

# **Dokumentation og resultatmåling**

**i**

## **Blå Kors Danmark**

**Dokumentation og resultatmåling**

**i**

**Blå Kors Danmark**

Udgivet af Blå Kors Danmark  
ISBN: 87-990242-1-7  
Tryk: Underskoven  
1. udgave 2007

## Forfatternes forord

Denne håndbog er en justeret udgave af en håndbog om ”Bedre resultatmåling” udgivet af Socialpædagogernes Landsforbund i 2007. ”Bedre resultatmåling” er en opdatering af vores tidligere håndbog om ”Pædagogisk resultatmåling” – også udgivet af Socialpædagogernes Landsforbund.

I denne justerede udgave er tekster og eksempler tilrettet Blå Kors Danmarks aktiviteter. Vi siger tak til Marianne Dalsgaard for bidrag til dette.

I håndbogen tager vi udgangspunkt i en tro på og erfaring med, at det kan lade sig gøre meningsfuldt at opføre resultater. Vi har også erfaret, at det nytter.

Vi lægger hovedvægten på at præsentere det systematiske målkonkretiseringsredskab, Den Logiske Model, med tilhørende eksempler. Undervejs tager vi fat i nogle af de mere principielle overvejelser om dataindsamling, dokumentation, evaluering, læring, kvalitetssikring og kvalitetsudvikling.

God læselyst – og god arbejdslyst!

Lone Broe og Sven H. Madsen  
Odense, maj 2007

# Indholdsfortegnelse:

Side

Kapitel 1: Bedre resultatmåling er et godt udgangspunkt for dynamisk kvalitetsudvikling .....	5
Kapitel 2: Den Logiske Model – et redskab til systematisk målkonkretisering med fokus på opfølgning og evaluering .....	10
Kapitel 3: Dataindsamling, dokumentation, evaluering, læring, kvalitetssikring og kvalitetsudvikling .....	21
Trinvis beskrivelse af det systematiske kvalitetsudviklingsarbejde	
Kapitel 4: Erfaringer og refleksioner fra de seneste 4-6 års arbejde med Den Logiske Model .....	26
Kapitel 5: Eksempler på forskellige dataindsamlingsmetoder .....	32
Bilag 1: Eksempler på redskaber til effektmåling – samt diskussion af disse ...	41
Bilag 2: Forskellige evalueringsmodeller .....	50
Litteraturliste, links og referencer .....	57

# Kapitel 1:

## Bedre resultatmåling er et godt udgangspunkt for dynamisk kvalitetsudvikling

Vi betragter resultatmåling som en systematisk opgørelse af, hvorvidt og i hvilken udstrækning en konkret indsats har medført de ønskede resultater.

De seneste år har været præget af en stigende opmærksomhed på dokumentation for, hvad der sker rundt om på de enkelte arbejdspladser og institutioner.

Tendensen har i nogen tid været, at man fokuserer på dokumentation for *output*, dvs. på, *hvad man producerer*, og på *de handlinger, man udfører*.

I et kompetence- og kvalitetsudviklingsperspektiv finder vi dokumentation for *outcome* og *impact* langt mere interessant. *Outcome* og *impact* handler nemlig om, *hvad brugerne får ud af indsatsen på kort og lang sigt*.

Man kan også sige, at vi gerne vil flytte fokus fra at måle på den relativt enkle *mål-efterlevelse* (gør vi det, vi siger, vi vil gøre) til den mere komplekse *målopfyldelse* (når vi de mål, vi siger, at vi vil nå).

Når vi i det følgende præsenterer Den Logiske Model som et redskab til systematisk målkonkretisering med fokus på opfølgning og evaluering, tænker vi, at anvendelsen af redskabet hviler tungt på, at fagpersoner arbejder indgående med den årsags-virknings-tænkning, som ligger til grund for deres arbejde med brugere.

Vi oplever, at refleksion over faglig praksis og erfaringer (dvs. refleksioner over *input, proces, output, outcome og impact*) er en integreret del af hverdagen på institutioner og arbejdspladser. Vi oplever også, at arbejdet kan vinde meget ved at blive systematiseret og koblet op på en gennemskuelig struktur. Det tilbyder vi med Den Logiske Model.

### **Motivation til systematisk arbejde med resultatmåling kommer mange steder fra**

Både interne og eksterne forhold motiverer i dag til at arbejde systematisk med resultatmåling, kvalitetssikring og –udvikling.

Det er oplagt, at det giver øget faglig kvalitet, som kan komme brugerne til gavn. Man får bedre indblik i, hvad der virker og ikke virker og i hvilke sammenhænge.

Det er ligeså oplagt, at det kan give større faglig selvindsigt, stærkere faglig identitet og bedre arbejdsglæde.

Resultatmåling giver et godt udgangspunkt for at målrette ressourceanvendelsen i retning af de aktiviteter, som giver det bedste udbytte for de fleste.

Endelig ser vi – ikke mindst med den stigende anvendelse af akkrediteringer, certificeringer og kvalitetsmodeller samt krav til ansøgninger fra diverse puljer og fonde – en klar tendens til, at der stilles øgede krav til større synlighed omkring, *hvad det er vi går og gør – og hvordan gør vi forskel*. Og det er en positiv udfordring, synes vi.

### **...men fokus er på forskellige elementer af indsatsen...**

Når fagpersoner arbejder med mennesker, som det sker i pædagogisk arbejde såvel som inden for en meget stor del af den øvrige offentlige service, er der mange aktører, som legitimt har forventninger til, hvad der kommer ud af arbejdet.

Fagpersoner, brugere, pårørende, politikere, forvaltningsekschefer, samfundet, læreranstalter osv. har forskellige perspektiver på arbejdet og vil naturligt også fokusere deres interesse og opmærksomhed på forskellige elementer af arbejdet med resultatmåling; nogle vil finde produktionstal (output) mest interessante, andre vil finde procesbeskrivelser mest betydningsfulde osv.

Alle har legitime interesser i indsatsen, og det er efter vores opfattelse intet problem; blot skal man være opmærksom på det og træffe nogle eksplicite valg, når man går i gang med resultatopfølgelsen.

*Det vigtige er, at der er sammenhæng mellem det, man ønsker at vide noget om, og det, man så måler på. Altså: Det handler om at gøre det vigtige måleligt – og ikke om at gøre det målelige vigtigt.*

### **Problemer og faldgruber omkring systematisk kvalitetsudviklingsarbejde**

Vi er ikke blinde for, at der rundt omkring er en usikkerhed forbundet med øgede krav om opgørelse og synliggørelse af resultater. Og det er helt reelle faldgruber, der ofte bliver fremhævet, eksempelvis:

- der vil gå vigtig tid fra brugeren til resultatmåling – det er mere administration, og den tid går fra brugerne
- indsamling af information vil kunne gøre brugerne mistænksomme og afvisende, (hvis de vel at mærke opdager det, og hvis de ikke gør det – er det så etisk korrekt?)
- hvad er de etiske implikationer af systematisk kvalitetsudviklingsarbejde, som involverer indsamling, behandling, analyse og formidling af oplysninger og vurderinger om mennesker og deres personlige udvikling? Det er naturligvis nødvendigt at forholde sig professionelt og etisk korrekt til behandling af data, herunder personfølsomme oplysninger, ligesom det er vigtigt at vise respekt for de forskellige legitime interesser, forskellige aktører kan have i arbejdet
- nogle eksterne observatører, eksempelvis politikere og embedsmænd, kan have urealistiske forventninger til, hvad de enkelte arbejdssteder kan levere, og hvis det bliver synligt, at de forventninger skuffes, hvad sker der så med bevillingerne?
- kommer man til – uden at ville det – at fokusere sit arbejde på de ting, der bliver målt på – og dermed negligere andre arbejdsopgaver? (Det er også det, man kalder kriterieforskydning)
- er der overhovedet nogen, som vil lave de opgaver, som det er vanskeligt at fremvise rigtig gode resultater på?

Vi synes, at man skal tage udfordringerne op og bevidst tage favntag med dem.

### **Resultatopgørelse skal bruges til at skabe læring og udvikling**

En stor del af det praktiske arbejde med resultatmåling handler om at indsamle og systematisere data. En meget vigtig del af arbejdet handler om på forhånd at afklare, *hvad man vil bruge data til, og hvad der i det hele taget skal komme ud af at arbejde med resultatopgørelse.*

Den Logiske Model, redskabet til målkonkretisering med fokus på opfølgning og evaluering, ser i første omgang meget lineær ud, som om den så at sige stopper, når man har samlet data ind. Ved nærmere eftersyn – og i vores opfattelse – er det alt for uambitiøst og meningsløst.

*Resultatopgørelse i form af dataindsamling, systematisering af data og analyse af data får først reel betydning, når det bruges til at kvalificere overvejelser om målet med indsatsen og selve indsatsens elementer.*



Man kan også sige, at hvis man ikke bruger sine mange udskrevne interviewsider, sammentællinger af spørgeskemaer og mapper med udfyldte registreringsark til andet end at have det liggende – så kan man lige så godt lade være med at lave dem i det hele taget.

### **Kvalitetssikring og kvalitetsudvikling**

Kvalificeret arbejde med dataindsamling, dokumentation, evaluering og læring bør bygge på et ønske om og en forpligtelse til at arbejde cirkulært og udviklingsorienteret.

Vi vil i den forbindelse introducere en skelnen mellem de to begreber *kvalitetssikring* og *kvalitetsudvikling*. Begge er relevante for resultatmåling. Kvalitetssikring handler om at fastholde og sikre, at en dokumenteret god kvalitet leveres i kontinuerede forløb. Kvalitetsudvikling er – som ordet siger – mere udviklingsorienteret; kvalitet og måder at gøre tingene på kan udvikles, nytænkes og forbedres.

Vi ser for tiden, hvordan Den Danske Kvalitetsmodel introduceres og tilpasses forskellige fagområder inden for den offentlige service. En sådan model, og andre tilsvarende modeller, tager fat i at beskrive en arbejdsplads som en samlet organisation, hvis resultater kan føres tilbage til både den faglige indsats, ressourceudnyttelse i bred forstand, ledelsesforhold, medarbejderforhold og organisation i øvrigt. Til hvert tema præsenteres typisk et sæt standarder med beskrivelser af mål, indsatser og succeskriterier. Den Logiske Model kan som redskab bidrage til i den konkrete institution at beskrive og konkretisere disse standarder.

### **Hvorfor sker det, der sker? Og hvorfor viser måleresultaterne dét, de gør?**

Nogle gange vil man opleve, at systematisk opgørelse af resultater viser, at ting ikke er lykkedes i den ønskede eller forventede udstrækning.

Det kan give anledning til, at man gør sig nye overvejelser om, hvad man kan gøre for at nå målene – eller til, at man omformulerer og præciserer målene, så de er mere realistiske.

Det kan også give anledning til overvejelser om, at man som fagpersoner ikke er de eneste, som påvirker brugerne. Mange andre faktorer end indsatsen på eksempelvis det beskyttede værksted eller bostedet betyder noget for brugernes livskvalitet og udvikling af sociale kompetencer. Det er selvfølgelig vigtigt, at man ikke tager ansvar for mere, end hvad man med rimelighed kan forventes at have indflydelse på.

Endelig kan målingerne også være tilrettelagt eller gennemført, så resultatet egentlig ikke er validt, dvs. at måleresultaterne reelt ikke fortæller ret meget om det emne, de skulle sige noget om, fordi man har brugt nogle uhensigtsmæssige metoder.

De problemstillinger bør efter vores opfattelse ikke betyde, at man undlader at bruge resultatopgørelser – men man skal bruge sin resultatopgørelse med åbne øjne.

## Kapitel 2:

# Den Logiske Model – et redskab til systematisk målkonkretisering med fokus på opfølgning og evaluering

**(Næsten) alt kan måles – men det skal være det vigtige, man måler på**

I princippet kan man, hvis man er lidt kreativ i sit metodevalg, måle på stort set alt.

Man kan med fordel skelne mellem målinger, som fokuserer på *målopfyldelse* og *målefterlevelse*.

Vi argumenterer for, at målopfyldelse sættes i fokus. Men Den Logiske Model kan også bruges til andre former for målinger. Eksempelvis kan målefterlevelsømålinger fokusere på bl.a. den faglige indsats, ledelse og organisation, samspil med brugerne, samspil med forældre eller andre.

Det er vigtigt, at den organisation, som overvejer resultatmåling gør op med sig selv: Hvad er det, vi vil vide noget om? Hvad er det så, vi skal måle på? Det handler altså om at gøre det vigtige måleligt.

Det princip gælder, uanset om det er målopfyldelse eller målefterlevelse, man vælger at fokusere på. Og det gælder også, når man mere konkret vælger, hvilke mål man gerne vil måle på.

I første omgang lader vi det være op til fagpersonerne at lave den professionelle vurdering af, hvad der er vigtigt at måle på. Men vi anbefaler også, at man i nogle situationer inviterer andre til at give deres bud på det.

En vigtig kilde i denne sammenhæng kan være brugerne selv. Hvad forventer brugeren at få ud af en konkret indsats? Hvad håber de at blive bedre til som følge af et ophold på et givet socialt tilbud? Ikke alle brugere kan formulere dette – men de steder, hvor det er muligt, vil det give stor hjælp til at finde frem til relevante målepunkter.<sup>1</sup> Også andre grupper kan spørges om ideer til at definere god kvalitet. Hvad tænker brugerens familiemedlemmer? Hvad tænker fagpersoner fra andre tilsvarende arbejdssteder? Hvad tænker den kommunale sagsbehandler?

