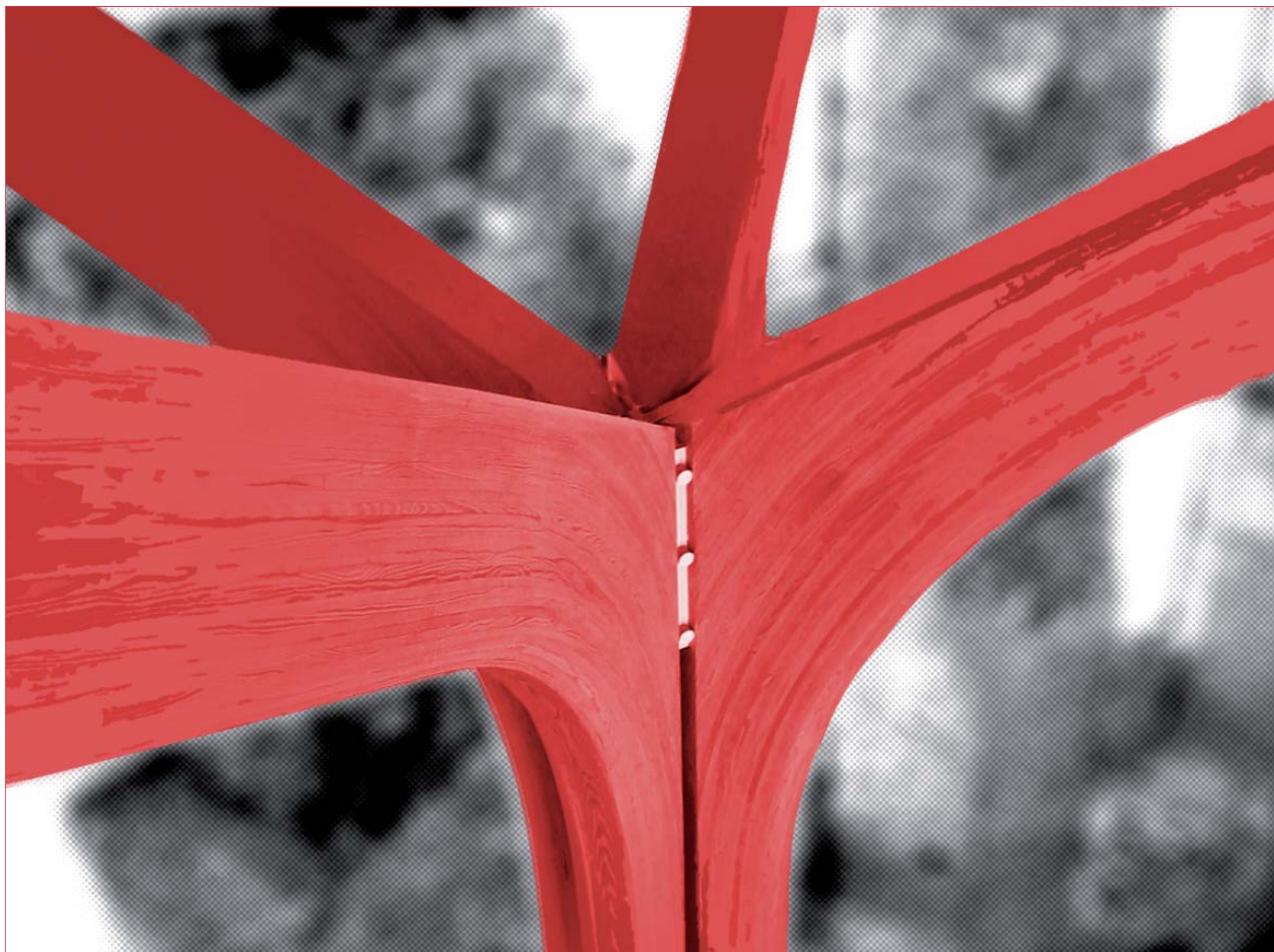

EVALUERING OG RESULTATMÅLING AF KOMPETENCEUDVIKLING

- Erfaringer fra kompetencecentrenes udviklingsprojekter



Teknologisk Institut

Erhvervsudvikling

Gregersensvej

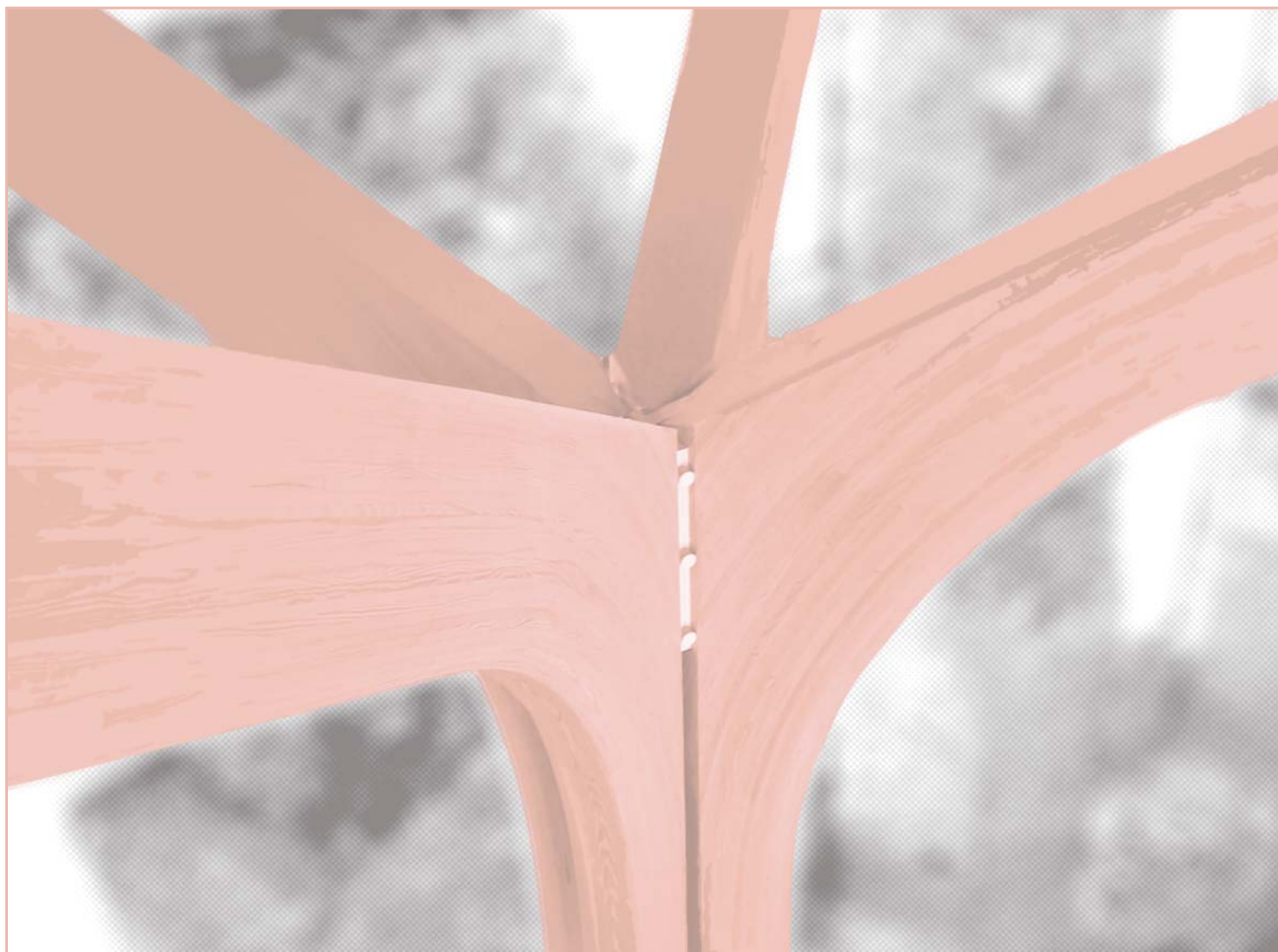
2630 Taastrup

September 2007

ISBN: 978-87-90489-99-1

EVALUERING OG RESULTATMÅLING AF KOMPETENCEUDVIKLING

- Erfaringer fra kompetencecentrenes udviklingsprojekter



DE GODE EKSEMPLER SKAL DANNE SKOLE

Forord ved kontorchef Peter Høier, Kontor for livslang læring, Undervisningsministeriet

Undervisningsministeriet har etableret femten regionale kompetencecentre med støtte fra Den Europæiske Socialfond. Formålet med de regionale kompetencecentre er at forbedre samspillet mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder. Projektet skal desuden bidrage til den livslange opkvalificering af især de kortuddannede. Det kræver nytænkning og nye værktøjer. Erfaringerne fra projektet skal derfor omsættes, udbredes og anvendes i praksis. Og det kræver viden om, hvad der virker. Derfor har Undervisningsministeriet taget initiativ til, at udviklingsarbejdet på de regionale kompetencecentre dokumenteres i seks tematiske pjecer.

Som led i kompetencecenterprojektet udvikles og afprøves der nemlig en række nye metoder og modeller til samspil med virksomheder, analyser af uddannelsesbehov, kompetenceafklaring og vejledning af kortuddannede, samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og kompetenceudvikling af uddannelseskonsulenter og lærere. Alt sammen store aktuelle udfordringer i forhold til den danske voksen- og efteruddannelsesindsats.

Vi har gennem det seneste år set mange gode eksempler på kompetencecentrene, og de skal frem i lyset. Hvis de i Esbjerg har fundet formlen til samarbejde med de små og mellemstore virksomheder, kan det give et løft til indsatsen i København. Hvis de har knækket koden for det gode institutionssamarbejde i Slagelse, kan succesen måske overføres til Aalborg.

God praksis kan ikke altid sættes på formel, men den kan dokumenteres og gøres tilgængelig. Og den kan herigennem inspirere. Med de seks pjecer er det mit håb, at de gode eksempler kan blomstre og den gode praksis spire. God læselyst.

Peter Høier



INDLEDNING

De seneste år er der blevet en stadigt stigende opmærksomhed på evaluering og dokumentation inden for snart sagt alle områder; vel at mærke evaluering, der er systematisk, struktureret - og skriftlig.

Det gældende mantra er af nogle med et skævt smil blevet udlagt: "Hvis det ikke er dokumenteret, har det ikke fundet sted."

