

Forenklet og forbedret offentlig styringsinformation - kvalitet på folkeskoleområdet



**Resultater fra et styringslaboratorium
gennemført under FORUM for Fremti-
dens Offentlige Styring og Ledelse på
Maglegårdsskolen i Gentofte kommune,
august-september 2009**

1. Resumé og anbefaling

Dette styringslaboratorium har fokuseret på, hvordan man kan skabe meningsfulde kvalitetsindikatorer, når der er så mange og så forskellige interessenter i folkeskolen.

Herudover har fokus været på muligheden for at reducere den administrative belastning forbundet med målinger og dokumentation.

Laboratoriet har åbent drøftet udfordringerne og åbnet øjnene for "de andres virkelighed". Det er mundet ud i følgende:

Et meningsfuldt udtryk for kvalitet i folkeskolen kan findes ved udvikling af et begreb og indikatorer for "kompetencyk", dvs. den læringstilvækst skolen skaber sammen med eleverne i skoleforløbet. Laboratoriet ser særligt et behov for at operationalisere dette vedr. elevernes alsidige personlige kompetencer (APK), som bør styrkes i forhold til de traditionelle målinger af faglige færdigheder.

Med hensyn til reduktion af dokumentationsomfanget kunne laboratoriet kun udpege ganske få egentlig irrelevante data i de eksisterende kvalitetsrapporter. Derimod peger laboratoriet på behovet for et væsentligt ressourceforbrug samt forbedret opfølgning på data gennem en mindre hyppig kvalitetsrapportering.

Disse konklusioner kan udmøntes på følgende vis:

- Rapportering i den nuværende form reduceres til hvert 2. år. Den nuværende kvalitetsrapporterings omfang opretholdes kun hvert 4. år og som midtvejsstatus udarbejdes en mindre omfangsrig omfangsrig kvalitetsrapport
- Udvikling af skolens kvalitetsrapportering som et naturligt opfølgningsredskab i forhold til kontrakten samt en plan for ledelsesmæssig opfølgning ift. lærerteam-niveaue
- Udvikling og brug af et koncept for Maglegårdsskolens rapportering om kompetencyk, herunder særlig fokus på udviklingen alsidige personlige kompetencer gennem skoleforløbet
- Forenkling af de forskellige relevante kvalitetsmålinger samt fjernelse af enkelte, fordi de er forældede eller fordi nytten ikke står mål med omkostningerne

På den baggrund anbefaler laboratoriet følgende handlinger i den kommende tid:

Børne- og Skoleudvalget

- anbefales at tage stilling til forslaget til reduceret hyppighed i kvalitetsrapporteringen og sikre evt. fornødne dispensationer i henhold til Udfordringsretten
- at drøfte forslag til en styrket sammenhæng med kontrakten

Skoleledelsen

- anbefales at drøfte hvorledes skolens arbejde med elevernes alsidige personlige kompetencer kan styrkes og synliggøres med pædagogisk udviklingsråd samt vælge en af tre skitserede modeller eller en kombination heraf
- at lave forslag til Kompetencyk vedr. faglige færdigheder på baggrund af eksisterende data fra prøver og karakterer samt fra kommende nationale tests
- se på hvordan kontraktniveau og lærerteamniveau forbindes med kvalitetsrapporteringen
- sammen med forvaltningen se på muligheder for genbrug eller simplere datafangst
- at overveje et eksperiment på skolen, en afdeling eller et antal klasser. - Her afskaffelse af generel registrering af elevfravær og erstattes med en tidligere og ændret lærer- og ledelsespraksis. Dette suppleres med mere målrettet og midlertidig fraværsregistrering i klasse med problemer og i forhold til enkelte elever/grupper af elever

Forvaltningen

- anbefales at udarbejde grundlag for skoleudvalgets drøftelse af forslag vedr. forenkling af kvalitetsrapporteringen

- at høre om andre skoler kunne være interesseret i at
- arbejde systematisk med kompetencyrk
- arbejde systematisk med APK-delen
- eksperimentere med synliggørelse af APK-udvikling
- undersøge hvilke andre skoler/kommuner der arbejder med læringstilvækst med henblik på gensidig inspiration
- fjerne mål for IT-anvendelse og klager til klagenævnet for specialundervisning fra kvalitetsrapporten samt overveje hvordan data indsamles på en enklere måde og med bedre timing i forhold til skolens behov.

Skolestyrelsen og EVA

- anbefales at Gentoftes og Maglegårdsskolens erfaringer indgår i styrelsens kommende overvejelser om den fremtidige udformning af regler og vejledning om kvalitetsrapporter
- at bistå skolen med faglig rådgivning og vejledning om arbejdet med læringstilvækst i bl.a. OECD.
- reduktion af den generelle hyppighed af rapporteringer med henblik på bedre forankring, afbureaukratisering og bedre ledelsesopfølgning

Forskerne

- anbefales at undersøge hvilke erfaringer og hvilken viden, der findes om kompetencyrk/læringstilvækst og måling heraf
- at undersøge hvilke erfaringer og hvilken viden, der findes om fastlæggelse, vurdering og måling af alsidige og personlige kompetencer.

2. Baggrund og formål

Baggrund

FORUM for Fremtidens Offentlige Styring og Ledelse efter New Public Management har drøftet brug af "laboratorier" som forandringsredskab i en situation, hvor behovet for forandring af de nuværende styringsformer og metoder er åbenbar; men hvor anvendelige nye løsninger ikke aftegner sig tydeligt.

Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse på CBS (Copenhagen Business School) og Midt-lab, Region Midtjyllands innovationskatalysator har derfor udviklet et koncept for mini-styringslaboratorier med henblik på udvikling og afprøvning af innovative styringsformer (*Se Bilag 1*).

Ideen i laboratoriet er at samle de primære interessenter i en konkret styringspraksis herunder praktikere, beslutningstagere og forskere til at skabe konkrete, forenklede og forbedrede løsninger. Det skal ske ved en eksperimentel og tværfaglig tilgang i pilotprojekter. I styringslaboratoriet tilstræbes problemstillinger, som kan løses med enkle, nemme og hurtige løsninger. Mange små indsatser giver flere hurtige erfaringer samt fremdrift og motivation for de medvirkende.

Udgangspunktet for laboratoriet skal være en lokal styringsmæssig problemstilling, som kan løses eller tilføres betydelig værdi gennem dialog og integrering af de berørte interessenters behov samt innovative styringsmetoder. Problemstillinger, som har potentiale for opskalering på landsplan prioriteres.

Som en side-gevinst fra disse styringslaboratorier forventes indhentet erfaringer, der kan bidrage til udvikling af andre laboratoriekoncepter samt erfaringer med at arbejde innovativt med styring i den offentlige sektor.

Formål

Med inspiration fra FORUM for Fremtidens Offentlige Ledelse og Styring efter New Public Management, er formålet med dette laboratorium:

- at skabe dialog mellem Maglegårdsskolens ledelse og medarbejdere samt beslutningstagere og eksternt ekspertise i forhold til krævede styringsinformation med fokus på kvalitetsrapporten og opfølgning herpå
- at skabe konkret forbedring og forenkling af kvalitetsstyringen til gavn for skolens ledelse, læring og kvalitet
- at skolens behov imødekommes, samtidig med at behovene på forvaltnings- og politisk niveau tilgodeses
- at demonstrere, at offentlig styring kan forandres til det bedre uden meget omfattende resourceforbrug – til inspiration for folkeskoler, andre offentlige institutioner, kommunerne samt ministerier og styrelser.

3. Laboratoriets sammensætning og forløb

Styringslaboratoriet har været sammensat af følgende:

Skoleperspektivet

Overlærer Bente Kold Kristensen

Overlærer Søren Dyrbye (29.9.)

Skoleleder Torben Frese

Viceinspektør Peter Vinkel

Formand Jeanette Duus, Skolebestyrelsen Maglegårdsskolen (13.8 og 29.9)

Næstformand Tina Dejan, Skolebestyrelsen Maglegårdsskolen (14.9.)

Det kommunale perspektiv

Børne- og skoleudvalgsformand Steen Mogensen

Skoleudviklingschef Per Christensen (13.8. og 29.9)

Forsknings- og evalueringsperspektiv

Professor Hanne Nørreklit, Handelshøjskolen i Århus, Århus Universitet (13.8 og 14.9)

Projektleder Camilla Kølsen, Alexandrainstitutet (29.9)

Lektor Dorthe Staunæs, DPU (14.9 og 29.9)

Kontorchef Katja Munch Thorsen, EVA

Det statslige perspektiv

Specialkonsulent Lise Nordvig Rasmussen, Skolestyrelsen (13.8 og 14.9)

Fuldmægtig Christine Iversen, Skolestyrelsen (13.8 og 29.9)

Innovationsperspektiver samt proces- og sekretariatsbistand ('laboratoriebestyrere')

Projektleder i FORUM Henrik Hjortdal, CVL, Copenhagen Business School

Laboratorieleder Henrik W. Bendix, MidtLab, Region Midtjylland (13.8 og 14.9)

Konsulent Kirsten Engholm, MidtLab, Region Midtjylland (29.9.)

Stud. HA. psych. Ditte Marie Winther, CVL, Copenhagen Business School

Forløb

Laboratoriet er afviklet med tre workshops med ovennævnte deltagere på Maglegårdsskolen. Hver workshop varede i fire timer, og de blev afviklet mellem den 13. august og den 29. september 2009. Det vil sige, at hele forløbet har strakt sig over ca. halvanden måned.

Hver workshop var designet til at fokusere på hver sin tredjedel af et forløb, som omfatter analyse af problemstillingen, udpegning af mulige løsninger samt valg af løsningsforslag og planlægning af, hvordan det skulle implementeres.

Imellem hver workshop havde nogle deltagere og i særdeleshed de to laboratoriebestyrere opgaver med at invitere nye deltagere, udrede fakta, indhente yderligere information m.v. Hensigten med denne form var at arbejde så adræt som muligt. Man skulle arbejde med den strengt nødvendige information, laboratoriedeltagernes tidsforbrug skulle minimeres, frem-

driften mod en løsning, der kunne implementeres skulle sikres ved at søge indsigt med fokus på at finde en vej snarere end at foretage en komplet udredning af feltet.

Forløbet i praksis blev en kombination af det planlagte forløb med en række gentagne reformuleringer af den centrale problemstilling i takt med at dennes kompleksitet og stærke behov for indsnævring af fokus kom for dagen. Processen var med andre ord en tragt, hvor temaerne "kompetencyk" og "timing af rapportering" blev formuleret som det centrale i workshop 1.

4. Problemstilling

Afsættet for laboratoriet er en fælles interesse mellem FORUM og Gentofte kommune i at undersøge muligheden for at reducere det krydspres skoleledelsen oplever mellem kommunalbestyrelsens styring og elever, forældre og lærernes forventning om en professionel ledelsesindsats med fokus på høj kvalitet i undervisningen, trivsel i klassen og faglig og personlig udvikling.

