

## **KVIK-selvevaluering i Høje-Taastrup Kommune**

### **Folkeskoler engageret i selvevaluering med KVIK-modellen**

Høje-Taastrup Kommune bruger KVIK-modellen i arbejdet med kvalitetsudvikling. I KVIK-modellen er selvevaluering et kodeord, som man arbejder med inden for 9 forskellige temaer. Skoleområdet er blevet inddraget tidligt i projektet. Alle skoler har afsluttet den første runde selvevaluering i 2006 og skal gennemføre en ny selvevaluering i skoleåret 2008-2009.

Som et særligt kendetegn ved KVIK-projektet i Høje-Taastrup Kommune er der fra start lagt stor vægt på at inddrage ledere og medarbejdere og skabe ejerskab til projektet som helhed og i særdeleshed til gennemførelsen i de enkelte enheder. Medarbejderudvalgssystemets repræsentanter har været inddraget i alle faser og på alle niveauer, og de indgår ligeledes i selvevalueringsgrupperne. Denne tætte opkobling til medarbejder-systemet har givet værdifuld viden til planlægning og samtidig skabt nogle betydelige ambassadører i organisationen.

### **Projektforløb**

I 2004 besluttede byrådet i Høje-Taastrup Kommune at igangsætte et systematisk kvalitetsudviklingsarbejde. KVIK-modellen (KvalitetsVærktøj til udvikling af Innovation og Kompetence) blev valgt som udgangspunkt. KVIK-konceptet er specielt udviklet til offentlige arbejdspladser, som ønsker at lave en samlet evaluering af organisationens indsatser og resultater og sammenhænge herimellem.

Projektet blev startet op i 2005, og i 2006 var hele kommunen omfattet af arbejdet med selvevaluering. Ved udgangen af 2006 har alle enheder i kommunen gennemført en første selvevaluering – og fra efteråret 2007 skal der selvevalueres igen i de enheder, som lagde for i 2005.

Arbejdet med KVIK er nu gået fra at være et projekt til at være en del af driften. Det betyder, at direktører, centerchefer og decentrale ledere som en naturlig del af deres arbejde er ansvarlige for, at de nødvendige aktiviteter iværksættes og gennemføres på en hensigtsmæssig måde.

På skoleområdet gik man i gang med forberedelserne til KVIK-selvevaluering i november 2005, hvorefter man gennemførte evalueringen i foråret 2006 med efterfølgende afholdelse af konsensusseminar og prioritering af forbedringsområder.

### **Mål for projektet**

- At udvikle en systematisk evaluerings- og læringskultur i Høje-Taastrup Kommune.
- At skabe et fælles sprog på tværs af faglighed og centre.

### **Projektets organisatoriske rammer**

Direktører og centerchefer har ansvar for processen omkring kvalitetsudviklingen inden for deres egne områder. MED-udvalg inddrages på alle områder i gennemførelsen af selvevalueringer og holdes i øvrigt løbende orienteret og inddrages efter behov.

Styregruppen, der driver processen med arbejdet med selvevaluering igennem KVIKmodellen, er nedsat af Hovedudvalget. Opgaven er at komme med ideer og forslag til gennemførelse af aktiviteter som led i udrulningen af KVIK-modellen. Gruppens arbejde skal desuden sikre generelt ejerskab til projektet, og at MED-organisationen inddrages.

*Styregruppen består af:*

- Børne- og Kulturdirektør
- Centerchef for Økonomi- og Analysecentret.
- Centerchef for Social- og Handicapcentret.
- Centerchef for Driftsbyen.
- Fem medlemmer af Hovedudvalget.
- To decentrale ledere for skole- og ældreområdet.
- En konsulent fra Informationsafdelingen.
- En specialkonsulent fra Økonomi- og Analysecentret (projektleder).

Derudover er der nedsat en arbejdsgruppe, hvis primære opgave er at yde proces-støtte til selvevalueringer, at planlægge og forestå uddannelse og andre aktiviteter samt andet praktisk arbejde omkring projektet.