Uddannelsesinstitutionerne oplever kravet om dokumentation hele vejen rundt fra det overordnede politiske niveau såvel som fra kunderne/virksomhederne/arbejdspladserne.

For virksomheder og for kursister er det en afgørende motivation for at engagere sig i kompetenceudvikling, at man kan se, at det lønner sig. Derfor er det helt centralt for uddannelsesinstitutionerne at blive bedre til at kunne dokumentere resultater.

Evalueringer af de læringsaktiviteter, kompetencecentrene gennemfører hos virksomhederne, er således ikke blot et ønske om som uddannelsesinstitutioner at blive klogere, men i lige så høj grad et ønske om at imødekomme virksomhe-

dernes behov for at vide, hvad der kommer ud af anstrengelserne; om ikke i kroner og øre her og nu, så i hvert fald nogle resultater, der synliggør en bevægelse i et mere langsigtet, konkurrencemæssigt perspektiv.

Kompetencecentrene oplever samtidig, at der for mange virksomheder og ansatte er et behov for at tydeliggøre meningen med at gennemføre kompetenceudvikling. På arbejdspladsniveauet har kompetenceudvikling ofte ikke en eksistensberettigelse i sig selv, men bliver brugt som et redskab til at nå et andet mål. Netop etableringen af et konkret mål med aktiviteterne kan være med til at etablere denne fælles mening. Evalueringen har i det lys en vigtig rolle som opfølgende aktivitet i relation til de opstillede mål.

En anden udfordring, som kompetencecentrene arbejder med, er, hvordan man omsætter den tillærte viden til forretningsmæssig værdi for virksomheden. Ofte kniber det med at finde tid og rum til at omsætte den nye viden til praktisk handling, når først udviklingsaktiviteten er slut. Evaluering kan bruges som indgang til en refleksion om vidensoverførsel i praksis.

Erfaringerne er derfor, at det både er vigtigt at arbejde målrettet med kompetenceudvikling, at overveje hvordan man får de nye kompetencer i spil og have systematiske metoder til at finde ud af, om anstrengelserne lykkes.

Det kan lyde enkelt, men man møder hurtigt udfordrende overvejelser, fordi der sjældent er et direkte og enkelt årsags-/virkningsforhold, når vi taler om udvikling af mennesker: Hvordan måler man eksempelvis på menneskers holdningsændringer og adfærd, og hvordan vurderer man, om det er kompetenceudviklingsaktiviteterne, der er årsagen til eventuelle ændringer?



Kompleksiteten er stor, og ved at opstille enkle målekriterier, risikerer vi at måle på det, vi kan begribe, i stedet for på det, der er behov for - men som er for komplekst. I erkendelse af denne kompleksitet, og med en generel modstand mod at forsøge at måle det umålelige, har mange uddannelsesfolk afstået fra at forsøge. Med andre ord stukket hovedet i busken.

