

Slutevaluering af Det Erhvervsrettede Uddannelseslaboratorium

Pixi-udgave



**UDARBEJDET AF: FLEMMING PEDERSEN, SISSEL KONDRUP
OG ANJA UGLEBJERG**

DECEMBER 2014



SLUTEVALUERING AF DET ERHVERVSRETTEDE
UDDANNELSESLABORATORIUM

Udarbejdet af: Flemming Pedersen og Anja Uglebjerg TeamArbejdsliv
og Sissel Kondrup PAES, Roskilde Universitet

Pixi-udgave af slutevalueringen er udarbejdet med støtte fra midler
fra Den Europæiske Socialfond og Region Hovedstaden.

December 2014

INDHOLD

Indhold 3

Indledning 4

1 Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium 5

2 Metode i slutevalueringen 6

3 Opsummering 7

4 Uddannelseseksperimenter som drivere i en systematisk og strategisk udvikling 9

5 Kulturforandringer på partnerskabinstitutionerne 14

6 Projekt Uddannelseslaboratoriet 19

Bilag 1: Datagrundlag og -analyse 22

Undersøgelse af modeleksperimenter 22

Undersøgelse af kulturforandringer 23

INDLEDNING

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium skal udfordre og nytænke uddannelser ved hjælp af eksperimenter. Laboratoriet er støttet af EU's Socialfond og Region Hovedstaden og løber fra 1. januar 2012 til 31. marts 2015. Det erhvervsrettede uddannelseslaboratoriums hovedmål er, at bidrage til at de deltagende institutioner udvikler en eksperimenterende kultur og bliver bedre til at lede på viden. Dette skal understøtte dem i arbejdet med, også på længere sigt, at adressere konkrete udfordringer som fx at øge fastholdelsen af elever/studerende, udvikle et fleksibelt uddannelsessystem og styrke samspillet mellem erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner.

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium er baseret på igangsættelse af eksperimenter, der adresserer aktuelle udfordringer, som findes inden for uddannelsesfeltet. Indsatsen er fokuseret inden for fem programmer, der hver især adresserer forskellige identificerede udfordringer:

1. Kompetencer i verdensklasse
2. Nye samspilsformer mellem uddannelse og erhverv
3. Den eksperimenterende organisation
4. Education on demand
5. Nye karriereveje.

Formålet er, at uddannelsesinstitutionerne adresserer udfordringer gennem konkrete initiativer med eksperimenter inden for de fem programområder.

Teknisk Erhvervsskolecenter (TEC) og Professionshøjskolen Metropol har taget initiativet til projektet og er samtidig projektejere. I alt 14 institutioner deltager i projektet: 10 uddannelses-, vejlednings- og praktikinstitutioner (partnertype 1) og fire vidensorganisationer (partnertype 2).

De medvirkende partnertype 1 institutioner er: Teknisk Erhvervsskole Center (TEC), Metropol, SOSU C, Ungdommens Uddannelsesvejledning København (UU), CPH West, Rigshospitalet, DTU-Diplom, Center for HR, Københavns Erhvervsakademi (KEA), Københavns Tekniske Skole (KTS).

De medvirkende partnertype 2 institutioner er: Tænketaenken DEA, University College Copenhagen (UCC), Nationalt Center for Erhvervspædagogik (NCE) og Center for Ungdomsforskning (CEFU).

TeamArbejdsliv og Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning på RUC har løst opgaven med at gennemføre en ekstern midtvejsevaluering samt ekstern slutevaluering af Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium.

Slutevalueringen beskriver hvad der skal til for at skabe vellykkede eksperimenter som både kan konceptualiseres og spredes til andre afdelinger, til andre partnerskabsinstitutioner og til uddannelsesinstitutioner, der ikke har deltaget i projektet, samt de kulturforandringer i udviklingspraksis, som Uddannelseslaboratoriet har skabt på partnerskabsinstitutionerne.

Dette er en stærkt forkortet udgave af slutevalueringen, som har fokus på konklusioner og anbefalinger.

Flemming Pedersen, Sissel Kondrup og Anja Uglebjerg, december 2014

1 DET ERHVERVSRETTEDE UDDANNELSESLABORATORIUM

Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium har som formål at udfordre og nytænke uddannelser ved hjælp af eksperimenter. Uddannelseslaboratoriet skal bidrage til udvikling af en eksperimenterende kultur, hvor de deltagende institutioner bliver mere strategiske og systematiske i deres udviklingsindsats samt bliver bedre til at forankre deres udviklingsindsats i allerede eksisterende viden og til at nyttiggøre den vidensgenerering, indsatsen bidrager til.

For at understøtte udviklingen af en eksperimenterende kultur på deltagerinstitutionerne er det en central målsætning i Uddannelseslaboratoriet at udvikle og udbrede en ny eksperimenterende metode, der kan ligge til grund for de erhvervsrettede skolars udviklings- og ledelsespraksis. Uddannelseslaboratoriet er kendetegnet ved, blandt andet, at bygge på en prototypetænkning, og i hele perioden har det således været et projekt i bevægelse, hvor metoder og koncepter er blevet løbende udviklet.

Alle partnertype 1 institutioner har i deres partnerskabskontrakt/aftale forpligtet sig til en vis aktivitetsmængde inden for de fem programområder, henholdsvis eksperimentaktivitet og kapacitetsopbyggende aktiviteter. På den måde bidrager arbejdet på partnerinstitutionerne med at gennemføre eksperimenter og arbejde med hvordan man som uddannelsesinstitution organiserer arbejdet med eksperimenter ved at indgå i Uddannelseslaboratoriets arbejde med at udvikle koncepter, der kan spredes og implementeres på tværs af uddannelsesinstitutioner. Arbejdet på institutionerne er således med til at adressere nogle af de udfordringer, der knytter sig til mere traditionelle udviklingsprojekter som Uddannelseslaboratoriets søger at gøre op med:

- Dels at udviklingsprojekter ofte sker løsrevet fra den almindelige praksis (driften), og at den erfaring eller viden, der produceres i projekter, ikke spredes (tilstrækkeligt) ud over det enkelte projekt og ofte ikke omsættes i konkrete og længerevarende forandringer af praksis.
- Dels at udviklingsprojekter ofte medfører et projektmylder og ikke er systematisk rettet mod at indfri institutionens strategiske udfordringer.

Omfanget af aktiviteten varierer mellem de enkelte partnerskabsinstitutioner. Det var i forbindelse med indgåelsen af partnerskabsaftalerne et krav, at alle de institutioner, der valgte at indgå i program 3 (den eksperimenterende organisation), samtidig forpligtede sig på at etablere et lokalt udviklingslaboratorium – det vil sige en organisatorisk forankring af arbejdet med eksperimenter og den eksperimenterende metode. Oprindeligt indgik fem institutioner i program 3 (kun fire af disse har levet op til kravet om at etablere lokale udviklingslaboratorier). I løbet af projektet har yderligere to institutioner gennemført eksperimenter inden for programområde 3.

Det lokale uddannelseslaboratorium kan ses som et eksperiment med at udvikle en organisation, hvor man kan udvælge, beslutte, monitorere og sprede eksperimenter, samt have kontakten både til eksperimenter lokalt og til Uddannelseslaboratoriet centralt. Samtidig har det været et mål, at det lokale uddannelseslaboratorium skulle bidrage til, at der skabes en sammenhæng mellem institutionens strategiske målsætninger og de eksperimenter man sætter i gang.

Man har i begyndelsen af Uddannelseslaboratoriet udbudt uddannelse af lokale ambassadører, senere en række kompetenceudviklingsaktiviteter og i den sidste tid en række mere netværksskabende aktiviteter (på tværs af eksperimenter og partnerskabsinstitutioner). Der har

løbende været afholdt akademier, som har formidlet viden fra og om eksperimenter, midtvejs evalueringen mv.

Dataindsamlingen og udarbejdelse af den eksterne slutevaluering er udarbejdet inden det samlede projekt er endeligt afsluttet. Det skyldes på den ene side et ønske om at igangsætte evalueringen mens der stadig var aktiviteter og på den anden side en forlængelse af projektet med fem måneder.

