

En lærerig vej til resultater

Håndbog i evaluering ved hjælp af indsatssteori



EVA

En lærerig vej til resultater

© 2009 Danmarks Evalueringsinstitut

Design
BGRAPHIC

Trykt
DeFacto

Foto
Mette Bendixsen, side 25, 36
Stilleben, side 29
Scanpix, forside og side 4, 15, 20, 23

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Bemærk
EVA sætter komma efter Dansk Sprognævn's anbefalinger, dvs. at der som hovedregel ikke sættes komma foran ledsætninger.

Bestilles hos
Danmarks Evalueringsinstitut
Østbanegade 55, 3.
2100 København Ø
T 35 55 01 01
F 35 55 10 11
E eva@eva.dk
H www.eva.dk

80,- kr. inkl. moms
ISBN: 978-87-7958-516-4

Indledning

Denne håndbog viser hvordan man kan styrke arbejdet med at udvikle og evaluere kommunale udviklingsprojekter ved hjælp af indsats-teori. Håndbogen henvender sig til udviklingskonsulenter og pædagogiske konsulenter inden for dagtilbudsområdet, men andre interesserede vil også kunne finde inspiration til deres arbejde med udviklingsprojekter.

En indsats-teori fremstiller de vigtigste og mest grundlæggende tanker som I har om jeres projekt. Den giver et meningsfuldt og fokuseret overblik over hvordan jeres projekt skal virke, og hvad I eller andre skal gøre for at projektet kan gennemføres og gøre en forskel.

Med en indsats-teori i hånden har I et godt grundlag for at løbende at vurdere jeres projekt samt følge det til dørs i en endelig evaluering. Går projektet i den retning I ønsker, eller skal I justere for at komme på ret kurs? Hvad kom der konkret ud af projektet, skete der det I forventede, og hvad kan forklare det? Når I evaluerer ved hjælp af indsats-teori, får I mulighed for at fokusere på både projektets processer og resultater, og bl.a. se nærmere på hvordan projektets forskellige aktiviteter har bidraget til resultaterne.

Håndbogen tager jer ved hånden og giver praktisk vejledning i hvordan I opstiller en indsats-teori for jeres projekt,

og hvordan I evaluerer projektet ud fra indsats-teorien. For at illustrere fremgangsmåden bruger håndbogen en gennemgående case i de forskellige skridt i processen.

Brug håndbogen allerede fra første fase af jeres projektforløb hvor I har gjort jer nogle overordnede tanker om projektets formål, men endnu ikke er kommet frem til hvad I vil gennemføre af konkrete aktiviteter og opnå af specifikke resultater i projektet.

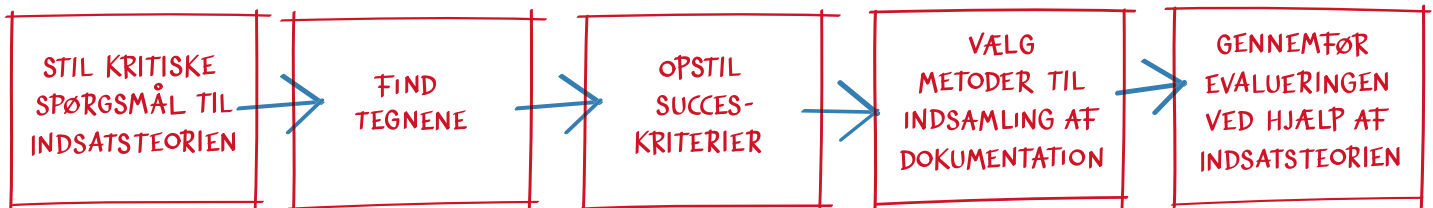
Håndbogen er skrevet af evalueringskonsulenterne Andreas Hougaard og Frederik Kjørboe og udspringer af EVA's erfaringer med at evaluere Velfærdsministeriets "Ansøgningspulje til bedre kvalitet i dagtilbud" der løber i perioden 2006-09. Læs mere om evalueringen på www.eva.dk hvor I bl.a. kan hente delrapporten "Tilgange til udvikling i dagtilbud".

God vind til jeres projekt!

FØRSTE FASE - OPSTIL EN INDSATSTEORI



ANDEN FASE - KLARGØR INDSATSTEORIEN TIL EVALUERING



Indhold

Første fase	
– opstil en indsats teori	5
Sæt ord på de langsigtede virkninger	6
Formuler ønskede resultater inden for projektperioden	8
Find trinene på vejen	10
Vælg aktiviteterne	12
Opstil indsats teorien	14
Afsluttende gode råd	18
Anden fase	
– klargør indsats teorien til evaluering	21
Stil kritiske evalueringsspørgsmål til indsats teorien	22
Find tegnene	24
Opstil succes kriterier	28
Vælg metoder til indsamling af dokumentation	32
Gennemfør evalueringen ved hjælp af indsats teorien	34
Inspiration og videre læsning	36



Første fase

– opstil en indsatssteori

At opstille en indsatssteori for et projekt er en proces hvor I som projektgruppe når frem til en fælles forståelse af hvad I vil opnå med jeres projekt, og hvad I eller andre skal gøre for at komme dertil. Dette kapitel fører jer igennem denne afklaringsproces, og ved hjælp af en række fastlagte skridt når I frem til en færdig indsatssteori for jeres projekt.

Hvert skridt starter med at fremhæve hvad det er vigtigt at fokusere på i netop dette led i processen. Herefter følger et eksempel fra et fiktivt projekt kaldet "Børn og natur". Eksemplet illustrerer hvad man kunne komme frem til i arbejdet med det enkelte skridt i indsatssteorien. Til sidst inden for hvert skridt følger en detaljeret vejledning til hvordan I kan strukturere processen. Vejledningen er beregnet til en proces med mindst fire personer, men I kan tilpasse ideerne hvis I er færre personer i projektgruppen.

Denne første fase er bygget op så I begynder med at gøre jer klart hvad I gerne vil opnå med projektet, herefter fokuserer I på hvad der skal til for at det kan lade sig gøre, og endelig vurderer I hvilke aktiviteter der er relevante for projektet. Fremgangsmåden giver jer et godt grundlag for at vælge de mest hensigtsmæssige aktiviteter til at opfylde formålet med projektet.

Alle projekter er unikke og rummer udfordringer når der skal opstilles en indsatssteori som er egnet til evaluering. Løber I ind i udfordringer som I ikke kan løse ved at følge vejledningen skridt for skridt, er det vigtigt at I tænker kreativt og i fællesskab finder frem til den bedst mulige løsning.

