

## Evaluering er død – længe leve evaluering

\* »Jeg skriver planer og beretninger, som jeg plejede at skrive eventyr til mine børn. Begge dele er fiktion, men historierne var mere interessante. Jeg gør det for at tilfredsstille behovet for dokumentation, og så længe der bliver dokumenteret, er der ingen, der går op i, hvad der i virkeligheden foregår.« Sådan svarede en universitetslektor i en undersøgelse om evaluering af universiteterne England.

*»Jeg er ikke sikker på, at systemerne rent faktisk evaluerer kvalitet«*

Den slags udtalelser er langt fra enestående, og de burde give anledning til eftertanke i et land, hvor den årlige udgift til uddannelsesevaluering de seneste år har været på 250 millioner pund, et beløb som man kunne drive fem universiteter for. Om kvaliteten af forskning og uddannelse er blevet bedre eller

mere effektiv af den grund, er dog et åbent spørgsmål. Susan Wright, nytiltrådt professor i pædagogisk antropologi ved Danmarks Pædagogiske Universitet, har selv været udsat for systemet, og hun er skeptisk: »Selvfølgelig er det en god ting at evaluere kvalitet og at opfordre til stadig forbedring. Men jeg er ikke sikker på, at systemerne rent faktisk evaluerer kvalitet, og det står ganske klart, at de, som de fungerer nu, ikke forbedrer den,« siger hun.

### Spil for galleriet

De seneste otte år er samtlige institutter ved Englands universiteter blevet evalueret. Teaching Quality Assessment hedder systemet, og det består af tre komponenter: Selvevaluering, dokumentationsindsamling og inspektion. I selvevalueringen skal instituttet redegøre for uddannelsens formål, og hvorvidt man mener, man lever op til målsætningerne.

Dokumentationsindsamlingen skal dokumentere indholdet af selvevalueringen og er en meget omfattende indsamling af kursusbeskrivelser, karaktergivning, mødereferater, kursusevalueringer, redegørelser for studievejledning osv. Endelig er der inspektionen, som varer tre til fem dage. Inspektionen bliver foretaget af en konsulent fra den offentlige evalueringsorganisation QAA (Quality Assurance Agency) og tre til fire repræsentanter fra den pågældende fagretning. Rent praktisk tilbringer inspektionsgruppen hovedparten af besøget med at granske dokumentationen, og resten af tiden bliver sat af til praktiske observationer af undervisningen på stedet.

»Det lyder ret uskadeligt,« siger Susan Wright: »Men det er utrolig tidskrævende. Det tager et semester at forberede, og det er samtidigt meget stressende.«

*Men bliver I ikke kun bedt om at fremskaffe dokumentation, som allerede findes i forvejen?*

## Susan Wright – antropolog blandt nomader og universitetslektorer

\* To personer har – uden sammenligning i øvrigt – haft en afgørende indflydelse på Susan Wrights liv og karriere: Den iranske shah og Margaret Thatcher. Den første fik Susan Wright til at specialisere sig i iranske nomadefolk, og den sidste vækkede hendes interesse for evaluering og uddannelsespolitik.

### Den hvide revolution

Susan Wright begyndte med at læse moderne historie, men det fængede ikke rigtig: »Jeg var interesseret i politiske ændringsprocesser, men ikke kun i makroperspektiv. Jeg oplevede en frustration over ikke at kunne forstå, hvad almindelige mennesker

tænkte og følte,« forklarer hun. På etnografistudiet, som hun skiftede til, følte hun sig imidlertid hjemme, og en tur med en veninde til Iran fik afgørende betydning for hendes valg af forskningsområde. Det var i 1971, mens shahen gennemførte sin hvide revolution i Iran.

