

# Evalueringsrapport

## *Projekttitle:*

*Nye krav til produktionsskolesektoren (Dokumentationsprojektet)*

---

*Journalnummer: B200806*

---

*Projektperiode: juni 2007 – december 2008*

---

## *Projektets finansiering*

Projektet er finansieret af:

- SCKK – Statens Center for Kvalitets- og Kompetenceudvikling
  - Undervisningsministeriet – afdelingen for erhvervsfaglige uddannelser
  - DFS – Dansk Folkeoplysnings Samråd
- 

## *Evalueringsresumé*

### **Baggrund og formål med projektet**

De seneste års lovgivningsmæssige tiltag på produktionsskoleområdet har betydet øget fokus på en større målretning af produktionsskoleforløb mod de formelt kompetencegivende ungdomsuddannelser. De nye tiltag stiller store krav til produktionsskoleformen, fordi man generelt ikke tidligere har arbejdet med konkrete målepinde og læseplaner i produktionsskolen. Behovet for at kunne dokumentere læring – og i sidste ende at kunne udarbejde et kvalificeret produktionsskolebevis – er således væsentligt.

Det overordnede formål med projektet har været at sætte produktionsskolemedarbejdere i stand til systematisk og troværdigt at kunne beskrive og dokumentere den læring, der finder sted på produktionsskolerne.

### **Centrale projektaktiviteter**

På baggrund af erfaringerne med at arbejde med dokumentationsredskaber på flere skoler udvalgte fem dokumentationserfarne produktionsskoler til at forestå kompetenceudviklingsforløb på 13 andre produktionsskoler. Skolerne kunne selv vælge, hvilke dokumentationsredskaber, de ville introducere til. Dette valg blev foretaget på grundlag af mødevirksomhed og et katalog over metoderne.

Konsulentkolernes involverede medarbejdere gennemgik et kvalificeringsforløb med tre eksterne konsulenter, som også indgik i forløbet med støtte og sparring til såvel skolekonsulenter som deltager-skoler.

Med lidt variation blev der skabt kontakt mellem deltager-skole og skolekonsulent efter en enslydende skabelon med formøder inden et forløb med tre adskilte pædagogiske dage, hvor der i den mellemliggende periode blev arbejdet med dokumentationsredskaberne.

## De vigtigste projektræsultater

Fem konsulent-skoler og 13 deltager-skoler har arbejdet med implementeringen af dokumentationsredskaber. Skolerne fremhæver, at processen har været betydningsfuld, fordi

- Dokumentation er styrket,
- Der er skabt fokus på læring,
- Lærernes bevidsthed om læring i værkstedet er styrket ved italesættelsen af processerne i værkstedet,
- Redskaberne medvirker til strukturerede samtaler med eleverne og større ensartethed i beskrivelsen af den enkelte elev,
- Processerne i værkstedet sættes ind i såvel en læringsmæssig som en produktionsmæssig sammenhæng.

Projektet har således medført et stærkere fokus i skoleformen på *hvorfor og hvordan man skal dokumentere læring* i produktionsskolesektoren. Projektet har medvirket til kvalitetsløft og mange steder skabt et samarbejdsforum omkring læring og dokumentation af kompetencer.

Erfaringen er også at dokumentationsarbejdet kræver en holdningsændring hos lærerne fra at være privatpraktiserende til at være en del af et fællesskab med synlige, gennemskuelige processer, både for elever og kolleger. Dette sker ikke gennem redskabet i sig selv – men gennem vedvarende holdningsbearbejdning, gennemskuelige og gode redskaber og ledelsesopbakning. Dette peger på et behov for at vedligeholde og videreføre kompetenceudviklings- og dokumentationsprojektet til flere produktionsskoler.

---

### Projektbeskrivelse

→ Projektets formål og mål

Det overordnede formål med projektet har været at sætte produktionsskolemedarbejdere i stand til systematisk og troværdigt at kunne beskrive og dokumentere den læring, der sker på produktionsskolerne, dvs. dokumentere indhold og effekt af den pædagogiske og didaktiske indsats i forbindelse med den gennemførte undervisning og produktion på den enkelte skole.

Formålet med dokumentationsarbejdet var fra begyndelsen *dels* at øge både elev og lærers bevidsthed om og evne til at synliggøre og vurdere de tilegnede kompetencer via nogle helt konkrete redskaber, *dels* at give produktionsskolesektoren et pædagogisk-didaktisk løft og dermed øge anerkendelsen af den kompetenceudvikling, der foregår i skoleformen. Gennem det konkrete arbejde med at forfine og implementere 3 forskellige dokumentationsredskaber har det været formålet at styrke skoleformens evaluerings- og dokumentationskapacitet – og dermed også styrke sektorens fremtidige arbejde med kvalitetsudvikling, herunder medarbejdernes strategiske kompetenceudvikling.

Det oprindelige mål var, at 30 skoler skulle gennemføre et kompetenceudviklingsforløb mhp. at lære at håndtere forskellige dokumentationsredskaber, således at de fik et indholdsmæssigt afsæt for at kunne udarbejde et kvalificeret produktionsskolebevis.

Antallet af involverede skoler blev imidlertid indskrænket i projektets første fase. Det var derfor en udfordring for projektet at fastholde fokus på såvel

det overordnede sektorniveau som på det operationelle skoleniveau. Det var væsentligt at have et langsigtet, strategisk sigte med de igangsatte projekttaktiviteter, samtidig med at der skulle arbejdes med at geare de deltagende skoler og deres lærergruppe i forhold til meget konkrete udfordringer også på kort sigt. Det har derfor været målet at arbejde repræsentativt og ud fra det eksemplariske princip på skoleplan med at implementere de 3 dokumentationsredskaber på 13 skoler af forskellig størrelse og med forskellige dokumentationserfaringer, således at disse redskaber efterfølgende vil kunne anvendes også af skoler, som ikke har deltaget direkte i projektet.