---

<sup>1</sup> Læs endvidere Hanne Kathrine Krogstrups bøger om brugerinddragelse i kvalitetsmåling (se litteraturlisten)

## Den Logiske Model

I det efterfølgende er Den Logiske Model opstillet i skemaform, så den er nem at arbejde med og udfylde for de enkelte mål og aktiviteter på arbejdspladsen.

Når man konkretiserer sine mål og aktiviteter i Den Logiske Model, opfylder man en del af forudsætningerne for at kunne foretage resultatmåling i praksis.

*Det vigtige er ikke, hvordan modellen konkret stilles op, eller om nogen vælger at tilføje en søjle mere. Det vigtige er den systematiske, målrettede, læringsorienterede arbejdsproces!*

Det tager tid at udfylde en logisk model for et mål – men tiden er godt anvendt. Gennem drøftelserne vil medarbejderne opnå en klarhed om selve indsatsen og de forventede resultater. Det vil blive klart, hvor man har fælles forståelser, og hvor man ikke har, og det er i sig selv med til at udvikle, for man får mulighed for at spore den fælles indsats i forhold til brugerne ind, så der trækkes på samme hammel. Det giver altså mulighed for at lave en mere effektiv og målrettet indsats, at opnå kvalitetsforbedringer og samtidig at synliggøre (dokumentere), at indsatsen gør en forskel.

Arbejdet med at udfylde Den Logiske Model er *cyklisk og cirkulært*, og det betyder blandt andet, at selvom man starter med at arbejde fra venstre mod højre og udfylder søjlerne efterhånden, så vil man ofte ”tage to skridt frem og ét tilbage” flere gange undervejs i arbejdet. Vi oplever for eksempel ofte, at det først er i formuleringen af de helt konkrete succeskriterier, at man finder ud af, hvad det egentlige mål er – det må så selvfølgelig reformuleres i overensstemmelse med den nye erkendelse.

Et eksempel på dette:

Peter har svært ved komme op om morgenen. Dette er det *umiddelbare problem*, som man måske sætter ind i Den Logiske Model. Undervejs viser det sig, at der er et *underliggende problem*, der handler om, at Peter sover dårligt om natten. Og når man så begynder at arbejde med dette, viser det sig, at *grundproblemet* er, at Peter er usikker på sin fremtid. I stedet for at arbejde med at få Peter op om morgenen bliver det nødvendigt at formulere helt nye delmål og aktiviteter, der relaterer sig til at give Peter ro i forhold til fremtiden.

Det er samtidig vigtigt hele tiden at tjekke ”baglæns” i redskabet, om der er en logisk sammenhæng mellem det, man skriver. Succeskriterierne skal relatere sig ”baglæns” til målene, indikatorerne skal sige noget om succeskriterierne osv.

## Den Logiske Model i skemaform

Overordnet mål: \_\_\_\_\_ (bred formulering om, hvad arbejder vi i retning af, eksempelvis selvværd, øget brugerindflydelse)

Delmål	Aktiviteter	Succeskriterier	Indikatorer	Dataindsamling Dokumentation Evaluering Læring Udvikling
Det betyder, at...	Det vil vi gøre ved, at ...	Det er succes, når...	Jeg kan se det, når jeg kigger på...	Jeg vil måle og analysere ved at...  Og jeg vil lade det påvirke mit arbejde ved at...
<p>Delmål siger noget om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvad tænker vi på, når vi tænker på vores overordnede mål</li> <li>• "det betyder, at."</li> <li>• indkredser situationer, hvor man arbejder med målet</li> </ul> <p>Hvis det overordnede mål er "Peter skal lære ansvarlighed over for sit liv" kan delmålene være:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ansvarlighed over for økonomi</li> <li>• ansvarlighed over for hygiejne</li> <li>• ansvarlighed over for sit værelse</li> <li>• osv.</li> </ul>	<p>Aktiviteter / indsatser / metoder beskriver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvordan gør vi så?</li> <li>• hvad vil vi konkret gøre for at opnå målet i den givne situation?</li> </ul>	<p>Succeskriterier beskriver helt konkret, hvad man vil have der skal ske med brugeren. Succeskriterierne forholder sig altså til målene.</p> <p>Læg mærke til, at præcise succeskriterier rent faktisk godt kan dække over resultater, som umiddelbart kan virke negative for medarbejderne, eksempelvis "at beboerne stiller flere krav", "at brugerne vælger os fra" osv. Men det er stadig succeskriterier!</p> <p>Eksempel på succeskriterium:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• at Peter deltager i fællesskabets aktiviteter</li> </ul>	<p>Indikatorerne hjælper med at indkredse, hvordan man så kan måle, om man har fået succes. De relaterer sig altså direkte til succeskriterierne.</p> <p>Det er ikke altid nødvendigt at formulere indikatorer. I nogle tilfælde er succeskriterierne direkte målbare</p> <p>Eksempler på indikatorer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanne udfører sine pligter for fællesskabet</li> <li>• Hanne deltager i sociale arrangementer</li> </ul>	<p>Her vælger man den eller de metoder, man vil bruge til at samle data ind og altså lave sin konkrete måling – hvis det er aktuelt at lave en måling.</p> <p>Og frem for alt overvejer man, hvordan man efterfølgende vil analysere og bruge sine målinger til at blive klogere og bedre!</p>

Faglig teori

Evalueringsovervejelser

Måling, analyse

Læring og udvikling

Når man arbejder med Den Logiske Model forholder man sig systematisk til sin faglige praksis. Det indebærer nogle fordele:

- at den giver et skematisk billede af, hvordan de enkelte aktiviteter spiller sammen
- at den viser sammenhængen mellem de aktiviteter, der sættes i værk, og de forventede resultater
- at den hjælper med til at identificere de vigtigste spørgsmål, en eventuel måling skal give svar på
- at den definerer de succeskriterier, som arbejdsstedet vil gøres ansvarlig for
- at den er med til at gøre den bagvedliggende pædagogiske teori og metode mere eksplicit
- at den siger noget om både processen (hvad gør vi) og de ønskede resultater (hvad vil vi opnå)

Her følger et par eksempler på en udfyldt Logisk Model for et botilbud:

**Overordnet mål: Hanne skal bruge opholdet til rekreation og nyorientering**

Delmål	Aktiviteter	Succeskriterier	Indikatorer	Dataindsamling Dokumentation Analyse Evaluering Læring
Det betyder, at...	Det vil vi gøre ved, at ...	Det er succes, når...	Jeg kan se det når jeg kigger på...	
Hanne skal opleve opholdet som rekreation	Hanne skal have så meget fred og ro som muligt. Hun skal ikke tvinges til at deltage i andet og mere, end hun selv har lyst til	At der er fred og ro på institutionen, så hun får kræfterne igen	At nå at kede sig Få lyst til aktiviteter igen	Interview  Bruge dagbogsnotater til registrere, om lysten til aktiviteter kommer igen  Resultaterne drøftes i medarbejdergruppen og med Hanne selv med henblik på at ændre dagligdagen i retning af mere fred og ro
Flere delmål – er ikke medtaget her				

## Overordnet mål: Jørgen skal være ædru.

Delmål → Det betyder, at...	Aktiviteter → Det vil vi gøre ved, at ...	Succeskriterier → Det er succes, når...	Indikatorer → Jeg kan se det når jeg kigger på...	Dataindsamling Dokumentation Analyse Evaluering Læring Udvikling
Jørgen skal komme til kræfter (som en forudsætning for det øvrige arbejde)	Sund mad  Motion  Ædru miljø	Deltager i måltiderne  Deltager i gåture  Tager imod antabus	Tager på  Kan gå længere og længere  Han er ædru	I dagbogsnotat eller registreringsark beskrives Jørgens udvikling i 3 måneder  Jørgen blæser i alkoholmeter ved hver tur ud af huset  På baggrund af resultaterne drøftes ved statusmødet om aktiviteterne skal justeres
Jørgen skal blive ædru	Skabe erkendelse af ikke at kunne tåle alkohol  Motivation til totalt ophør  Mental forberedelse på at komme hjem <sup>2</sup>	Jørgen indgår positivt og forpligtende i samtaler, der fremmer erkendelse og motivation  Jørgen holder sig ædru	Han møder op til samtalerne  Han er åben om egne problemer  Han er åben om trang til alkohol  Han er modtagelig over for redskaber osv.	I dagbogsnotat eller registreringsark beskrives Jørgens udvikling i 3 måneder  Interview med Jørgen en gang om ugen, hvor udviklingen evalueres  Jørgen blæser i alkoholmeter ved hver tur ud af huset  På baggrund af resultaterne drøftes ved statusmødet om aktiviteterne skal justeres
Flere delmål – er ikke medtaget her				

<sup>2</sup> Disse aktiviteter er lidt generelt beskrevet. I dagligdagen skal der naturligvis ske en yderligere konkretisering af disse, så man eksempelvis drøfter, hvordan man vil skabe denne erkendelse osv.

## Konkretisering af programteorien

Bag enhver faglig og pædagogisk indsats er der en faglig teori – altså nogle faglige overvejelser over, hvorfor vi netop gør, som vi gør, og hvad vi håber at få ud af det<sup>3</sup>. Det er *programteorien* – eller den *faglige teori*. Programteorien indeholder nogle hypoteser, dvs. nogle antagelser om, at nogle bestemte handlinger i en fastlagt strategi vil medføre en bestemt effekt på brugerne.

Det er vigtigt at forstå den bagvedliggende programteori, fordi:

- teorien definerer indsatsen – resultaterne er påvirket både af den bagvedliggende teori og den valgte aktivitet for selve indsatsen
- den valgte aktivitet er mere succesfuld, når alle er bevidst om og deler den bagvedliggende teori

DEFINITIONER	
Teori	Den systematiske forklaring på menneskelig adfærd
Aktivitet	Tilgangen, metoden og de konkrete aktiviteter, som sættes i værk for at påvirke adfærd i den ønskede retning
Succeskriterier	Forudsigelser om, hvad der vil ske som følge af indsatsen

## EKSEMPEL

Teori	Psykiske lidelser med deraf følgende problemer med at mestre hverdagslivets mange facetter kan i nogle tilfælde skyldes oplevelser af svigt og fravær af markante voksne i den tidlige barndom. Derfor ses ofte hos personer med psykiske lidelser et stort behov for overskuelighed og tryghed i hverdagen
Aktivitet	Til hver beboer på bostedet er knyttet maksimalt to primære kontaktpersoner, som kender beboerens livshistorie og aktuelle status. Beboerne er knyttet til hinanden i overskuelige 6-personers grupper
Succeskriterier	Beboerne oplever tryghed og overskuelighed i deres nære relationer til andre mennesker, og det giver dem overskud til at forholde sig til deltagelse i beskæftigelsesaktiviteter, fritidsaktiviteter eller blot almindelige aktiviteter i fællesskabet

---

<sup>3</sup> I vejledningen til ansøgninger i relation til Fælles Ansvar II kaldes denne teori for ”Projektets forandrings-teori”. Flere andre begreber kan bruges om denne årsags-virkningssammenhæng.



Nogle overvejelser om aktiviteter og succeskriterier er udviklet på baggrund af diverse undersøgelser og afprøvninger på andre udførende enheder. I andre tilfælde findes sådanne undersøgelser ikke, og valg af aktivitet og udvælgelse af succeskriterier må udvikles af den enkelte udførende enhed på baggrund af egne erfaringer.

I sådanne tilfælde er den udførende enhed selv med til at udvikle en mulig faglig teori med udgangspunkt i Den Logiske Model: ”Vi tror, at Y (resultatet) vil ske, hvis vi gennemfører X (aktivitet) med de ressourcer og det aktivitetsniveau, der er fastlagt i vores logiske model”. Succeskriteriet bliver så testet gennem resultatvurderingen: ”Harvede de fastlagte aktiviteter den forventede effekt ?” – eller ”Så vi nogle tegn på en udvikling i den rigtige retning – uden at vi dog endnu har nået det endelige mål?”.

Når man beskæftiger sig med resultatmåling, vil den bagvedliggende faglige teori være en vigtig kilde til formulering af succeskriterier og indikatorer på succes. Men man skal være opmærksom på, at man typisk ikke kan afdække samtlige komplekse relationer i en teori. Ofte er forklaringer på menneskelig adfærd og påvirkningen heraf så komplekse og nogle gange endda indbyrdes modstridende, at man må ”nøjes” med at afdække nogle få, overordnede sammenhænge.

### **Succeskriterier og indikatorer skal være konkrete og præcise**

Hvis Den Logiske Model skal være et godt udgangspunkt for den konkrete resultatmåling, er det utroligt vigtigt, at specielt succeskriterier og indikatorer er så præcist formulerede, at man kan måle direkte på dem. Og det er ikke altid lige nemt! Det sværeste, men også mest lærerige, ved resultatmålingsprocessen er at opstille konkrete og realistiske succeskriterier og indikatorer knyttet til aktiviteterne og de mål, man i sidste ende ønsker at opnå.

Nogle succeskriterier giver kun mening for det enkelte individ, mens andre kan formuleres mere generelt for grupper af individer – eller for hele institutionen.