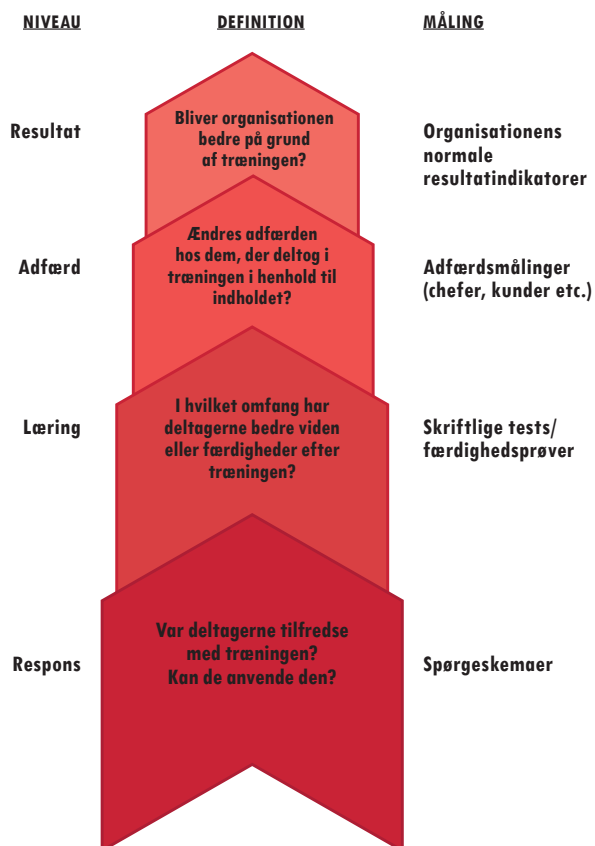
Med denne pjece er det hensigten at 'trække hovedet op' og give nogle bud fra kompetencecentrene på, hvordan det kan lade sig gøre at gennemføre evalueringer - med en respekt for, hvad vi kan og bør måle.

Indhold og fremgangsmåde

I 1959 udviklede D. J. Kirkpatrick en evalueringsmodel, der skitserer fire niveauer at evaluere et kompetenceudviklingsforløb på. Disse fire niveauer vil strukturere pjecens indhold i fire kapitler. Pjecen vil give inspiration i form af overvejelser, eksempler på værktøjer og evalueringsskemaer og -processer fra kompetencecentrene, og samlet set illustrere de fire niveauer for evaluering.

Nedenstående figur viser modellen med de fire niveauer med angivelse af afsættet for evalueringen på hvert niveau, en definition af fokus samt eksempel på metodisk tilgang på hvert niveau.

Resultatmålingens 4 niveauer



Niveau 1 er en responsevaluering, der giver deltagerens umiddelbare respons ved afslutningen af et undervisningsforløb. Dette sker oftest gennem en åben dialog suppleret med en mere struktureret feedback i form af et spørgeskema. Denne evalueringsform er meget brugt i voksenuddannelsessystemet.

Niveau 2 er en evaluering af læringsniveau. Evalueringen foretages ofte ved hjælp af eksaminer og prøver. Gennem åbne spørgsmål og cases testes i hvor høj grad deltagerne har tilegnet sig det teoretiske eller færdighedsmæssige grundlag og opnået øget viden og bedre færdigheder.

Niveau 3 evaluerer deltagerens adfærd efter deltagelse i kompetenceudviklingen. Her er fokus på om indlæringen og ny viden afspejles i konkrete handlingsmønstre. Dette kan eksempelvis gøres ved hjælp af en 3D-analyse eller en 360 graders analyse, hvor forskellige mennesker omkring deltageren vurderer eventuelle ændringer i adfærd på en række udvalgte parametre.

Niveau 4 er en evaluering af de resultater, der kommer ud af et kompetenceudviklingsforløb - også for organisationen. Her kan bruges både kvalitative og kvantitative data. Evalueringen kan gennemføres parallelt med udviklingsaktiviteterne og medvirke til en kontinuerlig justering af forløbet eller gennemføres efter aktiviteterne og give input til efterfølgende processer.

Inden vi går videre med en uddybende beskrivelse af de enkelte evalueringstilgange, vil vi give en kort begrebsdefinition, der giver en fælles referenceramme for folderen.

Begrebsafklaring: "Hvad taler vi om?"

Begreber som evaluering, effektsikring, effektmåling og resultatmåling bliver ofte brugt i flæng og anvendes forskelligt i forskellige sammenhænge, sektorer og fagmiljøer.

I tekstboksene har vi defineret de mest gængse begreber. Foruden disse begreber vil pjecen også skelne mellem:

Resultatmåling der dokumenterer, om der opnås resultater.

Resultatsikring der sikrer, at resultatet nås

Pjecen fokuserer på resultatmålinger, fordi det typisk er denne type metoder, der anvendes til måling af læring i kompetencecentre og har størst gennemslagskraft i forhold til virksomhederne.

EVALUERING:

Systematisk vurdering af en igangværende eller afsluttet indsats af dens design, gennemførelse og resultater

EFFEKT MÅLING:

Måling af alle tilsigtede eller utilsigtede ændringer, der direkte eller indirekte følges af en indsats.

FORMATIV EVALUERING:

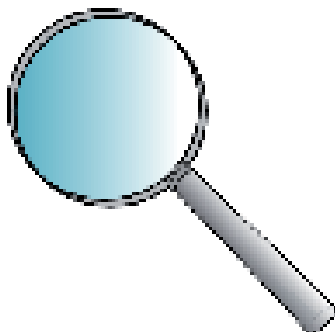
Evaluering der sigter mod at forbedre en indsats under dens gennemførelse.

SUMMATIV EVALUERING

Evaluering med fokus på resultater, effekter og virkninger af en indsats.

Det skal for en god ordens skyld understreges, at ovenstående begreber ikke er evigtgyldige og universelle, men skal ses som et forsøg på at håndtere evalueringsterminologien mere præcist.

Begrebernes funktion er, at de kan give et fælles forstørrelsesglas, hvorigennem udviklingsforløbet anskues og perspektiveres.



SE ENDVIDERE:

DANSK
EVALUERINGS SELSKAB



<http://www.danskevalueringsselskab.dk/>

Fokus på evalueringsmetoder og -værktøjer

Kompetencecentrenes erfaringer med evalueringsmetoder og værktøjer formidles i de efterfølgende kapitler opdelt på de fire skitserede niveauer for resultatmåling. Gennemgangen vil prioritere nogle af faserne højere end andre.

Kompleksiteten i evalueringsdesignet stiger i takt med niveauerne, og der er ikke udviklet lige mange værktøjer og praksis på alle fire niveauer. Det er eksempelvis en forholdsvist ny praksis for kompetencecentre at gennemføre resultatmålinger for virksomhederne. Men, fordi det er et felt, der er i fokus, 'låner' pjecen metoder fra andre aktører som inspiration til det videre udviklingsarbejde.

