

Læseprøve

# Evaluering som samarbejde om fælles løsninger

Camilla Kølsen Petersen & Astrid Pinholt Søndergaard

Bogen tager det alvorligt, at evalueringer og organisatorisk udvikling foregår i flere lag. Der skal sættes retning, og der skal trækkes på de erfaringer og det engagement, der befinder sig hos medarbejderne.

Netop det tema behandles i bogen. Evalueringsprocessen ses som bølger, der både har retning og praksis. Bølgemetaforen er valgt på grund af dynamikken og samspillet mellem de retningsgivende og praksisrettede aktiviteter.

Bogens centrale del består af evalueringsredskaber til at skabe samarbejde mellem ledelsens retning og medarbejdernes erfaringer for at lave nye fælles løsninger. Det er Kollaborativ evaluering.

Redskaberne flankeres af deres teoretiske fundament i læringsteori og konkrete cases fra blandt andet kommunale dagtilbud, folkeskolen, og implementering af it-projekter i sygehusvæsenet. Men Kollaborativ evaluering vil være anvendeligt i mange flere sammenhænge. Håndbogen er her.



### **Camilla Kølsen Petersen**

Stifter af Ugly Insights. Camillas mission er at understøtte forandringsprocesser gennem læring af praksis. Camilla er Cand. mag og phd. og lektor på Aarhus Universitet i Virksomhedsledelse indenfor forskningsområdet Informationssystemer. Her arbejder hun med digitale forandringsprocesser, digitale kompetencer og ledelse. Tidligere har Camilla blandt andet i 10 år arbejdet som innovationschef og leder af People, Technology, and Business Lab på Alexandra Instituttet og i to år som forsker i uddannelsesvidenskab på SDU. I de sidste 20 år har Camilla arbejdet med forandringsteori, evalueringsprocesser og brug af evaluering til samarbejde, nye løsninger og måder at arbejde på, særligt indenfor det offentlige og digitaliseringsområdet.



### **Astrid Pinholt Søndergaard**

Stifter af Ugly Insights. Astrids store passion er læring, og hvordan man skaber meningsfuld forandring i praksis. Forandring som styrker det, vi er optagede af og det, vi gerne vil blive endnu bedre til. Astrid har en baggrund som projektleder af udviklingsprojekter og har stor erfaring med Innovativ evaluering, brugerinddragelse i udviklingsprocesser, metodeudvikling og undervisning. Hun er Cand. mag. i filmvidenskab og medier og er uddannet meritlærer fra VIA University College. En baggrund der kombinerer hendes projektledererfaring med viden om læring, motivation, kompetenceudvikling og undervisning.

**Evaluering som samarbejde om fælles løsninger**  
Camilla Kølsen Petersen & Astrid Pinholt Søndergaard

Ebogsudgave 2021  
ISBN | 978-87-973057-1-3

Redaktør | Povl Erik Rostgaard Andersen  
Korrektur | Lone Funch Damsgaard  
Omslag og grafisk opsætning | Isabel Søndergaard – [www.isabels.dk](http://www.isabels.dk)

Denne bog har gennemgået en reviewproces, hvor en uafhængig forsker har gennemlæst og kommenteret manuskriptet.



Forlaget Tenakel | [www.tenakel.dk](http://www.tenakel.dk)

Alle rettigheder forbeholdes. Fotografisk, mekanisk eller anden gengivelse af denne bog eller dele heraf er kun tilladt med forfatterens skriftlige tilladelse ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

# **Evaluering som samarbejde om fælles løsninger**

Camilla Kølsen Petersen  
Astrid Pinholt Søndergaard

# Indhold

## Kollaborativ evaluering – fælles læring i praksis..... 9

1.1 Definition af evaluering . . . . .	11
1.2 Bogens budskab . . . . .	12
1.3 Hensynet til både lovkrav og autonomi. . . . .	13
1.4 Den fælles ekspansive læreproces i evaluering . . . . .	14
1.5 Vision . . . . .	16
1.6 Bogens struktur og opbygning. . . . .	21
Litteratur til kapitel 1 . . . . .	26

## Del 1

Redskaber i Kollaborativ evaluering . . . . .	27
---	----

## Kapitel 2

### Introduktion til håndbogs-delen ..... 29

2.1 Bølgemodellen og fælles læring . . . . .	30
2.2 Evaluering og udviklingsprocessen . . . . .	35
2.3 Kernemodellen og dens faser. . . . .	41
Litteratur til kapitel 2. . . . .	42

## Kapitel 3

### Planfasen..... 43

3.1 Planfasens redskaber. . . . .	44
3.2 Situationsanalysen . . . . .	45
3.3 Læringsantagelsen . . . . .	62
3.4 Planlægning af tidsperiode . . . . .	72
3.5 Forandringsteori . . . . .	78
Litteratur til kapitel 3. . . . .	91

## Kapitel 4

### Udtryksfasen ..... 92

4. 1 Mål og Tegn. . . . .	94
4.2 Dokumentation. . . . .	97

4.3 Bruttoliste for Mål og Tegn . . . . .	98
4.4 Mål og Tegn for Evalueringsnedslag . . . . .	110

## Kapitel 5

### **Indsigtsfasen . . . . . 121**

5.1 Indsigtsfasens redskaber . . . . .	122
5.2 Indsigtsfasens placering . . . . .	122
5.3 Dialogrammen . . . . .	126
Litteratur til kapitel 5. . . . .	137

## Del 2

Cases med Kollaborativ evaluering . . . . .	139
---	-----

## Kapitel 6

### **Case Gladsaxe Kommune, Kollaborativ evaluering af dagtilbud . . . . . 141**

6.1 Baggrund . . . . .	143
6.2 Behovet for evalueringskultur på ledelsesniveau . . . . .	147
6.3 Fagkonsulenternes perspektiv . . . . .	148
6.4 Dagtilbudsområde Mørkhøj. . . . .	151
Litteratur til kapitel 6. . . . .	172

