

Skaber evaluering værdi i faglig ledelse?

DES årsmøde 2017 fredag d.15.september

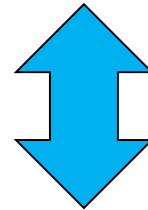
Tommy Hansen og Kristian Gylling Olesen
Associate professor & assistant professor, PhD
Ledelsesuddannelserne
11. september 2017

Agenda

- Hvem er vi?
- Præsentation af FoU-projektet: "Bedre Børneliv – faglig ledelse, evaluering og kvalitet"
 - Baggrund, formål og centrale begreber
 - Udviklings- og forskningsforløbet
- 7 pointer om evaluering som redskab i faglig ledelse
- Perspektiv på brug af small-data
- Drøftelser ved bordene
- Opsamling – tak for i dag

Optaget af

- Skabe ny viden om hvordan faglig ledelse kan medvirke til at skabe bedre børneliv



- Udvikling af faglig ledelse gennem uddannelse (diplomniveau) og målrettede forløb.

Fakta

- **Et FoU-projekt** med en kommunes 10 dagtilbud og 18 pædagogiske ledere u/personaleansvar.
- Formål: ***Udvikle og forske i evaluering som redskab i faglig ledelse***
- **Aktionsforskning**
- **Varrighed:** 14 måneder. Juni 2015 til September 2016.
- **Finansiering:**
 - Undervisningsministeriets innovationspulje (udvikling)
 - Metropols forskningsmidler
 - Kommunen

Projektide – evaluering som redskab i faglig ledelse

- Lederen udvælger strategisk hvilke pædagogiske indsatser som dagtilbuddet skal evaluere og kvalitetsudvikle.
- *Det er medarbejderne der driver de pædagogiske indsatser, men lederen der driver evalueringen.*
- Gennemføre datadrevne samtaler



