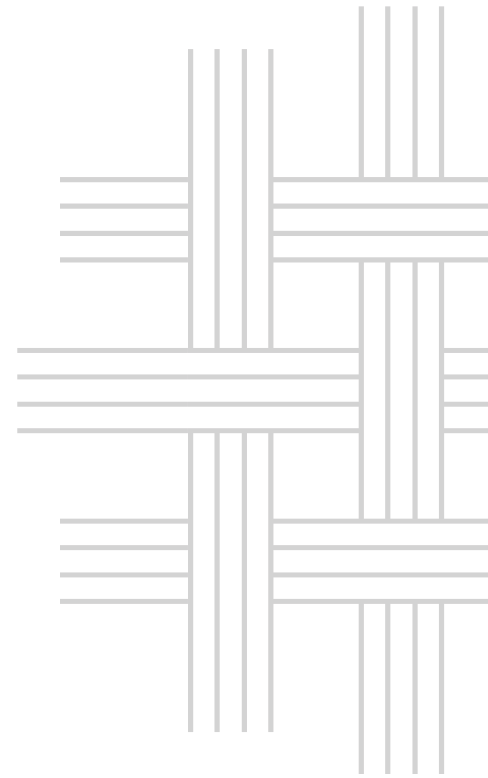




Høgskolen
i Innlandet



Erik Hagaseth Haug

Kvalitetsutviklingsystem for karriere- veiledere i karriereveiledning.no

Rapport fra utviklingsprosjekt

Skriftserien 11 - 2021



Utgivelsessted: Elverum

© Erik Hagaseth Haug/Høgskolen i Innlandet, 2021

Det må ikke kopieres fra publikasjonen i strid med Åndsverkloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med Kopinor.

Forfatteren er selv ansvarlig for sine konklusjoner. Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for høgskolens syn.

I Høgskolen i Innlandets skriftserie publiseres både internt og eksternt finansierte FoU-arbeider.

Skriftserien nr. 11 - 2021

ISBN digital utgave: 978-82-8380-284-9

ISSN: 2535-5678

Sammendrag

Denne rapporten beskriver utviklingen av et system for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling for karriereveiledere i den digitale karriereveiledningstjenesten Karriereveiledning.no. Utviklingen har vært organisert som et prosjekt etter prinsippene for samarbeidsdrevet innovasjon. Høgskolen i Innlandet har vært faglige samarbeidspartnere i prosessen som har bestått av til sammen fire såkalte læringsaksjoner. I hver læringsaksjon har ulike dimensjoner ved kvalitetssikring og kvalitetsutvikling blitt drøftet med karriereveiledere og ledere for tjenesten med utgangspunkt i faglige oppspill fra ansatte ved Høgskolen. Hensikten med en slik arbeidsform har vært å skape eieforhold til det å bedrive kvalitetsarbeid parallellt med utviklingen av et konkret kvalitessystem. Rapporten presenterer avslutningsvis forslag til system for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling. Dette er ikke ment som det endelige systemet, men som en struktur for videreutvikling av system for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i tråd med framtidige behov hos enkeltindivider og samfunnet som helhet for profesjonell karriereveiledning.

Emneord: kvalitetssikring, kvalitetsutvikling, kunnskapsbasert praksis, karriereveiledning, lærende organisasjoner

Oppdragsgiver: Kompetanse Norge

Forord

Seksjon for veiledningsstudier ved Høgskolen i Innlandet vil få takke Kompetanse Norge¹ for oppdraget. For prosjektansvarlig har det vært en spennende reise. Å basere et prosjekt på samarbeidsdrevet innovasjon innebærer at ansvaret for framdrift og innhold i det ferdige produktet i stor grad overlates til fellesskapet. Som prosjektansvarlig har det vært spennende, men samtidig utfordrende å overlate deler av ansvaret til deltakerne. Samtidig, når vi nå er ved (foreløpig) veis ende, vil jeg påstå at både prosessen og produktet ble mer nynasert og anvendelig enn hvis vi som faglige partnere skulle ha presentert ferdige modeller og tilnærminger for kvalitetssikring som veiledere skulle ta i bruk. Jeg vil særlig takke Ann-Katrine Johnsen for et flott samarbeid i planleggingen av de fire læringsaksjonene. Takk til min kollega Ingrid B. Bakke som har vært co-pilot i gjennomføringen. En stor takk går også til karriereveilederne i karriereveiledning.no som har deltatt med spennende innspill og drøftinger underveis i prosessen.

Lillehammer 1.8.21

Erik Hagaseth Haug

¹ Kompetanse Norge er fra 1. juli 2021 en del av Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse. I rapporten brukes Kompetanse Norge.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| Sammendrag | 3 |
| Forord | 5 |
| Innholdsfortegnelse | 6 |
| 1. Innledning | 7 |
| 1.1 System for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i karriereveiledning | 7 |
| 1.2 Bakgrunn | 8 |
| 1.2.1 Fokus på kvalitet i veiledningstjenesten | 8 |
| 1.2.2 Avtale om faglig bistand fra Høgskolen i Innlandet | 9 |
| 1.2.1 Tidsplan for gjennomføring av prosjektet | 10 |
| 2. Faglig utgangspunkt for utviklingsprosjektet | 11 |
| 2.1 Kvalitetsbegrepet | 11 |
| 2.1.1 Resultat-, prosess-, og strukturkvalitet | 12 |
| 2.2 Kvalitetssikring i nasjonalt kvalitetsrammeverk for karriereveiledning | 13 |
| 2.2.1 Kvalitetsmodellen | 15 |
| 2.2.2 Om Vår kvalitet | 15 |
| 2.3 Innovasjon i offentlige tjenester | 16 |
| 2.3.1 Samarbeidsdrevet innovasjon | 16 |
| 2.4 Lærende organisasjoner | 16 |
| 2.4.1 Kriterier for lærende organisasjoner | 17 |
| 2.5 Kunnskapsbasert praksis | 17 |
| 2.6 David Kolbs læringssirkel | 18 |
| 3. Beskrivelse av utviklingsprosjekt | 20 |
| 3.1 Læringsaksjon 1 | 20 |
| 3.2 Læringsaksjon 2 | 21 |
| 3.3 Læringsaksjon 3 | 21 |
| 3.4 Læringsaksjon 4 | 22 |
| 4. Hva skal kvalitetssikres og hvordan vurdere at kvalitet er oppnådd? | 24 |
| 5. Oppsummering | 29 |
| Litteraturliste | 30 |

