



Utvikling av kompetansetiltak

Veileder med praktiske tips & råd

Trine Marie Stene

2017

Veileder med praktiske tips & råd

Denne veileder beskriver hovedelementer som bør inngå i enhver form for planlegging, gjennomføring og evaluering av et møte, en møteserie eller undervisning. Den kan eksempelvis benyttes i forbindelse med temadager, faglige fokusgrupper (CoP), workshops, strømmer på konferansen mv.

Veilederen inneholder praktiske tips & råd og betraktninger knyttet til framgangsmåte.

Dersom du ønsker en kort oppsummering av hovedelementene, så er disse skissert i "sjekklisten" som du finner på hjemmesiden til ProsjektNorge.

Formål

Hovedmålet er å bidra til en systematisk måte å planlegge oppstart og gjennomføring av kunnskapstiltak. *Delmål* er å:

- Gi nyttige råd og tips som kan benyttes som innspill og inspirasjon til refleksjon over praksis i egen virksomhet
- Øke kvaliteten på kunnskapstiltak
- Bidra til en systematisk og kvalifisert tilnærming for å fastsette roller og ansvar for deltakerne
- Bidra til å sette fokus på verdiskaping og effektive læringsprosesser
- Øke utbytte av møter ved å understreke betydningen av å fastsette klare mål - og deretter evaluere disse

Struktur

Først representeres den såkalte Helhetsmodellen. Dette er en generelle modell for planlegging av alle typer møter, undervisning og prosjekter. Modellen omfatter sju kategorier eller hovedelementer.

I de påfølgende kapitlene og utdypes og beskrives hvert av elementene. Under hvert av dem presenteres konkrete eksempler og tips & råd.

Trine Marie Stene

Seniorforsker SINTEF

Contents

Veileder med praktiske tips & råd.....	1
Planlegging ut fra Helhetsmodellen	4
Modeller – basis for systematiske måter å jobbe på.....	4
Teori med praktiske eksempler, tips & råd	5
1. Formål	5
Eksempel - Kompetansetiltak som verktøy for ProsjektNorge	6
Eksempel - Vertskap for fagnettverk.....	6
2. Mål (med fokus på deltakernes læring).....	6
Lærings- og undervisningsmål	7
Tips og råd – Mål klargjør bestilling.....	7
Områder og nivåer.....	7
Kortsiktige og langsiktige mål	9
Eksempel – Langsiktige mål	9
Eksempel - kortsiktige mål.....	9
3. Rammefaktorer.....	10
Eksempel – Fagnettverk	11
Tips & råd – Innledere	11
Tips & råd - Bruk av bilder	12
4. Deltakere	12
Eksempel – Deltakere i fagnettverk	12
5. Innhold	13
Tips & råd – Innhold skal styres av målene	13
Tips & råd – Innhold avhenger av tid og ressurser	13
Tips & råd – La deltakernes utbytte veie tungt i valg av innhold	14
Tips & råd – Start gjerne med en presentasjon	14
6. Prosess.....	14
Tips & råd – Innlæring av ny kompetanse eller endring av eksisterende?	16
Tips & råd – Avklar deltakernes forventninger	16
Tips & råd – Varier metodene som brukes	16
Eksempel – Hjemmelekse mellom møter.....	17
7. Evaluering	17
Deltakernes utbytte.....	17
Tips & råd – Muntlig tilbakemelding underveis	18
Tips & råd – Skriftlig tilbakemelding til slutt	18
Læring og kompetanse	19

Tips & råd – Måling bør ta utgangspunkt i HVA deltakerne skulle lære, og HVOR GODT?	19
Justering av kurs?	19
Tips & råd – Muntlig tilbakemelding kan brukes til å endre kurs	19
Summativ evaluering - Har opplegget fungert?	19
Tips & råd – Skriftlig tilbakemelding fra deltakerne	20
Tips & råd – Skjema med rom for kommentarer	20
Eksempel – Evalueringsskjema med vekt på rammebetingelser.....	20
Oppsummering av kompetansetiltak	20
Eksempel – Sjekkliste for oppsummerende betraktninger	21
Tips & råd – Lagre presentasjoner	21

Planlegging ut fra Helhetsmodellen

I veilederen representeres en generell modell for planlegging av alle typer møter og prosjekter. Modellen beskriver generelle avveininger for å få en vellykket prosjekt og resultat, eksempelvis læringsutbytte og verdiskaping for partnere. Modellen kan også benyttes som hjelpemiddel ved gjennomføring og evaluering av møter, undervisning og prosjekter. Hensikten er å ha en struktur som sikrer at viktige aspekter er gjennomtenkt. Modellen kan benyttes som et redskap i planlegging av alle typer møter. Gjennom erfaring med denne systematikken vil brukeren få en klarere forståelse av hvordan møter skal og bør gjennomføres.

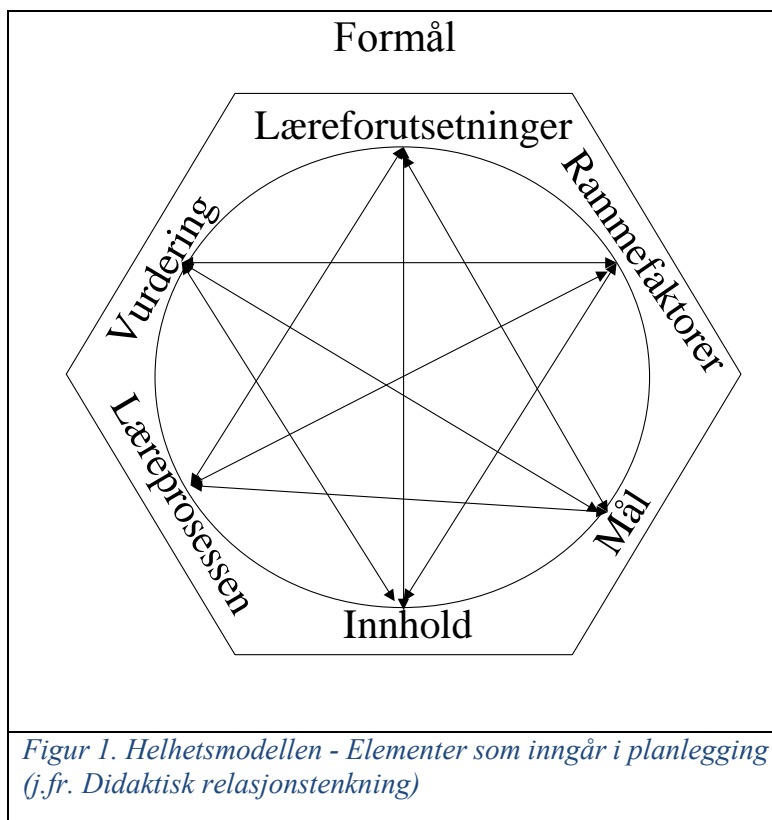
Modeller – basis for systematiske måter å jobbe på