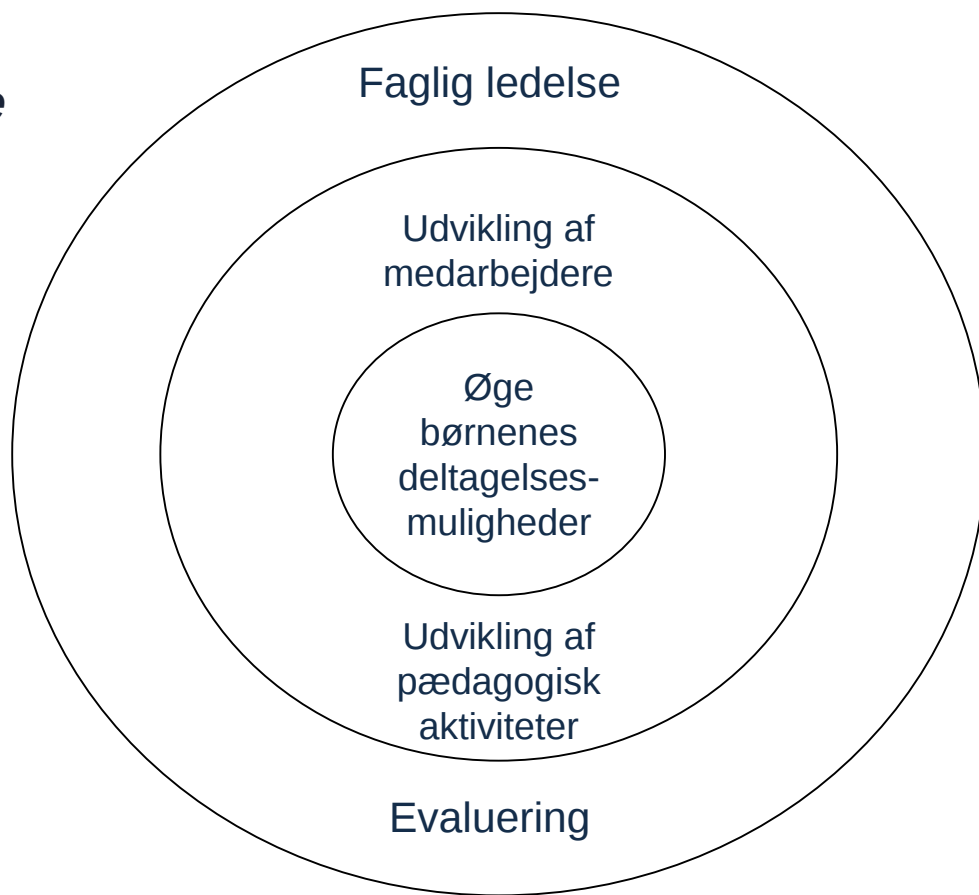
Udviklingskoncept

- Kapacitets- og udfordringsanalyse
- 1-årigt praksisnært udviklingsforløb via aktionslæring:
 - Først afprøve i praksis > opleve hvilke udfordringer de møder og hvilke teorier og metoder de har brug for.
- Aktionslæring – selv vælge aktioner og evalueringsdesign og – redskaber.
- Modul: kvalitetsudvikling og evaluering (diplom i ledelse)
- Læringsnetværk, ekspertsparring og læringsfortællinger
- Læringslaboratorium – samspil med forskning

Udvikling bidrager til forskning

*Hvordan transformerer
virkningsevaluering faglig ledelse
i dagtilbud?*

- Følge praksisøkokologien
- Før og efter-interview med alle pædagogiske ledere
- Fulgt 6 ud 12 aktioner: observationer, foto og fokusgruppeinterview
- Læringshistorier
- Læringslaboratorier