→ Baggrunden for projektet

De seneste lovgivningsmæssige tiltag på produktionsskoleområdet sætter fokus på større målretning af produktionsskoleforløb mod de formelt kompetencegivende ungdomsuddannelser. Målretningen kommer fx til udtryk som krav om meritgivende kombinationsforløb og forsøg med at forlægge dele af erhvervsuddannelsernes grundforløb på en produktionsskole. Disse nye tiltag stiller store og nye krav til produktionsskoleformen, fordi der generelt set ikke tidligere har været arbejdet med konkrete målepinde og læseplaner i produktionsskolen. Enkelte skoler har eksperimenteret med forskellige former for evaluering og dokumentation af læring, men reel værdisætning af elevernes kompetencer har hidtil foregået på mere indirekte og uformelle måder, fx gennem afsætning af produktion, og via forskellige egenudviklede eller tilpassede dokumentationsformer (fx portfolio, edderkoppespind eller kompetencetavler).

I forsøget på samtidig at bevare den særlige produktionsskolepædagogik med praksislæring og forpligtende arbejdsfællesskaber har det derfor været nødvendigt at styrke produktionsskolernes arbejde med dokumentation og værdisætning. I stedet for at udvikle nye dokumentationsformer valgte man via forsøg med implementering at teste tre forskellige, allerede eksisterende dokumentationsredskaber på skoler, der ikke var bekendt med disse redskaber i forvejen. Intentionen var at forfine og på længere sigt samtænke disse redskaber, der er udtænkt, afprøvet i og udsprunget af praksis. Samtidig antog man, at kompetenceudvikling på produktionsskolerne bedst sker gennem ”hands on-princippet” med konkrete redskaber og metoder, der øjeblikkeligt kan/skal bruges i lærernes pædagogiske virkelighed.

Projektet lå desuden i naturlig forlængelse af skoleformens arbejde med realkompetencevurdering og evaluering gennem de sidste tre år. I evalueringen af evalueringsprojektet blev det anbefalet, at næste skridt var ”...en vurdering af forskellige indsatser (forløbsplan, rka, vejledning og beviser) og deres evne til at synliggøre den enkelte unges udvikling og til at fastholde den unge i uddannelse.” I rapporten efterspørges endvidere ”en øget professionalisme i og fokus på evaluering” på produktionsskolerne som en skoleform ”der vedholdende reflekterer over og kvalificerer kerneydelsen – at de flakkende og opgivende unge møder en anderledes praksis, der øger deres kompetencer og styrker deres bevidsthed om deres værdi og funktion i samfundet. Skoleformens øgede evalueringskapacitet skal både styrke skolernes evne til at give disse unge nye muligheder – og til at fortælle om dem”. Derfor har medarbejdernes kompetenceudvikling været meget central i projektet.

→ Metoder og redskaber som blev anvendt i projektet

På baggrund af erfaringerne med de tre eksisterende dokumentationsredskaber udvalgte medarbejdere på fem produktionsskoler til at forestå kompetenceudviklingsforløb på 13 andre produktionsskoler.

Denne model byggede på erfaringer fra et tidligere SCKK-projekt om best practise, hvor det viste sig, at mindre skoler ikke altid har de nødvendige resurser til store omstillingsprocesser. Der er imidlertid stor forskel på at deltage i et udviklingsarbejde i egen organisation og efterfølgende implementere det udviklede i andre organisationer. Derfor skulle udvalgte medarbejdere (de systeminterne konsulenter - herefter kaldet ”skolekonsulenter”) på de 5 dokumentationserfarne produktionsskoler gennemgå en ”minikon-sulentuddannelse”, som kvalificerede dem til at kunne håndtere konsulentopgaven på en kollegaskole, der implicerede at implementere både dokumentationsredskaber og procedurer og give indspark til en forandret pædagogisk tænkning. Dette kvalificeringsforløb var oprindeligt foreslået som 12 fælles kursusdage, men efter afklaring af skolekonsulenternes individuelle behov for uddannelse og sparring, blev denne del af projektet i højere grad tilpasset den enkelte skolekonsulents behov. Efter princippet om aktionslæring blev læreprocessen i kvalificeringsfasen derfor bredt ud til både at indbefatte udviklings- og implementeringsfasen. Skolekonsulenterne blev således inddraget på lige fod med de eksterne konsulenter i videreudvikling og tilretning af redskaberne – med den læring der ligger i at udvikle, afprøve og forfine metoder og redskaber i en ny sammenhæng, samtidig med at den undervisning, der i projektbeskrivelsen var tænkt som holdundervisning, i vid udstrækning kom til at forme sig som individuel sparring og opkvalificering i forbindelse med skolekonsulenternes forberedelse og efterbehandling af de kompetenceudviklingsforløb, de skulle forestå på deltager-skolerne.

Eftersom der ikke var tale om en skoleforms tilpasning af et konkret redskab, der har været gennemtestet over en lang årrække som fx KVIK, men snarere om reel videreudvikling af spredte forsøg med forskellige former for dokumentationsredskaber, viste det sig yderst uhensigtsmæssigt at gennemføre udviklings-, kvalificerings- og implementeringsfaserne som 3 adskilte faser. I praksis var der således både et tidsmæssigt og indholdsmæssigt overlap mellem faserne – et overlap der i høj grad var begrundet i, at skolekonsulenternes behov for supervision og individuel sparring fortløbende blev blotlagt, i takt med at de stødte på forskellige udfordringer i deres konsulentrolle.

De tre afholdte seminarer, der var jævnt fordelt over projektperiodens udviklings- og kvalificeringsfase og begyndelsen af implementeringsfasen, blev sammen med individuelle vejledning omdrejningspunktet for skolekonsulenternes opkvalificering. Disse seminarer fik således både større omfang (fra planlagte 1-dags-seminarer til 2-dags-seminarer) og større betydning end oprindeligt antaget, eftersom skolekonsulenterne og de eksterne konsulenter kom til at fungere både som en udviklingsgruppe og som forum for erfaringsudveksling og peer learning med denne læringsmetodes øvelse i både formidling, argumentation og teoretisk videnstilegnelse.

Et af projektets formål var at uddanne en række personer som nøglepersoner, der skulle formidle ny viden og nye synsvinkler og indgå i metodeudvikling og tværgående netværk og dermed sikre et kontinuerligt vidensflow i skoleformens organisationer. Selve uddannelsen byggede på at skabe en vekselvirkning mellem handlingsrummet (det at agere som professionelle

konsulenter ude på skolerne) og refleksionsrummet (hvor skolekonsulenterne fik en forståelse for handlingernes implikationer) – for på den baggrund at være i stand til at udvide handlingsrummet.