Planlegging er oftest en forutsetning for å få et godt utbytte av møter og møteserier. Modeller er nyttige verktøy. Innen pedagogikken er varianter av en såkalt didaktisk relasjonsmodell mye anvendt. Innen didaktisk relasjonsteori antas det at ulike elementer i opplæringen henger sammen, dvs. at delene er relatert til hverandre og påvirker hverandre gjensidig. Det finnes flere didaktiske modeller og felles for slike modeller er en helhetlig presentasjon av hva undervisning innebærer. Modellen er benyttet innen den yrkesrettede læringstradisjonen, som legger stor vekt på læring via praksis og at deltakerne selv har førstehåndserfaring med et yrke eller praksis. En tidlig modell innen akademisk læringstradisjon ble fremmet av Bjørndal & Lieberg i 1978. Senere norske varianter er utarbeidet av Hiim & Hippe (1991; 1997¹).

Hiim & Hippe (1991) definerer *didaktikk* som kunnskap om undervisning og læring. Den didaktiske relasjonsmodellen – *helhetsmodellen* – vektlegger den betydning konteksten har for deltakernes læring. Med andre ord har omgivelsene og ytre rammer betydning for elevens læringsutbytte.

Det er to klare anvendelsesområder. Det ene omfatter å ta utgangspunkt i modellen og benytte den som et verktøy i *planlegging*. Dette kan gjelde planlegging av en enkelt time/ møte eller planlegging av et helt program/ møteserie. I tillegg kan også modellen benyttes som et verktøy ved evaluering eller *vurdering* av pedagogisk praksis. I begge tilfeller kan modellen være et verktøy for å sikre at viktige aspekter blir berørt og tenkt igjennom.

Modellen i denne veilederen består av sju elementer eller kategorier. I tillegg til et overordnet formål (1), består modellen av seks hovedkategorier (vist i Figur 1).



Figur 1. Helhetsmodellen - Elementer som inngår i planlegging (j.fr. Didaktisk relasjonstenkning)

¹ Hiim, H. & Hippe, E.(1997). *Undervisningsplanlegging for yrkeslærere*. Oslo: undervisningsforlaget.

Dette er fellestrekk eller generelle kjennetegn man må tenke igjennom for å utøve "beste praksis". Kategoriene skal sikre kvalitet gjennom systematisk og helhetlig planlegging.

Teori med praktiske eksempler, tips & råd

Det er viktig å bemerke at eksemplene ikke representerer en fasit, men er erfaringer som andre kan lære av. I tillegg til å illustrere konkrete eksempler, kan de benyttes som råd & tips til refleksjon og inspirasjon i egen praksis. Flere eksempler i veilederen er hentet fra de fagnettverk (CoP) som er startet i regi av ProsjektNorge i 2016:

- Kunnskapsledelse og Kompetanseutvikling)
- Planleggingskompetanse
- Statlige infrastrukturbyggere
- Digitalisering

Eksemplene er synliggjort ved å ramme dem inn. Samtidig er det gitt en tittel som hjelp til å finne relevante tema og problemer.

1. Formål

Formål er et element som er overordnet de elementene som inngår modellen som er vist i figuren ovenfor. Formålet skal si noe om HVORFOR man gjennomfører et kunnskapstiltak i regi av ProsjektNorge.

Formål – generelle vurderinger

- Hva er hensikten eller formålet? (Hvilke resultater/effekter skal tiltaket/ møtet bidra til? Eks.:
 - Legge grunnlag for videre samarbeid mellom flere bedrifter.
 - Få tilbakemelding og forslag fra deltakerne om forbedringer av bedriftens aktiviteter og planer.)

Perspektivet er på nytte, effekter og resultater. Dette omfatter mer enn utbyttet som hver enkelt deltaker får gjennom deltakelse på møtene. Ofte blandes formål og (lærings)mål som beskrives nærmere i neste element modellen – (2) Mål (se side 6). Det siste angår utbytte for deltakerne; hva de skal sitte igjen med.

Innen faget planlegging kan formål sammenlignes med bestemmelse av effekt- og resultatmål. *Effektmål* – Angir hva nytteverdien av tiltaket/ prosjektet skal bestå i, og hvem som skal nyte godt av de forbedringer som eksempelvis et prosjekt legger til rette for. *Resultatmål* – Angår de leveransene et tiltak eller prosjekt skal frambringe, eksempelvis kost, tid og kvalitet. Dette er konkrete indikatorer/ måltall og egenskaper som skal være oppnådd ved realiseringen/ leveransen av tiltaket/ prosjektet (Samferdselsdepartementet, 2010). Resultatmålene måles ved prosjektets ferdigstillelse.

Eksempel - Kompetansetiltak som verktøy for ProsjektNorge

Formålet med kompetansetiltak er at de skal bidra til at:

1. Medlemsbedriftene bygger nettverk innen fagområdet prosjektledelse
 - Utveksle og dele erfaringer og kunnskap mellom bedrifter
2. Øke kompetansen inne prosjektledelse
 - Bedriftene blir bedre til å planlegge tid og kostnad, og skape mer effektiv ressursbruk
 - Skape kunnskap om og forståelse for (hver)andres praksis
 - Øke evnen til å se andre eller alternative løsninger til egen praksis eller verifisere de løsninger bedriften allerede har valgt
3. Opprettelse av nye forskningsaktiviteter:
 - Øke evnen til å identifisere kunnskapshull
 - Initiere forskningsprosjekter rettet mot de behov som avdekkes i løpet av fagnettverket

Eksempel - Vertskap for fagnettverk

Dersom en bedrift er vertskap for et fagnettverk eller CoP, så kan det være nyttig at verten tenker over hvilket utbytte bedriften skal ha av å arrangere et møte.