Følgende forhold er/kan derfor være ændret og videreudviklet efter evalueringens afslutning:

- Projektpartneres (uddannelsesinstitutionerne) arbejde med at konceptualisere eksperimenter med henblik på videre spredning
- Alle partneres implementeringsplaner, med endelige overvejelser om hvordan de fremover vil forsætte deres arbejde med den eksperimenterende tænkning og metode
- Udviklingsgruppens arbejde med at konceptualisere eksperimentindsatser og synliggøre programresultater med henblik på videre spredning

Det betyder, at det fx ikke har været muligt at medtage partneres endelige fortællinger om deres lokale laboratorier og hvordan de planlægger den fortsatte organisering og virke af disse, i denne slutevaluering. Det betyder også der i evalueringen ikke refereres til den endelige "Metodeguide" som først udkommer i marts 2005, men at der i stedet refereres til en prototype, der er udviklet midtvejs i projektet.

Projektets interne evaluering og den eksterne evaluering er tænkt i sammenhæng, for at få den fulde indsigt i projektets intentioner, aktiviteter og opnåede resultater. Derfor anbefales det, at den eksterne slutevaluering bliver læst i sammenhæng med projektets interne evaluering, som findes på projektets hjemmeside: www.uddannelseslaboratoriet.dk

2 METODE I SLUTEVALUERINGEN

Den eksterne evaluering af Uddannelseslaboratoriet er todelt og fokuserer på:

- Hvad skal der til for, at uddannelseseksperimenter kan blive modeleksperimenter og fungere som drivere i en strategisk og systematisk udvikling?
- Bevæger partnerskabsinstitutionerne sig, med deltagelse i Uddannelseslaboratoriet, mod en mere eksperimenterende kultur?

Den første del af evalueringen har særligt beskæftiget sig med eksperimenter udført på de fire partnerinstitutioner, der har haft et lokalt udviklingslaboratorium, primært i form af et lokalt fagligt fællesskab, mens den sidste del involverer hovedparten af partnertype 1 institutionerne. Den første del af evalueringen bygger primært på kvalitative casestudier, mens den anden del bygger på to spørgeskemaundersøgelser samt interview med topledelse på partnertype 1 institutioner. Dataindsamling og analyse er beskrevet mere indgående i bilag 1.

Evalueringen har således haft et specifikt fokus på henholdsvis udvalgte eksperimenter og på udbredelsen af en eksperimenterende kultur på partnerskabsinstitutionerne. Den er dermed ikke en programevaluering i den forstand, at det ikke er en evaluering af det samlede projekt og dets effekter. Evalueringen tager eksempelvis ikke stilling til om Uddannelseslaboratoriet samlet set indfrir sine generelle succeskriterier (programmålene). Dette har i stedet været i fokus for projektets interne evaluering, der er indrapporteret direkte til Erhvervsstyrelsen af projektgruppen. I stedet ser den eksterne evaluering på to meget specifikke elementer af arbejdet i Uddannelseslaboratoriet og dermed er der andre, måske, relevante elementer af projektet, der ikke er inddraget i denne evaluering.

3 OPSUMMERING

Uddannelseslaboratoriet har været kendetegnet ved at være et stort projekt, der har rummet mange forskellige institutioner, der har haft forskellige udgangspunkter for deres deltagelse i Uddannelseslaboratoriet, og det har derfor været en nødvendighed, at projektet har haft en vis fleksibilitet for at rumme de forskellige positioner. Samtidig har det været nødvendigt at sikre, at alle arbejdede inden for de samme rammer for at sikre "et fælles projekt". De fem programområder har været rammen for, hvilke områder man har arbejdet med. Hver partnertype 1 institution har indgået deres egen partnerskabsaftale, der har sat rammen for deres arbejde inden for de fem programområder, samt fastsat rammerne for deltagelse i den løbende kompetenceudvikling. Partnerskabsaftaler, metoder og koncepter har været fleksible i den forstand, at de er blevet udviklet undervejs, blandt andet med udgangspunkt i de erfaringer projektdeltagerne har gjort sig.

Ved uddannelseslaboratoriets afslutning er der fortsat høj aktivitet på en række af partnerskabsinstitutionerne. Noget af arbejdet med at konceptualisere, sprede og forankre den viden, der er kommet ud af eksperimenterne foregår fortsat, og er forhåbentlig kun begyndelse til en proces, som vil indeholde nye eksperimenter, nye konceptualiseringer, nye spredninger. På samme vis er arbejdet med en lokal forankring af eksperimenterne, som en aktivitet, der både kan igangsætte nye eksperimenter og står for at sprede eksperimenter til resten af organisationen, også et arbejde som ser ud til at ville fortsætte på flere af partnerskabsinstitutionerne.

I de næste afsnit præsenterer vi opsummering på baggrund af slutevalueringen. Herefter følger egentlige kapitler med samme overskrifter og en mere udfoldet beskrivelse. Afsnittene omhandler:

- Uddannelseseksperimenter som drivere i en systematisk og strategisk udvikling.
- Kulturforandringer
- Projekt Uddannelseslaboratoriet

Uddannelseseksperimenter som drivere i en systematisk og strategisk udvikling

Den overordnede konklusion er, at den samlede model for uddannelseslaboratoriet, som i høj grad baserer sig på uddannelseseksperimenter som drivere, er virksom. Undervejs i arbejdet med Uddannelseslaboratoriet er det kommet til at stå klarere, at det lokale uddannelseslaboratorium har en central rolle som igangsætter og koordinator af de eksperimenter, der skal gennemføres og som det sted hvor viden fra eksperimenter kan spredes videre ud på partnerskabsinstitutionen. Eksperimenter som drivere skal derfor ledsages af en organisation, som binder eksperimenterne sammen med ledelse og den strategiske målsætning på partnerskabsinstitutionen.

Eksperimenter og arbejdet i lokale uddannelseslaboratorier er evalueret ved hjælp af kvalitative interview (se bilag 1 og hovedrapporten for yderligere om evalueringens datagrundlag og metode).

Evalueringen viser, at en række af de antagelser, som der er arbejdet med at virkeliggøre i Det erhvervsrettede uddannelseslaboratorium, er gyldige. Samtidig viser evalueringen, at der har været en række forskellige kontekster i spil både set mellem partnerskabsinstitutioner og lokalt på den enkelte partnerskabsinstitution. Det har derfor været svært opstille en klar og enkel model for, hvordan man præcist skal gøre for at skabe rammerne for det gode eksperiment.

Følgende mere generelle forhold skal være gældende for at kunne skabe det gode eksperiment og sikre spredning (Modeleksperimentet):

- Modeleksperimentet skal adressere strategiske udfordringer lokalt, både for de der gennemfører eksperimentet og på ledelsesniveau.
- Modeleksperimentet skal have forandringskraft, fx ved at adskille sig fra det der plejer at være og ved at være meningsfuldt for alle
- Modeleksperimentet skal have spredningseffekt, hvilket fx sikres gennem at eksperimentet konceptualiseres når det er gennemført, at der skabes overblik over, hvad det koster at sprede eksperimentet, og at relevante ledere og medarbejdere får adgang til det gennemførte eksperiment og tid til at sætte sig ind i det.

Kulturforandringer

På baggrund af kvalitative interviews med topledere samt spørgeskemaundersøgelse blandt eksperimentansvarlige og ledere i afdelinger, der har haft mindst et eksperiment, kan det konkluderes at:

- Uddannelseslaboratoriet har haft forandringskraft på de deltagende institutioner og har bidraget til kulturforandringer på en række forskellige områder.
- Den eksperimenterende metode er holdbar for partnerinstitutionerne, og partnerinstitutioner planlægger at benytte den fremadrettet eventuelt i en lokal version.

Evalueringen viser blandt andet, at der er:

- Opbygget kapacitet til at arbejde eksperimenterende.
- Skabt erfaring med udviklingsledelse på tværs af uddannelser.
- Skabt øget opmærksomhed på, at udviklingsprojekter skal baseres på eksisterende viden, blandt andet gennem anvendelse af baseline som redskab til at kvalificere udviklingsarbejdet.
- Skabt øget opmærksomhed på evaluering som integreret del af udviklingsarbejdet.
- Skabt opmærksomhed på, at udviklingsarbejdet kræver tid og ressourcer.
- Skabt erfaring med uddannelseseksperimenter som redskab til at eksperimentere i praksis og mulighed for at lukke eksperimenter, der ikke viser produktive tegn.
- Udviklet et fælles sprog om udviklingsarbejde.
- Skabt ønsker om og planer om fortsat at arbejde med den eksperimenterende metode.