1. Innledning

Denne rapporten beskriver et prosjekt som hadde som formål å utvikle et system for kvalitetsutvikling og kvalitetssikring for Karriereveiledning.no. I rapporten beskrives først bakgrunnen for prosjektet, før det faglige fundamentet blir presentert. Et viktig siktemål med prosjektet var å utvikle strukturer og prosesser for et kontinuerlig fokus på kvalitet i tjenesten. I kapittelet hvor det faglige fundamentet presenteres vies det derfor plass til både faglige bidrag knyttet til hva som kjennetegner kvalitet i en tjeneste, men også hvordan en kan jobbe prosessuelt med kvalitetsutvikling i daglig drift.

Prosjektet ble gjennomført etter prinsippene for samarbeidsdrevet innovasjon². Det innebærer at prosjektet ble gjennomført som et samarbeid mellom tilsatte veiledere i karriereveiledningstjenesten, deres ledere og bidragyttere fra Høgskolen i Innlandet, seksjon for veiledningsstudier. Et viktig premiss i en slik prosess er samskaping. Dette ble løst med en organisering av prosjektet som fire læringsaksjoner. Her var dialog med de ulike aktørposisjonene et sentralt virkemiddel. Læringsaksjonene er beskrevet i kapittel 3. Gjennom de ulike læringsaksjonene er forhåpningen av veilderne og deres ledere har fått nødvendige innsikter til å videreutvikle systemet i tråd med endrede behov og forventninger til kva veiledningstjenesten skal inneholde.

1.1 System for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i karriereveiledning

I prosjektet som beskrives i denne rapporten var siktemålet at det skulle utvikles et system for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling både for og med veiledere i karriereveiledning.no. Innledningsvis er det viktig å avklare hvilken forståelse av system som ble lagt til grunn for prosjektet. Store Norske Leksikon definerer system som en ordnet sammenstilling av deler til et hele eller en planmessig framgangsmåte. Videre skriver de at det kan brukes om et sett av deler som hører sammen. Sagt med litt andre ord består et system av konkrete bestanddeler som den enkelte må være i stand til å sette sammen til en logisk sammenheng.

Dette prosjektet fokuserer på kvalitet i karriereveiledning. Forståelsen som legges til grunn her er dermed at et system for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling både bør konsentrere seg om hva som skal kvalitetssikres, og hvilke kompetanse en som praktiker bør inneha for å arbeide med sikring og utvikling av kvalitet. Når det gjelder hva som skal kvalitetssikres baseres forslaget i denne rapporten (kapittel 4) i stor grad på nasjonalt kvalitetsrammeverk for karriereveiledning, og da særlig den delen av dette som omhandler kvalitetssikring. Når det gjelder hvordan en kan jobbe operativt med kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i daglig drift, baserer prosjektet seg på ulike anerkjente faglige prinsipper og framgangsmåter. De ulike faglige perspektivene som har ligget til grunn i prosjektet presenteres i kapittel 2.

² Du kan lese mer om disse prinsippene i kapittel 2

1.2 Bakgrunn

Karriereveiledning.no ble lansert høsten 2020. Dette er en digital karriereveiledningstjeneste som tilbyr profesjonell veiledning på chat og telefon. Tjenesten består også av en nettside med karriererelatert informasjon og refleksjonsverktøy. Utdanning.no med utdannings- og arbeidsmarkedsinformasjon og ulike selvhjelpsverktøy, er en svært viktig ressurs for Karriereveiledning.no. Målet med tjenesten er at hele befolkningen skal ha tilgang til gratis karriereveiledning av høy kvalitet med brukertilpassede åpningstider. Tjenesten skal være et supplement til eksisterende karriereveiledningstilbud, og fremme helhetlige brukeropplevelser på tvers av sektorer og aktører. Gjennom innhold og aktiviteter skal tjenesten bidra til et helhetlig karriereveiledningstilbud, faglig utvikling på karriereveiledningsfeltet, samt være en ressurs for relevante aktører knyttet til jobb og utdanning. Karriereveiledning.no eies av Kompetanse Norge³, et direktorat under Kunnskapsdepartementet.

Veiledningstjenesten i Karriereveiledning.no bemannes per august 2021 av til sammen 19 veiledere: 10 veiledere som er ansatt i seksjon for karrieretjenester ved Kompetanse Norge/Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse, og til sammen ni veiledere med ansettelsesforhold i tre ulike fylker:

- Trøndelag tre veiledere
- Innlandet tre veiledere
- Vestlandet tre veiledere

1.2.1 Fokus på kvalitet i veiledningstjenesten

I etableringsfasen av veiledningstjenesten ble det tatt initiativ til et prosjekt med søkelys på kvalitetsutvikling og kvalitetssikring. Dette initiativet må sees i sammenheng med lanseringen av [nasjonalt kvalitetsrammeverk for karriereveiledning](#). Det nasjonale kvalitetsrammeverket for karriereveiledning skal bidra til at befolkningen har tilgang til karriereveiledningstjenester av høy kvalitet. Et konkret mål for Nasjonalt kvalitetsrammeverk er at det blir brukt som verktøy for utvikling av kvalitet i karriereveiledning. Rammeverket skal være nyttig både for utvikling av kvalitet i praksisfeltet, og for styring og ledelse.