»Jeg kan huske, at vi kom til en lille landsby. Shahen havde sendt bulldozere lige gennem byen. De havde skåret sig vej gennem de gamle arkæologiske lag og samtidig fjernet vægge fra de eksisterende huse, der nu hang usikkert ud over kanten af renden. Midt gennem byen var der anlagt en vej. Det havde han gjort i stort set hver eneste by. I den ene ende af

vejen havde shahen placeret en statue af sin far og i den anden ende en statue af sig selv. Det var en magtdemonstration, men samtidig også en magt-teknologi, for vejen gjorde det muligt at sende tanks ind i byen i tilfælde af optøjer.«

Det var shahens moderniseringsprojekt, Susan Wright havde været vidne til. Nogle af de folk, der blev hårdest ramt af moderniseringen, var nomaderne, som blev tvunget til at bosætte sig. Susan Wright blev interesseret i tvangsbosættelsen af nomaderne, og hvad der var startet som en kort studietur, udviklede sig herefter til en række længerevarende ophold i 1974 og 1975-76, hvor hun foretog



**Det er umuligt at være imod, for hvem tør sige, at de ikke gerne vil gøre det bedre. Der kan dog være gode grunde til at være kritisk over for evaluering, mener Susan Wright, Danmarks Pædagogiske Universitets nye professor i pædagogisk antropologi.**

»Det siges, at det kun er dokumentation, vi allerede er i besiddelse af. Ganske ofte findes den et eller andet sted, men det er et kolossalt arbejde at fremskaffe den. Det tog vores egen institutleder og sekretær det meste af et semester at samle det alt sammen i et lokale. Hvor der manglede dokumenter, blev det sagt, at folk selv udfyldte hullerne. Med andre ord er dette dokumenter, som er fremstillet specielt til brug for evalueringen, og som ikke findes i nogen anden form noget andet sted på instituttet,« fortæller hun.

Hvad observationen af undervisningen angår, er der ifølge Susan Wright ofte tale om rene iscenesættelser: »Det er skuespil. Al den undervisning, man observerer, er indøvet, og der findes rektorer, som har indrømmet, at det foregår på den måde. Underviserne bliver vejledt i, hvordan de skal tilrettelægge deres forelæsning, og de studerende bliver ofte i det

stille fortalt, hvad de helst ikke må sige. For hvis de siger noget, som får betydning for instituttets indtægter fremover, er det meget alvorligt.«

#### **Topkarakter til alle**

Det engelske evalueringssystem er baseret på et pointsystem. På baggrund af evalueringen bliver hvert enkelt institut tildelt point på en skala fra 0 til 24.

På den måde er det muligt at sammenligne de enkelte institutters resultater inden for hvert enkelt fag. Og tilsyneladende er standarden i England rigtig god. Måske betænkeligt god ifølge Susan Wright:

»De fleste institutter fik meget høje karakterer. Kun to institutter inden for antropologi fik ikke topkarakter. På landsplan var det ca. én procent af institutterne, som ikke levede op til minimumskravene og havde brug for specielle tiltag. Så tilsyneladende er undervisningen af høj standard i England. Men det

skyldes også, at det hele er gennemført som en iscenesættelse, hvor folk har sikret sig at få de høje karakterer.«

Og karaktererne er vigtige. Institutternes placering på ranglisterne har betydning for deres status og derfor for, hvor mange studerende, der vælger at søge ind. For forskningen findes der et parallelt system, der evaluerer institutternes indsats hvert fjerde år. Her er der også ranglister, men de bruges til anderledes kontant afregning, da placeringen på ranglisten får direkte betydning for tildelingen af forskningsmidler. »Klarer man sig ikke godt, vil der være færre penge og dermed ringere muligheder for forbedring – man bliver med andre ord fanget i en ond cirkel. Derfor må alle deltage i systemet og tilpasse sig dets værdier, for indtægt og arbejdsbetingelser afhænger af det,« siger Susan Wright.

deltagerobservationsstudier og samlede stof til sin ph.d.-afhandling.