PROJEKTET "BØRN OG NATUR"

Et sted i Danmark har en kommune valgt at sætte fokus på læreplanstemaet Natur og naturfænomener og har derfor søsat et treårigt projekt kaldet "Børn og natur" som alle kommunens dagtilbud er involveret i. Det er vigtigt for kommunens børne- og ungeudvalg at projektgruppen følger projektet tæt og vurderer resultaterne løbende. Desuden vil udvalget gerne sikre at projektets

forskellige interessenter får et læringsudbytte som kan bruges fremover i arbejdet med temaet Natur og naturfænomener og i projektstyring generelt. Projektgruppen har valgt at evaluere projektet ved hjælp af indsatssteori for at imødekomme børne- og ungeudvalgets ønsker.

Sæt ord på de langsigtede virkninger

Når I skal opstille en indsats teori for jeres projekt, er det en god ide at I gør jer tanker om hvad og for hvem projektet i sidste ende skal gøre noget godt for – også selv om dette rækker ud over selve projektperioden. Motivationen for at sætte et projekt i gang bygger som regel på et ønske om at gøre en forskel for en bestemt gruppe af mennesker, så begynd ved at spørge jer selv om hvad I gerne vil forandre og for hvem i et længere perspektiv.

Brug følgende fokusspørgsmål til at sætte ord på de virkninger projektet skal have på den lange bane:

- Hvad skal projektet i sidste ende føre til?
- Hvem er den endelige målgruppe som projektet skal være til gavn for?
- Hvilken forandring skal de opleve i deres liv?
- Hvilke positive konsekvenser skal projektet have for målgruppen og de relationer og sammenhænge som de indgår i?

Det er vigtigt at I ikke lader jer begrænse til de virkninger der muligvis ville kunne opnås inden for projektperioden, men ret jeres tanker mod de forhold som projektet i sidste ende skal påvirke – også selv om de går ud over projektperioden.

SÅDAN SÆTTER I ORD PÅ DE LANGSIGTEDE VIRKNINGER

Samlet tidsforbrug: 45 minutter.

A) Introduktion

Brug en tavle eller power point til at vise overskriften for dette skridt og fokusspørgsmålene m.m. Tid: 5 minutter.

B) Individuel refleksion

Reflekter hver især over hvilken virkning I ønsker at projektet skal have på længere sigt. Stil jer spørgsmålene: Hvad vil vi gerne forandre på længere sigt, og for hvem? Brug eventuelt fokusspørgsmålene til at få sat tankerne i gang. Tegn eller skriv tankerne på papir. Tid: 5 minutter.

C) Fremlægning for gruppen

Fremlæg på skift jeres tanker om de langsigtede virkninger for gruppen. Udpeg en fra gruppen som skriver jeres forskellige bud på langsigtede virkninger på en tavle. Stil gerne spørgsmål til hinanden, så I er sikre på at I forstår de forskellige bud. Tid: 15 minutter.

D) Gruppearbejde

Udarbejd jeres fælles bud på hvad I gerne vil have at projektet fører til på længere sigt. Skriv de endelige bud op på tavlen så I kan se dem under resten af processen. Tid: 20 minutter.

LANGSIGTEDE VIRKNINGER AF PROJEKT "BØRN OG NATUR"

VIRKNINGER PÅ LÆNGERE SIGT

Vi vil gerne
bidrage til at
børnene senere
i deres liv:

Opsøger
naturoplevelser

Bliver beriget af
naturoplevelser

Opsøger viden
om naturen

Deler interessen
for naturen med
andre

Tager vare
på naturen



Formuler ønskede resultater inden for projektperioden

Når I har skabt et fælles billede af de virkninger som I håber projektet vil få på den lange bane, skal I fokusere på hvilke konkrete resultater I ønsker at opnå fra projektet sættes i gang og frem til dets afslutning, dvs. inden for projektperioden. De ønskede resultater skal være realistiske at opnå inden for jeres projektperiode, og samtidigt pege frem mod de forhold som I gerne vil ændre ud over projektperioden. Det skal altså være sandsynligt at de ønskede resultater I formulerer i dette skridt, med tiden kan føre til de langsigtede virkninger som I har gjort jer tanker om tidligere, enten alene eller sammen med andre indsatser.

Hvis jeres projekt bevæger sig inden for det pædagogiske område, vil det i dette skridt ofte give god mening at fokusere på hvordan børnene skal profitere af projektet. Brug eventuelt følgende fokusspørgsmål som inspiration til at sætte ord på de resultater I ønsker at opnå inden for projektperioden:

- Hvilke kompetencer vil vi gerne udvikle hos børnene?
- Hvilken adfærdsændring vil vi gerne se hos børnene?
- Hvilke forandringer vil vi gerne se i relationerne mellem børnene?
- Hvilke forandringer vil vi gerne se i relationerne mellem børn og voksne?

De ønskede resultater skal være mulige at opnå, samt så ambitiøse at de motiverer jer eller andre der deltager i projektet, til at finde det bedste frem for at opnå resultaterne.

SÅDAN FORMULERER I DE ØNSKEDE RESULTATER INDEN FOR PROJEKTPERIODEN

Samlet tidsforbrug: 45 minutter.

A) Introduktion

Brug en tavle eller power point til at vise overskriften for dette skridt, fokusspørgsmålene m.m. Tid: 5 minutter.

B) Samtale i par

Reflekter sammen over hvilke resultater I gerne vil opnå inden for projektperioden. Hvad kunne være skridt på vejen til at opnå de ønskede virkninger på længere sigt? Og hvad vil kunne lade sig gøre inden for projektperioden med en god indsats og måske en portion held? Stil jer selv spørgsmålet: Hvilke resultater vil vi gerne opnå for børnene inden for projektperioden? Brug eventuelt fokusspørgsmålene til at få sat flere ord på de ønskede resultater. Brug post it-sedler til at skrive jeres bud på, hvilke resultater I skal nå inden for projektperioden. Nedfæld alle de resultater som I kommer i tanke om, uden at prioritere i dem. Tid: 15 minutter.

C) Gruppearbejde

Fremlæg jeres post it-sedler for hinanden ved at sætte dem op på en tavle eller væg én af gangen. Hvis nogle af post it-sedlerne har nogenlunde samme indhold, så sæt dem sammen. Foretag en prioritering, så I sidder tilbage med de post it-sedler der beskriver de resultater som er vigtigst for jer at opnå inden for projektperioden. Tid: 25 minutter.