Indholdet af disse seminarer var følgende:

17-18/9 2007:

- Skolekonsulenter fik indsigt i hinandens redskabers forskelle og ligheder
- Diskussion og præcisering af skolekonsulenters behov for uddannelse/supervision

15-16/1 2008:

- Planlægning og koordinering af kompetenceudviklingsforløbene på de 13 deltagerskoler
- Diskussion af terminologi, taksonomi og progression i læring
- Diskussion af begreberne ”personlige og sociale kompetencer”

18-19/6 2008

- Hvordan tackles modstand og barrierer på deltagerskolerne?
- Erfaringsopsamling på processen fra dokumentation til produktionskolebevis
- ”Personlige og sociale kompetencer” – vurdering og kvalificering af redskabernes tilgang
- Sparring på projektets vigtigste problemstillinger og læringspointer fra 4 interessenter fra DPU, SCKK og DEL.

Forløbene på deltagerskolerne blev planlagt i et samspil mellem skolekonsulenterne og de eksterne konsulenter efter 2. seminar.

### **Deltagerskole og skolekonsulent**

Med lidt variationer er kontakten mellem deltagerskole og skolekonsulent etableret over samme skabelon: På baggrund af fælles introduktionsdag og forudgående kendskab til redskaberne har deltagerskolen valgt redskab og er blevet koblet sammen med en skolekonsulent. Skolekonsulenten har holdt et formøde med forstander og eventuelt en lærerrepræsentant/vejleder om forløbet, og herefter er de tre pædagogiske dage blevet gennemført. Mellem hver af de pædagogiske dage har deltagerskolen arbejdet med redskabet.

Formøderne er bl.a. blevet brugt til at tage den pågældende ledelse i ed på projektet samt afklare skolens behov og forventninger. Skolekonsulenter har været bevidste om, at arbejdet med og implementeringen af redskabet havde forskellige vilkår på skolerne. Der kan have været intern uenighed om redskabet – eller intern uenighed som bundede i andre forhold – og her var skolekonsulenternes opfattelse, at det var nødvendigt at lægge afstand til ’internt fnidder’. Nogle skoler fandt, at det var godt at komme i gang med en dokumentationsproces, fordi det dermed holdt andre konflikter på afstand. I særlige tilfælde gik den eksterne konsulent her ind i problemerne. Andre steder blev det oplevet som noget fælles nyt, der kom udefra, som gav energi og lyst til at arbejde med det.

Generelt giver skolekonsulenterne udtryk for, at de var klædt godt på til opgaven i kraft af seminar dagene og deres erfaringer med dokumentation på egen skole samt deltagelse i tidligere forløb om ’best practice’. En af skolekonsulenterne fremhæver den balancegang, der ligger i at være konsulent på

en anden skole samtidig med at opgaverne på egen skole også skal passes. ”Det fungerer bedst at skifte mellem at gå 100 pct. til og 100 pct. fra”, fortæller hun.

Skolekonsulenternes oplevelse er, at de er blevet godt modtaget på deltager-skolerne. De fremhæver, at har været en styrke for dem, at de kender skoleformens historie, vilkår og særlige problemstillinger, at de taler ’praktikere-rens’ sprog, og at selv har de praktiske erfaringer med redskabet. Skolekonsulenterne vurderer, at de generelt har bidraget med en implementeringsplan for skolernes videre arbejde med redskabet og kulturen omkring det. De vurderer videre, at det med det tre dages forløb er muligt at introducere redskabet på skolen, men at det naturligvis kræver en opfølgende og vedligeholdende proces på skolen.

### **Konkret om implementeringen af redskabet**

Skolekonsulenterne, som repræsenterer de tre forskellige redskaber, vurderer, at arbejdet med dokumentationsredskabet kræver tid og rum, men at det afgørende er skiftet i fokus hos lærere og ledelse. Anvendelsen af redskabet repræsenterer således et skift fra den privatpraktiserende lærer til en lærer, som er en del af et fællesskab med synlige processer.

Skolekonsulenter har i den forbindelse mødt forskellige former for modstand fra lærere, der giver udtryk for, at de ikke behøver et redskab, fordi de i forvejen har et indgående kendskab til deres elever, eller fordi man ikke kan strukturere - især mere kreative forløb - ud fra sådan et redskab, eller fordi de ikke er vant til at skrive.

Redskaberne kræver en it-kompetence og en vis form for skriftlighed, men der er hjælperedskaber og skabeloner. Nogle har også valgt at anvende en ’skriverkarl’ i forbindelse med samtaler med eleven, således at læreren/vejlederen kan koncentrere sig om samtalen.

### **Fælles platform for dokumentation**

Et langsigtet mål med projektet var at skabe en fælles platform for dokumentation af læring i produktionsskolesektoren. Produktionsskoleformen har længe brystet sig af forskellighedens styrke, og det var i respekt for forskelligheden, at der blev lavet forsøg med at implementere hele tre forskellige redskaber på deltager-skolerne:

- *Korsør-modellen* med fokus på synlighed i hverdagen bl.a. via kompetencetavler ophængt i de enkelte værksteder,
- *RKA-modellen* med mulighed for at arbejde med redskabet online og med fokus på værkstedet som læringsrum,
- *Sønderborg-modellen* til den lille/mellemstore skole, hvor der ikke er ansat vejleder.

Redskaberne er udviklet på de ovennævnte produktionsskoler over flere år. RKA-redskabet er udviklet i et fælles produktionsskole-projekt med skoler fra Odense, Aalborg, København og Randers. Redskaberne har derfor også været bundet op på disse skolers praksis og selvforståelse. Processen frem mod en fælles platform for implementeringen af dokumentationsredskaber har således ikke været uproblematisk, men gennem projektet er ligheder og overensstemmende synsmåder vokset frem for forskellene. Der er således ved projektets slutning stor velvilje over for forsøget med at arbejde med én

taksonomi. Deltagerskolerne har desuden vist interesse for at ”plukke det bedste” fra de tre redskaber. Samlet set er der ingen tvivl om, at en ensartet dokumentationsform i produktionsskolesektoren vil styrke området.