Skoleledelsen oplever, at arbejdet med styringsinformation kræver betydeligt administrations- og "oversættelses"-arbejde og reducerer den nødvendige opfølgning på de informationer, der modtages. Det indebærer, at strategisk ledelse, personaleledelse, pædagogisk ledelse, forandringsledelse kan forsømmes.

Ideen med laboratoriet er derfor, at sætte fokus på indhold og form for kvalitetsrapporteringen i Gentofte kommune med Maglegårdsskolen som konkret emne. Kvalitetsrapporteringen ønskes set i lyset af, hvorledes den kan bringes i et mere frugtbart samspil med skolens ledelsesopgave og den daglige praksis i lærergruppen.

Målsætningen er

- Mere meningsfuld dokumentation for skolens indsats og resultater
- Reduktion og bedre effekt af ressourceforbruget til kvalitetsrapporteringen

5. Meningsfuld dokumentation af kvalitet i folkeskolen

Forskellige perspektiver

Der er åbenlyst forskellige syn på, hvad der kendetegner meningsfulde kvalitetsoplysninger på skoleområdet:

Politisk er det afgørende, at kvalitetskrav og rapporteringen herom bidrager til at sikre bedre gennemslag af det man politisk ønsker - og at man får en brugbar feedback fra institutionen på hvor langt man så er nået, idet politikerne har et ansvar for kvaliteten og eventuel opfølgning på mangler. Der er en pragmatisk holdning, idet der ikke ønskes et overdrevent ressourceforbrug.

Skoleledelsen formulerer behov for en fælles forståelse og sprog mellem lærere, ledelse og kommunalbestyrelse om, hvad kvalitet er og om hvordan det sikres i et system, der giver mulighed for relevant viden- og erfaringsbaseret opfølgning.

Lærernes ønske er, at det er lærerarbejdets faglige kvalitet, der får vægt. De ser det som afgørende, at lærerne får den tabte tillid til deres faglighed tilbage og har frihed og tid til at skabe kvalitet i den daglige praksis.

Det centrale niveau efterspørger en bedre sammenhæng mellem kvalitetsforståelse og data om kvalitet på skole-, kommune- og landsplan.

Forsknings- og evalueringsfokus er at søge et bedre sprog om kvalitetsmålingerne, så vi bedre kan se konflikterne i området. Hvis de forskellige kvalitetsopfattelser på området kan forstås og formidles i et fælles sprog er der skabt en mulighed for fælles handling.

Sikre og/eller skabe kvalitet

Den største udfordring i at skabe en fælles meningsfuldhed i kvalitet er forskellen mellem det at *skabe* kvalitet og at *sikre* kvalitet. Det første handler om pædagogisk og metodisk indsigt, understøttet af ledelse og organisation. Det andet er målsættende og opfølgende og handler om den styrings- og ledelsesmæssige kompetence.

Lærergruppen har fokus på de mangeartede og nuancerede faglige metoder og processer, som i forskellige situationer i klassen har kvalitet. Omvendt anvender politikere og forvaltning kræfter på at udvikle aggregerede og enkle målinger for kvalitet, som er nødvendige, hvis de skal overkomme at følge med og følge op. Lærerne har af gode grunde mere fokus på læringsprocessen, mens politikere og forvaltnings rolle i højere grad er knyttet til resultaterne.

Mange hidtidige bestræbelser i kvalitetsdebatten har gået på at interessenterne søger at overbevise "modparten" om, at egne kriterier er relevante og "modpartens" kriterier er enten skadelige for læring på grund af deres fokus på afgangskarakterer på skoleniveau eller ubrugelige, fordi de ikke skaber gennemsigtighed i relation til de anvendte interne læringsmetoder og pædagogiske principper.

Styring af kvalitet og skabelse af kvalitet forudsætter imidlertid gensidigt hinanden. Uden den politiske målsætning og finansiering er der ikke basis for at skabe kvaliteten. Og uden den udførende proces er der ingen kvalitet at sikre. Opgaven er derfor at finde et muligt fælles udtryk for, at indsatsen har ført til den ønskede læring hos eleverne. Således at lærere og skoleledelse kan evaluere resultatet af indsatsen på klasse- og elevniveau og kommunalbestyrelsen kan vurdere resultatet af indsatsen på skoleniveau.

"Kompetencyr" som udtryk for skolens kvalitet

Det traditionelt anvendte udtryk for skolens resultat er gennemsnitlige opnåede afgangskarakterer. Der er stadig stor opmærksomhed herpå, trods bred faglig enighed om, at det ikke er et tilfredsstillende udtryk for skolens evne til at levere kvalitet for pengene.

Dels vil skolernes meget forskellige elevsammensætning ift. forskelle i forældrenes indkomst, uddannelse, tid og prioritering, kulturelle og sproglige barrierer ikke yde skoler med dårligt stillede elever retfærdighed. Dels er skolens evne til at udvikle elever med alsidige personlige kompetencer afgørende for elevernes mulighed for at indgå i livslang læring og hastige skift i kravene på arbejdsmarkedet.

Der er altså behov for at se på

- skolens evne til at skabe et "kompetencyr" i form af udvikling gennem folkeskoleforløbet af elevernes faglige - og personlige - kompetencer.
- kompetencyrket både på de faglige færdigheder og elevernes alsidige personlige kompetencer.

Dette kunne blive et mere dækkende og fælles billede af, hvad det vil sige at levere høj kvalitet på en folkeskole.

