

Indledning

Evaluering som samarbejde om fælles løsninger

Camilla Kølsen Petersen & Astrid Pinholt Søndergaard

Indledning

Evaluering som samarbejde om fælles løsninger

Camilla Kølsen Petersen
Astrid Pinholt Søndergaard

Tenakel

Kollaborativ evaluering – fælles læring i praksis

Vi vil styrke praktikere i at skabe meningsfuld evaluering og udvikling af kerneopgaven i fællesskab. Vores bidrag er især henvendt til professionspraktikere fx inden for pædagogik, undervisning, sundhed og omsorg samt andre, der som en del af deres praksis har et lovkrav om evaluering af deres praksis. Se mere herom i kapitelnoter i slutningen af kapitlet.

Vi oplever, der er brug for en evalueringstilgang for praktikere og praksisnære ledere, der meningsfuldt og praksisrelevant imødekommer kravet om evaluering. En evalueringstilgang, hvor man i praksis bruger kravet om evaluering som en anledning til udvikling af kerneopgaver i professionen, og samtidig styrker den faglige dialog om kvaliteten mellem praktikere og ledere. Vi ser, der er brug for en fælles og ekspansiv udviklingsproces for professionelle praktikere og deres ledere, der gør en forskel for kvaliteten for borgere, og som gør en kvalitetsforskel for professionspraktikernes faglige arbejde med deres kerneopgaver.

Vi går direkte ind i, at meningsfuld evaluering har brug for et fælles eller delt rum, hvor samarbejdet for fælles løsninger, der både sikrer retning og udvikling af praksis, kan foregå. Det kalder vi for Kollaborativ evaluering. Kollaborativ evaluering afhænger af fælles læreprocesser mellem ledere og medarbejdere.

Hvorfor er det vigtigt? Det er det, fordi evaluering i dag er et afgørende styringsinstrument, der skal sikre koblingen mellem den centrale politiske styring og institutionernes decentrale selvstyring (Andersen, 2012: 27). Den danske version af *New Public Management* er en form for 'armslængdestyring', hvor budskabet til praksis er, at evaluering både handler om kontrol og styring og samtidig handler om at fremme udviklingen og læringen i professionel praksis. Så med decentralisering af indhold, metode og form til praksis opstår der med det samme oppefra et behov for at kunne regulere og følge med i, hvad der sker i praksis. Staten og kommunerne, der har decentraliseret, vil regulere og følge med i praksis. Paradoksalt nok fører det til forholdsvis håndfaste mål fra stat og kommune, som

professionerne skal leve op til gennem deres decentrale praksis, samtidig med at udviklingen af praksis også ønskes understøttet af den selv samme evaluering (Andersen, 2012). Derfor kan styring gennem evaluering opleves som en tilgang, hvor ansvar for en kerneopgave af høj kvalitet ikke længere uddelegeres til den professionelle praktiker. I stedet kan oplevelsen være, at kerneopgaven omformes til, at professionelle praktikere gennem evaluering står til regnskab for at opfylde mål, hvis indhold om kvalitet er stukket ud fra højere sted (Hopmann, 2008). Dermed er behovet for den fælles kollaborative evalueringsproces født.

I bogen bruger vi ordet fælles og kollaborativ synonymt. Begge ord henviser til, at der i evalueringsprocessen er tillid, åbenhed, delte informationer og nyskabende og innovative løsninger af problemer, der opleves som fælles. Motivation for fælles - eller kollaborativt - arbejde er integreret i medarbejderes og lederes ønske om at bidrage med bedst mulig og mest mulig kvalitet til borgerne.

Den første del af vores budskab er, at evalueringsopgaven er vigtig, fordi *koblingen* mellem den politiske styring, institutionernes og de professionelle praktikers decentrale selvstyring er vigtig. Den næste del af budskabet er, at evalueringsopgaven kun kan fungere som kobling, hvis den er meningsfuld for praksis, og af den årsag foldes ud. En meningsfuld rolle for evaluering er, at evalueringen indgår i praksis som anledning til og omdrejningspunkt for læring og udvikling, hvor praktikere og ledere inddrages. Men der mangler redskaber og viden til at skabe en Kollaborativ evaluering; der mangler evalueringskapacitet i praksis til håndtering af den dobbelte evalueringsopgave, som er både styring og læring af praksis. Især mangler der fokus på og redskaber til, hvordan evaluering kan understøtte udviklingen af kvaliteten i kerneopgaven, ved at den fælles læring i evalueringsprocessen *skaber retning for og udvikling af praksis* i overensstemmelse med organisationens mål. Det betyder, at man ikke automatisk kan forvente at lære meningsfulde ting om praksis igennem evalueringsprocessen. Koblingen mellem styring og udvikling gennem evaluering har brug for redskaber og koordinering, så evalueringsprocessen bliver kollaborativ.

Med andre ord, vores budskab er, at vi skal inkludere og værdsætte den eksisterende professionelle praksis i evalueringen, vi skal lære af praksis og samle viden om praksis til brug i den videre udvikling sammen med kolleger og borgere i alle aldre og funktioner. Kun sådan er evalueringsprocessen relevant at bruge kræfter på i praksis, og kun ved at være relevant for praksis har evalueringsprocessen po-

tentiale til at spille sin vigtige rolle som kobling mellem praksis og den politiske styring, så der bliver skabt rum til både lokal autonomi og fælles retning.

Formålet med vores samlede budskab er at bidrage til at understøtte tilliden til, at professionelle praktikere kan udføre og udvikle deres komplekse kerneopgaver i professionen ved at bruge evaluering som ét af redskaberne hertil. Dermed kan der komme mere balance i evalueringsopgaven i praksis, fordi læring og udvikling bliver lige så tydeligt for praktikerne som kontrol og styring i den lovgivne evalueringsopgave. Selve rummet til udvikling og læring gennem evaluering er forskelligt i forskellige professioner, fordi evalueringsopgaven er formuleret og håndteret forskelligt, men den dobbelte intention med evaluering som koblingen er til stede i langt de fleste professioner. Vores mål er at medvirke til og fremme at professionelle praktikere og deres praksisnære ledere udnytter *potentialet* i det fælles lærings- og udviklingsrum.

Vores evalueringstilgang har vi sammen med gode og kloge praktikere og praksisnære ledere erfaret - og arbejdet - os frem til. Svaret er en evalueringsspraksis, der kan håndtere lovkravet om evaluering på en måde, så udvikling af praksis sker gennem en kollaborativ evalueringstilgang, der giver mening for praktikerne og i sidste ende sker til borgernes bedste.

Vi skriver denne bog i stor respekt for og i stor anerkendelse af praksis. Målet med bogen er at viderebringe vores erfaringer og præsentere redskaber, der giver mulighed for en enkel, meningsgivende og *koblende* evaluering, fordi den foregår kollaborativt. En evaluering der er en fælles, ekspansiv læreproces for alle involverede parter.