Desuden er der udviklet erfaringer med og fokus på:

- Systematisk opsamling på eksperimenter som redskab til at kvalificere det strategiske udviklingsarbejde.
- Videndeling i institutionen og på tværs af institutioner

Projekt Uddannelseslaboratoriet

Anvendelse af prototyper som en måde til kontinuerligt at lede efter 'en stadig bedre måde' at gennemføre eksperimenter og organisere lokale uddannelseslaboratorier, har vist sig produktiv så længe deltagerne har bevæget sig inden for den enkelte prototype. Her har det samtidig delvist været skjult for eksperimentdeltagerne, at de arbejdede inden i en prototype - for dem har det slet og ret været rammerne.

På projektniveau har prototypetænkningen set fra partnerskabsinstitutionerne været en større udfordring, når de har oplevet at projektet har forandret sig meget undervejs, at de ikke altid har oplevet sig inddraget i forandringerne, og når de har oplevet at de måtte vente på afklaringer omkring roller og kompetencefordeling.

Det har været et mål fra projektets side at ledelse af projektet var organiseret inde i eksperimenthjulet. Det er en anbefaling fra evaluator, at der kunne have været arbejdet endnu mere med at inddrage og orientere partnerskabsinstitutionerne om forandringer undervejs.

Samtidig er det en overvejelse om prototypearbejde skal foregå 'full scale' på alle partnerskabsinstitutioner på samme tid, eller om udviklingsarbejdet kunne have fundet sted på færre partnerskabsinstitutioner indtil der var skabt en model, som med større sikkerhed kunne spredes (hvilket samlet set havde krævet et længere projektforløb).

4 UDDANNELSESEKSPERIMENTER SOM DRIVERE I EN SYSTEMATISK OG STRATEGISK UDVIKLING

Evalueringen bygger på kvalitative interviews med eksperimentdeltagere og -ansvarlige og faglige fællesskaber på fire partnerskabsinstitutioner samt på tilgængeligt skriftligt materiale. En kvalitativ metode med semistrukturerede interviews er valgt, for at kunne spørge ind til hvordan man konkret har arbejdet i og omkring udvalgte eksemplariske uddannelseseksperimenter, og hvad deltagerne oplever som betydningsfuldt for at arbejdet indfrier intentionerne i Uddannelseslaboratoriet om, at uddannelseseksperimenter skal fungere som drivere i en systematisk og strategisk udvikling. Den kvalitative tilgang har givet mulighed for at opnå sensitivitet i forhold til, hvad der tilskrives betydning lokalt, herunder hvordan lokale forhold har haft betydning for, hvordan den eksperimenterende metode er oversat og tilpasset kontekstuelle forhold (se bilag 1 og hovedrapporten om yderligere om datagrundlag og metode).

Modeleksperimenter skal adressere strategiske udfordringer

Evalueringen viser en række forhold der henholdsvis understøtter og udfordrer, at de eksperimenter der igangsættes, adresserer strategiske udfordringer både inden for de fem programmer og set i forhold til partnerskabsinstitutionens strategier.

Grundlæggende handler det om, at de strategiske udfordringer både skal være inden for et eller flere af de fem programmål, have strategisk relevans for partnerskabsinstitutionen, og kunne skabe interesse og engagement hos de medarbejdere, som skal udføre eksperimentet og senere leve med de forandringer det skaber.

Igangsættelse af strategiske uddannelseseksperimenter kræver fælles forståelse af de strategiske udfordringer

Det har været en udfordring for de faglige fællesskaber at oversætte programmål til lokale indsatser. Denne udfordring skyldes, at det har taget tid at forstå og definere rollen som fagligt fællesskab, og det har været uklart, hvilken kompetence de faglige fællesskaber havde i forhold til at definere programindsatserne. Faglige fællesskaber skal understøttes i oversættelse af programmål til lokale indsatser

Udarbejdelsen af en fælles baseline har været produktiv som fælles vidensgrundlag og udgangspunkt for prioritering af indsatser i de enkelte institutioner. Men der har været en række udfordringer med at oversætte baseline både til fælles programindsatser (program-

grupperne) og til konkrete lokale indsatser. Evalueringen har vist, at baselinen i nogle tilfælde har virket som en barriere i forhold til igangsættelse af eksperimenter, der systematisk bygger på viden i institutionerne, og som adresserer program- og projektmål.

For at sikre, at eksperimenterne adresserer udfordringer inden for de udvalgte programområder, er det afgørende, at deltagerne på de forskellige niveauer i laboratoriet har en fælles forståelse af, hvad programmerne dækker. Dette kan sikres gennem en hurtig og klart formidlet oversættelse af programmer til konkrete indsatsområder.

Igangsættelse af strategiske uddannelseseksperimenter kræver klar kompetencefordeling

Udvælgelsen og igangsættelsen af uddannelseseksperimenter inden for programmerne har været udfordret af en uklar kompetencefordeling mellem tværorganisatoriske programgrupper og tværintentionelle faglige fællesskaber. De tværorganisatoriske programgrupper har haft til opgave at sikre sammenhæng mellem eksperimenter og programindsatser, men der har været uklarheder omkring, hvem der har/havde kompetence til at definere, hvor bredt/snævert programmerne skal/kan tolkes.

Komplekse godkendelsesprocedurer for eksperimenter i et projekt med mange niveauer bliver i nogle tilfælde meget tidskrævende. Det er afgørende med en klar kompetencefordeling mellem de forskellige fora, og at beslutningsvejene ikke bliver for lange.

Det er vigtigt, at de, der har kompetencen til at beslutte, hvilke eksperimenter der skal sættes i gang lokalt, har kendskab til strategien og de lokale rammebetingelser for eksperimentet, at de formår at bidrage til og facilitere en oversættelse af strategien til konkrete indsatser, og at de har tilstrækkelig beslutningskompetence i forhold til den 'hverdag'/drift, eksperimentet skal indgå i, til at de har mulighed for at planlægge/prioritere driftsopgaver rundt om eksperimentet.

Der skal fortsat sættes fokus på, hvordan man kan igangsætte strategiske eksperimenter med udgangspunkt i medarbejdernes erfaringer

Det er en udfordring at finde en balance mellem en strategisk styring af, hvilke eksperimenter der skal igangsættes og udbredelsen af en udviklende kultur, hvor alle medarbejdere løbende bliver i stand til at arbejde med den eksperimenterende metode. Det bør derfor overvejes, hvordan man kan skelne mellem forskellige niveauer i arbejdet med den eksperimenterende metode og gøre det legitimt, at der dels igangsættes strategiske uddannelseseksperimenter, dels at der samtidig skabes institutionelt rum til en underskov af hverdagseksperimenter, som ikke skal leve op til den eksperimenterende metodes krav om omfattende dokumentation af alle faser.

Samtidig er det vigtigt, at strategisk igangsatte eksperimenter har en genklang hos både de medarbejdere, som skal gennemføre eksperimentet og de medarbejdere, som i deres dagligdag skal arbejde med de forandringer som et forankret eksperiment skaber.

Modeksperimenter skal have forandringskraft

Evalueringen viser at eksperimentets forandringskraft afhænger af, at:

- Eksperimentet, der adresserer strategiske udfordringer, besluttet og forankres.
- Eksperimentet adskiller sig fra det, man 'plejer'.
- Eksperimentet kontekstualiseres.
- Eksperimentet gennemfører konkrete aktioner.
- Eksperimentet er meningsfuldt på alle niveauer.

Eksperimentet skal besluttes og forankres i institutionen

For at et eksperiment skal kunne gennemføres, skal det besluttes og forankres eller placeres et sted i institutionen. Dette kræver at der er klarhed om, hvem der kan bestemme over eksperimentmidlerne, og hvem der kan prioritere medarbejderressourcer, samt at man sikrer ejerskabet og inddragelse af lokal viden i eksperimentet gennem lokal inddragelse i formulering og udvikling af eksperimentet.

Eksperimenterne skal adskille sig fra det, man plejer at gøre

Eksperimenter kan grundlæggende adskille sig fra det man plejer at gøre, ved at eksperimenterne med nye praksisser fx nye typer af virksomhedssamarbejde, nye typer af introduktionsforløb, nye typer af undervisning, nye typer af vejledning eller nye praktikformer. Men forandringen kan også ligge i, at man har arbejdet med nye metoder og redskaber i eksisterende praksisser.

For at eksperimenter skal adskille sig fra 'plejer', er det afgørende, at der genereres nye ideer. Ideerne til eksperimenter kan komme enten inde fra gennem konkrete erfaringer fra undervisningen, eller udefra gennem nye krav eller opgaver, man skal forholde sig til.