Resultatmålinger kan naturligvis være til gavn internt på uddannelsesinstitutionerne, der gennemfører målingen. Men de kan også anvendes som et redskab til at overbevise virksomhederne om, at uddannelseskroner ikke blot er en udgift, men en værdiskabende investering.

De næste kapitler beskriver hvert af de fire evalueringsniveauer.

RESPONS:
**Var deltagerne tilfredse
med træningen?**
Kan de anvende den?

NIVEAU 1: FOKUS PÅ RESPONS

Det første og mest simple evalueringsniveau er responsevalueringen. Denne evaluering kan betegnes som en resultatmåling, der måler på deltagerens umiddelbare reaktion på og tilfredshed med uddannelsesforløbet.

Dialogen med deltagerne og spørgeskemaundersøgelsen kan gennemføres på mange måder - lige fra at bruge et åbent refleksionsskema, der er lige så anvendeligt for deltageren som konsulenten/læreren, og til et evalueringsskema, der omfatter mere faktuelle spørgsmål. I dette afsnit gives et eksempel på både et refleksionsskema og et evalueringsskema.

Evalueringsskemaer bliver ofte brugt af underviserne til at udvikle og justere læringsforløbet. Men deltagerbesvarelserne skal tages med et

'gran salt', for hvad der lykkes med den ene gruppe, fungerer ikke nødvendigvis med den næste - og omvendt.

Responsevalueringen kan have både sin styrke og sin svaghed i umiddelbarheden i deltagerens tilbagemeldinger. Styrken er, at tilbagemeldingerne bliver givet, mens undervisningssituationen er i frisk erindring - men samtidig kan man ikke vurdere de langsigtede virkninger af forløbet. Det er samtidig en evaluering, der er meget kontekstbundet og hvor holdsammensætningen og de enkelte individer ofte afspejles i resultaterne fra tilbagemeldingerne.

Eksempel på refleksionsskema:	
Viden	Hvad har jeg lært?
Erkendelse	Hvad har jeg fået bekræftet?
Udviklingsspørgsmål	Hvilken type spørgsmål har jeg stillet mig selv?
Beslutninger	Hvad skal jeg arbejde videre med?
Handling	Hvad og hvordan vil jeg gøre?

Nedenstående spørgsmål anvendes til at evaluere et givent uddannelsesforløb, og derved dokumentere den enkelte medarbejders kompetenceudvikling. De røde felter udskiftes efter faglighed.

Evaluering - efter uddannelsesforløb

Sæt x i felterne 1-6

Kategori	Skala	1	2	3	4	5	6
		I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke
I hvilken grad har uddannelsesforløbet forbedret dine kompetencer inden for svejseprocessen ?							
I hvilken grad har uddannelsesforløbet forbedret dit kendskab til materialeforståelse ?							
I hvilken grad har uddannelsesforløbet forbedret dit kendskab til svejseprocedure-specifikationer ?							
I hvilken grad har uddannelsesforløbet forbedret din kvalitetsvurdering af eget arbejde ?							

LÆRING
I hvilket omfang har deltagerne større viden eller færdigheder efter træningen?

NIVEAU 2: FOKUS PÅ LÆRING


Det næste evalueringsniveau bevæger sig fra umiddelbar respons til konkret måling på videns-tilvækst og/eller øget færdighedsniveau. Der er et utal af eksamensformer og testsystemer, der bliver anvendt til at sikre og vurdere, om undervisningen har opnået det ønskede resultat: Skriftlige opgaver, 24 timers eksamen, mundtlige og skriftlige prøveformer. Man kan både lade kursisterne selv evaluere og bedømme resultaterne, eller lade undervisere/censorer bedømme kursisters resultater.

I dette afsnit gives eksempler på henholdsvis et selvevalueringskema og et testskema fra en skriftlig prøveform.

I nedenstående selvevalueringskema, der er hentet fra et af kompetencecentrene, er deltagerne blevet bedt om at vurdere sig selv både ved start og afslutning af kurset. Krydserne markerer

deltagerens selvvurdering ved kursusstart, og cirklerne illustrerer deltagerens selvvurdering ved afslutningen. Værktøjet er dermed med til at synliggøre resultatet af forløbet gennem udviklingen i læringsniveauet.

Eksempel på selvevalueringskema



Indenfor områderne til højre i skemaet er jeg ;

	Generel viden om plast og plastprocesser	Håndtering af plastmaterialer	Datasegning / brug af IT udstyr	Maskiner og udstyr / opbygning og funktion	Start og stop af maskiner	Kontrol specificationer / emnekontrol	Montage og demontage af værktøjer	Processparametre og variabler	Processindstillinger	Faglig matematik
...på bar bund	X	X		X		X	X	X	X	X
...usikker			X						0	
...på vej	0	0	0	0	X		0			
...rimelig sikker										
...sikker							0			
...i stand til at oplære/inspirere andre					0	X				

Eksempel på resultatskema

Nedenstående skema har været anvendt i et uddannelsesforløb af tre ugers varighed tilrettelagt som splitkursus med 3x1 ugemoduler. Skemaet er blevet udfyldt af underviseren som har noteret deltageres antal fejl.

Skemaet viser resultaterne fra fire forskellige hold. For hvert hold kan aflæses resultaterne af de individuelle prøver, som underviseren har gennemført efter hvert modul i undervisningsforløbet. Prøverne har været tilpasset indholdet i modulerne, og det er derfor tre forskellige tests, der er blevet gennemført. I nederste række angives

deltageres gennemsnitlige antal fejl. Som det fremgår, kan der være stor forskel på niveauet på de enkelte hold, men overordnet set kan der iagttages en faldende tendens i fejl-niveauet over kursusforløbene. Det har været motiverende for deltagerne, der har set det som et udtryk for indlæringen på forløbet. Skemaet er desuden blevet brugt i forbindelse med evalueringen af kursusforløbet over for virksomhedsledelsen. Her har skemaet tydeliggjort effekten af træningen, og kan samtidig bruges som afsæt for opfølgende aktiviteter på områder, hvor der er behov for yderligere styrkelse af det faglige niveau.

