



Kartlegging for læring

KARTLEGGING FOR LÆRING

Om veilederen

Denne veilederen handler om hvordan du kan gå fram for å få tilstrekkelig informasjon til å planlegge et opplæringstiltak i eller opplæringstilbud for bedrifter. Det er mange snubletråder langs veien mot et vellykket utdanningstiltak. Ved å følge rådene står du bedre rustet til å planlegge tiltak som både bedrift og deltakere blir fornøyd med.

For enkelhets skyld benyttes i det videre samlebegrepet opplæringstiltak for alle typer tiltak som innebærer læring.

Veilederen retter seg til personer som er

- Opplæringsansvarlig i en bedrift
- Opplæringsansvarlig for en bransje
- Deltakere i prosjektgruppe for planlegging av utdanningstiltak
- Eksterne kompetansetilbydere

Et kartleggingsprosjekt

Før et opplæringstiltak kan gjennomføres, trenger du informasjon, som grunnlag og beslutningsmateriale i planleggingen av tiltaket. Denne informasjonen finnes på ulike steder og nivåer, hos personer og i dokumenter. I det følgende kaller vi innhenting av slik informasjon for kartlegging. Vi anbefaler at kartleggingen gjennomføres som et prosjekt, der hensikt og mål, organisering, ressurser og tidsplan er definert.

I det følgende tar vi for oss fire sentrale deler av kartleggingsarbeidet:

Forankringen	Planleggingen
Organiseringen	Gjennomføringen

Forankring av kartleggingsprosjektet

Når det er bestemt at en kartlegging skal gjennomføres er det viktig å sikre at arbeidet er godt forankret. God forankring øker mulighetene for at resultatene omsettes til konkrete og gode tiltak.

Forankring kan ses i flere perspektiver:

God forankring til beslutningssystemet

- at det er sammenheng mellom det som kartlegges og bedriftens strategi og satsingsområder
- at lederne på aktuelle nivåer har besluttet at kartlegging skal gjennomføres, og at undersøkelsens resultater skal følges opp – og eventuelt hvordan
- at den enkelte beslutningstaker er interessert og motivert for prosjektet

God forankring til brukerne

- at brukerne av kartleggingsresultatene er trukket med i utformingen av kartleggingsopplegget og eventuelt i gjennomføringen

God forankring til organisasjonens systemer

At resultatene av kartleggingen kan anvendes i systemer som organisasjonen bruker, så som organisasjonens personaldatasystem, kompetanseutviklingsplaner på bedrifts/avdelingsnivå, budsjettarbeid osv .

God forankring til verdisystemet:

For eksempel at kartleggingsopplegget og bruken av kartleggingsresultatene er i tråd med bedriftens uttalte verdier.

Planlegging av kartleggingsprosjektet

Prosjektplanleggingen skal bidra til å gi retning på prosjektet, sikre god framdrift og sikre riktig bruk av ressurser under gjennomføringen.

- Definer hensikt og mål
Alle som skal jobbe sammen i prosjektet bør diskutere og stadig minne hverandre på følgende: Hva er hensikten med kartleggingen? Hvilke og hvor konkrete resultater forventer vi? Hvilken kvalitet skal det være på den informasjonen vi får ut?
- Lag en aktivitets- og framdriftsplan
Hvilke hovedaktiviteter må vi gjennomføre og i hvilken rekkefølge? Hvor lang tid kan/bør vi bruke på hver aktivitet?
- Vurder økonomi og budsjett
Sett opp et budsjett basert på prosjektets hovedaktiviteter. Hvor mange timer skal de enkelte pro-



En praktisk orientert veileder, basert på prosjekterfaring

sjektdeltakerne bruke på prosjektet? Hva vil andre prosjektaktiviteter koste?

Organisering av prosjektet

Prosjektorganiseringen skal sikre at prosjektet blir riktig bemannet og at rollefordelingen er klar. Viktige spørsmål som du bør stille i forbindelse med organiseringen er:

- Hvem er de viktigste interessentene for opplæringstilbudet?
- Hvem skal delta i planleggingen og hvem i gjennomføringen av kartleggingsprosjektet og hvilket ansvar skal de ulike ha?
- Kan vi inkludere sentrale aktører som kan ha viktig og nyttig informasjon om bransje- eller bedriftsinterne forhold, utfordringer og særtrykk?
- Skal vi ha en prosjektgruppe og/eller referansegruppe? Hvem skal delta i for å sikre god forankring av prosjektet?
- Hvem er prosjektansvarlig, som det skal rapporteres til?
- Kjenner vi prosjektleders faglige ståsted, kunnskap, erfaring og troverdighet?