*Arbejdsgruppen består af:*

- Centerchef for Økonomi- og Analysecentret.
- To udviklingskonsulenter fra Økonomi- og Analysecentret (koordinatorer).
- To repræsentanter fra Byrådscentret.
- En repræsentant fra Pædagogisk Udviklingscenter.

### ***Inddragelse og dialog***

KVIK-projektet i Høje-Taastrup Kommune har uddannet 6 interne KVIK-konsulenter, der har udbredt KVIK i organisationen. Disse konsulenter blev trænet af en ekstern konsulent med stor erfaring inden for helhedsorienterede kvalitetsmodeller. Samme konsulent deltog i et seminar for det hold ledere og tovholdere fra de centrale stabs- og fagcentre, som lagde ud med at gennemføre den første runde selvevaluering i 2005.

I den fase, hvor der skulle selvevalueres første gang på skolerne, stod KVIK-konsulenterne for uddannelsen af de decentrale ledere og tovholdere. Der er desuden udarbejdet en KVIK-vejledning, flere procesguider og tilbudt en hotline til KVIK-konsulenterne som støtte til tovholdere for selvevalueringerne.

### ***Selvevaluering i praksis***

Centerchefer og tovholdere har fulgt KVIK-guiden til at planlægge den enkelte selv-evaluering i form af en tids- og handleplan med vejledende tids- og handlepunkter samt opmærksomhedspunkter i forhold til at organisere forløbet. Det har betydet, at de enkelte selvevalueringer er gennemført på stort set samme måde på alle skoler.

Høje-Taastrup Kommune valgte en selvevalueringsmodel, hvor den enkelte leder i samarbejde med sit medarbejderudvalg udpegede et repræsentativt udsnit på omkring 10 personer blandt stedets leder- og medarbejdergruppe til at forestå selvevalueringen.

Generelt i kommunen udgjorde tillidsrepræsentanterne en betydelig del af grupperne. På kommunens skoler blev selvevalueringen primært gennemført af medarbejdere fra MED-udvalgene. Disse personer indgik dog ikke i arbejdet som MED-udvalgsrepræsentanter, men som repræsentanter for medarbejderne på skolen generelt, der kunne bidrage med deres viden om skolens aktiviteter.

Selvevalueringerne i Høje-Taastrup Kommune omfatter alle de 9 temaer fra KVIK-modellen:

1. Lederskab.
2. Strategi og planlægning.
3. Medarbejdere.
4. Partnerskaber og ressourcer.
5. Arbejdsopgaver og forandringsledelse.
6. Bruger- og borgerresultater.
7. Medarbejderresultater.
8. Samfundsresultater.
9. Nøgleresultater.

Den typiske selvevaluering på en skole består af 4 faser:

Fase 1: Forberedelse.

Fase 2: Dataindsamling.

Fase 3: Databehandling.

Fase 4: Valg af forbedringsprojekt.

(Se detaljer i figur 1 nedenfor)

**Figur 1: KVIK-forløbet på skolerne i Høje-Taastrup Kommune**

Decentral enhed/le- der/tovhol- der	Fase 1: Forberedelse			Fase 2: Dataind- samling	Fase 3: Databe- handling	Fase 4: Valg af forbedrings- projekt
	Møde mellem center- chef, KVIKkoor- dinator og KVIKkon- sulent	Udpeget selveva- luerings- gruppe	Introduk- tion til KVIK i decentral enhed	Individuel vurdering og efterfølgende fælles vurdering samt afholdelse af konsen- susseminar	Høring af konsensusrap- port og udar- bejdelse af endelig kon- sensusrapport	Valg af forbedringsom- råder samt handleplaner

Inden for hvert af de 9 temaer har modellen en række spørgsmål. Disse besvares og dernæst samles resultaterne. På denne baggrund afholder skolen et møde for selv-evalueringsgruppen, hvor der udarbejdes en konsensusrapport, der beskriver skolens nuværende situation med udgangspunkt i de 9 temaer. Denne rapport sendes i høring blandt alle medarbejdere. Derefter besluttet de forbedringspunkter, som skolen vil arbejde med, og der udarbejdes handlingsplaner. På baggrund af gennemførelse af KVIK i 2005-2006 og arbejdet på konsensusdagen har man på en skole f.eks. valgt at arbejde med de 3 forbedringsområder: 1) Stress, 2) Værdigrundlag og 3) Bygninger.

