

# Innhold

Forord	4
Slik bruker du veilederen	5
Definisjoner av sentrale begrep	6

## Læring

Difis læringssyn	7
1. Helhetlig læring skjer gjennom blandede læringsformer	7
2. Læring fører til mestring i jobben	7
3. Kompetanse utvikles gjennom samhandling	8
4. Læring skal designes for lokal forankring	8

## Behovskartlegging

Behovskartlegging	9
Interessentanalyse	10
Målgruppeanalyse	14

## Diamanten

Diamanten	17
Deltakerforutsetninger	18
Innhold	19
Læringsmål	20
Sette læringsmål	23
Metoder	24
Difis firefeltstabell og metodebank	25
Metodebank	26
Metodenes egenskaper	32
Metodevalg	34
Rammefaktorer	35
Evaluering	36
Oppsummering av opplæringstiltak	38
Læringssti for opplæringstiltaket	39
MAKVIS	40

## Implementering

Implementering	43
Hvordan tilrettelegge for læring i virksomhetene	44
Hvordan legge til rette for implementering	45
Et eksempel på et helhetlig læringsløp	47
Difis helhetlige læringsløp (sentralt tilbud)	47
Hvordan kan virksomhetene bruke Difis nettkurs som del av eget lederutviklingsopplegg (lokalt tilbud)	48

## Forord

Difi har utviklet en veileder for alle som jobber med formidlings- og opplæringsvirksomhet i Difi. Stoffet og metodene vil imidlertid kunne være av interesse for alle som er opptatt av læring og utvikling. Mange har bidratt til å gjøre innholdet tydelig, relevant og nyttig.

Gjennom utvikling av veilederen har Difi lagt grunnen for en felles faglig plattform for læring, metodikk og arbeidsverktøy for utvikling av kompetansetiltak. Ved å bruke veilederen i utvikling av dine opplæringstiltak er du med på å gjøre Difis produkter mer gjenkjennelige og enhetlige.

Jeg håper veilederen vil bli flittig brukt for å sikre god kvalitet og relevans for våre formidlings- og kompetansetiltak.

Lykke til med arbeidet!

Vi anbefaler at du gjør en grundig vurdering av hvilke deler av veilederen du skal benytte.

## DEL 1 Læring

Læring fokuserer på Difi sitt syn på læring.  
Hva er motivasjon? Hva er kompetanse?

**Bør leses av alle!**

**Denne delen bør leses av alle som jobber med opplæring i Difi.**

## DEL 2 Behovskartlegging

Behovskartlegging tar for seg oppstarten av et utviklingsarbeid.  
Hvordan avdekker du interessenter? Hvordan gjør du en målgruppeanalyse?

**Bruk kan vurderes i hvert enkelt tilfelle.**

**Behovskartlegging er spesielt viktig i større opplæringstiltak der du må gjøre et grundig forarbeid, eller der bestillingen ikke er tydelig nok**

## DEL 3 Diamanten

Diamanten er selve kjernen av utviklingsarbeidet.  
Her skal du lære å planlegge opplæringstiltaket systematisk.  
Hvem skal gjøre hva? Hvorfor og hvordan skal det gjøres?

**Skal brukes av alle som utvikler opplæring!**

**Diamanten er veldig anvendelig og kan brukes uansett om du planlegger et kurs på én time, skal skrive en veileder eller lage et stort opplæringsprogram.**

## DEL 4 Implementering

Implementering tar for seg en metodikk som er grunnleggende for Difi som sentral leverandør av opplæring i staten.

Hvordan skal opplæringen gjøres relevant i virksomhetene?

**Bruk må vurderes i hvert enkelt tilfelle.**

**Implementering vektlegges hvis opplæringstiltaket krever at virksomhetene skal være involvert, eller hvis opplæringstiltaket ditt skal stå på egne ben ute i virksomhetene.**

## Definisjoner av sentrale begrep

### HVA ER LÆRING?

Læring er endring av adferd. Denne endringen kommer av kunnskap, ferdigheter eller holdninger du tilegner deg gjennom en prosess.

### HVA ER KUNNSKAP?

Kunnskap er teorien om noe du har lært, som du kan forklare.

### HVA ER FERDIGHETER?

Ferdigheter er kunnskap du kan utføre i praksis, noe du kan vise at du mestrer.

### HVA ER HOLDNINGER?

Holdninger handler om hvordan du ut i fra din kunnskap, erfaring og sosialisering oppfatter en situasjon. Holdninger kan være vanskelig å endre, fordi de er forankret i din selvopfatning.

### HVA ER KOMPETANSE?

Kompetanse oppstår i en situasjon der du gjennom handling anvender din kunnskap, dine holdninger og dine ferdigheter.

### HVA ER MOTIVASJON?

Motivasjon kan defineres som det som utløser handling hos deg, det som holder aktiviteten ved like og det som gir den mål og mening.

# Difis læringsssyn

Det er spennende å jobbe med læring! Det krever tid og erfaring å bli en dyktig læringsdesigner. Uansett hvilken fagbakgrunn du har, har du sikkert spørsmål og problemstillinger knyttet til hvordan du skal designe god læring. Vi ønsker å gjøre deg bevisst på hvilke utfordringer og muligheter som er forbundet med god læring. I dette kapitlet skal vi se på hvilke prinsipper som ligger til grunn for den opplæringen Difi skal gi.

Difis visjon er at vi utvikler offentlig sektor. Et opplæringstiltak i Difi har som regel som mål å føre til en endring i adferd. Dette krever at vi må sette oss inn i perspektivet til de enkelte ansatte ute i virksomhetene. På denne måten vil vår opplæring bli mer relevant. I Difi er vi alltid flere som utvikler opplæringstiltak. Gjennom samarbeid og samhandling får vi anvendt vår kompetanse og utviklet et best mulig læringsprodukt. Vårt læringsssyn tar utgangspunkt i fire sentrale punkter.

---

## 1. Helhetlig læring skjer gjennom blandede læringsformer

I Difi ønsker vi at helhetlige læringsløp skal skje gjennom blandede læringsformer. Vi definerer blandede læringsformer som digitale metoder sammensatt med ikke-digitale metoder. Digitale metoder bruker vi i all hovedsak for å nå bredt ut, og ikke-digitale metoder bruker vi for å nå dypt hos den enkelte.

Et opplæringstiltak bør ha konkrete læringsmål. Disse læringsmålene kan være kunnskaper, ferdigheter eller holdninger som vi ønsker at deltakerne skal tilegne seg eller utvikle. Digitale læringsformer er godt egnet der deltakerne skal tilegne seg kunnskaper. Ofte er målet med opplæring utvikling av både ferdigheter og holdninger. Holdninger oppstår når mennesker samhandler og ferdigheter oppstår når mennesker får øvd seg. Da kan det være at e-læring eller digitale metoder ikke er nok. Vi ser derfor et stort potensiale i å ha et bevisst forhold

til hvordan blandede læringsforløp skal designes. Digitale metoder (som for eksempel e-læring) bidrar til fleksible læringsmuligheter med tanke på tid og sted, og lik tilgang til læringsressurser over hele landet. Bruk av digitale metoder vil kunne styrke statlig felleskompetanse og identitet. Vi kan nå bredt ut med politiske satsninger. I tillegg vil vi spare miljø og ressurser ved å minske behov for reise og opphold.

I tillegg til e-læring og andre digitale metoder bør læringsløpet kombineres med ikke-digitale elementer. Disse ikke-digitale metodene skal sørge for at deltakerne får diskutert, trent og reflektert rundt det de har lært. Eksempler på ikke-digitale metoder kan være konkrete arbeidsoppgaver som deltakeren skal gjøre i sin lokale virksomhet, en diskusjonsgruppe i avdelingen, eller som et ledd i den eksisterende møtestrukturen. Difi kan også legge til rette for diskusjon der deltakerne møtes for å jobbe med sentrale problemstillinger. Det å kombinere ulike læringsformer med aktiv deltakelse gir både deltakerne og de lokale lederne mulighet til å være sentrale aktører i læringsprosessen. Resultatet er en større grad av praktisk nytte i arbeidshverdagen, og ikke minst at den lokale virksomheten kan ta større ansvar for sine ansattes læring.

---

## 2. Læring fører til mestring i jobben

Den viktigste læringen skjer i oppgaveløsning. Læring må tilrettelegges slik at den stimulerer kunnskapsdeling, kreativitet og nyskaping. For at vi skal oppnå de beste resultatene bør et sentralt

opplæringstiltak fra Difi kunne integreres med læring i det daglige arbeidet i virksomhetene. Dette betyr at virksomhetene må involveres slik at de kan legge til rette for gode læringsarenaer.

Mestring og motivasjon henger tett sammen. Et opplæringstiltak i regi av Difi skal være motiverende. Opplæringstiltaket bør ha en metodikk og et design som gjør at den enkelte opplever innholdet som viktig, nyttig og tilpasset sin virkelighet.

- Deltakerne skal oppleve mestring.
- Læringen skal være nyttig for deltakerne.
- Læringen skal ha en direkte overføringsverdi til jobben.

---

### 3. Kompetanse utvikles gjennom samhandling

Et opplæringstiltak fra Difi skal ivareta den kompetansen som deltakerne har med seg inn. Det er viktig at læringen har som mål at deltakerne skal lære av hverandre og at de skal ta med nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger tilbake i sitt arbeidsfellesskap.

Læringen skal føre til kunnskapsdeling mellom statlige virksomheter, samhandling mellom medarbeidere, fagmiljøer og brukere.

Læring og kompetanseheving skal ikke bare skje hos den enkelte deltaker, men det skal ha en effekt for hele virksomheten. Dette betyr at Difi har et ansvar for å legge til rette for slik læring. Dette kan skje gjennom samhandlingsfora, digitale møteplasser eller gjennom støttmateriell til lokal ledelse og HR.

---

### 4. Læring skal designes for lokal forankring

Difi skal bidra til at sentrale kompetansetiltak samspiller med virksomhetsinterne læringsprosesser. Læring og kompetanseutvikling fra Difi skal ta utgangspunkt i dialog med lokale parter, ledere og medarbeidere i statlige virksomheter. Dette er nødvendig for at virksomhetene skal kunne ta eierskap i opplæringen, samtidig som det er med på å sikre relevans.

Som læringsdesigner må du lære deg å ta perspektivet til virksomhetene og deltakerne som benytter seg av opplæringen. Med forankring i både sentrale og lokale perspektiv kan du utvikle et helhetlig læringsløp.

# Behovskartlegging

Behovskartlegging består av interessentanalyse og målgruppeanalyse. En interessent er en part som stiller krav eller har en forventning til resultatet av opplæringstiltaket. En målgruppe er de vi ønsker å nå med tiltaket.

I dette kapitlet får du den praktiske hjelpen du trenger for å starte utviklingsprosessen av et opplæringstiltak. Du vil få tilgang til verktøy som skal hjelpe deg gjennom utviklings- og planleggingsfasen. Verktøyene hjelper deg med å utvikle opplæringstiltak som gir motivasjon, nytte og relevant kompetanse.

