikling inden for et tema *og* gennemført selvevaluering inden for temaet på skole/afdelingsniveau, har oplevet ændringer som følge af selvevaluering på skole/afdelingsniveau. For selvevaluering på klasseniveau er det tilsvarende tal også 74 %.

Afdelinger med erhvervsakademiuddannelser benytter selvevalueringer til årligt at revidere de lokale studieordninger. Mere generelt mener mange erhvervsskoler at udbyttet af at selvevaluere først og fremmest er at man kan basere sine diskussioner på dokumentation. I en redegørelse formuleres det på den måde at selvevaluering tilvejebringer *"et struktureret, systematiseret og dokumenteret grundlag for udvikling".* Flere skoler nævner i samme forbindelse at selvevaluering skaber mere målretning og bevidstgørelse – ikke mindst blandt lærerne.

Stort set alle skoler ser det som en selvstændig værdi at selvevaluering giver mulighed for at arbejde målrettet for at forbedre elevernes tilfredshed. Identificeringen af eventuelle problemer eller utilfredshedsfaktorer er et vigtigt formål for mange skoler. Man håber dermed blandt andet at kunne begrænse frafald, men på besøgsskolerne har man imidlertid ikke kunnet måle en sådan effekt. Evalueringerne giver dog eleverne en mulighed for at komme til orde, og på en besøgsskole har man kunnet konstatere et væsentlig fald i antallet af klager efter at man er begyndt systematisk at spørge til elevernes holdninger og vurderinger.

Mange erhvervsskoler og afdelinger har formelle procedurer for hvem der er ansvarlige for at følge op på gennemførte evalueringer. Flere steder har man defineret faste standarder for hvornår et evalueringsresultat skal føre til initiativer. På en ISO-certificeret afdeling skal den kvalitetsansvarlige eksempelvis lave en afvigelsesrapport og fastlægge korrigerende handlinger hvis resultatet af en tilfredshedsmåling kommer under 3,5 på en 5-punkt skala.

De fleste afdelinger har imidlertid en mindre mekanisk opfølgningsprocedure. Som regel er beslutninger om opfølgning en længere proces der involverer lærere og ledelsesrepræsentanter – og i nogle tilfælde også elever. Flere skoler understreger at beslutninger om opfølgning i sidste ende er et ledelsesspørgsmål da de ofte indebærer økonomiske og prioriteringsmæssige overvejelser.

Det volder ofte vanskeligheder at skabe en tæt kobling mellem selvevaluering og opfølgning. Det er der flere årsager til. En grund kan være tidsfaktoren. Flere skoler nævner at der går uforholdsmæssig lang tid fra at en evaluering er afsluttet, til at eventuelle opfølgningsinitiativer sættes i værk. For eksempel kan behandling af spørgeskemaer og diskussioner blandt ledelse og medarbejdere få processen til at strække sig. Initiativer er ofte møntet på den efterfølgende årgang, og derfor kan eleverne få en oplevelse af at der ikke bliver fulgt op på deres udsagn og tilkendegivelser.

En anden forklaring kan være at ikke alle skoler og afdelinger har faste procedurer for opfølgning. Lærergruppen på en afdeling kan eksempelvis være af en så overskuelig størrelse at der traditionelt ikke har været behov for skriftlige rutiner og formelle arbejdsdelinger. Flere afdelinger peger imidlertid på at det ville være en fordel at formalisere ansvar og kommunikationsveje i højere grad fordi det ville forstærke muligheden for og forpligtigelsen til at følge op på evalueringsresultater. Det gælder især hvis organisationen vokser eller medarbejdere flytter.

Endelig kan det være at ansvaret på nogle skoler ligger forholdsvis entydigt hos ledelsen. Ledelsen kan have vanskeligt ved at afsætte den nødvendige tid til at tage konkrete initiativer som opfølgning på de gennemførte evalueringer. En skole nævner i sin redegørelse at man har gode erfaringer med at involvere lærerne mere i beslutninger om opfølgning da det forpligter ledelsen til at prioritere opgaven.

På 39 % af afdelingerne som angiver at have en fælles systematik, har selvevalueringer på klasseniveau i høj grad ført til ændringer. Det samme er tilfældet på 24 % af afdelingerne uden en fælles systematik. Selvevalueringer på skole/afdelingsniveau har i høj grad ført til ændringer på 34 % af afdelingerne med en fælles systematik og 29 % af afdelingerne uden. Forholdsmæssigt mange af de store skoler med mere end 750 elever oplever at selvevalueringer i høj grad fører til ændringer. Det gælder både selvevalueringer på klasseniveau og på skole/afdelingsniveau.

7.4 Analyser, vurderinger og udviklingsmuligheder

I dette afsnit præsenterer projektgruppen sine analyser, vurderinger og forslag til udviklingsmuligheder i forhold til skolernes opfølgning på selvevaluering. Analyser og vurderinger går på tværs af de tre skoleområder, mens forslagene til udviklingsmuligheder retter sig mod henholdsvis folkeskoleområdet, det almene gymnasium og erhvervsskoleområdet.

7.4.1 Formidling af resultater

Af spørgeskemaundersøgelsen fremgår det at resultater fra evalueringer på klasseniveau formidles relativt bredt. De fleste gymnasier og erhvervsskoler og mange folkeskoler formidler resultater af evalueringer på klasseniveau til den enkelte lærer og eleverne. Endvidere formidler mange skoler på alle tre områder resultaterne til det enkelte lærerteam. På mange folkeskoler og erhvervsskoler formidles resultaterne også til henholdsvis forældre og bestyrelsen.

Af besøgene fremgik det dog at resultater af evalueringer der er gennemført af den enkelte lærer, på de fleste skoler ikke formidles uden for klassen. På enkelte erhvervsskoler har lærere generelt adgang til hinandens evalueringsresultater, men resultaterne diskuteres ikke systematisk. For evalueringer af projektforløb eller teamsamarbejder formidles resultaterne ofte til de involverede lærere.

Det er vores vurdering at det kan gavne læring og erfaringsudveksling lærerne imellem hvis resultater af den enkelte lærers selvevalueringer formidles og drøftes med andre lærere.

På skoleniveau formidler de fleste folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoler deres resultater til lærerkollegiet og ledelsen, og på mange folkeskoler og erhvervsskoler tillige til den enkelte lærer. Endvidere formidler de fleste folkeskoler og mange gymnasier og erhvervsskoler til deres bestyrelse, og nogle gymnasier og erhvervsskoler til eleverne. Af besøgene fremgik det at nogle skoler hovedsageligt opfatter selvevaluering som et internt redskab og derfor ikke formidler resultaterne bredt uden for skolerne. Andre skoler bruger deres selvevalueringsresultater til også at informere om skolens aktiviteter uden for skolen. En forudsætning for at formidle skolens resultater eksternt er at skolerne redegør for dem skriftligt.

Det er vores vurdering at resultater af selvevalueringer på skoleniveau med fordel kan formidles eksternt, for eksempel gennem skolens hjemmeside eller nyhedsbreve. Formidling af selvevalueringsresultater vil sammen med information om årsplaner, karakterer o.l. give et nuanceret billede af skolens virksomhed.

7.4.2 Sammenligning af resultater eksternt

Sammenligninger af resultater på tværs af skoler bruges kun af få skoler, men dog af lidt flere erhvervsskoler end folkeskoler og gymnasier. På tværs af områder er der lidt flere skoler som har erfaring med sammenligning af resultater på skoleniveau, end resultater på klasseniveau.

Af besøgene fremgik det at nogle erhvervsskoler har erfaring med benchmarking, og at erfaringerne er blandede. Nogle udtrykker tilfredshed og synes at benchmarking kvalificerer deres evalueringspraksis, mens andre har mindre gode erfaringer, blandt andet som følge af at benchmarking forudsætter anvendelse af standardiserede spørgeskemaer på tværs af skoler.

Det er vores vurdering at sammenligning af resultater på tværs af skoler rummer interessante muligheder for læring på tværs af skoler og profilering på tværs af alle tre skoleområder.

7.4.3 Effekt af selvevaluering

Ifølge spørgeskemaundersøgelsen har nogle skoler på alle tre områder i høj grad gennemført ændringer som følge af selvevalueringer, og mange har gjort det i nogen grad. Flest af de skoler som har gennemført ændringer på baggrund af selvevalueringer, nævner at evalueringer på klasseniveau har ført til ændringer inden for følgende temaer: undervisningens tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering, undervisningens indhold samt elevernes faglige og personlige udbytte af undervisningen.

Forandringer som følge af selvevaluering på skoleniveau vedrører andre områder. Mange skoler på alle tre områder nævner forandringer inden for følgende temaer: målsætning og værdier, skolens ledelse og organisation, lærernes samarbejde og kompetenceudvikling, skolens fysiske indretning, anvendelse af ressourcer samt undervisningsmidler og it.

Nogle af de skoler som bruger en fælles systematik til selvevaluering og/eller kvalitetsudvikling, har i højere grad end skoler som ikke har en fælles systematik, gennemført ændringer som følge af selvevaluering. Flere folkeskoler og erhvervsskoler som har en fælles systematik – end skoler som ikke har – gennemfører ændringer på baggrund af evalueringer på klasse- og skoleniveau. For gymnasierne er det samme gældende for evalueringer på skoleniveau.

På tværs af de tre skoleområder oplever flere en effekt af selvevaluering hvis der er en sammenhæng mellem målrettet kvalitetsudvikling og selvevaluering inden for et tema.

Det er vores vurdering at en fælles systematik og en tydelig sammenhæng mellem målsætning og selvevaluering, fx i forbindelse med udvikling inden for et tema, begge er forhold der vil kunne medvirke til at øge effekten – og dermed skolernes udbytte – af selvevaluering. Konkrete ændrin-

ger er ikke nødvendigvis et mål i sig selv. Selvevaluering kan også genere viden som kan være nyttig og brugbar for ledelse og lærere. Det er vores vurdering at en fælles systematik også i den forbindelse kan være en fordel fordi den kan give en samlet referenceramme og en mere struktureret vidensopsamling på den enkelte skole.

7.4.4 Udviklingsmuligheder på de tre skoleområder

De følgende udviklingsmuligheder er fremsat på baggrund af den praksis vi har iagttaget, skolernes egne forslag og ud fra de foregående vurderinger. Udviklingsmulighederne er udtryk for de forhold der i særlig grad er sprunget i øjnene, og de er derfor delvist forskellige på de tre uddannelsesområder. Det betyder imidlertid ikke at en udviklingsmulighed nævnt under et skoleområde ikke også kan være relevant for de andre.

Udviklingsmulighederne er skitseret i punktform. De giver dermed ikke en færdig opskrift, men inspiration til hvor det kan være gavnligt at sætte ind når selvevalueringspraksis skal styrkes. Udviklingsmulighederne bør både enkeltvis og i en sammenhæng drøftes, tilpasses og konkretiseres i en dialog mellem relevante parter på de tre skoleområder.

Folkeskolen:

- Formulere en strategi for hvordan resultater af selvevalueringer kan bringes videre til forældre, samarbejdspartnere og offentlighed, fx via skolens hjemmeside
- Fokusere målrettet på hvad der skal deles viden om i forbindelse med selvevalueringer, hvor der kan sammenlignes, i hvilke sammenhænge mv.
- Forpligte alle medarbejdere og ledere på at en selvevaluering skal have betydning for praksis, uanset hvor i organisationen man befinder sig.