## Kapitel 7

### **Case sygehus, Kollaborativ evaluering af et it-pilotprojekt . . . 173**

7.1 Baggrund . . . . .	175
7.2 De eksterne krav til sygehuset. . . . .	175
7.3 Situationen på sygehuset . . . . .	177
7.4 Retningsbølgens Plan- og Udtryksfase. . . . .	180
7.5 Praksisbølgens Plan- og Udtryksfase . . . . .	188
7.6 Forandringsteori for pilotprojektet. . . . .	192
7.7 Udtryksfase for det første Evalueringsnedslag . . . . .	196
7.8 Indsigtsfase for det første Evalueringsnedslag . . . . .	197

7.9 Det videre forløb . . . . .	199
Litteratur til kapitel 7. . . . .	200

## **Kapitel 8**

### **To cases med Kollaborativ evaluering i socialområdet og skoleområdet . . . . . 201**

8.1 Socialrådgiveres børnefaglige vurderinger . . . . .	201
8.2 Digitale læringsplatforme i folkeskolen . . . . .	207
Litteratur til kapitel 8. . . . .	213

## **Del 3**

Teorien bag Kollaborativ evaluering . . . . .	215
---	-----

## **Kapitel 9**

### **Teorien bag Kollaborativ evaluering . . . . . 217**

9.1 "Vi"-handlinger skaber evalueringsprocessen . . . . .	217
9.2 Kollaborativ tilgang til evaluering . . . . .	218
9.3 Bølgemodellen skaber symmetri i informationerne . . . . .	220
9.4 Redskaberne og Kollaborativ evaluering . . . . .	221
9.5 Læring i en kollaborativ proces . . . . .	222
Litteratur til kapitel 9. . . . .	224

## **Kapitel 10**

### **Kollaboration som teoretisk baggrund for evaluering . . . . . 226**

10.1 Redskaber og mennesker . . . . .	227
10.2 Generobring af praktisk viden . . . . .	229
10.3 Definition af kollaboration . . . . .	231
10.4 Social kommunikation. . . . .	234
10.5 Social tillid . . . . .	234
10.6 Transparens . . . . .	237
10.7 Social kontrakt . . . . .	238
10.8 Gensidig indsats . . . . .	240
10.9 Organisering af den kollaborative proces . . . . .	240
Litteratur til kapitel 10 . . . . .	242



<b>Kapitel 11</b>	
<b>Kollaborativ evaluering</b> .....	<b>244</b>
11.1 Generelle teoretiske begrundelser for Kollaborativ evaluering .....	244
11.2 Sociale vilkår som begrundelse for Kollaborativ evaluering .....	246
11.3 Kollaborativ evaluering og Innovativ evaluering .....	251
Litteratur til kapitel 11 .....	255
<b>Kapitel 12</b>	
<b>Kollaboration og læring</b> .....	<b>256</b>
12.1 Pragmatisme .....	257
12.2 Kriterier for praksis – gyldighed og genkendelighed .....	258
12.3 Kollaboration og læring som pragmatisk tilgang til evaluering .....	259
12.4 Evalueringstilgangen er pragmatisk .....	261
Litteratur til kapitel 12 .....	264
<b>Kapitel 13</b>	
<b>Ekspansiv og kollaborativ læring</b> .....	<b>265</b>
13.1 Indledning .....	265
13.2 at ekspandere en læreproces .....	265
13.3 Vigtige pointer fra ekspansiv læring i Kollaborativ evaluering .....	267
13.4 Erfaringslæring og ekspansiv læring .....	271
Litteratur til kapitel 13 .....	274
<b>Kapitel 14</b>	
<b>Begreber i ekspansiv læring</b> .....	<b>275</b>
14.1 Aktivitetssystemer og mål .....	275
14.2 Transformativ handlinger og redskaberne .....	279
14.3 Ekspansive læringsaktiviteter .....	281
Litteratur til kapitel 14 .....	285
<b>Indeks</b> .....	<b>286-289</b>



# Kollaborativ evaluering – fælles læring i praksis

Vi vil styrke praktikere i at skabe meningsfuld evaluering og udvikling af kerneopgaven i fællesskab. Vores bidrag er især henvendt til professionspraktikere fx inden for pædagogik, undervisning, sundhed og omsorg samt andre, der som en del af deres praksis har et lovkrav om evaluering af deres praksis.

Vi oplever, der er brug for en evalueringstilgang for praktikere og praksisnære ledere, der meningsfuldt og praksisrelevant imødekommer kravet om evaluering. En evalueringstilgang, hvor man i praksis bruger kravet om evaluering som en anledning til udvikling af kerneopgaver i professionen, og samtidig styrker den faglige dialog om kvaliteten mellem praktikere og ledere. Vi ser, der er brug for en fælles og ekspansiv udviklingsproces for professionelle praktikere og deres ledere, der gør en forskel for kvaliteten for borgere, og som gør en kvalitetsforskel for professionspraktikernes faglige arbejde med deres kerneopgaver.

Vi går direkte ind i, at meningsfuld evaluering har brug for et fælles eller delt rum, hvor samarbejdet for fælles løsninger, der både sikrer retning og udvikling af praksis, kan foregå. Det kalder vi for Kollaborativ evaluering. Kollaborativ evaluering afhænger af fælles læreprocesser mellem ledere og medarbejdere.

*Hvorfor er det vigtigt?* Det er det, fordi evaluering i dag er et afgørende styringsinstrument, der skal sikre koblingen mellem den centrale politiske styring og institutionernes decentrale selvstyring (Andersen, 2012: 27). Den danske version af *New Public Management* er en form for "armslængdestyring", hvor budskabet til praksis er, at evaluering både handler om kontrol og styring og samtidig handler om at fremme udviklingen og læringen i professionel praksis. Så med decentralisering af indhold, metode og form til praksis opstår der med det samme oppefra et behov for at kunne regulere og følge med i, hvad der sker i praksis. Staten og kommunerne, der har decentraliseret, vil regulere og følge med i praksis. Paradoksalt nok fører det til forholdsvist håndfaste mål fra stat og kommune, som professionerne skal leve op til gennem deres decentrale praksis, samtidig med

at udviklingen af praksis også ønskes understøttet af den selvsamme evaluering (Andersen, 2012). Derfor kan styring gennem evaluering opleves som en tilgang, hvor ansvar for en kerneopgave af høj kvalitet ikke længere uddelegeres til den professionelle praktiker. I stedet kan oplevelsen være, at kerneopgaven omformes til, at professionelle praktikere gennem evaluering står til regnskab for at opfylde mål, hvis indhold om kvalitet er stukket ud fra højere sted (Hopmann, 2008). Dermed er behovet for den fælles kollaborative evalueringsproces født.