## Interessentanalyse

Det første steget i planleggingen av et opplæringstiltak er å gjøre en interessentanalyse. En interessentanalyse skal gi deg et overblikk over de interne og eksterne parter som enten er en del av prosjektet, eller som prosjektet er avhengig av. En interessent er en part som stiller krav eller har en forventning til resultatet av opplæringstiltaket.

Når Difi lager et opplæringstiltak, er det alltid noen sentrale interessenter som må tas med i vurderingen:

- Bestiller – hva ønsker oppdragsgiver å oppnå med opplæringen eller kurset?
- Staten – hvilke andre statlige organ har interesser? Det kan være loveier, regjering, departement osv.
- Budsjettsansvarlig – hvilken interesse har den som har budsjettansvar for at tiltaket blir gjennomført?
- Lokal leder – hvis tiltaket skal ut til virksomhetene, hvilken interesse har de lokale lederne i tiltaket?
- Innbyggerne – hvilken interesse har brukerne av virksomhetenes tjenester i tiltaket?

I tillegg kan typiske interessenter være kursholder, opposisjon, media osv. En interessentanalyse vil ha stor betydning for retningen på opplærings-tiltaket.

NB: For å bruke tiden effektivt i interessent-analysen, skal ikke deltakeren behandles som en interessent. Deltakerens behov blir ivaretatt gjennom målgruppeanalysen. Dersom deltakeren dukker opp under analysen er det viktig å ”parkere” denne frem til målgruppeanalysen.



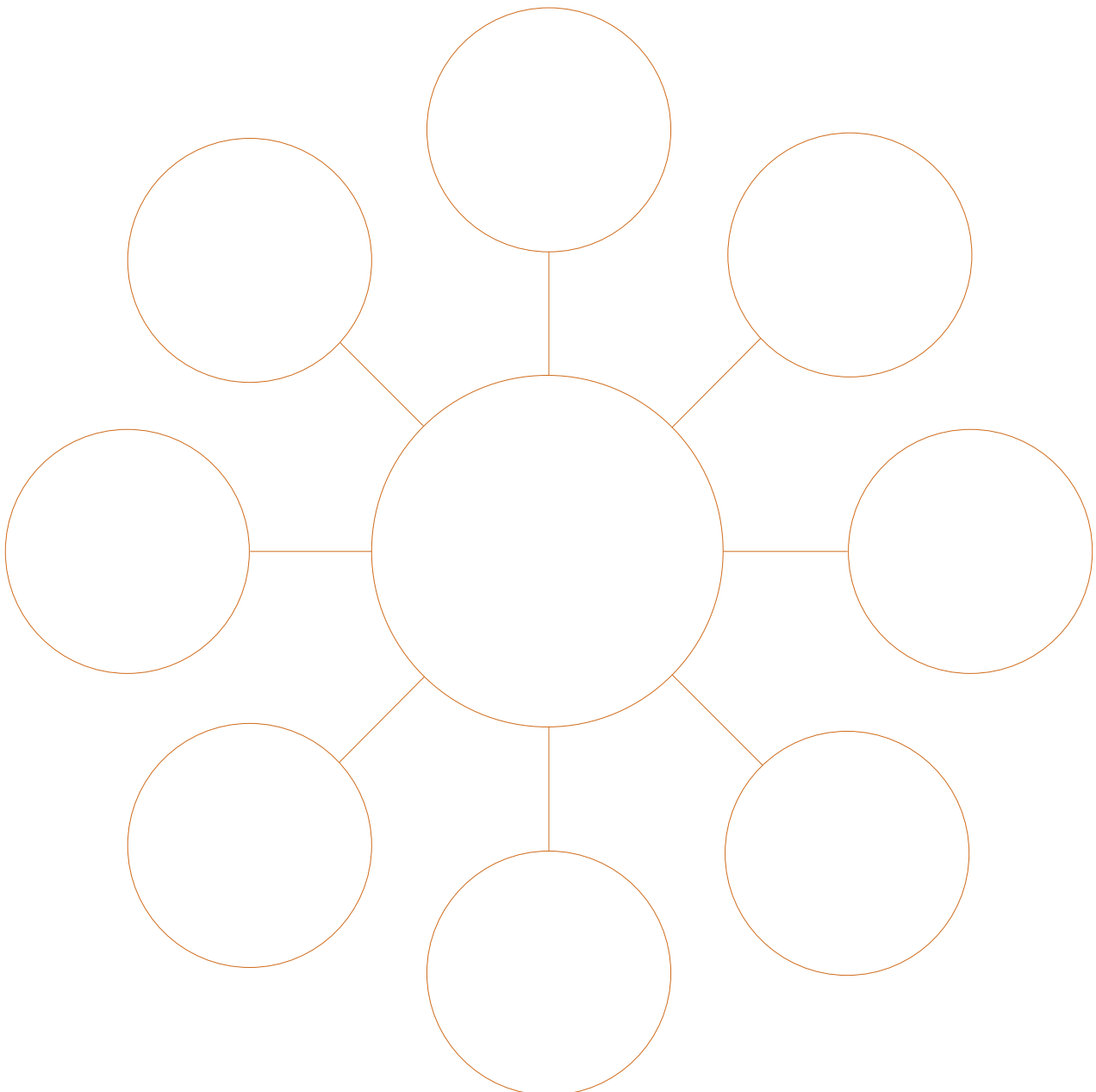
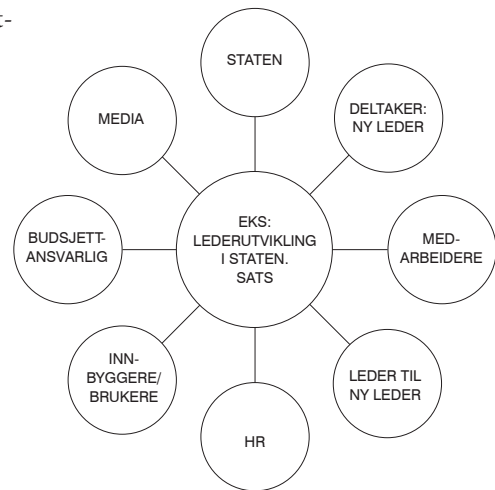
Her ser du et forslag til hvordan du kan gjennomføre en interessent-analyse. Analysen kan gjøres gjennom tre trinn.

## Trinn 1 : Identifisering

HENSIKT: Identifisere aktuelle interessenter til resultatet av opplæringstiltaket.

GJENNOMFØRING: 1. Ta frem et flip-over-ark  
2. Tegn figuren nedenfor på arket der sirklene ikke er fylt ut.  
3. Fyll inn navn på tiltak og alle aktuelle interessenter

*Til høyre ser du et eksempel på hvordan figuren kan se ut*



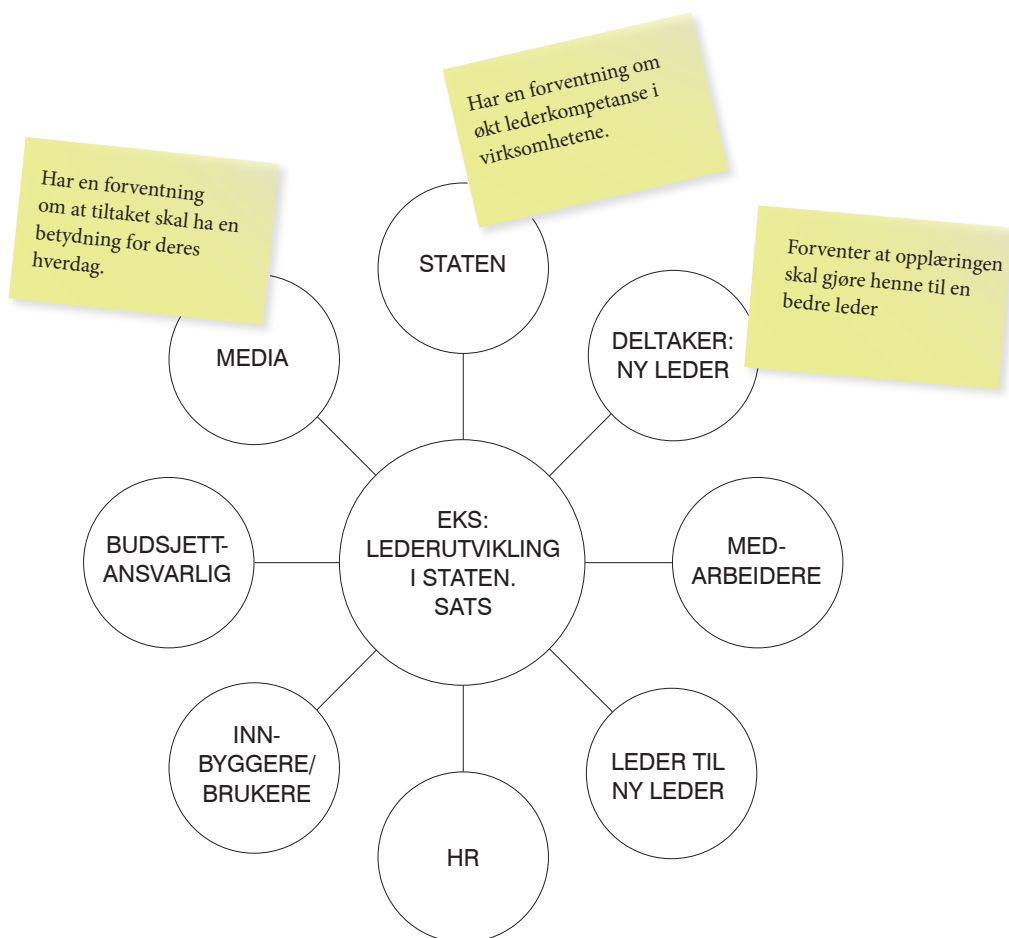
## Trinn 2 : Prioritering

- HENSIKT: Prioritere hvilke interessenter som er viktigst.
- FORUTSETNING: Gjennomført trinn 1.
- GJENNOMFØRING
1. Se på arket.
  2. Sirkle rundt de tre til fem viktigste interessentene, de som primært har en interesse av resultatet av opplæringen.

## Trinn 3: Forventningsavklaring

- HENSIKT: Avdekke hva slags forventninger interessenten har i prosjektet som grunnlag for å tolke bestillingen.
- FORUTSETNING: Minst gjennomført trinn 1. Anbefalt gjennomført trinn 2. Trenger Post-it-lapper.
- GJENNOMFØRING:
1. Gå gjennom hver enkelt av de viktigste interessentene. Diskuter i par og skriv ned de viktigste forventningene til interessenten på gule lapper.  
En forventning per lapp.
  2. Lim forventningene ved interessenten på arket.

*Under ser du eksempel på hvordan figuren kan se ut*



## Trinn 4: Effekter

Oppsummer de tre viktigste effektene interessentene ønsker for tiltaket.

1

---

---

---

2

---

---

---

3

---

---

---

## Målgruppeanalyse

Målgruppen er de som skal delta på opplæringen. Alle opplæringstiltak i Difi skal utvikles med utgangspunkt i målgruppens læringsbehov.

Målgruppene er ofte deltakerne, opplæringsansvarlige (HR), og i de fleste tilfeller ledere på ulike nivåer. En suksessfaktor for at et opplærings tiltak skal lykkes er innsikt i målgruppens behov. En målgruppeanalyse kan gjøres på flere måter, for eksempel gjennom intervjuer med aktører i målgruppene, eller ved å sette sammen en referansegruppe der målgruppene er representert.