Kunnskaper, ferdigheter og erfaring i det å kartlegge vil både påvirke hvilke spørsmål man stiller og evnen til tolkning og analyse. Intervjuerens troverdighet vil

også være avgjørende for hvilke svar man får fra informantene

- Har prosjektleder gjennomført kartlegginger før og hva slags? Har prosjektleder forutsetninger for å vurdere resultatene av kartleggingen på et faglig, solid nivå?
- Har prosjektleder bedrifts- og/eller bransjekunnskap, kjenner han/hun bransjens og bedriftens utfordringer og særtrekk? Hvis ikke, hvordan sikre at han/hun får det?

Prosjektleders organisatoriske ståsted

Prosjektleders organisatoriske ståsted vil ha avgjørende betydning for hva som er mulig å kartlegge og ikke minst hvordan kartleggingsresultatene kan anvendes.

Det viktigste skillet går mellom eksterne kompetanse-tilbydere som ikke har noe mandat til å drive kartlegging, men som trenger informasjon for å utvikle og tilby nye kursopplegg, og aktører som har et mandat fra bedriften eller bransjen til å gjennomføre undersøkelsen. For den eksterne er det nødvendig å skaffe seg et mandat, helst både fra bedriftsledelsen og fra de som representerer målgruppene for opplæringstilbudet/tilbudet.

Gjennomføring av kartleggingsprosjektet

Det fins ikke noen fasit for hvilke aktiviteter et kartleggingsprosjekt skal ha med. En gjennomtenkt planleggingsprosess vil munne ut i de viktigste aktivitetene. Vi vil likevel gi noen råd om aktiviteter som kan lette gjennomføringen av et prosjekt.

Forundersøkelse/"skrivebordsundersøkelse"

Sjekk hvilken lett tilgjengelig og relevant informasjon som finnes før du går i gang med kartleggingsdesignet. Hva finnes av skriftlige dokumenter, publikasjoner, i bedriftens datasystemer? Hva vet du selv om problemstillingene? Snakk med kolleger, ansatte, ledere eller andre. Resultatene av en slik forundersøkelse gir et godt grunnlag for valg av metode og for design og innhold i denne kartleggingen.

Velg kartleggingsmetode

Den informasjonen som trengs for å planlegge et opplæringstiltak/tilbud, befinner seg først og fremst inne i hodene på folk. Du er ute etter synspunkter på behov, kjøpsvillighet, forutsetninger, rammer, erfaringer osv. Du må derfor gå ut og spørre. HVEM du skal spørre, omtales i avsnittet om kartleggingsdesign.

I noen tilfeller, spesielt med mange informanter, kan det være hensiktsmessig å velge en spørreundersøkelse i form av et skjema med faste svaralternativer.

I de fleste tilfeller vil imidlertid en kvalitativ metode i form av intervjuer være nyttig for kartlegging av informasjon for planlegging av tiltaket/tilbudet. Intervjuene foretas på telefon eller ansikt til ansikt, med mer åpne spørsmål enn i en skjemabasert undersøkelse. En kvalitativ tilnærming anbefales dersom du ønsker utdypet informasjon, for eksempel for å få konkretisert aktuelle emner innenfor et faglig kompetanseområde. Det er også lettere å undersøke informantens faktiske mening og holdning enn ved faste svaralternativer.

En slik undersøkelse kan være tidkrevende, både under gjennomføring og ved tolking og analyse av svarene. Du vil som regel måtte begrense antall informanter i forhold til bruk av spørreskjema, noe som gir lavere generaliserbarhet. Det du klarer å registrere av det som du har planlagt, vil påvirke validiteten i svarene og dermed resultatet for analyse og tolking. Problemer kan oppstå vedrørende tillit og troverdighet mellom intervjuer og informant i intervjusituasjonen. I intervjusituasjonen, som i etterarbeidet, kan svarene både feiltolkes og overtolkes.

Kartleggingsdesign

Kartleggingsdesignet skal si noe om hvem som skal være informanter i undersøkelsen, hva slags informasjon du tar sikte på å få, og hvordan du skal få denne informasjonen.

Å velge informanter

Hvilken informasjon du trenger er avgjørende for valg av informanter. Det kan også velges ulike tilnærminger.

Kravbasert tilnærming

I den kravbaserte tilnærmingen er det bedriftens krav til kompetanse som er utgangspunktet. Ledere på rik-

tig beslutningsnivå intervjues. I tillegg bør tilgjengelig skriftlig, bedriftinternt materiale studeres. Fagpersoner i stab med god kjennskap til nåværende og framtidige kompetansebehov for den aktuelle medarbeidergruppen, kan også være aktuelle å intervju.