Et viktig prinsipp i nasjonalt kvalitetsrammeverk er at kvalitet ikke er noe som kommer av seg selv, men at det er resultat av et kontinuerlig fokus og langsiktig innsats. Kvalitetsutvikling er ikke noe man blir ferdig med en gang for alle, det er et kontinuerlig pågående arbeid som krever engasjement og innsats fra flere deler av organisasjonen. De skriver videre at den konkrete jobben må gjøres av eiere, ledere og praktikere sammen. Et rammeverk for kvalitet i karriereveiledning kan forhåpentligvis gi støtte, inspirasjon, struktur og praktisk hjelp til å jobbe med kvalitetsutvikling av karriereveiledningstjenestene i Norge. Det var derfor naturlig at et utviklingsprosjekt med fokus på kvalitetsutvikling og kvalitetssikring av en nasjonal karriereveiledningstjeneste tok utgangspunkt i kvalitetsrammeverket.

³ Kompetanse Norge er fra 1. juli 2021 en del av Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse. I rapporten brukes Kompetanse Norge.

1.2.2 Avtale om faglig bistand fra Høgskolen i Innlandet

Seksjon for karrieretjenester, som er ansvarlig for Karriereveiledning.no, henvendte seg til Høgskolen i Innlandet ved seksjon for veiledningsstudier om faglig bistand gjennom to leveranser: (1) Utvikling av modell for og bistand i gjennomføring av en kontinuerlig kvalitetsutvikling for den digitale karriereveiledningstjenesten, (2) evaluering av den digitale karriereveiledningstjenesten. Faglig ansvarlige for leveranse 1 var førsteamanuensis Erik Hagaseth Haug og høgskolelektor Ingrid Bårdsdatter Bakke. Faglig ansvarlig for leveranse 2 var førsteamanuensis Mårten Kae Paulsen.

Gjennomføringen av leveranse 1 baserte seg, ved siden av planleggingsfasen, på såkalte læringsaksjoner. Gjennom disse ble deltakerne utfordret på å utvikle arbeidsformer som sikrer en kontinuerlig oppmerksomhet på ulike kvalitetsområder. Både ved egen veiledning, men også «på vegne av» det helhetlige systemet som bygges. Prosessen baserer seg på (1) 4 dagssamlinger med en kombinasjon av faglig input og refleksjoner og erfaringsdeling, (2) mindre mellomarbeider mellom samlinger. En slik prosess bygger på prinsipper for samarbeidsdrevet innovasjon. Forskning, både nasjonalt (Magnussen, 2016) og internasjonalt (Sørensen og Torfing, 2011), argumenterer for at en slik form for offentlig innovasjon har positiv effekt, gitt målsettingene om robuste og bærekraftige endringer. Et særtrekk ved denne formen for innovasjon er at utvikling av tjenesten skjer gjennom et samarbeid mellom eksterne og interne aktører. Videre vektlegger dette innovasjonsperspektivet at de institusjonelle omgivelsene aktørene er i er viktige, da de både kan hindre og fremme muligheten for innovasjon. Med institusjonelle omgivelser forstår en normer, verdier, lover, regler og forståelsesrammer som de ulike samarbeidspartnerne forholder seg til.

Leveranse 2 besto av en undersøkelse blant karriereveiledere som bemanner den digitale karriereveiledningstjenesten. Målet med undersøkelsen var å kartlegge deres opplevelse av tjenesten som en lærende organisasjon. Bakgrunnen for en slik undersøkelse var at resultatene vil kunne brukes til å jobbe målrettet mot et kvalitetssystem som kjennetegnes av en sterk læringskultur. Garvin definerer en lærende organisasjon som «(...) en organisasjon som er god til å skape, tilegne seg og overføre kunnskap, og til å endre sin atferd slik at den reflekterer ny kunnskap og innsikt.» (Garvin, 1993, s. 80).

Karriereveiledere ble invitert til å svare på en spørreundersøkelse. Denne var basert på spørsmål som har til hensikt å få fram informasjon som gir grunnlag for å vurdere graden av organisasjonslæring. Spørsmålene er hentet ut fra "Dimensions of the Learning Organization Questionnaire" (DLOQ) (Marsick, & Watkins, 2003). Dimensjonene som kommer fram i denne artikkelen er et sammendrag av forskning på organisasjonslæring gjennom to tiår.

Undersøkelsen hadde til hensikt å gi informasjon som gjør det mulig å vurdere i hvilken grad medarbeiderne opplever at organisasjonen:

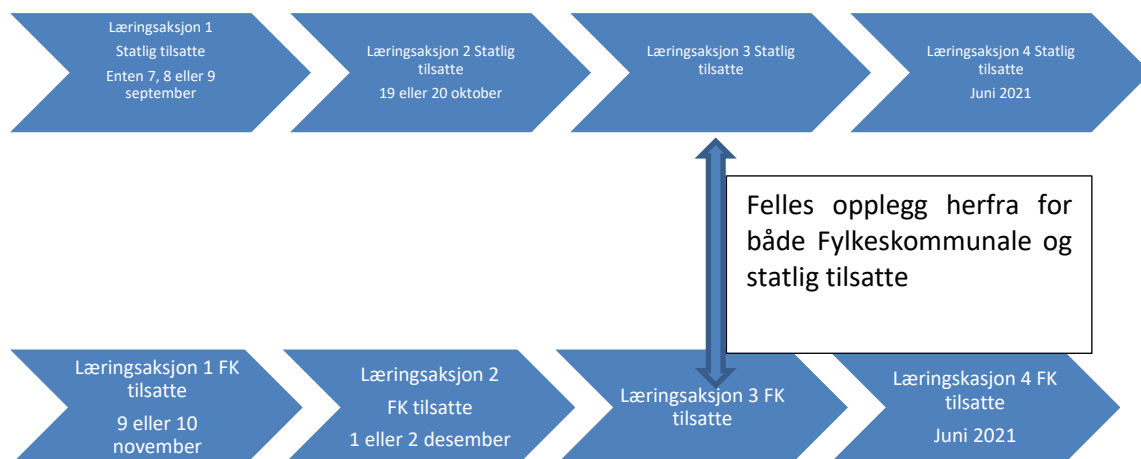
1. Kontinuerlig skaper læringsmuligheter
2. Fremmer undersøkelse og dialog
3. Fremmer samarbeid og teamlæring
4. Kreerer systemer som fanger opp og deler læring
5. Involverer medarbeidere i å virkeliggjøre en felles visjon
6. Skaper relasjoner til sine samfunnsmessige omgivelser
7. Ledere modellerer og støtter læring

