

Formativ evaluering

Hvordan gøre projekterfaringer nyttige?

Virkning (effekt af problemløsning)

Projektervaluering

Læring (forandringsagenternes
kompetenceudvikling)

Organisatorisk effektivitet

– en efterhånden kompleks affære

	Teknisk blik (‘det entydige’)	Institutionelt blik (‘det flertydige’)
Eksternt blik	OUTPUTBASERET Produceres nok? Input/output (produktivitet – kvantitativt orienteret) Investor	OUTCOMEBASERET Produceres det rigtige? Bruger-/almenorienterede ydelse (effekt, kvalitativt orienteret) Aftager
Internt blik	STRUKTURBASERET Produceres i den rigtige ramme? Strukturelt match mellem opgave, teknologi og kapacitet Leder	PROCESBASERET Produceres på den rigtige måde? Aktivitet og engagement, samarbejds- og ledelsesprocesser Den professionelle

Raae 2016 – in print

Den dobbelt ledelsesfordring

Det eksterne effektivitet/produktet:

At få mest og bedst gjort!

Den interne effektivitet/processen:

At få det gjort med størst læringsudbytte for organisationen!

det interne fokus:

at balancere struktur og proces

Klassiske dilemmaer struktur/proces

- Differentiering versus integration
- Tydelighed versus rum for kreativitet
- Styrbarhed versus medarbejdernes autonomi
- Ressource-rationalitet versus rum for læringsomveje

m. udgangspunkt i Bollman og Deal 2008

Modeller for jobbet kompetenceudvikling

	Styrker	Risici
Kursusmodellen	Materialiseret viden	Transfer
Sidemandsoplæring	Tavs viden	Dynamik
Arbejdet som tilrettelagt læremiljø	Oversættelseskapacitet	Styring

Med udgangspkt. i Keller, 2011

projekters tre-dobbelte fokus:

- at få et problem løst
- at kompetenceudvikle fagligt
- at kompetenceudvikle organisatorisk

Projekter som kompetenceudvikling

Tre forudsætninger for virkning:

- **Struktur:** Ledelse af projektledelse
- **Proces:** Synliggørelse af processer, så de kan reflekteres
- **Resultatet:** Verbalisering af virkning (irreversibilitet)