Her er noen spørsmål som kan stilles for å få en overordnet informasjon i forkant:

- Hva er bedriftens kultur for å prioritere kompetanseutvikling?
- Hvilken motivasjon for opplæring finnes på beslutningsnivåene?
- Drives kompetanseutvikling på ad hoc basis eller er det langsiktighet i planleggingen?
- Driver bedriften systematisk opplæring og hvordan er denne organisert?
- Hvilken policy ligger til grunn for budsjettmessige prioriteringer?
- Er det reelt markedsgrunnlag for det tiltaket/tilbudet vi ønsker å utvikle?

I prosjekter der prosjektleder selv arbeider i bedriften kan mye av informasjonen hentes gjennom prosjektorganiseringen og andre former for forankring av prosjektet. Hvis prosjektleder er ekstern, må slik informasjon søkes i forundersøkelsen og i intervju med lederne.

Subjektiv tilnærming

Dersom den enkelte medarbeiders oppfatninger og ønsker om opplæring og utvikling skal være i fokus, må representanter for aktuelle deltakere i utdannings-tiltaket intervjues.

Den subjektive tilnærmingen har sitt grunnlag i forskning om læring og motivasjon. Å tilfredstille egne behov vurderes som en viktig drivkraft for at individet skal engasjere seg i og være åpen for læring. En slik tilnærming bygger på at den enkelte medarbeider har kjennskap til sine egne og andres konkrete oppgaver og slik sett burde ha gode forutsetninger for å si noe om egne og andres behov for kompetanseutvikling.

Finn balanse i tilnærmingene

Et problem med den subjektive tilnærmingen er at den enkeltes ønsker om faglig utvikling ikke nødvendigvis gjenspeiler bedriftens behov. Dersom kartleggingen skal bidra til å finne ut hvordan et tiltak tilfredsstiller både bedrift og medarbeider, kan det være klokt å velge en tosidig tilnærming. Prosjekteier avgjør i



hvilken grad den ene tilnærmingen skal vektlegges framfor den andre. Faktorer i denne sammenhengen er vurderingen medarbeidernes innsikt i kompetansekrav knyttet til egen stilling og oppgave, evnen til egenvurdering og til å foreta rasjonelle valg i en slik situasjon.

Intern eller ekstern kartlegger- motsatt tilnærming!

Jo nærmere du står beslutningstakere og målgrupper i en bedrift, dess lettere vil det være å få detaljinformasjon som kan anvendes i opplæringsplanleggingen.

Internt i en bedrift eller avdeling starter du gjerne med å konkretisere en spesiell målgruppes kompetansebehov. Når du har funnet ut hvilke temaområder som er mest aktuelle for den enkelte målgruppe, kan du gå nærmere inn på de andre kategoriene i planleggingsmodellen.

Som ekstern kurstilbyder vil du som regel starte kartleggingen med å undersøke behovet for opplæring på noen spesielle temaområder som du selv behersker, og hvem som kan være aktuelle målgrupper for en slik opplæring. For å få god nok detaljinformasjon om behov og forutsetninger for læringstiltak på de aktuelle områdene, må den eksterne søke allianser og forankring i bedriften/bransjen, jf pkt om forankring.

Tips til aktuelle temaområder

For å lage en god struktur kan kartleggingen deles inn i temaområder, med tilhørende spørsmål.

Informasjonen knyttet til disse temaområdene vil etter hvert danne basis for selve innholdet i opplæringstiltaket:

- Mål for opplæringen: Hva er hensikten, hva skal den enkelte deltaker lære og hva forventer bedriften eventuelt å få igjen for investeringen?
- Målgruppen: Hvem skal lære – og hva er deres læreforutsetninger?
- Rammer: Hvor mange dager skal/kan man bruke og hvordan skal framdriften være, hvor skal læringen foregå, hvor mye er man villig til å betale?
- Arbeidsmetoder og organisering: Hvordan skal læringen foregå, hvilke opplæringsmetoder skal vi bruke og hvordan skal deltakerne organiseres underveis?

- Vurdering/evaluering: (Hvordan måler og dokumenterer vi elevens læring?)