I det følgende vil vi gi et eksempel på en metode der vi trinn for trinn forklarer hvordan du kan gjøre en målgruppeanalyse uten å intervju aktører eller bruke referansegruppe. Det sentrale er å få hentet ut så mye informasjon om målgruppene som mulig, slik at du får utviklet et målrettet opplæringstiltak. Denne metoden kan også egne seg som en forberedelse til samtaler med målgruppene eller referansegruppen.

### Trinn 1: Identifisering

- HENSIKT: Identifiser de tre til fire viktigste målgruppene.
- FORUTSETNING: Gjennomført interessentanalyse. Jobbe sammen i en gruppe på helst flere enn to personer.
- GJENNOMFØRING: 1. Sett frem en stol. Velg ut en målgruppe, skriv ned navnet på en lapp og legg foran stolen.  
2. Gjenta dette til alle viktige aktører er identifisert med hver sin stol.  
3. Identifisering: Dersom målgruppen er sammensatt med sprikende behov, gjør et valg på hvem som er primær- og sekundærmålgruppe

### Trinn 2: Perspektivtaking

- HENSIKT: Ta perspektivet til hver målgruppe for å avdekke behov.
- FORUTSETNING: Gjennomført trinn 1.
- GJENNOMFØRING: 1. Gå sammen i summegrupper på to og to. Ta perspektivene til de forskjellige målgruppene. Én summegruppe skal representere ett perspektiv. Snakk sammen i ett minutt. Svar på spørsmål: Hva er deres viktigste arbeidsoppgaver?  
2. Diskuter deretter hva som er deres viktigste opplæringsbehov, maksimalt tre minutter. Skriv ned de viktigste behovene på gule lapper. Ett behov per lapp. Lim behovene på lappen ved stolen.  
3. Gjenta prosessen til alle perspektivgrupper har fått diskutert.  
4. Diskuter i plenum. En person fra hver summegruppe setter seg i stolen og deler sitt opplæringsbehov med resten av gruppen, i plenum. De andre kan hvis nødvendig stille spørsmål. Bruk maksimalt to minutter per perspektiv.

## Trinn 3: Definere behov

HENSIKT: Oppsummer målgruppenes faktiske behov

FORUTSETNING: Gjennomført trinn 1 og 2.

GJENNOMFØRING: 1. Diskuter og formuler på røde lapper. Hvilke behov har målgruppene?  
2. Prioriter de 3-4 viktigste behovene som må ivaretas. Primærmålgruppen sine behov bør prioriteres.

1

---

---

---

2

---

---

---

3

---

---

---

4

---

---

---



# Diamanten

Gjennom målgruppeanalysen har du fått innsyn i hvilket behov tiltaket skal dekke. Nå skal du planlegge et opplæringstiltak som dekker dette behovet. For å sikre at du tar høyde for alle nødvendige faktorer i planleggingsarbeidet, er ditt viktigste verktøy Diamanten, eller den didaktiske relasjonsmodellen. Didaktikk handler om det å drive med opplæring, og befatter seg med tre grunnspørsmål: Hva skal læres? Hvorfor skal det læres? Hvordan skal det læres?

Gjennom å bruke Diamanten skaffer du deg et overblikk over alle relevante faktorer når du skal planlegge et opplæringstiltak. Faktorene henger sammen slik linjene i modellen illustrerer. Diamanten hjelper deg til å tenke helhetlig. Hvis du må justere en av faktorene, må du vurdere hvilke konsekvenser dette får for alle de andre.

**RAMMEFAKTORER** tar for seg muligheter og begrensninger. Det handler om forhold som setter rammer for opplæringstiltaket, slik som tid, ressurser og tekniske begrensninger.

**DELTAKEFORUTSETNINGER** angår forhold spesielt knyttet til deltakerne. Hvem er deltakerne? Hvilken kompetanse, motivasjon og arbeidssituasjon har de?

**LÆRINGSMÅL** handler om å definere mål for opplæringstiltaket. Her skal du svare på hva den enkelte deltaker skal ha lært.

**INNHALDET** skal hjelpe oss med å nå læringsmålene. Her må du vurdere hva opplæringen skal handle om, hvilke faglige områder som skal belyses, og hvilke kunnskaps-kilder som skal brukes. Innholdet bør i størst mulig grad tilpasses den enkeltes arbeidssituasjon.

**METODE** er dine redskap for tilrettelegging og gjennomføring av gode læringsprosesser som gjør at læringsmålene nås. Her skal du skreddersy opplæringen preget av involvering, praksis, refleksjon og samhandling.

**EVALUERING** gjennomføres for å måle virkningen av opplæringen.

Bruk skjemaet på side 38 når du jobber med Diamanten.



# Deltakerforutsetninger

Alle opplæringstiltak må tilpasses deltakeren. Ved å gjøre en analyse av deltakernes forutsetninger vil du få et bilde av hvordan du bør planlegge og tilpasse opplæringen.

## Hvordan analysere deltakernes forutsetninger

**Diskuter følgende problemstillinger.**

1. Hvilke forskjellige grupper av deltakere må vurderes?

---

---

2. Hvilken arbeidssituasjon har de?

---

---

3. Hvilke arbeidsoppgaver utfører de?

---

---

4. Hva vet deltakeren om emnet fra før?

---

---

5. Hvor mange potensielle deltakere finnes?

---

---

6. Hvordan fordeler deltakerne seg geografisk?

---

---

7. Hvordan er kjønns- og aldersfordeling?

---

---

8. Hvor motivert er deltakerne? Hva skyldes eventuelt store forskjeller i motivasjon?

---

---

9. På hvilket nivå skal opplæringen ligge?

---

---





# Innhold

Innholdet kan komme fra mange forskjellige kilder, og gjennom mange forskjellige metoder. For å finne innholdet kan du gjennomføre en idemyldring. I denne fasen aksepteres alle forslag.

## Trinn 1: Idemyldring

HENSIKT: Finne alle mulige emner og tema for opplæringen.

GJENNOMFØRING: Ta utgangspunkt i det du formulerte som behov (side 15).  
Ut i fra dette grunnlaget, hvilke temaer er det viktig å få belyst i opplæringen?  
Skriv ned temaene på Post-it-lapper.

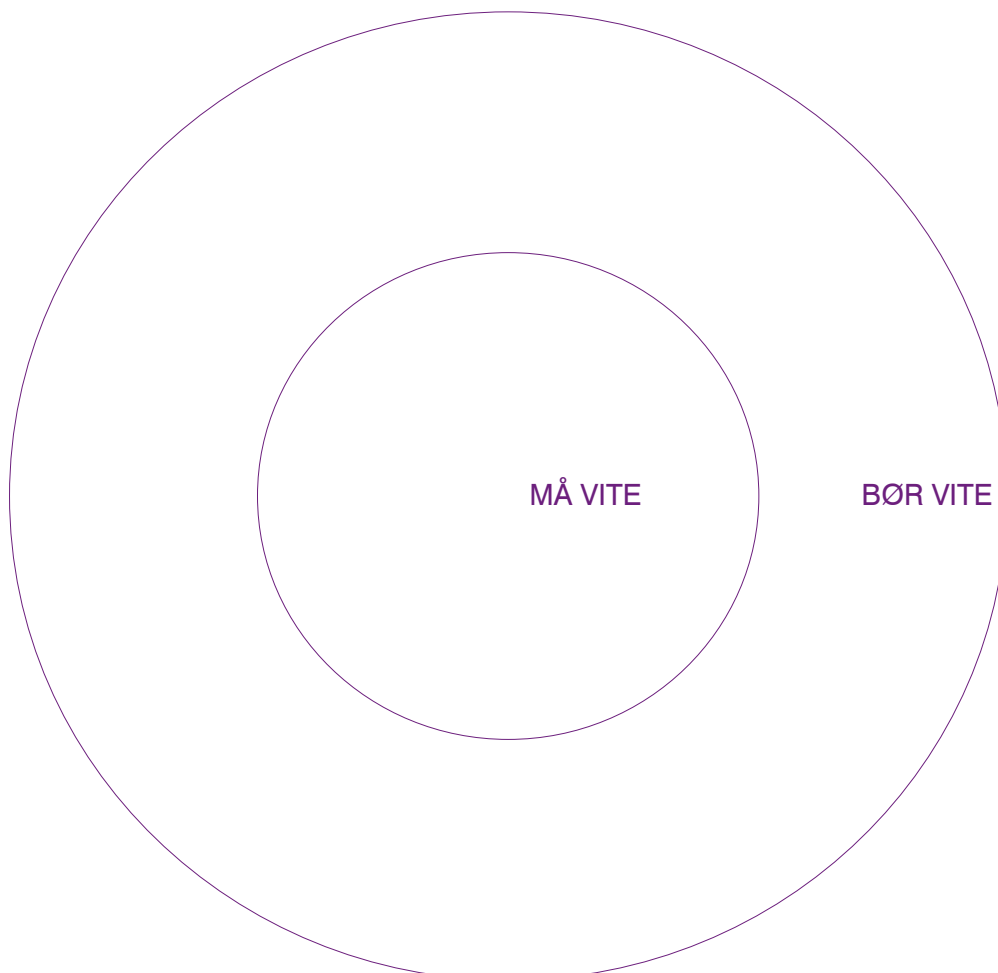
## Trinn 2: Prioritering

HENSIKT: Prioritere emner og tema.

FORUTSETNING: Gjennomført trinn 1.

GJENNOMFØRING: 1. Tegn modellen nedenfor på et stort ark (kan forberedes på forhånd).  
2. Prioriter emnene ved å plassere dem i modellen.  
"Må vite" - deler som er essensielle for å forstå emnet. Disse har høyest prioritet.  
"Bør vite"- deler som henger sammen med informasjon i "må vite" kategorien.  
Utdypende informasjon, men ikke essensiell.

Innholdet blir grunnlaget for læringsmålene du skal lage på de neste sidene.



# Læringsmål

De fleste mennesker har et mål for aktivitetene sine. Vi foretar sjelden en reise uten å ha et mål for hvor vi skal ende opp. Når vi planlegger læring, må målformuleringene sees i sammenheng med bestillingen. Læringsmålene må være så konkrete som mulig, gjerne med fokus på effekt (side 13) og behov (side 15) for at de skal ha en hensikt.

Et læringsmål kan svare på følgende spørsmål:

- Hva har jeg lært når tiltaket er ferdig?
- Hvor godt skal jeg ha lært dette?
- I hvilken arbeidssituasjon skal jeg kunne vise hva jeg har lært?
- Hva har min virksomhet endret holdninger til etter opplæringen?

Et læringsmål forteller hva deltakerne skal kunne tenke, gjøre eller føle etter å ha fullført opplæringen.

Vi har tre typer læringsmål:

Et kunnskapsmål forteller hva deltakerne skal kjenne til, forstå eller vite etter opplæringen. Kunnskapsmål er ofte de enkleste å starte med.

Et ferdighetsmål forteller hva deltakerne skal kunne gjøre etter opplæringen. Her skal vi definere den adferd som det er ønskelig at deltakerne skal endre eller utvikle.