	<b>Individuelt succeskriterium</b>	<b>Generelt formuleret succeskriterium</b>
Botilbud	Mette skal blive bedre til at styre sit indkøb af slik og sodavand, så der er penge sidst på måneden	Beboerne skal udvise større ansvarlighed over for økonomi
Værested	Jens skal blive bedre til at styre sin aggressivitet over for de andre brugere på værestedet	Alle brugere – som har behov for det! – skal lære at styre aggressiv adfærd, så alle kan færdes i fred og ro med hinanden på værestedet

En vigtig kilde for opstilling af succeskriterier, ikke mindst de individuelle, kan være brugerne selv. Hvad forventer brugeren at få ud af en konkret indsats? Det kan endda være en vigtig metode i sig selv at inddrage brugerne i formulering af succeskriterier. Tænk bare på alle de individuelle handleplaner, som brugerne er med til at udfylde hver dag.

Succeskriterier udtrykker i princippet ændringer, der kun forekommer på baggrund af indsats. I praksis er det nok lidt mere komplekst. For når det handler om mennesker, ved vi jo ikke, hvad der ville være sket, hvis vi ikke gjorde noget. Og samtidig kan det være svært at måle en reel effekt på kort sigt. Men netop derfor er det relevant at lave løbende målinger og registreringer, fordi de kan sige noget om:

- er succeskriterierne realistiske, eller skal de justeres op / ned?
- kan vi se en sammenhæng mellem den indsats, vi leverer, og de ændringer i adfærd / funktionsevne, vi ser?

Succeskriterier skal operationaliseres ved opstilling af specifikke *indikatorer* for hvert succeskriterium. Desværre er vi alt for gode til at formulere vores succeskriterier i alt for brede termer, hvilket vanskeliggør resultatmåling. Hvem kan sige sig fri for at bruge formuleringer som ”forbedret livskvalitet”, ”glade og velfungerende børn” eller ”tilfredse brugere” i sine formuleringer af resultater? Omvendt skal det også siges, at nogle succeskriterier helt af sig selv er så konkrete, at de kan måles direkte. I de tilfælde, hvor succeskriterierne ikke direkte kan observeres / måles, hjælper formuleringen af indikatorer med til at gøre succeskriterierne målbare ved at formulere dem i specifikke og målbare termer.

*Indikatorer er:*

- *De konkrete eksempler og tegn på, hvad der kan ses, høres eller registreres for at dokumentere, at der er opnået resultater*
- *Mere specifikke udtalelser om, hvordan resultaterne bliver opfyldt*

## Eksempler på sammenhængen mellem succeskriterier og indikatorer, hvor der er fokus på målopfyldelse:

Mål / indsatsområde	Succeskriterier	Indikatorer
Beboerne i et botilbud hjælpes til at øge deres ansvarlighed, bl.a. over for eget værelse	Ansvarlighed over for eget værelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beboerne holder deres eget værelse rent</li> <li>• beboerne ødelægger ikke inventaret</li> <li>• beboerne indretter sig med personlige</li> <li>• ejendele og sætter deres personlige præg på værelset</li> <li>• beboerne viser gerne eget værelse frem</li> <li>• osv.</li> </ul>
Beboerne i botilbudet hjælpes til at øge deres ansvarlighed over for økonomi	En ansvarlig økonomisk adfærd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beboerne sparer op</li> <li>• beboerne får råd til at købe ting/gøre ting, de ikke havde mulighed for før</li> <li>• beboerne taler med personalet om økonomi</li> <li>• osv.</li> </ul>
Skabe trivsel hos brugerne på Trivselsværkstedet	<p>Større arbejdsglæde</p> <p>Høj grad af tillid i relationen mellem brugere og personale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brugerne er mere aktive</li> <li>• brugerne kommer med egne forslag til aktiviteter</li> <li>• brugerne taler positivt om aktiviteterne</li> <li>• osv.</li> <li>• brugerne taler med personalet om personlige ting</li> <li>– fx om problemer og drikkestrang</li> <li>• brugerne tør stille krav – give kritik</li> <li>• brugerne giver udtryk for, at de bliver hørt og forstået</li> <li>• osv.</li> </ul>
Styrke beboernes selv-værd	At beboerne oplever tiltro til eget værd, til egne evner og ressourcer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• i tale ikke nedgør sig selv</li> <li>• opleves at vedstå at være god til noget</li> <li>• tage ordet i grupper og dele egne erfaringer med tiltro til, at de har værdi og kan bruges</li> </ul>

Typisk vil 2-3 indikatorer for hvert succeskriterium være tilstrækkeligt til med rimelig sikkerhed at kunne sige noget om, hvorvidt man har opnået de opstillede succeskriterier.

I dag taler man meget om evidens, og at faglig indsats skal være evidensbaseret. I et videnskabeligt perspektiv vil man med rette kunne kritisere vores overvejelser og anbefalinger her for ikke at føre til evidens. Det er vi helt opmærksomme på. Det, man får ud af at måle på nogle afgrænsede indikatorer – vel vidende, at man vælger noget fra – er en sandsynliggørelse af nogle relationer. Men det er ikke en afdækning af alt.

Et par mere specielle eksempler:

### Eksempel, hvor succeskriterium og indikator er identiske

Mål / indsatsområde	Succeskriterier	Indikatorer
Et voldsfrit miljø på botilbudet	Faldende antal volds-tilfælde – det vil sige situationer, hvor beboere eller personale anvender fysisk magt over for hinanden	<ul style="list-style-type: none"><li>• identisk med succeskriteriet</li></ul>

Da man i ovenstående er meget præcis i sit succeskriterium er der ingen grund til at bruge indikatorsøjlen til at uddybe yderligere. Dette gælder i en række situationer, hvor der er tale om et adfærdsdefineret succeskriterium. I situationer, hvor succeskriterierne derimod er formuleret som ”oplevelse”, ”glæde”, ”trivsel” og lignende, må man nødvendigvis konkretisere yderligere i indikatorsøjlen for at kunne måle.

### Eksempel, hvor det handler mere om tilstand end om udvikling

Mål / indsatsområde	Succeskriterier	Indikatorer
Brugerne skal opleve en grundlæggende tryghed i dagligdagen	Brugerne er afslappede  Brugerne viser glæde	<ul style="list-style-type: none"><li>• afslappet ansigtsmimik</li><li>• er i stand til at koncentrere sig over længere tid</li><li>• brugeren kan indgå i socialt samvær med andre over længere tid</li><li>• øjenkontakt – glimt i øjet</li><li>• brugerne ler</li><li>• brugerne tager initiativ i hverdagen</li><li>• osv.</li></ul>

Ved nogle brugere kan det være svært at måle og dokumentere en udvikling i brugerens kunnen eller kompetencer. For nogle brugere kan man vanskeligt opstille relevante *udviklingsmål*. Det betyder på den anden side ikke, at man ikke har nogle mål for brugerens ophold på et sådant botilbud. Målet handler blot mere om nogle meget bløde formuleringer om trivsel eller lignende. Som det fremgår af ovenstående eksempel, er det også muligt at anvende Den Logiske Model på sådanne mål for en bruger.

## Eksempel, hvor der er fokus på holdninger og værdier

Den Logiske Model egner sig ikke kun til at fokusere på virkningerne af den faglige indsats. Det er lige så vigtigt at kunne dokumentere, om de valgte handlinger svarer til de opstillede værdier eller holdninger. Det handler altså om at stille skarpt på det, vi tidligere kaldte målefterlevelse: Gør vi rent faktisk det, vi siger, vi vil? Nedenstående eksempel viser, hvordan Den Logiske Model hjælper til afklaring af, hvad vi konkret ser efter, når vi vil dokumentere målefterlevelse på Blå Kors Danmarks kristne profil.

Mål / indsatsområde	Succeskriterier	Indikatorer
Det skal være tydeligt i dagligdagen, at institutionen er drevet som en kristen institution	Kristendom er tydelig i hverdagen	<ul style="list-style-type: none"><li>• der holdes andagt</li><li>• der synges bordvers/bedes bordbøn</li><li>• der afholdes gudstjenester – henvises til kirker</li><li>• der tilbydes sjælesøgeriske samtaler</li><li>• osv.</li></ul>

## Eksempel på anvendelse af Den Logiske Model til målefterlevelsesmålinger

Mål / indsatsområde	Succeskriterier	Indikatorer
Der skal indføres individuelle opholdsplaner for beboerne	Alle beboere har en individuel opholdsplan, der som minimum opdateres en gang om ugen <sup>4</sup>  Opholdsplanerne opdateres mere grundigt efter 1 ½ måned	<ul style="list-style-type: none"><li>• der er individuelle og ajourførte opholdsplaner for alle beboere</li></ul>

Ovenstående succeskriterier og indikatorer er udtryk for en måling af målefterlevelse. Den siger noget om, hvorvidt en konkret aktivitet er blevet gennemført, men den siger ikke noget om effekten af at indføre opholdsplaner.

---

<sup>4</sup> Der kan eksempelvis være tale om, at man én gang om ugen forholder sig til, om målene stadig er realistiske og aktuelle – eller om der skal justeres i aktiviteter eller succeskriterier.

## Kapitel 3:

# Dataindsamling, dokumentation, evaluering, læring, kvalitetssikring og kvalitetsudvikling

### Trinvis beskrivelse af det systematiske kvalitetsudviklingsarbejde

#### Oversigtsmodel i ni trin

Hvordan man vælger at strukturere og gennemføre sin konkrete dataindsamling og analyse, afhænger i høj grad af formålet og ambitionsniveauet med evalueringsarbejdet, ligesom emnet og målgruppen kan spille en rolle. Nogle metoder er simpelthen mere velegnede til nogle ting end andre. Det vigtige er, at man kommer hele processen igennem – fra valg og konkretisering af fokusområde til analyse, evaluering og nytænkning!

I dette kapitel præsenteres en samlet beskrivelse af de generelle skridt i processen. Undervejs præsenterer vi nogle konkrete redskaber og foretager mere overordnede metodiske og principielle overvejelser. Nogle mere detaljerede ting er henlagt til bilag.

Og vi starter med et forbehold: I praksis vil overvejelser og beslutninger om konkretisering, struktur i dataindsamlingen, dataindsamlingsmetoder, analyse og læring typisk ikke være så strikt adskilt, som vi – i håbet om at øge overskueligheden – lægger op til her.

#### **Trin 1: Udvalg og argumenter for valget af et særligt tema, overordnet mål eller emne, som I ønsker at arbejde med**

Husk:

- Vær realistiske. Hvad enten I vil arbejde med faglig fokusering, konkrete udviklingsprojekter og/eller resultatmålinger, så vil det – i hvert fald de første gange, man anvender systematikken i Den Logiske Model og laver dataindsamling osv. – være ressourcekrævende
- Overvej: Hvorfor vælger I netop det mål, emne, tema? Hvad er baggrunden og motivationen herfor? Er I ved at lave problemløsning eller reelt udviklingsarbejde?

- Gør status på målene: Hvad er I gode til, hvad er I mindre gode til? Der kan være begrundelser for at vælge et mål, hvor man ikke er så god – for at kunne gøre det bedre i fremtiden. Alternativt kan man vælge et mål, hvor man vurderer, at man er rigtig god. Her kan man få inspiration til at gøre tingene endnu bedre

**Trin 2: Overvej og argumenter for, hvorfor I går i gang med den faglige fokusering, udviklingsarbejdet og/eller resultatmålingen. Hvad vil I opnå med det?**

Husk:

- Overvej: Hvilke læreprocesser forventer I, at jeres arbejde skal bidrage til og hvordan?
- Overvej: Hvad er ambitionsniveauet? Skal I lave forskning, praksisforskning eller blot have opmærksomhed på og måske indsamle konkrete oplysninger til understøttelse af egen intern udvikling og læring?
- Er I parate til at tage konsekvensen af det arbejde, I sætter i værk? Systematisk arbejde med egen praksis og resultaterne heraf vil som regel føre til, at man finder ud af, at noget er godt mens noget andet med fordel kan gøres anderledes. Er I parate til det? Husk også, at man sender nogle signaler til sin omverden om forandringsparathed og –vilje, når man sætter sådant arbejde i gang. De vil måske senere melde sig på banen med formulerede forventninger til at høre, hvad der så kom ud af det

**Trin 3: Brug Den Logiske Model som redskab til at konkretisere jeres særlige fokus, dvs.. målet / emnet / temaet**

Husk:

- Den Logiske Model er et redskab, som med sin stringente systematik lægger stor vægt på, at man bliver meget konkret og specifik i sine overvejelser om, hvad man vil opnå, hvordan man vil opnå det, og hvordan man efterfølgende vil kunne se, om man har nået det

## **Trin 4: Vælg overordnet struktur i resultatmålingen**

I skal altså overveje og beslutte:

- Vil I lave en førmåling og en eftermåling, en række målinger eller alene eftermåling? (se mere i bilag 1). Et sådant valg afhænger blandt andet af, hvornår man forventer, at en indsats slår igennem – og om man vil lave tidsmæssige sammenligninger eller blot have et øjebliksbillede
- Hvem er relevante datakilder, dvs.. hvem har informationer, holdninger eller vurderinger, som er relevante for resultatmålingen? Nogle gange er det brugernes adfærd, man kigger på, og så vil det være medarbejderne omkring brugerne, som har informationerne. Andre gange kan man spørge brugerne direkte, andre gange igen kan man gå i dialog med de pårørende. I særlige tilfælde, hvis man har tid og mulighed, kan man bede en kollega fra en naboinstitution være observatør en halv eller hel dag. Der er altså flere muligheder
- Hvem skal foretage selve dataindsamlingen? Som hovedregel argumenterer vi for, at de professionelle, som er tæt på brugerne i dagligdagen, vil være de nærmeste til at foretage dataindsamling. Hvis man på forhånd har formuleret konkrete og præcise succeskriterier og indikatorer for indsatsen, behøver man ikke være specielt bange for, at målingen vil blive for subjektiv