Litt om intervjuer

Det er lurt å tenke nøye gjennom hvordan et intervju skal foregå. Både i forkant og underveis må du ta stilling til form, spørsmålsstilling, rekkefølge og dybde i intervjuet. Tenk nøye gjennom følgende:

- Har det betydning i hvilke rekkefølge spørsmålene kommer?
- Hvilken form skal jeg bruke; helt åpne spørsmål eller konkrete spørsmål rundt antatt viktige emneområder?
- Hvor er det behov for å gå mer i dybden?
- Hvilke spørsmål kan det være aktuelt å "presse" litt på for å få mer konkrete svar osv

Valg av intervjuere

Intervjuerens troverdighet vil også være avgjørende for hvilke svar man får fra informantene. Vær bevisst i valget av intervjuere. Du bør tenke nøye gjennom om intervjuet skal utføres av eksterne, objektive personer eller om du skal velge intervjuere som er kjent og har tillit i organisasjonen.

Intervjuers faglige ståsted kan også være av betydning. Ved å benytte intervjuere med kompetanse på det fagområdet læringstiltaket skal dreie seg om, fins det både fordeler og farer. Fordelen ligger i at disse har greie på informantenes faglige synspunkter. Faren er at de sjelden er profesjonelle intervjuere. Dermed kan de oftere benytte "ledende" spørsmål og dermed risikere å få de svar de selv ønsker.

Intervjuerne må briefes!

Dersom det er flere som skal ut i felt for å gjennomføre kartleggingen gjennom intervjuer, bør de være noenlunde samkjørte.

Det kan være lurt å lage en intervjuguide. Når strukturen i denne er bestemt og de konkrete spørsmålene er lagt til hvert temaområde, bør den gjennomgås nøye sammen med intervjuerne. Her er det særlig viktig å vektlegge hensikten med og prioriteringen av de ulike spørsmålene.

Eksempler på spørsmål i en intervjuguide

Dette avsnittet består av et tilfang av spørsmål, innenfor de tidlige skisserte aktuelle temaområdene. Det vil sannsynligvis være for omfattende å ha med samt-

lige spørsmål i en undersøkelse. Her må det i hvert enkelt prosjekt gjøres et skjønnsomt utvalg.

Spørsmålene er utformet med sikte på å få så konkret informasjon som mulig for å kunne planlegge et opplæringstiltak. De stilles til ledere i bedriften eller avdelingen. Dersom kartlegger selv er leder i bedriften, kan hun/han ha nytte av å tenke gjennom og selv formulere svar på spørsmålene.

Noen av spørsmålene kan også stilles til medarbeiderne, dersom man velger en tosidig tilnærming.

Hva skal være tema for nye opplæringstilbud?

Disse spørsmålene stiller du for å få informasjon om hvor målrettet og gjennomtenkt dagens opplæring er, og hva som er de mest brennbare temaområder for nye tiltak. Her kan du også få viktig informasjon mht mer konkrete temaer/innhold som bør prioriteres i ett eller flere nye tiltak.

Eksempler:

- Ser du et forbedringspotensiale i dagens produksjon?
- Har operatørene/medarbeiderne i bedriften tilstrekkelig kompetanse til å løse dagens produksjon/tjenester på en tilfredstillende måte?
- Hvor er det skoen trykker mest mht faglig kompetanse i dagens produksjon?
(her kan det være lurt å ha laget en liste over aktuelle stikkord, for å hjelpe informanten i gang..)
 - Er dette kompetanseområder du vil prioritere dersom det finnes hensiktsmessige opplæringstilbud? Hvilke er viktigst?
 - Er alle fagarbeidere/operatører/osv aktuelle for en slik opplæring, eller er det behov for noen få "spesialister"? (Dette spørsmålet dreier seg om hvorvidt bedriften satser på at alle i en medarbeidergruppe skal være generalister, eller om man ønsker en mer spesialisert arbeidsstokk)
- Dersom du skuer inn i fremtiden for bransjen; hvilke sentrale utfordringer står bransjen og bedriften overfor?
 - Hvordan kan bedriften møte utfordringene?
 - Hvilke satsingsområder har bedriften for neste fem-tiårsperiode?
 - Hvilke satsingsområder vil kreve mer / bedre/ ny kompetanse? Hva slags kompetanse?

- Hvor får du hjelp til å løse disse kompetanseutfordringene i dag?
- Er dette kompetanseområder som du vil prioritere (dersom det finnes hensiktsmessige opplæringstilbud?) Hvilke er aller viktigst?
- Er alle medarbeidere aktuelle for slik opplæring? Hvem vil du eventuelt prioritere?
- Hvordan skal du sikre kompetanseoverføring til bedriften?
- Er tilbud om videreutvikling viktig for å rekruttere og /eller beholde dyktige medarbeidere?

Undersøk målgruppens læreforutsetninger for innholdet og for aktuelle arbeidsmåter i opplæringen

Disse spørsmålene fordrer at målgruppen for opplæringsstiltaket allerede er definert. For å organisere hensiktsmessige og effektive opplæringsaktiviteter trenger du informasjon om målgruppens læreforutsetninger. Spørsmålene kan eventuelt flettes inn når informantene kommer inn på aktuelle temaer/fagområder.