Et holdningsmål forteller hvilke holdninger eller motivasjon det er ønskelig at deltakerne skal ha. Holdningsmål er ofte de vanskeligste å definere, da de fordrer at deltakerne skal endre sin oppfatning eller sine verdier.

På de neste sidene vil vi presentere tre forskjellige taksonomier som kan være til hjelp under utarbeidelse av gode læringsmål. En taksonomi er et klassifiseringssystem for læringsmål. Systemet er som en trapp der verbene angir graden av progresjon. Det laveste trinnet er det enkleste nivået. Vi har lagt inn et utvalg av gode verb som kan brukes for å definere læringsmål på de forskjellige nivåene.

## Kunnskapsmål:

Et kunnskapsmål er ofte brukt til å beskrive teoretisk og informativ kunnskap. Når du formulerer et kunnskapsmål sier vi at deltakeren må forstå, gjenkjenne, vite eller har fått innsikt i noe. Målformuleringer kan organiseres hierarkisk etter grad av kompleksitet.

Nedenfor skisseres Blooms taksonomi (Bloom, 1956). Her følger tre eksempler på kunnskapsmål på tre forskjellige nivåer:

1. Deltakeren skal etter endt opplæring kunne beskrive formålet for forvaltningsloven.
2. Deltakeren skal etter endt opplæring forklare hva som er god forvaltningsskikk.
3. Deltakeren skal etter endt opplæring kritisk kunne anvende kunnskap om forvaltningsloven i nye situasjoner.

Her følger noen forslag til generelle beskrivelser av kunnskapsmål:

- Ha kunnskap om sentrale temaer og problemstillinger innen det aktuelle fagområdet.
- Ha kunnskap om grunnleggende teorier, metoder og begreper innenfor det aktuelle fagområdet.
- Kunne holde seg oppdatert om sentral kunnskap innenfor det aktuelle fagområdet.
- Kjenne til relevante fag- og yrkesetiske problemstillinger.

					VURDERING
					Avgjøre Bedømme Kritisere Overveie Konkludere Granske
				SYNTESE	Samle Kombinere Relatere Foreslå Planlegge Trekke slutninger
			TILLEMPING	ANALYSE	
	FORSTÅELSE	Bruke Anvende Finne Behandle Velge		Analysere Sammenligne Undersøke Gjøre rede for Identifisere	
HUKOMMELSE	Forklare Bekreftede Formulere Fortolke				
Beskrive Gjenkjenne Definere Liste opp					

## Ferdigheter:

Ferdighetsmål er evnen til å gjøre noe nytt eller gjøre noe bedre enn før. Ord for å formulere et ferdighetsmål kan være mestre, trene på, bruke eller handle.

Nedenfor skisseres Simpsons taksonomi for ferdighetsmål. Her følger tre eksempler på ferdighetsmål på tre forskjellige nivåer:

1. Deltakeren skal etter endt opplæring kunne utføre jobben sin mer nøyaktig.
2. Deltakeren skal etter endt opplæring kunne ta kontakt og samarbeide med riktige personer i forvaltningen for å møte sammen-  
satte behov.
3. Deltakeren skal etter endt opplæring evne å forandre og fornye sin praksis basert på ny faglig kunnskap.

Her følger noen forslag til generelle beskrivelser av ferdighetsmål:

- Kunne justere sin faglige praksis etter veiledning og tilegnet erfaring
- Kunne anvende faglige kunnskaper på praktiske og teoretiske problemstillinger
- Kunne ta beslutninger og utføre jobben sin på en faglig forsvarlig måte
- Kunne beherske relevante faglige verktøy og teknikker

					UTVIKLE FERDIGHETER
					Kombinere Beherske Forandre Fornye Mestre Forbedre Videreutvikle
				KOMPLEKSE FERDIGHETER	
			IMITERE/PRØVE	VANEMESSIG HANDLING	
	HANDLINGS- BEREDSKAP	Gjenta Prøve Behandle	Tilpasse Benytte Utføre Gjøre til en vane	Bearbeide Gjennomføre Sette sammen Produsere Lage Koordinere Anvende	
PERSEPSJON	Forberede Delta Avgjøre				
Oppdage Fokusere Følge med Se på					

## Holdningsmål:

Et holdningsmål er det vanskeligste å måle og beskrive. Vi bruker ofte holdningsmål for å beskrive økt motivasjon eller positiv adferd. Det kan være en utfordring å beskrive holdningsmål. Tenk på at holdningsmålet skal beskrive hvordan deltakerne skal praktisere sin samfunnsoppgave i sin virksomhet. Vi bruker ord som se verdi i, tolerere, respektere, være følsom for.

Nedenfor skisseres Kraftwohls taksonomi for holdningsmål. Her følger tre eksempler på holdningsmål på tre forskjellige nivåer:

1. Deltakeren skal etter opplæringen være klar over hvilke verdier som ligger til grunn for forvaltningen.
2. Deltakeren skal etter opplæringen ta initiativ til å skape en arena for erfaringsdeling på arbeidsplassen sin.
3. Deltakeren skal etter opplæringen være i stand til å kunne realisere ambisjonene om mangfold i arbeidslivet.

Her følger noen forslag til generelle beskrivelser av holdningsmål:

- Kunne ta ansvar for arbeidsoppgaver som strekker seg over tid.
- Kunne ta initiativ til prosjektbasert arbeid.
- Kunne identifisere seg med de verdiene som ligger til grunn for opplæringen.
- Kunne utvikle og forandre faglige tema gjennom samhandling med andre fra fagområdet.
- Kunne bidra til realisering av god praksis gjennom utveksling av synspunkter og erfaring.

			ORGANISERING	KARAKTERISERE VERDI
			Identifisere seg med Bedømme Avklare Beslutte Utvikle Avveie	Generalisere Internalisere Integrere Gjennomføre Forandre Kunne kritisk vurdere Realisere
		<b>VERDSETTING</b>		
	<b>REAGERING</b>	Verdsette Anerkjenne Sette pris på Vise respekt for Ta initiativ til Etterleve		
<b>MOTTAKELIGHET</b>	Reagere Ta ansvar for Være opptatt av			
Være klar over Være opptatt av Ta i betraktning Være bevisst				

## Sette læringsmål

Ta utgangspunkt i prioriteringen dere gjorde av innholdet (side 19) og det dere vet om læringsmål. Hva skal deltakeren kunne etter endt opplæring?

**Fyll inn tabellen og lag læringsmål:**

INNHold	KUNNSKAPSMÅL	FERDIGHETSMÅL	HOLDNINGSMÅL

# Metoder

Hvordan skal læring skje for at du skal nå læringsmålene. Svaret på dette spørsmålet indikerer hvilke metoder og format du skal velge. Læring er en aktivitet. Metodene bør derfor varieres, for eksempel mellom digitale og ikke-digitale.

Læring skjer gjennom involvering og deltakelse. Deltakerne må aktiviseres og få mulighet til å erfare nytte av det de skal lære, få bruke egne erfaringer og relatere det til eget arbeid. Som læringsdesigner må du ta et bevisst valg på hvor mye av opplæringen som skal være digitalt og ikke-digitalt.

I dette kapitlet gir vi deg ideer til digitale og ikke-digitale metoder.

## Blandede læringsformer

Blandede læringsformer er et strategisk valg i opplæringen av ansatte. Læring på arbeidsplassen er en kontinuerlig prosess, uavhengig om den er formell eller uformell. For eksempel er ikke kurs alene et tiltak som nødvendigvis fører til ønsket endring slik at virksomheten når sine mål og strategier.

Med blandede læringsformer tilrettelegges det for bruk av ulike metoder slik at de ansatte får variert tilgang til opplæringsmateriale til den tid og på det stedet de trenger. Ved bruk av ulike metoder, både digitale og ikke-digitale, aktiviserer du deltakerne gjennom selvstudie, samarbeid,

veiledning, praksisrelatert trening, tilgjengelige oppslagsverk gjennom ett og samme opplærings-tiltak.

Tenk gjennom følgende problemstillinger for ditt opplæringstiltak:

- Hvilke læringsaktiviteter vil være mest hensiktsmessig for å nå målet med ditt opplæringstiltak?
- Hvilke metoder kan være med på å øke motivasjon og aktivitet?
- Hvilke metoder gir mest nytte for virksomheten og målgruppen?
- Hvilke metoder forsterker innholdet?
- Hvilke metoder har du tid og budsjett til å ta i bruk?

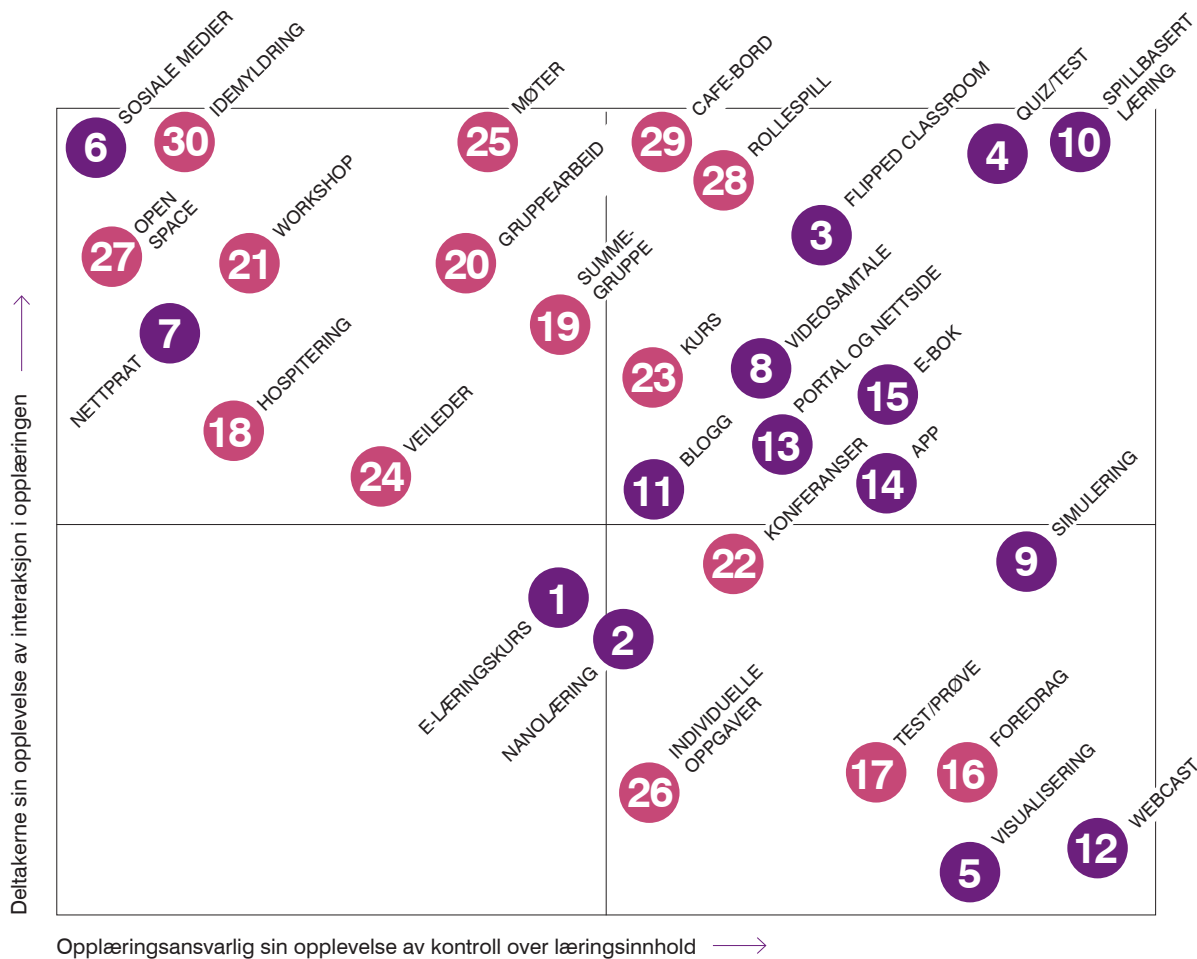
## Firefeltstabell og metodebank

Til inspirasjon har vi gjort et utvalg av metoder som er beskrevet i metodebanken på neste side. Se hvilke metoder som kan være aktuelle for deg på de følgende sider, og plasser metodene i tabellen nedenfor. Metodekapitlet skal være til inspirasjon og hjelpe deg å sørge for variasjon i opplæringen.