Hold 1	1	2	3	Hold 2	1	2	3	Hold 3	1	2	3	Hold 4	1	2	3
	8	7	2		4	2	3		0	3	0		1	0	0
	13	20	3		9	3	4		0	2	0		2	1	0
	7	9	2		5	2	1		0	2	0		5	3	0
	1	3	1		6	1	3		0	4	0		5	4	0
	8	4	3		5	4	6		2	0	0		0	3	0
	7	1	0		7	1	4		2	1	0		4	0	0
	7	6	1		9	5	6		2	1	0		4	0	0
	8	2	0		21	7	1		0	2	1		4	5	0
	7	6	1		0	0	0		5	2	0		8	2	2
	3	5	0		11	3	3		1	1	0		4	5	1
	7	2	0		18	4	6		4	6	1				0
	6	5	2		26	9	9		7	8	2				0
	1	5	4						0	1					
	7	6			8	1			7	6	2				0
	83	75	19		121	41	46		30	39	6		37	23	3
	6,4	5,8	1,5		10,1	3,4	3,8		2,1	2,8	0,5		3,7	2,3	0,3



ADFÆRD
Ændres adfærden hos
dem, der deltog i træningen
i henhold til indholdet?

NIVEAU 3: FOKUS PÅ ADFÆRD

Evalueringsmodellens tredje niveau orienterer sig mod resultater i form af ændringer i adfærd. Det er typisk mere komplekst at måle på menneskers adfærdsmæssige udvikling end på deres færdigheder. De metoder, man anvender, afspejler denne kompleksitet og er mere omfattende og tidskrævende end de tidligere beskrevne.

Et af de redskaber, man kan anvende, er personanalyser, der måler på menneskers behov, præferencer og adfærd. Analyserne måler eksempelvis på en persons analytiske evner, om man er detailorienteret, målsættende, og om man har evner til at få sociale processer til at fungere. Disse værktøjer giver et intimt kendskab til den enkeltes personlighed og bør derfor behandles med etisk varsomhed.

Analyserne kan gennemføres umiddelbart før igangsættelsen af udviklingsaktiviteten og ek-

sempelvis seks-ni måneder efter afslutningen af forløbet. Man kan vælge at fokusere på deltagerens egen vurdering af effekten - eller vælge en evalueringstilgang, hvor man inddrager andre (kolleger/ledere) i vurderingen af, hvordan læringen har afspejlet sig i adfærd og handling.

360 GRADERS EVALUERING

Hvis man ønsker en bredere evaluering af en persons adfærdsmæssige udvikling, kan man gennemføre en 360 graders evaluering, der måler menneskers opfattelse og vurdering af en kollegas eller en leders adfærd. Analysen er et værktøj til at kortlægge kompetencer gennem en systematisk, anonym feedback fra chef, kolleger, medarbejdere og kunder.

På Lederweb findes inspiration se:
<http://www.lederweb.dk/wm139293>

Der kan også være andre mål på ændringer i adfærd på arbejdspladsniveauet, eksempelvis gennem forbedret kundeservice - færre klager og mere positive kundeevalueringer.

På den følgende side vises et eksempel på en meget brugt personanalyse: HBDI.

HBDI

HBDI er ét eksempel på en personlighedsanalyse eller et testværktøj. Værktøjet kan anvendes til at afdække, hvilken tilgang den enkelte medarbejder har til løsning af arbejdsopgaver: Er man den detaljeorienterede, systematiske person, der bruger sine erfaringer til at løse en opgave, eller foretrækker man at tænke 'nye opgaver, nye arbejds-metoder', og kaste sig ud i en eksperimenterende og kreativ tilgang til opgaveløsning.

HBDI metoden arbejder med disse præferencer i en visuel model, der skitserer fire mennesketyper med hver sin farve: Blå, grøn, rød og gul.

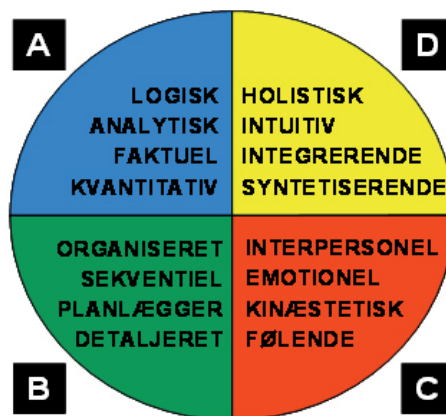
Gennem et spørgeskema afdækkes hver enkelt persons særegne profil. Denne profil bruges som grundlag for en samtale med en certificeret konsulent.

Analysen kan anvendes til en individuel eller gruppebaseret udviklingsproces, hvor man før et udviklingsforløb gennemfører analysen for at se, hvordan ens prioriteringer - og nedprioriteringer - er, og hvor man ønsker at udvikle sig. Analysen kan gentages efter endt træning eller med bestemte tidsintervaller for at teste, om man udvikler sig i retning af de mål, man har sat sig.

Den viden, der fremkommer af analysen, kan således anvendes til at få øje på udviklingsmål, hvad enten det handler om ændring eller styrkelse af en særlig profil.

Analysen kan også anvendes til pædagogiske formål, hvor en underviser kan blive bevidst om egne og andres præferencer med en kobling til foretrukne læringsstile.

HBDI: Herrmann Brain Dominance Instrument



RESULTAT
**Bliver organisationen
bedre på grund
af træningen?**

NIVEAU 4: FOKUS PÅ RESULTATER

På det fjerde og sidste niveau bredes evalueringen ud til at omfatte resultater ikke blot på det individuelle - men også på det organisatoriske niveau.

Resultatsikring

Forskning har vist, at effekten af læring skabes både før, under og efter en læringsaktivitet. De fleste ressourcer bliver typisk brugt under kurset, på trods af den 'dårlige' udnyttelse.

Resultatsikring går netop ud på at opstille mål for, hvad man ønsker at opnå - og hvordan - i alle tre faser.

Disse aktiviteter behøver ikke at være ressourcerkrævende, men kan være enkle redskaber og aktiviteter, der understøtter, at læringen bliver omsat til værdiskabelse for virksomheden.

40 %	20 %	40 %
Før kurset	Under kurset	Efter kurset
Mål, motivation, forberedelse, lederens involvering	Pædagogiske metoder, motivation, undervise	Mulighed for afprøvning, videndeling, resultatmåling
Skemaet angiver, hvor anstrengelserne giver højst effekt. Hvor plejer 'man' at investere flest ressourcer?		
<i>Kilde: Robert Brinkerhoff</i>		

Skemaet på næste side til resultatsikring kan give inspiration til aktiviteter, man kan planlægge for at sikre, at kompetenceudvikling målrettes og anvendes. Brugen af skemaet kan også give leder og medarbejder en fælles ansvarlighed i prioritering af læringsaktiviteten.

Skema til resultatsikring

Formål:

Hvad skal det lærte bruges til?

Forudsætning for deltagelse:

Kompetenceniveau, uddannelsesbaggrund og erfaringsgrundlag?

Forventninger til indhold:

Teoretisk indhold? Praktisk indhold?