---

### **Opnåede resultater**

→ Hvilke ændringer har projektet ført med sig i institutionen?

13 produktionsskoler har arbejdet med implementering af dokumentationsredskaber. Der er udbredt enighed blandt disse produktionsskoler (deltagerskolerne) om at deltagelsen i projektet har medvirket til et kvalitativt løft af området – naturligvis med størst betydning for de skoler, hvor redskabet er blevet integreret i det daglige arbejde. På tværs af de forskellige redskaber fremhæver deltagerskolerne det betydningsfulde i selve processen fordi

- Det styrker dokumentationen og skaber fokus på læring,
- Lærernes bevidsthed om læring i værkstedet styrkes ved at læring italesættes, ligesom processer opdeles og struktureres,
- Redskabet medvirker til mere strukturerede samtaler med eleven, og medvirker til større ensartethed i beskrivelsen af eleven,
- Processerne i værkstedet sættes ind i såvel en læringsmæssig som produktionsmæssig sammenhæng – frem for tidligere hvor der primært var fokus på produktionen.

Deltagerne fremhæver desuden, at implementeringen af redskabet kræver tid og rum. Nogle giver således udtryk for, at anvendelsen af redskabet faktisk tager længere tid, end der umiddelbart er afsat, mens man andre steder har forsøgt at tage højde for dette ved at have faste dage (kvartalsvis) og tidspunkter, hvor der arbejdes med redskabet. Det nævnes også, at man et sted har valgt at trække andre opgaver ud, når underviserne får denne dokumentationsopgave. Endelig er der tilsyneladende også forskel i vurderingen af, hvor meget tid dokumentationen kræver afhængig af valg af redskab og skolens størrelse. Generelt bliver der givet udtryk for, at det er vigtigt med ledelsesmæssig opbakning, og at ledelsen følger op og holder tråd i projektet. Når ledelsen lægger projektets udfoldelse, styring og retning ud til lærerne er der således en tendens til, at projektet får vanskelige vilkår. Det nævnes, at ledelsens angivelse af retning og opfølgning er nødvendig, fordi lærerne ikke kan være ’chefer for hinanden’, og at der skal mere til end ’bare at holde møder’.

Af helt konkrete ændringer nævner deltagerskolerne:

- Bloksamtalerne (3-månedlige vejledningssamtaler mellem vejleder, lærer og elev) er blevet mere struktureret, og lærerne tager et større ansvar
- Læringspotentialet – både hos den enkelte elev og i værkstedet – er blevet tydeligere for læreren
- Lærerne har fået et redskab til at sætte ord på læringen
- Lærerne oplever et nyt samarbejdsforum – en ny platform for samarbejde på tværs af værksteder
- Italesættelse af kompetenceudvikling skaber refleksion hos lærerne
- Der er lagt vejledningsdage ind hver 6. uge på værkstedet
- Redskabet er blevet en del af skolens praksis

- De pædagogiske snakke (både med elever og mellem lærere) er blevet mere kvalificeret.

Men også skolekonsulenterne fortæller at de har oplevet ændringer på deres egen skole:

- Konsulenternes engagement har haft afsmittende effekt på de andre lærere
- Deltagerskolernes besøg på konsulent-skolerne har skærpet fokus på eget redskab og givet mulighed for udveksling om redskabets stærke og svage sider
- Ved at være ude som konsulent har skolekonsulenterne oplevet at være på forkant med udviklingen.

→ Hvilke resultater har projektet ført med sig – kvalitativt og kvantitativt, på proces og på konkrete mål

Projektet har medført et meget forhøjet fokus i skoleformen på hvorfor og hvordan man skal dokumentere læring i produktionsskolesektoren.

Da projektet stadig var i støbeskeen, var de kvantitative mål ganske vidst noget højere end de 13 deltagerskoler, som det endte med. På temadagen i november 2007, hvor projektet blev introduceret, var 31 produktionsskoler repræsenteret. Efterfølgende viste omkring 20 produktionsskoler interesse for at deltage i processen. 16 skoler sendte en begrundet deltageransøgning og gik i gang med projektet, men 3 skoler sprang fra i løbet af foråret 2008. Når det endte med 13 deltagerskoler, skyldes det altså ikke mangel på umiddelbar interesse. Det skyldtes snarere en usikkerhed på, hvad man reelt set fik for pengene (i en nedgangstid for produktionsskolerne), at mange skoler mente de allerede på egen hånd var kommet langt med dokumentationsarbejdet, og at implementerings- og forandringsprocesser af denne art kræver et vist organisatorisk (og økonomisk) overskud - hvad en del skoler ikke kunne mønstre på daværende tidspunkt.

Resultatet for deltagerskolerne har været positivt. En skole betegner det som ”det bedste kvalitative løft, der er sket på skolen de sidste 10 år”, mens en anden skole påpeger, at den største udvikling stadig ligger foran skolen, idet en reel implementering kræver en ledelsesmæssig styring og tænkning i processer, der kan understøtte den udvikling. Det er således tydeligt, at skolerne er forskellige steder i processen med implementeringen af dokumentationsredskaberne. Arbejdet kræver ledelsens opbakning og fortsatte involveret og opfølgning, ligesom der flere steder peges på, at det er vigtigt, at erfaringerne samles op og vurderes.

Der er generelt enighed om, at projektet har været rigtig godt. Det fremhæves især, at det har været fint, at det har været en kollega fra en anden skole, som har været konsulenten, at redskabet har været praksisnært, og at der har været genkendelighed i forhold til konsulentens beskrivelser af udfordringer og konkrete processer. Enkelte taler om et behov for stærkere styring og støtte fra konsulentens side, og kun de færreste har gjort brug af den eksterne konsulent.

På alle de interviewede skoler er man nu i gang med at arbejde med det valgte dokumentationsredskab – flere steder dog ikke i en fuldstændig udgave, bl.a. fordi man endnu ikke er færdig med beskrivelsesarbejdet i for-

hold til de personlige kompetencer, på grund af edb-tekniske vanskeligheder, og fordi udviklingsarbejdet ikke er tilrettelagt som en fælles proces.

En skole fremhæver, at udbyttet også har været, at omverdenens forestilling om produktionsskolen er blevet ændret fra at man går på en ”skodskole”, til at det er kvalificeret og kompetencegivende.