INNOVATIV EVALUERING SOM AFSÆT

Vores udgangspunkt er Innovativ evaluering (Dinesen & de Wit 2010; 2013), men vi går et skridt videre og kobler læringsintentionen i Innovativ evaluering med et stærkere fokus på den *fælles og ekspansive læreproces*, der spiller sammen med udvikling af praksis. Det nye i Kollaborativ evaluering i forhold til klassisk Innovativ evaluering er inddragelsen af en fælles *ekspansiv* læreproces i evalueringsprocessen. Kollaborativ evaluering styrker helhed og læring i evalueringen og inddrager alle ressourcer i udviklingen af praksis. Med fokus på ekspansiv læring i evalueringsprocessen skaber Kollaborativ evaluering sammenhæng mellem styring og

praksisudvikling. Kollaborativ evaluering er dermed en evalueringstilgang, hvor evalueringen skaber kvalitet for både styring, udvikling og mennesker.

Med en ekspansiv læreproces mener vi en læreproces, hvor alle deltagerne i fællesskab frembringer nye praksismønstre og ny faglig læring om kerneopgaven, og som giver mening for alle involverede (Engeström, 2001). Dette er også kernen i kollaboration, der består i udviklingen af en model for fælles planlægning, fælles implementering og fælles evaluering mellem individer eller organisationer (Pedersen m.fl. 2019). Meningen opstår, fordi der udvikles en fælles forståelse af praksis, og der udvikles fælles mål om kvaliteten for kerneopgaven. Vi har oplevet, at der er brug for en videreudvikling af Innovativ evaluering, der styrker praktikernes og ledernes fælles *ekspansive* læreproces, og som fører udviklingen videre i den ønskede retning. Det kalder vi *Kollaborativ evaluering*, og som vi definerer nedenfor.

Kollaborativ evaluering og den oprindelige udgave af Innovativ evaluering har meget til fælles, især fokuseringen på udviklingen af praksis, hvor man gennem evalueringen arbejder med antagelser og efterspurgt viden til udvikling. Men Kollaborativ evaluering er samtidig en videreudvikling af Innovativ evaluering, idet Kollaborativ evaluering har mere fokus på fælles læring og fælles udvikling og på at koble praksis og den overordnede styringsretning for organisationen. Innovativ evaluering tager med rette afstand fra det ensidige, formelle styringsmæssige og tilføjer det menneskelige praksisniveau til evalueringen (Dinesen & de Wit, 2010). Men 10 års erfaring med den oprindelige udgave af Innovativ evaluering viser, at Innovativ evaluering ofte hovedsageligt bliver til evaluering af praksislaget, hvor forbindelsen til styringslaget nedprioriteres. Det kan ske, fordi det er svært at håndtere og koordinere de forskellige lag i evalueringsprocessen samtidigt. Derfor er det værdifuldt at videreudvikle Innovativ evaluering og tiden er moden til det. Vi ser Kollaborativ evaluering som en naturlig videreudvikling af grundtankerne i Innovativ evaluering, hvor vi tilføjer en fælles ekspansiv læreproces, som systematisk prioriterer at skabe sammenhæng i både styring og udvikling. Det betyder, at vi præsenterer en helt ny, men praksisafprøvet, model for den kollaborative evalueringsproces med tilhørende nye og mere målrettede evalueringsredskaber. Det betyder også, at vi har udviklet et nyt læringsteoretisk grundlag for vores evalueringstilgang, der fokuserer på det fælles og kollaborative

i evalueringsprocessen som midlet til at skabe den omtalte kobling, hvor evaluering er en fælles problemløsning i både styring og udvikling af praksis. Det er Kollaborativ evaluering.

HVAD ER EVALUERING?

Evaluering har mange definitioner, der kan tage afsæt i videnskabelige paradigmer, eller i formålet med evalueringen, eller i evalueringsopgaven, eller i evalueringens rolle eller i den form for tænkning, der er i evaluering som sådan, hvilket vil sige at bruge data og viden til informerede beslutninger. Vi lægger os op ad følgende udsagn om evaluering:

Evaluering er ikke til for sin egen skyld. Evaluering sigter mod at udvikle og forbedre et eller andet. (...) En evaluingskultur må kunne støtte evaluering, men den må også kunne sige, hvad der ikke skal evalueres lige nu og her. Den må kunne forsvare sit eget evalueringsarbejde mod alt for meget evaluering (Dahler-Larsen, 2006: 35-38).

Det betyder, at Kollaborativ evaluering placerer sig som en evalueringstilgang, der gennem fælles læring og udvikling har potentiale til at fungere som koblingen mellem styring og udvikling. Det sker, fordi Kollaborativ evaluering indarbejder de retningsgivende aktiviteter i fælles og åbne processer i evalueringen. Det sikrer både en prioritering af styringsopgaven, og kobler den sammen med de efterfølgende udførende evalueringsaktiviteter, hvor der sker videreudvikling af praksis. For eksempel er det ledelsen, der sætter et overordnet fokus, men det er de professionelle praktikere, der udmønter dette i situationsrelevante mål og tegn og løbende tilpasninger af indsatsen på baggrund af evalueringens indsigter. Dette foregår i en samlet kollaborativ proces for ledere og medarbejdere.

Kollaborativ evaluering styrker den fælles læreproces ved at skabe motivation for udvikling af kerneopgaven og gennem dialoger om kvalitet og faglighed. Hvor målet med Innovativ evaluering også er udvikling og læring gennem evalueringsprocessen, har Kollaborativ evaluering mere fokus på eksplicit at indbygge og fremme *fælles læring* på tværs af praksis og *retningsgivende styring* i organisationen undervejs i hele evalueringsprocessen.



DERFOR DEFINERER VI KOLLABORATIV EVALUERING SÅLEDES:

Kollaborativ evaluering er en praksisnær og bevægelig evalueringstilgang, hvis formål er fælles og ekspansiv læring, der skaber retning for og udvikling af praksis.

Kollaborativ evaluering udvikler praksis ved at bruge enkle evalueringsredskaber, der skaber et sammenhængende fokus for udvikling på tværs af praktikere og praksisnære ledere rettet mod en fælles problemløsning.

BOGENS BUDSKAB

Men hvorfor er det så vigtigt at koble evaluering sammen med fælles ekspansiv læring og kollaboration? Vi vil starte med et eksempel, et meget aktuelt ét, der viser nytten af at koble evaluering sammen med både læring og udvikling: COVID 19.

Da coronaen ramte Danmark i det spæde forår 2020, var der ingen, der kendte sygdommen. Men trods det, var det ikke vanskeligt at sætte i det mindste nogle få centrale *mål* for de indsatser og behandlinger, som man skulle sætte i gang, blandt andet: Så få døde som overhovedet muligt. Men fordi sygdommen var ukendt, var det vanskeligt at definere, *hvilke* indsatser og behandlinger der var de mest rigtige at igangsætte.

Fx i dagtilbuddene var der i foråret 2020 mange daglige rutiner, der blev fuldstændigt ændret: Kun børn, der var omfattet af kriserådets måtte komme i institutionerne, og efter genåbningen måtte forældre ikke komme ind og aflevere deres børn. Der var små børnegrupper, megen håndvask og meget afvaskning af legetøj. Og med blik på læring i hverdagsrutiner var der brug for at tænke anderledes, når børnene fx ikke kunne hjælpe med maden, dække bord etc. Dagtilbudsområderne fik løbende, og nærmest fra dag til dag, nye retningslinjer og anvisninger til, hvad de skulle gøre, så derfor skulle de konstant omstille sig og finde nye løsninger i fællesskab, hvor det blev medarbejdere og ledelse, der sammen måtte beslutte, hvad der var den bedste faglige løsning af kerneopgaven i den forhåndenværende situation.