Høje-Taastrup Kommune har endvidere afholdt en evalueringskonference på tværs af skolerne omkring erfaringerne med KVIK-selvevaluering. Blandt konklusionerne fra dagen var, at det har været positivt at få mulighed for fordybelse og tværfaglige drøftelser og refleksioner, om end det er en tidskrævende proces. Derudover har man draget stor nytte af det systematiske værktøj og fremgangsmåde i arbejdsprocessen – også i forhold til allerede i gangværende indsatsområder og i forhold til at se sammenhænge mellem aktiviteterne. Endvidere har medarbejderne været glade for konsensusseminaret, der opleves som en givende og positiv måde at arbejde med skolens fremtidige udvikling på. Generelt oplever medarbejderne, at MED-udvalget er et godt forum til gennemførelse af selvevaluering med bred repræsentation. Dog ligger der en fare for, at nogle

medarbejdergrupper kan få for stor vægt i forhold til andre. Det kan f.eks. være lærergruppen i forhold til SFO-personalegruppen.

### ***Effekt og forandring***

Et af omdrejningspunkterne i KVIK-arbejdet har været at inddrage alle i processen. Derfor blev både medarbejdere og ledere spurgt om dette i en undersøgelse, der blev lavet efter første fase af KVIK. 83 % af nøglemedarbejderne tilkendegiver, at de har haft indflydelse på, hvilke kvalitetsudviklingstiltag deres arbejdssted skal arbejde med. Samtlige chefer finder, at KVIK-modellen har givet dem et godt redskab til at inddrage medarbejderne i udviklingen af deres center.

### ***Gode råd fra projektet***

Høje-Taastrup Kommune peger på følgende vigtige parametre for at lykkes med KVIK:

- Den politiske ledelse og direktionen skal have vilje til at arbejde med helheds-orienteret kvalitetsudvikling og sætte fokus på det i budgetter og aftalestyring.
- Hvis man vil gennemføre KVIK i så stor målestok som i Høje-Taastrup Kommune, er det nødvendigt at etablere et kvalificeret internt rådgivningsteam, som kan rådgive om processen, klæde ledere og nøglemedarbejdere på til at selvevaluere og udvikle værktøjer som støtte til processen og et lokalt ejerskab og ansvar.
- Det har været centralt for at lykkes med KVIK, at Kvik-konsulenterne i forvejen har en faglig troværdighed via deres daglige arbejde.
- Det er nødvendigt at overveje, hvordan ledere og nøglepersoner skal klædes på til at kunne gennemføre selvevaluering i egen enhed – og det er nødvendigt at bruge tid på uddannelse/træning.
- Det er vigtigt, at der er klare aftaler om, hvem der har ansvar for hvad – herunder at der er en klar aftale om, at tovholderen sørger for at gennemføre selvevalueringen, mens lederen af enheden tager over, når der skal prioriteres forbedringer og udarbejdes handleplaner.
- Det er nødvendigt at arbejde meget bevidst med at informere f.eks. via en informationsstrategi, hvor alle midler benyttes (medarbejdermøder, intranet, personaleblad etc.) for at få bred opbakning i en stor organisation.
- Det har været en væsentlig faktor, at arbejdet har været funderet i det formelle samarbejdssystem, som hele tiden har været med i planlægningen og støttet op omkring udrulningen og gennemførelsen af KVIK i alle hjørner af Høje-Taastrup Kommune.