I arbeidet med leveranse 1 sees de sju punktene på som viktige forutsetninger for å utvikle varige og gjennomarbeidede kvalitetssystemer. En mer inngående beskrivelse av leveranse 2, herunder funn og anbefalinger, finnes i rapporten *Evaluering av e-veiledningstjenesten som en lærende organisasjon i arbeidet med kvalitetsutvikling* (Paulsen & Haug, 2021)

I rapporten for leveranse 1 vil funnene fra leveranse 2 bli trukket inn i siste kapittel hvor det blir gitt anbefalinger for videre arbeidet med systemet for kvalitetssikringen i forlengelsen av prosjektperioden. Lærende organisasjon som faglig fenomen vil også bli kort presentert som del av kapittel 2 i denne rapporten.

1.2.1 Tidsplan for gjennomføring av prosjektet

Opprinnelig avtale ble inngått 5. november 2019 med en varighet til 30.11.2020. Med bakgrunn i at vesentlige forhold ved prosjektet Nasjonal digital karriereveiledningstjeneste ble flere måneder forsinket i forhold til opprinnelig plan, ble også framdrift i prosjektet forskjøvet. Dette medførte at samarbeidet og delleveranser fra Høgskolen i Innlandet fikk en midlertidig og planlagt stopp i påvente av at karriereveilederne skulle begynne i jobben. Forlengelse av avtalen innebar ikke innholdsmessige eller økonomiske konsekvenser, med kun en forskyvning av aktiviteter og leveranser (se modell nedenfor). Prosjektet ble avsluttet juni 2021.



Oppdatert framdriftsplan som også synliggjør når det var felles opplegg for både fylkeskommunalt og statlig tilsatte

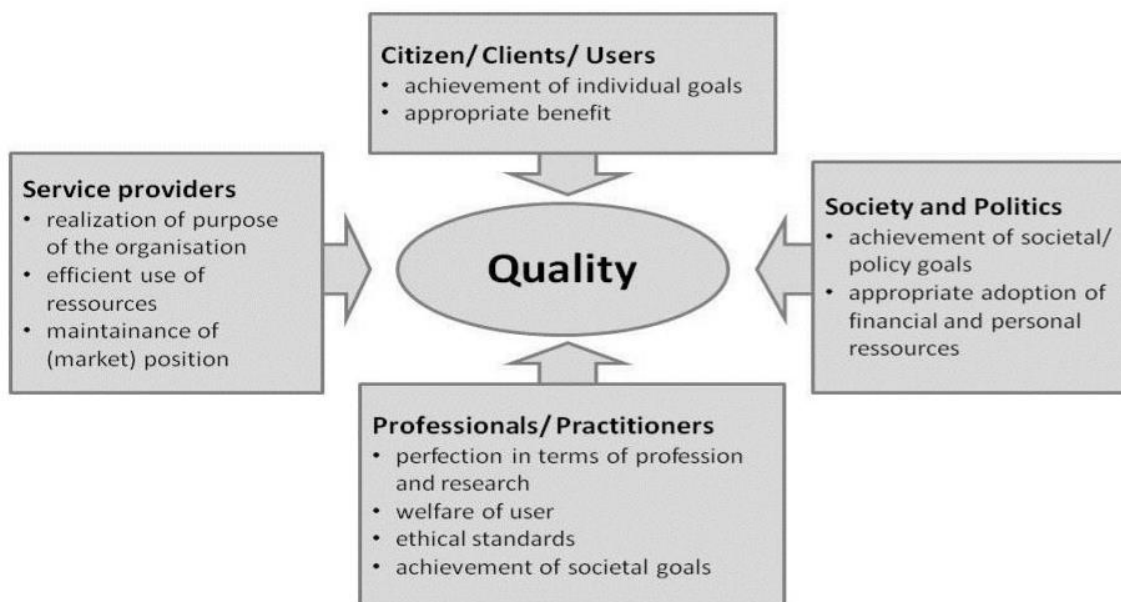
2. Faglig utgangspunkt for utviklingsprosjektet

Et viktig siktemål med prosjektet var å utvikle strukturer og prosesser for et kontinuerlig fokus på kvalitet i tjenesten også etter at prosjektperioden var avsluttet. I dette kapitlet presenteres det faglige fundamentet som lå til grunn for å nå et slikt siktemål. I kapitlet gis det også en kort beskrivelse av nasjonalt kvalitetsrammeverk for karriereveiledning. Dette siden det nasjonale kvalitetsrammeverket er ment å være en støtte og forankring for sektorvise utviklingsprosjekter som dette prosjektet er et eksempel på. Kvalitetsrammeverket er et omfattende system, og i denne rapporten vil vi kun fokusere på delen av rammeverket som omhandler kvalitetssikring.

2.1 Kvalitetsbegrepet

Begge leveransene nevnt ovenfor er innrettet på å bidra til økt kvalitet i den digitale karriereveiledningstjenesten. Hva som ligger i kvalitetsbegrepet er imidlertid omdiskutert. Som en vil se i gjennomgangen av læringskasjonene i kapittel 3 var et viktig tema i disse drøftinger og avklaringer om hvilke(n) forståelse som skulle legges til grunn i denne tjenesten.

Et viktig kjennetegn i faglige resonneringer om kvalitet i karriereveiledning, er at det vil være forskjeller og potensielle spenninger i ulike aktørers syn på hva som kjennetegner god karriereveiledning (Haug, 2017; Plant, 2012). Ulike aktører vil representere ulike agendaer, eksemplifisert gjennom modellen nedenfor.