Formål for vertskapet for et møte omfatte nytte eller utbytte: Hva ønsker verten å få ut av møtet? Eksempelvis kan dette være:

- Å få tilbakemeldinger på eksisterende praksis og forslag til forbedringer
- Å få innsikt i andres tilnærminger, praksis og erfaringer
- Gi eksempler fra egen praksis som grunnlag for å diskutere med de andre og sammen utvikle (felles) beste praksis

2. Mål (med fokus på deltakernes læring)

I planleggingen er dette det viktigste av alle elementene i planleggingen. Imidlertid vies dette ofte alt for liten oppmerksomhet. Læringsmål har fokus på deltakernes utbytte, og skal si noe om grunnene til HVORFOR de skal delta, det vil si hvilket utbytte de vil få av det.

Mål (Læringsmål for deltakerne) – generelle vurderinger

- Hva skal deltakerne skal sitte igjen med etter avslutning av en temadag, et møte, fagnettverk eller konferanse? (Skal man endre kunnskaper, holdninger, og/ eller ferdigheter?)
- Hvilket nivå skal læringen være på? Det vil si, i hvor stor grad skal dette bidra til endring hos deltakerne?

Lærings- og undervisningsmål

Mål er knyttet til læring og er *det deltakerne skal sitte igjen med* av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger etter et møte eller en møteserie. Læringsmålene skal si noe om hva de skal kunne forklare, løse, gjengi, utføre mv. i etterkant. Krav til læringsmål er at de skal være relevante, realistiske, meningsfulle og klare (for deltakerne).

Mål blir i enkelte sammenhenger som gjelder læring og erfaringsoverføring kalt undervisningsmål. Hiim & Hippe foreslår å bruke ordet *læringsmål*, fordi dette retter oppmerksomheten mer mot deltakernes aktivitet og læring. Begrepet undervisningsmål kan lettere assosieres med hva lærer/faglig ansvarlig/vert gjør, framfor hva deltaker (eller elev) sitter igjen med. Mens læringsmål fokuserer på deltakerne og deres læring, vil undervisningsmål fokusere på presentasjoner og aktiviteter.

Tips og råd – Mål klargjør bestilling

Ved spesifisering av agenda og innhold, er det viktig å målene klart for seg, og tenke over om delene støtter opp om målene med møtet. Lag gode bestillinger til personer som skal bidra på møtet, slik at det er stor mulighet for at de treffer det man ønsker.

Områder og nivåer

Alt for ofte gjennomføres eksempelvis møter klart definerte mål. For å oppnå gode resultater er det avgjørende at arrangør eller lærer har målene klart for seg. For å få en god gjennomføring og resultat er det å bruke tid på å bestemme mål kanskje den viktigste av elementene i Helhetsmodellen. Målene er styrende for både for innhold og form. Er hensikten å lære praktiske ferdigheter og forbedre prestasjoner vil innhold og form bli helt annerledes enn om målet er å øke folks kunnskap eller å forankre planer.

For å skape gode og effektive læringsarenaer er det vanlig å dele mål i områder og nivåer. Målområder sier noe om HVA man ønsker å forbedre eller lære bort, mens nivåene sier noe om HVOR GODT dette skal læres.

Målområder (HVA som skal læres) skilles oftest i tre former:

- 1) Kunnskapsmål
- 2) Holdningsmål
- 3) Ferdighetsmål

Kunnskapsmål sier noe om den viten og intellektuelle ferdigheter som deltakere skal tilegne seg. Eksempelvis kan dette være kunnskaper om en bedrifts prosjektmodell. *Holdningsmål* angir hva deltakerne skal tilegne seg på det følelsesmessige, holdningsmessige og verdimeslige området. *Ferdighetsmål* sier noe om hva elevene skal tilegne seg på det praktiske området. Det er verbet som benyttes i målformuleringen som viser hvilket målområde det gjelder.

Måle-nivå (HVOR GODT ting skal læres) for læring og utdanning spesifiserer de prestasjoner som er forventet at deltakerne har tilegnet seg etter endt kurs, møte eller liknende.

Måletaksonomi er et klassifiseringssystem for læringsmål som angir nivåene, og kan beskrives som en trapp der verbene angir grad av progresjon. Nybegynnere starter med de nederste og "letteste" trinnene, og arbeider seg deretter oppover til trinn 2 og 3 med økende innlæring.

(1) Kunnskapsmål angis på fakta-, forståelse- og vurderingsnivå (se

Tabell 1). Dersom kunnskapsmål er formulert langt nede i trappa er det først og fremst pugg og gjengivelse av fakta.

*(2) **Holdningsmål** angis i trinnene: motta/reagere på, verdsette, og ha en verdiforankret grunnholdning grunnholdning (se*

Tabell 2).

(3) Ferdighetsmål deles i trinnene: oppfatte, imitere/vanemessig handling, og ha utviklede ferdigheter (se

Tabell 3). For å bestemme nivå er det nødvendig å se på de spesifikke og detaljerte målene.