Eksempler:

- Er det lenge siden de aktuelle medarbeiderne tok utdanning (for eksempel fagbrev)?
- Har de tilleggsutdanning (intern/ekstern)?
- Hvilke opplæringsmetoder tror du virker best for disse medarbeiderne?
(eksempel: forelesninger, lese teori/lærebøker, nettkurs, skriftlige oppgaver som skal løses, praktisk oppgaveløsning alene eller i gruppe, instruksjon, selvstendig prosjektarbeid osv)
 - Bør lærestoffet være allment eller tett knyttet opp til daglige arbeidsoppgaver?
 - Hvordan bør fordelingen være mellom ulike aktiviteter (eksempel: Forelesninger kontra gruppearbeid eller praktiske øvelser)
 - Vil disse medarbeiderne være motiverte for å gjennomføre praktiske eller skriftlige oppgaver i etterkant av opplæringen?
- Tror du at (enkelte) medarbeidere er motivert for et lengre studieforløp (over flere år?)
- Er studiepoeng i høyskolesystemet viktig for (deg) dine medarbeidere?

Svarene på disse spørsmålene vil ha stor betydning for hvilke arbeidsmåter (undervisningsmetoder) man tar i bruk under gjennomføringen av opplæringen.

Dersom det er behov for å knytte lærestoffet til daglige arbeidsoppgaver, bør forelesninger eller annen teorigjennomgang eksemplifiseres gjennom cases fra bedriften, og/eller gjennom at deltakerne får konkrete oppgaver som må løses i tilknytning til arbeidsoppgaver.

Definer rammer for opplæringen

Disse spørsmålene kan du stille når du trenger et grunnlag for å ta riktige beslutninger mht omfang, tid/ sted og pris på opplæringstiltaket som skal utvikles.

Eksempler:

- Er det ønskelig at medarbeidere deltar på enkeltkurs (ulike medarbeidere på ulike kurs) eller foretrekker bedriften at noen få medarbeidere gjennomgår et lengre studieforløp?
- Hvilke økonomiske vurderinger gjør bedriften når når man skal godkjenne kursdeltakelse for sine medarbeidere?
- Hvor mange dager i strekk kan bedriften ta en eller flere medarbeidere ut av jobben (en dag, to dager, tre, en uke?)
- Hvor mange medarbeidere sender din avdeling/ bedrift på opplæring hvert år? Hvor mange kursdager i gjennomsnitt pr år?
- Hvor avgjørende er reisekostnader i forbindelse med å vurdere kursdeltakelse for deg eller dine medarbeidere ?
- Er det ønskelig eller mulig å gjennomføre opplæring internt i bedriften – eventuelt i lokaler i nærheten? Hva slags lokaler finnes?
- Kan det være aktuelt å samarbeide med andre bedrifter i nærheten om ett felles opplegg?

Hva skal vurderes underveis/i etterkant av opplæringen?

Eksempler på spørsmål du kan stille for å få informasjon om hva slag evaluering informanten foretrekker:

- Trenger du/bedriften dokumentasjon av læringsresultatene?
 - Hvordan skal den individuelle læringen dokumenteres? (for eksempel skriftlig eller muntlig eksamen, prosjektoppgaver, tester, selvevaluering, logg mv.)
 - Er det interessant å følge opp deltakerne i etterkant av opplæringen (i arbeidssituasjonen) for å evaluere nytteverdi for bedriften?





7 gode råd

Oppsummerende gir vi 7 gode råd som vil sikre et vellykket kartleggingsprosjekt. Det vil gi nok informasjon til utvikle et opplæringstiltak/tilbud som får deltakere, fordi det svarer til både bedriftens og de ansattes ønsker og behov.

- 1 Sikre representativ bemanning av prosjektet
- 2 Definer prosjektets viktigste interessenter
- 3 Sikre at det er en felles oppfatning av prosjektets mål og hensikt i prosjektgruppen, i bedriftens beslutningssystem og blant prosjektresultatene brukere
- 4 Vær bevisst på strukturering av tema for kartleggingen og med spørsmålenes utforming og rekkefølge
- 5 Vær nøye med utvalget av informanter
- 6 Sørg for at intervjuerne er samkjørte med prosjektet og med hverandre
- 7 Sørg for å involvere de viktigste brukerne i tolking av kartleggingsresultatene

www.matfaglig.no
KIM: Kompetanseutvikling i matsektoren