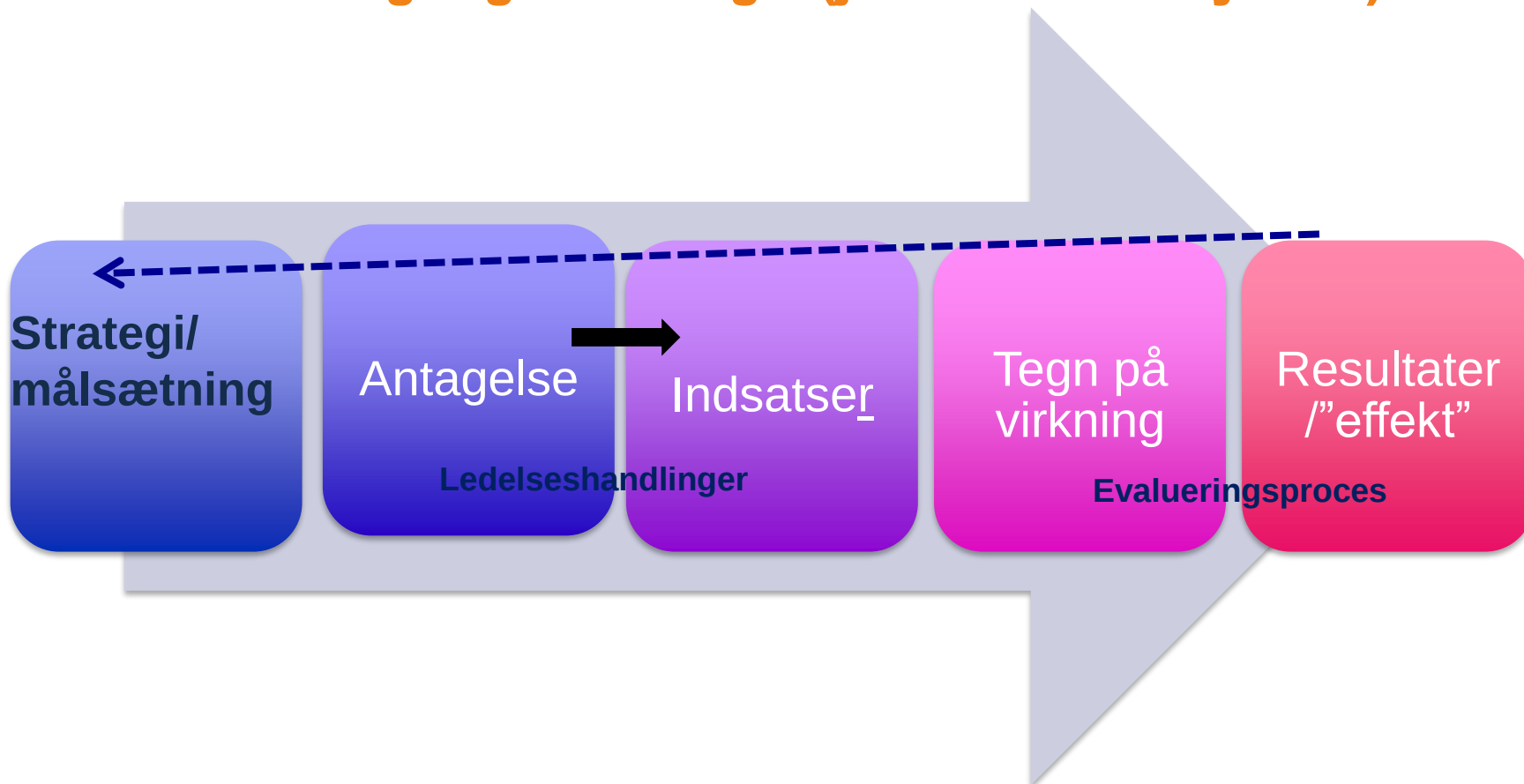
Træne evalueringsblikket

- Se evaluering i et udviklingsperspektiv – hvad virker for hvilke børn, hvor, hvornår og hvordan?
- Hvis vi har denne pædagogik og vi ønsker at udvikle denne pædagogisk indsats, hvilke evalueringsmetoder kalder det på?

Virkningsevaluering:

- Er vores indsatser pædagogisk begrundede? Eller er der blot tale om omsorg, personlige kæpheste?
- Forbered indsatser ud fra forandringsteori og en virkning for børnene - som I har indflydelse på
- Indsaml data om indsatserne – processer og virkninger
- Evaluerer hvad børnene får ud af indsatserne – fik de det ud af det vi forventede?
- Arbejde med at justere praksis

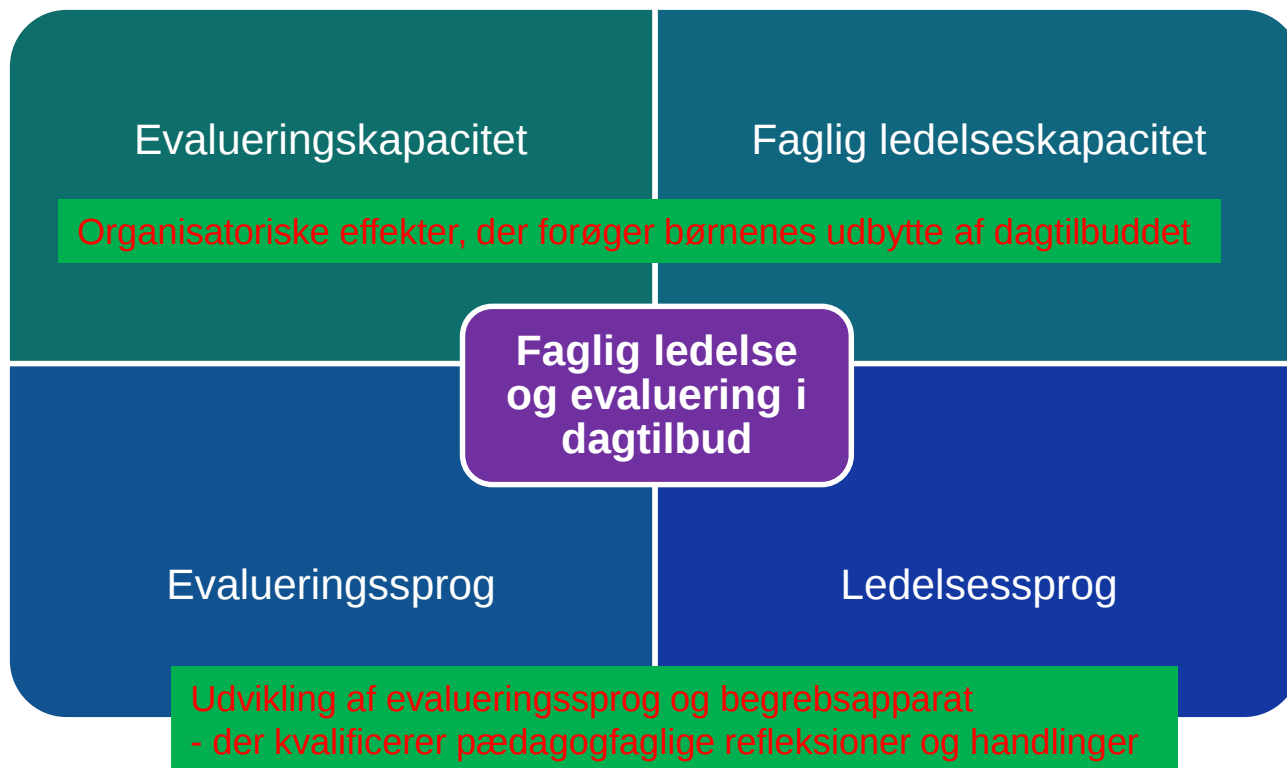
Et "realistisk" evalueringsblik med fokus på antagne sammenhænge og rækkefølger (jf. Pawson & Tilly 1997)