Læringsmetoder kan grovsorteres i følgende firefeltstabell, der den ene aksene tar for seg opplæringsansvarliges kontroll over læringsinnhold, fra lav til høy. Den andre aksene tar for seg deltakernes opplevelse av interaksjon og samhandling i opplæringen fra lav til høy. Tanken bak er at opplæringsansvarlig skal designe en opplæring som ikke bare ivaretar eget behov for kontroll, men også deltakers behov for interaksjon. Ha et spesielt fokus på å finne metoder som gir deltakerne

opplevelse av høy interaksjon. Der ligger den største muligheten for at deltakerne utvikler holdninger, ferdigheter og kompetanse.

Test ut om det er balanse mellom høy kontroll/lav interaksjon og høy interaksjon/lav kontroll i metodevalgene dine ved å plassere dem i tabellen under. Tegn tabellen på en flip-over hvis du trenger en større flate å jobbe på. Sirklene som er plottet inn i tabellen, er fra Difis metodebank som du finner på de neste sidene.



## Metodebank

Nedenfor presenteres du for et utvalg metoder. Er noen av disse metodene hensiktsmessige for å nå målene med ditt opplæringstiltak?

# DIGITALE METODER

Å ta i bruk digitale læringsmetoder i opplæringstiltak er motiverende for deltakere. Ofte kombineres både tekst, lyd, bilde og bevegelse. Det vil si at man bruker metoder som gjør at deltaker bruker flere sanser og da gir du et bedre grunnlag for læring. Metodene kan brukes uavhengig av tid og sted og når ut til mange.

### 1. E-LÆRINGSKURS

- BESKRIVELSE:** Digitalt kurs tilgjengelig for pc og mobile enheter.  
**FORDELER:** Aktiviserende og kan tilpasses individuelle behov da deltaker kan styre progresjonen.  
Stor mulighet for å variere med andre metoder.  
**ULEMPER:** Liten grad av samhandling med andre deltakere.  
**BRUKSOMRÅDE:** Egner seg godt for å nå kunnskapsmål og holdningsmål.

### 2. NANOLÆRING

- BESKRIVELSE:** Korte digitale leksjoner som sendes til deltakere per e-post. Informasjon som ofte dekker et begrenset og konkret læringsmål eller tema.  
**FORDELER:** Konkretiserer innhold og aktiviserer deltakerne.  
**ULEMPER:** Ingen samhandling med andre deltakere.  
**BRUKSOMRÅDE:** Egner seg godt for å nå kunnskapsmål og holdningsmål.

### 3. FLIPPED CLASSROOM

- BESKRIVELSE:** Introduksjon til fagområdet skjer i forkant, f.eks en videoforelesning, og man bruker tiden på lærestedet til oppgaveløsning, gruppearbeid og dialog med foreleser.  
**FORDELER:** Aktiviserer deltakerne i høy grad. Meget individualiserende samt store muligheter for samarbeid. Også muligheter for variasjon.  
**ULEMPER:** Liten grad av kontroll på at deltakerne har gjort forhåndsarbeidet.  
**BRUKSOMRÅDE:** Spesielt godt egnet for å nå ferdighetsmål. Egner seg også for kunnskapsmål og holdningsmål.

### 4. QUIZ/TEST

- BESKRIVELSE:** Test/spørsmål for å sjekke om man har fått den kunnskapen man trenger.  
**FORDELER:** Aktiviserer deltakerne, konkretisere f.eks et fagområde. Individrettet da de får testet kunnskaper og holdninger.  
**ULEMPER:** Liten variasjon og samarbeid med andre.  
**BRUKSOMRÅDE:** Spesielt for godt egnet for å nå kunnskapsmål.

### 5. VISUALISERING

- BESKRIVELSE:** Innspilling, redigering og gjengivelse/avspilling av bilde og lyd.  
Eksempel infografikk, film, scribing, stop motion mv.  
**FORDELER:** Kan variere i humor, spenning, dramaturgi, gjenkjennelse og bruke mediets evne til å forklare og visualisere.  
**ULEMPER:** Ingen samhandling med andre deltakere.  
**BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for å nå kunnskapsmål og holdningsmål. I noen grad ferdigheter.



## 6. SOSIALE MEDIER

- BESKRIVELSE:** Legger til rette for mange-til-mange-kommunikasjon på ulike måter: deling, rating og tagging, eller kommentarer til bilder, artikler eller annet innhold og informasjon. Innholdet skapes av brukerne selv. Kan aktivisere både enkeltindivider og grupper.
- FORDELER:** Samarbeid og erfaringsdeling,
- ULEMPER:** Liten kontroll på innhold.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for å nå kunnskapsmål og holdningsmål.

## 7. NETTPRAT

- BESKRIVELSE:** Nettprat med en eller flere via internett/intranett. Legger ut saker for diskusjon og informasjon tilgjengelig for tilbakemeldinger og synspunkter. Alle registrerte medlemmer kan lese og svare.
- FORDELER:** Muligheter for samarbeid og mulighet for å aktivisere deltakere. Konkretiserer hvis man holder seg tiltakets farlige innhold. Variasjon i form av at deltakere har mulighet til å lenke videre, legge ved bilder og videoer med mer. Det er lett å komme i kontakt med andre, stille spørsmål og få svar raskt tilbake.
- ULEMPER:** Vanskelig å individualisere da dette forutsetter flere deltakere.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for å nå kunnskapsmål, ferdighetsmål og holdningsmål.

## 8. VIDEOSAMTALE

- BESKRIVELSE:** Et videomøte mellom to eller flere som holdes på ulike fysiske steder. Med videosamtale kan man ringe og se hverandre, utveksle meldinger og dele dokumenter med andre.
- FORDELER:** Samarbeid mellom flere og mulighet til konkretisering av fagområder. Metoden forutsetter at deltakerne bidra aktivt.
- ULEMPER:** Begrensede muligheter for variasjon.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for å nå kunnskapsmål, holdningsmål og ferdighetsmål.

## 9. SIMULERING

- BESKRIVELSE:** Digital etterlikning av en virkelig situasjon, gjerne i kontrollerbare omgivelser. Vanskelig innhold kan settes inn i forståelige og spennende sammenhenger.
- FORDELER:** Konkretisering til din praktiske arbeidssituasjon. Aktiviserer deltakerne gjennom trening på prosesser og aktiviteter uten at det fører til skade på liv eller annet materiell.
- ULEMPER:** Kan være krevende teknologisk.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for å nå kunnskapsmål og holdningsmål. I noen grad ferdigheter.

## 10. SPILLBASERT LÆRING

- BESKRIVELSE:** Handler om å engasjere deltakerne gjennom spillmekanismer og å trigge deres konkurranseinstinkt. Ulike elementer innen spillbasert læring er eksempelvis belønning for fullførte oppgaver og konkurranse mellom deltakerne, gjerne visuelt uttrykt ved poengtavler og kåringer.
- FORDELER:** Konkretisering til din praktiske arbeidssituasjon. Aktiviserer deltakerne gjennom trening på prosesser og aktiviteter uten at det fører til skade på liv eller annet materiell.
- ULEMPER:** Kan være krevende teknologisk.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for å nå kunnskapsmål og holdningsmål. I mindre grad for ferdighetsmål.

**11. BLOGG**

- BESKRIVELSE:** Et nettsted for publisering av tekstinnelegg som skrives av en enkeltperson eller et fåtall personer. Et kjennetegn ved blogger er at hver artikkel ofte har et kommentarfelt hvor lesere kan ha anledning til å skrive innlegg under artikkelen slik at kommentarene inngår i en diskusjonstråd.
- FORDELER:** Variasjon i bruk av metoder og konkretisere innhold.
- ULEMPER:** Liten samhandling med andre deltakere. Lite aktivisering av deltakerne da de stort sett bare leser.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for å nå kunnskapsmål og holdningsmål.

**12. WEBCAST**

- BESKRIVELSE:** Formidling til en større brukergruppe ved å legge ut lyd eller videofil. Ligger på nettet og vil derfor kunne sees når som helst, hvor som helst.
- FORDELER:** Høy grad av kontroll på innholdet, fleksibelt med tanke på når og hvor deltakeren kan se det.
- ULEMPER:** I utgangspunktet ingen interaksjon med bruker, med mindre man legger opp til kommentarfelt eller lignende.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for å nå kunnskapsmål.

**13. PORTAL OG NETTSIDE**

- BESKRIVELSE:** En nettportal samler innhold fra en rekke forskjellige kilder. Innholdet ordnes ved hjelp av kategorier og presenteres ofte kort, og gjerne med pekere til andre nettstedene hvor brukerne kan finne mer informasjon. Portaler har ofte undersider knyttet til avgrensede emner og interesseområder.
- FORDELER:** Samhandling med andre deltakere samt kan brukes individuelt. Konkretisering av lærestoff.
- ULEMPER:** Kan variere med å tilgjengeliggjøre lærestoff med bruk av ulike metoder.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for å nå kunnskapsmål og holdningsmål. I noen grad ferdigheter.

**14. APP**

- BESKRIVELSE:** En fellesbetegnelse på en funksjonalitet eller små dataprogram som installeres på smarttelefoner, nettbrett eller andre mobile enheter. Kan være alt fra en ordboktjeneste, laste ned og lese e-bøker, funksjonalitet for å spille spill, eller kjøpe tjenester.
- FORDELER:** Konkretisere ved å ha målrettet informasjon. Individualiserer selv med å personliggjøring av innholdet.
- ULEMPER:** Liten grad av aktivisering da apper først og fremst gir lesestoff og strukturert oversikt.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for å nå kunnskapsmål og holdningsmål. I mindre grad for ferdighetsmål.

**15. E-BOK**

- BESKRIVELSE:** Et digitalt medium som kan tilpasses og anvendes på pc og mobile enheter. Kan være i bok-form, som en rapport eller veileder i form av et dokument, en mal eller trinn-for-trinn veileder.
- FORDELER:** Gir mulighet til å aktivisere deltakerne og kan tilpasses individuelt bruk. Gir også mulighet for å variere med ulike digitale metoder innenfor rammen e-bok.
- ULEMPER:** Liten grad av samarbeid.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for å nå kunnskapsmål og holdningsmål.