Tabell 1. **Kunnskapsmål** - Nivåer på med eksempler på verb som kan brukes på hvert trinn

		KUNNSKAP - Verb som kan brukes på hvert trinn		
Høyt nivå	Vurdere	Bedømme Vurdere	Avgjøre Drøfte	Kritisere Velge
Middels nivå	Forstå	Forklare Løse	Utføre Demonstrere	Beregne Konstruere
Lavt nivå	Reprodusere (fakta)	Regne opp Beskrive	Gjenta Presentere	Navngi Referere

Tabell 2. **Holdningsmål** - Nivåer på med eksempler på verb som kan brukes på hvert trinn

		HOLDNINGER - Verb som kan brukes på hvert trinn		
Høyt nivå	Ha en verdiforankret grunnholdning	Velge Granske	Generalisere Gjennomføre	Gjøre til sitt eget Påvirke
Middels nivå	Verdsette	Godta Sette pris på	Ta initiativ Se forbindelser	Se ulikheter Avgjøre
Lavt nivå	Motta Reagere på	Være klar over Følge med	Være seg bevisst Oppdage	Akseptere Ta ansvar for

Tabell 3. *Ferdighetsmål - Nivåer på med eksempler på verb som kan brukes på hvert trinn*

		FERDIGHETER - Verb som kan brukes på hvert trinn		
Høyt nivå	Ha utviklede ferdigheter	Kombinere Komplettere	Forandre Reparere	Mestre Forbedre
Middels nivå	Handle vanemessig	Etterligne Tilpasse	Rette feil Utføre	Velge Sette sammen
Lavt nivå	Oppfatte	Registrere Oppdage	Følge med Føle, iakta	Vise oppmerksomhet Observere

Kortsiktige og langsiktige mål

Mål kan være langsiktige eller kortsiktige.

Eksempel – Langsiktige mål

Av mer langsiktige mål som er nevnt av ProsjektNorge i forbindelse med "Eksempel - Kompetansetiltak som verktøy for ProsjektNorge" er:

"Øke kompetansen inne prosjektledelse:

- *Bedriftene blir bedre til å planlegge tid og kostnad, og skape mer effektiv ressursbruk*
- *Skape kunnskap om og forståelse for (hver)andres praksis*
- *Øke evnen til å se andre eller alternative løsninger til egen praksis eller verifisere de løsninger bedriften allerede har valgt"*

Disse *langsiktige målene* er relatert til henholdsvis bedriftene som er med og de enkelte deltakers holdninger (emosjoner/følelser) og ferdigheter. Mer *kortsiktige mål* angår gjerne læringsmål for et enkelt møte, dagsseminar eller liknende.

Eksempel - kortsiktige mål

"Etter møtet skal deltakerne ha:

- *Blitt kjent med hverandre*
- *Fått innsikt i vertskapets praksis*
- *Bedret sine praktiske ferdigheter i usikkerhetsstyring"*

3. Rammefaktorer

Rammefaktorer er forhold som *begrenser læring* (og erfaringsoverføring) *eller gjør den mulig*, som eksempelvis utstyr og læremidler, tid til disposisjon, møterom og arbeidsplass. Rammefaktorer kan eksempelvis være om møtene foregår på dagtid eller kveldstid, om varigheten er på en time eller flere dager, om programmet er spredt over tid eller samlet til en konsentrert tidsperiode, eller om deltakelse medfører reising og overnatting.

Rammefaktorer – generelle vurderinger

- Hvilke forhold vil **begrense** læring og erfaringsoverføring?
- Hvilke forhold kan **lette** læring og erfaringsoverføring, og gjør ting mulig?
 - *Tidsramme* (Totalt, i tillegg til pauser, kaffe, lunsj.) Eksempelvis:
 - Trengs det tid til forflytning eller til Skifte av hvem som har ansvar?
 - Skal det settes av tid innledningsvis til velkommen, HMS og presentasjons-runde?
 - Er det nødvendig med en oppsummering og avklaring av veien videre?
 - *Sted* (tilgjengelighet for andre deltakere, ett eller flere rom, kontorarealer/praksisplass, møblering, lys, mat og drikke, ...) Eksempelvis:
 - Hvordan er møterommet utformet?
 - Hva med lunsj, kaffe, sosiale aktiviteter og liknende?
 - *Hjelpemidler* (video, skype, tilgang til intranett og internett, programmer, simuleringer, skrivesaker, grafer, skisser, ...) Eksempelvis:
 - Må noe forberedes, kopieres, klargjøres?
 - Er nødvendige hjelpemidler tilgjengelige?
 - *Innledere* ("Lærekrefter"): Hvem skal ha ansvar for tilrettelegging, informasjon og presentasjoner? Krever dette spesielle evner? Må dere samarbeide med eller forberede noen? Innleie av kompetanse?

Rammefaktorene bør vurderes samtidig som man definerer formål og læringsmål. Det hjelper lite å ha høye målsettinger dersom tid og hjelpemidler ikke står i forhold til hva som er mulig å få til. Det hjelper lite å ha som mål å bli verdensmester på 10 000 meter skøyter på ett år for en nybegynner. Dersom det er umulig å nå målene i forhold til tilgjengelig tid og ressurser, så må målene justeres.

Eksempel – Fagnettverk**Tid og bevertning**

Omfanget av hvert møte er normalt 3-4 timer og inkluderer ofte bevertning. I enkelte tilfeller er det bestilt mat og drikke i kantine, og i andre tilfeller er det fraktet til møterommet.

Rom og møblering

Det er viktig å bestille møterom med plass til alle deltakere. Plassering av stoler og bord kan med fordel plasseres slik at deltakerne både kan følge eventuelle presentasjoner og se og høre hverandre. Tenk over utstyr som er nødvendig, eksempelvis dersom man skal ha videokonferanse, bruke internett, demonstrere utstyr, eller ha omvisning. Annet materiell som kan være aktuelt er presentasjoner på datamaskin eller intranett, flippover, papir/blyant og brosjyrer.

Lærerkrefter og innledere er ressurser som har betydning for deltakernes læring og erfaringsoverføring. Det er viktig at disse er godt forberedt og får klare bestillinger om sitt bidrag i forhold til kontekst og helhet.

Tips & råd – Innledere

I opplæringsammenheng er det viktig å finne de riktige lærerkreftene. På samme vis vil innledere og fasilitator ha betydning for workshops, seminarer og liknende. Tips & råd kan være:

- Sørg for at innledere får en klar forståelse for mål med innlegget, innhold og tidsbruk
- Bruk gjerne seniorer som lærerkrefter og innledere, og utfordre dem til å gi gode, konkrete eksempler fra egen praksis
- Avklar roller og ansvar, eksempelvis om det skal settes av tid til spørsmål, og hvem som eventuelt styrer diskusjoner og oppsummeringer

Hjelpemidler bør støtte opp under mål, og henger nøye sammen med punkt (5) Innhold og (6) Prosess. I dag finnes en rekke verktøy og hjelpemidler som kan fremme læring. Samtidig er det viktig å ha et edruelig forhold til bruken av hjelpemidler.