Evalueringsdesign og dokumentationsmetoder

- Kompetenceevalueringsdesign
 - Innovativ evaluering m/programteori
 - Tælling og optælling
 - Narrative evalueringsformer: praksisfortællinger / læringsfortællinger
 - Evalueringsinterviewet med voksne
 - Børneinterview
 - Observation
 - Vignet
- Small data - data close to concrete practice – data about "real life" (Patton M. Q. 2015)**
- Udgangspunktet har været valg af:
 - Metoder der er tilpasset mål og forventede virkningstegn
 - Metoder der tager afsæt i at evaluere opfyldelsen af mål for børnenes udbytte

Lederudvikling



Hvad greb lederne fat i?



- Udvikling af pædagogiske aktiviteter, situationer og børnenes kompetencer

- *Fx morgensamlingen*

- Udvikling af medarbejdergruppen og deres kompetencer

- *Fx håndtere negativ omtale af børn*



- Udvikling af de organisatoriske strukturer

- *Fx udvikle en bemandingsstruktur i ydertimerne*



Hvilken værdi skaber evaluering for faglig ledelse?

Faglig ledelse i et børneperspektiv

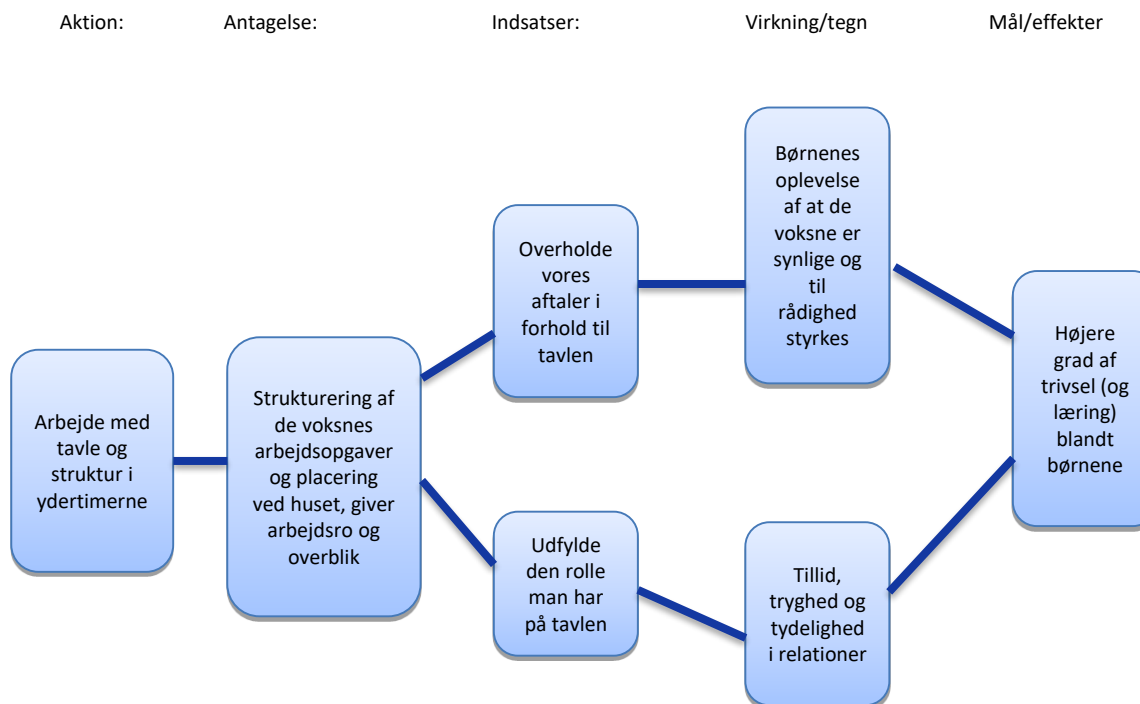
De pædagogiske ledere opfordrer medarbejderne til at "læse" forskellige situationer i et børneperspektiv for at få medarbejderne til at handle ift. børnenes spor og behov.