Strategiske udfordringer skal om- og oversættes til den lokale praksis. Dette kræver, at man har et forum – fx faglige fællesskaber – der er sammensat på en sådan måde, at de både har viden om, hvad der rører sig på det politiske/strategiske niveau og kendskab til de konkrete praksisser, hvori eksperimenterne skal gennemføres, herunder de lokale rammer for arbejdet.

Kvalificering af eksperimenterne skal også ske gennem inddragelse af ny viden, hvilket er betinget af, at der afsættes tid til research i eksperimentteamet, og/eller at eksperimentet kvalificeres i dialog med resourcepersoner på området. Kvalificeringen fra eksterne resourcepersoner opleves mest produktiv, når den foregår dialogisk eller gennem procesledelse, fordi skriftlige korrektioner/tilretninger/benspænd kan være svære at oversætte for eksperimentteamet.

Hypoteseworkshops er et godt redskab til at understøtte refleksionen over egne forforståelser. Eksplicit arbejde med eksperimenteres forandringsteori bidrager til at kvalificere både aktionerne og arbejdet med evaluering, ved at få eksperimentteamet til at eksplicite forholdet mellem aktion og forventede resultater og effekter.

Det understøtter eksperimentets forandringskraft, at eksperimentteamet eksplicit skal forholde sig til, hvordan eksperimentet adskiller sig fra eksisterende praksis. De fleste eksperimentteam reflekterer over, hvordan eksperimentet skal bidrage til praksis og indfrielse af konkrete mål, men det er ikke eksplicit reflekteret, hvordan eksperimentet *bidrager* til eksisterende viden. Hvis det sidste skal være et eksplicit formål med eksperimenterne, kan det med fordel fremadrettet prioriteres højere i arbejdet med eksperimentloggen eller tilsvarende.

Eksperimentet skal kontekstualiseres

For at eksperimenter kan føre til forandringer i praksis, er det afgørende, at ideer og hypoteser transformeres til konkrete redskaber, værktøjer eller metoder, som er tilpasset den særlige kontekst – det specifikke fag, uddannelsesmål, elevgruppe mv.

Redskaberne kvalificeres af at blive udviklet i kollektive fora, hvor der er mulighed for at fremlægge, kritisere og diskutere. Redskaberne kvalificeres, hvis der er mulighed for flere gennemløb/afprøvninger af de samme redskaber.

Eksperimentet skal gennemføre konkrete aktioner

For at eksperimentet skal føre til forandringer, er det afgørende, at der gennemføres konkrete aktioner. Overgangen fra idé-genererings- eller vidensindsamlingsfasen til aktionsfasen kan være udfordrende af flere årsager:

- Researchfasen åbner ofte for flere spørgsmål, end den besvarer, og der kan opstå 'behov' for at udvide researchfasen.
- Det er i selve aktionsfasen, man 'sætter sin faglighed på spil'. Der kan derfor opstå et 'behov' for at blive i planlægningsfasen, indtil man har 'styr' på 'det hele'.

Faktorer, der understøtter, at der gennemføres konkrete aktioner:

- En (relativ) fastlagt tidsplan i forhold til eksperimenthjulet sikrer et flow mellem de forskellige faser.
- Eksperimentterminologien og en fælles accept af den eksperimenterende metode bidrager til, at det er blevet mere legitimt som underviser at bevæge sig ud i 'ukendt' land, men at det er afgørende, at der er ledelsesmæssig opbakning på alle niveauer.
- Der er ofte udførelsen af aktionerne, der motiverer underviserne til at engagere sig i eksperimenter. En administrativ udmatning – fx gennem meget omfattende ansøgninger eller høje skriftlige dokumentationskrav undervejs - kan fjerne energi og motivation fra eksperimentets aktioner.

Eksperimentet skal være meningsfuldt og relevant på alle niveauer

Det er afgørende, at eksperimenterne opleves som løsninger på konkrete udfordringer og er meningsfulde på alle niveauer i institutionen. Samtidig vil det eksperiment, som for alvor udfordrer eksisterende praksis, også kunne føre til modstand på forskellige niveauer i organisationen.

Det kræver en særlig indsats i forhold til ressourceallokering og timeplanlægning, når medarbejderne indgår i eksperimenter. Derfor er det afgørende at inddrage *det ledelsesniveau, der har det konkrete personaleansvar, og de medarbejdere, der i praksis står for timeadministration*, så det sikres, at der lokalt er villighed til og mulighed for at 'erstatte' den arbejdskraft, der trækkes ud til eksperimentaktiviteter.

Udfordringen og eksperimentet skal opleves som relevant for de **studerende** eller *elever*, der deltager, hvis de skal engagere sig og opleve eksperimentet som legitimt.

Deltagelse i eksperimenterne kræver ofte, at deltagerne investerer 'interessetid'. Derfor skal udfordringerne og eksperimenterne opleves som relevante for *eksperimentdeltagerne*. Relevansen kan sikres ved tage udgangspunkt i lokale ideer og gennem inddragelse af aftagere og relevante udvalg i udpegning af indsatser og formulering af eksperimenter.

Udfordringer og eksperimenter skal være relevante på et strategisk niveau og for *den strategiske ledelse*. Den strategiske relevans af den eksperimenterende metode kan sikres ved at tilpasse den til nye 'udfordringer' fx nye udviklingskontrakter eller reformer.

Modeksperimenter skal have spredningseffekt

Nogle modeksperimenter kan have så stor forandringskraft, at de af sig selv bliver spredt og opnår en spredningseffekt, men de fleste eksperimenter har brug for hjælp til at blive spredt.

Evaluatoren vurderer på baggrund af både den kvalitative og kvantitative dataindsamling, at mange af de eksperimenter, der er gennemført i Uddannelseslaboratoriet har ført til en forandring af praksis og er blevet spredt og eller forankret. I en samlet oversigt over typer af

spredning og ikke-spredning af eksperimenter er det kun det første eksempel, som ikke potentielt vil kunne opnå en spredningseffekt:

- Eksperimenter, der er stoppet eller lukket ned og hverken forankret eller spredt.
- Eksperimenter, der er gennemført med gode resultater, men ikke umiddelbart forankret eller spredt.
- Eksperimenter, der er gennemført og forankret i en lokal praksis, men ikke spredt.
- Eksperimenter, der er gennemført og forankret i lokal praksis og spredt på uddannelsen/i afdelingen/til andre uddannelser i samme institution/andre institutioner.
- Eksperimenter, der er gennemført i en praksis, men efterfølgende spredt til og forankret i anden praksis uden at være forankret i den praksis, hvor den i første omgang er afprøvet.

Følgende forhold understøtter en spredning af eksperimenter.

Eksperimenter skal adressere generelle eller eksemplariske udfordringer og have forandringskraft

Det ligger i tredelingen af forudsætningerne for at skabe et modeleksperiment, at der er størst sandsynlighed for spredning af eksperimenter, hvis der har været eksplicit fokus på, at de eksperimenter som igangsættes, adresserer generelle og eksemplariske udfordringer, som viser de kan være til gavn for andre i organisationen eller i andre organisationer. Samtidig skal de have forandringskraft.

Eksperimenter der ikke har generisk spredningseffekt skal hjælpes på vej

Nogle eksperimenter kan spredes inden for de 'almindelige' aktiviteter på en undervisningsinstitution, mens andre rækker ud over de almindelige aktiviteter og kræver udvikling og/eller indkøb af nye redskaber, forberedelse, koordinering og opfølgning mv., der ligger ud over almindelig undervisnings- og forberedelsestid og -rammer.

Forankring af eksperimenter, der ikke kan gennemføres som en del af de almindelige aktiviteter, forudsætter, at der tages en ledelsesbeslutning og afsættes de nødvendige ressourcer efter eksperimentets afslutning.

Eksperimentet skal modtages af både ledere og medarbejdere

Det er en forudsætning, at både ledere og medarbejdere er åbne for at modtage eksperimentet, når det er gennemført, og at der findes fora, hvor der formidles eksperimentresultater. Derefter kan det konstateres, at der sker størst spredning af eksperimenter, hvor både ledere og de medarbejdere, der skal modtage eksperimentet, oplever et konkret behov, som eksperimentets koncepter kan indfri.

Eksplicit indsats for videndeling og spredning virker

Der er størst sandsynlighed for spredning af eksperimenter eller dele heraf, hvis der gøres en klar indsats for at skabe videndeling og spredning.