Schiersmann et al., 2008, s. 27, oversatt til engelsk av Schoeber, 2017

I dokumenter som omhandler kvalitet i karriereveiledning, enten det er forskningsrapporter, teorier eller policy-dokumenter, er et gjennomgående trekk et forbehold om at kvalitetsarbeid krever en oppmerksomhet på at kvalitet ikke er eller kan være et omforent begrep.

2.1.1 Resultat-, prosess-, og strukturkvalitet

I operasjonalisering av kvalitetsbegrepet i tilknytning til karriereveiledning, både i politikktutforming (Kompetanse Norge, 2019) og i forskning (Haug, 2016) går begrepene struktur-, prosess- og resultatkvalitet igjen. Resultatkvalitet handler om hvorvidt behovene og forventningene som angis for tjenesten oppnås. Strukturkvalitet handler om det er hensiktsmessige organisatoriske rammer for tjenesten, mens prosesskvalitet handler om hvorvidt utøvelsen av at tjenesten gjøres på en god måte. Kvalitetsarbeid handler dermed i en slik forståelse om å vurdere om tiltakene og organiseringen en velger fungerer i henhold til målsettingen.

I en artikkel på veilederforum (Haug, 2018) tas det til orde for at en viktig dimensjon mangler i den tradisjonelle forståelsen av kvalitetsbegrepet. Det er knyttet til *hvorfor* vi setter de målene vi gjør, som igjen påvirker hvordan vi velger å organisere karriereveiledningen. Dette må ses i sammenheng med spørsmålene om hvorvidt det er enighet om hva som er den digitale karriereveiledningens «virkeområde». Gjennom å inkludere en *hvorfor-dimensjon*, åpner en også for å inkludere spørsmål om hvilke problemer eller temaer ulike aktører mener karriereveiledningen skal løse. Mens en i den tradisjonelle forståelsen vektlegger en *gjør vi det riktig?*-tenkning, vil det foreslåtte tillegget også inkludere en *gjør vi de riktige tingene?*-tenkning. I vårt perspektiv representerer de to forståelsene et fokus både på kvalitetssikring og kvalitetsutvikling. Et fokus både på om vi utfører tjenesten på en god måte ut fra avtalte målsettinger, men også en åpenhet for at målsettingene vi har satt oss ikke fullt ut harmonerer med utfordringene vi bør fokusere på. Forholdet mellom de to typene kvalitetsarbeid er synliggjort i en modell som har vært et sentralt utgangspunkt for læringsaksjonene i leveranse 1.



Modell 1: kvalitetssikring og kvalitetsutvikling av karriereveiledningstjenester (Haug 2018, side 2)

Begge sidene av modellen vil være viktige oppmerksomhetsområder. Det er også slik at en del av målsetningene (resultat kvaliteten) for en tjeneste er definert gjennom tjenestens formelle mandat. Ved overleveringen fra prosjektet Nasjonal digital karriereveiledningstjeneste til Karriereveiledning.no høsten 2020, ble det utarbeidet en gevinstrealiseringsplan med følgende formuleringer: Hovedmål:

- Bidra til omstilling for å unngå feilvalg og frafall (forbedring/individ), og for å utnytte ressursene i samfunnet bedre. (mer av/samfunn)
- (Slutt-)gevinster:
 - Økt bruk av informasjon og selvbetjeningsverktøy på både utdanning.no og karriereveiledning.no samlet sett.
 - Økt bruk av karriereveiledere. Det er en forutsetning at bruken gir utbytte for å gi gevinst.
- Virksomhetens delmål:
 - *Sikre tilgang til digital karriereveiledning for alle*
 - *Økt karrierekompetanse i befolkningen for bedre valg*
 - *Bredere tjenestetilbud, slik at tilbudet treffer flere målgrupper og behov*
 - *Modernisere det offentlige karriereveiledningstilbudet. Profesjonell og kvalitetssikret digital tjeneste*
 - *Bedre kvalitet på de eksisterende karriereveiledningstjenestene*
 - *Redusert feilvalg og frafall i grunnopplæringen og høyere utdanning*
 - *Vise vei til andre tjenester dersom e-veiledningen ikke er rett instans. Bidra til å lettere finne fram i «systemet»*

2.2 Kvalitetssikring i nasjonalt kvalitetsrammeverk for karriereveiledning

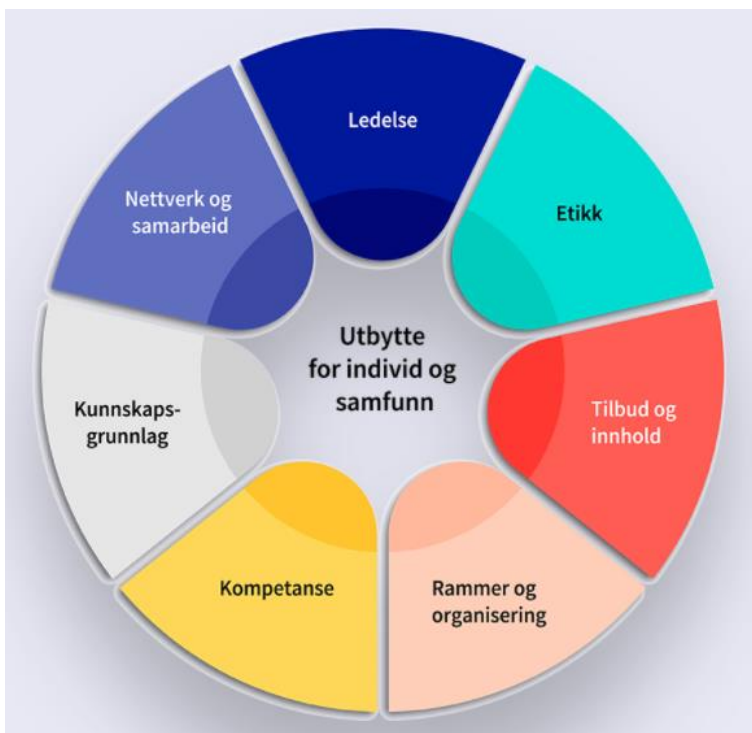
I NOU 2016:7 Norge i omstilling – karriereveiledning for individ og samfunn var en sentral anbefaling at det ble utviklet et nasjonalt kvalitetsrammeverk for karriereveiledning (Kunnskapsdepartementet, 2016). Et tverrsektorielt kvalitetsrammeverk blir sett på som et viktig sammenbindende grep i et helhetlig system for livslang karriereveiledning. Et overordnet mål er at et kvalitetsrammeverk skal bidra til karriereveiledningstjenester av høy kvalitet i alle sektorer i Norge. Kvalitet og profesjonalitet i karriereveiledningen er avgjørende for at tjenestene skal gi det ønskede utbyttet, både for individ og samfunn.