Det samme gjorde sig gældende for mange af den offentlige sektors funktioner. I uddannelsessektoren er der vedvarende udfordringer med at håndtere coronarestriktioner og tilpasse undervisning, adfærd, regler og samarbejdet mellem undervisere, elever og studerende. Det gør sig også gældende for sundhedssektoren,

socialsektoren, og 'borgerservices' i alle afskygninger med flere. Alle steder er ledere og praktikere i gang med at afprøve nye tiltag i praksis, og alle har brug for at lære, hvad der virker, hvordan det virker, og hvorfor det virker, så det vedvarende er muligt at tilpasse praksis i takt med epidemiens udvikling og bølger på et informeret og relevant grundlag af indsigt helt tæt på praksis.

Det er her Kollaborativ evaluering kommer ind i billedet:

Praktikere og ledere må samarbejde i en fælles, åben og tillidsfuld læreproces, der iscenesættes gennem en evalueringstilgang, der er designet til at skabe læring, fordi omverdenen konstant er i bevægelse, hvor tilpasning er en konstant forudsætning for arbejdet i praksis.

Under coronaepidemien er udviklingen endnu mere uforudsigelig og foregår i et højt tempo, som eksemplerne oven for viser, men i håndtering af politiske lovkrav og udvikling i en mere almindelig tid er der også en konstant bevægelse i omverdenen, der hele tiden påvirker den lokale praksis. Jo større forandringstempo, jo mere pres på at lære om kerneopgaver og -processer, så løsninger og tilpasninger ikke skal opfindes fra starten hver gang.

Læring igennem evalueringsprocessen bliver genvejen til tilpasninger og nye løsninger i praksis.

Bogens budskab retter sig mod professionspraktikere i organisationer, afdelinger og enheder samt ledere heraf. Vores budskab kan opsummeres i de fire punkter nedenfor, der spiller sammen med den koblede rammesætning af vores evalueringstilgang ovenfor. Vores grundholdning og motivation for at skrive bogen er, at ledere og medarbejdere i praksis ikke er imod udvikling og evaluering, men de mangler ofte en enklere og mere situationstilpasset evalueringsproces med stærkere fokus på fælles læring og brug af evalueringens resultater som kobling mellem retning og praksis. Det er med disse øjne, at bogens budskab i punkterne 1-4 skal forstås.

1. Praktikere skal ikke evaluere alt hele tiden, de skal *fokusere på og udvælge* den praksis, de vil evaluere og bruge den læring om praksissituationen til meningsfuld udvikling

2. Målet for praktikernes evaluering er ikke, om aktiviteterne er udført eller ej, men om *formålet* med aktiviteterne er nået i praksis, så praktikerne ved, hvad der virker, og hvad der styrker kerneopgaven. Det handler om værdi for borgerne.
3. Evaluering handler ikke om at dømme men om at *lære* af det, der sker og i fællesskab bruge den læring til nye handlinger i praksis
4. Praktikere skal ikke være ildsjæle og lave sololøb, praktikere og ledere skal lære i *fællesskab* om de fælles udfordringer, fordi det har meningsfuld udvikling af den fælles praksis brug for

Kort sagt: Evaluering, der skaber læring og sammenhæng mellem retning og praksis, er ikke en teori. Det er en *praksis*, der kan underbygges med anvendelige redskaber. I denne bog præsenterer og gennemgår vi en Kollaborativ evaluering-proces, dens flow, læringsmuligheder, feedback-mekanismer og redskaber, der understøtter den fælles læreproces mellem praktikere og ledere og den fælles kobling i samarbejdet mellem ledernes styring og praktikernes udvikling.

RAMMESÆTNING AF EVALUERING – LÆREPROCES VS KONTROLPROCES

Det afgørende for en evalueringproces er, hvordan den rammesættes:

1. som en læreproces, fordi man er nysgerrig efter at vide mere om og lære i praksis og af praksis, eller
2. som en kontrolproces, fordi man er nødt til at kontrollere om praksis lever op til målene; det gælder både i rutinen og i mere ekstreme tilfælde, fordi målene angår en brændende platform under fødderne på organisationens medlemmer.

De to rammesætninger viser to ekstreme måder at iscenesætte evaluering på, hvor ingen af dem i deres rene form er hverken kollaborativ eller orienteret mod koblingen mellem styring og udvikling. Det vigtige budskab for os i denne sammenhæng er, *fra hvilken position* evaluering som kobling mellem de to rammesætninger begynder. Vi mener, at arbejdet med evaluering som kobling mellem styring og udvikling skal rammesættes som en fælles læreproces, der samtidig tager vare på koordinering og samspil mellem organisationens retning og praktikernes ansvar for og udvikling af deres praksis. Det er derfor, vi har valgt kollaboration som vores tilgang.

Dette argument udfolder vi kort nedenfor.

Den første proces, baseret på læring, skaber en inddragende og anerkendende udviklingskraft. Den anden proces, baseret på kontrol, skaber en udviklingskraft, hvis nerve er frygt for udefrakommende krav om udvikling. I praksis kan en brændende platform godt skabe brugbar udvikling, fordi man *skal* forandre sig. Som der står i artiklen 'Skræk og advarsel' (Weekendavisen, nr. 36, *Ideer*), der citerer klimaeksperten Joseph Reser:

” *Mennesker kan tolerere en ret stor mængde af frygt. Men vi har brug for at føle os informerede, ansvarliggjorte og empowered. Hvad kan vi selv gøre? Med anvisninger kan vi håndtere bekymringer og hjælpeløshed.*

Pointen med citatet i denne sammenhæng er, at megen klimadebat har afsæt i, hvordan frygt – klimafrygten – med rette aktiverer vores handlinger for at beskytte klimaet, men spørgsmålet er, hvordan vi kæmper? Det er her, vi har så meget brug for læreprocessen til at gøre os mere vidende, ansvarlige og handlekraftige.

Vores anden grundholdning er, at udvikling som en læreproces er mere meningsfuld for praktikere, fordi læreprocessen kan bidrage til videreudvikling af det eksisterende, så det eksisterende ikke smides ud med badevandet på grund af en 'brændende platform'. Et andet problem med en brændende platform kan være, at når frygten fortager sig, så falder man tilbage til gamle praksismønstre – som vi meget tydeligt ser det nu med 'corona-trætheden' i samfundet her i skrivende stund efterår 2020. Kontrolprocessen kan bringe os et stykke hen ad vejen, men det kan være svært at forankre en udvikling som bæredygtig kun baseret på kontrol. En anden problemstilling er, at kontrolprocessen i sin rene form ikke altid tilskynder til udvikling og læring, hvilket gør tilpasningsprocessen mere langsom og mindre informeret (Nørreklit & de Wit, 2008).



DEFINITION AF KOLLABORATIV EVALUERING

Kollaborativ evaluering er en praksisnær og bevægelig evalueringstilgang, hvis formål er fælles og ekspansiv læring, der skaber retning for og udvikling af praksis.