## **Trin 5: Vælg dataindsamlingsmetode og udarbejd det konkrete redskab**

Husk:

- Der findes en række anerkendte redskaber og metoder til at indsamle og registrere data, både kvantitative og kvalitative data. Hver metode har fordele og ulemper, og det kan være en idé at lade dem supplere hinanden. I bilag 1 har vi samlet en oversigt over nogle redskaber og gjort nogle overordnede metodiske overvejelser i forhold til dem
- Det vigtige i valget af dataindsamlingsmetode er, at man sikrer sig, at data er valide, dvs.. at data er pålidelige og relevante for det mål, de skal sige noget om
- Til valget af dataindsamlingsmetode knytter sig også overvejelser om, hvorvidt man vil samle data ind på individ eller gruppeniveau. Det betyder nemlig noget for, hvordan man efterfølgende eventuelt opsummerer data
- Overvej også, hvilken type information og data I er ude efter. Der er forskel på at indsamle data om oplevelser og adfærd, eller om der mere er fokus på faktuelle forhold
- Der er ikke nogen grund til at ”opfinde den dybe tallerken” flere gange. Selvom enhver resultatmåling i princippet er unik, så vil man ofte kunne finde inspiration til udarbejdelse af sine konkrete dataindsamlingsværktøjer ved at kigge på



tidligere gennemførte målinger – enten hos sig selv eller hos andre. I kan også bruge nogle af de eksempler på skabeloner, som er med i denne håndbog. Men husk selvfølgelig, at de skal tilpasses jeres egen situation

- Nogle dataindsamlingsværktøjer, herunder dataregistreringsark og dagbogsnotater, er oplagte at bruge i sammenhæng med allerede eksisterende værktøjer, eksempelvis brugernes handleplan, medarbejdernes daglige notater i kalender eller andre steder
- I kan løbende kvalitetstjekke jeres eget dataindsamlingsværktøj. Inden I tager det i anvendelse, spørg da jer selv: Hvad får vi egentlig svar på ved at indsamle data om det her? Hvad kan vi bruge det til?
- I bilag 1 findes yderligere overvejelser om og eksempler på nogle af de mest anvendte metoder, nemlig spørgeskemaundersøgelse og interview samt registrering på baggrund af observation og lidt om sekundære data, dvs. data som andre har indsamlet
- Når I har valgt, hvilket eller hvilke redskaber til dataindsamling I vil bruge, så lav det konkret. Dvs. lav spørgeskemaet, registreringsarket osv. Undervejs i det arbejde får I en yderligere kvalificering af jeres overvejelser, når I skal bruge jeres succeskriterier og indikatorer til at formulere spørgsmål og temaer ud fra

## **Trin 6: Overvej analyse og eventuelt også dokumentation og formidling**

Husk:

- At de data, I indsamler og registrerer, ikke er neutrale. De bærer i sig noget information om den indsats, I leverer som professionelle, og de resultater, som skabes på basis heraf. Men der er naturligvis ofte en række andre faktorer, som også spiller en rolle for, hvordan eksempelvis en gruppe af unge på et behandlingshjem reagerer på konsekvent pædagogik. Blandt andet derfor er det relevant på forhånd at overveje, hvordan I – givet jeres mål og succeskriterier – vil analysere og fortolke de data, I indsamler
- Overvej også i forbindelse med analysen, om I vil ”tælle sammen” på tværs af en gruppe af individuelle brugere, eller om målingerne kun kan sige noget individuelt. Giver det for eksempel nogen mening at lave gennemsnitsberegninger / gennemsnitsbeskrivelser af psykiatriske patienter?
- I nogle tilfælde bruges resultatmålinger også som en måde at samle data til at dokumentere en indsats og dens effekt i forhold til eksterne bevillingsgivere, og i den forbindelse er det selvfølgelig vigtigt, at man vælger en dokumentations og formidlingsform, som er relevant for ens dialog med bevillingsgiver eller andre interesserede. Nogle gange skal der mange detaljer og eksempler med, andre gange færre osv.

- Den individuelle handleplan, som også kan bruges til at registrere resultater i, er blandt andet tænkt som et dokumentations- og formidlingsværktøj i samspillet mellem professionelle
- Dokumentation skal efter vores opfattelse forstås som systematisk sammenfatning af data, og dokumentation har derfor ingen selvstændig værdi. Det er blot udtryk for en samling af data, som skal analyseres med henblik på evaluering og læring

### **Trin 7: Gennemfør indsats og dataindsamling efter planen**

Husk:

- At jo bedre plan, jo lettere er den at gennemføre – men der skal også være plads til at stoppe op undervejs og eventuelt lave noget om, hvis der bliver behov for det

### **Trin 8: Brug de måleresultater, I indsamler, til at skabe ny faglig bevidsthed og ny kvalitet i arbejdet**

Husk:

- At I i starten af processen gjorde jer nogle ret præcise overvejelser om, hvad jeres arbejde skulle bidrage med
- Bearbejdning og analyse af data, herunder fortolkning, bør efter vores opfattelse tage udgangspunkt i de mål og succeskriterier, som er formuleret. Herudover er det vigtigt ikke at være blind for andre forhold, som man opdager undervejs, men som man ikke havde forventet
- Nu er tiden inde til at omsætte arbejdet til ny læring. Med læring forstås vi iværksættelse af nye handlinger og skabelse af nye resultater på baggrund af vidensbaseret refleksion over egne mål, handlinger og resultater

### **Trin 9: Gør det igen!**

Husk:

- At når man arbejder med dannelses- og udviklingsprocesser i samspillet mellem mennesker, som man gør i det pædagogiske arbejde, er udvikling noget, som bliver ved og ved. Derfor vil det formentlig også være relevant at lave efterfølgende målinger for at sikre, at man fastholder den læring og nytænkning, som er etableret

## **Kapitel 4:**

# **Erfaringer og refleksioner fra de seneste 4-6 års arbejde med Den Logiske Model**

### **Erfaringer med anvendelse af modellen**

#### **Det tager tid, og det kommer med erfaringen!**

En af de vigtigste erfaringer, der kan gives videre, er, at det tager tid. Når modellen præsenteres i denne håndbog, kan det se meget let ud. Men i det virkelige liv fører den nødvendige konkretiseringsproces til nogle ofte meget lange drøftelser af, hvad man egentligt mener med de enkelte ord og begreber. Flere steder har man erfaret, at man var nødt til at splitte skemaet op, så man i stedet for ét skema med Den Logiske Model udfyldte 5-8 skemaer for at blive konkrete og præcise nok. Det tager også tid at finde frem til de relevante succeskriterier og indikatorer. I nogle tilfælde er det rimelig oplagt, hvad man ønsker at måle på, mens det andre gange er meget svært at finde noget, der giver virkelig mening. Tiden anvendt til denne afklaring opleves dog som godt anvendt. Det giver en fælles faglig forståelse af, hvad man går og laver i dagligdagen – og giver mulighed for at finde ind til kernen i fagligheden. Så det tager tid – men det er ikke spildtid. Erfaringen er dog også, at når man bliver vant til at arbejde med Den Logiske Model, kan man relativt hurtigt (15-20 minutter) anvende redskabet til at konkretisere en idé, der kommer op på eksempelvis et personalemøde.

#### **Begrænsningens kunst**

Det er vores anbefaling, at man øver sig i begrænsningens kunst. Det er halsløst gerning at ville konkretisere og måle på hele sin aktivitet og faglighed på én gang. I stedet bør man vælge ét eller to områder ud, som man vil sætte fokus på i det enkelte år. Så kan man vælge et par nye områder året efter. Generelt handler det om at komme i gang og gøre sig nogle (forhåbentligt) gode erfaringer med konkretisering og resultatmåling. Det giver blod på tanden til at komme videre i procesforløbet.

#### **Det kan være svært at finde ud af, hvor ting skal stå i skemaet**

I forbindelse med vores kursusaktivitet har vi ofte oplevet, at det kan være svært at finde ud af, hvor bestemte formuleringer skal stå i skemaet. For det første giver

sondringen mellem succeskriterier og indikatorer indimellem problemer. Her er det vigtigt at holde fast i, at succeskriterier og indikatorer hænger uløseligt sammen. Det er to sider af samme sag – men det er også to forskellige sider. Succeskriterier er en beskrivelse af målene. Indikatorerne er en beskrivelse af, hvordan man kan se mål-opfyldelsen i dagligdagen. Nogle faggrupper er så vant til at være meget præcise i deres fokusering på resultater, at de vælger at skrive disse formuleringer i succeskriteriesøjlen. Og det er helt i orden. Så behøver man bare ikke at anvende indikatorsøjlen. Tjek-spørgsmålet for, om succeskriterierne er præcise nok (så man ikke behøver indikatorer), er altid: Kan det måles? Kan vi på meningsfuld vis lave registreringer, der giver os svar på, om målet er nået? Hvis ikke, er vi nødt til at formulere indikatorer.

Et andet problem, vi ofte støder på, er, at ting kan stå flere steder i skemaet – afhængig af, hvilket generaliseringsniveau man arbejder på. ”Peter holder orden på sit værelse” kan være både et delmål (altså stå i søjle 1), hvis det er det, man ønsker at opnå med en given aktivitet. Men ”Peter holder orden på sit værelse” kan også være et succeskriterium (og altså stå i søjle 3) for et mere overordnet mål om, at ”Peter skal lære at bo selv.”

### **Succeskriterier kan være relateret til både brugere og medarbejdere**

I en række tilfælde vil man i udfyldelsen af Den Logiske Model opleve det naturligt at formulere succeskriterier relateret til både brugerne (hvad der sker med dem) og til medarbejderne (hvordan den ændrede faglige indsats påvirker medarbejdernes oplevelse af situationen). Hvis man eksempelvis har et delmål om at reducere brugernes aggressive adfærd på institutionen, vil det brugerrettede succeskriterium være, at antallet af voldstilfælde og aggressioner falder.

I socialt arbejde handler faglighed ikke bare om at indføre en teknisk metode (eksempelvis etablere nødudgange, have overfaldsalarmer m.v.). Derfor hviler megen resultatskabelse på de kompetencer og arbejdsvilkår, som medarbejderne har. Det betyder, at vi nogle gange ser, at der bliver formuleret indirekte succeskriterier, der handler lige så meget om personalets udvikling, trivsel, begejstring og motivation (eksempelvis: ”et mere trygt personale med overskud til brugeren”), som det handler om effekten for brugerne.

Det er efter vores opfattelse i orden at bruge Den Logiske Model på denne måde. Vi tænker dog, at man med fordel kunne udfylde et selvstændigt skema, der fokuserer alene på medarbejdervinklen.

## **Hvordan hænger Den Logiske Model sammen med de forskellige evalueringsmodeller?**

I evalueringsslitteraturen beskrives forskellige evalueringsmodeller<sup>5</sup>. Evalueringsmodellerne forholder sig forskelligt til eksempelvis, hvad er evalueringens overordnede formål? (bagudskuende, fremadskuende, læringsorienteret, kontrol), evalueringens genstand (hvad bliver der kigget på?), det værdisæt, evalueringen hviler på m.v. Principielt bør man starte sit evalueringsarbejde med at vælge en evalueringsmodel. Valget af evalueringsmodel implicerer – principielt – valg af dataindsamlingsmetoder (kvalitative eller kvantitative), analytiske redskaber, dokumentationsformer og anvendelse af evalueringen<sup>6</sup>.

Det er vores opfattelse, at Den Logiske Model kan bidrage til konkretisering inden for rammerne af en given valgt evalueringsmodel. Vi opfatter således ikke, at Den Logiske Model knytter sig til en bestemt evalueringsmodel, og Den Logiske Model er ikke i sig selv en evalueringsmodel.

## **Den Logiske Model – ét blandt flere konkretiseringsredskaber**

For en lang række fagpersoner foregår det konkrete udviklingsarbejde i et samspil med flere faggrupper. Det at skulle samarbejde tværfagligt er for mange en udfordring i sig selv. Dertil kommer, at der for flere faggrupper er opbygget en bestemt terminologi omkring eksempelvis resultatmåling – en terminologi, der ikke stemmer helt overens med det, der er beskrevet i denne håndbog. Inden for skole- og institutionsverdenen har man andre redskaber end Den Logiske Model til at konkretisere målsætninger i retning af succeskriterier og indikatorer. Det samme gør sig gældende for andre faggrupper<sup>7</sup>.

Det er i denne sammenhæng vigtigt for os at slå fast, at Den Logiske Model i sig selv ikke er ”verdens 8. vidunder”. Den er ét redskab blandt andre. Hvis der derfor på en arbejdsplads er tradition for at anvende et andet konkretiseringsredskab, er det lige så godt – forudsat at der sikres den nødvendige konkretiseringsgrad. Den anden

---

<sup>5</sup> Se eksempelvis publikationerne af Peter Dahler Larsen og Hanne Katrine Krogstrup

<sup>6</sup> Vi oplever, at institutioner laver meningsfuldt evalueringsarbejde uden at forholde sig teoretisk og metodisk til en evalueringsmodel. De vælger at foretage en konkretisering ved hjælp af Den Logiske Model – og gennemføre dataindsamling på baggrund af de valg, de træffer i tilknytning hertil.