Hvordan kan evaluering som redskab styrke faglig ledelse i et børneperspektiv?

Brug af evalueringsviden - ikke kun faglig viden

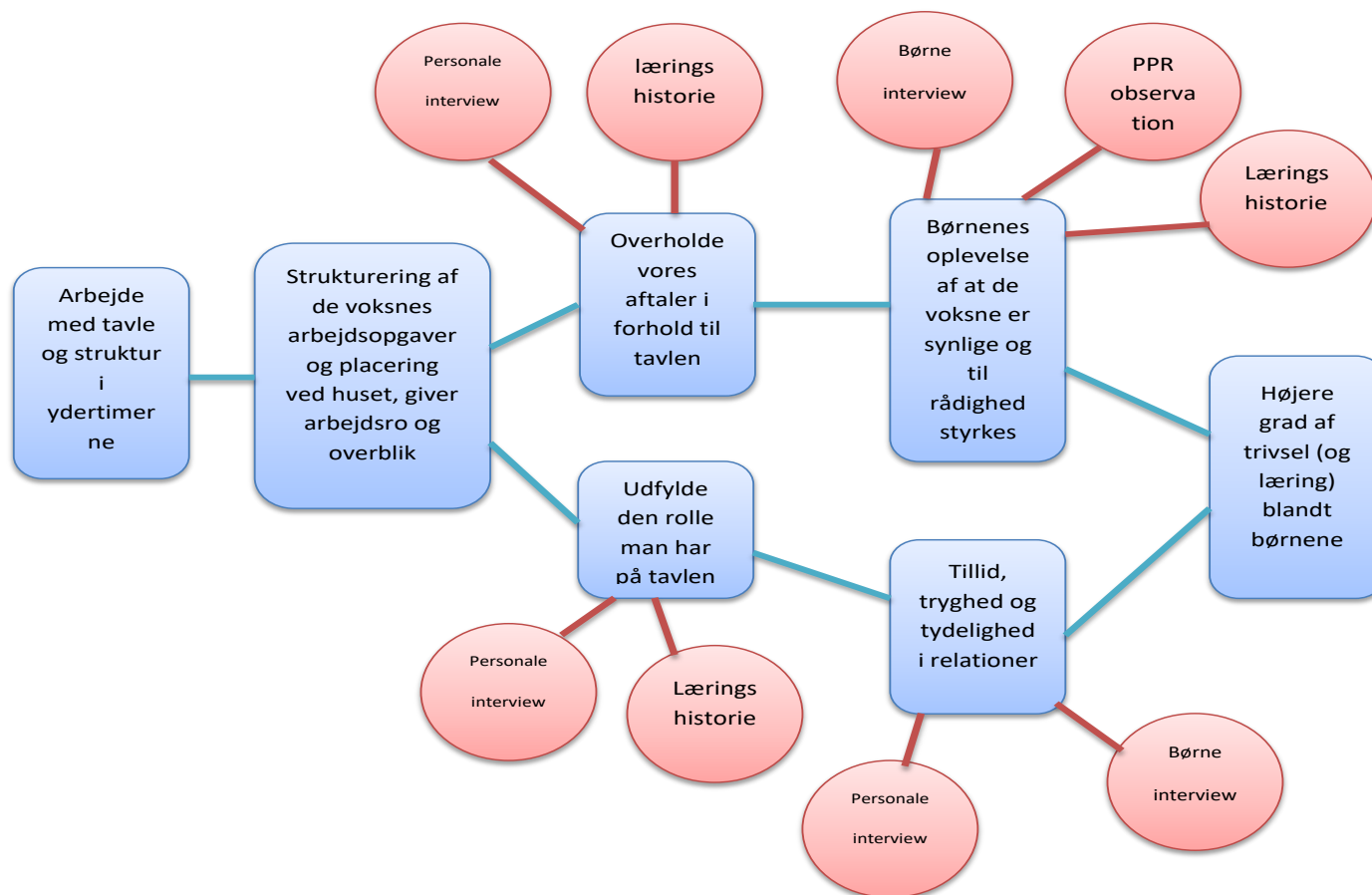
Ledere vejleder, guider og sætter ikke blot faglige standarder ud fra faglig viden (operationen lykkedes, patienten døde) men vejleder, guider og sætter også faglige standarder ud fra faglige refleksioner baseret på evalueringsviden, dvs. virkede indsatsen? For hvilke børn? Hvordan, hvor og hvornår?