- Modtagerne skal hurtigt kunne danne sig overblik over, hvilke eksperimenter der er relevante for dem, så de ikke 'drukner' i eksperimentbeskrivelser.
- Face2face-formidling af gode eksempler er produktiv, da det gør det muligt at spørge ind, få eksempler/forklaringer/gode råd. Skriftlig formidling indebærer en kompleksitetsreduktion, der risikerer at bortredigere væsentlige detaljer, og gør det svært at opfange misforståelser. Omvendt er face2face-formidlingen meget ressourcerelevende både for afsender og potentielle modtagere.

- Det er centralt at samtænke forskellige formidlingsformer, så de kan supplere hinanden.

Grundig evaluering og klar formidling understøtter spredning

Det er nemmere at formidle og derfor også sprede et eksperiment, når man klart og enkelt kan formidle eksperimentets resultater.

Tid til rekontekstualisering understøtter spredning

Det forudsættes, at eksperimentet er konceptualiseret som en del af dets spredningsindsats. Hos modtageren af eksperimentet er der brug for tid og ressourcer til en rekontekstualisering, forstået som en oversættelse af konceptet og dets indhold til den nye praksis (egen praksis), hvor det skal anvendes. Dette forudsætter, at der afsættes fælles 'oversættelsestid' for de medarbejdere, der modtager eksperimentet, og at processen bliver understøttet ved hjælp af procesledelse. Eventuelt kan man ansue rekontekstualiseringen som et nyt eksperiment med kendt indhold tilpasset den nye kontekst og i mini-format.

5 KULTURFORANDRINGER PÅ PARTNERSKABINSTITUTIONERNE

I dette kapitel præsenteres delundersøgelserne af kulturforandringer på partnerskabsinstitutionerne. Evalueringen af kulturforandringer bygger dels på spørgeskemaer med eksperimentansvarlige og ledere (i afdelinger med mindst et eksperiment), som spørger ind til arbejdet med den eksperimenterende metode samt de kulturforandringer, som dette kan have medført, og dels på kvalitative interviews med topledere fra partnerskabsinstitutionerne. Endvidere har interviews med faglige fællesskaber om eksperimentarbejdet også bidraget til analysen af kulturforandringer.

Ved kulturforandringer forstås fx om partnerskabsinstitutionerne har taget den eksperimenterende metode til sig og vil anvende den fremover; om de fortsat vil arbejde med lokale uddannelseslaboratorier eller lignende organiseringer; og fx om der er etableret en sammenhæng mellem hvilke eksperimenter der gennemføres og partnerskabsinstitutionens mere overordnede strategier og målsætninger.

OM BRUGEN AF RESULTATER FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSERNE

En række af spørgsmålene er stillet på en skala, hvor respondenterne har kunnet svare 'i meget høj grad', 'i høj grad', 'i nogen grad', 'i mindre grad' og 'slet ikke'. Generelt bliver svarekategorierne 'i høj grad' og 'i nogen grad' regnet som en klar positiv tilkendegivelse, mens 'i nogen grad' kan regnes med som en positiv eller en knap så positiv tilkendegivelse alt efter den forventning, der er til kulturforandring set i forhold til det givne spørgsmål. 'i mindre grad' regnes sammen med 'slet ikke' med til en negativ tilkendegivelse. 'I mindre grad' er dog faktisk udtryk for en svag positiv tilkendegivelse, men tolkes som værende et utilfredsstillende svar og kan oftest være anvendt, fordi 'der nok var et eller andet' som var mere end 'slet ikke'.

I denne pixi-udgave af vises ikke den fulde besvarelse af de enkelte spørgsmål, men der refereres fx til den sammenlagte procentandel for 'i meget høj grad', 'i høj grad' og 'i nogen grad'. For fuld læsning af spørgeskemasvarene henvises til den lange udgave af slutevalueringen.

Dataindsamlingen viser forskellige typer af tegn på en kulturforandring på partnerskabsinstitutionerne:

- 1) Konkret oplevet behov for ændret praksis og konkrete forsøg på at ændre udviklingspraksis
- 2) Oplevelse af den eksperimenterende metode som reelt svar på konkrete udfordringer og konkrete forsøg på at arbejde eksperimenterende/oplevelse af, at redskaber udviklet som led i den eksperimenterende metode bidrager til en kvalificering af udviklingsarbejdet og konkret arbejde med forskellige redskaber.

I forhold til at kunne afdække Uddannelseslaboratoriets reale forandringskraft har evalueringen spurgt ind til, hvordan arbejdet med den eksperimenterende metode er forankret i partnerskabsinstitutionerne på nuværende tidspunkt. Dette er undersøgt ved at spørge ind til, hvordan man vil arbejde videre med den eksperimenterende metode og med redskaber, der understøtter et systematisk og strategisk udviklingsarbejde baseret på uddannelseseksperimenter. De tegn, der her er fundet, er:

- 3) Konkrete beslutninger om at videreføre arbejdet med den eksperimenterende metode, herunder at arbejde med konkrete redskaber og etablering af fora, der skal understøtte en strategisk og systematisk udviklingsindsats.

Evalueringen viser, at der er forskel på, hvor langt partnerinstitutionerne er i processen med at forankre den eksperimenterende metode. Nogle har besluttet at videreføre arbejdet med specifikke redskaber fx baseline og tværgående faglige fællesskaber (fx tværgående ledelsesgrupper med eksplicit fokus på udviklingsarbejdet), og andre er i en proces, hvor der arbejdes på at afdække og beslutte, hvordan man fremover kan og vil arbejde med metoden.

I de næste afsnit ser vi nærmere på resultaterne af de to dataindsamlinger og analyserer det op imod de foruddefinerede elementer af den eksperimenterende organisation.

Kulturforandringer måles blandt andet ved, om Uddannelseslaboratoriet har bevirket, at der er sket en udvikling af partnerskabsorganisationernes kapacitet til at arbejde eksperimenterende. I Baselinestudiet¹ defineres en række positive mål som forventes at være en del af den gode og udviklede eksperimenterende organisation, som er opnået ved Uddannelseslaboratoriets afslutning:

- Evaluerings- og kvalitetsarbejde er integreret i daglig drift og udvikling.
- Møde- og samarbejds-kulturen fremmer kvalitetsudvikling.
- Samarbejde på tværs af uddannelser og fagteam.
- Fokus på slutmål frem for proces/tiltag.
- Evaluering og kvalitetsarbejde er baseret på den seneste viden.

Herudover er den eksperimenterende organisation en organisation, hvor videndeling er i højsædet, og hvor udviklingsarbejde tager udgangspunkt i praksis og har et strategisk ophæng.

Udvikling af kapacitet til at arbejde eksperimenterende

Den primære konklusion på baggrund af spørgeskemaundersøgelser med ledere og eksperimentansvarlige er, at der tegner sig et billede af, at deltagelse i Uddannelseslaboratoriet mindst i nogen grad har øget kompetencerne inden for de områder, der er defineret som værende essentielle i en eksperimenterende organisation.

¹ Baselinestudie, juni 2012. http://uddannelseslaboratoriet.dk/wp-content/uploads/2013/05/Baseline_Det-erhvervsrettede-uddannelseslaboratorium.pdf

For lederne gælder, at mellem 22-38 % svarer 'i høj grad/i meget høj grad' til en række spørgsmål om deres afdelings kompetencer er blevet øget, og når 'i nogen grad' medregnes er det mellem 55-76 %.

Mellem 26-47 % af de eksperimentansvarlige vurderer, at de 'i meget høj/i høj grad' er blevet bedre til at arbejde med forskellige elementer af den eksperimenterende metode og når 'i nogen grad' medregnes er det mellem 54-73 %.

Der er således både for ledere og eksperimentansvarlige mellem en fjerdedel og knap halvdelen som enten har svaret 'i ringe grad eller 'slet ikke' til spørgsmålene.

Når man ser på de enkelte spørgsmål, som er stillet, er der hos lederne 76 %, der svarer 'i høj grad/i meget høj grad/i nogen grad' til, at deres afdelings kompetencer til at arbejde eksperimenterende er blevet øget, og 67 % af de eksperimentansvarlige svarer at de selv 'i høj grad/i meget høj grad' har lært at arbejde med den eksperimenterende metode generelt.