Forventninger til udbytte:

Hvad ved og kan medarbejderen efter gennemførelse af læringsaktiviteten?

Tid og form:

Forventet varighed - længere forløb eller mindre moduler?

Udnyttelse af det lærte:

Hvordan sikrer medarbejder og virksomhed, at der gives mulighed for implementering af det lærte?
Er der særlige forudsætninger, der skal være opfyldt for at kunne anvende og afprøve det lærte?

Forslag til læringsleverandør:

Overvejelser om forskellige læringsmuligheder - eksempelvis intern læring, eksterne kurser og e-læring

Forventede omkostninger:**Medarbejderens underskrift:****Lederens underskrift:**

Resultatmåling

Kompetencecentrene oplever, at flere virksomheder er begyndt at efterspørge resultatmålinger, specielt af større uddannelsesindsatser. Virksomhederne ønsker eksempelvis at måle på værditilvæksten i form af økonomiske resultater, mindre spild, højere kvalitet, større kunde- eller medarbejdertilfredshed.

I en resultatmåling kan man eksempelvis sammenligne spildprocenten før og efter en gennemført aktivitet. Selv om der ikke nødvendigvis er årsags-/virkningsforhold mellem de forbedringer, der fremkommer, og udviklingsaktiviteten, giver resultatmålingen indikationer på, om anstrengelserne har båret frugt.

Det er straks vanskeligere at måle på kvalitative forhold, som for eksempel om beboerne på et plejehjem opnår større livskvalitet ved, at personalet kompetenceudvikles. Det er her uddannelsesfolk typisk 'stikker hovedet i busken'.

Dette kapitel vil beskrive tre metoder, der kan anvendes til at gennemføre målinger på kvalitative og kvantitative data.

Succes Case-metoden

Robert Brinkerhoff har udviklet Success Case-metoden, der kombinerer en kvantitativ tilgang med en narrativ tilgang. Det sker ved, at dokumentationen af resultater fra udviklingsaktiviteter både hentes i form af hårde facts om økonomisk værdiskabelse og de gode - eller dårlige - historier om forløbet.

Som en del af metoden gennemfører man derfor interview med medarbejdere, der har gennemført en udviklingsaktivitet, for at afdække, hvad der er lykkedes eller mislykkedes i selve læringsforløbet, men også i forsøget på at ændre adfærd efterfølgende. Metoden måler således ikke blot på, hvad den enkelte lærer, men også på om denne læring sættes i spil og skaber resultater i organisationen.

Hvis det er muligt, suppleres disse fortællinger med dokumentation i form af facts. Resultaterne herfra kan efterfølgende bruges til refleksion og input til forbedringer.

Resultatmåling i helhedsperspektiv

Axxon A/S bruger en fremgangsmåde til resultatmåling, hvor man opstiller specifikke mål for et udviklingsforløb, hvilke metoder man bør tage i anvendelse for at opnå målene, og hvilke resultater den ændrede adfærd efter læringen bør skabe.

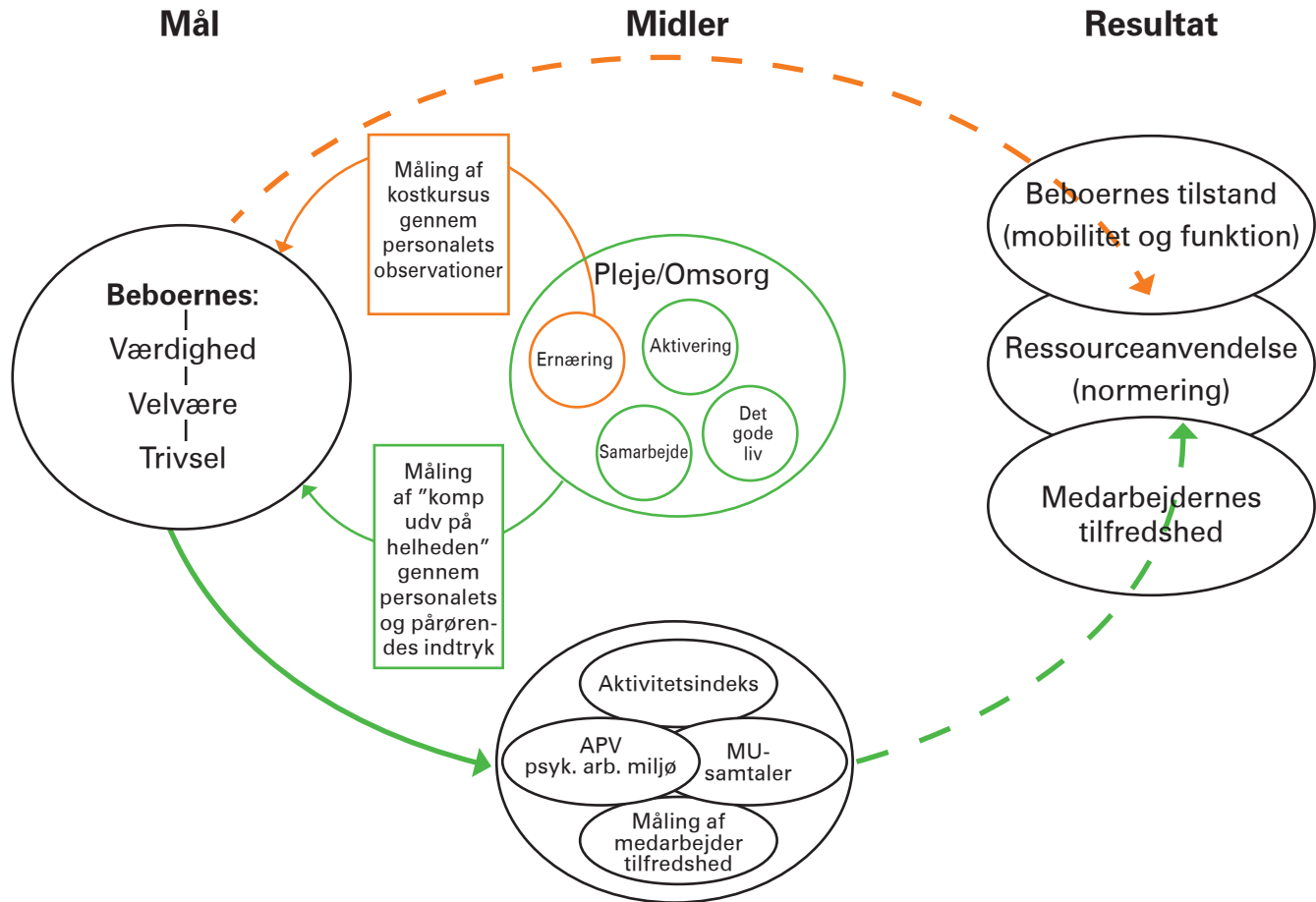
I figuren gives et eksempel på resultatmåling på et plejehjem, hvor der blev igangsat flere typer kurser. Det overordnede mål var at øge beboernes værdighed, velvære og trivsel, og de resultater man ønskede at skabe var at øge beboernes mobilitet og funktion, effektivisere ressourcer og øge medarbejdertilfredsheden.