Eksempel på programteori



Dokumentationsmetoder

Programteori og forsyning:



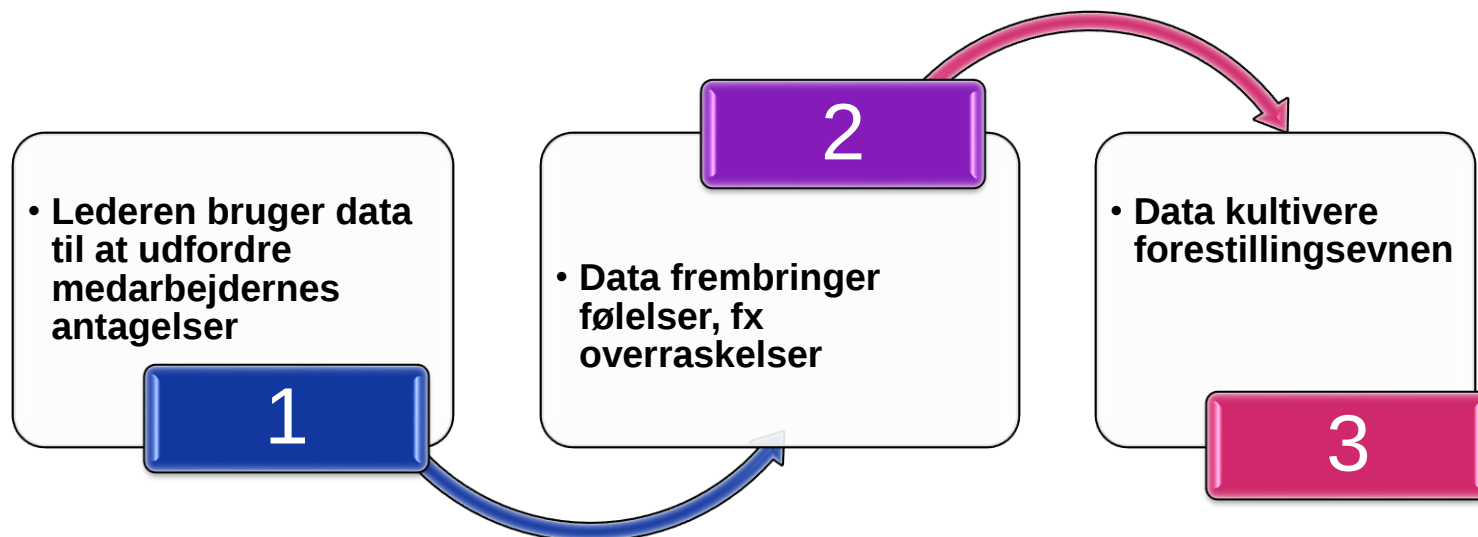
Fra "løse" usystematiske evalueringsdialoger til systematik i datadrevne samtaler

*Fra hvordan synes du det gik? - til hvad
siger vores data om virkning, udbytte og
oplevelse – hvad kunne data pege på,
hvad betyder disse data for ændring,
justering eller fastholdelse af vores
praksis?*

Small data -samtaler

- Pædagogisk leder (PL): Vi aftalte at vi skal overholde aftaler og udfylde den rolle vi har på tavlen og gerne se at børnene oplever at vi er synlige og tilrådelighed – både voksen barn og voksen-voksen – så vi kan stole på hinanden og koncentrere os om det vi nu har gang i.
- De før udleveret et display med generel data fra børneinterviewene. Og de får udskift af de individuelle børneinterview.
- PL: Interessant at kigge på der hvor der er nogle der ikke ved hvad der foregår
- Pædagog (P): Det er Ursula! Det havde jeg ikke set komme.
- PL: Hvor meget har vi fortalt børnene om hvorfor en voksen har grønt bånd på? Og hvad kan man bruge de andre voksne til?
- Hvad tænker i?
- (...)
- P: Det med om de ved hvad de grønne børn betyder. Det kom bag på mig med Ursula. Hvis hun ikke ved det hvad så med de yngre og nye børn.
- De taler om hvordan de andre børn har fanget det.
- PL: Det efterlader lige hvordan vi skal tænke over at fortælle børnene hvad flyveren laver.
-