ØNSKEDE RESULTATER I PROJEKT "BØRN OG NATUR"

RESULTATER I PROJEKTPERIODEN

Børnene lærer
om og får glæde
af naturen

VIRKNINGER PÅ LÆNGERE SIGT

Vi vil gerne
bidrage til at
børnene senere
i deres liv:

Opsøger
naturoplevelser

Bliver beriget af
naturoplevelser

Opsøger viden
om naturen

Deler interessen
for naturen med
andre

Tager vare
på naturen



Find trinene på vejen

Næste skridt handler om at finde ud af hvilke trin på vejen I skal tage for at opnå de ønskede resultater inden for projektperioden. Her skal I stille skarpt på hvad der konkret er nødvendigt at opnå for projektet før at det kan bevæge sig videre mod de ønskede resultater inden for projektperioden. Det drejer sig altså om at gøre det tydeligt hvilke midtvejsresultater (trin på vejen) I først skal opnå for at være sikre på at jeres projekt bevæger i den retning I havde forestillet jer, og frem mod de resultater I vil opnå inden for projektperioden.

Når I skal arbejde med dette skridt, kan I tage udgangspunkt i følgende fokusspørgsmål som en hjælp til at finde jeres trin på vejen:

- Hvilke bestemte kompetencer skal personalet udvikle og tilegne sig?
- Hvilke nye rutiner og strukturer er det nødvendigt at udvikle?
- Hvilke ændringer skal der til i det fysiske miljø?
- Hvilke nye måder skal personalet arbejde med børnene på?
- Hvilke nye aktiviteter skal personalet sætte i gang for børnene?

SÅDAN FINDER I TRINENE PÅ VEJEN

Samlet tidsforbrug: 45 minutter.

A) Introduktion

Brug en tavle eller power point til at vise overskriften for dette skridt, fokusspørgsmål m.m. Tid: 5 minutter.

B) Gruppearbejde

Sæt en post it-seddel for hvert ønsket resultat op på en tavle eller væg. Giv jeres bud på, hvad det er nødvendigt for jer at opnå først for at I kan nå hvert enkelt resultat. Skriv hvert bud ned på en post it-seddel og placer dem i en cirkel rundt om post it-sedlen med det enkelte resultat.

Det kan være en hjælp at bruge følgende formulering som rettesnor: For det skal kunne lykkes at... (ønsket resultat)... er det nødvendigt at...

I eksemplet "Børn og natur" ville formuleringen fx lyde: For at det skal kunne lykkes at "børnene lærer om og får glæde af naturen", er det nødvendigt at "pædagogerne får viden om hvordan naturen kan bruges i det pædagogiske arbejde".

Brug ca. 20 minutter på at lave en brainstorm hvor I byder ind med alt hvad I kan se er nødvendigt at opnå først for at nå hvert enkelt resultat. Brug herefter ca. 20 minutter på at prioritere så I sidder tilbage med de trin på vejen til resultaterne som bedst beskriver ideen med jeres projekt.

TRIN PÅ VEJEN I PROJEKT "BØRN OG NATUR"

TRIN PÅ VEJEN

Pædagogerne får viden om hvordan naturen kan bruges i det pædagogiske arbejde

Pædagogerne udvikler nye ideer til arbejdet med børn og natur i deres institution

RESULTATER I PROJEKTPERIODEN

Børnene lærer om og får glæde af naturen

VIRKNINGER PÅ LÆNGERE SIGT

Vi vil gerne bidrage til at børnene senere i deres liv:

Opsøger naturoplevelser

Bliver beriget af naturoplevelser

Opsøger viden om naturen

Deler interessen for naturen med andre

Tager vare på naturen



Vælg aktiviteterne

Når I har gjort jer klart, hvilke trin I skal igennem på vej mod de ønskede resultater inden for projektperioden, er næste skridt at finde ud af hvilke aktiviteter der skal indgå i projektet. Det handler her om at beslutte hvad I eller andre skal sætte i gang for at tage de nødvendige trin på vejen til de ønskede resultater med projektet.

Når I skal finde frem til hvilke aktiviteter I vil sætte i gang, vil I ofte have en meget bred vifte af muligheder, fx kursus-aktiviteter, temadage, fyraftensmøder, videndeling, samarbejds- og informationsmøder med forældrene og informationsmateriale. Brug de følgende fokusspørgsmål til strukturere jeres tanker om hvilke aktiviteter der er relevante at sætte i gang for lige netop jeres projekt:

- Hvilke aktiviteter skal vi sætte i gang i vores projekt hvis vi fx vil udvikle nye rutiner og strukturer?
- Hvilke aktiviteter er relevante for projektet hvis vi fx vil have at personalet tilegner sig nye kompetencer eller skal arbejde på en ny måde med børnene?
- Hvad skal vi gøre i projektet hvis vi fx vil styrke samarbejdet og videndeling mellem bestemte personalegrupper eller personer?

Find frem til de aktiviteter som I synes er relevante at sætte i gang for jeres projekt, og lav eventuelt en kort beskrivelse af indhold og form på de enkelte aktiviteter til senere brug.

SÅDAN VÆLGER I PROJEKTETS AKTIVITETER

Samlet tidsforbrug: 45 minutter.

A) Introduktion

Brug en tavle eller power point til at vise overskriften for dette skridt, fokusspørgsmål m.m. Tid: 5 minutter.

B) Individuel brainstorm

Nedskriv hver især ideer til aktiviteter som gør at I kan nå de trin på vejen som er nødvendige for at nå de ønskede resultater inden for projektperioden. Skriv alt ned I kommer i tanke om uden først at vurdere om det er gode ideer, og om de kan lade sig gøre. Tid: 5 minutter.

C) Samtale i par

Fremlæg jeres ideer for hinanden ved at placere en post it-seddel for hvert enkelt trin på vejen foran jer på bordet, og anbring de relevante aktiviteter på post it-sedler rundt om hver enkelt af disse trin. Stil spørgsmål til hinanden så I er sikre på at I har forstået hinandens ideer til aktiviteter og hvorfor I hver især forventer at aktiviteterne kan føre til at I når de forskellige trin på vejen. Tid: 15 minutter.

D) Gruppearbejde

Sæt en post it-seddel for hvert trin på vejen op på en tavle eller væg. Byd ind med aktiviteter som I forventer, vil føre til at I når de forskellige trin på vejen. Stil spørgsmål til hinanden så I er sikre på at I har forstået hvorfor I hver især synes at netop de aktiviteter er relevante. Foretag en prioritering så I til slut har valgt de aktiviteter som I forventer, vil være bedst egnet til at nå de forskellige trin på vejen. Tid: 20 minutter.