Laboratoriet rejste en række spørgsmål i forbindelse med etablering af et mål for skolens evne til at skabe de ønskede "kompetencyr" hos eleverne:

- Kan der med fordel tages afsæt i udviklingen for det enkelte barn (når vi kigger på dets "progression" gennem skoleforløbet)?

- Kan man kombinere viden fra elevplaner, løbende lærervurderinger af personlige kompetencer samt den udvikling i fagligt niveau som ses i trintests eller nationale test samt i års- og eksamenskarakterer i overbygningen mv., anvendes heri?
- Kan det kommunale behov for standardiserede data for resultater og progressioner skolerne imellem indfris ved afsæt i en sådan samlet "skoletænkning"?
- Kan sådan synliggørelse af "kompetencyk" bidrage til, at skolerne kan lære af hinandens erfaringer og metoder og samtidig gøre at politikerne kan se om skolevæsenet lever den kvalitet der kræves - eller hvor langt de evt. er fra det?
- Hvordan skal/kan der i givet fald ske en synliggørelse af dette ryk? Hvad mangler der i de nuværende vurderinger og målinger for at få skabt en mere flerdimensionel vurdering af kvaliteten?
- Hvordan undgås at ende med en situation, hvor vi bare producerer endnu mere dokumentation?

Det er vurderingen, at Maglegårdsskolen vil kunne etablere relevante udtryk for skolens evne til at skabe "kompetencyk" på de faglige færdigheder ud fra det bestående test- og karaktermateriale. Mulighederne på de faglige færdigheder vil yderligere bedres, når de nationale tests fungerer.

Derimod er der brug for en særlig indsats, hvis der skal sikres et fælles billede af, hvordan arbejdet med alsidige personlige kompetencer foregår, hvilke resultater, der opnås, og hvordan disse kan synliggøres ift. skoleledelse, forældre og kommunen.

Begrebet APK

Maglegårdsskolen har i en årrække arbejdet systematisk med udvikling af elevernes såkaldte alsidige personlige kompetencer (APK eller "Alpeko").

Disse alsidige og personlige kompetencer er – med en differentiering og uddybning på indskoling, mellemtrin og udskoling – kendetegnet ved følgende:

<p>Kompetencen "at lære at lære"</p> <p>(udvikle sine personlige læringsstrategier)</p> <p>Børnene sætter sig mål og forfølger dem.</p> <p>De tager initiativ og har lyst og mod til at opsøge viden.</p> <p>De træffer bevidste valg, som de kan argumentere for og begrunde.</p> <p>De ser muligheder og tænker kreativt, og forvalter deres medansvar og medbestemmelse i læringsprocesserne på konstruktiv måde.</p>
<p>Kompetencen "at indgå i fællesskaber"</p> <p>Børnene giver plads til andre.</p> <p>I fællesskabet træder børnene frem og gør sig gældende, danner sig holdninger og sætter dem i spil gennem dialogen.</p> <p>De er troværdige og sandfærdige, så andre kan have tillid til dem.</p> <p>De opsøger aktivt medbestemmelsen og medindflydelsen gennem spørgsmål og dialog og engagerer sig i nærmiljøet og det øvrige samfund.</p>
<p>Kompetencen "at respektere og værdsætte forskelligheden"</p> <p>Børnene accepterer hinanden, udviser respekt og tolerance, hensyn og omtanke i</p>

samvær og samspil med andre.

Børnene er opmærksomme på, hvordan andre har det. De anerkender menneskers forskellighed, forholder sig til andres følelser og viser situationsfornemmelse.

Kompetencen "at have selvindsigt"

Børnene kender sig selv, deres potentialer, styrker og svagheder.

De forstår at håndtere egne følelser, reaktioner og handlinger – også i samspillet med andre mennesker.

Børnene har kendskab til egne læringsstile.

De udtrykker sig på mange måder og gør sig umage i alle sammenhænge.

Lærernes metoder i vurderingen af elevernes APK varierer mellem de tre skoleafdelinger på grund af de alders- og udviklingsmæssige forskelle samt mellem de enkelte lærerteams afhængig af gruppens erfaringer og fælles metodevalg.

Mellemtrinet er f.eks. præget af, at eleverne i samspil med lærerne udfylder et APK-skema (*bilag 2*) 3-4 gange i løbet af et år, hvor barnet får en forståelse af sin egen udvikling, og hvor der er mulighed for at sparre med læreren, hvad enten der er sket fremskridt eller ej. Hver gang barnet og læreren mødes til samtale, sættes der en streg som indikerer det enkelte barns placering og udvikling i forhold til sig selv og sin gruppe.

I udskolingsfasen (fra 7. - 10. klassetrin) fokuseres der stadig meget på den dialogbaserede tilgang til kompetenceudviklingen, men på dette skoletrin er det nødvendigt især at skabe udfordrende omstændigheder for udviklingen fra elev til studerende. Dette gøres ved ugentlige statusvurderingsrapporter som eleverne selv udfylder med efterfølgende opfølgende samtale med læreren (*bilag 3*). Lærerteamet sikrer at alle fag er repræsenteret i statusvurderingerne, således at eleverne forholder sig til deres egen udvikling i alle deres fag, samtidigt med at de får mulighed for at få besvaret alle de spørgsmål et barn i rivende faglig og personlig (følelsesmæssig) udvikling måtte have.

Fælles for de forskellige metoder til vurdering af APK hos eleverne er følgende:

Udgangspunktet for vurderingen er elevernes eget udsagn. Nogle tager afsæt i elevernes egne sproglige formuleringer af styrker og svagheder i forhold til APK, andre beder eleven indplacere sig på en skala, som er udtryk for elevens egen vurdering af præstation versus potentiale.