Tips & råd - Bruk av bilder

Bilder kan ofte si mye mer enn tekst. Bilder aktiverer hjernen på en annen måte enn tekst, og bearbeides hurtigere. Bilder er i mange tilfeller gode for å skape refleksjon og som grunnlag for dialog. Imidlertid kan noen spørsmål være viktige å overveie:

- *Er konteksten relevant?* Det kan være viktig at bruk av illustrasjoner og bilder oppleves relevante for deltakerne. Hvis illustrasjonen viser en oljerigg, mens deltakerne jobber innen bygg og anlegg, så kan dette medføre at innholdet oppfattes som lite relevant.
- *Få deltakerne til å lage egne bilder og illustrasjoner.* Dette kan være til hjelp for å skape relevans og samtidig aktivere deltakerne. Man kan eksempelvis utfordre deltakerne til å ta bilder selv som utgangspunkt for å diskutere et konkret tema, en konkret situasjon eller utfordring.

4. Deltakere

Planleggingen bør ha en viss kjennskap til deltakernes forutsetninger, det vil si de kunnskaper, holdninger og ferdigheter som de har med seg. For å kunne tilpasse et møte eller undervisning til deltakerne er det viktig å ha noe oversikt som gjelder den enkelte og hele gruppen. Eksempelvis kan det være stor spredning i erfaringer, stillinger og ansvarsområde.

Deltakere - – generelle vurderinger

- Hvem er deltakerne?
 - Hvilke bedrifter, roller/ stillinger
 - Ensartet eller variert fagbakgrunn? Erfaringer?
- Er det noen forutsetninger for å delta?
 - Relevant erfaring/ praksis?
 - Kunnskaper, holdninger, ferdigheter innen tema for denne CoP?
 - Nødvendig med forkunnskaper eller å sette seg inn i stoff, eventuelt hva?

Deltakerne i kompetansetiltak i regi av ProsjektNorge skiller seg fra studenter og lærere i offentlig skole. Som sådan er det viktig å planlegge ut i fra at dette er voksne personer som kan ha ulik formell utdanning og en solid yrkeserfaring.

Eksempel – Deltakere i fagnettverk

Dette er bedrifter som uttrykker ønske om å danne et nettverk innen et avgrenset fagområde, praksisfelt eller tema. Deltakelse i fagnettverk eller CoP er frivillig og deltakerne er ofte administrativt personell i en bedrift innen byggenæringen.

Møtene rulleres mellom deltakerne, og hver enkelt vil få ansvar for minst ett møte i en møteserie. Avveininger som planlegger bør gjøre er blant annet:

- I hvor stor grad er det nødvendig å ha kunnskap om deltakerne på forhånd?
- Skal det stilles krav om kompetanse eller erfaring for å delta?

5. Innhold

Innhold angir HVA kunnskapstiltaket skal handle om. Dette er det punktet som sjelden eller aldri blir uteglemt i planleggingen. Det betyr imidlertid ikke at den oppsatte agenda er god.

Innhold – generelle vurderinger

- Hva skal samlingene/ møtet handle om? (Innhold henger nært sammen med mål)
 - Hvilke tema skal berøres?
 - Hvilke fagområder?
 - Presentasjon av planer for framtiden, forskning eller relevant praksis?
 - Kobling teori og praksis? Modeller?
- Kobling til ProsjektNorge og aktiviteter ved NTNU?

Innholdet henger nøye sammen med målene, og hvordan dette velges og tilrettelegges. Ofte vil man gjerne ha mange saker og tema på agendaen. Men her er det viktig at man klarer å prioritere og avgrense.

Tips & råd – Innhold skal styres av målene

Gjennom å identifisere hvilke tema og saker som støtter opp om formål og læringsmål som er satt, bidrar du også til å synliggjøre de viktigste temaene, og unngår at de drukner i en stor mengde saker.

En annen faktor som er førende for valg av innhold, er tid til rådighet og tilgjengelige ressurser. Tiden setter rammer for hvor mange saker det er mulig å sette opp. En feil som ofte gjøres er å sette opp for mange tema. Dette vil gi dårlig utbytte for deltakerne, ved for eksempel at det er liten tid til avklaringer og spørsmål.

Tips & råd – Innhold avhenger av tid og ressurser

Det er bedre å ha færre og prioriterte tema på agendaen, enn å ha med alt som er kjekt å vite.

- Fokuser på riktig tidsbruk til hvert tema og innlegg, i tillegg til den rekkefølge ting presenteres i
- Sett av tilstrekkelig tid til spørsmål, diskusjoner og avklaringer etter hvert innlegg
- Sett gjerne av tid til slutt til oppsummering og avklaring av veien videre

Det er viktigere at deltakerne har et godt utbytte, enn at du selv slavisk følger sakslista. Å sette deltakernes utbytte høyt kan føre til at noen saker må utgå og andre tilføyes, i tillegg til at rekkefølgen må stokkes om.

Tips & råd – La deltakernes utbytte veie tungt i valg av innhold

Oppsatte temaer kan avvike fra deltakernes forventninger. Likeledes kan det være forskjell mellom dere med hensyn til vurdering av viktighet. Eksempelvis kan et tema som du ikke har tenkt på som sentral, være relevant for at deltakerne skal kunne gjøre sin jobb best mulig.