I bogen bruger vi ordet fælles og kollaborativ synonymt. Begge ord henviser til, at der i evalueringsprocessen er tillid, åbenhed, delte informationer og nyskabende og innovativ løsninger af problemer, der opleves som fælles. Motivation for fælles – eller kollaborativt – arbejde er integreret i medarbejderes og lederes ønske om at bidrage med bedst mulig og mest mulig kvalitet til borgerne.

Den første del af vores budskab er, at evalueringsopgaven er vigtig, fordi *koblingen* mellem den politiske styring, institutionernes og de professionelle praktikers decentrale selvstyring er vigtig. Den næste del af budskabet er, at evalueringsopgaven kun kan fungere som kobling, hvis den er meningsfuld for praksis, og af den årsag foldes ud. En meningsfuld rolle for evaluering er, at evalueringen indgår i praksis som anledning til og omdrejningspunkt for læring og udvikling, hvor praktikere og ledere inddrages. Men der mangler redskaber og viden til at skabe en Kollaborativ evaluering; der mangler evalueringskapacitet i praksis til håndtering af den dobbelte evalueringsopgave, som er både styring og læring af praksis. Især mangler der fokus på og redskaber til, hvordan evaluering kan understøtte udviklingen af kvaliteten i kerneopgaven, ved at den fælles læring i evalueringsprocessen *skaber retning for og udvikling af praksis* i overensstemmelse med organisationens mål. Koblingen mellem styring og udvikling gennem evaluering har brug for redskaber og koordinering, så evalueringsprocessen bliver kollaborativ.

Formålet med vores samlede budskab er at bidrage til at understøtte tilliden til, at professionelle praktikere og praksisnære ledere kan udføre og udvikle deres komplekse kerneopgaver i professionen ved at bruge evaluering som ét af redskaberne hertil. Dermed kan der komme mere balance i evalueringsopgaven i praksis, fordi læring og udvikling bliver lige så tydeligt for praktikerne som kontrol og styring i den lovgivne evalueringsopgave. Selve rummet til udvikling og læring gennem evaluering er forskelligt i forskellige professioner, fordi evalueringsopgaven er

formuleret og håndteret forskelligt, men den dobbelte intention med evaluering som koblingen er til stede i langt de fleste professioner. Vores mål er at medvirke til og fremme at professionelle praktikere og deres praksisnære ledere udnytter *potentialet* i det fælles lærings- og udviklingsrum.

Vores evalueringstilgang har vi sammen med gode og kloge praktikere og praksisnære ledere erfaret – og arbejdet – os frem til. Svaret er en evalueringspraksis, der kan håndtere lovkravet om evaluering på en måde, så udvikling af praksis sker gennem en kollaborativ evalueringstilgang, der giver mening for praktikerne og i sidste ende sker til borgernes bedste.

Vi skriver denne bog i stor respekt for og i stor anerkendelse af praksis. Målet med bogen er at viderebringe vores erfaringer og præsentere redskaber, der giver mulighed for en enkel, meningsgivende og *koblende* evaluering, fordi den foregår kollaborativt. En evaluering der er en fælles, ekspansiv læreproces for alle involverede parter.

Kollaborativ evaluering og den oprindelige udgave af Innovativ evaluering har meget til fælles, især fokuseringen på udviklingen af praksis, hvor man gennem evalueringen arbejder med antagelser og efterspurgt viden til udvikling. Innovativ evaluering tager med rette afstand fra det ensidige, formelle styringsmæssige og tilføjer det menneskelige praksisniveau til evalueringen (Dinesen & de Wit, 2010). Men Kollaborativ evaluering er samtidig en videreudvikling af Innovativ evaluering, idet Kollaborativ evaluering har mere fokus på fælles læring og fælles udvikling og på at koble praksis og den overordnede styringsretning for organisationen.

## **1.1 DEFINITION AF EVALUERING**

Evaluering har mange definitioner, der kan tage afsæt i videnskabelige paradigmer, eller i formålet med evalueringen, eller i evalueringsopgaven, eller i evalueringens rolle eller i den form for tænkning, der er i evaluering som sådan, hvilket vil sige at bruge data og viden til informerede beslutninger. Vi lægger os op ad følgende udsagn om evaluering:

”Evaluering er ikke til for sin egen skyld. Evaluering sigter mod at udvikle og forbedre et eller andet. [...] En evalueringskultur må kunne støtte evaluering, men den må også kunne sige, hvad der ikke skal evalueres lige nu og her. Den må kunne forsvare sit eget evalueringsarbejde mod alt for meget evaluering (Dahler-Larsen, 2006: 35-38).

Kollaborativ evaluering styrker den fælles læreproces ved at skabe motivation for udvikling af kerneopgaven og gennem dialoger om kvalitet og faglighed. Hvor målet med Innovativ evaluering også er udvikling og læring gennem evalueringsprocessen, har Kollaborativ evaluering mere fokus på eksplicit at indbygge og fremme *fælles læring* på tværs af praksis og *retningsgivende styring* i organisationen undervejs i hele evalueringsprocessen.



#### DERFOR DEFINERER VI KOLLABORATIV EVALUERING SÅLEDES:

Kollaborativ evaluering er en praksisnær og bevægelig evalueringstilgang, hvis formål er fælles og ekspansiv læring, der skaber *retning* for og *udvikling* af praksis.

Kollaborativ evaluering udvikler praksis ved at bruge enkle evalueringsredskaber, der skaber et sammenhængende fokus for udvikling på tværs af praktikere og praksisnære ledere rettet mod en fælles problemløsning.