I begge tilfælde drøftes elevens vurdering med læreren og der sker en fælles vurdering af, om der er sket den ønskede forbedring på evt. aftalte opfølgningspunkter og der aftales evt. opfølgning.

Den vurdering, der sker af elevens "APK-niveau" er således en individuel, kvalitativ vurdering, som foretages af lærer eller lærerteam sammen med eleven.

Synliggørelse af (udviklingen i) APK

Der er en betydelig udfordring i at håndtere en synliggørelse af arbejdet med APK.

Disse vurderinger af APK er – selv om de ikke er personvurderinger, men knyttet til elevens skolemæssige indsats og baseret på selvevaluering – traditionelt følsomt materiale.

Laboratoriet synliggjorde principielt tre muligheder for at løfte opgaven:

1. Lærerne redegør for deres metodevalg og systematiske praksis i forhold til afdelings/skoleledelsen og foretager en samlet og overordnet kvalitativ vurdering af tilstanden og evt. forbedringsområder i klasser/områder. Skoleledelsen redegør efter dialog herom for både metoder, systematik og vurderingen af tilstand og udvikling ift. forvaltningen og Børne- og Skoleudvalget.
2. Skoleledelsen samler eksisterende eller tilvejebringer supplerende data f.eks. via eksisterende lovpligtige undervisningsmiljøvurderinger eller særlige elev- eller forældre-surveys. Dette vil imidlertid i væsentlig grad blot være indikatorer, som godt nok er målelige, men næppe særligt præcise i deres udsagn. Det kan dog overvejes om spørgsmål om forældres eller elevs vurdering af skolens arbejde med APK kan inddrages i de brugerundersøgelser, der formentlig fremover skal laves hvert andet år.
3. Lærerteamet for hver klasse anvender deres forberedelse og opfølgning på elevsamtalerne som anledning til en fælles vurdering af udviklingen i APK for den enkelte elev siden sidste elevsamtale. Dette kan eksempelvis opgøres i en simpel tredeling: Forbedret, uændret, forringet. For hele klassen samles disse data af klasselæreren, som videregiver det samlede resultat for klassen til afdelings- eller skoleledelse. Det samlede resultat videregives af skolen på passende vis i forbindelse med kvalitetsrapportering som et udtryk for skolens samlede progression inden for APK.

Det vurderes at metode 1 eller 3 bør foretrækkes, da kvaliteten af resultaterne i metode 2 vil være kritisabel i forhold til APK.

Hvis metode 3 – som vurderes at give det sagligt set bedste resultat – vælges, kræver det en række overvejelser omkring proces og metode.

Det er afgørende, at bevare den fortrolighed og tillid, der er en forudsætning for at arbejde med APK. Validiteten af vurderingerne kan skades, hvis elev- og lærertillid til en evt. synliggørelse ikke til stede. Selve det forhold, at oplysningerne "kommer ud af rummet" skal drøftes grundigt igennem, så det ikke giver bagslag. Det er væsentligt, at lærerne fortsat er stærkt motiveret for den bedst mulige indsats, herunder også løbende vurderinger, af det enkelte barns APK-udvikling.

Udfordringen lettes imidlertid ved, at det, som skolens ledelse og omgivelserne i denne forbindelse har interesse i at få oplyst, ikke drejer sig om den enkelte elevs absolutte standpunkt. Derimod drejer det sig om, i hvilken grad der har været et "kompetencyrk" i perioden – og aggregeret for hele klassen, afdelingen og skolen. Skolens evne til at levere kvalitet i form af "kompetencyrk" på APK skal nok sammensættes af summen af de enkelte klassers "ryk" og disse af de enkelte elev-vurderinger. Men de konkrete oplysninger om den enkeltes standpunkt eller udvikling behøver ikke at slippe ud af det tætte tillidsfulde rum mellem lærere, elev og evt. forældre.

6. Reduceret ressourceforbrug til dokumentation

Principielle muligheder for at reducere ressourceforbruget

Udfordringen er, at reducere den belastning som skoleledelse, administration og lærere oplever ved arbejdet med kvalitetsrapportering mv.

Der er principielt en række forskellige muligheder for at reducere belastningen:

1. reduktion i antallet af mål (ved lav meningsfuldhed og/eller stor ressourcebelastning)
2. reduktion via mindre hyppige datakrav
3. forenkling af den enkelte indikators udformning

4. forenkling, herunder automatisering og genbrug, af indsamlingsmetoden
5. timing, dvs. placering af opgaven når der er ledig kapacitet

Inden der tages stilling til reduktionen bør dog ses på den overordnede baggrund og sammenhæng i det kvalitetsmæssige styringssystem.

Styring og dokumentation mellem skole og forvaltning består – udover økonomi- personalestyring - af en kontrakt og en Kvalitetsrapport med tilhørende opfølgingsplaner. Systemet er under fortsat udvikling og skitseres i hovedtræk i det følgende.

Kontrakter

Maglegårdsskolen har som en af de første skoler for en halv snes år siden indført kontraktstyring. Dette er nu en del af Gentofte kommunes samlede styringssystem og der indgår kontrakter mellem Skoleudvalg og Skole og Fritidsforvaltningen, som herefter indgår såkaldte "niveau 2-kontrakter" med den enkelte skole.