#### **1979**

1979 blev et skelsår for Susan Wright. Det var året for den islamiske revolution og shahens fald. Og det var året, hvor Margaret Thatcher kom til magten. Den første begivenhed kom til at sætte et pludseligt punktum for Susans Wrights videre karriere:

»Folkene fra stammen havde en barsk tid under revolutionen, og de sendte mig en besked, hvor de bad mig om ikke at offentliggøre noget om dem, da det kunne blive brugt af regeringen mod dem. Det

var et ønske, jeg blev nødt til at respektere, og det satte en stopper for videre forskning på det område,« fortæller hun.

Susan Wright måtte herefter se sig om efter anden beskæftigelse. Det førte til en række ansættelser i forskellige projekter op gennem 80'erne, hvor hun med et antropologisk udgangspunkt undersøgte den Thatcher'ske forvandling af Storbritannien og indførelsen af neo-liberale styringsformer - et arbejde som var en videreførelse af den metode, hun havde udviklet i Iran med undersøgelse af både lokalsamfund, lokal administration og centralregering på en gang.

*Kravene til dokumentation er høje, når universiteterne i England bliver evalueret. De fleste institutter indretter et særligt rum til opbevaring af relevante dokumenter.*



### ► **Universitetet A/S**

I 1985 anbefalede den engelske rektorforsamling i en rapport, at universiteternes ledelser skulle reorganiseres for at gøre universiteterne mere økonomisk effektive. Universiteterne skulle fremover drives som private virksomheder, og evalueringerne har, ifølge Susan Wright, være en del af denne omstillingsproces. De har været et middel til at ændre de ansattes organisering af arbejdet på, og samtidig har de frembragt en hel ny ledertype.

»Tidligere var lederne på universitetet forskere eller undervisere, som påtog sig lederhvervet, og de vendte ofte senere tilbage til deres undervisning eller forskning igen. En af følgerne af evalueringssystemet har været, at universiteterne har ansat en hel ny type af ledere. Disse nye ledere har ingen erfaring med hverken undervisning eller forskning. Deres kvalifikation består i, at de kan få de ansatte til at yde deres bedste i forhold til evalueringskriterierne, og

de bruger de nationale evalueringsopgørelser som internt ledelsesinstrument. Det er det, de er ansat til,« siger Susan Wright.

Nu kan der være udmærket fornuft i at professionalisere dele af universiteternes ledelse, og det kan heller ikke udelukkes, at man kan opnå effektiviseringsgevinster ved at indføre ledelsesprincipper fra det private erhvervsliv. Det er imidlertid helt afgørende, at man så vælger de rigtige, og det mener Susan Wright ikke, at man har gjort:

»Den private sektor udvikler sig i to modsatte retninger. Nogle virksomheder, med McDonald's som det bedste eksempel, bliver stadig mere tayloristiske og fortæller den ansatte, som serverer burgeren, præcis hvornår vedkommende skal smile, hvordan man opnår øjenkontakt, og hvad man skal sige under transaktionen. Den anden yderlighed er det selvstyrende fleksible team, hvor både teamet og individet er parate til at ændre adfærd, når deres egen

professionelle dømmekraft tilsiger det. Regeringens ønske er at producere studerende af den sidste slags, altså selvstyrende fleksible individer. Og så er det, jeg spørger: Hvorfor indføre et McDonald's mikromanagement system for at ændre den måde universitetsansatte ledes på, hvis det man gerne vil opnå, er ansatte, som uddanner studerende til at blive fleksibel arbejdskraft? Vi har allerede midlet, som skal til, fordi de ansatte altid har været selvstyrende, de har altid været motiveret af ansvarsfølelse og de har altid været fleksible,« siger hun og tilføjer, at kritikken måske hellere skulle dreje sig om at ændre regeringens definition af universiteternes formål – at de skal bidrage til økonomien – så formålet i stedet drejede sig om at skabe samfundsborgere, der kan analysere og kritisere deres omgivelser og komme på bedre alternativer.