## 1.2 BOGENS BUDSKAB

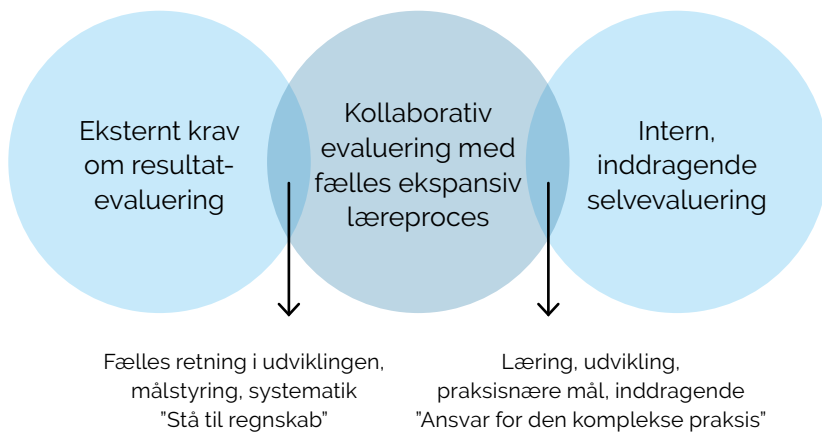
Bogens budskab retter sig mod professionspraktikere i organisationer, afdelinger og enheder samt ledere heraf. Vores budskab kan opsummeres i de fire punkter nedenfor, der spiller sammen med den koblede rammesætning af vores evalueringstilgang ovenfor. Vores grundholdning og motivation for at skrive bogen er, at ledere og medarbejdere i praksis ikke er imod udvikling og evaluering, men de mangler ofte en enklere og mere situationstilpasset evalueringsproces med stærkere fokus på fælles læring og brug af evalueringens resultater som kobling mellem retning og praksis. Det er med disse øjne, at bogens budskab i punkterne nedenfor skal forstås.

- Praktikere skal ikke evaluere alt hele tiden, de skal *fokusere på* og *udvælge* den praksis, de vil evaluere og bruge den læring om praksissituationen til meningsfuld udvikling
- Målet for praktikernes evaluering er ikke, om aktiviteterne er udført eller ej, men om *formålet* med aktiviteterne er nået i praksis, så praktikerne ved, hvad der virker, og hvad der styrker kerneopgaven. Det handler om værdi for borgerne
- Evaluering handler ikke om at dømme men om at *lære* af det, der sker og i fællesskab bruge den læring til nye handlinger i praksis
- Praktikere skal ikke være ildsjæle og lave sololøb, praktikere og ledere skal lære i *fællesskab* om de fælles udfordringer, fordi det har meningsfuld udvikling af den fælles praksis brug for

Kort sagt: Evaluering, der skaber læring og sammenhæng mellem retning og praksis, er ikke en teori. Det er en *praksis*, der kan underbygges med anvendelige redskaber. I denne bog præsenterer og gennemgår vi en Kollaborativ evalueringsproces, dens flow, læringsmuligheder, feedback-mekanismer og redskaber, der understøtter den fælles læreproces mellem praktikere og ledere og den fælles kobling i samarbejdet mellem ledernes styring og praktikernes udvikling.

### 1.3 HENSYNET TIL BÅDE LOVKRAV OG AUTONOMI

Vores ærinde i denne bog er at skabe et konkret og praksisnært grundlag for at rammesætte evaluering, så udviklingsprocessens kraft kommer af *motivation* for ændring af praksis og *anerkendelse* af arbejdet med praksis samtidig med en bevidsthed om den fælles *retning* for udviklingen. Denne måde at anskue evaluering på er inspireret af Elliot Sterns forståelsesramme af evaluering, som også er indlejret i Innovativ evaluering (Dinesen og Kølsen de Wit, 2010: 34). Det vil sige, vores ambition er at koble den faglige autonomi i praksis med det eksterne lovkrav om evaluering i henhold til mål, der ikke kommer fra praksis men fra politisk og/eller ledelsesmæssigt hold.



**FIGUR 1.1: KOLLABORATIV EVALUERING SOM KOBLING MELLEM STYRINGSOPGAVEN OG UDVIKLINGSOPGAVEN I PRAKSIS**

Det, der samler og kobler den eksterne og interne evaluering, er Kollaborativ evaluering, der drives af den fælles og ekspansive læreproces. Den indeholder både hensyn til lovkrav og den motivation og det engagement, der kommer fra den faglige autonomi og udvikling i praksis. Som vi skrev tidligere, så er der brug for motivation for evalueringsopgaven, for at den kan give mening for praktikere i praksis.

Evaluering følger, opsummerer og skaber input til den fælles læreproces. Læreprocessen er det, der driver udviklingen.

Vores antagelse rejser et centralt spørgsmål: *Hvorfor er det så svært at skabe fælles læreprocesser, der både udvider den samlede fælles læring og relevansen af den udvikling, der kan iværksættes?* Vi bruger her ordet "udvider" på samme måde som ordet "ekspansiv".

#### **1.4 DEN FÆLLES EKSPANSIVE LÆREPROCES I EVALUERING**

Med en *ekspansiv* læreproces mener vi en læreproces, hvor alle deltagerne i fællesskab frembringer nye praksismønstre og faglig læring om kerneopgaven, som giver mening for alle involverede (Engeström, 2001).



## FOKUS I EVALUERINGSOPGAVEN

Fokus i evalueringsopgaven er ikke at bevise, hvad der er sandt om praksis, men at give anledning til *fælles gentænkning* af praksis baseret på læring og eksperimenter i den fælles læreproces. Aktiviteterne skaber ikke udvikling, det er menneskene, der sammen skaber udvikling.

Hverken budskabet om evaluering med et læringsformål eller budskabet om fælles læring er nyheder. Vores arbejde med bogen har afsæt i Innovativ evaluering. Kollaborativ evaluering er en videreudvikling af den innovative evaluerings måde at evaluere på.