Formålet med kontrakten er:

- at styrke og tydeliggøre udmøntningen af niveau1 -planen i Skole og Fritid (Gentofte-planen) på det decentrale niveau, hvor den konkrete service leveres til kommunens borgere
- at fremme sammenkædningen af økonomi og indhold i serviceydelse
- at styrke dialogen og forventningsafstemningen mellem de politiske, administrative og udførende aktører indenfor kommunens organisation

Den nuværende kontrakt er toårig, løbende fra 1. august 2008 - 31. juli 2010. Kontrakten indeholder kvalitative målsætninger på følgende områder:

- kommunikation
- børnenes kompetencer
- den faglige progression
- præcisering af AKT-arbejdet
- inklusion
- fysisk aktivitet

Målene er fulgt af kvalitative indikatorer, formulering af en ambition samt en handleplan for hvert indsatsområde. Der sker opfølgning tre gange på de to år mellem skolen og forvaltningen. Der er ikke økonomiske eller juridiske konsekvenser af kontrakten. Der er ingen henvisninger til Kvalitetsrapporten 2006/7 i den gældende kontrakt.

Kvalitetsrapporten

Kvalitetsrapporten 2007/8 tilkendegiver, at den – i overensstemmelse med loven - skal sikre kommunalbestyrelsen et godt grundlag for at tage stilling til kvaliteten af det kommunale skolevæsen og træffe beslutninger om den videre udvikling. Kvalitetsrapporten indgår ligeledes som en del af det kommunale kvalitetsstyringskoncept, som skal sikre sammenhæng mellem de mål, visioner og budget politikerne vedtager i dokumentet Gentofteplanen og den praktiske hverdag.

Det sker ved, at mål og visioner omsættes til mål i en kontrakt mellem det politiske og Skole og Fritid (Niveau1-kontrakt) og igen mellem Skole og Fritid og skoledistriktet (Niveau 2-kontrakt). Gentoftoplanen for Skole og Fritid og kontrakterne på begge niveauer bygger på et grundlag af nyeste viden og den evaluering og dokumentation, der er samlet i Kvalitetsrapporten. Det er målet, at kvalitetsrapporten sammen med dygtig ledelse skaber læringsprocesser indenfor Skole og Fritids kerneaktiviteter og sikrer grundlaget for en god dialog mellem de mange aktører, der har ansvar for børnenes læring.

Kvalitetsrapportens dokumentationskrav

Kvalitetsrapportens datagrundlag og omfang går ud over, hvad der er fastlagt i lovgivningens minimumskrav, idet 2008-planen indeholder følgende 26 forskellige datatyper fordelt på 6 hovedområder:

Skolernes resultater

1. Undervejs i grundskoleforløbet (læsetest – matematiktest – kreativitet, innovation, problemløsning og samarbejde)
2. De unges faglige niveau ved afslutningen af grundskoleforløbet (FSA)
3. Efter endt grundskoleforløb (ungdomsuddannelser)

Organiseringen af de pædagogiske processer

4. Skolernes organisering og tilrettelæggelse af de pædagogiske processer i forhold til indholdet i det kommunale læringsgrundlag (metoder der fremmer læring, undervisningsdifferentiering, fleksibel tilrettelæggelse, inddragelse af børnene, anvendelse af læringsrum, sundhed & bevægelse)
5. Evalueringskultur – arbejdet med målsætning, evaluering og dokumentation (elevplaner, lærernes evalueringspraksis, elevernes målarbejde)
6. Skole/hjemsamarbejde (omkring barnets læring)
7. Anvendelse af IT

Tilfredshed og trivsel

8. Den oplevede tilfredshed og trivsel blandt børnene (trivsel, arbejdsro mm – UMV)
9. De unges oplevede tilfredshed med at gå i 10.klasse på Ungdomsskolen
10. Forældrenes tilfredshed (kommunikation lærer/forældre)
11. Medarbejdernes tilfredshed og trivsel (ledelse, APV, sygefravær, personaleomsætning)

Rammer for skolernes undervisning og øvrige virksomhed

12. Rammebetingelser, der handler om børnene (privatskolefrekvens, elevfravær)
13. Rammebetingelser, der handler om medarbejderne (uv-tidens andel af arbejdstiden, fravær, linjefag, kompetenceudvikling)
14. Økonomiske rammebetingelser (udgifter pr. elev, uv-midler, klassekvotient, elever pr. lærer)

Den specialpædagogiske indsats og øvrige særlige undervisningstilbud

15. Antal børn der modtog specialpædagogisk bistand
16. Antal børn i andre særlige undervisningstilbud
17. Elevernes faglige niveau ved afslutningen af 9.klasse
18. De unges valg af uddannelse i forlængelse af 9.klasse
19. Rammer for den specialpædagogiske indsats (udgifter, netværk, lærernes kompetencer, faglig sparring, visitation, de fysiske rammer)
20. Skolernes rummelighed og tilrettelæggelse af undervisning for elever der modtager specialpædagogisk indsats (inklusion, tilrettelæggelse af undervisningen)
21. Klager over kommunen til klagenævnet for vidtgående specialundervisning