- Sett gjerne av tid innledningsvis til å sjekke hva deltakerne forventer skal tas opp. En deltaker som venter på noe som ikke kommer, vil ha redusert utbytte.
- Det lurt å informere tidlig om hva målet er, og gjerne åpne opp for at deltakere kan melde inn hva de mener vil være vesentlig.
- Dersom det er avvik mellom forventninger og oppsatte mål, kan du endre agendaen eller skrive nye tema på en P-plass. Dersom det blir tid kan dette inkluderes

Tips & råd – Start gjerne med en presentasjon

Dersom deltakere er ukjente med hverandre og med arrangør(er), kan det være hensiktsmessig å sette av tid i begynnelsen til en kort informasjon. Dette kan eksempelvis være:

- *Velkommen:* Her er det lurt at den som "eier" møtet tar første ord og ønsker velkommen, og forteller kort hvem hun/ han representerer
- *Presentasjonsrunde:* Tenk over hvor kort eller lang tid hver enkelt skal bruke. (Ellers kan dette ta lengre tid enn man strengt tatt har tid til.) Det kan være nyttig å informere om hva de skal si noe om, for eksempel om navn og firma er nok.

6. Prosess

Læreprosess er en forandringsprosess hos personen eller deltakeren. *Læring* kan defineres som en relativt varig forandring i opplevelser eller atferd som følge av erfaring.

Læring av begreper og prinsipper kan foregå fra to motsatte utgangspunkt. På den ene siden kan man lære med utgangspunkt i praksis (induktiv læring), eller på den andre siden lære med utgangspunkt i teori (deduktiv læring). Skillet mellom induktiv og deduktiv læring er flytende.

I den yrkesrettede læringstradisjonen lærer elevene fortrinnsvis gjennom egen førstehåndserfaring, og hvor abstrakte og teoretiske prinsipper blir utledet fra konkrete, praktiske situasjoner. I motsetning lærer elevene via den akademiske læringstradisjonen gjennom formidling av andres erfaringer, og overføring av teori til praksis blir i stor grad overlatt til elevene selv.

Ved *læring av praktiske ferdigheter/atferd* er det viktigste i læreprosessen å informere om det eleven *skal* gjøre. Belønning, eller ros for ønsket atferd, er derfor det mest effektive i læringen. I motsetning gir bruk av straff lite effektiv læring fordi det først og fremst sier noe om hva som *ikke skal* gjøres.

Prosess – generelle vurderinger

- Trengs det noen forberedelse?
- Hvilke arbeids-/ framgangsmåter skal benyttes (eks forelesning, diskusjoner og erfaringsdeling, befaring/ omvisning, gruppearbeid, simuleringer ...)
- I hvor stor grad ønsker man at deltakerne skal være aktive?
- Hvilken rekkefølge skal ulike tema og metoder ha?
- Skal det være progresjon fra møte til møte?
- Bør deltakerne forberede seg? Skal de få informasjon, spørsmål eller oppgaver på forhånd? Hvordan? Hva?
 - Krever dette at det må lages noen spørsmål?
 - Er et nødvendig å sende ut noe på forhånd?

Når mål, rammebetingelser, tema og deltakere er på plass, er det også viktig å tenke på hvordan eksempelvis møtet skal gjennomføres, og hvordan kan man få formidlet det man ønsker på en hensiktsmessig måte. Er dette eksempelvis et møte hvor man kun skal orientere, eller er det også et involverende møte?

Forberedelser er en del av prosessen. Dette omhandler forhold som eksempelvis innkalling, og forberedende møter. For å få til gode, effektive og nyttige prosesser er det av stor betydning å sikre at de viktigste og riktige ressursene er med. Dette gjelder både innledere og deltakere.

Det er nyttig å avklare oppgaver og tid til rådighet for hver bolk eller tema. I dialogen med de som skal ha ansvar for et tema eller holde en presentasjon, er det viktig å informere om målet, slik at de kan spisse sitt opplegg.

Arbeids- og undervisningsmetoder. Det er viktig å være klar over at det er forskjell på hva arrangørene og deltakerne skal gjøre. Det er med andre ord forskjell mellom arrangørens undervisningsmetoder og deltakernes arbeidsmetoder. *Arbeidsmetoder* angir hva deltakerne skal gjøre. *Undervisningsmetoder* angir det arrangør, innledere og "lærere" skal gjøre. Deltakerne kan benytte flere arbeidsmetoder, eksempelvis å lytte til presentasjoner, diskutere, eller arbeide individuelt og i grupper. Man kan også angi undervisningsmetoder som skal benyttes, eksempelvis forelesning, demonstrasjon og omvisning.

Tips & råd – Innlæring av ny kompetanse eller endring av eksisterende?

Det er oftest lettere å lære nye ting sammenlignet med å endre allerede innarbeidede vaner og kultur. Dette betyr at prosessen bør legges opp til at dette blir hensyntatt. Eksempelvis:

- Ofte møter man motstand ved endring av eksisterende praksis og godt innarbeidede arbeidsprosesser
- Erfarne arbeidere må "avlære" nærmest automatiserte ferdigheter, og innarbeide nye måter å gjøre ting på
- Vurder hvilke prosesser som er mest hensiktsmessig for innlæring av ny kunnskap, holdninger eller ferdigheter

Oppstarten er viktig. En god start definerer møtet eller samlingen, det vil si informerer om mål og innhold. Dette kan sette deltakerne i stand til å vurdere egne forventninger. I tillegg er det mulig å få innsikt i både hvem arrangører og andre deltakere er (og hvilke institusjoner og bedrifter de representerer).

Tips & råd – Avklar deltakernes forventninger

Målene som er definert er styrende for både valg av arbeidsmåter og rekkefølge. Som nevnt tidligere, er det alltid lurt i oppstarten å få innblikk i hvilke forventninger deltakerne har, og om disse er i overensstemmelse med de mål som er fastsatt på forhånd.

Er det språk mellom forventningene og oppsatte mål, er det hensiktsmessig å avklare om (a) man justerer innholdet i samlingen, (b) man prøver å gi rom for dette, eller (c) sakene noteres og behandles på et senere tidspunkt. Hensikten er å avklare hvilket møte dette er, og hvilke saker som skal tas opp, for å unngå frustrasjon hos deltakerne.

Legg til rette for refleksjon og læring. En hovedregel er at prosessen må være spisset i forhold til mål og innhold, slik at det blir interessant og relevant for tilhørerne (Hermundsgård og Stene, 2016).

Tips & råd – Varier metodene som brukes

En måte å holde motivasjon og engasjement oppe er å variere mellom lytting og aktiv deltakelse. Det gjør det enklere for deltakerne å følge med over lengre tid.