### FORMÅLET MED KOLLABORATIV EVALUERING ER:

- At evaluering skaber fælles og ekspansiv læring på tværs af praktikere, borgere og ledere rettet mod en fælles udfordring i praksis, og
- At den fælles læring er situationstilpasset og bruges som feedback til praksis, så den driver gentænkning og udvikling af praksis fremad.

## STYRINGSOPGAVEN

Vi har indtil nu argumenteret for, hvordan rammesætning af evaluering som en læreproces kan udvides til at inkludere det, vi har kaldt styringsopgaven for politisk ledede organisationer i den offentlige sektor, altså professionerne i den offentlige sektor. Styringsopgaven er ofte udmøntet som politiske målsætninger og nationale indikatorer, der helt bevidst ikke er meget udpenslet. Styring gennem politiske rammeaftaler og rammekrav er som nævnt den danske variant af New Public Management (NPM), hvor praksis i princippet sættes fri til metodisk og fagligt kompetent at opfylde målene, som de ser bedst. De decentrale praktikere er ansvarlige for den måde, de opfylder målene på, og det er målopfyldelsen, som de står til regnskab for hos den centrale styring fra kommuner og ultimativt lovgivningen.

I forbindelse med evaluering som koblingen mellem niveauerne, er det evalueringsprocessens mulighed for at slå bro mellem faglig kompetent ansvarlighed for udvikling i praksis og regnskabet for målopfyldelsen af politiske målsætninger, der bliver interessant. Det er svært at være orienteret mod både udviklings- og styringsopgaven samtidig, hvilket betyder, at evalueringsprocessen skal tilrette-

lægges, så begge opgaver tilgodeses, og interaktionen og koordineringen mellem niveauerne fremmes og indlejres.

Den fælles læreproces skal med andre ord designes, så den bliver ekspansiv for begge evalueringsopgaver og inddragelsen af ledere og praktikere.

## 1.5 VISION

Med afsæt i vores ambition om at bruge evaluering som kobling mellem styrings- og udviklingsopgaven i praksis, handler vores vision om at skabe en kollaborativ evalueringstilgang, der er praksisnær og bevægelig, og hvis formål er fælles og ekspansiv læring, der skaber retning for og udvikling af praksis. Gennem læring og en orkestreret kollaborativ evalueringsproces kan evalueringens resultater potentielt bruges til udvikling af praksis, der er koordineret med den politiske og organisatoriske retning, der intentionelt er blevet analyseret og indlejret i evalueringsprocessen. Kort sagt er vores vision:

” Vi ønsker at udvikle praksis ved at bruge enkle evalueringsredskaber, der skaber et sammenhængende fokus på udvikling på tværs af praktikere og praksisnære ledere rettet mod en fælles udfordring.

Konkret betyder det blandt andet, at vi ønsker at evalueringen styrker og bidrager til fælles faglige dialoger om kvaliteten i kerneopgaverne på tværs af praktikere og praksisnære ledere, fordi evalueringen indeholder viden, der er brug for i kvalitetsudvikling.



## BOGENS SVAR PÅ VORES VISION

Vores vision er at styrke professionspraktikerne, når de står over for et lovkrav om evaluering af deres praksis, eller når de ønsker, at evaluering skal være meningsfuld og relevant for dem.

Vi gennemgår i første del af bogen trin for trin konkrete redskaber til en praksisnær kollaborativ evalueringstilgang og beskriver hvordan redskaberne spiller sammen i forskellige faser og på forskellige niveauer i evalueringsprocessen.

I anden del af bogen gennemgår vi konkrete cases, hvor vi viser anvendelsen af Kollaborativ evaluering i praksis.

I tredje del af bogen gennemgår vi den teori, der ligger til grund for vores kollaborative evalueringstilgang, herunder både den læringsteori vi bygger på og Innovativ evaluering.

I mange kerneopgaver, fx i pædagogiske miljøer, læringsmiljøer, sundhedsfaglige miljøer, ledelse og udviklingsarbejde, er kvaliteten af arbejdsindsatsen i høj grad båret af kvaliteten i relationen mellem aktørerne og af en forståelse for betydningen af relationens kvalitet for effekten af indsatsen.

Vi ønsker med denne bog at vise, hvordan evalueringsindsatsen kan bidrage til at skabe *både* fagprofessionel udvikling og en koordinering med organisationens mål, retning og visioner – herunder lovkrav og politisk styring af mål.

*” Hvordan kan fagprofessionelle miljøer bestående af medarbejdere og ledere gennem evaluering tale om kvalitet, ansvarlighed og udvikling uden at blive berøringsangste, forfængelige eller ende i konflikter?*



## MÅL MED BOGEN

Målet er at skabe en fælles og ekspansiv evalueringsproces, en Kollaborativ evaluering, der bygger på læring, og som balancerer meningsfuldt mellem autonomi i praksis og tilpasning til organisationens mål og retning. Læreprocessen bliver ved og ved, og praksis omskabelses, genlæres og reformuleres igen og igen.

Det er en høj ambition, som ikke sker af sig selv. Vi har derfor i samarbejde med praktikere over en række år udviklet et sæt af evalueringsværktøjer, der kan understøtte og dokumentere praksis for at facilitere og fastholde den nødvendige og inddragende dialog for udvikling. En evalueringssdialog, der også samtidig motiverer fagprofessionelle til videreudvikling.

I begyndelsen af indledningen manifesterede vi fire punkter, som opsummerer vores budskab i bogen. De første tre punkter beskriver dele i en evalueringsproces, der skaber fælles læring for både praksisnære ledere og medarbejdere. Til hvert af de tre første punkter hører en evalueringsfase med egne værktøjer.