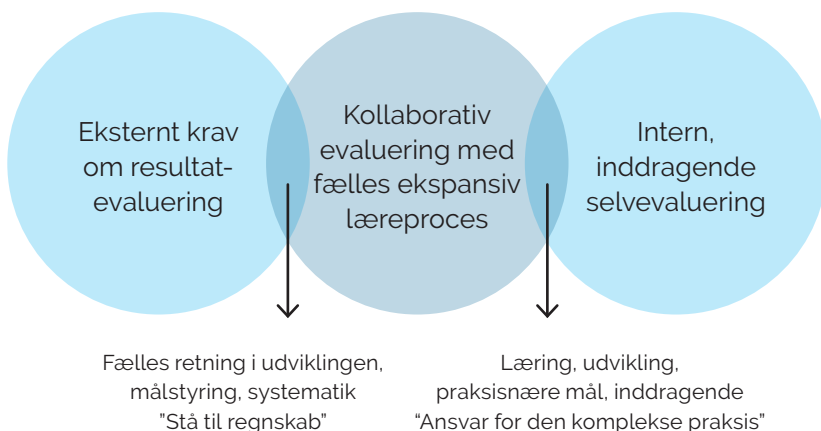
Kollaborativ evaluering udvikler praksis ved at bruge enkle evalueringsredskaber, der skaber et sammenhængende fokus for udvikling på tværs af praktikere og praksisnære ledere rettet mod en fælles udfordring.

KOLLABORATIV EVALUERING SOM KOBLING MELLEM LOVKRAV OG AUTONOMI

Vores ærinde i denne bog er at skabe et konkret og praksisnært grundlag for at rammesætte evaluering, så udviklingsprocessens kraft kommer af *motivation* for ændring af praksis og *anerkendelse* af arbejdet med praksis samtidig med en bevidsthed om den fælles *retning* for udviklingen. Denne måde at anskue evaluering på er inspireret af Elliot Sterns forståelsesramme af evaluering, som også er indlejret i Innovativ evaluering (Dinesen og Kølsen de Wit, 2010: 34). Det vil sige, vores ambition er at koble den faglige autonomi i praksis med det eksterne lovkraft om evaluering i henhold til mål, der ikke kommer fra praksis men fra politisk og/eller ledelsesmæssigt hold.



FIGUR 1: KOLLABORATIV EVALUERING SOM KOBLING MELLEM STYRINGSOPGAVEN OG UDVIKLINGSOPGAVEN I PRAKSIS



Det, der samler og kobler den eksterne og interne evaluering, er Kollaborativ evaluering, der drives af den fælles og ekspansive læreproces. Den indeholder både hensyn til lovkrav og den motivation og det engagement, der kommer fra den faglige autonomi og udvikling i praksis. Som vi skrev tidligere, så er der brug for motivation for evalueringsopgaven, for at den kan give mening for praktikere i praksis.

DEN FÆLLES LÆREPROCES – HVORFOR?

Med corona blev vi alle kastet ud i et stort eksperiment, som på nogle områder viste sig at bringe en fælles læreproces med sig. I sin åbningstale den 7. oktober 2020 af Folketinget efter sommerferien fortalte Mette Frederiksen, at regeringen vil give syv kommuner ”fuldstændig frihed” på et forudbestemt velfærdsområde inden for folkeskolen, dagtilbud og ældreområdet i en 3-årig periode. Med frihed mener regeringen, at kommunerne vil blive fritaget for så megen statslig regulering og lovgivning som muligt. Det er et meget radikalt tiltag, som ikke er set i den udstrækning før, og det er et eksperiment, der er direkte udsprunget af erfaringerne fra nedlukningen under coronakrisens første bølge og den efterfølgende tid. Børne- og undervisningsminister Pernille Rosenkrantz-Theil beskriver det meget rammende samme dag i Orientering på P1:

” Det er jo faktisk lidt specielt at midt i, at vi står i en global pandemi og i øvrigt et tidspunkt, som har været rigtigt svært for rigtig mange, at der sker der faktisk samtidig det, at man fra øst, syd, nord og vest hører: Jamen ja, der har været alle de her vanskeligheder, vi har knoklet en vis del ud af bukserne, men hvor har det dog været befriende at få lov til selv at bruge sin faglighed til at vurdere, hvilke redskaber der var bedst i situationen. – Og der skal vi smede, mens jernet er varmt. Man kan undre sig lidt over, at vi skulle derhen, hvor der skulle en global pandemi til, men så meget desto mere er det et spørgsmål om at komme i gang.

Vi er ved at lære, at noget udvikling, der kom til på grund af frygt og krav, faktisk er positiv udvikling, som vi gerne vil bevare og udvikle – også selv om vi ikke direkte frygter coronasmitten i samme omfang mere.

Antagelsen i vores bog er, at hvis evaluering baserer sig på en ekspansiv læreproces inden for en kollaborativ rammesætning, så er det muligt at bruge evalueringen til at skabe både retningsbestemt og praksisrelevant udvikling. Men et

stadiet i en udviklingsproces skal stadig og løbende videreudvikles, og derfor siger Pernille Rosenkrantz-Theil, at de skal *smede mens jernet er varmt*. Deltagere og aktører i en udviklingsproces bidrager gennem deres fælles læring til, at udviklingen genskaber sig selv som videreudvikling af fælles praksis – den ekspanderer, fremfor at den forfalder, og vi falder tilbage i gamle rutiner og vaner. Regeringen tør søsætte deres radikale, kommunale eksperiment, fordi de erkender, at de har lært noget nyt under corona-undtagelsessituationen, og at denne læring skal videreudvikles, før vi vender tilbage og forfalder til at gøre det, vi plejer. Evaluering følger, opsummerer og skaber input til den fælles læreproces. Læreprocessen er det, der driver udviklingen.

Vores antagelse rejser et centralt spørgsmål: *Hvorfor det er så svært at skabe fælles læreprocesser*, der både udvider den samlede fælles læring og relevansen af den udvikling, der kan iværksættes? Vi bruger her ordet 'udvider' på samme måde som ordet 'ekspansiv'.

DEN FÆLLES EKSPANSIVE LÆREPROCES I EVALUERING

Med en *ekspansiv* læreproces mener vi en læreproces, hvor alle deltagerne i fællesskab frembringer nye praksismønstre og faglig læring om kerneopgaven, som giver mening for alle involverede (Engeström, 2001).

En fælles ekspansiv *læreproces* betyder, at man ikke kan lære ved kun at opleve noget eller ved kun at handle. Det er ikke aktiviteten, der skaber udviklingen. Læreprocessen foregår i en konkret og praktisk virkelighed, og ekspansiv læring betyder, at man i fællesskab træder et skridt til siden og tænker over, hvad der foregår, og hvordan man efterfølgende i fællesskab skal handle baseret på den indsigt; *man anerkender, at det er mennesker, der skaber udvikling, og at det er nødvendigt at eksperimentere med praksis*. Man arbejder sammen om at trække handlinger i praksis og de involverede mennesker ind i en opmærksomhed om praksis. Man får på denne måde øje på, at læreprocessen hænger tæt sammen med en kollektivt evalueringssituation, der inddrager de deltagende mennesker i at forstå, hvad der foregår, hvordan det foregår, og hvad der er værdifuldt i det, der foregår. Evalueringssituationen er at gentænke praksis.