- Som oftest bør det være rom for dialog, og ikke kun formidling
- Legge gjerne inn god tid til spørsmål og dialog mellom presentasjonene.
- Dersom det er ting deltakerne bør settes ekstra godt inn i, kan det være en ide å la dem få jobbe aktivt med temaet selv, og ikke kun lytte til en forelesning.

Arbeid mellom møter eller samlinger kan bidra til økt læring og erfaringsoverføring.

Eksempel – Hjemmelekse mellom møter

I en serie med oppsatte samlinger eller møter er det mulig å utnytte tiden imellom dem til refleksjon og læring. Dette kan være planlagt eller avtales mellom deltakerne underveis.

Eksempel: I en av CoP'ene var det mange punkter på agendaen. Man prioriterte underveis på møtet å ta seg tid til spørsmål og diskusjoner. I tillegg ble det gitt rom for at andre bedrifter enn vertskapet bidro med eksempler fra egen praksis.

I oppsummering og evaluering av møtet ble alle enige om å gjøre hjemmelekse til neste gang:

- Se på relevante begreper og tema i egen bedrift/ bransje
- "Slik gjør vi det." Finnes det et godt case eller eksempel som konkretiserer dette?
- Hvorfor er temaet viktig og/eller oppleves som et problem/ utfordring?
- Hver enkelt forbereder 5 minutter hver

7. Evaluering

Vurdering kan foretas i forhold til alle elementer i helhetsmodellen: formål, læringsmål, innhold og form (prosess), rammebetingelser og i forhold til deltakernes læring. Vurderingen bør si noe om hvordan kompetansetiltaket og læringen fungerer og har fungert.

Evaluering – generelle vurderinger

- Skal tiltaket evalueres? Eventuelt hvordan? Hvem har ansvar for å forberede og dokumentere?
 - Muntlig (under veis for å justere program? På slutten av møtet?)
 - Skriftlig (Må det lages noen skjema eller liknende?)
- Hva skal evalueres (læringsmålene, deltakernes forutsetninger, innholdet, prosess, rammebetingelser, evaluering, formål). Som tidligere nevnt, så henger alt sammen, og alle elementene kan evalueres. Eksempelvis:
 - Var opplegget godt nok tilpasset målgruppen?
 - Hvilket utbytte har deltakerne i forhold til oppsatte mål?
 - Er målene nådd?
- Kan noe justeres til neste samling eller møte? Hva og hvordan?
- Dokumentering av evalueringen? Hva og hvordan? Til hvem?

Deltakernes utbytte

Evaluering av deltakerne omfatter det utbytte og nytte deltakerne har hatt. Vurdering av deltakerne kan skilles i to hovedformer: (1) summativ og (2) formativ vurdering. Spissformulert kan dette konkretiseres i formuleringen vurdering *av* og vurdering *for* læring (Hoel, 2003). Ved de to formene for deltakerne forskjellige roller. Ved sluttvurdering er rollen oftest å framstille

seg for en prøve eller test. I den formative vurderingen er veiledning den primære funksjonen, og deltakere kan være ressurspersoner for hverandre gjennom samarbeid.

Formativ vurdering har som formål å gi deltakeren tilbakemelding underveis om hvor vedkommende står i forhold til eventuelle krav og mål, og tilbakemeldingen skal være til hjelp i lærings- og utviklingsprosessen fram mot disse. I denne sammenheng er veiledning sentralt.

Ut ifra betydningen av belønning, påpeker de fleste teorier at positive tilbakemeldinger har betydning for læring av ferdigheter. Tilbakemelding bør omhandle informasjon om ønsket atferd. Dette kan i tillegg til læreprosess også gjelde vurdering av progresjon i forhold til måloppnåelse.

Summativ vurdering er en avsluttende vurdering av kompetanse i forhold til de oppsatte mål for læring. Vurderingen er atskilt fra kompetansetiltaket og fra deltakernes læringsprosess. Den skjer som regel etter formell avslutning. Basert på resultatene kan eksempelvis deltakerne få godkjent sertifisering, kursbevis, studiepoeng eller en form for godkjenning/ karakter.

Kontroll eller en dom er ofte sentralt, og kan benyttes som dokumentasjon både internt i bedriften og ovenfor eksterne institusjoner.

Tips & råd – Muntlig tilbakemelding underveis

Mål (deltakernes utbytte) kan evalueres ved å få deltakerne til å gi muntlige tilbakemeldinger etter et møte eller undervisning. Sentralt er hvilken nytte de har hatt ut i fra de læringsmål som var definert på forhånd. Illustrasjonen nedenfor er et eksempel på hvordan dette kan gjøres.

ProsjektNorge

Evaluering – Ble målene nådd?

Hvilket utbytte har dere hatt? (Her gjentas de mål som ble satt opp innledningsvis)

Læringsmål - Dere skal ...

- Ha fått innsikt i (navn på vertskapet) sin praksis innen ...
- Ha testet ferdigheter innen ...
- Fått innspill til endring av egen praksis
- Ha blitt bedre kjent med hverandre
- ...

Er målene justert, så kan det være hensiktsmessig å få tilbakemelding på hvordan dette har fungert.

Tips & råd – Skriftlig tilbakemelding til slutt

Et godt skjema er oftest lett å besvare for deltakerne og bør gi lite rom for alternative tolkninger. Et tips er å gi rom for utfyllende kommentarer.

Det anbefales å tenke nøye gjennom hva man vil ha svar på, hvorfor og hva svarene skal benyttes til. For å ha god nytte av resultatene i ettertid, er det avgjørende å stille presise spørsmål. Å lage et godt spørreskjema kan være tidkrevende.

Læring og kompetanse

Har deltakerne økt sin kompetanse? Om deltakerne har oppnådd ønskede resultater kan vurderes ut ifra oppsatte læringsmål: mål-områder (hva som er forbedret) og mål-nivåer (hvor godt dette er lært).

Tips & råd – Måling bør ta utgangspunkt i HVA deltakerne skulle lære, og HVOR GODT?