Struktur – ledelse af projektledelse

Ledelse af projektledelse: Projektejer og projektleder

Projektejer – den overordnede ledelse

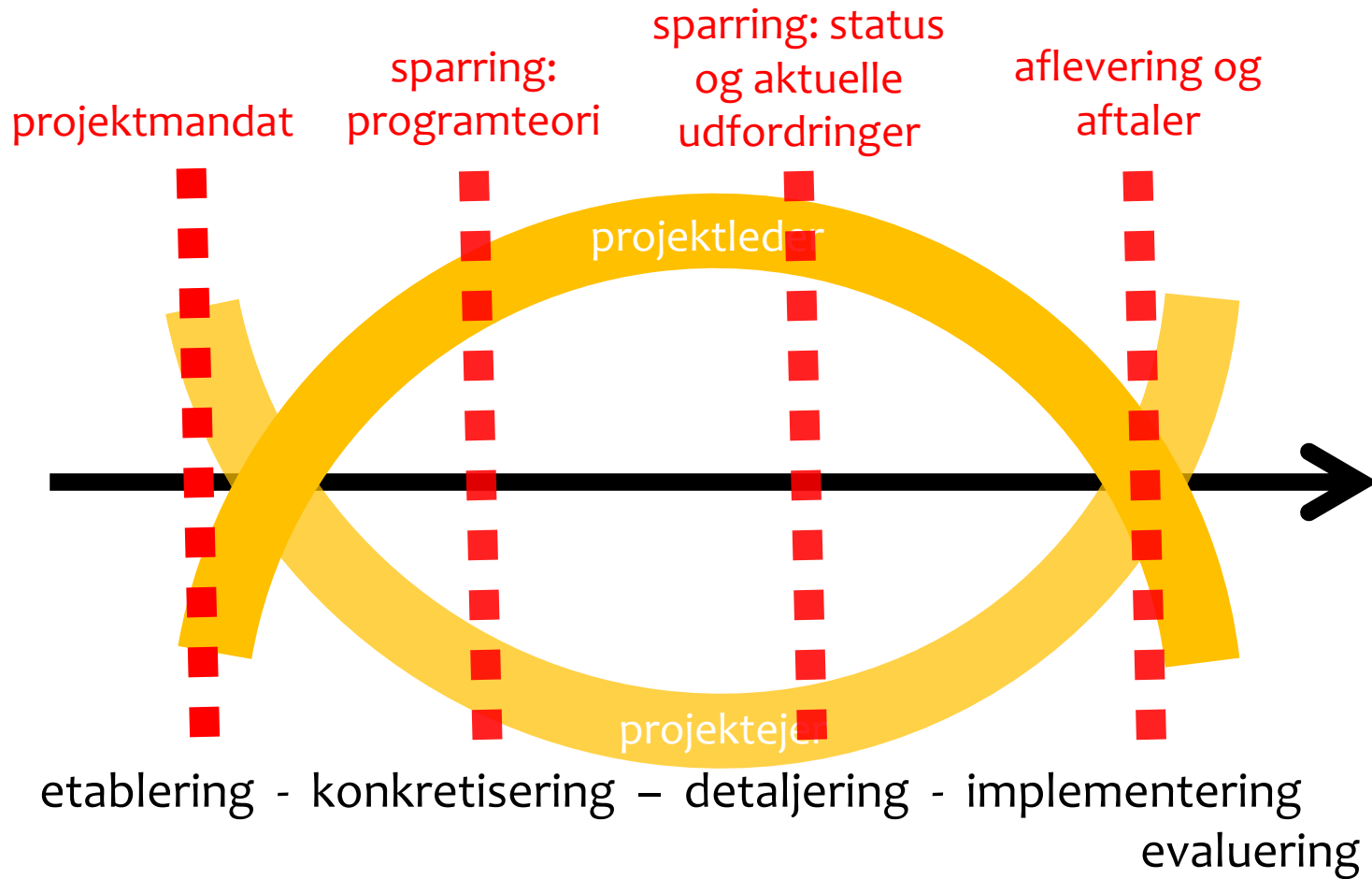
- Ledelsesaspektet:
‘Sense-making’ ift strategiens ånd og det konkrete indsatsområde – såvel orienteret mod projektgruppe som øvrige skole.
- Styringsaspektet:
Nedtonet substantiel styring – overordnet kontrol af fremdrift ift projektmandat

Projektleder – den daglige ledelse

- Ledelsesaspektet:
‘Sense-making’ mhp den fælles forestilling om projektets opgave
- Styringsaspektet
Tydelig substantiel styring - kontrol af fremdrift ift konkretiseret projektmandat

Raae, 2014

Projektejerintervention



Raae, 2014

Proces: At gøre processer synlige for evaluering

Eksempel

VISION: Vi vil have en skole, hvor organisationskompetence anses som en selvfølgelig del af et tidssvarende lærerarbejde og hvor oversættelsesevne mellem styringslogik og didaktisk logik systematisk fremmes

EKSEMPEL

Programteori

INDSATSER

PROCESSER

VIRKNINGER

Udviklingsansvar
distribueret til hvert klasse-
team (ét projekt pr tre år)



Lærere forholder sig mere
spørgende til egen hverdag



Vi får lærere, der iagttager egen
kompetenceudvikling (CV-bevidsthed)



Lærere udvikler evnen til at
spotte udviklingsopgaver



Vi får lærere, der arbejder selvstændigt med
på skolens udvikling



Vi får en differentieret skoleudvikling

Opfølgingsansvar tildelt
teamleder



Teamleder gør erfaring med
styrings- og ledelsesrolle
(projektleder)



Vi får teamledere, der kan skifte mellem
kollegialt perspektiv og ledelses-perspektiv

Nye teamlederfora
arrangeret



Teamledere diskuterer styrings-
og ledelsesproblemer



Vi får teamledere, der er formulerede
om, hvad det vil sige at lede kolleger



Teamledere koordinerer og
vidensudveksler projektindhold



Vi i skoleledelsen bliver tvunget til at
argumentere for den overordnede
skolestrategi

EKSEMPEL

Evaluering og tegn

vi hører mere refleksion i
sammenstød mellem styringslogik
og professionslogik

vi hører teamledere tage
organisationsperspektivet på sig i
diskussionerne

Vi får teamledere, der kan skifte mellem
kollegialt perspektiv og ledelses-perspektiv

vi intervenserer i team-konflikter
på et mere reflekteret og allerede
diskuteret grundlag

vi hører eksempler på, at 'træge'
teammedlemmer udfordres på
begrundelser for deres didaktiske valg