FOKUS I EVALUERINGSOPGAVEN:

Fokus i evalueringssituationen er ikke at bevise, hvad der er sandt om praksis, men at give anledning til *fælles gentænkning* af praksis baseret på læring og eksperimen-

menter i den fælles læreproces. Aktiviteterne skaber ikke udvikling, det er menneskene, der sammen skaber udvikling.

Hverken budskabet om evaluering med et læringsformål eller budskabet om fælles læring er nyheder, som fx vand på Mars er det. Vores arbejde med denne bog har således afsæt i Innovativ evaluering. Kollaborativ evaluering er en videreudvikling af den innovative evaluerings måde at evaluere på.



FORMÅLET MED KOLLABORATIV EVALUERING ER:

1. At evaluering skaber fælles og ekspansiv læring på tværs af praktikere, borgere og ledere rettet mod en fælles udfordring i praksis, og
2. At den fælles læring er situationstilpasset og bruges som feedback til praksis, så den driver gentænkning og udvikling af praksis fremad.

STYRINGSOPGAVEN

Vi har indtil nu argumenteret for, hvordan rammesætning af evaluering som en læreproces kan udvides til at inkludere det, vi har kaldt styringsopgaven for politisk ledede organisationer i den offentlige sektor, altså professionerne i den offentlige sektor. Styringsopgaven er ofte udmøntet som politiske målsætninger og nationale indikatorer, der helt bevidst ikke er meget udpenslet. Styring gennem politiske rammeaftaler og rammekrav er som nævnt den danske variant af New Public Management (NPM), hvor praksis i princippet sættes fri til metodisk og fagligt kompetent at opfylde målene, som de ser bedst. De decentrale praktikere er ansvarlige for den måde, de opfylder målene på, og det er målopfyldelsen, som de står til regnskab for hos den centrale styring fra kommuner og ultimativt lovgivningen.

I forbindelse med evaluering som koblingen mellem niveauerne, er det evalueringsprocessens mulighed for at slå bro mellem faglig kompetent ansvarlighed for udvikling i praksis og regnskabet for målopfyldelsen af politiske målsætninger, der bliver interessant. Det er svært at være orienteret mod både udviklings- og styringsopgaven samtidig, hvilket betyder, at evalueringsprocessen skal tilrettelægges, så begge opgaver tilgodeses, og interaktionen og koordineringen mellem niveauerne fremmes og indlejres.

Den fælles læreproces skal med andre ord designes, så den bliver ekspansiv for begge evalueringsopgaver og inddragelsen af ledere og praktikere. Det er derfor, vi mener, at den koblede evalueringproces har afsæt i evaluering rammesat som en læreproces fremfor rammesat som en kontrolproces.

VISION

Med afsæt i vores ambition om at bruge evaluering som kobling mellem styrings- og udviklingsopgaven i praksis, handler vores vision om at skabe en kollaborativ evalueringstilgang, der er praksisnær og bevægelig, og hvis formål er fælles og ekspansiv læring, der skaber retning for og udvikling af praksis. Gennem læring og en orkestreret kollaborativ evalueringproces kan evalueringens resultater potentielt bruges til udvikling af praksis, der er koordineret med den politiske og organisatoriske retning, der intentionelt er blevet analyseret og indlejret i evalueringprocessen. Kort sagt er vores vision:

Vi ønsker at udvikle praksis ved at bruge enkle evalueringsredskaber, der skaber et sammenhængende fokus på udvikling på tværs af praktikere og praksisnære ledere rettet mod en fælles udfordring.

Konkret betyder det blandt andet, at vi ønsker at evalueringen styrker og bidrager til fælles faglige dialoger om kvaliteten i kerneopgaverne på tværs af praktikere og praksisnære ledere, fordi evalueringen indeholder viden, der er brug for i kvalitetsudvikling.



BOGENS SVAR PÅ VORES VISION

Vores vision er at styrke professionspraktikerne, når de står over for et lovkrav om evaluering af deres praksis, eller når de ønsker, at evaluering skal være meningsfuld og relevant for dem.

Vi gennemgår i første del af bogen trin for trin konkrete redskaber til en praksisnær kollaborativ evalueringstilgang og beskriver hvordan redskaberne spiller sammen i forskellige faser og på forskellige niveauer i evalueringprocessen.

I anden del af bogen gennemgår vi den teori, der ligger til grund for vores kollaborative evalueringstilgang, herunder både den læringsteori vi bygger på og Innovativ evaluering, som er udgangspunktet for hele vores evalueringsforståelse.

I mange kerneopgaver, fx i pædagogiske miljøer, læringsmiljøer, ledelse og udviklingsarbejde, er kvaliteten af arbejdsindsatsen i høj grad båret af *kvaliteten i relationen* mellem aktørerne og af en forståelse for betydningen af relationens kvalitet for effekten af indsatsen.

Vi ønsker med denne bog at vise, hvordan evalueringsindsatsen kan bidrage til at skabe *både* fagprofessionel udvikling *og* en koordinering med organisationens mål, retning og visioner – herunder lovkrav og politisk styring af mål.

Hvordan kan fagprofessionelle miljøer bestående af medarbejdere og ledere gennem evaluering tale om kvalitet, ansvarlighed og udvikling uden at blive berøringsangste, forfængelige eller ende i konflikter?



MÅL MED BOGEN

Målet er at skabe en fælles og ekspansiv evalueringsproces, en Kollaborativ evaluering, der bygger på læring, og som balancerer meningsfuldt mellem autonomi i praksis og tilpasning til organisationens mål og retning. Læreprocessen bliver ved og ved, og praksis omskabelses, genlæres og reformuleres igen og igen.

Det er en høj ambition, som ikke sker af sig selv. Vi har derfor i samarbejde med praktikere over en række år udviklet et sæt af evalueringsværktøjer, der kan understøtte og dokumentere praksis for at facilitere og fastholde den nødvendige og inddragende dialog for udvikling. En evalueringssdialog, der også samtidig motiverer fagprofessionelle til videreudvikling.

I begyndelsen af indledningen manifesterede vi fire punkter, som opsummerer vores budskab i bogen. De første tre punkter beskriver dele i en evalueringsproces, der skaber fælles læring for både praksisnære ledere og medarbejdere. Til hvert af de tre første punkter hører en evalueringsfase med egne værktøjer.



TABEL 1: FASERNE I KOLLABORATIV EVALUERING

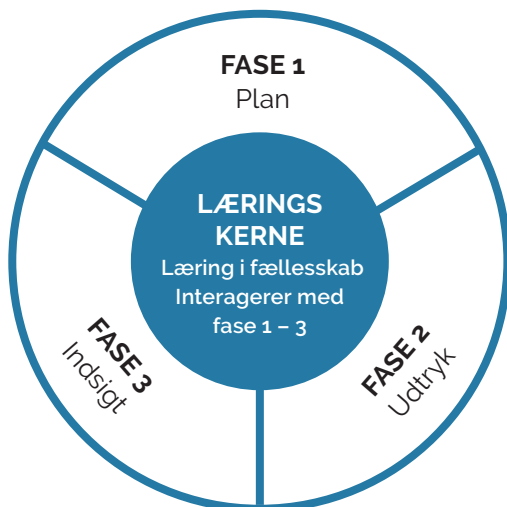
Manifest-punkter for Kollaborativ evaluering	Evalueringsfase
1. Praktikere skal ikke evaluere alt hele tiden	Planfasen
2. Målet for praktikernes evaluering er, om formålene med aktiviteterne er nået i praksis	Udtryksfasen
3. Evaluering handler om at lære af det, der sker og handle her ud fra	Indsigtsfasen

Der er et fjerde punkt, som ikke er med som en selvstændig fase. Det er punktet:

Praktikere skal ikke være ildsjæle og lave sololøb, praktikere og ledere skal lære i fællesskab om de fælles udfordringer, fordi det har meningsfuld udvikling af den fælles praksis brug for.