### **Susan Wright – antropolog blandt nomader og universitetslektorer**

#### ► **Feltarbejde på universitetet**

At studere udviklingen af de neo-liberale reformer i et minesamfund i det nordøstlige England var for Susan Wright endnu et eksempel på antropologen, som drager af sted for at studere mennesker, som er svagere og fattigere end sig selv. Det fik hende til at overveje, hvilken rolle hun og hendes egen profession af universitetsfolk spillede i denne omvæltning. Det bragte antropologien 'hjem' som hun siger, til de oplevelser, hun selv havde på universitetet: Det evige pres og spændingen mellem det, hun gerne ville opnå med sin undervisning, og de begrænsninger, der lå i kravet om at leve op til evalueringskriterierne.

De seneste tre år har Susan Wright tilbragt som direktør for Centre for Learning and Teaching in Sociology, Anthropology and Politics, hvor hun med succes har arbejdet med at udvikle undervisernes egen undervisning og læring med udgangspunkt i deres egne værdier og idéer til forandring. Og det er erfaringerne med dette praktiske arbejde, der bliver genstand for hendes kommende forskning på Danmarks Pædagogiske Universitet. ▲



Anders Lindskov  
anli@dpu.dk

*Susan Wright sammen med pigerne fra landsbyskolen, Iran 1995.*

### Den professionelle motivation

»Vi har brug for evalueringssystemer, og der er måder at indrette dem på, så de appellerer til de forskellige former for professionalisme, som medarbejdergrupperne repræsenterer,« forsikrer Susan Wright. I Finland har Yrjõ Engestrøm arbejdet med evaluering af hospitalssektoren, og det system mener Susan Wright, man med fordel kunne eksperimentere med på universiteterne.

»Det tager udgangspunkt i de daglige processer i organisationen. Det kan være inden for det enkelte fag eller gå på tværs af fag. Man kan f. eks. vælge et aspekt af de studerendes hverdag, som man samler et antal casestudier om. Derefter arrangerer man en række møder med de forskellige medarbejdergrupper - undervisere, studerende, it-medarbejdere, bibliotekspersonale, universitetsledelse osv. – hvor man diskuterer eksemplerne og universitetets evne til at håndtere dem.«

En klar fordel ved Engestrøms system er, at det er langt mindre ressourcekrævende end det hidtidige system. En anden fordel ved systemet, forklarer Susan Wright, er, at det er dialog- og konsensuskabende frem for at uddybe afgrunden mellem medarbejdere og ledelse.

*»Det er skuespil. Al den undervisning man observerer, er indøvet.«*

»Denne form for evaluering indebærer en afklaring af, hvilke værdier man arbejder for og et forsøg på at nå til enighed om dem. Man ser på, hvordan universitetets konkrete aktiviteter fungerer i praksis, og undersøger, hvordan procedurerne kan forbedres for bedre at leve op til de værdier, interessenterne gerne vil have varetaget. Et sådant system ville være

baseret på en idé om læring. Det system, vi har haft indtil nu, har været baseret på konformitet, tvang og straf.«

*Men vil det nye system så ikke blot være et system baseret på den gode vilje?*

»Man tager ikke et job i universitetssektoren, hvis man er motiveret af profit. De fleste folk, som tager et job på et universitet, er motiveret af en professionel ambition i forhold til den undervisning eller forskning, de vil bedrive. Det, jeg vil gøre, er at oprette et system, som fungerer i overensstemmelse med medarbejdernes motivation, ikke et system, som kommer fra de private virksomheder, og som bliver påduttet medarbejdere, der ikke tænker i de baner,« slutter Susan Wright. ▲

Anders Lindskov  
anli@dpu.dk



*Ansatte fra Ministeriet for udvikling af land-områder får undervisning i kvalitativ metode af Susan Wright, Iran 1995.*



*Susan Wright underviser i antropologi, Sussex University, 1997.*



Professor Susan Wright  
Institut for pædagogisk antropologi  
Danmarks Pædagogiske Universitet