Processen med at implementere redskaber til dokumentation er således i gang på de involverede skoler. Det betyder, at redskabet til dokumentation er introduceret, helt eller delvis, og at der fra skolernes side er fokus på dokumentation. Fra konsulent-skolerne er erfaringen samtidig, at det helt centrale i arbejdet med dokumentation er den krævede *holdningsændring* hos lærerne fra at være privatpraktiserende til at være en del af et fællesskab med synlige, gennemsikkelige processer, både for elever og kolleger. Dette sker ikke gennem redskabet i sig selv – men gennem vedvarende holdningsbearbejdning, gennemsikkelige og gode redskaber og ledelsesopbakning. Der forstås således stadig på en del skoler et arbejde med at *andre holdningen til dokumentation og fastholde udviklingsprocessen*. De første skridt er taget, men hvis dette arbejdes progression skal fastholdes på sektor- og foreningsniveau, bør det vedligeholdes og videreføres via kompetenceudviklings- og dokumentationsforløb på flere produktionsskoler.

---

### **Læringspunkter og opnåede erfaringer**

→ Hvad har I lært og erfaret under projektgennemførelsen?

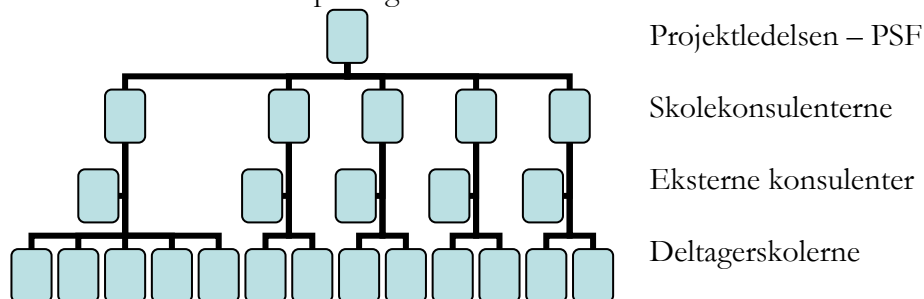
De erfaringer vi har gjort os under gennemførelsen af projektet har både været af praktisk organisatorisk og teoretisk art:

**Et decentraliseret ”ringene spredtes-projekt” var en god måde at styrke skolerne på – men skabte også et fokus på redskab frem for holdning til dokumentation.**

Projektmodellen var en slags ”ringene spredtes”-model, hvor fem erfarne skoler fungerede som undervisere, rådgivere og sparringspartnere for andre knap så erfarne skoler i forhold til et konkret dokumentationsredskab.

Grundlæggende viste projektet – som det fremgår af ovenstående – at udviklingsmodellen var god og udbytterig for såvel konsulent- som deltager-skolerne.

Modellen kan illustreres på følgende måde:



Intentionen var, at de eksterne konsulenter både var tilknyttet skolekonsulenterne som undervisere, sparringspartnere og rådgivere og deltagerskolerne med henblik på at rådgive og gennemføre eventuelt sideløbende kompetenceudviklingsforløb. De eksterne konsulenter funktion som undervisere blev imidlertid anvendt af skolekonsulenterne i meget forskelligt omfang,

især fordi nogle af skolekonsulenterne, som formidlere af deres egen skoles redskaber, følte at de umiddelbart magtede opgaven med at formidle eget redskab. Samtidig har dette betydet, at der nogle steder måske har været mere *fokus på implementeringen af redskabet* end på *ændringen af holdningen til dokumentation*, hvad især de eksterne konsulenter skulle være garanter for.

### **Modellen giver udfordringer hvad angår planlægning, koordinering, kommunikation og kvalitetssikring**

Projektledelsen var fra start klar over, at det kunne være vanskeligt at koordinere et projekt, hvor mange initiativer var decentraliserede. Derfor blev der taget forskellige skridt til facilitering af projektet, som fx elektronisk forum for debat, koordinering og erfaringsudveksling i projektgruppen, dvs. skolekonsulenter, eksterne konsulenter og projektledelsen. Dette forum blev ikke en succes, hvilket skyldtes flere ting:

- Ikke alle deltagere havde lyst til at diskutere på skrift. Diskussionen i forummet blev derfor lidt sidetung og døde ret hurtigt.
- Forummet var samtidig nogle steder uhensigtsmæssigt programmeret og blev derfor hurtigt uoverskueligt. Det vanskeliggjorde anvendelsen og mindskede dermed også forummets betydning. En skole informerede flittigt om dennes kompetenceudviklingsforløb på forskellige deltagereskoler, men desværre fulgte de andre konsulentskoler ikke trop.

Læringen er her, at et diskussionsforum skal være enkelt og nemt anvendeligt, men frem for alt er det vigtigt, at diskussion og erfaringsudveksling holdes adskilt fra koordineringsarbejdet, og at retningslinjerne for et digitalt forum er klare fra starten for at bevare overskueligheden og brugervenligheden for alle.

Når projektgruppen alligevel følte en vis samhørighed, var det især de tre seminarer undervejs i projektet, som sammenbandt deltagerne. Primært gennem e-mail og telefonsamtaler sikredes projektlederens overblik over de mange forskellige planlagte aktiviteter, samt at de eksterne konsulenter ikke blev dobbeltbooket.

Endelig var tanken, at de eksterne konsulenter fik så tæt berøring med de forskellige redskaber som muligt og som et forsøg på at skabe ensartethed og kvalitetssikring på tværs af projektet. Dette betød også, at nogle konsulentskoler dermed havde alle tre eksterne konsulenter knyttet til engagementerne på deltagereskolerne. Tilsyneladende har dette virket positivt for de eksterne konsulenter, mens skolekonsulenterne har oplevet det frustrerende og til tider ufrugtbart. Læringen er her, at de eksterne konsulenter og skolekonsulenternes formål må være afklaret og rollerne indbyrdes afstemt. Endelig kan der eventuelt være en begrænsning i antallet af eksterne konsulenter pr konsulentskole.