Den fælles læreproces har en særlig status, fordi den gennemsyrrer alle tre evalueringsfaser og danner grundlaget for dialogerne om kvalitet mellem ledere og medarbejdere og andre involverede aktører.

FIGUR 2: KERNEMODELLEN I KOLLABORATIV EVALUERING
– TRE FASER KOBLET SAMMEN MED LÆRING I FÆLLESSKAB



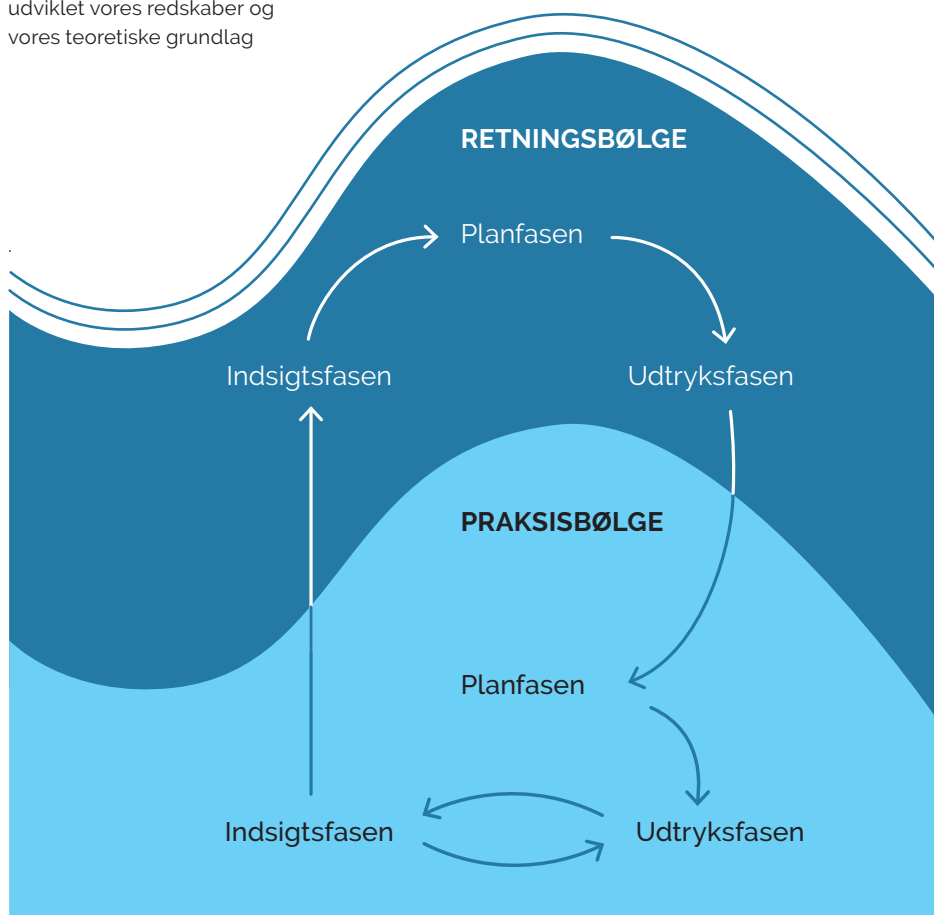
Tilsammen er de tre faser med det fælles fjerde omdrejningspunkt vores ledestjerner, som er samlet i den følgende Bølgemodel, der viser nødvendigheden af samspillet i de tre evalueringsfaser, når det handler om at fremme koordinering og samspil mellem retning og udvikling. Den samlede Bølgemodel illustrerer den fælles ekspansive læreproces i hele evalueringsprocessen mellem styringsniveau og praksisniveau. Bølgemodellen består af to bølger, der sammen udgør den fælles læreproces og kobler de to evalueringsprocesser sammen til én samlet evalueringsproces. Den mørkeblå bølge er *Retningsbølgen*, og den lyseblå bølge er *Praksisbølgen*. Hver bølge gennemgår evalueringens tre faser. I *Retningsbølgen* beslutter man det overordnede fokus for evalueringen og angiver overordnede mål for evalueringsprocessens overordnede fokus. Dette fokus bringes gennem dialog ind i *Praksisbølgen*, hvor det overordnede fokus fra *Retningsbølgen* fortolkes og tilegnes i praksis. Her udmøntes *Retningsbølgens* fokus til en helt konkret praksis, som praktikerne selv vælger, og som de finder relevant og motiverende at evaluere og lære mere om og udvikle. Indsigterne fra denne *Praksisbølge* bringes gennem dialog op i *Retningsbølgen* og på baggrund af viden og læring fra *Praksisbølgen*, kan man på styringsniveauet samle al viden og indsigt fra praksis til kvalificeret udvikling og læring. Denne viden og indsigt føder ind i beslutning om næste skridt, og hvilket overordnede retningsfokus der giver mening for praktikerne og for videreudvikling af praksis at arbejde med i næste evalueringsbølge.

Bølgemodellen rammesætter evalueringsprocessen som kobling mellem retningen og udviklingen i praksis. Det er de samme tre faser, Plan-, Udtryk- og Indsigtsfasen, der spejles i bølgen for retning og styring og i bølgen for udvikling i praksis, og det er samspillet mellem faserne, der viser evalueringens rammesætning.

Vores budskab er, at potentialet i denne læreproces kan gøres fælles og dermed være en bærende værdi for udviklingen af praksis.

 **FIGUR 3: BØLGEMODELLEN**

På denne baggrund har vi udviklet vores redskaber og vores teoretiske grundlag



BOGENS STRUKTUR OG OPBYGNING

Denne bog handler om evaluering rettet mod professionspraktikerne, en evaluering hvis omdrejningspunkt er fælles og ekspansiv læring i udviklingsprocesser; hvordan er det muligt at arbejde med kerneopgaven, udvikle praksis i fællesskab i overensstemmelse med den politiske retning for organisationen, og hvilken rolle spiller evaluering som systematisk og metodisk greb heri? Det handler dermed ikke om, hvad evaluering *er* men derimod, hvad evaluering *kan*, når viden fra evaluering skaber indsigt i praksis.