AKTIVITETERNE I PROJEKT "BØRN OG NATUR"

AKTIVITETER

Kursus om
børn og natur

Praktikbesøg
i hinandens
institutioner
med fokus på
børn og natur

TRIN PÅ VEJEN

Pædagogerne får
viden om hvordan
naturen kan bruges
i det pædagogiske
arbejde

Pædagogerne
udvikler nye ideer
til arbejdet med
børn og natur
i deres institution

RESULTATER I PROJEKTPERIODEN

Børnene lærer
om og får glæde
af naturen

VIRKNINGER PÅ LÆNGERE SIGT

Vi vil gerne
bidrage til at
børnene senere
i deres liv:

Opsøger
naturoplevelser

Bliver beriget af
naturoplevelser

Opsøger viden
om naturen

Deler interessen
for naturen med
andre

Tager vare
på naturen



Opstil indsats teorien

Når I har været igennem de fire foregående skridt, har I alt råmaterialet til at opstille en indsats teori for jeres projekt. Det er helt afgørende at jeres færdige indsats teori viser hvordan I forventer at de enkelte aktiviteter konkret via jeres trin på vejen vil føre til de resultater I ønsker at opnå inden for projektperioden. I dette skridt skal I derfor stille skarpt på hvilke aktiviteter der skal føre til hvilke trin på vejen, og hvilke trin på vejen der skal føre til hvilke af de ønskede resultater inden for projektperioden.

Opstil og tydeliggør jeres indsats teori ved at tegne pile mellem jeres aktiviteter, jeres trin på vejen og de resultater I gerne vil opnå inden for projektperioden. Pilene mellem de enkelte dele i skemaet kan føres på mange forskellige måder alt efter hvad der giver mening i forhold til jeres projekt. Pilene kan dog udelukkende gå fra venstre mod højre, og hverken fra højre mod venstre eller fra top mod bund eller omvendt.

I en indsats teori kan der være mange trin på vejen frem mod et resultat, og i princippet kan man sætte uendeligt mange trin ind mellem aktiviteter og resultater. Men bevar enkeltheden i indsats teorien: Det skaber det bedst mulige overblik over projektet og giver struktur i evalueringen. I eksemplet fra projektet "Børn og natur" på de følgende sider kan I se hvordan en udvidet indsats teori med et ekstra trin på vejen kan se ud, og hvordan den hjælper til at styrke sammenhængen mellem aktiviteterne og de ønskede resultater i projekteksemplet.

Når I har opstillet et skema med indsats teorien for jeres projekt, er det sidste skridt at formulere det overordnede formål med projektet i en kort sætning. Formålet kan som regel beskrives ved at formulere en sætning som dækker de resultater I gerne vil opnå inden for projektperioden.



SÅDAN OPSTILLER I INDSATSTEORIEN

Samlet tidsforbrug: 45 minutter.

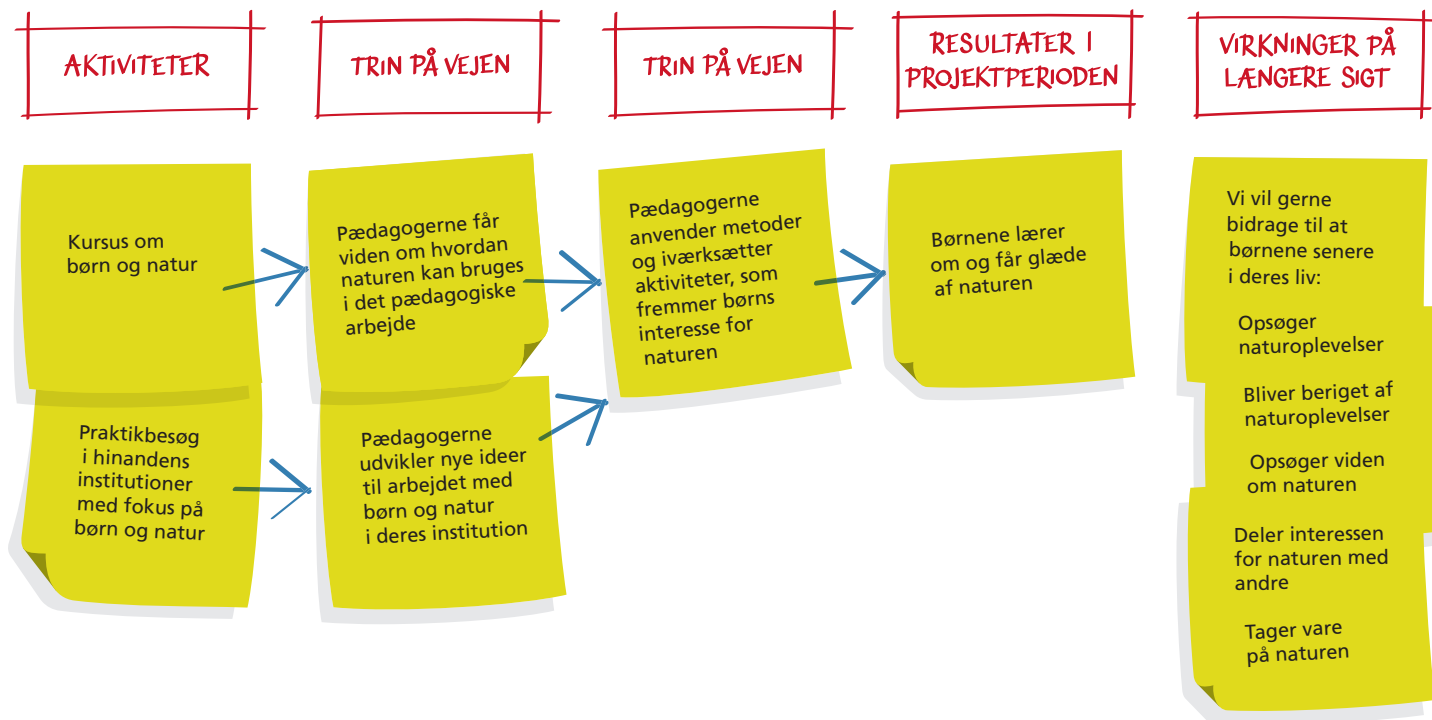
Brug et whiteboard eller en flipover. Placer post-it-sedlerne med jeres aktiviteter, trin på vejen og resultater inden for projektperioden og tegn pile med en tus.

I processen kan det være en hjælp at bruge et fælles sprog, fx: "Vi forventer at aktiviteten vil føre til ...", "Det vil så igen føre til ...", "Vi forventer også at aktiviteten vil føre til ...", "Det vil så igen føre til..." eller "Hvis vi skal nå det resultat, forudsætter det at ...", "Det forudsætter så igen, at vi iværksætter denne her aktivitet ...".