Det almene gymnasium:

- Formulere en strategi for hvordan resultater af selvevalueringer kan bringes videre til forældre, samarbejdspartnere og offentlighed, fx via gymnasiets hjemmeside
- Sammenligne resultater af skolens selvevalueringer med resultater fra andre skoler, eventuelt med inspiration fra erhvervsskolernes erfaringer
- Skabe grundlag for erfaringsudveksling imellem lærere på tværs af klasser, i team og i faggrupperne med henblik på at dele både evalueringsmetoder og erfaringer med at følge op på selvevalueringer.

Erhvervsskolerne:

- Formulere en strategi for hvordan resultater af selvevalueringer kan synliggøres i den eksterne kommunikation og markedsføring
- Samle op på erfaringer med benchmarking af selvevalueringsresultater og formidle dem som inspiration til andre skoler
- Fastsætte tidsrammer for formidling af og opfølgning på evalueringsresultater
- Sikre at en bred kreds af ledere og medarbejdere kommer i berøring med opfølgning på selvevaluering så det ikke udelukkende bliver en aktivitet for få og udvalgte personer.

8 Rammer for selvevaluering

Projektets tre skoleområder er meget forskellige når det handler om vilkår for institutionernes virke såsom love og bekendtgørelser, ansvar for økonomi og fagligt indhold samt kvalitetsudviklingsprojekter for uddannelserne. I dette kapitel redegøres der for disse vilkår.

8.1 Evaluering i lovgrundlaget

Der indgår forskellige bestemmelser i lovgrundlaget om evaluering for uddannelserne på de tre områder. I dette afsnit vil de forskellige regelsæt som regulerer de enkelte uddannelsesområder, blive præsenteret med særligt fokus på hvordan evaluering indgår.

8.1.1 Folkeskolen

Folkeskoleloven[21] regulerer rammerne for folkeskolens virke. Heri fastslås at folkeskolen er en kommunal opgave, og at kommunalbestyrelsen i den enkelte kommune har det overordnede ansvar, fastlægger mål og rammer og fører tilsyn med skolernes virksomhed. Undervisningsministeriet fastsætter regler om formålet med undervisningen og angiver centrale kundskabs- og færdighedsområder, men ansvaret for undervisningens kvalitet påhviler den enkelte skole ifølge § 2 i folkeskoleloven.

Evaluering er først og fremmest omtalt i folkeskolelovens §13, stk. 2:
"Som led i undervisningen skal der løbende foretages evaluering af elevernes udbytte. Evalueringen skal danne grundlag for vejledning af den enkelte elev og for undervisningens videre planlægning."

[21] *Lovbekendtgørelse nr. 730 af 21. juli 2000, Bekendtgørelse af lov om folkeskolen.*

I bemærkningerne[22] til § 13 står der blandt andet:

> Ud over den evaluering, der kommer til udtryk i standpunktskarakterer og prøvekarakterer i de ældste klasser, skal der på alle klassetrin som en integreret del af undervisningen løbende foretages en alsidig evaluering af elevernes udbytte af undervisningen.
>
> Formålet med en sådan evaluering er at informere lærere, elever og forældre om, i hvilket omfang undervisningen har givet det forventede resultat, og på hvilken måde den videre undervisning skal planlægges og gennemføres. Evalueringen danner grundlag for vejledning af den enkelte elev og er nødvendig for tilrettelæggelse og sikring af tilstrækkelig undervisningsdifferentiering. En evaluering med dette sigte kan gennemføres på flere forskellige måder, f.eks. gennem prøver, spørgeskemaer, iagttagelser og samtaler. Evalueringen bør i videst mulige omfang finde sted under elevens aktive medvirken.

Evaluering indgår således i folkeskoleloven som en aktivitet der fokuserer på at vurdere elevernes udbytte af undervisningen.

8.1.2 Det almene gymnasium

Af Bekendtgørelse af lov om gymnasiet mv. fremgår at det overordnede økonomiske ansvar for gymnasieskolernes drift påhviler amterne[23]. Undervisningsministeriet har ansvaret for det faglige indhold i undervisningen og fører tilsyn med undervisning og eksamen i det almene gymnasium[24]. I Gymnasiebekendtgørelsen[25] fastsætter undervisningsministeren nærmere regler om undervisningen. Om evaluering står der i Gymnasiebekendtgørelsen, §19, stk. 1:
"Undervisningen i gymnasiet skal løbende evalueres, så elever og lærere informeres om udbyttet af undervisningen."

[22] Bemærkninger til lovforslag nr. L 270 af 22. april 1993 om Lov om folkeskolen

[23] Lovbekendtgørelse nr. 178 af 15. marts 2002, Bekendtgørelse af lov om gymnasiet m.v. §6, stk. 1.

[24] Lovbekendtgørelse nr. 178 af 15. marts 2002, Bekendtgørelse af lov om gymnasiet m.v.,§2, stk. 4, §15, stk. 1.

[25] Bekendtgørelse nr. 411 af 31/05 1999, Bekendtgørelse om gymnasiet, studenterkursus og enkeltfagseksamen.

I bemærkningerne til Gymnasiebekendtgørelsen[26] står:

Evalueringskriterier
Evalueringen af eleverne sker ud fra de mål, der er opstillet for undervisningen i faget, og de bedømmelseskriterier, der er opstillet ved eksamen, jf. fagbilagene for de enkelte fag.
Løbende evaluering
2.1 Formålet med den løbende evaluering er at give elever og lærer et erfaringsgrundlag, der kan benyttes i den videre tilrettelæggelse af undervisningen. Den enkelte lærer får herigennem mulighed for at justere undervisningens progression og niveau i relation til elevernes faglige formåen. Evalueringen skal desuden danne grundlag for en detaljeret vejledning af den enkelte elev med hensyn til både den faglige udvikling og arbejdsmetoder. Evalueringsformen fastlægges af elever og lærer i fællesskab og tilpasses undervisningens form og indhold.
2.2 Læreren følger udviklingen i såvel den enkelte elevs som hele holdets udbytte af undervisningen. Med passende mellemrum drøftes dette kollektivt og individuelt med eleverne. Hele undervisningsforløb evalueres jævnligt, f.eks. ved tests, særlige opgaver/rapporter eller samtaler.
2.3 I forbindelse med arbejdet med skriftlige discipliner giver læreren en vurdering af elevens arbejde i form af en karakter og/eller skriftlige eller mundtlige kommentarer. Samtidig vejledes eleven med hensyn til arbejdsmetoder og faglige detaljer, således at eleven fortsat kan forbedre sit skriftlige arbejde.

Evalueringsbegrebet er således i formuleringerne knyttet tæt sammen med lærerens vurdering af elevens udbytte af undervisningen, og fremstår derfor primært som et redskab for læreren fx til at tilrettelægge undervisningen i forhold til progression og niveau, eller til at vejlede eleven om arbejdsmetoder.

8.1.3 Erhvervsskolerne

På erhvervsskolerne udbydes forskellige uddannelser med hvert deres særlige lovgrundlag og bestemmelser om evaluering. Fælles for erhvervsskolerne gælder dog at "*Undervisningsministeren fører tilsyn med og vejleder skolerne og kan indhente oplysninger om uddannelserne, eleverne, lærerne og institutionens drift i øvrigt til brug ved dette tilsyn*"[27]. Erhvervsskolerne er selvejende institutioner som finansieres gennem taxametertilskud fra staten.

8.1.3a Hhx/htx

Den overordnede lov om højere handelseksamen (hhx) og højere teknisk eksamen (htx) er

[26] *Bekendtgørelse nr. 411 af 31/05 1999, Bilag 36: Evaluering og meddelelser til hjemmene.*
[27] *Lovbekendtgørelse nr. 962 af 26. oktober 2000, Bekendtgørelse af lov om erhvervsskoler, §4.*

Bekendtgørelse af lov om de erhvervsgymnasiale uddannelser til højere handelseksamen og højere teknisk eksamen[28]. Heri fastslås at undervisningsministeren tilrettelægger uddannelserne, og erhvervsuddannelsesrådet er rådgivende herfor. I hovedbekendtgørelsen[29], som omfatter begge uddannelser, behandles uddannelsernes struktur som for eksempel optagelse, mødepligt, evaluering, karakterer mm. Endvidere angiver to specifikke uddannelsesbekendtgørelser[30] regler for uddannelsernes opbygning og de enkelte fags mål og indhold. I hovedbekendtgørelsen for hhx og htx[31] indgår løbende evaluering således:

"§ 10. Undervisningen i de erhvervsgymnasiale uddannelser som heltidsuddannelse evalueres løbende, således at elever, lærere og skole holdes informeret om udbyttet af undervisningen. Skolen tilrettelægger en procedure, der sikrer, at eleverne regelmæssigt og mindst to gange årligt informeres om skolens opfattelse af den enkelte elevs standpunkt i og udbytte af undervisningen i de enkelte fag og i den samlede uddannelse. Når en elev er undergivet forældremyndighed, informerer skolen tillige forældremyndighedens indehaver. Samtidig sikrer skolen, at de enkelte lærere og skolen modtager information om elevernes vurdering af undervisningen i hvert enkelt fag og af skolens tilrettelæggelse af uddannelsen".

Her omhandler evaluering således både evaluering af elevernes udbytte og elevernes vurdering dels af undervisningen og dels af skolens tilrettelæggelse af uddannelsen. Den løbende evaluering på hhx og htx har til formål at informere både elever, lærere og skole om undervisningen, men til forskel for eud-uddannelserne og erhvervsakademiuddannelserne er der ikke formuleret krav om et kvalitetssystem hvori selvevaluering skal indgå, jf. de to følgende afsnit.

8.1.3b Eud

I lovgrundlaget for erhvervsuddannelserne (eud) indgår Bekendtgørelse af lov om erhvervsuddannelser[32] og Hovedbekendtgørelse om erhvervsuddannelser[33]. Dertil er der bekendtgørelser for de enkelte uddannelser som fastsætter den pågældende uddannelses mål, struktur og indhold.

[28] Lovbekendtgørelse nr. 174 af 16. marts 2001, Bekendtgørelse af lov om de erhvervsgymnasiale uddannelser til højere handelseksamen og højere teknisk eksamen.

[29] Bekendtgørelse nr. 368 af 3. juni 1997, Bekendtgørelse om de erhvervsgymnasiale uddannelser.

[30] Bekendtgørelse nr. 249 af 6. april 2000, Bekendtgørelse om den erhvervsgymnasiale uddannelse til højere handelseksamen (hhx-bekendtgørelsen) og Bekendtgørelse nr. 524 af 15.juni 2000, Bekendtgørelse om den erhvervsgymnasiale uddannelse til højere teknisk eksamen (htx-bekendtgørelsen).

[31] Bekendtgørelse nr. 368 af 3. juni 1997, Bekendtgørelse om de erhvervsgymnasiale uddannelser.

[32] Lovbekendtgørelse nr. 724 af 25. juli 2000.

[33] Bekendtgørelse nr. 1401 af 21. december 2000, Bekendtgørelse om erhvervsuddannelser.

Undervisningsministeren tilrettelægger et samordnet system af erhvervsuddannelser med henblik på den private og den offentlige sektors forskellige beskæftigelsesområder[34]. Undervisningsministeriet rådfører sig med Erhvervsuddannelsesrådet, som består af repræsentanter fra arbejdsmarkedets organisationer, lærerorganisationer mm.