Ikke-digitale metoder i opplæring er kjent for mange og tas i større grad i bruk i kombinasjon med digitale metoder. Fasilitator styrer innhold og metoder ut i fra egen kompetanse og kunnskap om deltakerne. Metodene avhenger av at deltakerne møter opp til avtalt tid og sted. Ikke-digitale metoder forutsetter at det er god dynamikk mellom fasilitator og deltaker og mellom deltaker og deltaker.

## 16. FOREDRAG

BESKRIVELSE: Fagspesialist forteller og forklarer om konkrete temaer.  
 FORDEL: Konkretiserer f.eks. et fagområde. Muligheter for variasjon.  
 ULEMPER: Ingen grad av samarbeid og aktivisering da deltakerne sitter passive.  
 BRUKSOMRÅDE: Egner seg for kunnskapsmål.

## 17. TEST/PRØVE

BESKRIVELSE: Test for å sjekke om man har fått den kunnskapen eller de ferdighetene man trenger. Testen kan være både praktisk og teoretisk.  
 FORDEL: Konkretiserer f.eks et fagområde. Individrettet da de får testet kunnskaper, ferdigheter og holdninger.  
 ULEMPER: Liten variasjon og samarbeid med andre.  
 BRUKSOMRÅDE: Egner seg for kunnskapsmål og ferdighetsmål.

## 18. HOSPITERING

BESKRIVELSE: Arbeide i annen avdeling eller virksomhet over en tidsbegrenset periode.  
 FORDELER: Svært konkretiserende med erfaringsoverføring i praksis. Aktiviserer deltakeren ved nye refleksjoner og innfallsvinkler.  
 ULEMPER: Metoden fordrer ikke samarbeid.  
 BRUKSOMRÅDE: Egner seg for kunnskapsmål, holdningsmål og ferdighetsmål.

## 19. SUMMEGRUPPE/PAROPPGAVE

BESKRIVELSE: To og to eller flere snakker kort sammen om en gitt oppgave. Kan ende i en presentasjon eller oppgaveinnlevering av resultatene.  
 FORDELER: Aktiviserer deltakerne. Stor grad av samarbeid og konkretisering ved at deltakerne diskuterer case og eksempler.  
 ULEMPER: Liten variasjon.  
 BRUKSOMRÅDE: Egner seg for kunnskapsmål og holdningsmål.

## 20. GRUPPEARBEID

BESKRIVELSE: Flere som jobber sammen om et tema eller en oppgave.  
 FORDELER: Aktiviserer deltakerne og høy grad av samarbeid.  
 ULEMPER: Liten variasjon. Dog liten kontroll på grad av deltakeraktivitet hos samtlige deltakere.  
 BRUKSOMRÅDE: Egner seg for kunnskapsmål, holdningsmål og ferdighetsmål.

## 21. WORKSHOP

BESKRIVELSE: Kursleder fasiliterer, deltakerne er aktive. Kursleder setter forhåndsbestemt tema, deltakerne bestemmer innhold. Produserer innholdet gjennom samhandling.  
 FORDELER: Svært aktiviserende og fremmer samarbeid mellom deltakerne.  
 ULEMPER: Liten variasjon.  
 BRUKSOMRÅDE: Egner seg for kunnskapsmål, holdningsmål og ferdighetsmål.

## 22. SEMINAR / KONFERANSER

- BESKRIVELSE:** Gjentakende møter med et overordnet tema, men med varierte enkeltemner. Gir rom for deltakeraktivitet.
- FORDELER:** Gir gode forutsetninger for samarbeid gjennom erfaringsutveksling og diskusjoner. Variasjonsmuligheter med ulike metoder innenfor rammen.
- ULEMPER:** Vanskelig å forutsi grad av interaksjon mellom foreleser og deltakere.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for kunnskapsmål og holdningsmål

## 23. KURS, KURSREKKER, PROGRAM

- BESKRIVELSE:** Fagspesialist forteller og forklarer om konkrete temaer. Kan også være en rekke enkeltaktiviteter som bygger på hverandre i en serie, som f.eks trainee-program, lederutviklingsprogram e.l. Program går over en lengre periode og kan inneholde ulik bruk av verktøy, trening, systematisk tilbakemelding og rom for refleksjon.
- FORDELER:** Individualiserende da deltakerne kan få veiledning fra fasilitator. Kan varieres med andre metoder.
- ULEMPER:** Faste tidpunkt/sted kan være vanskelig å overholde.  
Blandede læringsformer: Kan med fordel brukes med andre læringsaktiviteter, både før og etter undervisning.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for kunnskapsmål, holdningsmål og ferdighetsmål.

## 24. VEILEDER

- BESKRIVELSE:** Veileder i form av et dokument, en mal eller trinn-for-trinn veileder i papirform.
- FORDELER:** Konkret og tilpasset et bestemt fagområde. Individualiserende ved at deltaker styrer egen progresjon. Muligheter for aktivisering.
- ULEMPER:** Liten grad av samarbeid.
- BRUKSOMRÅDE:** Spesielt egnet kunnskapsmål.

## 25. MØTER

- BESKRIVELSE:** Samling av en gruppe over en kort tidsperiode med en klar agenda for å oppnå noe.
- FORDELER:** Sosialt fellesskap og samarbeid. Konkretisering av enkelte temaer.
- ULEMPER:** Krever god ledelse og aktivisering underveis.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for kunnskapsmål og holdningsmål.

## 26. INDIVIDUELLE OPPGAVER

- BESKRIVELSE:** Oppgaver som løses av den enkelte.
- FORDELER:** Aktiviserende og mulig å tilpasse individuelle behov.
- ULEMPER:** Ingen grad av samarbeid.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for kunnskapsmål, holdningsmål og ferdighetsmål.

## 27. OPEN SPACE

- BESKRIVELSE:** Samling med et overordnet tema, hvor innholdet blir til underveis. Deltakerne deltar på like vilkår, med stor frihet, og de tar ansvar for utvikling av egne forslag. Problemstillingene blir gjenstand for parallelle sesjoner og deltakerne velger selv hvilke sesjoner de ønsker å ta del i.
- FORDELER:** Høy grad av samarbeid og erfaringsutveksling. Konkretisering rundt et tema eller fagområde.
- ULEMPER:** Liten grad av variasjonsmuligheter med andre metoder.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for kunnskapsmål og holdningsmål.

## 28. ROLLESPILL

- BESKRIVELSE:** En treningsteknikk der en spiller en rolle med karaktertrekk, motiver og bakgrunner som er annerledes enn sine egne. Foregår i en tenkt, men sannsynlig situasjon for å tilegne seg egenskaper eller ferdigheter en ikke har.
- FORDELER:** Konkretisering til din praktiske arbeidssituasjon. Aktiviserer deltakerne gjennom trening på prosesser og aktiviteter.
- ULEMPER:** Liten grad av variasjonsmuligheter med andre metoder.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for kunnskapsmål, holdningsmål og ferdighetsmål.

## 29. CAFE-BORD

- BESKRIVELSE:** Ulike oppgaver eller diskusjonstemaer knyttet til et overordnet emne. Organisert med stasjoner, «cafe-bord», med en ansvarlig og en problemstilling per stasjon. Deltakerne går fra stasjon til stasjon og gir sine innspill og kommentarer på oppgavene/diskusjonene.
- FORDELER:** Høy grad av deltakeraktivitet, og samarbeid.
- ULEMPER:** Krever forarbeid og god styring.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for kunnskapsmål og holdningsmål.

## 30. IDEMYLDRING

- BESKRIVELSE:** Kreativ problemløsning/prosess. Med utgangspunkt i et gitt tema skal deltakerne impulsivt ytre ideer og tanker. Ved hjelp av lapper kan ideene noteres, kategoriseres, assosieres og flyttes på etter gitte rammer.
- FORDELER:** Individualiserende og samarbeid. Aktiviserende.
- ULEMPER:** Lite variasjon.
- BRUKSOMRÅDE:** Egner seg for kunnskapsmål og holdningsmål.

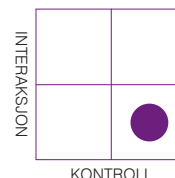
## Metodenes egenskaper

Velg metode som gir den grad av interaksjon og kontroll som du ønsker.

### 1. Monolog

(Formidling. Ingen mulighet for deltakere til å komme med innspill)  
Ingen interaksjon – meget høy grad av kontroll

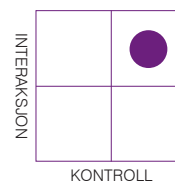
IKKE-DIGITALE METODER	DIGITALE METODER
Undervisning i stor gruppe Forelesning i auditorium	Film Podcast Webcast Epost



### 2. Dialog

(Formidling med mulighet for at deltakere kan komme med innspill)  
Litt større grad av interaksjon – høy grad av kontroll

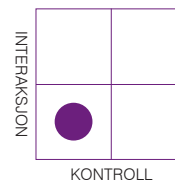
IKKE-DIGITALE METODER	DIGITALE METODER
Spørsmål fra salen Hospitering/trainee Pauseprat Erfaringsutveksling Snakke sammen Fysiske møter	Nettstudier Kommentarfelt Skype Forum Blogg Wiki Chat Sosiale medier Epost



### 3. Individuelle oppgaver

(Deltaker får konkrete oppgaver som skal løses alene)  
Mulighet for interaksjon – litt mindre grad av kontroll

IKKE-DIGITALE METODER	DIGITALE METODER
Lekser Oppgaver Lese/selvstudie Problemløsning	Test/quiz Spill Rollespill Blogg Wiki

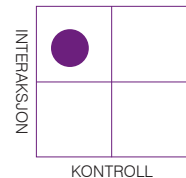


## 4. Par

(Arbeidsoppgaver som skal løses parvis)

Stor grad av interaksjon – litt mindre grad av kontroll

IKKE-DIGITALE METODER	DIGITALE METODER
Simulering Intervjue hverandre to og to Summegruppe Walk and talk Coaching	Rollespill Gruppearbeid Spill Nettprat

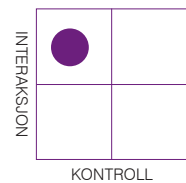


## 5. Grupper

(Arbeidsoppgaver som skal løses gruppevis)

Stor grad av interaksjon – mindre grad av kontroll

IKKE-DIGITALE METODER	DIGITALE METODER
Cafe-konsept Storgruppemetodikk Open Space Spill Triogrupper Kritisk venn Reflekterende team	Rollespill Spill Nettprat

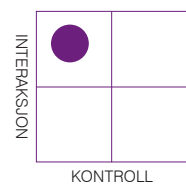


## 6. Idemyldring

(Alle inviteres til å komme med sine ideer)

Stor grad av interaksjon – liten grad av kontroll

IKKE-DIGITALE METODER	DIGITALE METODER
Allmøte – ordet fritt Idemyldring med lapper Idemyldring ut på tur Cafe-konsept Prosjekt Muntlig idemyldring	Yammer Digitalt brettspill Sosiale medier



## Sjekk metodevalget ditt

Sett inn mulige metodiske valg for opplæringstiltaket i denne tabellen:

<p>Hvilke metoder kan vekke nysgjerrighet og interesse for tiltaket?</p>	
<p>Hvilke metoder brukes for å drive selve opplæringen?</p>	
<p>Hvilke metoder skal brukes for å få deltakerne til å samhandle og reflektere?</p>	





# Rammefaktorer

I opplæringstiltak er det alltid rammer å forholde seg til. Skriv kort ned hvilke faktorer du må vurdere for å nå læringsmålene.