FORMÅL

At fremme børnenes
læring om og glæde
ved naturen

INDSATSTEORIEN I PROJEKT "BØRN OG NATUR"



Afsluttende gode råd

Som afslutning på arbejdet med at opstille indsats teorien for jeres projekt kan I vurdere dens anvendelighed som projektstyrings- og evalueringsredskab ved at bruge nedenstående punkter som målestok:

1. Indsats teorien beskriver på en enkel og overskuelig måde den grundlæggende ide med projektet
2. Indsats teorien beskriver hvordan projektets aktiviteter i sidste ende forventes at føre til de ønskede resultater
3. Indsats teorien beskriver det mest positive udfald af projektet
4. Indsats teorien er sandsynlig
5. Indsats teorien er forståelig for en person der ikke har deltaget i arbejdet med at opstille den.

Lever jeres endelige indsats teori op til de fem punkter, kan I nu renskrive den i et dokument. På EVA's hjemmeside (www.eva.dk) kan I hente en elektronisk fil med et skema som I selv kan udfylde.

Hæng indsats teorien op et synligt sted så den ikke forputter sig i en skuffe, og brug den aktivt som jeres eget dialog- og planlægningsredskab mens I gennemfører projektet. Vis den eventuelt til de personer der deltager i projektet undervejs, så alle parter har formålet og ideen med projektet for øje.



HOME

terrace

Anden fase

– klargør indsats teorien til evaluering

Når I har været igennem første fase har I et skema der giver jer et grundigt overblik over projektet. I skemaet har I vist med hvad og hvordan hver aktivitet i jeres projekt skal bidrage til de ønskede resultater i projektperioden. I har desuden peget på de trin på vejen der er nødvendige at opnå for at være godt på vej mod de resultater I ønsker at have opnået når projektperioden er slut.

I har nu en meningsfuld og fokuseret projektide som desuden giver jer et klart billede af hvad I eller andre skal gøre for at projektet kan gennemføres og gøre en forskel. Og I har formuleret indsats teorien i et klart og præcist sprog så hverken I selv og andre er tvivl om hvad I vil med projektet, hvorfor I vil det, og hvornår I har opnået det I forventer med projektet.

I anden fase handler det om at skære projektideen til og gøre projektet klart til at blive evalueret når det er gennemført. Formålet med at evaluere er for det første at finde ud af hvad projektet har ført med sig, og om det har levet op til jeres forventninger. Og for det andet at indsamle og strukturere brugbar viden som I kan tage med jer videre, fx i arbejdet med fremtidige projekter.

Når I gør indsats teorien klar til evaluering før projektet er sat i gang, er det med til at kvalificere jeres tanker og forestillinger om projektets muligheder og begrænsninger, og det giver jer viden om hvilken dokumentation I skal indsamle for at kunne følge projektets udvikling og resultater.

I det følgende beskrives de skridt I skal følge for at gøre indsats teorien klar til evaluering.

Stil kritiske evalueringsspørgsmål til indsatsteorien

Arbejdet med at gøre jeres indsatsteori evaluerbar er vigtig da det er med til at konkretisere den og ikke mindst fordi arbejdet hjælper til at klarlægge de ambitioner I har med projektet.

En god tommelfingerregel er at I skal arbejde med at gøre indsatsteorien klar til evaluering, hvis den set med "evalueringsbriller" er kompliceret at evaluere, eller måske endda slet ikke kan evalueres. Begynd derfor med at tage de kritiske "evalueringsbriller" på, og stil jer selv disse grundlæggende spørgsmål:

- Er de ønskede resultater indenfor projektperioden så præcist formuleret at vi har et godt grundlag for at vurdere om vi opnår resultaterne?
- Har vi formuleret hvert enkelt trin på vejen så præcist at vi vil kunne vurdere om vi har nået det?
- Er vi enige om hvornår vi er tilfredse med udførelsen af de enkelte aktiviteter?

Hvis I svarer nej til et eller flere af spørgsmålene, er det nødvendigt at I bruger lidt tid og kræfter på at klargøre indsatsteorien til evaluering ved at følge de to næste skridt.

Det er vigtigt at I holder fast i og er tro mod projektets grundtanker, og at I opfatter dette arbejde som jeres mulighed for at blive endnu skarpere på hvad I vil opnå med projektet.



Find tegnene

Første del af arbejdet med at gøre projektet klar til evaluering handler om at finde tegn for de enkelte dele i jeres indsats teori.

Tegn er forhold, omstændigheder, holdninger eller adfærd som I skal kunne iagttage for at I kan vide jer sikre på at jeres projekt fører til det I håber på. Tegn er med andre ord målepunkter som fortæller jer hvor I skal rette blikket hen, og hvad I skal kigge efter når I skal indsamle dokumentation og undersøge om jeres projekt forløber og udvikler sig som planlagt, og om I ved udgangen af projektperioden har opnået det I ønskede.

For at kunne følge projektets udvikling helt til dørs og dermed styrke jeres evaluering, er det vigtigt at I finder tegnene for både aktiviteterne, trin på vejen og resultaterne inden for projektperioden i jeres indsats teori.

Arbejdet med at finde tegnene handler om at finde svarene på de følgende fokusspørgsmål:

- Hvilke tegn skal vi kigge efter for at finde ud af om aktiviteterne lever op til formålet og har den kvalitet som er nødvendig for at vi kan nå frem til de ønskede resultater?
- Hvad skal vi kigge efter for at finde ud af om vi når de forskellige trin på vejen?
- Hvilke tegn skal vi kigge efter for at finde ud af om vi når resultaterne i sidste ende?

Stil jer selv de ovenstående spørgsmål, og brug svarene til at finde de tegn der kan fortælle jer om projektet forløber og udvikler sig som planlagt, og om I har opnået det I ønskede ved udgangen af projektperioden.



SÅDAN FINDER I TEGNENE

Samlet tidsforbrug: 30 minutter.

A)

Noter fx et enkelt af de ønskede resultater inden for projektperioden i centrum på et whitboard eller en flipover, og lav en cirkel rundt om det. Gå nu en efter en op til whiteboard'et eller flipoveren, og skriv hver især et bud på et tegn på det konkrete resultat rundt om resultat-cirklen. I denne proces skal I holde fast i at ingen af forslagene til tegn er mere rigtige eller mere værd end andre – det handler for jer om at få så mange kvalificerede bud som overhovedet muligt. Fortsæt indtil I har fået noteret alle jeres relevante bud på tegn for det resultat der er i fokus.

Tid: 5 minutter.

B)

Diskuter derefter i fællesskab tegnene, og sorter i dem i forhold til hvilke tegn der er mest dækkende for det konkrete resultat.

Tid: 5 minutter.

C)

Gennemgå samme proces for alle andre forskellige dele i jeres indsats teori, dvs. fra aktiviteter over trin på vejen og til resultaterne så I kommer hele vejen rundt om jeres projekt.