Et af kurserne var eksempelvis et kost- og ernæringskursus, hvor målet for uddannelsesforløbet var:

- Indsigt i at skabe helhed i måltidet
- Øget samarbejde mellem køkken og plejepersonale
- Kompetencer til at udarbejde ernæringsplaner.

Af skemaet fremgår de forskellige målemetoder, der eksempelvis er kvalitative interview, APV og et aktivitetsindeks. Aktivitetsindekset bestod af en opgørelse over handlinger, beboerne gennemfører, og hvor observationer afgør om en beboer eksempelvis bliver bedre i stand til selv at gå til spisestuen.

Resultatmåling i helhedsperspektiv
Eksempel fra ældreområdet:



Forskellige målekriterier efterspørger forskellige målemetoder - som for eksempel tilfredshedsanalyser og kvalitative interview til at måle på de 'bløde' data, og økonomiske nøgletal og sygefraværstatistikker til at måle på de 'hårde'.

OVERVEJELSER I FORBINDELSE MED OPSTILLING AF MÅLTAL:

Sæt mål og følg op!

- Konkretisering af målsætninger inden for de udvalgte indsatsområder.

Definer forudsætninger for opnåelse af mål

- Tag udgangspunkt i målefaktoren
- Tag højde for påvirkning fra:
adfærd/holdning
systemer, processer
organisatoriske forhold.

Sørg for at få defineret nøgletal

- Hvordan registreres (datagrundlag)?
- Hvem opgør nøgletal/målefaktorer?

Metode

- Gør eventuelt brug af kontrolgrupper
- Suppler med interview af kursister og/eller ledere

Kilde: Axxon A/S

Resultatsikring

Resultatmålinger foregår traditionelt ved at se på en virksomheds nøgletal 'udefra'. Men man kan også anvende et mere internt perspektiv på organisationen. Denne tilgang forsøger at gå et niveau dybere end nøgletallene, ved at analysere sig frem til hvilke processer nøgletallene afhænger af. På den måde kan resultatmålingerne bruges til at afspejle processerne på arbejdspladsniveau og dermed danne et nyt afsæt for opfølgende aktiviteter.

Effektmåling over tid

På et af kompetencecentre er man i gang med at udvikle metoder og værktøjer til at gennemføre effektmåling på uddannelsesforløb.

Nedenstående skemaer afprøves i nærmeste fremtid i samarbejde med en virksomhed. Felterne markeret med rødt kan udskiftes alt afhængigt af, hvad virksomheden ønsker at måle på. Og måltallene varierer selvsagt fra situation til situation. Overvejelser i forbindelse med opstilling af måltal fremgår af tekstboksen.

EFFEKT MÅLINGSSKEMA

Nedenstående effektmålingsskema er udarbejdet på baggrund af en screening, der er blevet foretaget af hhv. virksomhedens og den enkelte medarbejders behov for kompetenceudvikling. Intentionen med effektmålingen er at dokumentere, hvorvidt uddannelse af virksomhedens medarbejdere har en positiv effekt, og det kan således udgøre en del af virksomhedens kvalitetssikringssystem. Skemaet udfyldes af den uddannelsesansvarlige i virksomheden. For optimal udnyttelse af skemaet bør dette udfyldes før og umiddelbart efter uddannelsesforløbet samt igen to-tre mdr. efter uddannelsesafslutning.

Skema til effektmåling					
<i>Sæt x i felterne 1-5</i>					
Skala	Svar 1	Svar 2	Svar 3	Svar 4	Svar 5
Kategori					
Hvor mange maskinfejl er der i produktionen pr. dag/uge?	1-20	20-40	40-60	60-80	80-100
Hvor stort er materialespildet i produktionen i kg. pr. dag?	1-5	5-10	10-15	15-20	20-25
Hvor stor er andelen af svejsefejl i produktionen procentuelt?	< 20 %	20-40 %	40-60 %	60-80 %	> 80 %

PERSPEKTIVERING AF DE FIRE NIVEAUER

I pjecen er de fire niveauer og de tilhørende værktøjer blevet gennemgået separat. Men i virkelighedens verden understøtter og supplerer de hinanden - og grænserne mellem dem er flydende.

Undervisningsministeriets system 'Viskvalitet.dk' er et eksempel på et værktøj, der måler på deltager tilfredshed og om det er lykkedes at anvende kompetencerne i praksis. Værktøjet omfatter således de første to niveauer og af og til også niveau tre i evalueringstrappen. Niveau fire findes der p.t. meget få værktøjer til i uddannelsessystemet.

Afslutningsvist vil 'Viskvalitet.dk' derfor blive brugt som illustration på et værktøj, der rummer potentialer for samtænkning af flere evalueringsniveauer.

'VISKVALITET.DK'

'Viskvalitet.dk' er Undervisningsministeriets webbaserede værktøj til dokumentation og evaluering af kvaliteten i arbejdsmarkedsuddannelserne. Det er et værktøj, som Undervisningsministeriet har fået udviklet til eget brug, men i nok så høj grad til brug for uddannelsesinstitutioner, efteruddannelsesvalg og 'købere' af kurser.

'Viskvalitet.dk' består af et evalueringsmodul til deltagerne og et modul til deltagernes arbejdspladser. Den grundlæggende intention er ved hjælp af værktøjet at sikre, at:

- deltagerne når de fastsatte mål for uddannelserne
- uddannelserne dækker de aktuelle behov hos medarbejdere og virksomheder
- uddannelserne løbende kvalitetsudvikles, justeres og tilpasses på baggrund af erfaringer fra praksis.

Alle, der deltager på en Arbejdsmarkedsuddannelse, skal ved afslutningen af uddannelsesforløbet udfylde et 'Viskvalitets spørgeskema'.

Skemaet kan udfyldes elektronisk, og alle svarene bliver registreret i en fælles database. På nuværende tidspunkt har omkring 200.000 deltagere svaret på spørgsmålene. Der udsendes samtidig spørgeskemaer til et repræsentativt udsnit af de virksomheder, hvis medarbejdere har deltaget i arbejdsmarkedsuddannelser. På nuværende tidspunkt har omkring 2.000 virksomheder besvaret et spørgeskema.