Manifest-punkter for Kollaborativ evaluering	Evalueringsfase
1. Praktikere skal ikke evaluere alt hele tiden	Planfasen
2. Målet for praktikernes evaluering er, om formålene med aktiviteterne er nået i praksis	Udtryksfasen
3. Evaluering handler om at lære af det, der sker og handle her ud fra	Indsigtsfasen

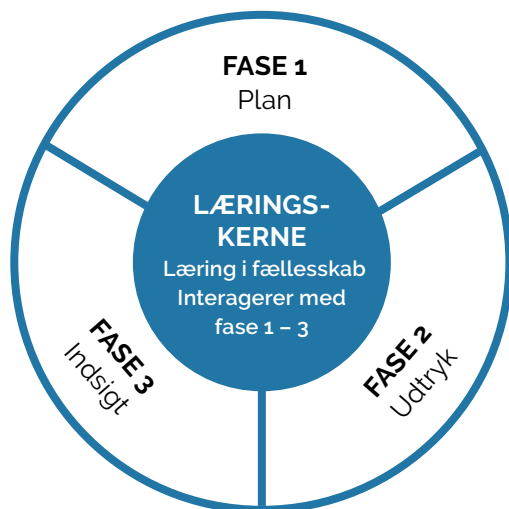


FIGUR 1.2: FASERNE I KOLLABORATIV EVALUERING

Der er et fjerde punkt, som ikke er med som en selvstændig fase. Det er punktet:

*Praktikere skal ikke være ildsjæle og lave sololøb, praktikere og ledere skal lære i fællesskab om de fælles udfordringer, fordi det har meningsfuld udvikling af den fælles praksis brug for.*

Den fælles læreproces har en særlig status, fordi den gennemsyrrer alle tre evalueringsfaser og danner grundlaget for dialogerne om kvalitet mellem ledere og medarbejdere og andre involverede aktører.



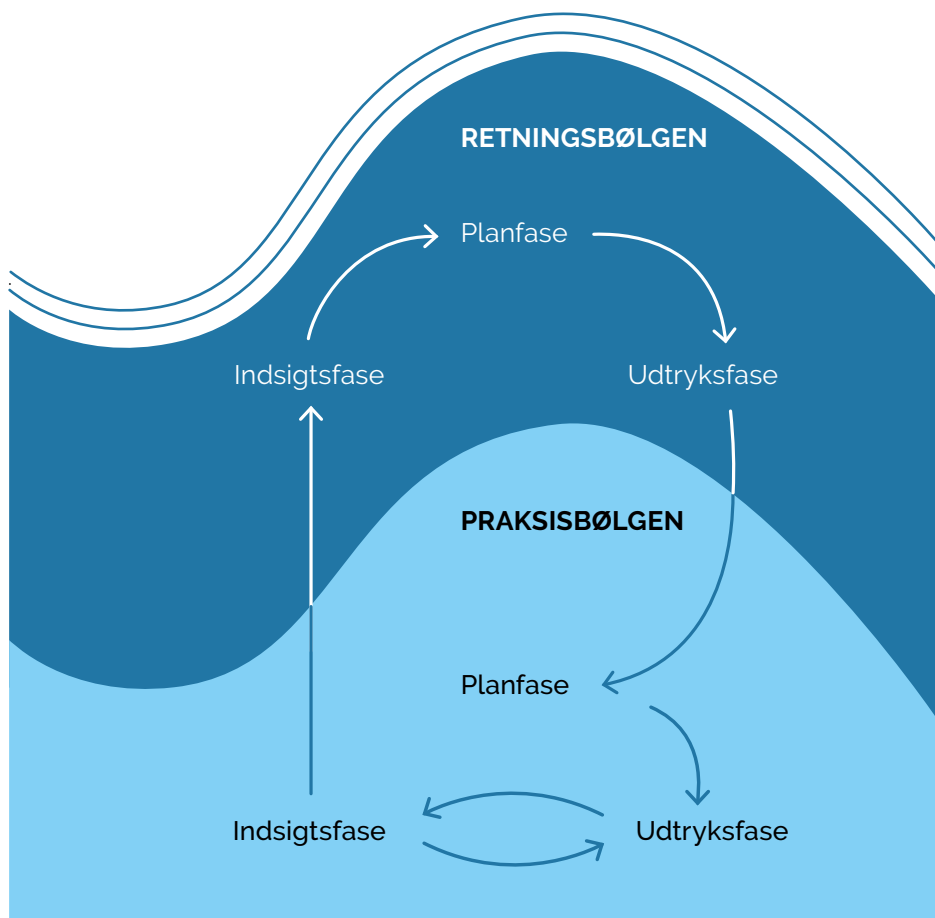
 FIGUR 1.3: LEN I KOLLABORATIV EVALUERING – TRE FASER KOBLET SAMMEN MED LÆRING I FÆLLESSKAB


Tilsammen er de tre faser med det fælles fjerde omdrejningspunkt vores evalueringstilgang, som er samlet i den følgende Bølgemodel, der viser nødvendigheden af samspillet i de tre evalueringsfaser, når det handler om at fremme koordinering og samspil mellem retning og udvikling. Den samlede bølgemodel illustrerer den fælles ekspansive læreproces i hele evalueringsprocessen mellem styringsniveau og praksisniveau. Bølgemodellen består af to bølger, der sammen udgør den fælles læreproces og kobler de to evalueringsprocesser sammen til én samlet evalueringsproces. Den mørkeblå bølge er *Retningsbølgen*, og den lyseblå bølge er *Praksisbølgen*. Modellen viser ikke en hierarkisk proces, i stedet for viser Bølgemodellen en organisk og fremadrettet bevægelse, hvor hele organisationen bevæger sig i samme retning. Derfor bruger vi bølgen som billedet på organisationens samarbejde om fælles løsninger gennem den kollaborative evalueringsproces. Hver bølge gennemgår evalueringens tre faser. I Retningsbølgen beslutter man det overordnede fokus for evalueringen og angiver overordnede mål for

evalueringsprocessens overordnede fokus. Dette fokus bringes gennem dialog ind i Praksisbølgen, hvor det overordnede fokus fra Retningsbølgen fortolkes og tilgænes i praksis. Her udmøntes Retningsbølgens fokus til en helt konkret praksis, som praktikerne selv vælger, og som de finder relevant og motiverende at evaluere og lære mere om og udvikle. Indsigterne fra denne Praksisbølge bringes gennem dialog ind i Retningsbølgen og på baggrund af viden og læring fra Praksisbølgen, kan vi på styringsniveauet samle al viden og indsigt fra praksis til kvalificeret udvikling og læring. Denne viden og indsigt føder ind i beslutning om næste skridt, og hvilket overordnede retningsfokus der giver mening for praktikerne og for videreudvikling af praksis at arbejde med i næste evalueringsbølge.