LEDERE: SPØRGSMÅL TIL DEELEMENTER I DEN EKSPERIMENTERENDE ORGANISATION

- **Evaluering og kvalitetsarbejde er integreret i daglig drift og udvikling:** 59 % vurderer 'i høj grad/i meget høj grad/i nogen grad', at kompetencerne til at få evaluering- og kvalitetsarbejde til at skabe værdi i den daglige drift er øget
- **Møde- og samarbejdskulturen fremmer kvalitetsudvikling:** 57 % vurderer 'i høj grad/i meget høj grad/i nogen grad', at kompetencerne til at få møde- og samarbejdskulturen til at fremme kvalitetsudvikling er øget
- **Samarbejde på tværs af uddannelser og fagteam:** 66 % vurderer 'i høj grad/i meget høj grad/i nogen grad', at kompetencerne til at arbejde på tværs af uddannelser og fagteam er øget
- **Fokus på slutmål frem for proces/tiltag:** 60 % vurderer 'i høj grad/i meget høj grad/i nogen grad', at kompetencerne til at have fokus på mål og ikke kun proces er blevet øget
- **Evaluering og kvalitetsarbejde er baseret på den seneste viden:** 59 % vurderer 'i høj grad/i meget høj grad/i nogen grad', at deres afdelings kompetencer til at basere evaluering- og kvalitetsarbejde på den seneste viden er øget med deltagelsen i Uddannelseslaboratoriet

EKSPERIMENTANSVARLIGE: SPØRGSMÅL TIL DEELEMENTER I DEN EKSPERIMENTERENDE ORGANISATION

- **Viden:** 60 % vurderer 'i høj grad/i meget høj grad/i nogen grad', at de er blevet bedre til at inddrage viden, når der skal forandres
- **Design:** 64 % vurderer 'i høj grad/i meget høj grad/i nogen grad', at de er blevet bedre til at formulere eksperimenter/udviklingsprojekter.
- **Evaluering:** 67 % vurderer 'i høj grad/i meget høj grad/i nogen grad', at de er blevet bedre til at evaluere eksperimenter/udviklingsprojekter.
- **Konceptualisering:** 72 % vurderer 'i høj grad/i meget høj grad/i nogen grad', at de er blevet bedre til at udvikle koncepter på baggrund af eksperimenter/udviklingsprojekter.
- **Spredning:** 58 % vurderer 'i høj grad/i meget høj grad/i nogen grad', at de er blevet bedre til at sprede resultater fra eksperimenter/udviklingsprojekter.

Gennem kvalitative interview med eksperimenterende og ledere fremgår det ofte, at man mener man i forvejen arbejdede systematisk og eksperimenterende, og det kan være en del af forklaringen når nogle af respondenterne ikke har tillagt Uddannelseslaboratoriet en betydning for at skabe en øget evne til at arbejde eksperimenterende.

Kendskab til udviklingsprojekter

I Aftagerundersøgelsen (s. 22) konkluderes det, at undervisere kun i begrænset omfang har viden om udviklingsprojekter på deres institution. Det er derfor et mål at øge deres viden om disse.

64 % af de adspurgte ledere vurderer 'i høj grad/i meget høj grad/i nogen grad', at deltagelse i Uddannelseslaboratoriet har ført til øget fokus på forankring af viden/erfaringer fra udviklingsprojekter i egen afdeling og 36 % 'i mindre grad/slet ikke'. Uddannelseslaboratoriet har således i rimeligt grad formået at flytte institutionernes fokus på at have viden om udviklingsprojekter.

Der er til ledere stillet en række spørgsmål til udviklingsprojekter generelt (ikke udelukkende Uddannelseslaboratoriet), hvor det tolkes som positivt at 64 % svarer, at de 'i meget høj eller høj grad' har kendskab til de udviklingsprojekter som findes på deres institution, og 60 % vurderer, at der 'i meget høj eller høj grad' findes en overordnet strategi for de udviklingsprojekter, der igangsættes på institutionen. Kun 35 % vurderer, at udviklingsprojekter i meget høj eller høj grad bygger på resultater fra tidligere udviklingsprojekter, hvilket viser at et af de grundlæggende formål med Uddannelseslaboratoriet ikke i særlig høj grad har spredt sig til det øvrige udviklingsarbejde.

Fokus på mål, ikke kun på proces

Uddannelseslaboratoriet kan nok for nogle deltagere synes stort og uoverskueligt. Der har været mange processer og forandringer undervejs og det har måske været svært at se de mål, som man var på vej hen til eller nåede undervejs.

Men midt i det hele har arbejdet med et stort antal relativt små eksperimenter betydet, at der inden for det enkelte eksperiment både har været arbejdet med proces og med at nå de mål som eksperimentet havde sat sig - eller i nogle tilfælde, nå andre mål end dem, man havde sat sig. Det er vigtigt, at der har været denne adskillelse af det enkelte eksperiment fra det store udviklingsprojekt, som har gjort det muligt for de der eksperimenterede at have fokus på mål.

At lede på og dele viden

Et af målene med Uddannelseslaboratoriet har været at gøre op med, at udviklingsprojekter på både erhvervsakademier, professionshøjskoler og erhvervsskoler kun i begrænset omfang bygger på viden fra tidligere udviklingsprojekter. Der har været en holdning om, at hvis resultater og erfaringer var "not invented here" så kunne man ikke bruge dem. Et andet formål har været at bevæge sig væk fra "synsninger" og i stedet bygge på viden.

I de kvalitative interview med ledere er der en udbredt enighed om, at arbejdet med den eksperimenterende metode generelt har gjort, at man er blevet mere systematiske i forhold til at inddrage eksisterende viden. Der er fra flere institutioner fortællinger om, at man tidligere har sat de samme udviklingsprojekter i gang, som allerede er gennemført andre steder, fordi man ikke har haft tillid til, at resultater fra udviklingsprojekter i en anden kontekst kunne overføres.

Ser man på eksperimenterne, har en af de mest anvendte metoder i forbindelse med at stå på andres viden før et eksperiment sættes i gang, været at udarbejde regulære baselines, mens en anden, og måske mindre eksplicit formuleret strategi, har været at tage udgangspunkt i egen og kollegers viden/erfaringer inden for et givent felt.

Samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og aftagere (andre partnerinstitutioner)

I interview med ledere fremhæves næsten samstemmende, at samarbejdet på tværs af institutionerne har været en gevinst ved deltagelsen i Uddannelseslaboratoriet. Gevinsterne er blandt andet, at der er blevet etableret nye faglige netværk og fællesskaber på tværs af institutionerne.

Et bedre kendskab til de øvrige partnerskabsinstitutioner beskrives som værende en meget positiv effekt af deltagelse i Uddannelseslaboratoriet. Det gælder især der, hvor uddannelsesinstitutioner og praktikinstitutioner, der i forvejen samarbejder om specifikke uddannelser, begge har været partnerskabsinstitutioner og har samarbejdet omkring eksperimenter. Her er der meget tydelige tegn på kulturforandringer, forstået som forandringer i samarbejds-kulturen mellem de relevante parter, der har deltaget i eksperimenterne. Her har Uddannelseslaboratoriet givet tid og penge til at lave noget sammen, man ikke ellers ville have haft mulighed for.

Anvende den eksperimenterende metode i fremtiden

De fleste partnerskabsinstitutioner har allerede anvendt eller påtænker at anvende den eksperimenterende metode i udviklingsarbejde, der ligger uden for Uddannelseslaboratoriet (lederinterview). Toppedelse ser fx en vigtighed i at være med til vælge den eksperimenterende metode som den metode, der skal anvendes, når der gennemføres store udviklingsprojekter fremover.

Det fremhæves, at man med den eksperimenterende metode har fået en systematik, der har været gavnlige, man er blevet bedre til at inddrage viden fra andre uddannelseseksperimenter, og deltagelse i Uddannelseslaboratoriet har styrket nogle af medarbejdernes kompetencer og udstyret dem med metoder til at gribe et udviklingsprojekt an.

Den positive vurdering af den eksperimenterende metode bekræftes i spørgeskemaundersøgelsen med afdelingslederne, hvor 85 % af de adspurgte giver udtryk for, at de forventer, at den eksperimenterende metode vil blive anvendt i deres afdeling fremover, og 72 % svarer, at det allerede på nuværende tidspunkt er besluttet at anvende den eksperimenterende metode fremover i organisationen.