BOGEN ER OPBYGGET MED DETTE FORMÅL FOR ØJE OG BESTÅR AF TO DELE:

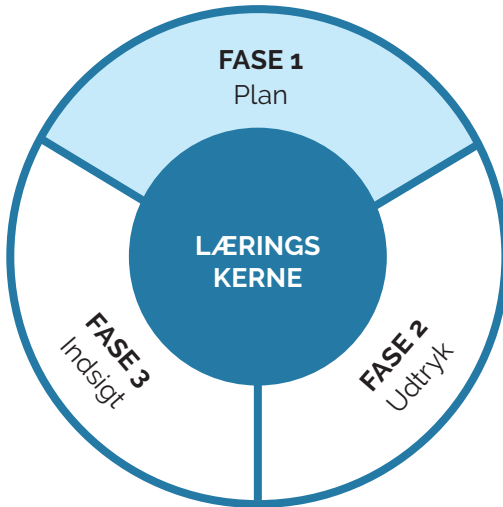
1. En praksisdel, der fungerer som en håndbog til professionspraktikere, og som konkret og detaljeret gennemgår evalueringsprocessens redskaber og anvendelse skridt for skridt.
2. En teoretisk del, der beskriver teorien bag vores evalueringsfaglige tilgang til og udvikling af Kollaborativ evaluering med udgangspunkt i et ekspansivt læringsperspektiv og Innovativ evaluering.

DEL 1: EN HÅNDBOG TIL PROFESSIONSPRAKTIKERE

I første halvdel af bogen gennemgår vi skridt for skridt de redskaber, der anvendes i en evalueringsproces, hvor fokus er på at skabe fælles læring og dialog gennem evalueringen. Håndbogen gennemgår redskaberne til de tre faser for Kollaborativ evaluering: Planfasen, Udtryksfasen og Indsigtsfasen. Jvf Kernemodellen i figur 2 ovenfor.

I de følgende kapitler gennemgås de tre faser sammen med de redskaber, som vi har udviklet til faserne.

 FIGUR 4: PLANFASEN OG DENS REDSKABER



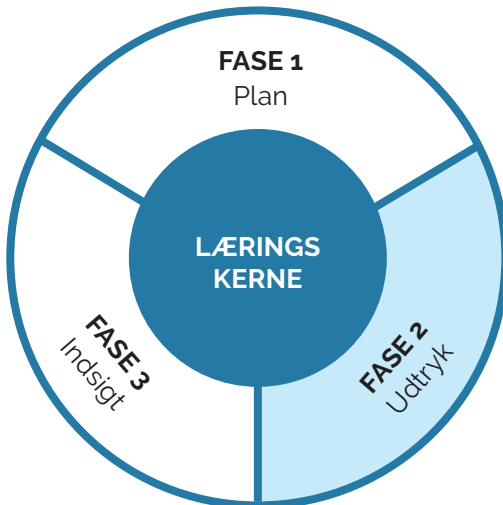
Situationsanalyse: Laves med henblik på at skabe situationsforståelse og fokus på den fælles udvikling og læring. .

Læringsantagelse: Det er en specifik formulering af, hvad praktikerne gerne vil lære gennem evalueringen af deres praksis.

Tidsskema: Her besluttes, hvor lang tid man skal arbejde med indsatsområdet, og om perioden skal deles op i evalueringssnedslag.

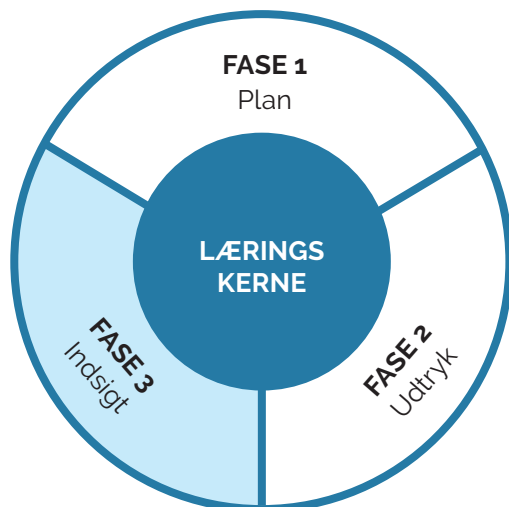
Forandringsteori: Et konkret planlægningsoverblik for evalueringen og et detaljeret blik over, hvilke sammenhænge man skal undersøge i evalueringen..

 FIGUR 5: UDTRYKSFASEN OG DENS REDSKABER:



Formulering af mål, tegn og dokumentation: Her udvikles i fællesskab mål og tegn for læringsantagelsen. Derfor hedder denne fase udtryksfasen. Man ser på, hvordan det, man ønsker at opnå, kommer til udtryk. Der fokuseres specifikt på et enkelt evalueringssnedslag ad gangen.

 FIGUR 6: INDSIGTSFASEN OG DENS REDSKABER



Dialogredskaber: Her arbejdes der med redskaber til fælleslæring og indsigt. Der arbejdes med den dokumentation, som er indsamlet i evalueringen. Der sker en vurdering af, om man har nået målene. Man konkretiserer, hvad der er lært om praksis, og hvilken ny viden, der er opnået. På baggrund af dette kan man justere i aktiviteter og antagelser, og beslutte, hvad de næste skridt skal være.

Håndbogens redskaber har alle fokus på, hvad evaluering kan bidrage med i forhold til læring og udvikling. Det vil sige, at der indgår ikke redskaber til selve dataindsamling og dokumentation. Det er dels vores erfaring, at den slags ofte allerede findes i praksis i bedre og mere tilpassede versioner, og at praktikere selv håndterer denne del. Dels er det vores erfaring, at det er den vurderende, lærende og sense making del af evaluering og udvikling, der er svær.

Vores mål er at gennemgå og beskrive, hvordan evaluering kan designes og udføres i en kompleks og fælles sammenhæng for at skabe fælles viden og læring om de organisatoriske kerneopgaver. Det svære ved evaluering er som nævnt ikke at samle data men at forstå, *hvilke* data, der er relevante for at komme videre med den forhåndenværende praksis, altså at forstå hvilken viden, der efterspørges. For at nå til at kunne svare på hvilke data, der er relevante, hvilke mål og hvilke tegn, der beskriver den kvalitet, vi søger, må der være en forudgående analyseproces. Nogle gange taler man om at 'front load' et projekt, hvor projekt her kan forstås som tiltag, indsats, eksperiment eller anden udvikling.



BOGENS MÅLGRUPPE

Den primære målgruppe er professionspraktikere, der som en del af deres praksis har et *lovkrav om evaluering af deres praksis eller et ønske om at bruge evaluering som koblingen mellem styring og udvikling*. Den sekundære målgruppe er alle fagfolk, der står over for evalueringssopgaver i praksis, og som har brug for en tilgang og redskaber til en koblet og praksisnær evaluering. Endelig ser vi bogen anvendt som lærebog i forbindelse med professionsuddannelser.

DEN TEORETISKE DEL – BOGENS TEORETISKE GRUNDLAG

I den teoretiske del af bogen udfolder vi grundlaget for vores kollaborative evalueringstilgang. Det teoretiske grundlag er vigtigt som begrundelse for vores tilgang og som stillads for, hvad vi gør. I Det teoretiske grundlag behandler vi udvalgte læringsmodeller med et pragmatisk fundament, det kollaborative begreb, og vi går særligt i dybden med Engestrøms model for ekspansive læreprocesser, som vi er meget inspirerede af i vores evalueringsarbejde. Bogens teoretiske del indeholder:

1. En opsummering af, hvordan og hvorfor Kollaborativ evaluering er næste skridt i arbejdet med Innovativ evaluering.
2. En overordnet rammesætning af vores pragmatiske og kollaborative tilgang til læring og evaluering, herunder rammesætning af erfarings- og praksislæring.
3. En dybdegående og udfoldet beskrivelse af Engestrøms fælles ekspansive lærings- og udviklingsprocesser, som er den centrale læringsteori i Kollaborativ evaluering. I denne del udfolder vi også, hvordan vi bruger læringsteorien som belæg for vores redskaber og refleksionsprocesser i den kollaborative evalueringsproces samt udfoldelse af det kollaborative begreb.