<sup>7</sup> Eksempelvis kan nævnes Stjerne- og SMTTE modellen. SMTTE står for Sammenhæng, Mål, Tiltag, Tegn og Evaluering.

model vil så blot erstatte Den Logiske Model i vores trinvis opstilling af resultatmålingen (kapitel 3). De andre overvejelser i denne håndbog er i øvrigt upåvirkede af valg af redskab til konkretisering. Det er altså i princippet ligegyldigt, hvilket systematisk målkonkretiseringsredskab, der vælges på den enkelte enhed, men hensynet til en fælles terminologi taler for, at man vælger ét redskab.

## Find enkle metoder til dataindsamling

Vi hører ofte en indvending mod resultatmåling, der går i retning af: ”Det bliver så endnu et stykke bureaukratisk arbejde, vi skal forholde os til”. Risikoen er der naturligvis – men det behøver ikke at være sådan!

Vi mener, at man ofte kan bruge allerede kendte redskaber til registrering og dokumentation. Det handler blot om at tænke lidt kreativt og om at gøre kendte praksisser om registrering, dagbogsføring, journalisering osv. lidt mere systematiske.

Et par eksempler:

- På en boenhed aftaler man, at de nederste to linier på dagens kalenderblad i den store kalender, som ligger på kontoret, og som bruges til daglige optegnelser over stort og småt, i en periode på 2-4 uger bruges til at gøre sig notater i forhold til, ”hvordan har brugernes ansvarlighed omkring fællesarealerne været i dag?”, fordi det er valgt som et særligt indsatsområde for den pædagogiske indsats i netop denne periode
- Blå Kors Danmarks bo- og behandlingsinstitutioner arbejder i dag med opholdsplaner for brugerne. Disse opholdsplaner kan med få justeringer gøres til det sted, hvor man fastholder de indsamlede resultater. Der kan som sidste side i opholdsplanen være et ark, hvor man nedskriver og fastholder de observationer, man har gjort sig som følge af resultatmålingen (eller det kan skrives direkte ind i PCD<sup>8</sup>). Det vil i øvrigt også gøre statusmøderne meget mere konstruktive, når det ikke handler så meget om konkrete aktiviteter, men om de opstillede mål – og deres grad af realisering
- Når man laver netværkssamtaler – og gerne vil høre netværkets vurdering af et bestemt tema – kan man på dagsordenen påføre dette tema. Det vil give netværket mulighed for at overveje emnet hjemmefra – og referatet fra drøftelsen vil

---

<sup>8</sup> Et EDB program, der bruges på en række af Blå Kors Danmarks institutioner

indeholde vigtig information som dokumentation. (Det samme kunne gøres til personalemøderne)

Vores opfordring er derfor: Lad være med at opfinde nye ”dybe tallerkener”. Se ”i skabet”: Hvad gør vi allerede, som kunne udbygges og anvendes til dette formål?

### **Bieffekter og kriterieforskydning.**

En af farerne ved at foretage resultatmåling efter den beskrevne metode i denne håndbog er, at man bliver meget fokuseret på de opstillede succeskriterier og indikatorer. Det er i sig selv meget godt – men det kan føre til, at man glemmer at have øjne og ører åbne i hverdagen over for eventuelle bieffekter – det være sig positive eller negative. I visse tilfælde kan bieffekterne være så store, at de langt overskygger det, man egentligt var fokuseret på at måle. Hvis man eksempelvis har opstillet som succeskriterie, at en bruger møder op til en konkret aktivitet, så er det ikke nok at måle på, om det også sker. Man er også nødt til at se på, om brugeren i øvrigt trives – eller mistrives – ved at deltage i aktiviteten. Den negative bieffekt kan være så stor, at selve deltagelsen i aktiviteten må træde i baggrunden.

I de fleste af de registreringskemaer, der er optrykt i denne håndbog i kapitel 5, er der da også taget højde for dette. Der fokuseres i registreringskemaerne på de opstillede succeskriterier og indikatorer – men der gives også plads til at have øjne og ører åbne for, hvad man i øvrigt ser i forbindelse med registreringen.

Det er også vigtigt at være opmærksom på, at alene det at sætte fokus på effekter på bestemte områder, er med til at skabe de ønskede resultater. Erfaringer viser, at når der fokuseres på bestemte områder, sker der også noget på disse områder. Dette kan opfattes som en fejlkilde i en mere videnskabelig evaluering, men kan jo også bruges strategisk og ledelsesmæssigt.

### **Så må der jubles!**

Som ansvarlig fagperson kan man i dagligdagen se så mange ting, man kunne tage fat på – både generelt og i forhold til den enkelte bruger. Det kan føre til, at man aldrig tager sig tid til at standse op – og give sig selv (og sine kolleger) et ordentligt klap på skulderen for det gode faglige arbejde, der gøres dag efter dag. Ved at sætte fokus på dokumentation og resultatmåling får man mulighed for – sort på hvidt – at konstatere, at indsatsen gør en forskel.

Det er derfor vores anbefaling, at man midt i al sin målingsiver tager sig tid til at juble! At man – når man har nået de resultater, man gik efter – tager sig tid til at for-døje det og glædes over det, før man går videre med nye udfordringer eller projekter.

Derfor er det også vigtigt, at man i stedet for at ville måle på det hele på én gang vælger ét eller to strategisk vigtige områder ud, hvor man vil måle. Foretag målingen på disse områder – nyd succesen eller justér fagligheden afhængig af, hvad målingen viser!

## **Målninger på aktiviteter, individer, institutions- eller kommuneniveau**

Denne håndbog beskæftiger sig primært med resultatmåling på aktiviteter eller individer. Der er tale om på den enkelte arbejdsplads at foretage en måling på, i hvor høj grad konkrete faglige indsatser påvirker brugerne.

Denne form for målninger er yderst relevante for de fagfolk, der står midt i det praktiske arbejde – men kan for andre aktører i den offentlige sektor være et for snævert perspektiv. For mange politikere vil det nok nærmere have relevans at kunne svare på mere overordnede spørgsmål: Virker vores indsats i forhold til misbrugerne? Er døgnanbringelser af misbrugere den rigtige måde at løse problemerne på? Disse former for spørgsmål lægger op til i højere grad at foretage en resultatmåling på et mere overordnet niveau.

Det er vores erfaring, at Den Logiske Model i høj grad kan være anvendelig til at konkretisere en måling på overordnet niveau. I en række tilfælde er der tale om meget komplekse spørgsmål – og dermed meget komplekse målninger – der ofte vil fordrer en resultatmåling og dokumentation, der er væsentligt mere omfattende end beskrevet i denne håndbog.

For os at se er det væsentligt, at tænkningen om resultatmåling og dokumentation bliver et anliggende for hele organisationen. Der bør ideelt set ske et dokumentationsarbejde på tværs af institutioner og arbejdspladser, ligesom både forvaltning og politikere bør forholde sig til, hvad deres succeskriterier er – og hvad de ønsker at bruge måling og dokumentation til. Der er med andre ord basis for at skabe et nyt samspil mellem de forskellige aktørniveauer i den enkelte organisation.



## Kapitel 5:

### Eksempler på registrerings- og dataindsamlingsmetoder

I dette kapitel vil vi præsentere nogle overvejelser og yderligere eksempler på forskellige typer af registrerings- og dataindsamlingsmetoder. Disse eksempler kan man også betragte som skabeloner, som man kan tilpasse og justere til eget brug. I bilag 1 er der en uddybende beskrivelse af forskellige dataindsamlingsmetoder og herunder en diskussion af fordele og ulemper ved de enkelte metoder.

#### De gængse – spørgeskema og interviewguide

Det væsentligste ved udarbejdelse af spørgeskema og interviewguide er at få ”oversat” sine succeskriterier og indikatorer til konkrete spørgsmål – i spørgeskemaet også med præcise svarkategorier.

Med fare for at det bliver en for grov forsimpning, påstår vi og tager i det følgende udgangspunkt i, at en interviewguide blot er et spørgeskema uden faste svarkategorier, dvs. at en interviewguide typisk stiller de samme spørgsmål som spørgeskemaet, men uden at svarene er fastlåst til nogle på forhånd definerede svarmuligheder.

Disciplinen at udforme et spørgeskema består generelt set af følgende trin:

1. Udvalg mål osv. – fase 1 og 2 fra kapitel 3 i denne håndbog
2. Formulér en bruttoliste med interessante spørgsmål, som man gerne vil stille – i første omgang kan det være en god, kreativ proces at ”skyde fra hoften”
3. Formulér spørgsmål, som afdækker det, vi kalder baggrundsoplysninger, dvs. typisk informationer om alder, køn, erfaringer med det konkrete emne osv. Baggrundsoplysningerne drejer sig typisk om forhold, som man mener vil kunne være med til at forklare svarmønstret på substansspørgsmålene, eksempelvis at oplevelse af sagsbehandling i en socialafdeling typisk vil afhænge af ens uddannelsesniveau, sagens kompleksitet m.v.
4. Test, gerne i samarbejde med et par mulige respondenter, spørgsmålene på bruttolisten for at få valgt de væsentligste ud

- 4a Spørg jer selv: ”Hvad får jeg at vide ved at stille det spørgsmål?” – og ”er det interessant for min problemstilling?”
  - 4b kan respondenterne overhovedet svare på spørgsmålene?
  - 4c afdækker spørgsmålene holdninger, oplevelser, tilfredshed eller noget helt fjerde? Og er det så det, I vil vide noget om?
  - 4d prøv evt. at få en uvildig til at besvare spørgsmålene og drøft bagefter om spørgsmålene giver mening, er til at forstå osv.
5. Formulér det endelige skema / guide
6. Hvis man ønsker at få sine besvarelser bearbejdet statistisk (spørgeskema), vil det være en god idé at gå i gang med det tekniske kodningsarbejde samtidig med, at skemaet bliver udarbejdet, da der kan være nogle steder, hvor indholdsmæssige og tekniske hensyn skal afvejes mod hinanden

### Eksempel på spørgeskema til pårørende

<p><b>Kære pårørende.</b></p> <p>I dette halvår arbejder vi særligt med et mål om at få vores beboere til at tage ansvar for egen tilværelse – herunder særligt de fysiske rammer, de lever i. Vi laver selv nogle observationer løbende, men vil også gerne høre, hvad I som pårørende observerer. Vi vil derfor bede jer udfylde dette spørgeskema og aflevere det, når I forlader jeres pårørende efter besøget i dag. I skal lige vide, at besvarelsen er anonym. Eventuelle spørgsmål kan rettes til Sofie eller Amalie.</p> <p>Du kan blive bedt om udfylde endnu et skema, hvis du kommer på besøg igen inden for de næste tre uger, hvor undersøgelsen finder sted. Vi vil nemlig gerne vide noget om, hvorvidt den særlige indsats, vi sætter i værk, ændrer på noget.</p> <p>Tak for hjælpen!</p>
<p>Spørgsmål til pårørende:</p> <p>I hvor høj grad oplever du, at din pårørende:</p> <p>A: holder sit værelse rent</p> <p><input type="checkbox"/> I meget høj grad</p> <p><input type="checkbox"/> I nogen grad</p> <p><input type="checkbox"/> I ringe grad</p> <p><input type="checkbox"/> Slet ikke</p>

*Skemaet fortsættes på næste side*

*Fortsat fra forrige side*

B: ikke ødelægger inventaret  I meget høj grad

I nogen grad

I ringe grad

Slet ikke

C: viser sit værelse frem og taler om værelset

I meget høj grad

I nogen grad

I ringe grad

Slet ikke

D: .....

Det er vigtigt at være opmærksom på, at spørgsmålene i spørgeskemaet er hentet fra indikatorerne i Den Logiske Model. I dette tilfælde har man valgt ”at holde sit værelse rent”, ”ikke at ødelægge inventaret” og ”at vise sit værelse frem” som indikatorer på ansvarlighed for værelset. Spørgeskemaet er altså næsten lavet, når man har udfyldt sin logiske model!<sup>9</sup>

### **Specielle registreringskemaer – individuelle eller generelle – udarbejdet til en konkret indsats / måling**

Kendetegnende for udviklingen af registreringskemaer er, at man typisk også her – ligesom ved spørgeskemaer og interviewguides – laver et bruttoudkast, som herefter testes og laves endeligt færdigt.

Fordelen ved særlige registreringskemaer er, at de er direkte rettede mod den givne måling, mens ulempen er, at de netop derfor bliver til ”endnu et stykke papir, vi skal forholde os til”.

Man kan lave registreringskemaer, som har en samlet gruppe som målgruppe, men man kan også lave registreringskemaer, som tillader, at det enkelte individ er synligt i målingen. Det viser vi med et par eksempler her:

---

<sup>9</sup> Yderligere metodiske overvejelser om spørgeskemaer og formulering af spørgsmål kan findes i Harboe 2006.

## Eksempel på registreringsark, hvor det enkelte individ er synligt

Måling af: Beboernes evne til at håndtere egen økonomi							
Indikatorer	Beboer 1	Beboer 2	Beboer 3	Beboer 4	o.s.v		
Der er penge på kontoen ved månedsafslutning	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej			
Beboeren er i indkøbssituationer opmærksom på, hvad der hæves og bruges	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej			
Beboeren har taget initiativ til at få lagt budget	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej			
Osv.							