Hovedbekendtgørelsen om erhvervsuddannelser[35] indeholder et kapitel om kvalitet i uddannelserne. Praktikdelen vurderes i samarbejde mellem det faglige udvalg for uddannelsen og for praktikvirksomhederne. For skoledelen skal den enkelte skole have et kvalitetssystem til løbende kvalitetsudvikling og resultatvurdering af uddannelsens skoledel. Kvalitetssystemet skal indeholde en procedure for en løbende selvevaluering og kvalitetsudvikling. Denne procedure skal blandt andet belyse at de valgte undervisningsmetoder understøtter uddannelsens formål og undervisningsfagenes mål samt at de enkelte lærere og skolen modtager information om elevernes vurdering af undervisningen og af skolens tilrettelæggelse af uddannelsen. Endvidere skal skolen på baggrund af selvevalueringen udarbejde en opfølgningsplan.

For erhvervsuddannelserne indgår evaluering altså som en del af et samlet kvalitetssystem for den enkelte skole, og heri indgår også elevernes evaluering af både undervisning og skolens tilrettelæggelse af uddannelsen.

8.1.3c Erhvervsakademiuddannelserne

Erhvervsakademiuddannelserne reguleres af Lov om korte videregående uddannelser (erhvervsakademiuddannelser)[36]. Heri pålægges det Undervisningsministeren at tilrettelægge uddannelserne, og Rådet for de korte videregående uddannelser (Erhvervsakademirådet) rådgiver undervisningsministeren om uddannelserne. Endvidere kan Ministeren fastsætte regler om kvalitetsudvikling og –kontrol.

I Bekendtgørelse om kvalitetsudvikling og kvalitetskontrol i erhvervsakademiuddannelserne[37] fastslås i §1 at en institution der udbyder en eller flere erhvervsakademiuddannelser, skal have et kvalitetssystem til kvalitetsudvikling og resultatvurdering af hver enkelt uddannelse. §2 siger at kvalitetssystemet skal sikre en procedure for inddragelse af studerende og aftagere i en årlig selvevaluering og løbende kvalitetsudvikling af den enkelte uddannelse. Proceduren skal blandt andet be-

[34] Lovbekendtgørelse nr. 724 af 25. juli 2000, Bekendtgørelse af lov om erhvervsuddannelser, §1.

[35] Bekendtgørelse nr. 1401 af 21. december 2000, Bekendtgørelse om erhvervsuddannelser.

[36] Lov nr. 1115 af 29. december 1997.

[37] Bekendtgørelse nr. 635 af 30. juni 2000.

lyse at undervisningsmetoder og –indhold står mål med behov og erfaringer i erhvervslivet og med formål og mål i uddannelsesbekendtgørelsen.

På dette område inddrages flere parter i evalueringsaktiviteter. Aftagerne såvel som de studerende deltager i evaluering af skolens forvaltning af uddannelsen. Undervisningen skal vurderes i forhold til aktuelle forhold i erhvervslivet og i forhold til uddannelsesbekendtgørelsen.

8.1.4 De forskellige evalueringsbegreber

I tabel 14 opstilles forskellige aspekter ved reglerne om evaluering for uddannelsesområderne i en samlet tabel.

Tabel 14
Oversigt over evaluering på de forskellige uddannelsesområder

	Hvordan indgår evaluering?	Fokus på udbytte eller undervisningens tilrettelæggelse?	For hvem?
Folkeskolen	Løbende evaluering af undervisningen	En alsidig evaluering af elevernes udbytte som grundlag for videre planlægning af undervisningen	Lærere, elever og forældre
Det almene gymnasium	Løbende evaluering af undervisningen	Evaluering af udbyttet af undervisningen for videre tilrettelæggelse af undervisningen	Elever og lærere
Hhx/htx	Løbende evaluering af undervisningen	Elevens udbytte samt elevernes vurdering af undervisningen i hvert enkelt fag og skolens tilrettelæggelse af uddannelsen	Eleven (og eventuelt forældre), lærere og skolen
Eud	Løbende selvevaluering indgår i et kvalitetssystem til kvalitetsudvikling og resultatvurdering	Evaluering af blandt andet undervisningsmetode over for fagets formål. Fokus også på elevernes vurdering af undervisning og tilrettelæggelse. Krav om inddragelse af skolens medarbejdere, elever og det lokale uddannelsesudvalg	Institutionen med henblik på at udarbejde en plan for opfølgning
Erhvervs-akademi-uddannelser	Årlig selvevaluering indgår i et kvalitetssystem til kvalitetsudvikling og resultatvurdering	Evaluering af blandt andet undervisningsmetoder og –indhold i forhold til behov og erfaringer i erhvervslivet og formål og mål i uddannelsesbekendtgørelsen med inddragelse af studerende og aftagere	Institutionen med henblik på at udarbejde en plan for opfølgning

Kilder: Lovbekendtgørelse nr. 730 af 21. juli 2000, Bekendtgørelse af lov om folkeskolen, Bekendtgørelse nr. 411 af 31/05 1999, Bekendtgørelse om gymnasiet, studenterkursus og enkeltfagseksamen, Bekendtgørelse nr. 1401 af 21. december 2000, Bekendtgørelse om erhvervsuddannelser, Bekendtgørelse nr. 368 af 3. juni 1997, Bekendtgørelse om de erhvervsgymnasiale uddannelser, og Bekendtgørelse nr. 635 af 30. juni 2000, Bekendtgørelse om kvalitetsudvikling og kvalitetskontrol i erhvervsakademiuddannelserne.

8.1.5 Lov om gennemsigtighed og åbenhed i uddannelserne mv.

23. maj 2002 vedtog Folketinget Lov om gennemsigtighed og åbenhed i uddannelserne mv.[38] Ifølge denne lov er det fra 1. juli 2003 obligatorisk for alle skoler og uddannelsesinstitutioner på internettet at offentliggøre alle relevante informationer til belysning af uddannelsernes og undervisningens kvalitet. Disse informationer omfatter uddannelser, fagudbud, læseplaner, institutionens værdigrundlag og pædagogiske udgangspunkt, eksamensresultater ved ekstern censur for-

[38] *Lov nr. 175 af 23. maj 2002.*

delt på uddannelser, trin og fag, samt evalueringer af institutionens undervisning. Oplysninger om den enkelte lærers undervisning eller evalueringer som kun omfatter institutionens ansatte, er ikke omfattet af kravet om offentliggørelse.

Tilsynet med offentliggørelsen af oplysningerne er pålagt den myndighed der i øvrigt har tilsyn med de pågældende institutioners uddannelsesmæssige virksomhed. Undervisningsministeren kan komme med nærmere anvisninger om hvordan oplysningerne skal præsenteres på internettet.

8.2 Kvalitetsudviklingsprojekter

Undervisningsministeriet, amter og kommuner stiller i forskelligt omfang krav til undervisningsinstitutionerne om at evaluere deres virksomhed med henblik på kvalitetsudvikling. Derudover har der fra mange sider været igangsat kvalitetsudviklingsprojekter som involverer enkelte eller flere skoler, fx i samarbejde med forskningsinstitutioner, kommuner eller amter. Endvidere er der eksempler på projekter i internationalt regi, for eksempel gennem EU.

Projekter kan have karakter af tilbud eller krav til skoler eller skoleejere, og kan omfatte for eksempel råd og anvisninger om planlægning af evalueringsforløb og konkrete eksempler på evalueringsredskaber udviklet til brug på skoler. I det følgende præsenteres udvalgte projekter for de forskellige områder.

8.2.1 Folkeskolen

Kommunerne kan stille krav til den enkelte skole om at der foretages interne evalueringer af skolens virksomhed. Ifølge spørgeskemaundersøgelsen stiller 57 % af landets kommuner krav om at der selvevalueres på folkeskolerne i kommunen.

Derudover er der i slutningen af 1990'erne fra flere sider taget initiativ til at der i folkeskolen arbejdes med kvalitetsudvikling. Disse projekter henvender sig til både kommuner, skoleledere og lærere.

Tabel 15
Oversigt over kvalitetsudviklingsprojekter for folkeskolen

Projekt	Initiativtager	Formål
F2000	Undervisningsministeriet (i samarbejde med Danmarks Lærerforening og Kommunernes Landsforening)	At støtte udviklingen i Folkeskolen ved at kommunerne opfordres til at samarbejde med lærerkredse, forældre og øvrige parter om at udvikle programmets otte fokuspunkter: 1. Kvalitet og udvikling – forventninger og resultater 2. Udfordringer for den enkelte elev 3. Kundskaber og færdigheder 4. Undervisningsmidler og skolebygninger 5. En god start – det fælles grundlag 6. Forældre og skole 7. Ledelse – udfordring og ansvar 8. Målrettet anvendelse af ressourcerne.
KIF – Kvalitetsudvikling i folkeskolen	Undervisningsministeriet	Udvikling af den danske folkeskoles kvalitet ved at bringe nye metoder til kvalitetsudvikling ind i skolens daglige praksis, ledelse og forvaltning. Projektets tre centrale temaer: 1. At tilbyde kommunerne og skolerne konkrete værktøjer til at beskrive de kvalitetskriterier, mål og handleplaner skolen skal virke efter. 2. At tilbyde konkrete værktøjer som kommunen og skolerne kan bruge til at evaluere skolens virksomhed efter. 3. At styrke dialogen og udvekslingen af informationer og viden mellem de forskellige niveauer i skolesystemet, herunder klasseniveau, skoleniveau, kommunalt niveau og ministerielt niveau.
Metodekommode – resultatvurdering	Kommunernes Landsforening	At motivere og påbegynde arbejdet med resultatvurdering i folkeskolen. Projektet præsenterer allerede kendte metoder som kan anvendes til at finde relevante resultater i folkeskolen. Målgruppen er først og fremmest skoleledere og ledere af det kommunale skolevæsen.

fortsættes……

……fortsat

Projekt	Initiativtager	Formål
Kvalitetsudvikling i dialog	Danmarks Lærerforening	Som en del af synliggørelsen af at skoleudvikling er en del af lærernes professionelle virke, skal indsatsområdet støtte kvalitetsudvikling på skolerne ved at give lærerne en række værktøjer til at støtte de mange forskellige initiativer, og give skolerne mulighed for at hente inspiration og vejledning gennem foreningen og hos hinanden.

Kilder: www.f2000.dk, www.gsk-kif.dk, "Metode Kommode. Resultatvurdering i Folkeskolen", Kommunernes Landsforening 1998, og "Kvalitetsudvikling i dialog", Danmarks Lærerforening 1998

8.2.2 Det almene gymnasium

Der er også amter der stiller krav til gymnasieskolerne om selvevaluering af dele af skolens virksomhed, ligesom en væsentlig del af kommunerne stiller krav til folkeskolerne. Men det omfatter ifølge spørgeskemaundersøgelsen kun 25 % af amterne. Endvidere har Undervisningsministeriet igangsat to projekter som har haft fokus på kvalitetsudvikling på det enkelte gymnasium.