Testing av (1) kunnskaper, (2) holdninger eller (3) ferdigheter benytter vanligvis ulike evalueringsmetoder. Endring av ferdigheter krever ofte at personen viser eller demonstrerer noe i praksis.

Justering av kurs?

Det anbefales at man har en eller annen form for evaluering både underveis, ved avslutning av hvert møte/ samling og avslutningsvis. Vurderingen kan gjøres muntlig eller skriftlig.

Hensikten er at planlegger selv kan få tilbakemeldinger som bidrar til egen læring (og erfaringsoverføring ved planlegging av senere kompetansetiltak).

Tips & råd – Muntlig tilbakemelding kan brukes til å endre kurs

Etter et møte kan det være lurt å få deltakernes vurdering. Dette kan benyttes til å styrke og forbedre god gjennomføring, i tillegg til å foreta justeringer og forbedringer til kommende møter. Noter gjerne ned spørsmål på slutten av presentasjonen. Eksempelvis:

- Hvordan har møtet vært?
 - Hva var bra?
 - Hva ønsker du mer av?
- Tips til kommende møter:
 - Noe som kan gjøres annerledes?

Evaluering for at planlegger skal lære. Tilbakemelding er et nyttig redskap for læring. Som planlegger har du mulighet til selv å lære gjennom egen praksis, det vil si i hvor stor grad man lykkes i gjennomføringen i forhold til det som var planlagt. Deltakerne kan gi nyttige innspill til justeringer og ting man bør ta hensyn til i senere planlegging og gjennomføring.

Summativ evaluering - Har opplegget fungert?

Avslutningsvis bør man vurdere om det er ønskelig med en skriftlig tilbakemelding fra deltakerne. Alle elementer i modellen kan inngå i en vurderingen.

Tips & råd – Skriftlig tilbakemelding fra deltakerne

Et spørreskjema kan lages på forhånd og deles ut til deltakerne enten til slutt. Det anbefales å tenke nøye gjennom hva man vil ha svar på, hvorfor og hva svarene skal benyttes til.

Et godt skjema er oftest lett å besvare for deltakerne og bør gi lite rom for alternative tolkninger. I tilfellet bør det gis rom for utfyllende kommentarer. Dersom man skal være presis i begreper og spørsmål for å ha godt utbytte av resultatene i ettertid, kan et spørreskjema være tidkrevende å lage.

Tips & råd – Skjema med rom for kommentarer

Et godt skjema er oftest lett å besvare for deltakerne og bør gi lite rom for alternative tolkninger. Et tips er å gi rom for utfyllende kommentarer.

Det anbefales å tenke nøye gjennom hva man vil ha svar på, hvorfor og hva svarene skal benyttes til. For å ha god nytte av resultatene i ettertid, er det avgjørende å stille presise spørsmål. Å lage et godt spørreskjema kan være tidkrevende.

Eksempel – [Evalueringsskjema med vekt på rammebetingelser](#)

I dette skjemaet har man vært spesielt opptatt av å evaluere rammebetingelsene:

- I forhold til innhold – Hvordan har tiden man har hatt til rådighet vært i forhold til hvor mye stoff som er presset inn på agendaen?
- Har lokalene vært egnet til formålet, inklusive service-tilbudet?

Oppsummering av kompetansetiltak

Etter at et kompetansetiltak er avsluttet kan det være nyttig å dokumentere både gjennomføring og gi en samlet vurdering/ refleksjon av erfaringene. Hensikten med en oppsummering er:

- Gi innspill til planlegging av liknende og andre kompetansetiltak
- Dokumentasjon av tiltaket som er avholdt
- Grunnlag for læring og erfaringsoverføring mellom deltakere
- Grunnlag for læring og erfaringsoverføring mellom planleggere
- Råd & tips til andre kompetansetiltak som temadager, workshops og konferanser i regi av ProsjektNorge

En avsluttende oppsummering og vurdering kan gjøres til et fast punkt ved gjennomføring av kompetansetiltak. En avsluttende evaluering kan variere, men som et minimum bør det knyttes noen kommentarer/ vurderinger til *alle elementene som inngår i helhetsmodellen*.

Eksempel – Sjekkliste for oppsummerende betraktninger

Spørsmålene nedenfor benyttes som sjekkliste for hva man bør reflektere over, og si noe om, i en oppsummerende vurdering:

Formål

- Ble hensikt eller formålet oppnådd?
- Fikk vertskapet noe ut av møtene?

2. Mål (Læringsmål for deltakerne)

- Hvilket utbytte fikk deltakerne av å delta? (Kunnskaper, holdninger, og/eller ferdigheter)
- I hvor stor grad ble læringsmålene nådd? (Hva lærte deltakerne?)

3. Rammefaktorer

- Var det noe som **begrenset** læring og erfaringsoverføring?
- Hvilke forhold bidro til å **lette** læring og erfaringsoverføring? (Tid, sted, hjelpemidler, innledere, omvisninger mv)

4. Deltakere

- Hvem var deltakerne? (Bedrifter, roller/stillinger, fagbakgrunn, relevant praksis og erfaringer)

5. Innhold

- Hva handlet tiltaket om? (Tema, fagområder, forskning eller relevant praksis)
- Kobling til ProsjektNorge og aktiviteter ved NTNU?

6. Prosess

- Hvilke arbeids-/ framgangsmåter ble benyttet (eks forelesning, diskusjoner og erfaringsdeling, befaring/ omvisning, gruppearbeid, simuleringer ...)
- Hvordan fungerte dette?
- Måtte deltakerne forberede seg eller gjøre noe mellom møtene?

7. Evaluering/ vurdering

- Hva er evaluert underveis (målene, deltakernes forutsetninger, innholdet, prosess, rammebetingelser)? Hvordan vil du oppsummere dette?
- Er det foretatt noen form for slutt-evaluering? Hvordan vil du oppsummere resultatene?

Tips & råd – Lagre presentasjoner

Det anbefales at alle presentasjoner og annen relevant dokumentasjon fra kompetansetiltak blir samlet inn, lagret og gjøres tilgjengelig for andre aktører i ProsjektNorge, deriblant medlemsbedrifter.