Vi har helt bevidst valgt at lade redskaber og tilgang være den første del af bogen, fordi denne bog primært er en håndbog til praksis og praktikere. Hvis læseren er interesseret i at undersøge, hvad der er vores teoretiske belæg for den Kollaborative evaluering, kan det læses i bogens sidste del.

Kapitelnoter

HVAD ER LOVKRAV TIL EVALUERING?

Lovkravet kan omfatte mange forskellige evalueringstyper som fx

- *Tilsyn, se fx lovkrav om pædagogisk tilsyn i dagtilbudsområdet §5 i Bekendtgørelse af lov om dag-, fritids- og klubtilbud m.v. til børn og unge, 2020, eller i socialtilsyn for tilbud i Bekendtgørelse af lov om socialtilsyn, 2020*
- *Specificeret dokumentation i skabeloner, se fx Bekendtgørelse om krav om digitale elevplaner i folkeskolen, 2014, Bekendtgørelse af lov om folkeskolen, 2020*
- *Lov om systematisk resultatvurdering i Bekendtgørelse om lov om de gymnasiale uddannelser §71 gymnasiet, 2020)*
- *Centrale kvalitetskrav, se fx Den styrkede pædagogiske læreplan, 2018*
- *Fælles standarder og procedurer, se fx Nationale mål for sundhedsvæsenet, 2018*

HVAD ER INNOVATIV EVALUERING?

Innovativ evaluering er en reflektiv relationel proces, hvor kontekstbestemt viden om fortiden og nutiden anvendes til fremadrettede handlinger, der understøtter aktørerne i at skabe nye muligheder og forbedret praksis parallelt med, at eksterne krav om dokumentation opfyldes (Dinesen & de Wit: 2010: 18).

Litteraturliste

Andersen, VN (2012). Evaluering som omdrejningspunkt – om New Public Management på dansk i: Hjort, K; Qvortrup, A & Raae, PH (red.): Der styres for vildt – om paradokser i styring af pædagogik, Aarhus, DK: forlaget KLIM

Pedersen, DB; Martiny, K; Birkegaard, A & Wested, J. (2019). Kollaboration. DK: Samfundslitteratur

Bekendtgørelse om krav til digitale elevplaner i folkeskolen, 2014, Undervisningsministeriet, <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2014/704>

Bekendtgørelse af lov om folkeskolen, 2020, Børne- og Undervisningsministeriet, <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/1396>

Bekendtgørelse af lov om de gymnasiale uddannelser, Børne- og Undervisningsministeriet, 2020, <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/1428>

Bekendtgørelse af lov om akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner, 2018, Uddannelses- og Forskningsministeriet, <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2018/173>

Bekendtgørelse af lov om socialtilsyn, 2020, Social- og Indenrigsministeriet, <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/1377>

Bekendtgørelse af lov om dag-, fritids- og klubtilbud m.v. til børn og unge, 2020, Børne- og Undervisningsministeriet, <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/1326>

Den styrkede pædagogiske læreplan, © 2018, Børne- og Socialministeriet Publikationen kan downloades på: www.emu.dk/dagtilbud

ISBN (www): 978-87-7182-164-2, ISBN (tryk): 978-87-7182-165-9

Dinesen, MS & de Wit, CK (2010). *Innovativ evaluering*, København, DK: Dansk Psykologisk Forlag

Dinesen, MS & de Wit, CK (2013). *Essensen af Innovativ evaluering*, København, DK: Dansk Psykologisk Forlag

Engeström, Y (2001). *Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization*, *J. of Education and Work*, 14:1, 133-156,
<https://doi.org/10.1080/13639080020028747>

Hopmann, ST (2008). *No Child, no school, no state left behind: Schooling in the age of accountability*, *J. of Curriculum Studies*, 40 (4): 417-456

Nationale mål for sundhedsvæsenet 2018, 1. udgave, udgivet af Sundheds- og Ældreministeriet, KL og Danske Regioner, Elektronisk publikation, ISBN 978-87-7601-394-3

Nørreklit, H. & de Wit, CK (2008). *Tænk før du måler - om at foretage et realitetstjek af kvalitetsreformens anbefalinger i: Melander, P (red.) 2008: Det fortrængte offentlige lederskab - offentlig ledelse efter NPM*, København, Danmark: DJØF-forlaget

Vestergaard GL (2020). *Skræk og Advarsel*, *Weekend Avisen*, nr. 36, s. 9 i "Ideer", 4. september 2020

Ørsted, C (2020). *Fatale Forandringer*. København, DK: People's Press

Om forfatterne

CAMILLA KØLSEN PETERSEN

Camilla Kølsen Petersen har et ben både i forskning og i praksis og er optaget af meningsfuldt samspil mellem læring og udvikling i fælles og ekspansive læreprocesser for ledere og medarbejdere. Denne optagethed kan ses i Camillas ældre arbejde med Innovativ evaluering, som hun er den ene ophavskvinde til. Men betydningen af pragmatiske og fælles læreprocesser som det bærende stillads i evalueringsindsatsen er blevet langt mere synlig i Kollaborativ evaluering.

Camilla er cand.mag., Ph.d. og er i dag lektor på Aarhus Universitet i virksomhedsledelse og ejer firmaet Ugla Insights, hvor hun og Astrid Pinholt Søndergaard arbejder med Kollaborativ evaluering. Tidligere har Camilla været chef for afdelingen People, Technology and Business i næste 10 år på Alexandra Instituttet, hvor samspillet mellem mennesker og forretning i digitale omstillingsprocesser har været i fokus i praksis og i forsknings- og innovationsarbejde. Meningsfuld anvendelse af digitale teknologier samt læring og evaluering har også været Camillas arbejdsområder – særligt i uddannelsesverdenen i tidligere stillinger hos bl.a. UC-VIA og SDU.

ASTRID PINHOLT SØNDERGAARD

Astrid Pinholt Søndergaards store passion er læring, og hvordan man skaber meningsfuld forandring i praksis, en forandring som styrker, det vi er optagede af, og det vi gerne vil blive endnu bedre til. Sammen med Camilla Kølsen Petersen driver hun Ugla Insights, hvis omdrejningspunkt er Kollaborativ evaluering. Derudover arbejder hun som læringskonsulent, som rådgiver og som udvikler af lærings- og undervisningsmaterialer.

Astrid har en baggrund som projektleder af udviklingsprojekter og har stor erfaring med Innovativ evaluering, brugerinddragelse i udviklingsprocesser, metodeudvikling og undervisning fra blandt andet Alexandra Instituttet. Hun er cand. mag. og er desuden uddannet meritlærer fra VIA University College – en baggrund der kombinerer hendes projektledererfaring med viden om læring, motivation, kompetenceudvikling og undervisning.