Et viktig prinsipp i nasjonalt kvalitetsrammeverk er at kvalitet ikke er noe som kommer av seg selv, men at det er resultat av et kontinuerlig fokus og langsiktig innsats. Kvalitetsutvikling er ikke noe man blir ferdig med en gang for alle, det er et kontinuerlig pågående arbeid som krever engasjement og innsats fra flere deler av organisasjonen. De skriver videre at den konkrete jobben må gjøres av eiere, ledere og praktikere sammen. Et rammeverk for kvalitet i karriereveiledning kan forhåpentligvis gi støtte, inspirasjon, struktur og praktisk hjelp til å jobbe med kvalitetsutvikling av karriereveiledningstjenestene i Norge.

Oppdraget fra Kunnskapsdepartementet innebar fire definerte leveranser: 1) Kompetansestandarder – profesjonell karriereveiledning 2) Karrierekompetanse – læringsutbytte av karriereveiledning 3) Etikk – prinsipper og retningslinjer for god praksis 4) Kvalitetssikring – kvalitetskriterier, indikatorer, evaluering, statistikk og forskning.

Selv om det kan argumenteres for at alle leveransene fokuserer på kvalitet, har vi i dette prosjektet valgt å vektlegge innholdet i leveranse 4 – kvalitetssikring. Innholdet i denne leveransen har blitt utviklet parallellt med gjennomføringen av vårt prosjekt. Siden begge prosjektene ble ledet av Kompetanse Norge, var det naturlig med en tett dialog og gjensidig utveksling av ideer til innhold og systematisering, da særlig knyttet til hva som skal kvalitetssikres.

Området kvalitetssikring i kvalitetsrammeverket består av Kvalitetsmodellen som definerer syv innsatsområder for kvalitet, med utbyttet av karriereveiledning plassert i sentrum for modellen (se figur).



(<https://www.kompetansenorge.no/kvalitet-i-karriere/kvalitetssikring/>)

Det består videre av verktøyet *Vår kvalitet* som bidrar til å kartlegge kvalitet, og til å planlegge og prioritere videre utvikling. Til sammen gir dette både praktikere, eiere, leder og de som har ansvar på systemnivå et godt utgangspunkt for å diskutere, definere, vurdere og utvikle kvalitet i karriereveiledningstjenestene i alle sektorer. Målet er en mer helhetlig og felles forståelse av hva god kvalitet er, samt inspirasjon og insentiv til å jobbe med kvalitetsutvikling.

Kvalitetsmodellen og verktøyet *Vår kvalitet* representerer det første felles, tverrsektorielle systemet for kvalitetssikring av karriereveiledningstjenester i Norge. I ulike sektorer og tjenester kan det eksistere andre systemer for kvalitetssikring. Disse kan representere krav som tjenesten må forholde seg til og oppfylle, eller de kan være mer frivillige og egenutviklede. Kvalitetsmodellen og *Vår kvalitet* er ikke ment å fortrenge slike systemer. Målet er å supplere eksisterende systemer der de finns, og samtidig fungere som et verktøy for å vurdere karriereveiledningstilbudet på en mer

presis måte. Det er også viktig å peke på at kriteriene i modellen er ikke fremsatt som formelle krav til tjenestene, men er faglige standarder for god kvalitet i karriereveiledning.

2.2.1 Kvalitetsmodellen

Kvalitetsmodellen representerer til sammen en beskrivelse av hva god kvalitet i karriereveiledning er. En slik beskrivelse vil aldri være fullstendig, helt presis eller passe til alle tjenester i alle sektorer. Det vil alltid foregå en «forhandling» om hva god kvalitet er, og diskusjoner og avklaringer av dette er en viktig del av det å utvikle kvalitet. Kvalitetsmodellen gir likevel et tydelig innspill til hvordan vi kan definere kvalitet i karriereveiledning og kan representere et «måleinstrument» for kvalitet. Modellen tilbyr også et begrepsapparat for kvalitet i karriereveiledning. Det å ha felles begreper, forståelse og kriterier for god kvalitet, kan bidra til mer helhet og sammenheng i tjenestene og gjennom det til den videre profesjonaliseringen av feltet.

De syv innsatsområdene er valgt ut og definert gjennom en prosess der det er innhentet innspill fra seks arbeidsgrupper bestående av ledere og praktikere fra de ulike sektorene som tilbyr karriereveiledning. Det har videre vært sett til forskning og politikkutvikling og systemer for kvalitetssikring både i andre land og i Norge, samt gjennom vurderinger og diskusjoner med nøkkelpersoner i feltet. Modellen bygger også på de tre andre delene i kvalitetsrammeverket. Etikk og Kompetanse er definert som egne innsatsområder, mens karrierekompetanse er inkludert i flere av områdene, samt som del av fokuset modellen har på utbytte.

Som nevnt i innledningen vil innholdet i modellen for kvalitetssikring i kapittel 4 av denne rapporten ha vesentlige fellestrekk med innholdet i kvalitetsmodellen. I tråd med anbefalingene i kvalitetsrammeverket er det generelle innholdet i Kvalitetsmodellen tilpasset konteksten dette prosjektet har fokusert på.