Bølgemodellen rammesætter evalueringsprocessen som kobling mellem retningen og udviklingen i praksis. Det er de samme tre faser, Plan-, Udtryk- og Indsigtsfasen, der spejles i bølgen for retning og i bølgen for udvikling i praksis, og det er samspillet mellem faserne, der viser evalueringens rammesætning.

Vores budskab er, at potentialet i denne læreproces kan gøres fælles og dermed være en bærende værdi for udviklingen af praksis.



 FIGUR 1.4: BØLGEMODELLEN

## 1.6 BOGENS STRUKTUR OG OPBYGNING

Denne bog handler om evaluering rettet mod professionspraktikere og -ledere, en evaluering hvis omdrejningspunkt er fælles og ekspansiv læring i udviklingsprocesser; hvordan er det muligt at arbejde med kerneopgaven, udvikle praksis i fællesskab i overensstemmelse med den politiske retning for organisationen, og den rolle evaluering spiller som systematisk og metodisk greb heri? Det handler dermed ikke om, hvad evaluering *er* men derimod, hvad evaluering *kan*, når viden fra evaluering skaber indsigt i praksis.

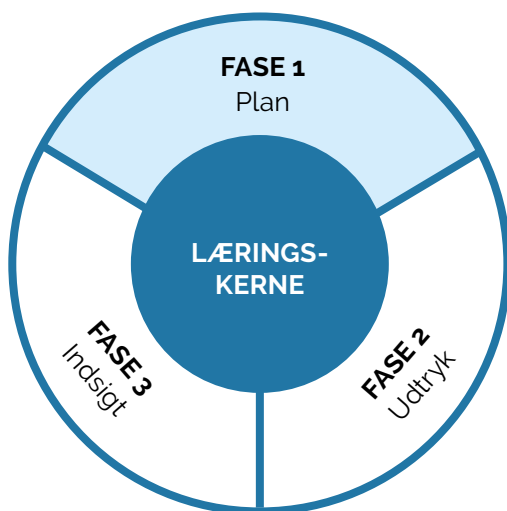
## BOGEN BESTÅR AF TRE DELE:

- En praksisdel, der fungerer som en håndbog til professionspraktikere, og som konkret og detaljeret gennemgår evalueringsprocessens redskaber og anvendelse skridt for skridt.
- En casedel, hvor vi viser eksempler på anvendelsen af Kollaborativ evaluering i forskellige offentlige områder styret af politik og lovgivning.
- En teoretisk del, der beskriver teorien bag vores evalueringfaglige tilgang til og udvikling af Kollaborativ evaluering med udgangspunkt i et ekspansivt læringsperspektiv og Innovativ evaluering.

## EN HÅNDBOG TIL PROFESSIONSPRAKTIKERE OG -LEDERE

I første halvdel af bogen gennemgår vi skridt for skridt de redskaber, der anvendes i en evalueringsproces, hvor fokus er på at skabe fælles læring og dialog gennem evalueringen. Håndbogen gennemgår redskaberne til de tre faser for kollaborativ evaluering: Planfasen, Udtryksfasen og Indsigtsfasen. Jf. Kernemodellen i figur 1.3 og Bølgemodellen figur 1.4.

I de følgende kapitler gennemgås de tre faser sammen med de redskaber, vi har udviklet til faserne.



**Situationsanalyse:** Laves med henblik på at skabe situationsforståelse og fokus på den fælles udvikling og læring.

**Læringsantagelse:** Det er en specifik formulering af, hvad praktikerne gerne vil lære gennem evalueringen af deres praksis.

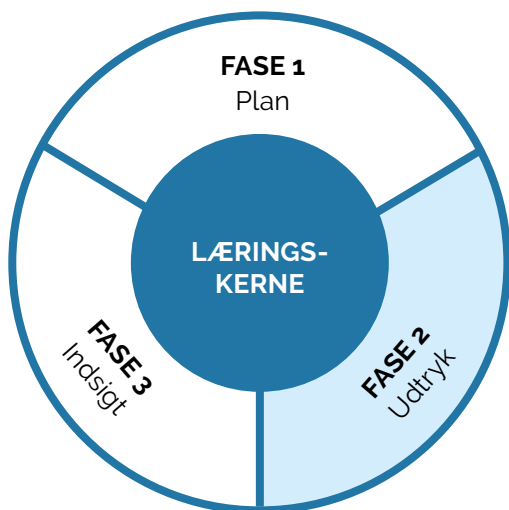
**Tidsskema:** Her beslutes, hvor lang tid man skal arbejde med indsatsområdet, og om perioden skal deles op i evaluering-nedslag.

**Forandringsteori:** Et konkret planlægningsoverblik for evalueringen og et detaljeret blik over, hvilke sammenhænge man skal undersøge i evalueringen.



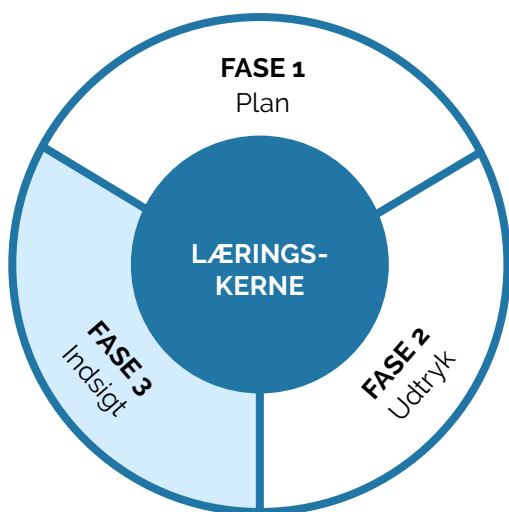
FIGUR 1.5: PLANFASENS OG DENS REDSKABER





**Formulering af mål, tegn og dokumentation:** Her udvikles i fællesskab mål og tegn for læringsantagelsen. Derfor hedder denne fase Udtryksfasen. Man ser på, hvordan det, man ønsker at opnå, kommer til udtryk. Der fokuseres specifikt på et enkelt evalueringsnedslag ad gangen.