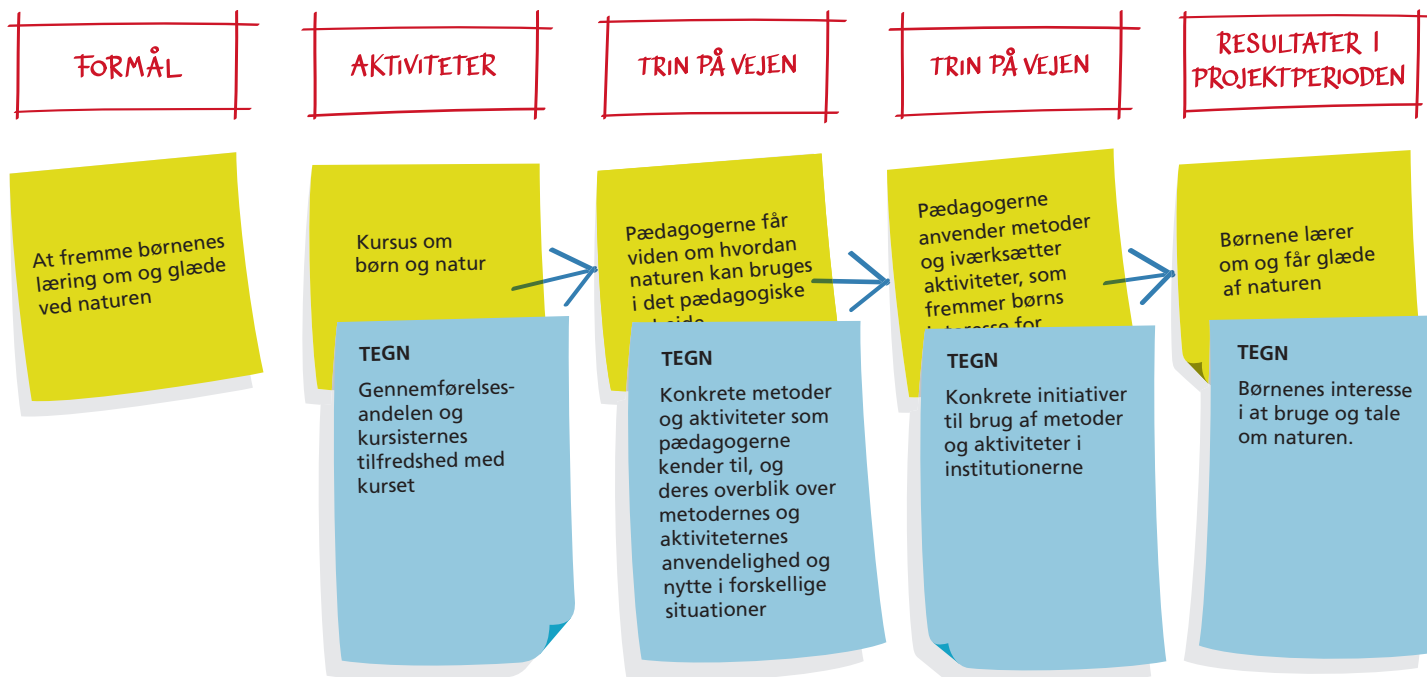
Tid: 15 minutter.

D)

Noter tegnene i skemaet med indsats teorien når I har færdiggjort arbejdet, fx ved at skrive dem på post it-sedler og sætte dem de relevante steder på jeres skema for indsats teorien.

Tid: 5 minutter.

TEGN I ET UDSNIT
AF PROJEKT "BØRN OG NATUR"



Opstil succeskriterier

Næste skridt i arbejdet med at klargøre indsats teorien til evaluering er at opstille succeskriterier. Succeskriterier og tegn hænger tæt sammen, men der er en klar forskel på de to: Hvor tegn er neutrale ved udelukkende at fortælle jer hvordan og hvad I skal kigge efter når I evaluerer, så er succeskriterier værdisættende fordi de udtrykker hvad I mere præcist skal opnå for at I er tilfredse med projektets forløb og resultat. Det handler altså her om at vove pelsen og gøre det klart for jer selv og andre hvad der vil være et tilfredsstillende udviklingsforløb for projektet og i det hele taget et succesfuldt projekt.

Ligesom i forrige skridt er det vigtigt at I opstiller succeskriterier for både aktiviteterne, trin på vejen og resultaterne i projektets indsats teori. Det giver jer nemlig mulighed for at følge projektet fra start til slut, herunder løbende evaluere og samle op på udviklingen og fremdriften i projektet.

I arbejdet med at opstille succeskriterier for jeres projekt er det følgende fokuspørgsmål der er i centrum:

- Hvornår er vi tilfredse med aktiviteterne?
- Hvornår er vi tilfredse med de trin vi når på vejen?
- Hvornår er vi tilfredse med de resultater som vi opnår inden for projektperioden?

Når I opstiller succeskriterier for aktiviteterne, trinene på vejen og resultaterne i projektets indsats teori, kan I formulere dem i en kvantitativ eller kvalitativ form. Kvantitative succeskriterier fokuserer på antal og omfang, mens kvalitative succeskriterier stiller skarpt på den indholdsmæssige forandring eller tilvækst som projektet fører med sig.

Hvis jeres succeskriterium retter sig mod en bestemt målgruppe, er det vigtigt at I tydeliggør dels hvem succeskriteriet retter sig imod, dels indholdet i succeskriteriet (fx om succes for projektet er en udvikling af målgruppens kompetencer, holdninger, adfærd, osv.). Et succeskriterium behøver ikke at være knyttet til personer, men kan fx også være fysiske omstændigheder der skal ændres på en bestemt måde.



SÅDAN OPSTILLER I SUCCESKRITERIERNE

Samlet tidsforbrug: 30 minutter.

A)

Sæt jer sammen i grupper af minimum to personer og diskuter her hvad I vil betragte som en succes for et konkret resultat i jeres indsats teori. Hold for øje at jeres diskussion i grupperne skal munde ud i at I konkretiserer hvad der vil være en succes i forhold til det konkrete resultat I fokuserer på (dvs. i et konkret succes-kriterium). Overvej desuden hvornår det giver bedst mening at formulere et kvalitativt eller kvantitativt succeskriterium.

Tid: 5 minutter.

B)

Præsenter derefter gruppevis jeres forslag til succeskriterier for det konkrete resultat og find i fællesskab frem til det eller de mest dækkende og anvendelige. Tid: 5 minutter.