2.2.2 Om Vår kvalitet⁴

Kvalitetsmodellen ligger til grunn for innholdet i verktøyet *Vår kvalitet*. I verktøyet går man gjennom alle de syv innsatsområder i modellen, og kartlegger og planlegger det videre kvalitetsutviklingsarbeidet. Man får også mulighet til å reflektere rundt mål om utbytte av karriereveiledning for veisøkere og samfunnet.

Vår kvalitet kan være relevant for alle i karriereveiledningsfeltet, selv om verktøyet er utviklet spesielt med tanke på eiere, ledere og praktikere. Disse kan sammen eller hver for seg, kartlegge kvaliteten på tjenesten innenfor de syv innsatsområdene. Og basert på det, kan de planlegge det videre arbeidet med kvalitetsutvikling. Verktøyet gir mulighet for å prioritere mellom og innenfor de ulike innsatsområdene, vurdere hvem som skal involveres og når man skal starte utviklingsarbeidet.

⁴ Verktøyet ble lansert dagen før gjennomføring av siste samling i prosjektet. Det er derfor viktig å understreke at verktøyet ikke har vært en del av prosjektet. Det innebærer blant annet at verktøyets anvendbarhet i arbeidet med kontinuerlig kvalitetsutvikling ikke blir vurdert.

2.3 Innovasjon i offentlige tjenester

Så langt i dette kapittelet har fokus vært på ulike sider av kvalitet som begrep, og på forståelser av hva som kan og bør kvalitetssikres i en karriereveiledningstjeneste. Et annet viktig faglig utgangspunkt for leveranse 1 er relatert til det faktum at tjenesten det skulle arbeides med å utvikle et kvalitetssystem innenfor var i etableringsfasen.

Å arbeide med utviklingsarbeid i en slik etableringsfase har vi valgt å definere som et offentlig innovasjonsprosjekt. Dette henger sammen med at det synes å være ganske stor enighet om at innovasjon må inneholde to sammenknyttede aktiviteter, nemlig 1) gjøre noe nytt, og 2) dette nye må implementeres slik at det fungerer i en gitt kontekst (Fuglsang 2010, s. 67). Litt mer detaljert kan en si at innovasjon handler om «en mer eller mindre intendert og proaktiv prosess, som har som siktemål å definere problemer, utfordringer og nye muligheter og utvikle, utvelge, implementere og spre nye og kreative løsninger som bryter med vante forestillinger og gjengs praksis på et bestemt område» (Sørensen & Torfing, 2011, s. 19, oversatt til norsk av Magnussen (2016, s. 14). Gitt forståelsen av kvalitet som et begrep med mange mulige betydninger i forrige kapittel (2.1.) har det vært viktig med en oppmerksomhet både i planlegging og gjennomføring på følgende spørsmål: hvem som har intensjonen og er proaktive, hvem sine problemer definerer løsningsforslagene, hvordan og hvem er med på prosessen fra god ide til nyttiggjort praksis? Som grunnlag for å avgjøre dette ble prinsippene for samarbeidsdrevet innovasjon og lærende organisasjoner valgt.

2.3.1 Samarbeidsdrevet innovasjon

Innovasjoner kan beskrives som en syklus, som består av definering av problemer eller utfordringer, generering av ideer, valg av ideer, implementering av nye ideer og formidling av ny praksis. Et samarbeid mellom ulike aktører kan styrke alle fasene i innovasjonssyklusen (Sørensen & Torfing, 2011). Vanetenkning kan utfordres og ideer som blir spilt inn fra ulike kanter kan berike hverandre. Implementeringen av et nytt system for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling avhenger også av at aktørene føler eierskap til ideene. Innovasjonsprosessen i samarbeidsdrevet innovasjon følger ingen lineær modell, men er en prosess der en ser for seg komplekse forløp med mange koblinger mellom de ulike elementene i innovasjonssyklusen (Sørensen & Torfing, 2011). Dette medfører en åpenhet, men også usikkerhet rundt hva som skal skje og hva som skal åpnes. For både ansatte og ledere kan dette være utfordrende, siden det utfordrer et iboende ønske om kontroll over framdrift og sikker måloppnåelse.

2.4 Lærende organisasjoner⁵

Marsick og Watkins (2003) framhever to aspekter ved lærende organisasjoner hvor det første er menneskene som utgjør organisasjonen, og det andre er strukturer og en kultur som er etablert, vedlikeholdt og under utvikling som følge av kommunikasjon og samhandling i organisasjonen. Modellen skiller mellom fire nivåer. Det første er individnivået hvor oppmerksomheten rettes mot

⁵ Dette kapittelet er hentet fra rapporten som omhandler leveranse 2 fra Høgskolen i Innlandet som undersøker ulike kjennetegn på den digitale karriereveiledningstjenesten som en lærende organisasjon (Paulsen & Haug, 2021).

erfaringer med kontinuerlig læring, utforskning og samtaler. Det andre er team- eller gruppenivået hvor oppmerksomheten rettes mot samarbeid og læring i sosiale fellesskap. Det tredje er organisasjonsnivå hvor oppmerksomheten rettes mot hvorvidt organisasjonen har systemer for å fange opp og dele erfaringer samt ansvarliggjør og støtter sine medarbeidere. Det fjerde nivået er omgivelsene (regionalt, nasjonalt og internasjonalt) hvor oppmerksomheten retter seg mot hvordan organisasjonen kommuniserer og samhandler med andre organisasjoner samt utøver strategisk ledelse for læring.