Tabel 16
Oversigt over kvalitetsudviklingsprojekter for det almene gymnasium

Projekt	Initiativtager	Formål
Standarder og profiler – kvalitetsudvikling og institutionsbeskrivelse for gymnasiet og hf	Undervisningsministeriet	At stille materiale til rådighed for almene gymnasier som kan benyttes til beskrivelse og evaluering af egen institution med det formål at udvikle og styrke institutionen og synliggøre skolens indsatser og resultater med henblik på fortsat kvalitetsudvikling.
Udviklingsprogrammet for fremtidens ungdomsuddannelser	Undervisningsministeriet	At skabe større sammenhæng og rummelighed i uddannelsessystemet og øge de faglige og personlige udfordringer for alle unge gennem fornyelse af struktur og indhold samt arbejds- og evalueringsformer i de enkelte ungdomsuddannelser. Programmet omfatter alle de gymnasiale uddannelser.
KIG – Kvalitetsudvikling i gymnasiet	Undervisningsministeriet	En videreudvikling af Standarder og profiler, baseret på erfaringer med praktisk skolearbejde der skal kunne give inspiration til systematiske og effektive udviklingsprocedurer, karakteriseret i fem punkter: 1. Metodefrihed 2. Emnefrihed 3. Dokumentation 4. Koordination 5. Nøgletal og statistik.

Kilder: Se fx "Standarder og profiler. Kvalitetsudvikling og institutionsbeskrivelse for gymnasiet og hf", Undervisningsministeriet 1997, og "Kvalitetsudvikling i gymnasiet", Undervisningsministeriet 2001.

8.2.3 Erhvervsskolerne

Fald i ansøgertallet til erhvervsskolerne samt et relativt stort frafald førte til at Undervisningsministeriet i 1995 igangsatte Q-90-projektet.

Tabel 17
Oversigt over kvalitetsudviklingsprojekter for erhvervsskolerne

Projekt	Initiativtager	Formål
Q-90	Undervisningsministeriet	At forbedre og sikre erhvervsskolernes ydelser gennem interne kvalitetsudviklingsprojekter på skolerne. Den enkelte skole havde mulighed for at opnå bevilling i forhold til antal årselever og udbuddet af uddannelser, og beløbet blev udbetalt når kvalitetsarbejdet var dokumenteret gennemført.
Den centrale Q-spørgeramme	Undervisningsministeriet	At ledelsen og medarbejderne evaluerer institutionen med henblik på at prioritere og fastlægge indsatsområder der kan forbedre og udvikle skolens ydelser. *Den centrale Q-spørgeramme* er en bruttoliste over de fokuspunkter som ministeriet finder væsentlige for skolernes kvalitet, og som primært vedrører det strategiske niveau.
Råd og ideer til lokalt kvalitetsarbejde	Undervisningsministeriet	At give inspiration til alle erhvervsskoler, uanset hvor langt de er kommet i deres arbejde for at forbedre kvaliteten af deres ydelser. Materialet indeholder erfaringer fra 12 erhvervsskoler under seks overskrifter: 1. Begrebsafklaring 2. Ide, mål og strategi 3. Organisation og ledelse 4. Implementering 5. Resultatvurdering 6. Kvalitetsrapportering
MARS	DEL-Syd, Aalborg Tekniske Skole, Erhvervsskolen Hamlet og Odense Tekniske Skole	At skabe et værktøj som på afdelingsniveau kan hjælpe erhvervsskolerne med at leve op til kravene om systematik i kvalitetsarbejdet. Kvalitetssystemet MARS omfatter fire faser: 1. Målsætning 2. Aktivitetsplanlægning og gennemførelse 3. Resultatmåling og resultatopsamling 4. Selvevaluering

Kilde: Se fx "Q-90 projektet. Baggrund, proces og status på erhvervsskolernes kvalitetsprojekt", Undervisningsministeriet 1999, "MARS på erhvervsskoler", DEL-Syd 2001 samt følgende link til Undervisningsministeriets hjemmeside: http://pub.uvm.dk/1998/q_spoerg/, http://pub.uvm.dk/1998/raadogide/.

9 Selvevaluering i Island

I Island er selvevalueringer indført ved lov for grundskoler og ungdomsuddannelser.

Den islandske indsats i forbindelse med at gennemføre lovgivningen gjorde det interessant at besøge landet for at høre om de erfaringer, den viden og de forskellige opfattelser og reaktioner som kravene og processen har ført med sig.

Der var flere forhold som gjorde netop Island interessant i denne sammenhæng:

- I Island er selvevalueringer indført ved lov for grundskoler og ungdomsuddannelser allerede fra midten af 1990'erne. Island er dermed det første nordiske land til at formulere lovkrav om selvevaluering på institutionsniveau.
- Det islandske undervisningsministerium har indledt tilsyn med skolernes selvevalueringspraksis. Der tegner sig således et billede af hvordan lovkravet er blevet omsat på skolerne.
- Lovkravet er blevet fulgt af en række kriterier for god selvevalueringspraksis. Kriterierne er meldt ud til skolerne og har en vigtig betydning som udgangspunkt for tilsynet.
- Kravet om selvevalueringer er indført i et skolesystem som har mange ligheder med det danske, fx i forhold til udviklingen i styringsforhold, decentraliseringsgrad og læseplanstænkning.

I det følgende belyser vi de islandske erfaringer med obligatoriske selvevalueringer på grundskoler og videregående skoler (ungdomsuddannelser) med henblik på at fremlægge information og indtryk som kan inspirere i en dansk sammenhæng.

I appendiks F findes en fortegnelse over de interview som projektgruppen gennemførte i forbindelse med studierejsen til Island.

9.1 Det islandske skolesystem

Skolepolitiske reformer i midten af 1990'erne indebar en decentralisering og en øget selvstændighed til de enkelte skoler. Altinget vedtog en ny lov for børnehaver i 1994, for grundskolerne i 1995 og for de videregående skoler i 1996. Endelig blev en ny lov for universiteter vedtaget i 1999. Delegeringen af ansvar fra centralt til lokalt niveau blev fulgt op af et forstærket nationalt

fokus på målsætninger og læseplaner på den ene side og krav om obligatoriske skolebaserede selvevalueringer på den anden.

Hensigten med kravet om selvevaluering var blandt andet at indføre et internt fremadrettet kvalitetsudviklingsredskab samt en metode til at sikre og dokumentere kvaliteten af skolernes arbejde. I følgende tekstboks er lovteksten for ungdomsuddannelserne vist som eksempel.

§23. Hver eneste skole inden for ungdomsuddannelserne skal indføre metoder til at vurdere skolearbejdet, herunder undervisnings- og styreformer, kommunikation inden for skolen og kontakt til verden uden for skolen. Hvert femte år skal en udefra kommende person give en vurdering af skolens selvevalueringsmetoder.

§24. Almen evaluering inden for ungdomsuddannelser varetages af lærere og afdelingschefer. Evalueringen er baseret på skolearbejdets målsætning, sådan som den er fastlagt i hovedlæseplanen og skolelæseplanen.

Kilde: Lov om skoler for de 16-20 årige, 11. juni 1996.

9.1.1 Grundskolen

Der er undervisningspligt for børn i alderen 6 – 16 år (1. til 10. klasse). Kommunerne fik i 1995 overdraget ansvaret for de ca. 200 grundskoler. Undervisningsministeriet fastlægger hovedlæseplaner som angiver indholdet på de forskellige klassetrin. Hver skole udarbejder skolelæseplaner med lokale fortolkninger af de nationale hovedlæseplaner. Undervisningsministeriet har ansvaret for at gennemføre nationale test på 4., 7. og 10. klassetrin. Testene er obligatoriske for eleverne på 4. og 7. klassetrin, men ikke i 10. klasse. Ansvaret for at udarbejde, gennemføre og følge op på testene forvaltes af et selvstændigt institut under ministeriet. Forældrene har indflydelse på grundskolen via et forældreråd. Desuden har hver kommune et skolenævn med ansvar for grundskolens anliggender.

9.1.2 Ungdomsuddannelser

Staten driver og finansierer de i alt ca. 35 skoler på ungdomstrinet. Kommunerne medfinansierer dog nybyggeri, og eleverne betaler et optagelsesgebyr og for undervisningsmidler. Cirka 90 % af en årgang vælger at fortsætte på en ungdomsuddannelse. En ungdomsuddannelse tager mellem seks måneder og fire år afhængig af hvilken af de fire studieretninger man følger: Den korte, almene linje, den akademiske linje, den erhvervsrelaterede linje eller den kunst- og kulturorienterede linje. Uddannelserne er modulopbyggede, og fag samlæses ofte på tværs af studieretninger. Læseplanssystemet er ligesom på grundskoleområdet. I skolernes bestyrelser er halvdelen af medlemmerne udpeget af staten. Der eksisterer ikke nationale test eller eksaminer, men fra 2003-2004 bliver der indført standardiserede eksaminer på det almengymnasiale område. Indtil da er prøvningen af elevernes viden og færdigheder skolernes eget ansvar.

9.2 Gennemførelse af lovgivningen om selvevaluering

Projektgruppen har på baggrund af møder med Det islandske Undervisningsministeriums evalueringskontor og forskere på det pædagogiske universitet fået følgende forståelse af processen fra lovenes vedtagelse til i dag.

Efter vedtagelse af de skolepolitiske reformer udsendte Det islandske Undervisningsministerium i 1997 en vejledning som uddybede kravet om selvevaluering. I perioden frem til 2001 gennemførte ministeriet en række initiativer for at fremme skolernes evalueringsaktiviteter. Man bad eksempelvis universiteterne om at afholde kurser om selvevaluering for ledere og lærere. Medarbejderne fra ministeriet deltog i informationsarbejdet, blandt andet i form af oplæg og kurser. Der blev afsat penge i særlige puljer specielt til forsøgs- og udviklingsarbejde med fokus på selvevaluering. Ministeriet opfordrede islandske skoler til at deltage i et europæisk pilotprojekt om selvevaluering (se appendiks G).

Lærernes organisationer bidrog blandt andet med puljeordninger, og på Det pædagogiske Universitet blev der taget initiativ til at oversætte et engelsk evalueringsredskab til islandsk. Der har tilsyneladende været en vis arbejdsdeling mellem Undervisningsministeriet og kommunerne. Flere af de centrale initiativer har i nogen grad været målrettet de videregående skoler, mens kommunerne har været ansvarlige for at tage initiativer rettet mod grundskolerne.

I efteråret 2001 tog Undervisningsministeriet initiativ til at vurdere skolernes selvevalueringspraksis. Det havde været en velovervejet strategi at vente fem år inden man indledte et tilsyn. Blandt andet ville man imødegå en bekymring for at skoler og kommuner ville opleve det negativt hvis et centralt tilsyn blev igangsat i en periode hvor de nye styringsforhold endnu ikke var fuldt gennemførte.

I første runde udvalgte ministeriet 27 grundskoler og videregående skoler til tilsyn fordelt i to regioner. I de næste to år forventer ministeriet at gennemføre to tilsynsrunder om året. Dermed vil evalueringspraksis på alle skoler være blevet vurderet, hvorefter den samlede indsats skal revurderes fra central side.

9.2.1 Kriterier for selvevaluering

I Undervisningsministeriets vejledning fra 1997 blev der opstillet ti kriterier for skolernes arbejde med selvevaluering. Se følgende tekstboks.

Kriterierne er overvejende formuleret som form- og procedurekrav til en tilfredsstillende evalueringspraksis på skolerne. De indeholder ikke specifikke indholdskrav til selvevalueringer. Det er

skolernes eget ansvar hvordan de vil udmønte kravet om selvevalueringer i praksis. Med udgangspunkt i kriterierne kan de derfor selv vælge undersøgelsesmetoder, hyppighed, fokusområder mv. I vejledningen bliver der dog udtrykt en forventning om at skolerne over en femårsperiode når at evaluere de væsentligste dele af skolearbejdet.