### **Ledelsens og tovholderens betydning for implementeringen**

Det var fra starten klart, at deltagereskolernes ledelsesinvolvering og opbakning var afgørende for projektets succes. Derfor arbejdede projektgruppen på, at ledelsen var involveret, deltog i møderne og bakkede processen og tovholderen op. Endvidere blev der lagt vægt på, at tovholderen havde ledelsesmæssigt ansvar og kunne formidle projektets intentioner om doku-

mentation på skolen. I de tilfælde hvor ledelseskompetencen har været uddelegeret, fx til tovholderen, har det vist sig, at det er nødvendigt, at dette tydeliggøres for alle involverede.

Den ledelsesmæssige opbakning til projektet har været meget central – men det har også vist sig, at den har været af svingende kvalitet af forskellige årsager – bl.a. forstanderskift, som det var tilfældet på fem skoler. Konsulentskolerne har haft den faglige kompetence til at introducere dokumentationsredskabet, men den afgørende forudsætning for implementeringen har været undervisernes holdning til dokumentation. Her har det været en vigtig erfaring, at deltager skolens ledelse har indsigt i og forståelse for lærergruppens holdning til dokumentation, og at man har håndteret en eventuel modstand mod projektet – eller man har været opmærksomme på modstanden – således at man har kunnet arbejde åbent med fx angst for domænetab (den privatpraktiserende værkstedslærer) eller for manglende formåen fx hvad angår skriftlighed.

Netop her har ligget en opgave for de eksterne konsulenter. Det er her en central pointe fra projektet, at samspillet mellem deltager skoler, skolekonsulenter og de eksterne konsulenter er afgørende for bearbejdningen af modstanden – og eventuelle interne konflikter, som skaber modstand mod projektet. De eksterne konsulenter kan her have en afgørende indflydelse på projektets udvikling og succes – men det kræver netop kommunikation og samspil mellem parterne samt en erkendelse af, at projektets succes også er betinget af den *holdningsændring*, som kommer før og følger i kølvandet på implementeringen af dokumentationsredskabet.

### **Fra fem skolars 'Best Practice' til anbefalinger fra skoleforeningen**

Projektets tre redskaber er udviklet på vidt forskellig vis, i forskellige sammenhænge og over meget forskelligt tidsrum. Både *Sønderborgmodellen* og *Korsørmodellen* udspringer af én skoles praksisovervejelser, men hvor Korsørmodellen er blevet udbygget over mere end 10 år, er Sønderborgmodellen udviklet over de sidste 2 år. *RKA-modellen* er udviklet i socialfondsprojektet "Realkompetenceafklaring i produktionsskolesektoren" fra 2005 – 2006. Redskaberne rummer både ligheder og forskelle, og intentionen i projektet har da også været at udnytte begge dele til fulde. Som projektet er skredet frem, har der dog vist sig en stadig større overensstemmelse mellem redskaberne, således at projektgruppen allerede før sommerferien 2008 sagde god for følgende i Produktionsskoleforeningens arbejde med at videreudvikle produktionsskolebeviset og processerne frem mod beviset:

- Beskrive en taksonomi som alle redskaber skulle rette sig imod
- Det er elevens bevis primært rettet mod eleven, sekundært mod arbejdsgivere og andre uddannelsesinstitutioner
- Beviset skal skrives sammen med eleven – eleven er medkonstruktør
- Konteksten, som eleverne måles i forhold til, skal beskrives
- En vis grad af standardisering vil kvalificere og ensarte beviset og dermed fremme omverdenens forståelse og anerkendelse.

Gennem projektet har dokumentationsforståelserne nærmet sig hinanden. Man er dog enedes om, at en harmonisering ligger i produktionsskolebeviset, og at det er sundt med en vis omsætningsafstand mellem bevis og redskaber, så flere redskaber kan tale ind i samme bevis. (Bilag: Projektgrup-

pens anbefalinger til Produktionsskoleforeningen). En af skolerne har – efter at have skrevet en udtalelse om en elev til kommunen - fået den tilbage melding, at man i kommunen ikke forstod udtalelsen. Dette peger netop på et behov for en standardisering og tilpasning til omverdenens terminologi og behov.

→ Hvad ville I gøre anderledes, hvis I skulle starte forfra?

(1) Styrke samspillet mellem eksterne konsulenter, skolekonsulenter og deltager skolerne med henblik på at arbejde med *holdningsændringer i forhold til dokumentation*.

(2) I forhold til *konsulentskolerne* ville vi insistere kraftigere på, at skolekonsulenternes ”miniuddannelse” indeholdt temaer som organisationsudvikling, konflikthåndtering og forandringsledelse for at klæde konsulenterne bedre på til, sammen med de eksterne konsulenter, at gå ind i forandringsprocesserne på deltager skolerne. Skolekonsulenterne har desuden udtrykt ønske om, at der blev indlagt et seminar endnu tidligere i processen.

(3) I forhold til *deltager skolerne* ville det sandsynligvis højne nogle skolars udbytte, hvis de *dels* blev tilbudt et første besøg af en ekstern konsulent, der kunne tage temperaturen på skolen og vurdere paratheden til kompetenceudviklingsforløbet, *dels* at skolen eventuelt blev tilbudt en form for forforløb, hvor der blev arbejdet med forandringsprocesser.

(4) Selve kompetenceudviklingsforløbet kunne eventuelt forlænges med en dag, samtidig med at en opfølgingsdag et halvt år efter sidste implementeringsdag ligeledes kunne være en del af pakken. Desuden burde der udvikles en fælles skabelon til deltager skolerne videre arbejde med at følge op på implementeringen – en implementeringsplan – der også indbefattede muligheder for tilkobling af en ekstern konsulent til at arbejde med forandringsprocesserne.

(5) Forholdet mellem de forskellige modeller burde overvejes. Flere deltager skoler har udtrykt behov for større ensartethed, måske gennem sammenkobling af elementer fra forskellige redskaber, men samtidig er det nødvendigt, at der ikke udvikles ’strømlinede redskaber og systemer som knuser de små initiativer’. Enkelte skoler fortæller hvordan de har plukket fra forskellige redskaber, og netop denne fremgangsmåde kunne danne præcedens i et nyt projekt.

→ Hvad har overrasket jer?