Tid:

Hvor mye tid kan vi forvente at deltakerne vil/får bruke på dette (må være realistisk, fleksibilitet i tid)?

Teknologi:

Hvilke begrensninger ligger i krav til programvare og maskinvare?

Sted:

Hvor skal læringen skje (lokaler, nettportaler osv.)?

Mandat/rolle (begrensninger i forhold til interne retningslinjer eller styringsdokumenter mm.)

Kostnader:

Hvor stort er budsjettet?

Fagkompetanse:

Hvilken kompetanse trenger vi for å gjennomføre

Forankring:

Hvor bør tiltaket forankres sentralt og lokalt for å bli en suksess (lederforankring/lederstøtte)?



# Evaluering

**Evaluering handler om å måle effekten av opplæringen ut fra læringsmål. Vi gjennomfører en evaluering for å sjekke om deltaker har nådd læringsmålene. En evaluering kan gjøres i 4 trinn. Diskuter og velg evalueringsmetodikk.**

## Trinn 1: Hva skal evalueres?

Dette spørsmålet kan besvares i fire trinn:

- Nivå 1: Liker deltakeren kurset? (Viktig å måle fordi positiv affeksjon er motivasjon)  
Metoder: Det kan man observere ved å se om målgruppen er foroverlent og interessert. Man kan også bruke spørreskjema og spørre direkte: I hvilken grad likte du tiltaket?
- Nivå 2: Kan deltakeren noe nytt? (Hvilken kunnskap har deltakeren fått?)  
Metoder: Det mest typiske her er å gjøre en test/eksamen, der deltakeren får vist om de har lært noe.
- Nivå 3: Har deltakeren endret atferd?  
Metoder: Endring i adferd kan enten rapporteres inn av overordnede, eller at deltakeren selv kan svare på om de gjør ting annerledes i etterkant av opplæringen.
- Nivå 4: Har tiltaket hatt en effekt? Har det skjedd endring i adferd i virksomheten til deltakeren? (effekt)  
Metoder: Det mest typiske for å måle effekt er årlige, standardiserte undersøkelser, som for eksempel medarbeidertilfredshet. Kan tiltaket ha ført til endringer på relevante variabler?

*Disse fire nivåene er utviklet av P. Kirkpatrick (Kirkpatrick, 1957).*

## Trinn 2: Hva er hensikten med evalueringen?

En evaluering vil gi et godt grunnlag for å justere en eller flere faktorer i Diamanten. Vi må dokumentere at opplæringen fungerer og ha en klar tanke om hva vi vil med evalueringen. Skal tiltaket måles gjennom en ferdighetskontroll som gir vitnemål/kursbevis?

## Trinn 3: Hvordan evaluerer vi?

Vi kan evaluere før, underveis og etter tiltaket. De vanligste metodene å bruke er spørreskjema, intervju eller observasjon. I en føreevaluering kan du be deltakerne komme med en egenvurdering av motivasjon. Som evaluering underveis kan du foreta intervju. Spør for eksempel gruppen hva den synes om tiltaket. Avhengig av tiltakets omfang, er det ofte mest hensiktsmessig å kjøre en digital etterevaluering. I mindre tiltak kan deltakerne fysisk krysse av på et skjema ved endt opplæring.

Eksempel på evalueringskriterier:

- Er deltakerne motiverte?
- Har opplæringen vært nyttig for dem?
- Forstår de meningen med prosessen?
- Hvordan samarbeider deltakerne med hverandre?
- Har opplæringen vært relevant i forhold til dine arbeidsoppgaver?

## Trinn 4: Hvem utfører evalueringen?

- Opplæringsansvarlige
- Kursholdere
- Deltakere
- Sensorer

## Trinn 5: Måling av effekt

Bruk egnede metoder for å evaluere hvorvidt tiltaket har oppnådd ønsket effekt (s. 13).

Navn på opplæringstiltak:

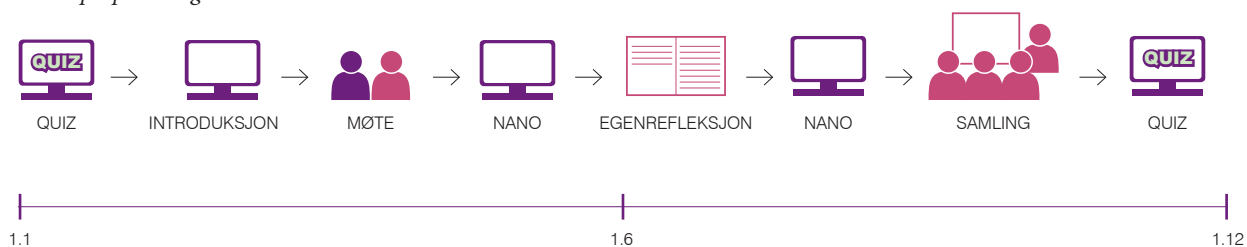
---

EFFEKT
MÅL MED OPPLÆRINGSTILTAKET Kunnskap-, ferdighets- og holdningsmål
INNHOLD Hva må innholdet være for å nå målene?
METODE Hvilke læringsmetoder skal benyttes for å nå målene? Før under og etter
EVALUERING For å se om målene er nådd
RAMMER Varighet: Sted: Foredragsholdere/ Møteleder: Kostnader : AV-utstyr:

# Tegn læringsstien til opplæringstiltaket

Hva skjer når, og på hvilken måte? (Se også eksempel på side 47.)

*Eksempel på læringssti:*



# MAKVIS

Dette er en sjekkliste der du finner ut om opplæringstiltaket ditt er motiverende, aktiviserende, konkret, variert, har individuelle utfordringer og legger opp til samarbeid!

## Motivasjon

- Motivasjon er alfa og omega, og kommer sjelden helt av seg selv.
- Motivasjon er i stor grad knyttet til at deltakerne opplever kurset som relevant og nyttig for sitt arbeid.
- Motivasjon påvirkes også av tydelige forventninger, informasjon og kommunikasjon fra deg som instruktør.
- At det praktiske og teknologiske virker som det skal er også viktig.

**Hva har jeg gjort her for å sikre ”M”?**

---

---

---

---

## Aktivisering

- Deltakerne må aktiviseres gjennom kurset. Vi lærer i begrenset grad av å være passive mottakere.
- Bruk metoder som inviterer til utforskning.
- Oppgaver, casearbeid, simuleringer, rollespill og diskusjoner er bra.
- Responder på spørsmål og innspill fra deltakerne.

**Hva har jeg gjort her for å sikre ”A”?**

---

---

---

---

## Konkretisering

- Konkretisering handler om å være tydelig på hvordan læringen kan/skal anvendes i praktisk arbeidssammenheng.
- Bruke caser, eksempler og historier hentet fra deltakernes arbeidshverdag.
- Repeter det som er gjennomgått på slutten av hver sekvens. Framhev det viktigste.

**Hva har jeg gjort her for å sikre ”K”?**

---

---

---

---

## Variasjon

- Veksle mellom høyenergi (metoder som krever mye oppmerksomhet og aktivitet fra deltakerne) og lavenergi (metoder hvor deltakerne mer er mottakere).
- Varier typer eksempler.
- Varier typer oppgaver.
- Bruk ulike former for dialog og diskusjon.

**Hva har jeg gjort her for å sikre ”V”?**

---

---

---

---

## Individualisering

- Tilpasning til individuelle behov er ikke alltid så lett i praksis.
- Det handler bl.a. om å variere bruken av metoder slik at alle de ulike læringsstilene ”trigges” (visuell, auditiv og kinestetisk).
- Veiledning – individuelt eller i grupper – både i kurset og etterpå gir en god anledning til møte individuelle behov hos deltakerne.

**Hva har jeg gjort her for å sikre ”I”**

---

---

---

---

## Samarbeid

- De aller fleste mennesker lærer best når de kan lære i et sosialt fellesskap.
- Diskusjoner, erfaringsutveksling og problem- og oppgaveløsning i grupper er gode virkemidler for å fremme samarbeid mellom deltakerne.
- For å få til dette må det oppøves et godt samarbeidsklima blant deltakerne. Dette krever sosialisering når deltakerne ikke kjenner hverandre fra før, og rammer for hvordan samarbeidet skal foregå (”nå gjør vi slik”).

**Hva har jeg gjort her for å sikre ”S”?**

---

---

---

---





# Implementering

I mange prosjekter er implementeringen avgjørende for om det blir en suksess eller ikke. God implementering krever god planlegging, så sørg for å gjøre denne delen skikkelig!

Nøkkelen til god implementering handler om å avdekke hvordan opplæringstiltak i regi av Difi skal bli relevant. I dette kapitlet skal vi se på en metodikk som hjelper deg med å legge til rette for implementeringen, både sentralt og lokalt ute i virksomhetene.

Som sentral leverandør av opplæringstiltak i staten, må Difi alltid ha lokal tilpasning i bakhodet under utviklingen. På den måten kan det sentrale tiltaket lettere implementeres lokalt.

## Hvordan tilrettelegge for læring i virksomhetene

Nedenfor skisserer vi en metodikk som kan brukes for å hente ut mer informasjon fra aktører som må være involvert for å lykkes med lokal implementering. Stort sett vil alltid de tre viktigste aktørene være deltakeren, den lokale ledelsen og lokalt HR.

For å hente ut nødvendig informasjon fra de viktigste aktørene kan en gjennomføre målgruppeintervju eller snakke med referansegruppen. En annen måte å hente ut god informasjon på er å gjennomføre perspektivintervju. Nedenfor skisserer vi en metodikk for å gjøre dette.

## Perspektivtaking

HENSIKT: Avdekke behov for hvert av perspektivene.

- GJENNOMFØRING:
1. Sett fram tre stoler, en for deltaker, en for leder og en for lokal HR.
  2. Gå sammen i grupper, minimum to og to. Ta perspektivene til de forskjellige aktørene. En gruppe skal representere ett perspektiv.  
Alle gruppene diskuterer: Hva skal til for at du deltar eller bidrar til opplæringen?  
Snakk sammen i maksimalt ett minutt.
  3. Jobb med spørsmålene som står under ditt perspektiv og skriv ned hovedpunkter på et ark.  
**Perspektiv 1. Deltakeren.**  
Hva trenger dere for å ta kurset? Hva er viktig for dere? Hva er det verste som kan skje?  
**Perspektiv 2. Lokal leder.**  
Hva trenger dere for å bli klar over dette viktige læringstiltaket?  
Hva er viktig for dere? Hva er det verste som kan skje?  
**Perspektiv 3. Lokal HR.**  
Hva trenger dere hjelp med for at tiltaket skal bli vellykket? Hva er viktig for dere?  
Hva er det verste som kan skje?
  4. Deling i plenum fra perspektivene og skriv ned hovedpunkter på en flip-over.  
Hva må Difi vite for best mulig å kunne legge til rette for lokal implementering?