Kriterier for selvevaluering:

1. **Formel.** Beskrivelse af metoder ved selvevaluering skal foreligge i en selvevalueringsrapport, læseplan og evt. andet skriftligt materiale fra skolen, fx i en informationsbrochure. Det skal fremgå om der er tale om en anerkendt selvevalueringsmetode eller en sammensat og tilpasset metode. Der skal gøres rede for hvordan selvevalueringen udarbejdes i sin helhed, og hvordan den totale proces ser ud. Af beskrivelsen skal det fremgå hvem der leder arbejdet, hvem der arbejder aktivt i hvilken periode, og hvem det omfatter.
2. **Altomfattende**. Selvevalueringen skal omfatte alle væsentlige dele af skolearbejdet, dvs. målsætning, retningslinjer, studier, undervisning, elever, personale, personalepolitik, miljø, ledelse og kontakter udadtil. Det forudsættes dog ikke at skolerne kan vurdere alle dele hvert år.
3. **Pålidelig**. Det er vigtigt at selvevalueringen bygger på sikkert materiale samt rigtige målinger. Skolens registreringer, fx redegørelse for elevens samlede skoleforløb og protokollen, skal være tilgængelige. Skolerne skal dog ikke altid bygge på statistik, men skal bygge sin evaluering på om målet er nået på andre måder, såsom opinionsundersøgelser blandt forskellige grupper, fx elever, personale, forældre, modtageskole, befolkningen, arbejdsmarkedet og elever som har afsluttet skolen.
4. **Samarbejdsorienteret**. Alt personale skal på en eller anden måde inddrages i arbejdet med selvevalueringen. Ved planlægning og forarbejde skal alt personale være informeret om arbejdets omfang og arbejdet med at nå til enighed om processen. Arbejdsfordelingen skal være klar, det samme gælder ledelse og ansvar. Det skal også overvejes hvorledes elever, forældre og andre interessegrupper deltager i selvevalueringen.
5. **Reformorienteret**. Det skal fremgå, hvordan reformarbejdet viser sig i det daglige arbejde på skolen. Selvevalueringsrapporten skal indeholde aktivitets- og arbejdsplan for reformer i skolearbejdet som følge af selvevaluering. Ligeledes skal der findes oplysninger om hvordan reformplanens mål skal nås. Der skal være et klart sammenligningsgrundlag for hvad forbedrede resultater indebærer.
6. **Resultatorienteret**. Skolen skal arbejde på at vurdere om skolens mål er nået, og hvilket resultat skolen har nået i forhold til det sammenligningsgrundlag som den har sat sig for. Det kan fx være et sammenligningsgrundlag for dem der stopper i utide, trivsel, sociale relationer, forhold til omgivelserne, fravær og studieresultat.
7. **Institutions- og individorienteret**. Selvevalueringen skal fokusere på institutionen og dens individer. Her drejer det sig om sammenhæng med andre faktorer, såsom at selvevalueringen er altomfattende og reform- og resultatorienteret. Skolen skal fx vurdere undervisningen, ledelsen og tilsynet med de forskellige dele af arbejdet. Dette omfatter også vurdering af skolens præstation sammenlignet med andre skoler, fx folkeskolens afgangseksamen.

8. **Beskrivende**. Selvevalueringsrapporten skal indeholde en kort målrettet beskrivelse (tekst, billeder, tabeller) af skolens arbejde hvoraf man kan drage konklusioner. Beskrivelsen skal have sammenhæng med målsætningen.
9. **Analyserende**. I selvevalueringsrapporten skal man fremlægge en analyse af stærke og svage sider systematisk opstillet for hver enkelt del af evalueringen og til sidst en sammenfatning.
10. **Offentlig**. Selvevalueringsrapporten skal offentliggøres. På forhånd skal det være bestemt hvem der har adgang til de forskellige dele af selvevalueringen. Her skal man være opmærksom på at bestemmelser i gældende love overholdes, såsom håndtering af personlige oplysninger.

Kilde: Det islandske undervisningsministerium. Dansk oversættelse af de ti kriterier for god evalueringspraksis

9.2.2 Tilsyn med evalueringsmetoder

Hvert tilsyn gennemføres af to faglige eksperter som honoreres for opgaven. Som udgangspunkt er de valgt uden for ministeriets regi. Den ene person skal have kendskab til evalueringsmetode, og den anden til det pågældende skoleområde. Der bliver ikke afholdt kurser eller lignende, men de to eksperter mødes med ministeriets evalueringskontor og modtager skriftlige instruktioner om forløbet.

Et tilsyn indledes med at skolerne skal sende materiale som dokumenterer evalueringsaktiviteterne til eksperterne. På baggrund af materialet forbereder eksperterne et besøg på skolen hvor primært skolelederen interviewes. På baggrund af dokumentationsmaterialet bliver der udarbejdet en vurdering som placerer den enkelte skole i en af tre kategorier: tilfredsstillende praksis, delvist tilfredsstillende praksis og ikke-tilfredsstillende praksis. Eksperterne udfylder en rapport som er standardiseret i et it-baseret afkrydsningssystem, blandt andet med en checkliste på fem delelementer:

1. Hvordan er status på skolen – har man gennemført selvevaluering?
2. Hvordan lever skolens evalueringspraksis op til de ti kriterier?
3. Har skolen anvendt selvevalueringen til praksisændringer?
4. Hvordan ser skolens selvevalueringspraksis ud i forhold til en samlet vurdering af punkt 2 og 3?
5. Har eksperterne andre budskaber som de ønsker at formidle til skolerne?

På et efterfølgende besøg på skolen får ledelsen lov til at se rapporten, men de kan ikke beholde den. Ekspertgruppen kan eventuelt aflægge et tredje opfølgende besøg på skolen hvis der er særlige grunde til dette. Ministeriet sender den endelige vurdering til den enkelte skole, og for grundskolernes vedkommende modtager den kommunale skoleforvaltning også en vurderingsrapport. Efter endt tilsyn har man 5 år til at forbedre praksis. Ministeriet offentliggør en samlet resultatrapport efter hver tilsynsrunde. Det fremgår ikke af denne rapport hvordan evalueringspraksis er vurderet på den enkelte skole.

I første runde fandt man kun en skole med tilfredsstillende praksis og fire skoler med delvist tilfredsstillende, mens de resterende 22 alle havde en ikke-tilfredsstillende praksis.

9.3 Indtryk fra Island

De islandske erfaringer med obligatoriske selvevalueringer indeholder en række perspektiver som også kan inspirere i en dansk sammenhæng. I det følgende sammenfatter projektgruppen sine indtryk af erfaringerne på baggrund af møderne med Undervisningsministeriet og Det pædagogiske Universitet samt besøg på fire skoler og i en kommune. Det skal understeges at indtrykkene alene er udtryk for de forhold som de få besøg gav anledning til at reflektere over. Det er således klart at flere besøg andre steder i landet ville have givet et mere nuanceret billede af erfaringerne.

Erfaringerne sammenfattes i forhold til fire temaer:

- Erfaringer med at lovgive om selvevaluering
- Erfaringer med at stille krav via kriterier for selvevalueringspraksis
- Erfaringer med at stimulere anvendelsen af selvevaluering
- Erfaringer med at føre tilsyn gennem vurdering af selvevalueringspraksis.

9.3.1 Erfaringer med at lovgive om selvevaluering

Projektgruppen fik det indtryk, især fra skolebesøgene, at det har haft en positiv effekt at skolerne via lovgivning er blevet nødt til at fokusere på selvevaluering. Lovgivningen har medført at skolerne – og i første omgang især skoleledelserne – er blevet mere opmærksomme på sammenhænge mellem systematiske evalueringer og kvalitetsudvikling. Der er blevet sat en række processer i gang på skoleniveau som nu kan hente både legitimitet og legalitet via loven, samtidig med at eksisterende evalueringsinitiativer har fået fornyet vitalitet. De interviewede skoleledere havde ingen generelle indvendinger mod at der fra centralt hold blev stillet krav om selvevaluering på skoleniveau. Samtidig har koblingen med en større skolereform tilsyneladende fungeret fint.

9.3.2 Erfaringer med at stille krav via kriterier for selvevalueringspraksis

De gennemførte interview gav et billede af at man både centralt og lokalt var tilfredse med at lovkravet om selvevaluering var blevet omsat i forholdsvis almene og overvejende metodiske kriterier for selvevaluering på skolerne. En skoleleder udtrykte eksempelvis tilfredshed med at Island ikke endte med at indføre en engelsk-inspireret udmøntning af lovkravet med forholdsvist detaljerede forskrifter for og tilsyn af skolernes selvevalueringspraksis.

I princippet indebærer kriterierne at man fra central side får en rimelig sikkerhed for at skolerne arbejder systematisk med kvalitetsudvikling og resultatvurdering i overensstemmelse med nationa-

le og lokale mål. Samtidig betyder kriterierne at det er muligt at føre eksternt tilsyn med skolerne uden at komme for tæt på skolernes og kommunernes frihed og selvstændige ansvar.

Projektgruppen fik et positivt indtryk af den islandske ide med at lade kravet om obligatorisk selvevaluering udmønte i ti centralt fastsatte kriterier for selvevaluering. Krav formuleret som kriterier synes at give gode muligheder for at kombinere centrale behov for vished og indsigt med lokale behov for at kunne planlægge og gennemføre evalueringsaktiviteter i forhold til lokale og aktuelle behov på den enkelte skole.

På skolebesøgene hørte vi dog også kritiske bemærkninger om de ti kriterier i Undervisningsministeriets vejledning fra 1997. Eksempelvis blev det nævnt at ti kriterier er i overkanten af hvad man rent praktisk kan forholde sig til når man tilrettelægger og gennemfører selvevalueringer på skolerne. Det blev ligeledes nævnt at kriterierne er formuleret i sprog som ikke i tilstrækkelig grad er henvendt til skolerne. Flere skoleledere mente at kriterierne har været vanskelige at forstå, og flere har fundet at vejledningerne har været utilstrækkeligt uddybende. Desuden blev det nævnt at kommunernes ansvar og rolle i forhold til grundskolerne ikke kommer klart nok til udtryk i de opstillede kriterier.

9.3.3 Erfaringer med at føre tilsyn

Projektgruppen fik indtryk af at erfaringerne fra den første tilsynsrunde var blandede. For eksempel fik vi indtryk af at nogle skoler har oplevet tilsynsbesøget og den efterfølgende tilbagemelding som korte og noget overfladiske. Skolerne ville gerne have haft en mere udviklingsorienteret feedback på deres praksis og dermed også udnyttet at eksperterne repræsenterer både undervisningsfaglig og evalueringsmetodisk indsigt.

Der er tilsyneladende forskellige forklaringer på at nogle skoler ikke har fået opfyldt deres forventninger til tilsynsbesøgene. En kort tilbagemelding kan således skyldes at en skole på tidspunktet for tilsynet ikke havde taget hul på at gennemføre selvevaluering i henhold til lovkravet og de ti kriterier. I så fald kunne ekspertgruppen hurtigt konstatere at evalueringspraksis ikke var tilfredsstillende.

Erfaringerne tyder på at tilsynets fokusering på om skolernes selvevalueringspraksis lever op til de ti kriterier i sig selv, indeholder en vis risiko for at tilbagemeldingen til skolerne bliver overfladisk. For eksempel blev det forholdsvist simple afkrydsningssystem med en mødt med skepsis, især hvis det kom til at stå alene. I den nuværende tilsynsmodel kan en mere uddybende feedback formentlig især finde sted i forbindelse med eksperternes opfølgende besøg på skolerne.