Andersen (2000)

Udvikling mellem top down og bottom up

Udvikling som:	Proces:	Strukturel retning:	Agent-metafor:
Best Practice	imitation	top down	tekniker
Genuin, lokal opfindelse	autenticitet	bottom up	kunstner

Med inspiration fra Bowe & Ball 1992

**Resultat: Verbalisering – at signalere
irreversibilitet**

Projektet udrullet – et spørgsmål om mening

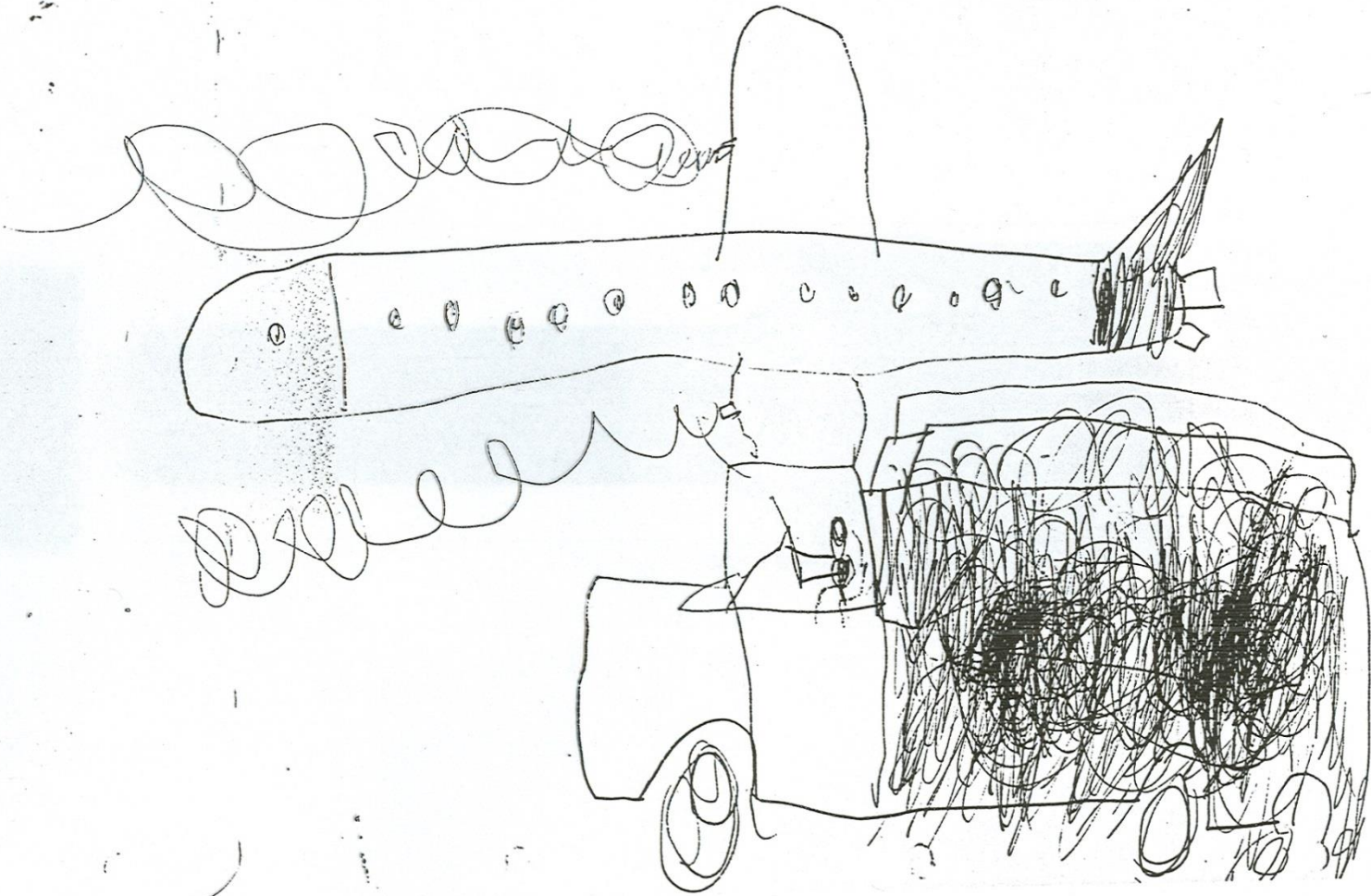
Er faglig viden

- et element i dannelse?
- en propædeutisk sag?
- et spørgsmål om anvendelse?
- performance (KPI)?