Desværre benytter relativt få virksomheder sig af muligheden for at give uddannelsesinstitutionen feedback på de uddannelser, deres medarbejdere har deltaget i. Det er ærgerligt, for dermed udelukkes en metode for uddannelsesinstitutionerne til at være i tæt kontakt med virksomhederne.

Fælles spørgsmål for alle uddannelser

Viskvalitets spørgeskemaet består som minimum af en række spørgsmål formuleret af Undervisningsministeriet. Det er de såkaldte systemfælles spørgsmål, der bliver stillet til deltagere på alle uddannelsesforløb.

Disse spørgsmål forsøger at fange ind, hvor tilfreds kursisten er med kurset, med underviserne, med egen indsats på kurset og med kursets faglige niveau. Desuden spørges til i hvilken grad deltageren kendte uddannelsens formål på forhånd, og i hvor høj grad man mener at målet er blevet opfyldt. Endelig bliver deltagerne bedt om at forholde sig til, om det, der er lært, kan anvendes i det fremtidige arbejde.

De systemfælles spørgsmål giver blandt andet uddannelsesinstitutionerne en mulighed for at vurdere deres egne resultater i de systemfælles spørgsmål i lyset af andre uddannelsesinstitutioners og foretage både eksterne og interne benchmarkanalyser.

Man kan også gennem de systemfælles spørgsmål få en fornemmelse af, hvor motivationen til kursusdeltagelse stammer fra: hvem der tog initiativ til kurset, og hvor deltageren har fået oplysninger om kurset. Disse oplysninger kan eksempelvis bruges som input til informationsindsatser og markedsføringstiltag.

Efteruddannelsesudvalget og uddannelsesinstitutionens egne spørgsmål

Både skoler og efteruddannelsesudvalg har mulighed for at supplere spørgsmålene fra Undervisningsministeriet ved at tilføje egne spørgsmål.

Efteruddannelsesudvalgene kan formulere spørgsmål, der vedrører uddannelsesmålene inden for deres specifikke områder. Det giver efteruddannelsesudvalgene mulighed for at følge med i, hvordan de uddannelser, der gennemføres inden for deres område, fungerer, og om deltagerne såvel som virksomhederne oplever, at deres behov bliver tilgodeset.

Også undervisere/uddannelsesinstitutioner kan indarbejde spørgsmål. Det giver mulighed for at få hurtigt og direkte input til aktuelle temaer og/eller aktuelle satsninger på skoleniveau. Spørgsmålene kan også bruges som temperaturmålinger på fremtidige satsninger eller i markedsføringsøjemed. Mulighederne er mange - kun fantasien sætter grænser.

Viskvalitet.dk rummer i dag muligheder for konstruktion af flere typer spørgsmål. Det giver både efteruddannelsesudvalg og skoler mulighed for at få udbytte af Viskvalitet.dk som et mere fleksibelt evalueringssystem.

Viskvalitet. dk som kvalitetsudviklingsværktøj

På mange uddannelsesinstitutioner var der i begyndelsen en modstand mod at bruge Viskvalitet.dk. Skolerne og lærerne fandt, at det var overfladisk og blot en ekstra administrativ procedure, de blev pålagt fra centralt hold. Samtidig havde mange lærere og uddannelsesinstitutioner nogle hjemmelavede systemer, som de mente fungerede udmærket.

I dag har flere og flere lærere, uddannelsesinstitutioner og efteruddannelsesudvalg fundet ud af, at man ved hjælp af Viskvalitet.dk kan få nogle gode pejlemærker for, hvordan en given uddannelse fungerer, og hvor der eventuelt kan være behov for at justere og videreudvikle.

Underviserne får med Viskvalitet.dk mulighed for en direkte feedback på deltagerens oplevelse af uddannelsen.

Når der på uddannelsesinstitutionerne afsættes tid for undervisere og ledere til analyse og opfølgning på resultaterne fra evalueringerne, kan Viskvalitet.dk på den måde anvendes som led i det daglige arbejde med kvalitetsudvikling af uddannelserne.

LÆS MERE PÅ:

[HTTP://WWW.VISKVALITET.DK](http://www.viskvalitet.dk)

Her kan du blandt andet finde inspirationsmateriale i Viskvalitet.dk magasinet og i 'Kvik-guiden', der hurtigt får dig i gang med Viskvalitet.dk

I Viskvalitet.dk har skoler og efteruddannelsesudvalg desuden mulighed for:

- At formulere spørgsmål og opbygge spørgeskemaer
- At stille dataforespørgsler og analysere resultater
- At læse om funktioner og løbende justeringer samt udvikling af nye funktioner i Viskvalitet.dk

YDERLIGERE INFORMATION

Der vil løbende igennem projektet blive udgivet flere temapjecer i denne serie.

Du kan holde dig orienteret på hjemmesiden:

WWW.KOMPETENCECENTRE.DK

- hvor du også kan læse mere om projektet 'Kompetencecentre i lærende regioner'

For yderligere information om projektet kontakt:

Kontoret for livslang læring
i Undervisningsministeriet
Telefon: 3392 5000

KOMPETENCECENTRE I LÆRENDE REGIONER

Udviklingsprogrammet "Kompetencecentre i lærende regioner" gennemføres af Undervisningsministeriet og er medfinansieret af Den Europæiske Socialfond.

I udviklingsprogrammet deltager 15 kompetencecentre, der er fysisk placeret på uddannelsesinstitutioner spredt over hele landet. I de fleste kompetencecentre deltager flere forskellige uddannelsesinstitutioner.

Udviklingsprogrammet har fokus på regionalt samarbejde om voksen- og efteruddannelse af især kortuddannede medarbejdere i små og mellemstore virksomheder. Dertil kommer følgende 5 fokusområder, som kompetencecentrene skal arbejde med:

1. Samarbejde med virksomheder om kompetenceudvikling
2. Udarbejde analyser og etablere regionale netværk med andre aktører og uddannelsesinstitutioner
3. Afprøve metoder til vejledning og kompetenceafklaring
4. Udvikle praksisnære efteruddannelsestilbud og nye læringsformer
5. Gennemføre organisations- og kompetenceudvikling på uddannelsesinstitutionerne.

I løbet af perioden (2006 - 2007) deltager alle kompetencecentrene i faglige netværk og temadage. Kompetencecentrene bidrager selv med oplæg og eksempler på metoder og værktøjer. Disse erfaringer samles og bearbejdes. Der udgives 6 pjecer i forbindelse med projektet.

Teknologisk Institut, Erhvervsudvikling er projektsekretariat og redaktør af pjecerne. Forfattere til pjecerne er: Mette Nørholm, Lisbeth Christensen, Annemarie Holsbo og Claus Müller.