9.3.4 Erfaringer med at stimulere anvendelsen af selvevaluering

Skolelederne og den kommunale skoledirektør var tilfredse med den forholdsvis lange tidsperiode fra Altinget vedtog lovgivningen til Undervisningsministeriet indledte tilsynet med skolerne. Den lokale tilfredshed skal især ses i lyset af at evalueringskravet blev vedtaget sammen med en stor omorganisering af skolevæsnet. Samtidig har den lange periode dog også bidraget til at initiativet er blevet sat i lidt baggrunden i forhold til andre emner som optager skolerne i hverdagen.

Resultaterne fra den første tilsynsrunde tyder på at et lovkrav ikke i sig selv er tilstrækkelig til at udbrede selvevaluering til skolerne. På besøgene gav skoleledelserne udtryk for at lovgivningen havde stillet dem over for en stor udfordring, blandt andet i forhold til at inddrage lærerne i evalueringsprocessens forskellige faser. I den forbindelse udtrykte flere skoleledere ønske om at de centrale og lokale myndigheder havde gjort en større og mere koordineret indsats for at støtte skolernes arbejde med selvevaluering i årene efter vedtagelsen af skolereformerne. Trods vejledningen fra 1997 havde det således ikke stået helt klart for skolerne hvilke forventninger ministeriet havde til skolernes evalueringsaktivitet, og hvordan man agtede at vurdere om forventningerne blev indfriet. En af skolerne havde fået inspiration ved at deltage i det europæiske pilotprojekt om selvevaluering, og den islandske version af det engelske evalueringsværktøj var kendt på skolerne. Alligevel gav skolelederne udtryk for at de ville have haft glæde af mere konkret inspiration og vejledning i forhold hvordan de skulle gribe udfordringen an. Grundskolerne efterlyste således en mere direkte involvering af de lokale myndigheder i arbejdet med at udvikle skolernes selvevalueringspraksis.

Appendiks

Appendiks A: Kommissorium

Baggrund
Selvevaluering anvendes i stigende grad i uddannelsessektoren som et redskab til kvalitetsudvikling og –vurdering. Således indgår selvevaluering som et delelement i flere af Undervisningsministeriets kvalitetsudviklingsprojekter på skoleområderne som fx Kvalitet i folkeskolen (KIF), Standard og profiler på det almene gymnasium og Q-strategien på erhvervsskoleområdet. Fra ministeriets side er oplæggene til selvevaluering på de forskellige uddannelsesområder ikke standardiserede, men er derimod udformet under hensyntagen til områdernes forskellige styringsforhold og regelgrundlag.

En vigtig del af denne undersøgelse er at kortlægge og analysere hvordan institutioner på de enkelte uddannelsesområder i praksis anvender selvevalueringsprincippet til at reflektere over egen indsats og til at iværksætte en systematisk opfølgning på de resultater som evalueringsprocessen har givet anledning til.

Udformningen af undersøgelsens formål og indhold er blevet til i et samarbejde mellem EVA og Undervisningsministeriet.

Undersøgelsesområde
Følgende uddannelses-/institutionsområder er omfattet af undersøgelsen:
- Folkeskolen,
- Det almene gymnasium,
- Erhvervsskolerne (erhvervsuddannelserne, de erhvervsgymnasiale uddannelser og erhvervsakademiuddannelserne).

Formål
Formålet med undersøgelsen er at:

- beskrive, analysere og vurdere de forskellige uddannelsesinstitutioners anvendelse af selvevalueringsprincippet i forbindelse med kvalitetsudvikling og –vurdering med henblik på at kvalificere anvendelsen af princippet

- belyse fordele og ulemper ved de forskellige uddannelsesinstitutioners anvendelse af selvevalueringsprincippet som led i deres kvalitetsudvikling- og sikring

- udarbejde en række anbefalinger der kan medvirke til at videreudvikle selvevalueringsprincippet inden for de forskellige uddannelses-/institutionsområder.

Indhold
Følgende aspekter ved uddannelsesinstitutionernes anvendelse af selvevalueringsprincippet skal inddrages i undersøgelsen:

- Organiseringen af selvevalueringsarbejdet
  Herunder om selvevalueringen foretages systematisk og indgår som en del af en samlet indsats for kvalitetsudvikling; hvor ansvaret for selvevalueringen er placeret; hvem der deltager i selvevalueringsarbejdet; hvorvidt der inddrages brugerundersøgelser i processen og endeligt; omfanget af ressourcer der afsættes til arbejdet.

- Hvilke områder inddrages i selvevalueringen

- Institutionernes opfølgning på gennemførte selvevalueringer
  Herunder om der udarbejdes en opfølgningsplan, om selvevalueringens resultater sammenlignes med andre institutioners resultater, om der foretages en vurdering af forholdet mellem indsats og udbytte, og hvordan eksterne relationer informeres om selvevalueringen.

Organisering af undersøgelsen
Evalueringsinstituttet nedsætter blandt sine medarbejdere en projektgruppe som har ansvaret for gennemførelsen af undersøgelsen og udarbejdelsen af en undersøgelsesrapport. Med udgangspunkt i dokumentationsmaterialet (se afsnit 6) skal projektgruppen i rapporten fremkomme med en række anbefalinger der kan medvirke til at videreudvikle selvevalueringsprincippet inden for de forskellige uddannelses-/institutionsområder.

Undersøgelsen og dens konklusioner og anbefalinger skal imidlertid tage højde for de forskellige uddannelses-/institutionsområders styringsforhold og særlige karakteristika.

Projektgruppen består af evalueringskonsulenterne Anne-Kathrine Mandrup (koordinator), Anette Dørge Jessen og en ny endnu ikke ansat evalueringskonsulent samt evalueringsmedarbejder Mette Eng.

Der nedsættes en kontaktgruppe bestående af repræsentanter fra Undervisningsministeriet. Kontaktgruppen og projektgruppen skal drøfte fortolkningen af kommissoriet og retningslinjer for institutionernes redegørelser vedrørende deres anvendelse af selvevalueringsprincippet. Endvidere drøftes projektets tilrettelæggelse, gennemførelse og afrapportering.

Undersøgelsesmetode
Undersøgelsen gennemføres med udgangspunkt i nedenstående dokumentationsmateriale:

1. Kortlægning af kvalitetsudviklingstiltag på de tre uddannelses-/institutionsområder.
   Formålet med kortlægningen er at få et overblik over hvilke kvalitetsudviklingstiltag Undervisningsministeriet samt amter og kommuner har iværksat inden for de tre uddannelses-/institutionsområder. Kortlægningen skal bruges til at kvalificere dels udarbejdelsen af spørgeskemaundersøgelsen, dels udvælgelsen af de institutioner som skal indgå i undersøgelsen. I kortlægningen indgår følgende elementer:
   - Fokusgruppeinterview med repræsentanter for de tre uddannelses-/institutionsområder
   - Gennemgang af materiale om Undervisningsministeriets kvalitetsudviklingstiltag
   - Spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige amter og kommuner med det formål at afdække om de har iværksat kvalitetsudviklingstiltag på skole-områderne.

2. Spørgeskemaundersøgelse
   Der gennemføres en spørgeskemaundersøgelse blandt et repræsentativt udsnit af institutioner på de tre uddannelses-/institutionsområder. Formålet med undersøgelsen er at få et overblik over omfanget og anvendelsen af selvevalueringsprincippet.

3. Institutionsredegørelser/analyser
   Inden for hvert uddannelses-/institutionsområde udarbejder ti institutioner en redegørelse/analyse om deres brug og implementering af selvevalueringsprincippet. Institutionerne udvælges på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen. Et væsentligt kriterium for udvælgelse er erfaring med selvevalueringsprincippet samt forskellige anvendelsesmodeller.

4. Institutionsbesøg
   Med udgangspunkt i redegørelserne gennemføres besøg på mellem tre-fem institutioner på hvert uddannelses-/institutionsområde.

Appendiks B: Dokumentationsmateriale og metode

I dette appendiks beskrives det dokumentationsmateriale som ligger til grund for undersøgelsen af selvevaluering i praksis. Indsamlingen af materialet er forløbet i perioden fra september 2001 til april 2002 og består af fem delundersøgelser:

- fokusgruppeinterview med repræsentanter fra de tre uddannelsesområder
- spørgeskemaundersøgelse blandt landets amter og kommuner
- spørgeskemaundersøgelse blandt folkeskoler, almene gymnasier og erhvervsskoler
- redegørelser fra skoler
- besøg på skoler.

Som indledning til undersøgelsen gennemførte projektgruppen tre fokusgruppeinterview med repræsentanter fra de tre uddannelsesområder.

De to spørgeskemaundersøgelser har overordnet haft til formål at tilvejebringe et *generelt* kendskab til udbredelsen af selvevaluering som redskab til kvalitetsudvikling, dels i amter i forhold til det almene gymnasium og i kommuner i forhold til folkeskolen, og dels på folkeskoler, almene gymnasier og erhvervsskoler[39].

Redegørelserne og besøgene blev gennemført med henblik på at få et *specifikt* kendskab til erfaringer fra uddannelsesinstitutioner der i udpræget grad har arbejdet med selvevaluering. Skolerne er udvalgt på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen blandt folkeskoler, almene gymnasier og erhvervsskoler.

I det følgende beskrives de enkelte dele af undersøgelsen nærmere, herunder den anvendte metode i forbindelse med indsamlingen af materialet.

Fokusgruppeinterview

Projektgruppen gennemførte i september 2001 tre fokusgruppeinterview. Formålet var at få indblik i relevante problemstillinger og erfaringer i forbindelse med selvevaluering på de tre områder.

[39] På baggrund af forskydninger i projektets tidsplan er de to spørgeskemaundersøgelser foretaget sideløbende. Spørgeskemaundersøgelsen blandt amter og kommuner skulle have været foretaget først med henblik på at danne grundlag for spørgeskemaundersøgelsen blandt folkeskoler, almene gymnasier og erhvervsskoler. De to spørgeskemaundersøgelser indgår nu på lige fod i undersøgelsens dokumentationsmateriale.

Gennem gruppediskussion med repræsentanter[40] fra folkeskolen, det almene gymnasium og erhvervsskoleområdet fik projektgruppen nuanceret selvevalueringsbegrebet, og fik udvidet kendskabet til sammenhænge mellem kvalitetsudvikling og evaluering på hvert enkelt område.

Spørgeskemaundersøgelse blandt amter og kommuner

Den ene af projektets to spørgeskemaundersøgelser, som begge blev gennemført i oktober – december 2001, omhandlede landets amter og kommuner. Det primære formål var at undersøge hvilke rammer og krav amter og kommuner stiller til skolernes kvalitets- og selvevalueringsarbejde.

Spørgeskemaundersøgelsen har været tilrettelagt og udført af EVA's projektgruppe i samarbejde med analysevirksomheden Gallup A/S. EVA har formuleret spørgsmål og svarmuligheder. Gallup har gennemført pilottest, designet spørgeskemaets layout og stået for den tekniske gennemførelse, dvs. udsendelse, indscanning mm. Efterfølgende har Gallup samlet de indkomne besvarelser i en database og præsenteret data til brug for projektgruppen i tabelmateriale i anonymiseret form.

I forbindelse med gennemførelsen af undersøgelsen er der lavet en pilotundersøgelse. Pilotundersøgelsen havde til formål at teste spørgeskemaets tilgængelighed og relevans. Gallup stod for udvælgelsen af relevante personer til at teste spørgeskemaerne, og kommentarerne fra denne undersøgelse er af EVA's projektgruppe indarbejdet i det endelige spørgeskema.