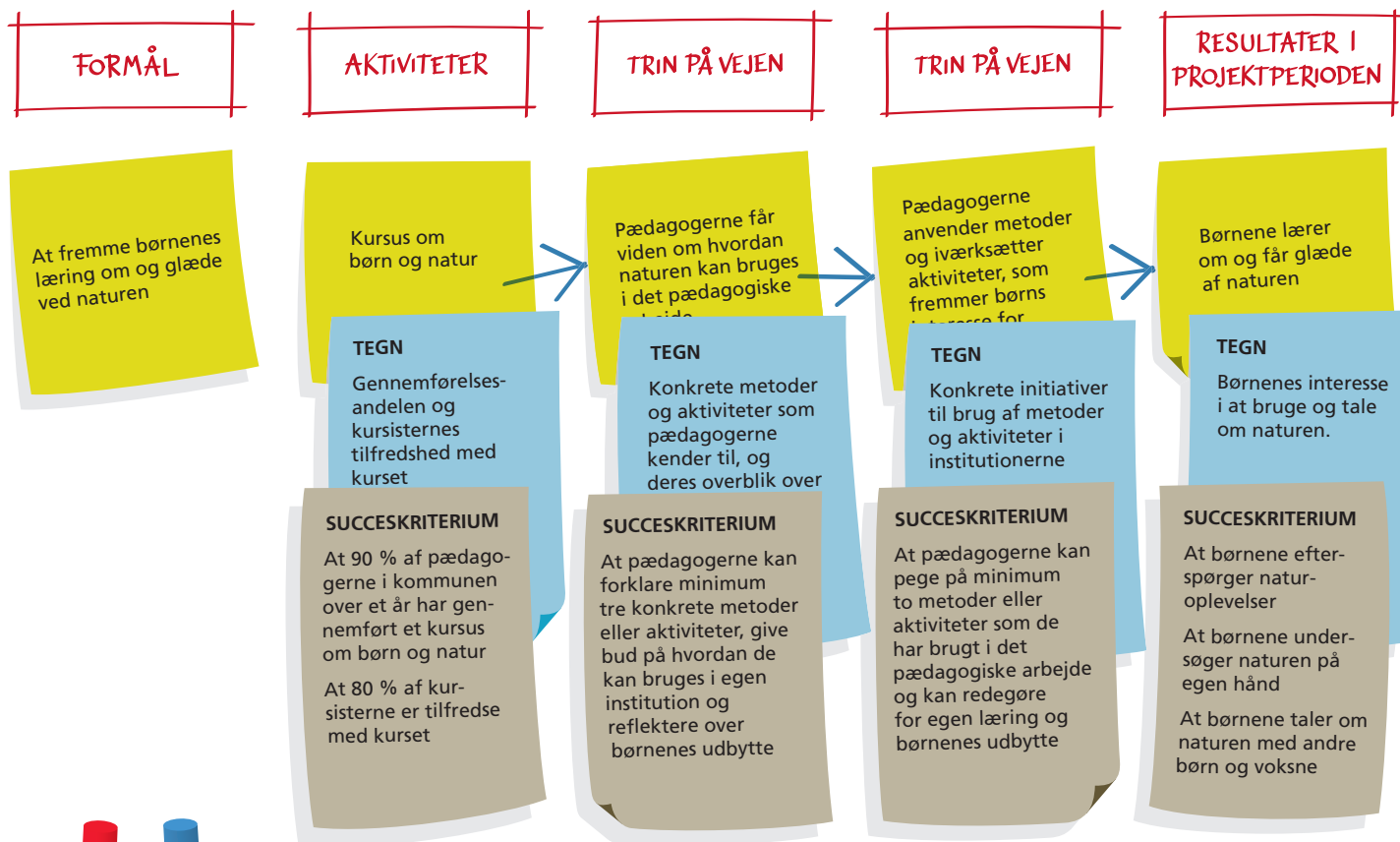
C)

Gå igennem samme proces for alle dele i jeres indsats teori, dvs. fra aktiviteter over trin på vejen og til resultaterne, så I kommer hele vejen rundt om jeres projekt. Tid: 15 minutter.

D)

Noter alle succeskriterierne i skemaet med indsats teorien når I har færdiggjort arbejdet, fx ved at skrive dem ind i selve skemaet eller notere succeskriterierne på post it-sedler og sætte dem de relevante steder på jeres skema. Tid: 5 minutter.

SUCCESKRITERIER FOR ET UDSNIT AF PROJEKT "BØRN OG NATUR"



Vælg metoder til indsamling af dokumentation

Nu har I en fuldstændig indsats teori for jeres projekt som dels beskriver jeres forventninger til hvad der skal komme ud af det, og hvad I skal gøre for at få resultaterne i hus, dels indeholder tegn og succes kriterier for indsats teoriens forskellige dele. Jeres indsats teori er nu på bedst mulige vis skræddersyet til projektet, og I har desuden et rigtigt godt udgangspunkt for at gå videre når det gælder evaluering af projektet. Før I sætter projektet, skal I dog allerede på dette tidspunkt gøre jer nogle tanker om hvordan det skal evalueres.

Hvis I har opstillet en kompleks indsats teori med mange forskellige aktiviteter, trin på vejen og resultater inden for projektperioden, vil det allerede inden projektet går i gang, give god mening at I tager stilling til om der er bestemte dele af indsats teorien som I vil bruge særlige kræfter på at følge og evaluere. Det afgørende er at udvælge den eller de mest relevante kæder i indsats teorien og dermed evaluere den grundlæggende ide med projektet – dvs. selve essensen af projektet. Når I udvælger den eller de vigtigste kæder i indsats teorien, skal I følge kæderne på tværs, dvs. fra aktiviteter over trin på vejen til resultater. Dermed sikrer I at I får den analytiske tænkemåde fra indsats teorien med i jeres evaluering.

I arbejdet med at finde frem til hvordan projektet skal evalueres kan I lade jer styre af følgende fokusspørgsmål:

- Hvad ønsker vi konkret at opnå af viden i projektet?
- Hvilke kæder (fra aktiviteter over trin på vejen til resultater) i vores indsats teori er de mest vigtige?

Når I har taget stilling til hvilke dele af indsats teorien I vil evaluere, skal I fokusere på hvilken dokumentation I har behov for at indsamle. Dokumentation kan enten være kvantitative data eller kvalitative informationer om erfaringerne og oplevelserne med projektet. Det vigtige er at den dokumentation I indsamler, er koblet til og målrettet den viden I vil have ud af evalueringen af jeres projekt. Fokuspunktet for jer skal være at sikre at den indsamlede dokumentation bliver den bedst mulige til at give jer relevant information om og indblik i de dele af indsats teorien som I vil sætte fokus på gennem jeres evaluering.

Stil jer selv disse fokusspørgsmål når I skal tage stilling til de metoder I vil benytte til at indsamle dokumentation:

- Hvilken form for dokumentation har vi brug for i evalueringen af projektet? Og hvilke indsamlingsmetoder er de bedste til at indhente denne dokumentation?
- Har vi behov for kvalitativ eller kvantitativ dokumentation eller måske begge? (afhænger af jeres succeskriterier)
- Hvad er der til rådighed af dokumentation allerede nu, og hvad skal der gøres en indsats for at indsamle?