Tosprogede børn og dokumentation af undervisningen i dansk som andetsprog

22. Antal tosprogede børn og antallet af dem, der får undervisning i dansk som andetsprog og specialundervisning

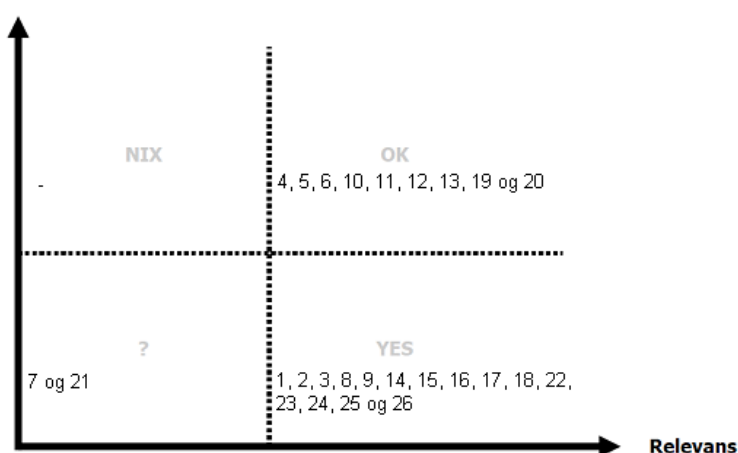
- 23. Resultater blandt de tosprogede børn (FSA)
- 24. Rammer for undervisningen i dansk som andetsprog i Gentofte Kommune (visitation, linjefag, udgifter)
- 25. Organisering, gennemførelse og tilrettelæggelse af undervisningen i dansk som andetsprog
- 26. Hvad skal der til for at styrke undervisningen i dansk som andetsprog?

Reduktion af antal målinger mv. i Kvalitetsrapporten

Målinger ovenfor, som har stor relevans og små ressourceomkostninger bør prioriteres højest, mens der ikke bør anvendes indikatorer med begrænset relevans og højt ressourceforbrug.

Den konkrete afgrænsning af indikatorer til rapporteringen kan alene ske ud fra en økonomisk og politisk prioritering, men de eksisterende indikatorer er søgt vurderet fra de læringsmæssige, ledelsesmæssige, skolepolitiske og forskningsmæssige relevans. 12 af indikatorerne (15-26) er dog af tidsmæssige grunde alene vurderet af skoleledelsen.

Ressourcer



Figur 1.

Analysen jf. figur 1 peger på, at langt de fleste indikatorer umiddelbart har en vis relevans som aktuelt billede på kvalitet eller som en forudsætning for at opnå kvalitet. Oplysninger om IT-anvendelse (7) vurderes dog ikke længere af væsentlig betydning, da hardware-beholdningen nu har et omfang, at fokus herpå ikke længere har kvalitetsmæssig betydning. Også antal klager over kommunen til klagenævnet for vidtgående specialundervisning vurderes dog uden at have særlig betydning (21).

Det har ikke kunnet vurderes, om der er andre og mere omkostningseffektive metoder til at nå samme mål for nogle af indikatorernes vedkommende. Eksempelvis blev nævnt eksemplet registrering af elevers fravær, som tager betydelige lærerressourcer og hvor data alligevel er tvivlsomme. Tidligere lærer- og ledelsesindgriben i forhold til fravær kombineret med en målrettet midlertidig registrering i forhold til enkelte klasser eller enkelte elever er et muligt alternativ, som kunne vise sig at være mere omkostningseffektivt.

Jf. indledningen til dette hovedafsnit er det heller ikke vurderet, om der er muligheder for forenkling af den enkelte indikators udformning, automatisering og genbrug af oplysninger eller mulighed for bedre timing i forhold til skolens ledige kapacitet.

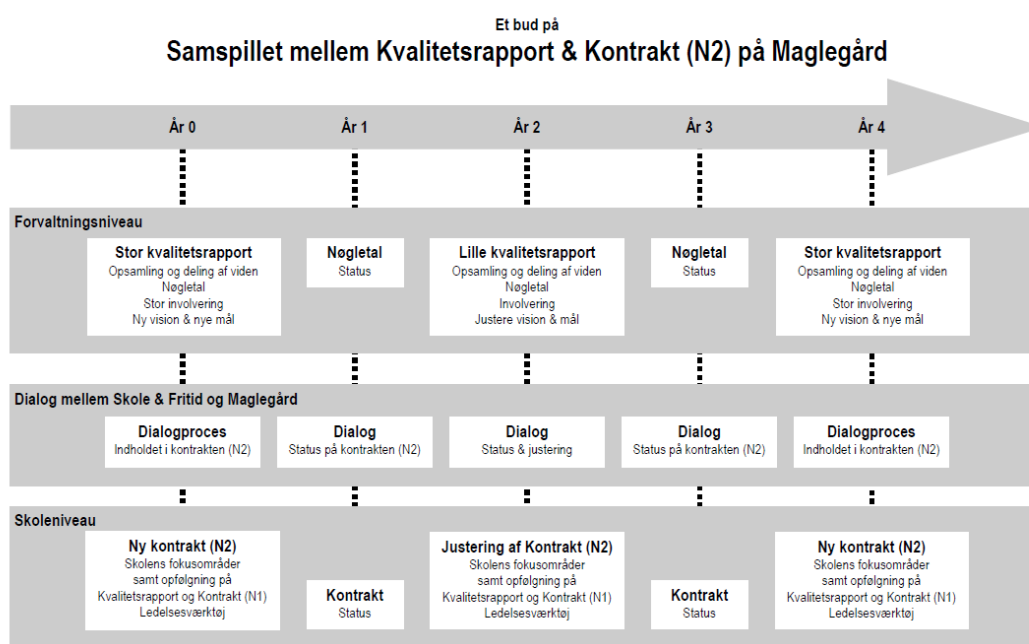
Mindre hyppig kvalitetsrapportering

I forbindelse med laboratoriet har været drøftet muligheden for, at hyppigheden af Kvalitetsrapporterne kunne reduceres. Der har også været en overvejelse om bedre sammenbinding mellem kontrakt, Kvalitetsrapport og skoleledelsens dialog med lærerteams og lærere.