Raae 2011:
Implementeringsledelse

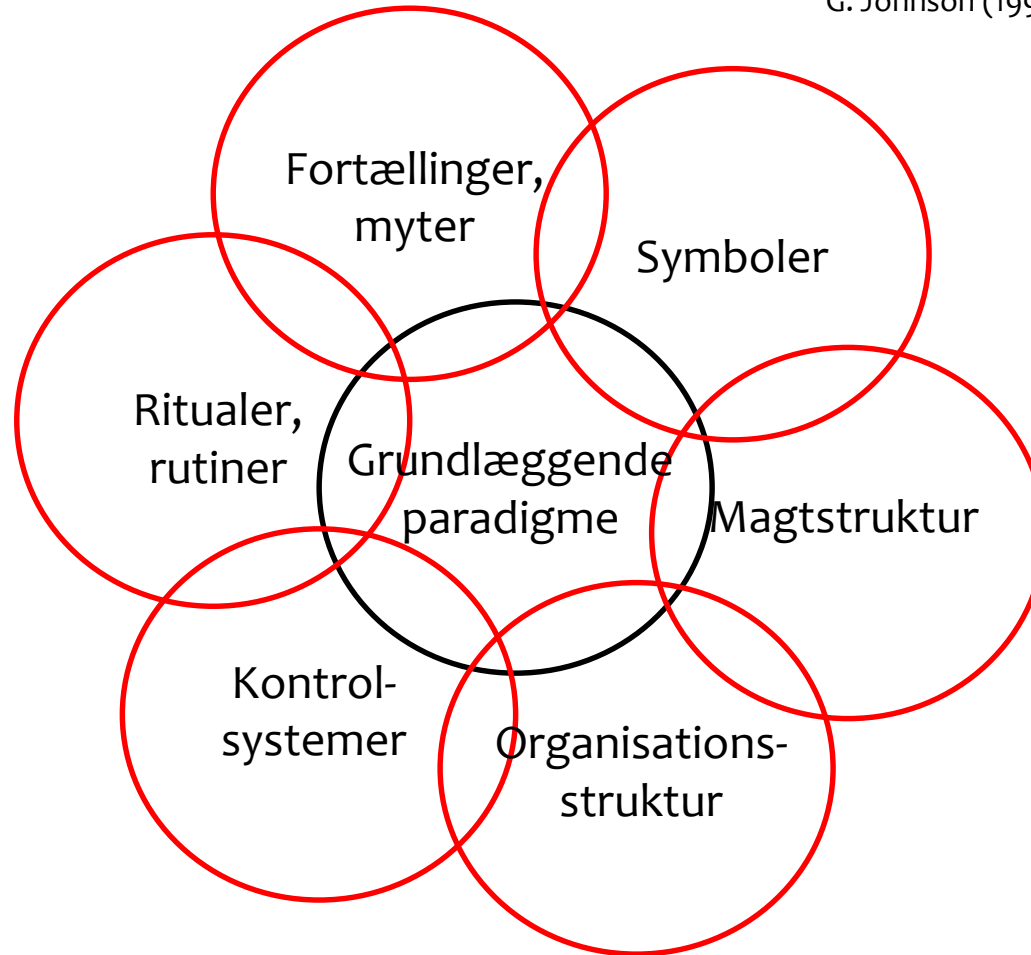
den mentale 'konstruktion' af faget

Alexander, 4½.
Det skal lige tilføjes, at A. har
en storebror på 7



Det politisk-kulturelle paradigme i meningsskaben

G. Johnson (1990): Managing Strategic Change;
The Role of Symbolic Action



Symbolske handlinger

- et opmærksomhedsfelt for skoleledelsen

<i>Symbolske handlinger</i>	<i>Eksempler</i>
Frysning	Påpeg og udfordr eksisterende arrangementer
Flux	Opfordr til modsigelse og diskussion
Vidensopbygning	Etabler analyseprojekter, indkald eksterne eksperter
Eksperimenteren	Etabler projekter, skab opmærksomhed om resultaterne
Ny midlertidig balance	Skab opmærksomhed på det forandrede og signaler irreversibilitet ved at <ul style="list-style-type: none">- fejre forandringen- skabe fortællinger om den forladte praksis- beskrive nye rutiner- etablere nye roller og nye kontrolsystemer

Frit efter Weick & Quinn (1999) og Johnson (1990)