Der kan selvfølgelig være forskel på de metoder til at indsamle dokumentation som I benytter i forbindelse med evaluering af forskellige projekter. Et projekt har på den vis et særpræg. Derfor er det vigtigt at I ikke tager bestemte metoder for givet, men forholder jer til hvilke metoder der er bedst egnede til at skaffe jer den viden I har brug for i forhold til at kunne evaluere det specifikke projekt I skal sætte i søen.

Nedenfor finder I en række af de mest almindelige metoder til at indsamle dokumentation:

- Dokumentstudier (fx af logbøger, mødereferater, notater, arkiver)
- Analyser af visuelt materiale (fx af billeder, film, tegninger)
- Observationer (fx af personalets eller børnenes adfærd på stuen eller udendørsarealerne)
- Interview (fx enkeltmandsinterview, fokusgrupper, praksisfortællinger)
- Casestudier (fx i daginstitutioner, kommunalforvaltningen)
- Spørgeskemaundersøgelser (fx surveys, tilfredshedsmålinger)
- Registeranalyser (fx af indberetninger til PPR, henvisninger til specialpædagogiske foranstaltninger).

Gennemfør evalueringen ved hjælp af indsats teorien

Næste skridt er at søsætte projektet og tage fat på det konkrete arbejde med de forskellige aktiviteter i projektet og løbende sikre dets fremdrift og udvikling. I vil måske have behov for at stoppe op og se om projektet skrider frem efter planen, og til slut undersøge om jeres indsats har båret frugt og bidraget med de ønskede resultater.

En endelig evaluering af projektets resultater er selvfølgelig noget der først skal foretages efter at jeres projektperiode er afsluttet, men I vil også kunne drage nytte af at følge op på jeres indsats teori undervejs i projektføreløbet. Indsats teorien er på den måde anvendelig både som et dialogredskab og styringsværktøj (fx til løbende evaluering), samt som et evalueringsværktøj I kan bruge på forskellige niveauer og med forskellige ambitioner i den endelige evaluering af jeres projekt.

Når I anvender indsats teorien som et evalueringsværktøj er det forskellene i mellem projektets forventede udvikling (som I har beskrevet i jeres oprindelige indsats teori) og den faktiske eller virkelige udvikling som projektet har taget, som I skal afdække og opnå viden om. Ved at evaluere ud fra indsats teorien gør I det altså tydeligt i hvilket omfang projektets ide rent faktisk er blevet virkeliggjort når det er afsluttet, og hvor i projektets forløb der måske skete noget uventet, eller hvor der kom sideeffekter I ikke havde forventet.

Herfra kan I gå skridtet videre og søge efter forklaringer på hvorfor der evt. er forskel på den forventede og faktiske udvikling i projektet, og endnu vigtigere desuden spørge konkret til:

- 1) Hvad er lykkedes i jeres projekt?
- 2) For hvem gjorde det en forskel?
- 3) Hvilke forhold eller omstændigheder har virket hæmmende eller fremmende?

I nogle projekter vil indsats teorien virke efter planen, og i andre vil det ikke være tilfældet. Uanset hvordan jeres projekt udvikler sig og virker, vil I når I anvender indsats teori som evalueringsredskab, med sikkerhed opleve at I kan trække vigtig viden og læring ud af et hvilket som helst projekt I sætter i søen. Ved at evaluere via denne tilgang opdaterer I nemlig jeres indsats teori for projektet og dermed også jeres tanker om hvordan projektet konkret har gjort en forskel. Når I opdaterer jeres indsats teori kan I altså skitsere hvordan projektet reelt udviklede sig og hvad der lykkedes. Denne viden om projektets forløb og resultater er helt afgørende læring som I kan bruge i jeres videre arbejde og i lignende projekter.

Inspiration og videre læsning



På næste side finder I et program med forslag til hvordan I kan opstille en indsats-teori for jeres projekt og gøre den klar til evaluering på en normal arbejdsdag (8 timer). Programmet følger de enkelte skridt og procesvejledningen der er beskrevet i håndbogen.

Desuden finder I inspiration til videre læsning hvis I ønsker at gå mere i dybden med indsats-teori som en tilgang til at udvikle og evaluere projekter.

På www.eva.dk kan I hente en elektronisk fil med et skema som I kan bruge til arbejdet med at opstille jeres indsats-teori.

FORSLAG TIL PROGRAM

08.00 – 08.15	Introduktion
08.15 – 09.00	Sæt ord på de langsigtede virkninger
09.00 – 09.15	Pause
09.15 – 10.00	Formuler de ønskede resultater inden for projektperioden
10.00 – 10.15	Pause
10.15 – 11.00	Find trinene på vejen
11.00 – 11.15	Pause
11.15 – 12.00	Vælg aktiviteter
12.00 – 12.30	Frokost
12.30 – 13.15	Opstil indsats teorien
13.15 – 13.30	Pause
13.30 – 14.00	Find tegnene
14.00 – 14.15	Pause
14.15 – 14.45	Opstil succes kriterier
14.45 – 15.00	Pause
15.00 – 15.45	Vælg metoder til indsamling af dokumentation
15.45 – 16.00	Afrunding

FORSLAG TIL VIDERE LÆSNING

Dahler-Larsen, Peter
& Hanne Kathrine Krogstrup (2003):
Nye veje i evaluering.
Systeme Academic

Dahler-Larsen, Peter (2003):
Selvevalueringens hvide sejl.
Syddansk Universitetsforlag

Danmarks Evalueringsinstitut (2008):
Viden der forandrer – Virkningsevaluering af læsevejlederen som fagligt fyrtårn.
www.eva.dk

Kellogg Foundation (2004):
Logic model development guide.
www.wkkf.org

KREVI (2008):
Den logiske model.
www.krevi.dk

Phillips, Cynthia C. & Lisa Wyatt Knowlton (2008):
The Logic Model Guidebook: Better Strategies for Great Results.
SAGE Publications

DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT

Østbanegade 55, 3.
2100 København Ø

T 35 55 01 01
F 35 55 10 11

E eva@eva.dk
H www.eva.dk

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) evaluerer og udvikler undervisning og uddannelse samt dagtilbud for børn. EVA er desuden nationalt videnscenter for evaluering. Institutet gennemfører både egne projekter og rekvirerede opgaver.

Læs mere om EVA på www.eva.dk, hvor du også kan downloade alle EVA's udgivelser. Trykte eksemplarer kan bestilles gennem din lokale boghandel.

ISBN: 978-87-7958-516-4