Det vurderes, at en sådan reduceret frekvens af kvalitetsrapportering muliggør en sammenhæng med kontrakterne og at der skabes gode muligheder for en langt bedre opfølgning på de indikationer, der ligger i Kvalitetsrapporten og dermed gennemførelse af de centrale skolepolitiske målsætninger.

En mulighed, som har været diskuteret, er, at den nuværende årlige store kvalitetsrapportering afløses af en stor rapport hvert fjerde år i forbindelse med en ny kommunalbestyrelses funktionsperiode. Denne følges op af en mindre midtvejsrapport efter 2 år, og den fornødne styringsinformation i de øvrige år, hvor det er nødvendigt og nyttigt og muligt uden store ressourcebelastninger.

En mulig model for sammenhæng og reduceret hyppighed fremgår af nedenstående figur:



Det vurderes, at der vil være en meget væsentlig ressourcereduktion ved denne model, som både vil komme skoleledelse, administration og lærere samt skoleforvaltningen til gavn.

En række af de ledelsesmæssige og udviklingsprægede opgaver – herunder evt. udvikling af et koncept for vurdering af skolens evne til "kompetencyk", herunder for APK - kan således have mulighed for at kunne realiseres i praksis ved en sådan lettelse af belastningen. Der kan også være en psykologisk effekt af reduktionen af kontrollen heri.

7. Skitse til et styringseksperiment

Laboratoriet er nået frem til nogle resultater, som tilsammen kan udgøre et eksperiment omfattende Maglegårdsskolen.

Dette udelukker selvsagt ikke, at kommunen kan overveje, om andre skoler skal have en lignende mulighed, eller at de centrale myndigheder som Skolestyrelse og EVA kan inspireres eller finde anledning til centrale initiativer.

Elementerne i eksperimentet er følgende:

1) Rapportfrekvensen reduceres til hvert 4. år for det nuværende rapportomfang. Til gengæld laves midtvejsstatus i form af en lille kvalitetsrapport.

2) Udvikling således at Kvalitetsrapporteringen bliver en naturlig opfølgning på kontrakten kombineret med en plan for ledelsesmæssig opfølgning ift. lærerteam-niveauet

3) Udvikling og brug af et koncept for synliggørelse af kompetencyræk dækkende såvel faglige færdigheder som alsidige personlige kompetencer (APK).

8. Den videre proces

På den baggrund anbefaler laboratoriet følgende handlinger i den kommende tid:

Børne- og Skoleudvalget

- anbefales at tage stilling til forslaget til reduceret hyppighed i kvalitetsrapporteringen og sikre evt. fornødne dispensationer i henhold til Udfordringsretten
- at drøfte forslag til en styrket sammenhæng med kontrakten

Skoleledelsen

- anbefales at drøfte hvorledes skolens arbejde med elevernes alsidige personlige kompetencer kan styrkes og synliggøres med pædagogisk udviklingsråd samt vælge en af tre skitserede modeller eller en kombination heraf
- at lave forslag til Kompetencyræk vedr. faglige færdigheder på baggrund af eksisterende data fra prøver og karakterer samt fra kommende nationale tests
- se på hvordan kontraktniveau og lærerteamniveau forbindes med kvalitetsrapporteringen
- sammen med forvaltningen se på muligheder for genbrug eller simplere datafangst
- at overveje et eksperiment på skolen, en afdeling eller et antal klasser. - Her afskaffelse af generel registrering af elevfravær og erstattes med en tidligere og ændret lærer- og ledelsespraksis. Dette suppleres med mere målrettet og midlertidig fraværregistrering i klasse med problemer og i forhold til enkelte elever/grupper af elever

Forvaltningen

- anbefales at udarbejde grundlag for skoleudvalgets drøftelse af forslag vedr. forenkling af kvalitetsrapporteringen
- at høre om andre skoler kunne være interesseret i at
 - arbejde systematisk med kompetencyræk
 - arbejde systematisk med APK-delen
 - eksperimentere med synliggørelse af APK-udvikling
- undersøge hvilke andre skoler/kommuner der arbejder med læringstilvækst med henblik på gensidig inspiration
- fjerne mål for IT-anvendelse og klager til klagenævnet for specialundervisning fra kvalitetsrapporten samt overveje hvordan data indsamles på en enklere måde og med bedre timing i forhold til skolens behov.

Skolestyrelsen og EVA

- anbefales at Gentoftes og Maglegårdsskolens erfaringer indgår i styrelsens kommende overvejelser om den fremtidige udformning af regler og vejledning om kvalitetsrapporter
- at bistå skolen med faglig rådgivning og vejledning om arbejdet med læringstilvækst i bl.a. OECD.
- reduktion af den generelle hyppighed af rapporter med henblik på bedre forankring, afbureaukratisering og bedre ledelsesopfølgning

Forskerne

- anbefales at undersøge hvilke erfaringer og hvilken viden, der findes om kompetencyræk/læringstilvækst og måling heraf
- at undersøge hvilke erfaringer og hvilken viden, der findes om fastlæggelse, vurdering og måling af alsidige og personlige kompetencer.

Bilag:

MidtLab og Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse: *"Oplæg: Kvalitet i offentlig styring – let og smart lærings- og styringsinformation til alle interessenter"*, Århus/Frederiksberg, 2009

Eksempel på APK-praksis på mellemtrinnet (Søren Dyrbye)

Eksempel på APK-praksis i udkolingen (Bente Kold-Kristensen)