Data problematiserer faglige antagelser og løfter den faglige forestillingsevne



Faglig ledelse i et evalueringsperspektiv

Faglig ledelse: at forholde sig refleksivt til enhver pædagogik – hvad kommer der ud af det for børnene?

Evalueringsblikket: At forbinde indsats med effekt for børnene.

et tværgående blik i potentielt set alle pædagogiske situationer

Evaluerer skaber opmærksomhed på medarbejdernes mulige bidrag – og at de er meget forskellige! – og på at få børnene i centrum – ikke de voksne!

Evaluerer forstærker medarbejdernes børneperspektiv

Medarbejdercitater

- *"Vi har nu fokus på hvad der virker og ikke virker. Før var det bare irriterende at de (børnene) var urolige på samlingerne. Nu har vi tænkt over hvorfor – hvad fungerer, hvad fungerer ikke?" (efter et stuemøde)*
- *"Jeg tænker, hvis ikke Karen og jer andre havde kommet og prikket til os, så tror jeg vores morgensamling havde set ret meget ud som den gjorde for et halvt år siden." (FGI)*
- *"Jamen jeg synes, det var fint, også fordi man fik øjnene op for noget (...) som man egentlig godt kan se, måske godt kan blive bedre." (FGI)*

Der var også nogle kritiske kommentarer:

- *"Nogle gange tog det også bare lidt for lidt for lang tid, for vi havde også andet på vores stuemøde, ikke? (andre dagsorden punkter)" (FGI)*
- *"Karen var der for længe." (FGI)*

Udsnit af læringshistorie

- *"Det er et valg at fokusere på det der virker, velvidende at der kan være handleteorier/værdier indenfor konteksten som virker modsat. Jeg har øje for det, anerkender det, forholder mig til det.."(pædagogisk leder maj 2016)*

Fra lederen som facilitator til den fagligt ambitiøse leder

De pædagogiske ledere er bærere af
evalueringsblikket i hverdagen – de er
symbolske bærere og spreder af
evalueringskapacitet.



Dataetik i faglig ledelse

Data inkluderer og ekskluderer

– brug forskellige typer data til udvikling.

Hvilke faglige samtaler giver forskellige typer data mulighed for?

Skaber kvalitativ evaluering bestemte børnefigurer og blikke på børnene, der synliggør noget ved børnene og skjuler andet?

"Ud fra de analyserede vurderingsmaterialer konstruerer forfatteren 'smudsbørn', der beskrives ved hjælp af forskellige kategorier. Smudsbørn skal forstås som børn, der adskiller sig fra det 'acceptable' i dagtilbuddet og ses som 'uønskede'."

"Sidstnævnte form for dokumentationen viser – fx i form af fotografier eller videooptagelser – i høj grad 'glade og kompetente børn' frem for hverdagens mange småkonfrontationer, frustrationer, nederlag og forsøgene på at omgå alt dette... På den måde bliver det især de mere strukturerende og målorienterede aspekter og dele der bliver begrebssat og sprogliggjort, mens mange andre forhold ikke bliver begrebssat..."

Producerer kvalitativ evaluering viden om det enkelte barn, der er (for) tæt på barnet og dermed følsomt?

"Evaluering og dokumentation udspiller sig i dagtilbuddene inden for to yderpunkter. Det ene yderpunkt består af den upåagtede og i hverdagslivet indvævede evaluering og dokumentation (fx faglige udvekslinger), mens det andet yderpunkt indeholder den mere påagtede og afgrænsede form for dokumentation og evaluering der typisk kan knyttes til de pædagogiske læreplane".

Konstruerer kvalitativ evaluering - som middel til udvikling af velfærdsydelser - borgerfigurer der er stereotype? Og følsom viden der kan komme for tæt på borgeren?

Tommy Hansen: tomh@phmetropol.dk

Kristian Gylling Olesen: krgy@phmetropol.dk