## Hvordan legge til rette for implementering

Nedenfor finner du en sjekkliste på åtte sentrale punkter som må diskuteres for å legge til rette for at implementeringen skal bli vellykket. Les gjennom punktene og fyll ut skjema på neste side.

### **1. Lag en pilot**

Prøv ut tiltaket gjennom en pilot hos representanter for målgruppen. Gjør en evaluering etter pilot-perioden og gjør nødvendige justeringer før tiltaket implementeres i de ulike delene av staten.

### **2. Skap oppmerksomhet**

Skap oppmerksomhet rundt opplæringstiltaket (eksempelvis massemedia, personlig kontakt, personlig utformet brev, involvering av nøkkelpersoner i ulike etater).

### **3. Involver ledere og HR**

Involver ledere og HR på ulike nivåer som er vesentlige interessenter i tiltaket. Stimuler interesse for å vite mer gjennom å bruke lederne og HR som ambassadører for å få i gang diskusjon om den aktuelle problemstillingen, benytt ulike interne tidsskrifter og informasjonskanaler og distribuer en attraktiv kursbrosjyre.

### **4. Legg til rette for at deltakerne skal endre adferd**

Legg til rette for at de som skal endre adferd får innsikt i egne rutiner og igangsetter ny praksis i sitt daglige arbeid. Her har lokal HR og lokale ledere ansvaret for oppfølging og tilbakemelding til den enkelte ansatte og til grupper og team.

### **5. Legg til rette for en prosess der deltakerne motiveres**

Motiver målgruppen til å gjennomføre endringene. Ved å involvere målgruppen underveis vil jobben i mange tilfeller bli enklere. Da har de fått et visst eierskap til innholdet i endringene, og dermed også sterkere motivasjon for å gjennomføre det.

### **6. Lag nødvendig støttmateriell til ledelse og HR**

Lag et forslag til lokal HR og lokale ledere hvordan de kan integrere den nye praksisen i virksomhetens rutiner, samhandlingsmåter og daglig saksbehandling. Målet er å opprettholde den nye adferden i hele organisasjon over tid.

### **7. Design opplæringen med tanke på tverrfaglig samarbeid**

De ansatte bør involveres i hvordan den nye praksisen kan inkorporeres i organisasjonen gjennom å utvikle tverrfaglig samarbeid, organisasjons- og ledelseskultur. Dette kan for eksempler være fora på nett der deltakere kan diskutere og dele erfaringer.

### **8. Gå tilbake til behovskartleggingen**

Hent opp igjen behovskartleggingen for opplæringstiltaket. Se hva interessentene og målgruppene har behov for. Her ligger det mye informasjon som vil kunne gi retningslinjer for hvordan implementeringen skal foregå.

Fyll inn følgende tabell basert på punktene til venstre:

SPØRSMÅL	SENTRAL TILPASNING	LOKAL IMPLEMENTERING
1. Hvordan skal dette piloteres?		
2. Hvordan skape oppmerksomhet rundt opplæringstiltaket?		
3. Hvordan involvere ledere og HR?		
4. Hvordan skal deltakerne endre adferd?		
5. Hvordan skal deltakerne motiveres?		
6. Hva slags støttemateriell trenger lokal ledelse og HR?		
7. Hvordan skal deltakerne kunne samarbeide på tvers av enheter?		
8. Hvilken informasjon ligger i behovskartleggingen?		

Lykke til!

## Et eksempel på et helhetlig læringsløp

Difi lanserte høsten 2010 et helt nytt utviklingstilbud for personer som har blitt ledere i staten for første gang. Våre overordnede mål for dette tilbudet er å bidra til å skape stolthet og identitet hos statens nye ledere, sette ledelse som fag på dagsorden, identifisere utviklingsområder og inspirere til videre arbeid med lederskapet. Opplegget har læringsmål om å gi de nødvendige kunnskaper, ferdigheter og holdninger som nye ledere i staten trenger, basert på innholdet i Plattform for ledelse i staten.

Difis tilbud til nye ledere er bygget opp av flere elementer som utgjør et helhetlig (og blandet) læringsløp, men det er ingen tvungen gjennomgang av hele løpet. Tilbudet er bygget rundt nettkurset Sats, med aktiviteter i forkant av at man tar kurset, mens man tar nettkurset og etter at man har gjennomført Sats. Vi gjør dette for å strekke læringsløpet i tid og å knytte læringen så nært opp til de nye ledernes jobbhverdag som vi får til, slik forskningen viser at vi får best effekt av læringen.

Vi ønsker at nye ledere skal få et tilbud om lederopplæring og -utvikling mens de er nye, og som er tilpasset deres utfordringer som nye ledere. Vi tilbyr derfor nye ledere å delta på et gratis opplegg i Difis regi. For virksomheter som har mange nye ledere tilbyr vi bistand til å designe læringsløp rundt Sats som de tilbyr sine ansatte ved egne krefter og/eller med konsulenthjelp. Se mer om hva Difi tilbyr og modeller for å lage virksomhetsinterne opplegg nedenfor:

## Difis helhetlige læringsløp (sentralt tilbud);

SATS – E-LÆRING/NETTKURS  
SOM KAN TILPASSES EGEN HVERDAG  
Kjernen i tilbudet er nettkurset Sats. Her får e-bruker gjennom tekster og filmsnutter presentert typiske situasjoner for nye ledere. Nettkurset består av sju moduler på inntil 45 minutter, men kan tas i mindre økter. Sats kan tas som selvstudium, men det har også gode egenskaper for å brukes i grupper.

OPPSTARTSAMLING  
Samlingen tilbys de som skal starte med nettkurset. Her får deltakerne støtte og tips til hvordan de får mest mulig ut av e-læringen og tilbud om å bli medlem av en læringsgruppe. De får reflektere over egen lederhverdag og tanker om utvikling, slik at de er best mulig forberedt til å sette i gang opplæringsprogrammet.

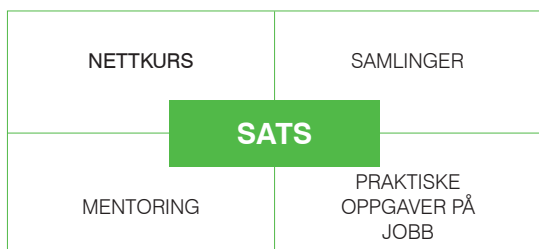
SATS – KAFÉ - MØTEPlass I ETTERKANT AV E-LÆRINGEN  
Difi tilbyr årlig fem lunsjmøter hvor vi tar opp og utdyper innholdet i de mest sentrale modulene i Sats. Det er en forutsetning for å delta at man har tatt modulen som er tema for den enkelte kaféen. Dette gjør vi blant annet for å bidra til at lederne skal komme seg gjennom nettkurset.

AVSLUTTENDE TRENINGSSAMLING I ETTERKANT AV E-LÆRINGEN  
Alle som har gjennomført nettkurset Sats, kan melde seg på treningssamling. På denne samlingen er det overordnede læringsmålet å trene på ulike leder-situasjoner med vekt på de relasjonelle sidene ved lederrollen.

ÅRSKONFERANSE FOR NYE LEDERE I STATEN  
På årskonferansen setter vi sentrale ledelsestemaer og trender på dagsorden og byr på spennende foredragsholdere. Her er den overordnede målsetting å inspirere de nye lederne til å jobbe med lederskapet sitt.

## Hvordan kan virksomhetene bruke Difis nettkurs som del av eget lederutviklingsopplegg (lokalt tilbud)

I virksomheter som har flere nyansatte ledere, ser vi det som en fordel om virksomhetene kan lage sitt eget opplegg med utgangspunkt i Sats. Da kan diskusjoner og refleksjonen om nettkursets innhold knyttes opp til kultur, verdier og praksis i egen virksomhet, og slik bli enda mer nyttige og relevante. Figuren under viser elementer som kan inngå i et helhetlig læringsløp med utgangspunkt i nettkurset Sats:

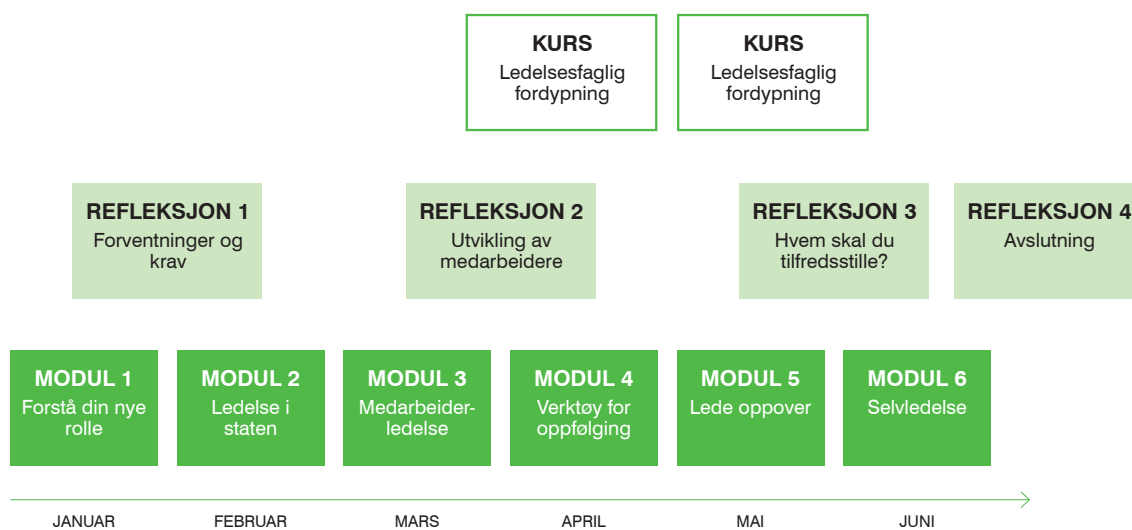


Figur 1: Modell for lederutvikling med utgangspunkt i Sats.

For å hjelpe statlige virksomheter til å designe sitt eget opplegg for nye ledere med utgangspunkt i Sats, har vi bl.a. arrangert workshoper for lederutviklere og HR. På workshopene har representanter fra virksomheter som allerede har laget sitt eget opplegg rundt Sats presentert sine opplegg og erfaringer. Dette har vært populært og vi har fått tilbakemeldinger på at det opplevdes både relevant og nyttig.

Å få satt av tid til e-læringen viser seg å være en utfordring for de nye lederne. Da kan det være hensiktsmessig å legge opp en fremdriftsplan med møtepunkter underveis i gjennomføringen av nettkurset. Figuren nedenfor viser et eksempel på hvordan et departement la opp et løp for sine avdelingsdirektører. Her er det små samlinger for refleksjon rundt de ulike modulene og to kurs for faglig fordypning.

Difi kjører ikke virksomhetsinterne opplegg, men vi gir gjerne råd om forankring, utforming av opplegget og tips om øvelser og aktiviteter som vi og andre har gode erfaringer med.



Figur 2: Med Sats i bunn og aktiviteter oppå