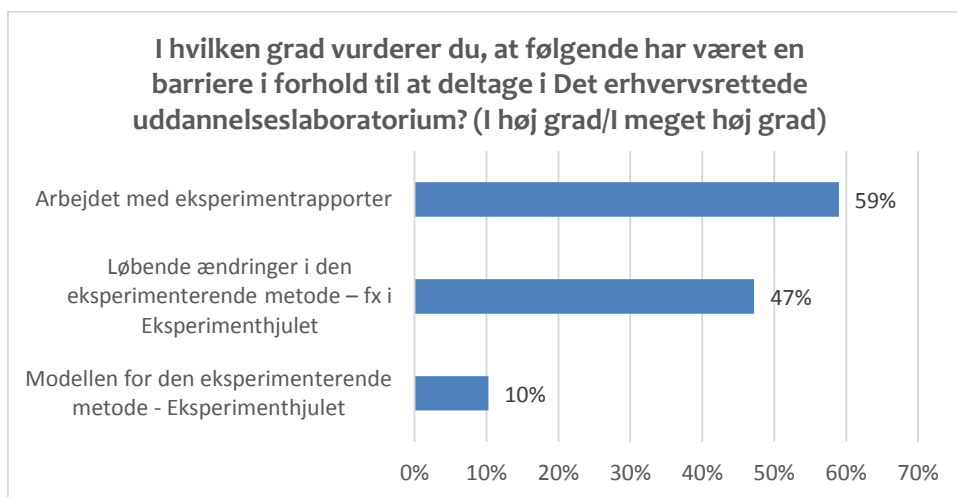
De eksperimentansvarlige (som ikke nødvendigvis ved, om de kommer til at udføre flere udviklingsprojekter) er lidt mere forbeholdne idet 49 % forventer 'i meget høj eller høj grad' at anvende den eksperimenterende metode fremover og yderligere 24 % svarer i nogen grad.

Udfordringer i arbejdet med den eksperimenterende metode

Tilbageskuende har der været udfordringer både med at anvende, men også med at lære, at anvende den eksperimenterende metode.

I interview fremgår det, at det især for de eksperimentansvarlige fra erhvervsskoler for nogle har været en udfordring med kravene til skriftlighed, som der især har været i arbejdet med eksperimentrapporter. Det er ikke alle som er vant til at arbejde med det niveau af skriftlighed, som eksperimentrapporterne har krævet.

Spørgeskemaet med afdelingsledere (se figur) viser, at arbejdet med eksperimentrapporter har været den største barriere (eller udfordring). De ændringer der er gennemført i den eksperimenterende metode undervejs vurderes også at være en væsentlig barriere. Til gengæld er der ganske få (10 %) som svarer, at selve den eksperimenterende metode har været en barriere.



I lederundersøgelsen er der 47 % som 'i høj grad/i meget høj grad' vurderer, at det har været en barriere i forhold til deltagelsen, at det er nødvendigt samtidig at have fokus på kerneopgaven, som jo er undervisning. Det fører til, at der lidt omvendt kan konkluderes, at det ikke helt lykkedes at bringe udvikling og drift tættere sammen, som ellers har været et eksplicit mål.

Der er ligeledes 47 % som svarer 'i høj grad/i meget høj grad' til, at det, at der er mange andre krav, man som institution skal forholde sig til, i meget høj eller høj grad har været en barriere i forhold til at deltage i Uddannelseslaboratoriet.

Omvendt synes organisatoriske ændringer, personalemæssige forandringer og ny lovgivning og bekendtgørelser ikke at have udgjort væsentlige barrierer for Uddannelseslaboratoriets gennemførelse på partnerskabsinstitutionerne.

6 PROJEKT UDDANNELSESLABORATORIET

Det primære fokus for denne evaluering har dels været arbejdet i og omkring eksperimenterne og dels de forandringer deltagelsen i projektet har medført i partnerinstitutionerne. Undervejs i evalueringen er der dog fremkommet eksempler på nogle af de udfordringer, både deltagere og ledere har mødt i eksperimentarbejdet i et stort tværinstitutionelt projekt, som Uddannelseslaboratoriet er. Vi opsummerer her de erfaringer deltagerne har gjort undervejs, og som primært er fremkommet i de kvalitative interview. Det er dog vigtigt at understrege, at dataindsamlingen til denne evaluering er foretaget før projektet er afsluttet og derfor er det muligt at nogle af de følgende problemstillinger er blevet adresseret af projektet efterfølgende.

Uddannelseslaboratoriets organisering og redskaber er udviklet undervejs af udviklings- og projektgruppen på baggrund af de erfaringer, som er opstået. Organiseringen af Uddannelseslaboratoriet og de redskaber, der er anvendt, har således været eksperimenter i sig selv.

Det rejser for det første en diskussion om, hvorvidt Uddannelseslaboratoriet på ledelsesniveau har fulgt en lige så systematisk model, som eksperimenterne har i form af eksperiment-hjulet. Det har været uklart for mange af deltagerne på partnerskabsinstitutionerne, om og hvordan Uddannelseslaboratoriets egne hypoteser skulle afprøves og evalueres, og hvem der skulle varetage dette.

Det er vigtigt at diskutere udfordringerne ved at arbejde med prototypetænkningen på projektniveau. Der er ikke tvivl om, at mange oplever prototypetænkningen forbundet med de lokale uddannelseseksperimenter som meget produktiv i forhold til at bringe udviklingsarbejdet tættere til driften. Men i forhold til prototypetænkning på projektniveau har det været ressourcekrævende, at ni institutioner har været inddraget i afprøvningen af nye redskaber og organiseringsformer. Det tager lang tid at få viden om nyudviklede redskaber spredt fra en udviklingsgruppe til dem, der skal arbejde med det i praksis.

Partnerinstitutioner har undervejs været frustrerede over, at projektets redskaber har forandret sig så meget. Dels handler det om, at der er en følelse af ikke at være blevet hørt undervejs, altså at der ikke har været noget systematisk tilbageløb fra projektdeltagerne til projektgruppen, dels handler det om, at det til tider har været svært for projektdeltagerne at navigere i forandringerne.

Man kunne enten have udviklet en model for ledelse af projektet svarende til eksperiment-hjulet og arbejdet eksplicit med udvikling af prototyper på kommissorier for de forskellige aktørgrupper (ambassadører, koordinatore, faglige fællesskaber mv.). Eller man kunne have søgt at udvikle redskaber og organiseringsformer i mindre skala, inden man startede op i fuld skala med ni partnerskabsinstitutioner.

Inddragelse i alle faser af eksperimentet

Intentionen om, at Uddannelseslaboratoriet skulle kvalificere udviklingsarbejdet og prototypetænkning omkring metoder, har skabt forventning blandt nogle deltagere om, at de skulle være med i udviklingsarbejdet, men oplevelse af, at de ikke er blevet inddraget i tilstrækkeligt omfang.

Samtidig har der været en oplevelse af, at nogle af partnerskabsinstitutionerne ikke har prioriteret deres deltagelse i Uddannelseslaboratoriet tilstrækkeligt, og at det derfor har været nødvendigt, at udviklings- og projektgruppen sikrede fremdriften i projektet.

Der er tegn på, at de store ambitioner i Uddannelseslaboratoriet, og deraf følgende store forventninger og krav til deltagerne om engagement og prioritering, er kollideret med kravet om mange deltagende institutioner og den fleksibilitet, som har gjort det muligt, at partnerskabsinstitutionerne har kunnet deltage med forskellige ambitionsniveauer i de forskellige programmer.

Baseline som godt redskab til kvalificering af udviklingsarbejde

Generelt opleves det som konstruktivt, at Uddannelseslaboratoriet har været baseret på et Baselinestudie og senere en Aftagerundersøgelse. Men de generelle tendenser, der beskrives og afdækkes i baseline, kan ikke uformidlet generaliseres til alle partnerskabsinstitutioner. Det er derfor vigtigt at lave en fælles analyse af lokale forskelle med henblik på at afdække den lokale viden (fx gode erfaringer med projektstyring, ledelsesinformation, videdeling mv.), der allerede eksisterer i partnerskabsinstitutionerne, som kan kvalificere løsningen af de generelle udfordringer. Denne viden skal både være til stede i partnerskabsinstitutionerne og i udviklings- og projektgruppen.

Programgrupper som fora for tværinstitutionel koordinering kræver klar kompetencefordeling

Programgrupperne var oprindeligt tiltænkt rollen som dem, der skulle drive programindsatserne og sikre, at eksperimenterne bidrager til opfyldelse af programgruppemålene. Dette viste sig i praksis svært af forskellige årsager.