## Eksempel på registreringsark, hvor der er fokus på adfærdssændringer hos en gruppe af personer

**Overordnet mål:** Skabe ansvarlighed hos beboerne i bofællesskabet.

**Delmål:** Beboerne skal lære ansvarlighed i forhold til de daglige rammer

**Succeskriterie:** Beboerne udviser ansvarlighed over for eget værelse

**Målemetode** (eksempel): 1 medarbejder (den samme i hele perioden?) på hver afdeling observerer og udfylder 2 gange ugentligt et registreringsark. Der udfyldes 1 ark pr. afdeling pr. gang, dvs. 2 ark pr. afdeling pr. uge

**Tidsperiode:** Januar-februar 2008

**Hvem observeres:** Alle beboere på institutionen

**Målepunkter:**  
Der arbejdes med følgende inddeling af målepunkter<sup>10</sup>

- 1: højeste målopfyldelse
- 2: mellem målopfyldelse
- 3: lav målopfyldelse

*Skemaet fortsættes på næste side*

<sup>10</sup>Man kan have flere kategorier.

Fortsat fra forrige side

**Hvad registreres (indikatorer)?**

**A: Beboerne holder deres værelse rent.**

- 1: 67% af beboerne eller mere holder deres værelse rent
- 2: Mellem 33% og 66% af beboerne holder deres værelse rent
- 3: Under 32% holder deres værelse rent

Registreret adfærd: \_\_\_\_\_

**B: Beboerne ødelægger ikke inventaret.**

- 1: Ingen beboere har ødelagt inventar
- 2: En beboer har ødelagt inventar
- 3: Flere beboere har ødelagt inventar

Registreret adfærd: \_\_\_\_\_

**C: Beboerne viser gerne deres værelse frem.**

- 1: 67% af beboerne eller mere viser værelset frem – taler om værelset
- 2: Mellem 33% og 66% viser værelset frem – taler om værelset
- 3: Under 32% viser værelset frem – taler om værelset

Registreret adfærd: \_\_\_\_\_

**D: Øvrige bemærkninger omkring målingen**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Eksempel på registreringsark, hvor der er fokus på en gruppe af personer

### Måling af: Stemningen imellem brugerne i de fælles pauser

Måleperiode:

- Formiddagspausen
- Middagspausen
- Eftermiddagspausen

### Måling på de opstillede succeskriterier:

Er der registreret negativ fysisk kontakt mellem to eller flere brugere?

- Ja
- Nej

Er der registreret drillerier eller decideret mobning mellem to eller flere brugere?

- Ja
- Nej

Er der nogle brugere, som står for sig selv / holdes udenfor?

- Ja
- Nej

Hvordan foregår samværet generelt?

- Tilfredsstillende, dvs. der er en god stemning
- Mindre tilfredsstillende, dvs. stemningen er OK, men sårbar
- Ikke tilfredsstillende, dvs. stemningen er overvejende dårlig

Andre bemærkninger / observationer:

## Eksempel på registrering over tid – flere registreringer i samme skema

Indikatorer	Beboer 1				Beboer 2				Beboer 3		Beboer 4		Osv.				
	Jan	Apr	Juli	Okt	Jan	Apr	Juli	Okt									
Der er penge på kontoen ved månedsafslutning	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej									
Beboeren er i indkøbs-situationer opmærksom på, hvad der hæves og bruges	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej									
Beboeren har taget initiativ til at få lagt budget	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nej									
Osv.																	

### Skitse til side i dagbog:

<p><b>Beboerens navn:</b></p> <p><b>Aktuelt delmål:</b></p> <p><b>Dagbogsnotater relateret til delmål:</b></p> <p style="padding-left: 40px;">Indikatorer:</p> <p><b>Andre indtryk af brugeren:</b></p> <p><b>Praktiske meddelelser og aftaler:</b></p> <p><b>Dato:</b></p> <p><b>Navn på medarbejder:</b></p>
--

## Andre metoder til registrering og dokumentation

### Et enkelt evalueringsark til fokusering af den faglige debat

Et af de væsentligste formål med de forskellige metoder til registrering og dokumentation er at systematisere information og vurderinger, så faglige debatter, formulering af nye indsatsområder osv. bliver mere kvalificeret. Vi har gode erfaringer med følgende lille, enkle evalueringsark<sup>11</sup>, som en gruppe af medarbejdere kan bruge til fokusering af dialog om målefterlevelse (her er der tale om et projekt med fokus på samarbejdet mellem botilbud og dagtilbud).

Værdisætning					Evaluering			
Hvor værdifuldt er det for vores arbejde, at.....?					Er det sådan nu i vores arbejde?			
Meget værdifuldt	>	Slet ikke værdifuldt		<b>Helhed i brugerens hverdag – større sammenhæng mellem dag- og døgntilbud</b>	I høj grad	>	Slet ikke	
				<b>Værdiudsagn</b>				
				Brugeren sættes i centrum				
				Mere sammenhængende hverdag for den enkelte bruger				
				Tættere samarbejde mellem forskellige faggrupper om brugerens trivsel og udvikling				
				Medarbejdere på værkstedet og botilbudet udvikler et fælles syn på udvikling				
				Intensiveret samarbejde med forældre/pårørende				
				At de gensidige relationer blandt medarbejderne er præget af åbenhed, tillid og tryghed				

Man udfylder skemaet individuelt, tæller sammen og vurderer i fællesskab det samlede billede. På baggrund heraf kan formuleres nye indsatsområder osv.

<sup>11</sup> Inspireret af Projekt Skoleevaluering, se litteraturlisten



Man kan også lave flere målinger over tid – eksempelvis udfylde skemaet og have dialog herom i forbindelse med hvert andet personalemøde samt ved møder på tværs af dag- og døgntilbudet.

# Bilag 1

## Eksempler på konkrete redskaber til effektmåling – samt diskussion af disse

### Design

Designovervejelser indebærer, at man forholder sig til en række praktiske forhold vedrørende målingen. Nedenfor er angivet forskellige typer af design sammenholdt med de ressourcer, der medgår til selve målingen.

Type af design	Beskrivelse	Ressourceforbrug
Efter-indsats målinger	Brug af måleredskaber for at beskrive effekten, der kan konstateres efter en konkret indsats (kan fx være adfærd, holdninger, viden m.v.)	Lavt
Før- og efter målinger	Beskriver deltageres "score" i forhold til forventede succeskriterier (fx adfærd, holdning, viden) forud for indsatsen og efter gennemførelse af indsatsen	Moderat
Efter-indsats målinger med sammenligning med andre udførende enheder	Det samme som efter-indsats målinger. Dog vil de opnåede resultater skulle holdes op imod resultater fra andre tilsvarende udførende enheder for at opnå muligheden for sammenligning	Højt
Før- og efter målinger og måling af langtidseffekt	Det samme som før- og eftermåling – dog udbygget med yderligere målinger foretaget eksempelvis 1 eller 2 år efter udskrivning fra den udførende enhed	Højt

Beslutningen om, hvilket design man ønsker at bruge, vil hjælpe med til at afgøre, hvordan og hvor ofte der skal indsamles data.

Der er en række forhold, der må overvejes:

- Hvornår forventer vi at se en effekt af vores indsats? Her-og-nu, gradvist stigende – eller på længere sigt?
- Er der nogle milepæle, vi kan se efter – eller skal vi løbende registrere, hvad der sker?

- Hvor ofte er vi i kontakt med brugerne? Dagligt, ugentligt eller med et vist interval?
- Hvornår vil data være tilgængelige?
- Vil der blive fokuseret på langsigtede eller kortsigtede ændringer?

Svaret på disse spørgsmål vil give vigtig information til den udførende enhed som udgangspunkt for tilrettelæggelse af resultatmåling.

## **Dataindsamlingsmetode**

Data kan indsamles på mange forskellige måder: Spørgeskema, interview, registreringsark m.fl. Der er ikke én af disse metoder, der er den rigtige eller den bedste. Hver metode har nemlig sine fordele og ulemper, eksempelvis i forhold til anonymitet, ressourceforbrug, risiko for at påvirke svar ved tilstedeværelse m.v. Det kan derfor være en god idé at lade flere metoder supplere hinanden i forbindelse med en konkret evaluering.

Valget af metode(r) afhænger i meget høj grad af det konkrete mål (og succeskriterier og indikatorer) og den konkrete indsats, der ønskes målt på, ligesom det afhænger af ambitionsniveau, tilgængelighed til målgruppen m.v.

For at træffe et fornuftigt valg af dataindsamlingsmetode bør man overveje, hvem der skal bidrage med informationer, samt hvilken type af information der ønskes. Overvej eksempelvis:

- Er det fagpersonerne, som observerer og indsamler data?
- Er det brugerne (eller evt. deres pårørende), som skal bidrage med data?
- Er det måske eksterne observatører, eksempelvis en supervisor, som skal indsamle data?
- Vil I foretage dataindsamlingen på brugerniveau eller er I mere interesserede i et helhedsbillede i forhold til en stor målgruppe?
- Er det en eller flere brugeres udvikling, som er interessant, eller er det en større gruppes udvikling eller oplevelse af en indsats?
- Hvilken type informationer går I efter?
  - Faktuelle oplysninger, eksempelvis om gennemførelsesprocenter, ind- og udskrivninger, antal producerede enheder m.v.

- Er det fx adfærd, der er i fokus?
- Er det holdninger og oplevelser?

Afhængig af svaret på disse overvejelser vil der være forskellige typer af dataindsamlingsmetoder, der er de bedste i situationen.

Nedenfor er angivet seks forskellige metoder til dataindsamling – med en beskrivelse af deres anvendelighed.

### Seks metoder til dataindsamling. Disse metoder er blandt de mest anvendte

Dataindsamlingsmetoder	
Spørgeskemaer	Spørgeskemaer er et standardinstrument, der indeholder en række spørgs-mål relateret til, hvad der ønskes målt på. Spørgeskemaer kan indeholde en kombination af forskellige typer af spørgsmål: Enkle spørgsmål; serier af spørgsmål om samme emne; åbne eller lukkede spørgsmål (åbne spørgsmål: skriv med egne ord, hvad du oplever; lukkede spørgsmål: sæt kryds inden for forud definerede svarkategorier). Hvis brugeren ikke selv kan læse og skrive, kan man som personale udfylde spørgeskemaet i en samtale med brugeren. Spørgeskemaer vurderes normalt til at være effektive til dataindsamling.
Interview (incl. fokusgruppe)	Ved interviewet stilles en række spørgsmål. De kan være helt fast struktureret eller mere åbne. Fokusgruppeinterview, (hvor man taler med en gruppe af brugere samtidig), udnytter den dynamik, der opstår i en gruppe. Interview kan bruges, når man ønsker at gå mere i dybden end en spørgeskemaundersøgelse kan gøre. Interview er meget brugbart ved mere følsomme emner.
Observationer	Dette er førstehåndsobservationer af indsatsen og konkrete aktiviteter. Observationer er ofte styret af på forhånd opstillede observationskemaer, hvor man har defineret, hvad man konkret vil se efter. Observationer er især værdifulde i situationer, hvor man ikke kan basere sine målinger på spørgeskemaer m.v., men er nødt til at supplere med en faglig vurdering. Observationer kan fastholdes på registreringsark, i en dagbog, logbog eller lign.
Sagsgennemgang	En sagsgennemgang kan eksempelvis indbefatte en gennemlæsning af en brugers opholdsplan og udviklingen i denne. Det kan give både beskrivende og vurderende information. Sagsgennemgang kan give information om det enkelte individs udvikling i retning af de opstillede mål for indsatsen. Det er en ikke påtrængende måde at indsamle data på – og det giver mulighed for at måle individuelle resultater. Det kræver dog, at opholdsplanen bruges aktivt og indeholder beskrivelser af den enkeltes udvikling.

*Skemaet fortsættes på næste side*

*Fortsat fra forrige side*

Registrering	Anvendes specielt på "hårde" mål, hvor det, man registrerer, er noget umiddelbart kvantitativt – eksempelvis antal voldstilfælde, ændring af vægt, udvikling i skolekunderskaber m.v.
Sekundære kilder	Indhentning af data genereret af andre. Eksempelvis gennemgang af eksisterende information publiceret i diverse statistikker og rapporter. Sådanne data er særligt anvendelige til en analyse af mere overordnede forhold.

Ved valg af dataindsamlingsmetode er der en række overvejelser, der skal gøres.

- A. Hvilken type af information er der brug for?**
- B. Hvordan sikrer vi validitet?**
- C. Hvordan sikrer vi reliabilitet?**
- D. Hvilke ressourcer har vi til rådighed til dataindsamlingen?**
- E. Hvad er de etiske overvejelser?**

Nedenfor vil vi se på hver af disse overvejelser – og hvad de betyder for valg af dataindsamlingsmetode.

#### **Ad A. Hvilken type af information er der brug for?**

Hvis der er brug for standardiserede informationer og klare svarmuligheder, vil følgende dataindsamlingsmetoder være anvendelige:

- spørgeskemaer
- registreringer
- sekundære kilder

Hvis der ønskes målinger på situationer, der er meget individuelle, og hvor svarmulighederne er svære at definere på forhånd, vil følgende dataindsamlingsmetoder være anvendelige:

- interview
- observationer
- sagsgennemgang

## **Ad B. Hvordan sikrer vi validitet?**

Begrebet validitet siger noget om sikkerheden af vores måling.

*Altså: Måler vi det, vi tror, vi måler?*

Nogle dataindsamlingsmetoder har generelt lav validitet. Eksempelvis spørgeskemaet, hvor der er risiko for, at respondenterne enten underspiller eller overspiller deres adfærd og holdninger, når de skal svare på et spørgeskema.

Andre dataindsamlingsmetoder har generelt en høj validitet. Eksempelvis løst strukturerede interview, observationer samt sagsgennemgang. Her er der mulighed for en løbende fortolkning og spørgen ind til problemstillingerne, der ønskes målt på.