Undersøgelsen er gennemført som en totalundersøgelse blandt alle landets amter (16)[41] og kommuner (275). Den blev gennemført som én samlet undersøgelse med ét fælles spørgeskema, som omfattede fem sider. Undersøgelsen var imidlertid tilrettelagt således at det var muligt at adskille kommunernes svar vedrørende folkeskolen og amternes svar vedrørende det almene gymnasium. Gallup gennemførte en telefonisk rykkerprocedure, og besvarelsesandelen har samlet været høj. For amterne var den 75%, idet 12 ud af 16 amter besvarede spørgeskemaet. Af kommunerne var der 69 % der svarede.

Endvidere er besvarelserne undersøgt for repræsentativitet i forhold til samtlige af landets kommuner og amter. Der er undersøgt for to baggrundsvariable: regionalt tilhørsforhold (øst eller vest for Storebælt) og størrelsen (indbyggertal). Fordelingen øst – vest er næsten identisk for alle landets kommuner og de 69 % af kommunerne, der har besvaret spørgeskemaet. For amternes vedkommende er der ikke i lige så høj grad overensstemmelse mellem alle landets amter og de der

[40] Se Appendiks E.

[41] København og Frederiksberg kommuner er talt med i bruttopopulationen som både kommuner og amter og indgår således i begge kategorier. Begge kommuner er blevet bedt om at forholde sig til folkeskolen og det almene gymnasium på to adskilte besvarelser.

har besvaret, idet tre af de fire amter der ikke har indsendt et besvaret spørgeskema, findes øst for Storebælt.

Når det handler om baggrundsvariablen indbyggertal, svarer fordelingen blandt de 69 % af kommunerne der har svaret, til den samlede fordeling af store og små kommuner i hele landet. For amterne har tre ud af de fire amter der ikke har besvaret, over 275.000 indbyggere, og de store amter er derfor ikke fuldt repræsenteret i undersøgelsen.

Således har spørgeskemaundersøgelsen blandt landets amter og kommuner været gennemført tilfredsstillende. Der må dog tages forbehold for at store amter og amter øst for Storebælt i et vist omfang ikke har svaret. Tallene i undersøgelsens analyse ikke korrigeret herfor.

Spørgeskemaundersøgelse blandt folkeskoler, almene gymnasier og erhvervsskoler
Den anden spørgeskemaundersøgelse blev gennemført parallelt med den første i perioden oktober – december 2001. Formålet med spørgeskemaundersøgelsen blandt folkeskoler, gymnasier og erhvervsskoler var at afdække a) i hvilket omfang institutionerne selvevaluerer, herunder om deres selvevaluering udspringer af brede kvalitetsudviklingsprojekter, og b) på overordnet plan hvordan selvevaluering organiseres, hvilke temaer der fokuseres på, og hvordan der følges op.

På lige fod med spørgeskemaundersøgelsen blandt amter og kommuner er denne delundersøgelse blandt uddannelsesinstitutioner tilrettelagt og udført af EVA's projektgruppe i samarbejde med analysevirksomheden Gallup A/S. EVA har formuleret spørgsmål og svarmuligheder. Gallup har gennemført pilottest, designet spørgeskemaets layout og stået for den tekniske gennemførelse, dvs. udsendelse, telefonisk rykkerprocedure, indscanning mm. De indkomne besvarelser er indsamlet i en database af Gallup, og bearbejdet så de i anonymiseret form som tabelmateriale har været tilgængelige for projektgruppen.

I forbindelse med gennemførelsen af undersøgelsen er der tillige lavet en pilotundersøgelse på linje med spørgeskemaundersøgelsen blandt amter og kommuner, som havde til formål at teste spørgeskemaets tilgængelighed og relevans. Gallup stod for udvælgelsen af relevante personer til at teste spørgeskemaerne, og kommentarerne fra denne undersøgelse er af EVA's projektgruppe indarbejdet i det endelige spørgeskema.

Spørgeskemaundersøgelsen blandt folkeskoler, almene gymnasier og erhvervsskoler blev gennemført som én samlet undersøgelse. Der blev udarbejdet ét spørgeskema som blev sendt til de tre skoleområder. I bearbejdelsen har det været muligt at adskille de tre institutionstypers svar fra hinanden. Spørgeskemaet var på 13 sider.

Undersøgelsen blev gennemført som en kombineret total- og stikprøveundersøgelse. Samtlige offentlige almene gymnasier (132) og alle erhvervsskoler (103) fik tilsendt spørgeskemaer. De almene gymnasier fik tilsendt ét skema hver, mens erhvervsskolerne fik tilsendt et spørgeskema til hver afdeling, og her var det ledelsens opgave at distribuere disse til afdelingerne. I alt blev der udsendt 336 spørgeskemaer til erhvervsskolerne. For folkeskolen blev der udsendt spørgeskemaer til et repræsentativt udsnit af landets skoler, som bestod af en stikprøve på 200 folkeskoler. I udvælgelsen af stikprøven er der sikret repræsentativitet for geografisk beliggenhed og størrelse i forhold til alle landets folkeskoler. Således er der i undersøgelsen samlet udsendt 668 spørgeskemaer.

Besvarelsesandelen har samlet været høj idet 411 skemaer (62 %) er besvaret. Der er dog nogen forskel mellem svarprocenten på de tre skoletyper. For de almene gymnasier har 71 % indsendt besvarelser, for folkeskolerne er det 64 %, mens erhvervsskolerne har en svarandel på 58 %. Den noget lavere svarprocent på erhvervsskolerne skal ses i lyset af at alle erhvervsskoler har fået tilsendt tre spørgeskemaer (eller flere), uanset antallet af afdelinger på skolen. Det har ikke været muligt at korrigere for dette forhold i svarprocenten. Imidlertid har 83 ud af i alt 103 erhvervsskoler returneret mindst ét spørgeskema. Således indgår 80 % af landets erhvervsskoler i undersøgelsen.

Besvarelserne er undersøgt for repræsentativitet i forhold til samtlige landets skoler. Der er undersøgt for to baggrundsvariable: regionalt tilhørsforhold (øst eller vest for Storebælt) og størrelsen (antallet af elever). Der har været overensstemmelse mellem de der har svaret, og alle landets skoler i forhold til parameteren øst eller vest for Storebælt. Hvad angår fordelingen på skolestørrelse, har der for folkeskolen og det almene gymnasium i høj grad været overensstemmelse mellem alle landets skoler og de skoler som indgår i besvarelserne. For erhvervsskolernes vedkommende er de små skoler (500 og derunder) underrepræsenterede blandt besvarelserne, mens mellemstore skoler (mellem 1000 og 1500) er overrepræsenterede.

Selvom erhvervsskoleafdelingerne i både følgebrev og spørgeskema eksplicit er blevet bedt om at besvare spørgeskemaet med udgangspunkt i en af skolens afdelinger, og ikke på baggrund af den samlede skole, kan det ikke helt udelukkes at nogle besvarelser kan omhandle skoleniveauet. Der kan derfor være mulighed for at distinktionen mellem skole og afdeling er blevet overset, og at nogle respondenter har svaret med udgangspunkt i aktiviteter der er foregået på den samlede erhvervsskole.

Bortset fra uoverensstemmelsen med hensyn til størrelsen af skoler og usikkerheden om hvorvidt erhvervsskolebesvarelserne dækker afdelings- eller skoleniveauet, har spørgeskemaundersøgelsen således været gennemført tilfredsstillende.

Redegørelser fra skoler

Indsamlingen af skriftlige redegørelser fra skoler om deres selvevalueringspraksis foregik i perioden december 2001 – april 2002. Formålet har været at tilvejebringe viden om hvordan selvevaluering foregår på et udvalg af skoler som har erfaring hermed. I EVA's vejledning til redegørelserne, som blev udsendt i januar 2002, blev skolerne bedt om at beskrive og vurdere deres erfaringer med selvevaluering ud fra tre temaer: Skolens generelle politik vedrørende selvevaluering, skolens praksis vedrørende selvevaluering og skolens forslag til en effektfuld anvendelse af selvevaluering.

De skoler som har udarbejdet redegørelser, er udvalgt på baggrund af en række kriterier. De tre væsentligste var at skolerne:

- i spørgeskemaet havde tilkendegivet at man har ønsket at deltage i resten af undersøgelsen
- har arbejdet med selvevaluering
- løbende, hvert kvartal, halvårligt eller årligt gennemfører selvevaluering på klasse- eller holdniveau og på skoleniveau.

De skoler der opfyldte disse kriterier, blev herefter af Gallup sorteret dels efter geografi og dels efter følgende specifikke variable:

- **Folkeskolerne** blev sorteret efter om de a) tilhørte gruppen af små eller store skoler, b) var inspirerede af kvalitetsudviklingskonceptet kvalitetsstjernen eller ej og c) benyttede en fælles systematik for kvalitetsudvikling og/eller evaluering.

- **Gymnasierne** blev sorteret efter om de a) tilhørte gruppen af små eller store gymnasier, b) var inspirerede af kvalitetsudviklingskoncepterne Standarder og profiler og/eller Kvalitet i gymnasiet og c) benyttede en fælles systematik for kvalitetsudvikling og/eller evaluering.

- **Erhvervsskolerne** blev sorteret efter a) om deres besvarelse af spørgeskemaet angik erhvervsuddannelserne, de erhvervsgymnasiale uddannelser eller de korte videregående uddannelser, og b) om de var inspirerede af kvalitetsudviklingskoncepterne Q-90 og /eller MARS.

Denne sortering resulterede i en opdeling af skoler i flere undergrupper. I nogle undergrupper var der kun enkelte skoler, og i andre mange. Ved den konkrete udvælgelse blev der lagt vægt på at flest undergrupper blev repræsenteret i undersøgelsen, dog med den begrænsning at kun ti skoler skulle lave redegørelser. De udvalgte skoler blev kontaktet i januar 2002 og opfordret til at udarbejde skriftlig redegørelse om deres selvevalueringspraksis. Flere skoler takkede umiddelbart nej, og det lykkedes i de fleste tilfælde at supplere med institutioner med samme profil. Efterfølgende

meldte flere skoler fra, og i alt er der i januar – april 2002 modtaget redegørelser fra 24 skoler, som fordeler sig ligeligt med otte fra hvert af de tre uddannelsesområder.

Skolebesøg
I april 2002 gennemførte projektgruppen ni skolebesøg, tre på hvert område. Besøgsskolerne blev valgt på baggrund af deres redegørelser om selvevaluering. Ved udvælgelsen blev der lagt vægt på at skolerne havde et bredt erfaringsgrundlag og havde arbejdet med evaluering gennem længere tid. Samtidig var det inden for erhvervsskoleområdet vigtigt at både erhvervsuddannelserne, de erhvervsgymnasiale uddannelser og de korte videregående uddannelser var repræsenteret.

Besøgene havde til formål at give projektgruppen en dybere specifik viden om skolernes selvevalueringspraksis. Projektgruppen havde formuleret en fælles spørgeguide til alle besøgene som gav mulighed for at stille spørgsmål til de individuelle redegørelser. På hvert besøg blev der holdt to møder af 1½ time: et med repræsentanter fra skolens eller afdelingens ledelse og et med repræsentanter fra skolens lærerkollegium.