Der har været problemer med at finde den rette model for bemanning af programgrupperne. På den ene side har der været brug for den faglige kompetence til at kunne vurdere, om og hvordan eksperimenterne kunne bidrage til indfrielse af programgruppemålene, og på den anden side har der været brug for kompetence til at tage beslutninger (ledelseskompetence). Et andet vigtigt element er, at programgrupperne i teorien skulle fungere som drivere af den tværinstitutionelle programindsats og derfor ikke optræde som repræsentanter for enkeltinstitutioner. I praksis har det været besværligt, idet medlemmerne af programgrupperne ikke har haft en klar kompetence til at gå ind i prioriteringerne af eksperimenter på de enkelte institutioner og især ikke på andre institutioner end deres egne.

Hvis tværgående programgrupper skal kunne fungere som fora, der skal være med til at drive indsatsen, er det afgørende, at programgruppernes arbejde prioriteres, og at deltageres kompetencer både i projektet og i egen organisation er afklaret.

Hvis man skal arbejde med tværgående programgrupper bør der derfor faciliteres en fælles fastlæggelse af kommissorium i/for programgrupperne og arbejdsplan/årshjul for programgruppernes arbejde, som kan tydeliggøre og måske være med til at afstemme de forskellige forventninger til programgruppernes arbejde.

Bilag 1: Datagrundlag og –analyse

Undersøgelse af modeleksperimenter

Der er til analysen af modeleksperimenter udført følgende dataindsamlinger:

- Eksperimentrapporter og eksperimentlogs samt bilag.
- Interview med koordinator på de fire partnerinstitutioner.
- Interview med eksperimentansvarlige og eksperimentdeltagere i 13 udvalgte eksperimenter.
- Interview med faglige fællesskaber på de fire partnerskabsinstitutioner.
- Interview med programgrupper.
- Interview med ressourcepersoner, der har været inddraget i eksperimentet om deres rolle i og baggrund for bidrag til eksperimentet.
- Observation af eksperimentteamets deltagelse i eksperimentværksteder.

Arbejdet med modeleksperimenter er udført som casestudier, hvor der for det samme eksperiment er indhentet viden fra de eksperimenterende, fra koordinator, fra faglige fællesskaber og fra andre kilder.

Antal informanter i evalueringen af eksperimenter

En del af deltagerne i Uddannelseslaboratoriet har dobbelte roller og fungerer både som deltagere i eksperimentteams og i faglige fællesskaber, endvidere har faglige fællesskaber i sig selv været et eksperiment i en af institutionerne. Derfor har nogle informanter deltaget i flere interviews, ligesom nogle interviews har været gennemført som udvidede interviews med en kombination af de to interviewguides og der er både spurgt ind til arbejdet i de faglige fællesskaber og i udvalgte eksperimenter. Nedenstående skema viser antallet af informanter, der specifikt er blevet interviewet til denne del af evalueringen. Hertil kommer interviews med topledelse på institutionerne samt koordinators, der ligeledes har bidraget til denne del af evalueringen.

Interview fokus	Faglige fællesskaber	Eksperimenter
Antal deltagere	26	31

Hertil kommer interviews med 16 repræsentanter fra institutionernes topledelse og 4 koordinators. Antallet af personer der har deltaget i interview om henholdsvis faglige fællesskaber og eksperimenter er 64 (det inkluderer medlemmer af faglige fællesskaber, eksperimentansvarlige og – deltagere samt topledelse). Nogle er blevet interviewet mere end en gang, fordi de har haft mere end en rolle, men hver informant er kun talt med en enkelt gang.

Tværgående analysestrategi

Som det fremgår af ovenstående, har den kvalitative dataindsamling været tilrettelagt som casestudier. Det betyder, at evalueringen har haft eksplicit fokus på eksperimenternes (institutions) nære kontekst og betydningen af denne i indsamlingen af data. Grundet ændringer i opdraget fra opdragsgivers side undervejs, er den afrapporterede analyse imidlertid (i meget høj grad) løsrevet fra det kontekstnære, og i stedet er de kvalitative data analyseret ved at identificere mønstre på tværs af interviewene i forhold til, hvad der henholdsvis har understøttet og udfordret, at man har kunnet indfri de intentioner, der knytter sig til de forskellige faser i den eksperimenterende metode. Konkret er hvert eksperiment analyseret med fokus på at afsøge, hvad der ifølge informanterne har haft betydning i forhold til

arbejdet i de enkelte faser i hjulet. Endvidere er der lavet analyser på institutionsniveau for hver af de 4 udvalgte caseinstitutioner med henblik på at identificere, hvad der har haft betydning for arbejdet med den eksperimenterende metode i de lokale udviklingslaboratorier. På baggrund af disse analyser er der gennemført analyse af mønstre på tværs af eksperimenter og udviklingslaboratorier, fortsat med fokus på hvad der har betydning for arbejdet i de forskellige faser i den eksperimenterende metode, og for om uddannelseseksperimenter får forandringskraft og spredningseffekt og således fungerer som drivere i en strategisk udvikling.

Undersøgelse af kulturforandringer

Evalueringen af udviklingskulturen består af en undersøgelse af, hvordan deltagelsen i Uddannelseslaboratoriet, ifølge deltagerne, har ført til en kulturændring i organisationens udviklingsarbejde. Der er til kulturanalysen gennemført følgende dataindsamlinger:

- Elektronisk spørgeskema til alle eksperimentansvarlige (de med flere eksperimenter har kun svaret én gang).
- Elektronisk spørgeskema til alle ledere ved partnerskabsinstitutioner, som har haft mindst ét eksperiment inden for deres ledelsesområde
- Kvalitative interviews med ledere fra partnerskabsinstitutioner

Der indgår endvidere elementer fra interviews med de lokale koordinatore og faglige fællesskaber i denne del af evalueringen.

Undersøgelsespopulation spørgeskemaer

Projektgruppen for Uddannelseslaboratoriet har til undersøgelsen blandt eksperimentansvarlige indhentet navne på eksperimentansvarlige for samtlige eksperimenter. Evaluator har sorteret gengangere ud, sådan at hver person kun optræder en gang. I starten af spørgeskemaet bliver de, som har været ansvarlige for flere eksperimenter, instrueret i, at de skal besvare ud fra det senest afsluttede eksperiment, og se bort fra tidligere afsluttede eksperimenter og eksperimenter, som endnu ikke er afsluttede. Pointen har været, at det ikke vil være meningsfyldt at lade den samme person optræde flere gange i besvarelsen, da det kun er en mindre del af spørgsmålene, som er knyttet til det enkelte eksperiment, mens de fleste mere generelt handler om at vurdere udbyttet af at deltage i Uddannelseslaboratoriet.

Projektgruppen for Uddannelseslaboratoriet har til undersøgelsen blandt eksperimentansvarlige indhentet navne på ledere, som har haft et eller flere eksperimenter inden for deres ledelsesområde.

Udsendelse og påmindelse

Begge skemaer er sendt ud som et internetbaseret spørgeskema, hvor der er foretaget to påmindelser.

Svarprocenter

Svarprocenten for eksperimentansvarlige er på 64 %, som har besvaret alle spørgsmål i undersøgelsen, og 7 %, som har besvaret dele af skemaet. Svarprocenten kan beskrives som tilfredsstillende.

Tabel 2.1: Svarprocenter eksperimentansvarlige

	Svarprocenter eksperimentansvarlige
	Institutionstype

	EUD ²		PBA/EA ³		Anden		Total	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Gennemført	24	57%	31	67%	7	78%	62	64%
Ikke svaret	15	36%	13	28%	0	0%	28	29%
Ufuldstændig	3	7%	2	4%	2	22%	7	7%

Svarprocenten for lederundersøgelsen er på 55 %, som har besvaret alle spørgsmål i undersøgelsen, og 27 %, som har besvaret dele af skemaet. Svarprocenten kan beskrives som i underkanten af det tilfredsstillende i forhold til at sikre repræsentativitet.

Tabel 2.2: Svarprocenter ledere (med eksperimenter i afdelingen)

	Svarprocenter ledere (med eksperimenter i afdelingen)							
	EUD		PBA/EA		Anden		Total	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%
Gennemført	19	66%	20	49%	3	43%	42	55%
Ikke svaret	8	28%	12	29%	1	14%	21	27%
Ufuldstændig	2	7%	9	22%	3	43%	14	18%

Databehandling

Undersøgelserne er dels behandlet som en samlet population, hvilket er de tal, der rapporteres via figurer i rapporten. Dels er der gennemført krydskørsler, hvor der fx er opdelt på EUD og PBA/EA (andre ekskluderes på grund af få antal svar). Resultater af krydskørsler rapporteres i rapporten i form af tekst de steder, hvor det er fundet relevant.

² Erhvervsuddannelser

³ Professionsbacheloruddannelser/Erhvervsakademier