**FIGUR 1.6: UDTRYKSFASENS OG DENS REDSKABER:**



**Dialogredskaber:** Her arbejdes der med redskaber til fælles læring og indsigt. Der arbejdes med den dokumentation, som er indsamlet i evalueringen. Der sker en vurdering af, om målene er nået. Der sker en konkretisering af, hvad der er lært om praksis. På baggrund heraf kan aktiviteter og antagelser justeres, og der kan besluttes, hvad de næste skridt skal være.

**FIGUR 1.7: INDSIGTSFASENS OG DENS REDSKABER**

Håndbogens redskaber har alle fokus på, hvad evaluering kan bidrage med i forhold til læring og udvikling. Det vil sige, at der indgår ikke redskaber til dataindsamling og dokumentation. Det er dels vores erfaring, at den slags ofte allerede

findes i praksis i bedre og mere tilpassede versioner, og at praktikere selv håndterer denne del. Dels er det vores erfaring, at det er den vurderende, lærende og meningsskabende del af evaluering og udvikling, der er svær.

Det svære ved evaluering er som nævnt ikke at samle data men at forstå, *hvilke* data, der er relevant for at komme videre med den forhåndenværende praksis, altså at forstå hvilken viden, der efterspørges. For at nå til at kunne svare på hvilke data, der er relevante, hvilke mål og hvilke tegn, der beskriver den kvalitet, vi søger, må der være en forudgående analyseproces.



#### **BOGENS MÅLGRUPPE**

Den primære målgruppe er professionspraktikere, der som en del af deres praksis har et *lovkrav om evaluering af deres praksis eller et ønske om at bruge evaluering som koblingen mellem styring og udvikling*. Den sekundære målgruppe er alle fagfolk, der står over for evalueringsopgaver af praksis, og som har brug for en tilgang og redskaber til en koblet og praksisnær evaluering. Endelig ser vi bogen anvendt som lærebog i forbindelse med professionsuddannelser.

### **DEN TEORETISKE DEL – BOGENS TEORETISKE GRUNDLAG**

I den teoretiske del af bogen udfolder vi grundlaget for vores kollaborative evalueringstilgang. Det teoretiske grundlag er vigtigt som begrundelse for vores tilgang og som stillads for, hvad vi gør. I Det teoretiske grundlag behandler vi udvalgte læringsmodeller med et pragmatisk fundament, det kollaborative begreb, og vi går særligt i dybden med Engestrøms model for ekspansive læreprocesser, som vi er meget inspirerede af i vores evalueringsarbejde. Bogens teoretiske del indeholder:

- En opsummering af, hvordan og hvorfor Kollaborativ evaluering er næste skridt i arbejdet med Innovativ evaluering.
- En overordnet rammesætning af vores pragmatiske og kollaborative tilgang til læring og evaluering. I denne del udfolder vi også, hvordan vi bruger læringsteorien som belæg for vores redskaber og refleksionsprocesser i den kollaborative evalueringsproces samt udfoldelse af det kollaborative begreb.

- En dybdegående og udfoldet beskrivelse af Engestrøms fælles ekspansive lærings- og udviklingsprocesser, som er den centrale læringsteori i Kollaborativ evaluering.

Vi har helt bevidst valgt at lade redskaber og tilgang være den første del af bogen, fordi denne bog primært er en håndbog til praksis og praktikere. Hvis læseren er interesseret i at undersøge, hvad der er vores teoretiske belæg for den Kollaborative evaluering, kan det læses i bogens sidste del.

I bogens casedel kæder vi teori og praksis sammen med i alt fire cases, der giver kød og blod til vores redskaber og det teoretiske grundlag for Kollaborativ evaluering. Udvalget af cases er ikke tilfældigt, og det demonstrerer to meget væsentligt pointer:

1. Kollaborativ evaluering kan både bruges i den daglige løbende forbedring af praksis og til evaluering af projekter, hvis mål er nye redskaber, nye måder at samarbejde på eller handler om digitalisering. Det betyder at Kollaborativ evaluering er en relevant evalueringstilgang for både praksis og projekter.
2. Kollaborativ evaluering giver mening i meget forskellige praksisdomæner, fordi ydre politiske krav, aftaler og lovgivning sætter en ramme for kerneopgaverne. En ramme, der skal kobles til praksis på en meningsfuld måde gennem Kollaborativ evaluering.

Disse to centrale pointer er underbygget med en autentisk case fra dagtilbudsområdet i Gladsaxe Kommune, samt tre anonymiserede cases, der bygger på autentiske situationer og erfaringer, men er tilpasset bogens sammenhæng. De tre øvrige cases er henholdsvis fra sundhedsområdet, socialområdet og folkeskoleområdet.

## LITTERATUR TIL KAPITEL 1

Andersen, VN. (2012). "Evaluering som omdrejningspunkt – om New Public Management på dansk" i: Hjort, K; Qvortrup, A & Raae, PH (red.): *Der styres for vildt – om paradokser i styring af pædagogik*, Aarhus, DK: forlaget KLIM

Dahler-Larsen, P. (2006). *Evalueringskultur – Et begreb bliver til*, Odense, DK: Syddansk Universitetsforlag, 2006

Dinesen, MS & de Wit, CK (2010). *Innovativ Evaluering*, København, DK: Dansk Psykologisk Forlag

Dinesen, MS & de Wit, CK (2013). *Essensen af Innovativ Evaluering*, København, DK: Dansk Psykologisk Forlag

Engeström, Y (2001). "Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization". *J. of Education and Work*, 14:1, 133–156,  
<https://doi.org/10.1080/13639080020028747>

Hopmann, ST (2008). "No Child, no school, no state left behind: Schooling in the age of accountability". *J. of Curriculum Studies*, 40 (4): 417–456