Det overraskede især, at en stor del af skolekonsulenterne ikke umiddelbart følte et stort behov for ekstern konsulentbistand og for en ”minikonsulentuddannelse”. Ifølge deres egne udsagn, skyldtes det især deres manglende lyst til et ”overhead-kursus”. Samtidig giver de udtryk for, at de faktisk har oplevet seminar dagene som gode, fordi der er blevet diskuteret holdninger til redskaberne. Bevæggrunden for at afvise den eksterne konsulentbistand kan således også ses i lyset af, at skolekonsulenterne skulle formidle kendskabet til et redskab, som de selv var stærkt involveret i og kendte til.

Det har desuden overrasket deltager skolerne, hvor positivt eleverne har modtaget de nye dokumentationsredskaber. En deltager skole forklarer, at det hænger tæt sammen med skolens optakt til indsatsen, hvor vejledningsdagene fik et højtideligt skær.

→ Hvad har gjort at projektet blev en succes?

(1) En stor del af projektets succes skyldes, at der på deltager-skolerne *på forhånd var en forventning om at komme i gang* med og få fokus på dokumentation og kompetenceudvikling. Således forestillede man sig, at redskabet kunne anvendes direkte og medvirke til at tydeliggøre elevernes læring og kompetenceudvikling. At kompetenceforløbet var så konkret og håndgribeligt har gjort det direkte omsætteligt i deltager-skolernes dagligdag og derfor følte som en meget anvendelig og eftertragtet løsningsmodel.

(2) Projektet har været *praksisrelateret*, dvs. både udsprunget af erfaringer med og overvejelser omkring praksis og møntet direkte på praksisarbejdet med hands on. Projektet har draget fordel af, at formidlingen et langt stykke vej har været fra håndværker til håndværker, fra produktionsskolemedarbejder til produktionsskolemedarbejder, fra kontekster med fælles historier, erfaringsbaggrunde og fælles sprog. En skolekonsulent udtrykker det således: ”Det er MÅDEN. Det er fantastisk. Vi kender skolerne og ved hvor skoen trykker. Vi kan ikke skydes af banen med bemærkninger om at det kan de ikke nå etc. Vi er hardcore på en hver dårlig undskyldning”.

(3) Deltager-skolerne havde behov for at kunne beskrive elevernes progression og arbejde i det enkelte værksted på en systematisk måde og i en ensartethed i terminologi og taksonomi. Generelt giver skolerne således udtryk for, at det er vigtigt at kunne dokumentere og synliggøre, at man lærer, og hvad man lærer på en produktionsskole. Redskaberne giver en struktur for dokumentationen, som gør det mere overskueligt og nemmere at dokumentere. Det at komme i gang med den kompetenceudvikling i et projekt, har gjort processen meget mere overskuelig. Projektet imødekom således både et behov på deltager-skolerne og en arbejdsform, som langt hen ad vejen blev oplevet relevant og rigtig for skolerne.

(4) Deltager-skolerne har følt sig godt informeret om redskabernes forskellige kvaliteter inden valg af redskab og har ”fået hvad de kom efter”. Flere gav udtryk for, at det valgte redskab var det, som ”bedst matchede skolens behov” og at det – uanset redskabet – var konkret og angav overskuelige mål.

→ Hvis ikke projektet blev en succes, hvad hang det sammen med? Manglende implementeringsplan og dårlig ledelsesopbakning på nogle af skolerne.

---

### **3 gode råd**

→ Hvad er de tre bedste råd, som I kan give videre til andre institutioner, som ønsker at gå i gang med et tilsvarende projekt?

1. *Mød praktikere på praksisniveauet*, dvs. gå straks i gang med at håndtere konkrete problemstillinger og suppler med pædagogiske, didaktiske og andre teoretiske overvejelser og diskussioner undervejs, når disse vokser frem af kursisternes egne erfaringer med problematikkerne. Når en hel organisation skal gennemgå det samme kompetenceudviklingsforløb, vil der være behov for differentiering med henblik på at skabe de nødvendige holdningsændringer og øvrige forudsætninger for forandring

2. *Overvej nøje hvor decentraliseret og heterogent et projekt kan holde til at være.*  
Det kan være spørgsmål som: Hvor ofte skal projektgruppen (eller andre grupperinger) mødes og afstemme forventninger og måder at afvikle kompetenceforløbet på? Hvor tæt skal projektlederen følge skolekonsulenterne og projektets delelementer? Hvilken rolle skal eksterne konsulenter spille i projektet – styrende, diskuterende, rådgivende eller udelukkende som undervisere?
  3. Når praktikere underviser andre praktikere i samme situation, vil det almindelig vis skabe lydhørhed og respekt, fordi der er genkendelighed, og fordi forestillinger formidles i et forståeligt sprog. Hvis undervisningen og de didaktiske diskussioner kan tage udgangspunkt i en fælles eller parallel faglighed, dvs. foregå brancherelateret, vil det kunne være med til at imødegå eventuel fagligt begrundet modstand. ”Når køkkendamen i Korsør kan, så kan jeg vel også”. At praktiker møder praktiker har således sine åbenlyse fordele og styrker – og derfor bør det også overvejes, hvordan man i det aktuelle projekt kan *fastholde og tilføre nye, kritiske synsvinkler og perspektiver*, når udgangspunktet er lærer underviser lærere. Den praksisnære vinkel kan vanskeliggøre den kritiske refleksion.
- 

### **Forankring af projektet**

→ Hvordan er projektets resultater blevet implementeret?

Et af de overordnede mål for projektet har været, at flere skoler blev i stand til at lave et kvalificeret produktionsskolebevis. Et meget konkret projekter resultat var projektgruppens anbefalinger til den justering af produktionsskolebeviset som Produktionsskoleforeningen vil foretage i løbet af foråret 2009, og som forhåbentlig vil føre til både bedre og flere udstedte beviser.

Projektets fokus på at kompetenceudvikle medarbejderne med henblik på både at kunne dokumentere læring og beskrive værkstedets læringspotentialer, var også temaet for Produktionsskoleforeningens ”Pædagogiske dage”, der bar undertitlen ”Værkstedet som læringsrum”. Diskussionerne her vil bidrage til PSF’s arbejde med at udfærdige en guide til god værkstedsbeskrivelse (se bilag).