Der er en række muligheder for at forbedre validiteten af en dataindsamling:

- Anvend kendte, afprøvede metoder
- Anvend succeskriterier og indikatorer, der er defineret af professionelle
- Se kritisk på resultatet: Vurdér om det passer med andre kendte undersøgelser
- Supplér med fokusgruppeinterview eller almindelige interview for at få mere individuelle tilbagemeldinger om, hvad der er vigtigt
- Lav en pilotaftestning af dit spørgeskema for at være sikker på, at du stiller de rigtige spørgsmål – og at respondenterne forstår, hvad du spørger om
- Arbejd løbende på at udvikle måleredskaber, der egner sig til den specifikke brugergruppe

## **Ad C. Hvordan sikrer vi reliabilitet?**

Begrebet reliabilitet siger noget om stabiliteten (eller sikkerheden) af vores måling.

*Altså: Ville vi få de samme resultater, hvis vi indsamlede data under andre forhold?*

Høj grad af reliabilitet betyder, at vi ville opnå de samme resultater, uanset hvem der indsamlede vores data – og uanset tid og sted.

Standardiserede metoder sikrer en høj grad af reliabilitet. Det gælder eksempelvis spørgeskemaer og registreringer.

Der er en række muligheder for at øge reliabiliteten af en måling:

- Lad relativt få personer have ansvar for dataindsamling
- Træn de personer, der skal lave dataindsamlingen
- Lav en klar dokumentation for, hvordan data skal kodes – herunder hvordan mere åbne spørgsmål skal oversættes til noget eksakt
- Definér specifikke ændringsniveauer, som kan anvendes i målingen

#### **Ad D. Hvilke ressourcer har vi til rådighed til dataindsamlingen?**

Det koster både tid og penge at foretage målinger. Ressourceforbruget bør til enhver tid overvejes i relation til det, man ønsker at bruge målingen til.

Det er bedre at måle på en lille del af indsatsen (og gøre det ordentligt) end at ville måle på alle hjørner af det, man laver, og have svært ved at overkomme det.

#### **Ad E. Hvad er de etiske overvejelser?**

Når vi foretager målinger på brugere på institutioner eller væresteder, bør vi inddrage en række etiske overvejelser omkring målingen. Der bør eksempelvis overvejes følgende spørgsmål:

- Kan vi tillade os at måle på netop denne måde i forhold til den enkelte brugergruppe?
- Bruger vi et sprog, de kan forstå?
- Skaber vi mistillid mellem ansat og bruger ved at måle på en bestemt måde?
- Hvordan passer den enkelte målemetode med kulturen i brugergruppen?

Svarene på disse spørgsmål kan betyde noget for den måling, vi foretager – eller for den information, vi giver omkring målingen.

## Ovenstående overvejelser – samlet i ét skema

For de seks beskrevne dataindsamlingsmetoder er her lavet en vurdering af validitet, reliabilitet og ressourceforbrug.

Metode	Validitet	Reliabilitet	Ressourceforbrug
Spørgeskemaer	<p><b>Lav</b></p> <p>Ingen mulighed for videre afklaring. Deltagerne vælger ofte andre svarmuligheder, end skemaet lægger op til. Deltagerne ønsker muligvis ikke at afsløre privat adfærd. Deltagerne er muligvis ikke bevidst om egen adfærd, handlinger og holdninger.</p>	<p><b>Høj</b></p> <p>Svar på standardspørgsmål giver en høj grad af konsistens i svarene. Der er begrænset mulighed for, at dataindsamleren kan påvirke resultatet.</p>	<p><b>Økonomisk</b></p> <p>Spørgeskemaer er masseudsendelser. Omkostningerne vil være påvirket af</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• antal af skemaer, der skal udsendes</li> <li>• om man vælger telefon eller udsendte skemaer</li> <li>• hvor meget man vil ofre på at rykke for flere skemaer</li> <li>• evt. statistisk databehandling</li> </ul>
Interview	<p><b>Høj</b></p> <p>Kan afklare spørgsmål ved at stille uddybende spørgsmål. Den direkte konfrontation kan give mulighed for en åben drøftelse. Fokusgrupper kan motivere til drøftelse og udveksling af fælles oplevelser. Fokusgrupper kan klargøre individuelle synspunkter gennem en dialog med andre.</p>	<p><b>Lav</b></p> <p>Interview er unikke baseret på respondentens udtalelser. Spørgsmålene vil ofte blive stillet forskelligt (med forskellig vægtlægning) af forskellige interviewere. Der er forskel på, hvor langt man som interviewer vil spørge ind til det enkelte svar.</p>	<p><b>Moderat</b></p> <p>Individuelle interview er moderat tidskrævende. Fokusgruppeinterview er lavt til moderat tidskrævende.</p>

*Skemaet fortsættes på næste side*



Fortsat fra forrige side

Observation	<b>Høj</b> Observanten kan direkte observere adfærd, der ikke kan registreres på anden måde. Observanten kan direkte observere adfærd, der kan indføres i et registreringsark med fastlagte standarder.	<b>Moderat</b> Observanten har brug for struktureret vejledning for at kunne kode sine observationer. (guidning) Løst strukturerede observationer giver lav reliabilitet, fordi forskellige observatører vil opnå forskellige konklusioner på det, de ser - og vil se noget forskelligt over tid.	<b>Moderat til dyr</b> Vil afhænge af den tid, der skal bruges til observationerne. Skal der kobles ekstra personer på, vil det være dyrt. Hvis man lader pædagogen lave observationerne i forbindelse med den almindelige kontakt med brugeren, vil tidsforbruget være begrænset.
Sagsgennemgang	<b>Moderat</b> Relationen mellem brugeren og medarbejderen påvirker nøjagtigheden af data.	<b>Lav til moderat</b> Den udførende enhed har brug for visse standarder for beskrivelse af udviklingstendenser hos brugeren. Så længe man ikke har det, vil sagsgennemgang give et meget uklart billede	<b>Økonomisk</b> Opholdsplansgennemgang er i de fleste tilfælde en naturlig del af dagligdagen i forbindelse med statusmøder. Anvendelse af sagsgennemgang til evaluering kræver i startfasen tid til at strukturere registreringerne – herunder fastlægge standarder, der skal beskrives i sagerne.
Registreringer	<b>Moderat til høj</b> Kræver fastlæggelse af, hvad der skal måles på. Hvis kriterierne er de rigtige, giver det en høj grad af validitet	<b>Høj</b> Kræver fastlæggelse af, hvad der skal måles på. Kræver klare definitioner af, hvad man forstår ved afkrydsningsmulighederne	<b>Økonomisk</b> Et fast registreringsark vil normalt kunne udfyldes på relativt kort tid af den medarbejder, der har den daglige kontakt med brugeren
Sekundære kilder	<b>Lav til moderat</b> Ofte vil rapporter fra andre udførende enheder sige mere end alene noget om graden af adfærdændring.	<b>Moderat til høj</b> Data er ofte (hvis officielle statistikker) indsamlet meget systematisk. Rapporter fra andre udførende enheder kan dog være meget usystematiske og skal derfor anvendes med omtanke	<b>Økonomisk</b> Det er enkelt at få rådighed over almindelig statistik. Det kræver en større indsats at få stillet information fra andre udførende enheder til rådighed. Der kan være problemer med anonymitet og en begrænset tid hos medarbejderne til at arbejde med disse data.

## Bilag 2. Forskellige evalueringsmodeller

Som nævnt tidligere i denne bog er Den Logiske Model ikke en evalueringsmodel, men i stedet en metode til at konkretisere sine mål så langt, at det giver mening at måle på dem. Det er dog vigtigt at bemærke, at man uden problem kan anvende Den Logiske Model uden at vælge et bestemt evalueringsmodel efterfølgende. Ved anvendelse af Den Logiske Model kan man finde frem til egnede metoder til at indsamle data om opnåede resultater uden at dette fremstår som en decideret evaluering. Hvis man eksempelvis ønsker at følge op på, hvordan det går med at realisere målene i en opholdsplan, behøver man ikke nødvendigvis at gå ind i alle overvejelserne om valg af evalueringsmodel.

I dette bilag prøver vi at give en kort oversigt over en række evalueringsmodeller. Bilaget er relativt teknisk – og vi henviser til bogen ”Nye veje i evaluering” af Peter Dahler-Larsen & Hanne Kathrine Krogstrup, hvis der ønskes en uddybning af materialet.

Når man taler om evalueringsmodeller, er der tale om at finde frem til det princip eller det spørgsmål, der styrer evalueringen. Evalueringsmodellen er en opskrift på, hvordan evalueringen i praksis gennemføres for at svare på det stillede spørgsmål. Hovedspørgsmålet er derfor afgørende for, hvad evalueringen handler om – og hvilken evalueringsmodel, man vil anvende.

Når man vælger en evalueringsmodel sker der samtidig

- Et valg af emnemæssigt fokus
- Et valg af metode
- Et valg af evaluators rolle
- Et valg af graden af inddragelse af interessenter m.v.

Det er vigtigt at gøre sig klart, at ingen model kan alt. Ved at vælge én model, foretager man også et fravalg af bestemte forhold.

Nedenfor er givet en kort gennemgang af forskellige evalueringsmodeller og deres kobling til input, output, outcome tænkningen.

	→ <b>Input</b>	→ <b>Implementering</b>	→ <b>Output</b>	<b>Outcome</b>
Fokus-punkter:	Beslutninger- strukturelle ressourcer	Processer -organisation -medarbejdere -brugere	Præstationer / den konkrete produk- tion	Effekter / når pro- duktionen møder brugeren
Evaluerings- former		Brugerinddragelse i evaluering Kompetenceud- viklingsevaluering m.fl.	Præstationsmåling  Brugertilfreds- hedsundersøgelser	Klassisk effekt- evaluering: - målopfyldelses evaluering - eksperimen- telle design <sup>12</sup> - quasiekспери- mentelle de- sign <sup>13</sup> - statistiske design <sup>14</sup> - m.fl.  Effektevaluering i nyt lys: - Realistisk evaluering
Bemærkninger om metoderne		Kvalitative me- toder Inddragelse af interessenter. Risiko for diffuse data. Begrænset evalu- eringsperspektiv	Kvantitativ me- tode. Kan give en del information. Siger intet om effekter	Forudsætter klare mål. Problem med biefekter. Ser ikke meget på processen

Der er nedenfor knyttet kommentarer til visse af ovennævnte evalueringsmodeller.

<sup>12</sup> Eksperimentelle design: Det randomiserede kontrollerede eksperiment, hvor der udpeges en kontrolgruppe og en indsatsgruppe.

<sup>13</sup> Quasiekperimentelle design: Hvor det ikke er muligt at udpege medlemmer til en kontrolgruppe. Her må der ske en anden form for kontrolleret udpegning, så baggrundvariable kan udskilles fra indsatseffekten.

<sup>14</sup> Statistisk design: Her er der tale om effektevaluering i fuld skala. Man måler eksempelvis på hele populationen af misbrugere.

## Modeller relateret til implementeringsprocessen<sup>15</sup>:

BIKVA modellen.

### Brugerinddragelse i kvalitetsvurdering

- brugerne har en væsentlig viden, som kan bidrage til at målrette ydelserne
- bottom-up og læringsorienteret
- forventes at kunne bidrage til metodeudvikling

Metoden tager udgangspunkt i problemstillinger, brugerne finder relevant.

Væsentlige aktører:

- brugerne
- frontmedarbejdere
- ledere
- politikere

Formål:

- at udfordre eksisterende praksis- og handlenormer i organisationen
- at opnå højere grad af overensstemmelse mellem brugernes problemopfattelse og den kommunale service

Proces:

- gruppeinterview med brugerne
  - vigtigt: brugernes oplevelse er ikke sandheden
  - hensynet til brugerne er ét hensyn blandt flere
- gruppeinterview med frontmedarbejdere
  - drøfte årsager til brugernes vurdering.
  - refleksion over egen praksis
- gruppeinterview med ledelsen
  - drøfte årsagen til brugeres og medarbejderes udsagn
- vurdering i det politiske niveau
  - vurdering af årsagen til aktørernes udsagn
  - overvejelser om ændring i praksis

---

<sup>15</sup>Hentet fra "Nye veje i evaluering". Peter Dahler-Larsen & Hanne Kathrine Krogstrup

## **Modeller relateret til output:**

### **Præstationsmålinger.**

Hvad kommer der ud af indsatsen

- det, der kan måles og vejes
  - hvor mange?
  - hvor gode?
  - hvor ofte?
  - o.s.v.
- vurdering med udgangspunkt i et begrænset antal præstationskriterier
- accountability – ansvarlighed i relation til kriterierne for indsatsen

### **Brugertilfredshedsanalyser.**

Typisk spørgeskema, som anvendes til at kortlægge brugeres eller borgeres tilfredshed med den kommunale service.

Fordel:

- standardiseret metode
- let at dokumentere
- kvantificerbar
- mulighed for at høre interessenter, der ellers ikke ytrer sig

Ulempe:

- manglende fleksibilitet
- måske ikke den bedste måde at lære nyt på
  - et kvalitativt interview ville ofte give mere

## **Modeller relateret til outcome:**

### **Klassisk effektevaluering.**

- er effekten i overensstemmelse med de politiske målsætninger? (målopfyldelsesevaluering)
- i hvilket omfang er de opnåede effekter faktisk en funktion af indsatsen? (effektevaluering)

## Virkningsevaluering.

Videreudvikling af ”theory-based evaluation” – først i 1990’erne.