Appendiks C: Deltagende skoler

Nedenstående institutioner har alle bidraget med skriftlige redegørelser om selvevaluering i praksis. Institutioner markeret med *besøg* har endvidere deltaget i interview som led i undersøgelsen.

Folkeskoler

Balsmoseskolen	Ledøje-Smørum Kommune
Egedalsskolen – *besøg*	Karlebo Kommune
Genner Skole – *besøg*	Rødekro Kommune
Grindsted Skole	Aalborg kommune
Hertug Hans Skole – *besøg*	Haderslev Kommune
Nibe Skole	Nibe Kommune
Nordvangskolen	Esbjerg Kommune
Uglebroskolen	Næstved Kommune

Gymnasier

Christianshavns Gymnasium	Københavns Kommune
Dronninglund Gymnasium – *besøg*	Nordjyllands Amt
Frederiksborg Gymnasium og HF	Frederiksborg Amt
Frederikssund Gymnasium – *besøg*	Frederiksborg Amt
Silkeborg Gymnasium og HF-kursus – *besøg*	Århus Amt
Slagelse Gymnasium og HF	Vestsjællands Amt
Tørring Amtsgymnasium	Vejle Amt
Viborg Amtsgymnasium og HF	Viborg Amt

Erhvervsskoler

Dalum Tekniske Skole (eud)
EUC-Syd (htx) – *besøg*
Hillerød Handelsskole (hhx)
EUC-Nordvestsjælland – teknisk skole (erhvervsakademi)
Svendborg Handelsskole (hhx, eud) – *besøg*
Tietgenskolen (erhvervsakademi)
Vejle Handelsskole (erhvervsakademi)
Aalborg Handelsskole (erhvervsakademi) – *besøg*

Appendiks D: Projektets kontaktgruppe

- Undervisningskonsulent Philip Pedersen,
  Område for erhvervsfaglige uddannelser, kontor for erhvervsuddannelser og sosu

- Fuldmægtig Birgitte Bovin,
  Uddannelsesstyrelsens sekretariat

- Pædagogisk konsulent Birte Hasner,
  Område for grundskole og folkeoplysning

- Fuldmægtig Charlotte Kjær,
  Område for videregående uddannelser og forskning, kontor for mellemlange videregående uddannelser

- Undervisningskonsulent Jørgen Balling Rasmussen,
  Område for gymnasiale uddannelser

- Undervisningskonsulent Kirsten Preisler,
  Område for gymnasiale uddannelser, kvalitetsudviklingskontor

- Fagkonsulent Marie Nordlund Asmussen,
  Område for erhvervsfaglige uddannelser, serviceuddannelserne

- Fuldmægtig Susanne Aasted,
  Område for videregående uddannelser og forskning, kontor for korte videregående uddannelser.

Appendiks E: Deltagere i fokusgruppeinterview

Folkeskolen

- Skolekonsulent Lone Abildgaard, Århus Kommunale Skolevæsen
- Skoleinspektør Ingrid Fabricius, Genner Skole
- Udviklingskonsulent Ole Harrit
- Skoleleder Merete Haugaard Jensen, Sofiendalskolen
- Lærer Susanne Rønne, Bryndum Skole
- Viceskoledirektør Åke Sandø, Lyngby-Taarbæk Kommune, Skole- og fritidsforvaltningen
- Skolechef Jørgen Schaldemose, Odense Kommune
- Projektmedarbejder Lars Schubert, Aalborg Kommunale Skolevæsen
- Pædagogisk konsulent Elsebeth Thorlak, Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen.

Det almene gymnasium

- Konsulent Tine Bak, Københavns Amt, Kompetencecenter for Skoleudvikling
- Områdechef Charlotte Ernst, Århus Amt, Uddannelses- og arbejdsmarkedsafdelingen
- Pædagogisk konsulent Håkon Grunnet, Amtscentret for Undervisning
- Lektor Henriette Knudsen, Fredericia Amtsgymnasium og HF-kursus
- Lektor Lars Nivaa, Faaborg Gymnasium
- Studielektor Paul Paludan, Tårnby Gymnasium
- Lektor Knud Rasmussen, Marselisborg Gymnasium
- Rektor Erik Stengaard, Haslev Gymnasium
- Inspektor Agnes Witzke, Avedøre Gymnasium.

Erhvervsskoleområdet

- Reformleder Ejnar Andersen, EUC-Midt
- Leder Axel Borregaard Nielsen, EUC-Syd
- Pædagogisk konsulent Merete Helmers, Niels Brock
- Leder Erik Lundgaard, Herning Tekniske skole
- Leder Lars Michael Madsen, Randers Tekniske Skole
- Forstander Hanne Muchitsch, Aalborg Handelsskole

- Adjunkt Liselotte Ravnmark, Danmarks Erhvervspædagogiske Læreruddannelse
- Underviser og kvalitetsansvarlig Hans Jørgen Wulff, Hillerød Handelsskole.

Appendiks F: Interview i Island

På studierejsen til Island 18. og 19. april 2002 gennemførte projektgruppen følgende interview:

- Interview med afdelingschef Margrét Harðardóttir, Maria Gunnlaugsdóttir med flere
  Islands Undervisningsministerium

- Interview med skoleinspektør Hanna Hjartardóttir,
  Snælandsskóli, Kópavogur (grundskole i hovedstadsområdet)

- Interview med skoleinspektør Kristín Andrésdóttir,
  Vesturbæjarskóli, Reykjavík (grundskole)

- Interview med lektor Ólafur H. Jóhannsson og lektor Steinunn Helga Lárusdóttir,
  Islands Pædagogiske Universitet, Forskningsinstitutet

- Interview med rektor: Sigurður Sigursveinsson,
  InterFjölbrautaskólinn á Suðurlandi, Selfoss (ungdomsuddannelser)

- Interview med skoledirektør Þorlákur Helgason,
  Selfoss, Arborg Kommune.

- Interview med vice-skoleinspektør Birgir Edwald,
  Barnaskólinn á Eyrarbakka og Stokkseyri (grundskole i nærheden af Selfoss).

Appendiks G: Europa-anbefalinger

Erklæring fra konferencen i Wien, 20.-21. november 1998[42]

Evaluering af kvaliteten i skoleundervisningen
EU-pilotprojekt

Pilotprojektet om evaluering af undervisningskvaliteten blev iværksat i begyndelsen af skoleåret 1997 med godkendelse og støtte fra Ministerrådet (undervisningsministrene). Projektet omfattede 101 skoler der udbyder undervisning på det sekundære uddannelsestrin, i 18 lande der deltager i Sokrates-programmet. Beslutningstagere fra de nationale administrationer, forskere samt personer og gruppe der er involveret i skolen (skoleledere, lærere, elever, forældre, skolebestyrelser etc.), har alle spillet en aktiv rolle i gennemførelsen og overvågningen af projektet.

Vi, deltagerne i den afsluttende konference i Wien, har medvirket ved gennemførelsen af EU-pilotprojektet om evaluering af kvaliteten i skoleundervisningen.

Pilotprojektet har øget bevidstheden om kvaliteten i vore skoler, og projektet har i næsten alle vore skoler bidraget til at øge kvaliteten i uddannelsen i projektperioden.

På baggrund af vores erfaringer med projektet

opfordrer vi indtrængende skolerne til:

- at anvende selvevaluering i deres planlægning og i den strategiske udvikling af skolen
- at præcisere målet med og skabe grundlaget for en selvevaluering
- at sikre, at alle de involverede får adgang til en grundlæggende uddannelse og støtte, således at de sættes i stand til at deltage i selvevalueringsprocessen

[42] Erklæringen er afgivet af en rådgivende gruppe af nationale repræsentanter i forbindelse med "The European Pilot Project on Quality Evaluation". Europakommissionen stod for projektet som forløb i 1997-98 med deltagelse af i alt 101 skoler fra medlemsstaterne. Yderligere information om projektet kan findes på europa.eu.int/comm/education/poledu/indb-en.html.

- at anvende selvevaluering for at få en informeret og kritisk indfaldsvinkel til skolen og praksis i klasseværelset

- at de i forbindelse med evalueringen involverer alle de personer og grupper – inden for og uden for skolen – som berøres, og at de trækker på deres erfaringer og indsigt

- at de aktivt forfølger mulighederne for på nationalt plan og på EU-plan at indgå i netværk med alle de personer og grupper, som er involveret i skolen, med henblik på at udveksle information og erfaringer og for at lære af hinanden

- at arrangere studiebesøg til andre skoler – nationalt og på EU-plan – som foretager selvevaluering

- at anerkende, at der er behov for, at skolerne giver klar information om kvaliteten af deres undervisning

- at udbrede evalueringsresultaterne til alle de personer og grupper, der berøres

opfordrer vi indtrængende berørte personer og grupper uden for skolen til:

- at engagere sig aktivt i skolens evalueringsproces for at tilføje forbedringsprocessen et prægnant og kreativt element

- at fokusere på undervisning, indlæring og resultater

- at støtte og rådgive skolen under processen og når grundlaget for forbedring etableres

- at stille spørgsmål, således at den enkelte skole stimuleres til at efterprøve, det den foretager sig

- at bistå skolerne med at forbedre deres forhold til lokalsamfundet

opfordrer vi indtrængende de nationale regeringer til:

- at fremme selvevaluering som en strategi til at forbedre skolen

- at arbejde for at alle de personer og grupper, der er involveret i skolen, engageres i selvevalueringen

- at støtte netværkssamarbejde og erfaringsudveksling mellem de involverede på forskellige skoler og at sikre, at skolerne har den fornødne kompetence og de fornødne midler til at kunne deltage

- at sikre, at selvevalueringen finder sted inden for rammer, som er sammenhængende og i overensstemmelse med andre nationale regler

- at gøre sig klart, hvad der er formålet med samt fastsætte rammerne for skolernes selvevaluering, og sikre, at der skabes en balance mellem interne evalueringer og ekstern evalueringer med henblik på at støtte udviklingen af skolen

- at give skolerne mulighed for selv at vælge, hvorledes de inden for klare og sikre rammer vil foretage selvevalueringen

- at tilbyde undervisning i forvaltning og anvendelse af metoder til selvevaluering, for at evalueringen bliver et effektiv instrument til styrkelse af skolernes evne til at forbedre undervisningen

- at støtte skolerne ved at stille selvevalueringsværktøjer til rådighed

- at udbrede resultaterne af pilotprojektet og de metoder, der har været anvendt

opfordrer vi indtrængende Europa-Kommissionen til:

- at støtte medlemsstaterne i at anvende selvevaluering som en strategi til forbedring af skolerne på EU-plan

- at gøre evaluering og forbedring af skolerne til et område, der prioriteres inden for det fremtidige Sokrates-program, således at skolerne får mulighed for på EU-plan at lære af hinanden

- at fremme udbredelsen af eksempler på god praksis mellem landene f.eks. ved at oprette en database med oplysninger om god praksis og en internetside, hvor sådanne udvekslinger kan finde sted

- at der regelmæssigt informeres om, hvor langt man er kommet, og om de fremskridt, der finder sted i medlemsstaterne med hensyn til selvevaluering

- at fremme, at personer og grupper, der er involveret i en evaluering af kvaliteten, besøger andre medlemsstater, og at der sker en mellemstatslig udveksling af sådanne personer og grupper

- at udveksle information med hensyn til uddannelsen af de involverede

- at organisere EU-begivenheder såsom konferencer og workshops om evaluering og forbedring af skolen

- at opfølge pilotprojektet og sikre, at der med denne konference i Wien ikke sættes et punktum.