Endelig arbejdes der med ideen om et DOKU2, et projekt hvis mål vil være at gennemføre og understøtte kompetenceudviklingsforløb på endnu flere produktionsskoler, således at det forventede sektorløft kan blive en realitet.

→ Hvordan føres projektets resultater videre i institutionen efter projektets ophør?

Resultaterne vil blive ført videre på alle tre niveauer i projektet:

- *Deltagerskolerne* har lagt doku-dage ind i deres arbejdsplan 2009. Der arbejdes desuden for at få arrangeret opfølgingsdage for deltagerskolerne (en er endelig fastlagt), hvor de deltagerskoler, der bruger samme redskab, mødes og udveksler erfaringer.
- *Konsulentskolerne* vil fortsætte arbejdet med at forbedre redskaberne og har desuden vist interesse for at virke som skolekonsulenter i et evt. nyt dokumentationsprojekt.
- *Produktionsskoleforeningen* vil foruden ovennævnte tiltag (forbedret produktionsskolebevis, guide til værkstedsbeskrivelse og DOKU2)

også arbejde videre med brancherelaterede kompetenceudviklingsformer med fornyet fokus på nye samarbejdsformer.

---

### **Formidlingsaktiviteter**

→ Hvilke aktiviteter har I gennemført for at formidle viden og erfaringer om projektet? – både planlagte og allerede afholdte

Da projektrammen var aftalt med skolekonsulenterne, indbød vi landets produktionsskoler til en *introduktionskonference* hvor projektets mål og tilbud, samt de tre redskaber blev præsenteret (Bilag: Invitation).

De tre redskaber blev desuden præsenteret samlet i et *katalog* med beskrivelse af hvad man som deltager skole kan få ud af de enkelte redskaber, og hvordan der vil blive arbejdet i projektet, samt praktiske informationer om projektet (Bilag: Katalog). Dette katalog vil blive revideret efter projektets afslutning mhp. dels at justere i forhold til projekterfaringerne, dels at gøre bredt opmærksom på disse.

Desuden er der planlagt en mindre *publikation* om projekterfaringerne, hvis bidragydere findes i projektgruppen og blandt evaluatorene. Sigtet med denne publikation med arbejdstitlen ”Når dokumentation skaber udvikling” er at give et diskuterende og perspektiverende indblik i produktionsskolerne arbejde med dokumentation af læring. Den forventede målgruppe foruden produktionsskolesektoren er andre skoleformer og uddannelsesinstitutioner, samt disses eksternt tilknyttede konsulenter.

Endelig vil viden og erfaringer om projektet blive formidlet videre i de forskellige *netværk* PSF deltager i, på Produktionsskoleforeningens årsmøde og via PSF’s elektroniske nyhedsbrev ”Nyt fra Produktionsskoleforeningen”.

---

### **Evalueringemetoder**

→ Kort beskrivelse, evt. med spørgeskemaer, interviewguides mm. i bilag.

Der er anvendt følgende evalueringemetoder i projektet: perioderapport i mart/april, opsamlende evalueringer og redegørelser for status og refleksioner om projektet givet på projektseminarerne, fokusgruppeinterviews med både deltager skoler og skolekonsulenter samt telefoninterviews med enkelte deltager skoler, en enkelt skolekonsulent og de eksterne konsulenter.

Perioderapporten lå for tidligt i projektet til at give stor indsigt og denne form blev desværre ikke brugt senere i projektet (Bilag: Spørgsmål til perioderapport). Overlevering af erfaringer og refleksioner om projektet blev i stedet på tilfredsstillende vis givet på projektseminarerne (Bilag: Referat).

Fokusgruppeinterviewene gav i begge tilfælde mulighed for læring og refleksion for deltagerne, for deltager skolerne havde det desuden erfaringsudvekslende karakter, samtidig med at evalueringresultatet både kan kvalificere den aktuelle og bestandige udvikling af redskaberne og fungere som optakt til eller som integreret del af et nyt projekt.

At supplere fokusgruppeinterviews med telefoninterviews er resursekrævende og blev foretaget af nød for at tilgodese brugere af alle tre redskaber.

---

### ***Evaluering af ekstern konsulentstøtte***

De tre eksterne konsulenter har deltaget i de introducerende seminardage samt været til rådighed for skolekonsulenterne – og er blevet brugt – i forskelligt omfang.

De eksterne konsulenter har især været inde i introduktionsfasen på deltager-skolerne, men i andre tilfælde har de eksterne konsulenter også haft andre funktioner, som fx at forholde sig til interne problemstillinger på deltager-skolerne. De eksterne konsulenter har således i den forbindelse haft en parallel forbindelse til flere af deltager-skolerne.

Deltager-skolernes oplevelse af den eksterne konsulentstøtte er meget forskellig. Nogle beskriver deres funktion som mødeleder og oplægsholder, andre erkender at de ikke har udnyttet de eksterne konsulenternes potentiale godt nok, men en enkelt fremhæver den tilknyttede konsulents faglige ekspertise som psykolog som direkte årsag til medarbejdernes accept af håndtering af psykologiske problemstillinger.

Skolekonsulenterne giver udtryk for, at deltager-skolerne har betragtet de eksterne konsulenter som 'de professionelle' konsulenter, dvs. både med mere respekt og med en legitimerende funktion. Der gives også udtryk for, at den eksterne konsulentfunktion både blev oplevet lidt som et tjek og som en god mulighed for sparring.

Generelt er det begrænset, hvor meget skolekonsulenterne har brugt de eksterne konsulenter i forhold til besøgene på deltager-skolerne. De eksterne konsulenter opfattes som legitimerende og som et sikkerhedsnet, især hvis man som skolekonsulent stod alene med opgaven. I den situation gav det både tid og overskud til at iagttage deltager-skolernes reaktioner og mulighed for selv at få supervision.

De eksterne konsulenter væsentligste funktion har været planlægningen og gennemførelsen af de indledende seminardage. Om denne funktion siger skolekonsulenterne: "Der krydsede vi klinger". "Hvis ikke vi havde haft de eksterne konsulenter at diskutere holdninger med, havde det set anderledes ud". "Der var de guld værd".

Vejle, d. 17. december 2008

Anders Hess  
Sekretariatsleder

Tina Thode Hougaard  
Projektleder