Udgangspunkt i programteorien: forestillinger om, hvorfor og hvordan en given indsats virker.

Giver svar på spørgsmålet: Kan vi bekræfte, afkræfte eller udvikle programteorien?

- hvad virker for hvem, hvordan og under hvilke betingelser
- antagelse om: ”hvis a, så b”

Bygger bro mellem processer og effekter. Kan anvendes, hvis spørgsmål om effekt (årsag-virkning) er centrale i evalueringen.

Tilgang til evalueringen: systematisk undersøgelse af hvert enkelt led i programteorien.

Modellens 7 trin:

1. stille evalueringsspørgsmålet
  - 1a. udtryk som ”medføre”, ”påvirke”, ”medvirke” etc.
2. finde kilder til programteori
3. opstille programteori
  - 3a. en bestemt måde at gøre ting på forbindes med en forventet effekt
4. gøre programteorien klar til evaluering
  - 4a. indsats, proces, præstationer, resultat
5. vælge metoder
  - 5a. observationer, spørgeskemaer, interview m.v.
6. indsamle data
7. analysere og konkludere
  - 7a. programteorien bestyrket
  - 7b. teorifejl (hvis implementeringen er gennemført korrekt)
  - 7c. implementeringsfejl
  - 7d. afdække bieffekter

Fordele ved modellen:

- realitetstest af forestillinger om, hvordan en given indsats virker
- mulighed for at afdække, hvad der virker – og hvad der skal ændres for at det virker
- medvirker til at kvalificere de evalueringskriterier, der bruges
  - kun måle på opnåelige og relevante effektmål
  - filosofi: kun gennem kvalificeret procesviden opnås effektviden
- mulighed for at udpege og undersøge bieffekter af en indsats
- mulighed for at opsamle og formidle viden.
  - kommunikation mellem praktisk evaluering og faglig, teoretisk viden
  - overførsel af viden fra én evaluering til en anden

### **Målopfyldelsesevaluering contra virkningsevaluering?**

Samme grundspørgsmål: Har indsatsen virket i retning af det opstillede mål.

Forskellen på de to evalueringsformer:

- virkningsevaluering fokuserer på forklaringer
  - hvordan går det til...?
- virkningsevaluering ikke så interesseret i de samlede effekter – mere ”hvad virker for hvem, hvornår, hvordan og under hvilke betingelser?”
  - opdeling af indsatsen i delelementer – og vurdering af disse enkeltvis
- virkningsevaluering er bedre til at give råd om, hvad der skal til for at forbedre indsatsen

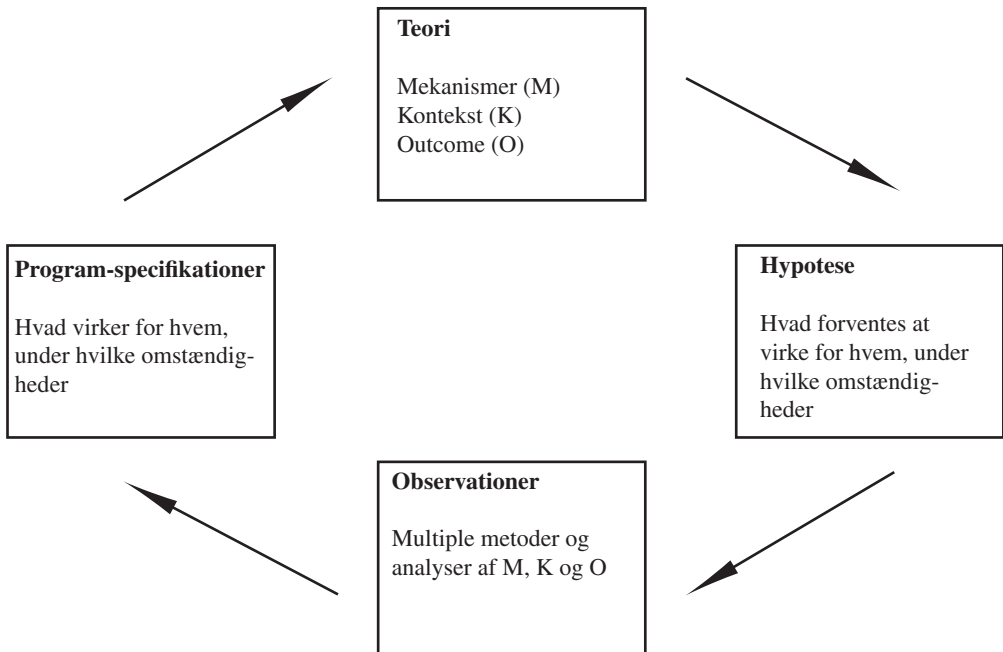
### **Realistisk evaluering:**

#### **En af de nyeste metoder (sidst i 90'erne):**

Måling af effekt med udgangspunkt i programteori (hvad virker – for hvem – hvornår – i hvilken sammenhæng?). Evalueringen er en test af, hvorvidt socialt arbejde i en given kontekst/organisation faktisk virker som forventet.

Argumentet for evalueringsformen: Effekter kan ikke forstås uafhængigt af deres kontekst. Evaluering kræver en klar specifikation af programteorien, hvis det skal være muligt at vurdere, hvor de væsentligste effekter skal findes.

## Den realistiske evalueringssirkel:



Ved komplekse indsatser vil den realistiske evaluering ikke evaluere den samlede indsats, men koncentrere sig om visse delelementer i indsatsen.



## Skematisk opstilling af evalueringsmodeller:<sup>16</sup>

	Målopfylde- ses-evaluering	Bieffekt- evaluering	Bruger- evaluering	Interessent- evaluering	Teoribaseret evaluering
<b>Styrende ide</b>	Har program- met sikret opfyldelse af forud fastsatte mål?	Målopfylde- lse + evt. bieff- fekter	Brugernes ønsker og bekymringer	Interessenters ønsker og bekymringer	Principper og forudsætninger for program- mets tilsigtede funktion
<b>Kræver klare formelle mål</b>	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja
<b>Bieffekter belyses</b>	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Typisk formål</b>	Kontrol	Kontrol (+ læring)	Læring	Læring	Kontrol og læring
<b>Hvem definerer kriterier</b>	Officielle programmål	Programmål + evaluator + interessenter	Brugere	Interessenter	Evaluator efter eksplicitering af program- teorien
<b>Procesindsigt</b>	Nej	Lidt	Noget indsigt	Mere indsigt	Mest indsigt
<b>Legitimitet</b>	Parlamentarisk styringskæde: lever systemet op til demo- kratisk ved- tagne krav?	Parlamentarisk styringskæde: lever systemet op til demo- kratisk ved- tagne krav?	Brugerdemo- krati?	Interessent- Demokrati?	Evaluering som faglig- teoretisk akti- vit
<b>Svagheder</b>	Findes klare mål? Mangler bieff- fekter og proces- indsigt. Relevans for lokale aktører?	Mangler læring til justering af program	”Brugerdemo- krati” mangler begrundelse	”Interessent- demokrati” mangler be- grundelse	Der eksisterer sjældent en klar program- teori.

<sup>16</sup> Hentet fra ”Den rituelle refleksion” af Peter Dahler-Larsen.

## Litteraturliste, links og referencer

Andersen, Benny: ”Slut med berøringsangst over for kvalitet”. Socialpædagogen nr. 17, årgang 2000.

Andersen, Helle Sundgaard: ”Bløde mål og hårde redskaber”. Danske Kommuner 1997:1:32-33.

Andersen, John; Søren Gundelach og Kjeld Rasmussen: ”Praksis under lup”. Dansk Pædagogisk Forum 2004.

Andersen, John og Søren Gundelach: ”Vurdér kvaliteten”. Dansk Pædagogisk Forum, 1996.

Dahler-Larsen, Peter: ”Den rituelle refleksion”. Odense Universitetsforlag, 2001.

Dahler-Larsen, Peter: ”Evaluering kortlagt”. Systime, 2002.

Dahler-Larsen og Krogstrup: ”Nye veje i evaluering”. Systime, 2003.

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

Dahler-Larsen, Peter: ”At fremstille kvalitative data”. Syddansk Universitetsforlag, 2002.

”Evaluerings veje og vildveje” – debatserie på tre hæfter. Danmarks Lærerskole, 1996.

Finansministeriet: ”Værktøj til velfærd, effektive institutioner, mål- og resultatstyring”. Finansministeriet, 1995.

Fyns Amt: ”K2000. Effektmåling indenfor det sociale område i Fyns Amt”. Eksemplificeret ved 5 pilotprojekter. Fyns Amt, 2001.

Hansen, Eigil Boll: ”Gennemførelse af borger- og brugerundersøgelser”. AKF-Forlaget, 1994.

Harboe, Thomas. ”Indføring i samfundsvidenskabelig metode”. Samfundslitteratur. 4. udgave, 2006.

Hellevik, Ottar: "Forskningsmetode I sosiologi og statsvitenskap". Universitetsforlaget, 1991, 5. udg.

Kaplan, Robert S. og David P. Norton: "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance". Harvard Business Review, 1992:jan/feb.

Kaplan, Robert S. og David P. Norton: "Putting the Balanced Scorecard to Work". Harvard Business Review, 1993:sept/oct.

Kommunernes Landsforening: "Metodekommode. Resultatvurdering i folkeskolen". KL 1998.

Krogstrup, Hanne Kathrine: "Brugerinddragelse og organisatorisk læring". Forlaget Systime, 1997.

Krogstrup, Hanne Kathrine: "Det handicappede samfund – om brugerinddragelse og medborgerskab". Forlaget Systime, 1999.

Krogstrup, Hanne Kathrine: "Evalueringsmodeller". Systime, 2003.

Madsen, Ole Nørgaard, Ricci Carlsson, Claus Juul Fjeldgaard & Kim Døssing Sørensen: "Fornyelse ved måling i offentlig virksomhed". Forlaget Centrum, 1995.

Madsen, Ole Nørgaard, Jens Jørn Dahlggaard : "Kvalitet i undervisningen". Forlaget Centrum, 1998.

Madsen, Sven H.: "Og hvad kan vi så lære af det?". Socialpædagogernes Landsforbund, 2000.

Madsen, Sven H. og Lone Broe: "Pædagogisk resultatmåling", SL, 2002.

Madsen, Sven H., Lone Bang-Møller, Mads Rieper, Doris T. Jørgensen: "Helhedsorienteret målstyring". FOKUS, 1999.

Madsen, Sven H. og Frank Bjærre: "Målstyring i kommuner". Forlaget Birkedal, 1992.

Madsen, Sven H. og Søren Christensen: "Virksomhedsplaner." Forlaget Birkedal, 1997.

Madsen, Sven H. og Lone Broe: "Resultatmåling – et vigtigt bidrag til fortsat kvalitetsudvikling i den offentlige service". Forlaget Birkedal, 2001.

Mehlbye, Jill, Olaf Rieper & Mikael Togeby. "Håndbog i evaluering." AKF 1993.

Mogensen, John: "Aktionsforskning som hjørnesten i organisationsudvikling." Fra bogen: Innovations- og forandringsledelse. Børsens ledelsesbøger, 2002.

OK Center Enghaven. Projektrapport, FOSA, 2002.

Pawson, Roy & Tilley, Nich: "Realistic evaluation". Sage, 2002.

Pedersen, Knud Erik: "Drop afmagten - skab kontakten til usædvanlige unge." Socialministeriet, 1999.

Petersen, Mai-Britt Herløv og Sørensen, Susanne Ploug (red). "Ledelse - i pædagogiske kontekster". DPU Forlag, 2006.

"Projekt Skoleevaluering – et samarbejde mellem Herning, København, Skive og Vejle" med konsulentbistand fra Danmarks Lærerhøjskole, diverse materialer (bl.a. midtvejsrapport 1998).

Sønderjyllands Amt. Rapport: Forsøg på beskrivelse og opsamling af et forløb af et meget intenst socialpædagogisk arbejde. Vidåværkstedet og Pensionatet i Tønder. 2001.

[www.kvalitetsreform.dk](http://www.kvalitetsreform.dk)

[www.kvalitetsinstituttet.dk](http://www.kvalitetsinstituttet.dk) (om kvalitetsmodel)

Århus Amt, Service og kvalitetskontoret: "Introduktion til kvalitetsarbejde I og II", 1994.

## **Eksempler på anvendelse af Den Logiske Model:**

Den Logiske Model anvendes i dag på rigtig mange institutioner landet over. Nedenfor er nævnt et par eksempler:

I Odense Kommune har man anvendt Den Logiske Model i forbindelse med de individuelle handleplaner på voksenhandicap området. Kommunen har på dette område arbejdet med at lave en lokal tilretning af Den Logiske Model, så den passer præcis til de lokale behov.

I Odense Kommune vil Den Logiske Model indgå i kommunens kommende arbejde med at sikre ”Danmarks bedste ældrepleje”.

I Ribe Amt har man anvendt Den Logiske Model som udgangspunkt for et udviklingsprojekt inden for specialbørnehøveområdet.

Modellen har tidligere været anvendt i forbindelse med FOSA Vejle projekterne.

En række sociale institutioner i Fyns Amt og Vejle Amt anvender modellen som udgangspunkt for såvel handleplaner som effektmåling mere generelt.

Modellen er blevet præsenteret for den nye evalueringsenhed i Esbjerg Kommune. Den Logiske Model vil indgå i bl.a. lederudviklingsforløb, hvor ledere skal lære at arbejde med evaluering og effektmåling.