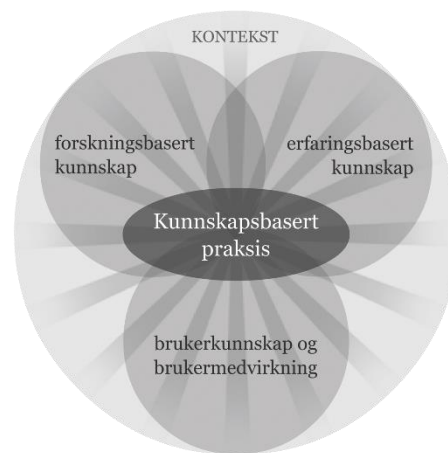
2.4.1 Kriterier for lærende organisasjoner

En organisasjons kultur for læring er reflektert i sju dimensjoner (Marsic & Watkins, 2003). *Den første dimensjonen* er «Å skape kontinuerlige læringsmuligheter» som søker informasjon om hvorvidt arbeidet er lagt opp slik at læring inngår i medarbeidernes utførelse av oppgaver, om tid til læring er en del av jobbutførelsen og om de har tilrettelagte muligheter for utdanning og vekst. *Den andre dimensjonen* er «Å fremme utforskning og samtaler blant medarbeidere» som søker informasjon om hvorvidt medarbeiderne erfarer å kunne uttrykke sine meninger, bli lyttet til og sette seg inn i andres perspektiver. Dimensjonen fanger opp hvorvidt kulturen støtter spørrende holdninger og verdsetter tilbakemeldinger og utprøvinger. *Den tredje dimensjonen* er «Å legge til rette for samarbeid og læring i team». Her rettes oppmerksomheten mot hvorvidt arbeidet er lagt opp for å bruke grupper til å fremme variasjon i tenkemåter og om gruppemedlemmene er forventet å arbeide og lære sammen. Dimensjonen får fram hvorvidt samarbeid er verdsatt i kulturen og blir belønnet. *Den fjerde dimensjonen* er «Å skape systemer for å fange opp og dele erfaringer» rettes oppmerksomheten mot hvorvidt både høy- og lavteknologiske systemer for å dele læring er utviklet og integrert i arbeidet. Det vektlegges hvorvidt medarbeidere har tilgang til systemene og om de er vedlikeholdt. *Den femte dimensjonen* er «Å ansvarliggjøre og støtte medarbeiderne». Her rettes oppmerksomheten mot hvorvidt medarbeiderne har ansvar for og kan beslutte utformingen av sin arbeidsoppgaver, har et eierforhold til disse og setter de i sammenheng med en felles visjon for organisasjonen. Dimensjonen legger til grunn at medarbeidere er motivert til å lære i forhold til hva de har ansvar for. *Den sjette dimensjonen* er «Å knytte organisasjonen til omgivelsene». Her rettes oppmerksomheten mot hvorvidt medarbeiderne er oppfordret til å se virkningen av sitt arbeid på hele organisasjonen, hvorvidt de orienterer seg i informasjon fra kilder samfunnet utenfor organisasjonen og bruker den til å justere utøvelsen av sitt arbeid. Dimensjonen gir et bilde på organisasjonens orientering mot informasjon og kunnskap i samfunnsmessige omgivelser. *Den sjuende dimensjonen* er «Å utøve strategisk ledelse for læring». Her rettes oppmerksomheten mot hvorvidt ledelsen bruker læring strategisk for å nå virksomhetens mål gjennom å modellere, fremme og støtte læring. I læringsaksjonene (presenteres i kapittel 3) har disse sju dimensjonene ved lærende organisasjoner sammen med prinsippene for samarbeidsdrevet innovasjon og samskaping ligget til grunn for innhold og prosess.

2.5 Kunnskapsbasert praksis

Et ytterligere faglig perspektiv som ble introdusert gjennom læringsaksjonene i dette prosjektet er prinsippene ved såkalt kunnskapsbasert praksis. Kunnskapsbasert praksis innebærer at fagutøvere bruker ulike kunnskapskilder i for å videreutvikle praksis. Ved å basere utvikling på forskningsbasert kunnskap, erfaringer fra praksis og brukernes kunnskap og behov bedrer vi kvaliteten på tjenestene våre (Jamtvedt, 2015).

Kunnskapsbasert praksis (KBP) er dermed å ta faglige avgjørelser basert på systematisk innhentet forskningsbasert kunnskap, erfaringsbasert kunnskap og brukernes ønsker og behov i en gitt situasjon. Dette kan illustreres med følgende modell, som også ble brukt i læringsaksjonene.



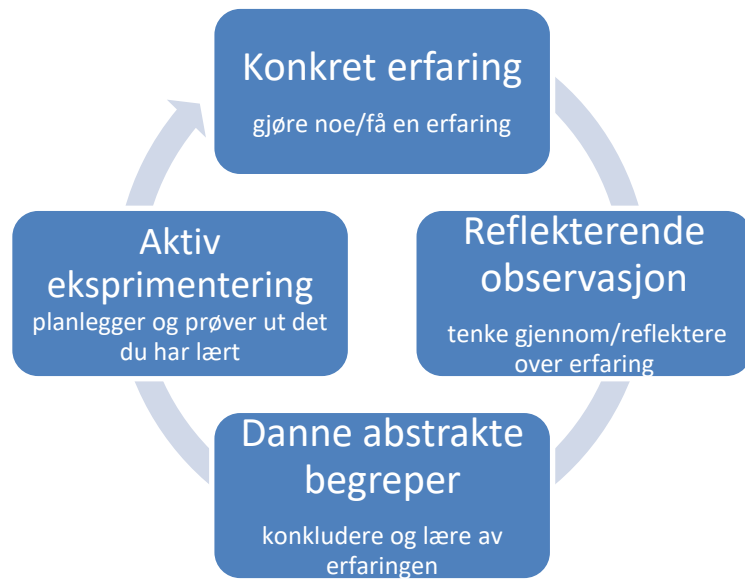
Modell hentet fra www.kunnskapsbasertpraksis.no

I dette utviklingsprosjektet ble modellen og prinsippene i kunnskapsbasert praksis introdusert for å vektlegge at kunnskap om hva som hemmer og fremmer kvalitet i karriereveiledning kan komme fra mange forskjellige «kilder». Dette kan være fra kollegaer, eksperter, forskning, retningslinjer, kurs osv. Disse kildene har styrker og svakheter. Som profesjonell yrkesutøver må en bevisst på disse styrkene og svakheterne. KBP kan hjelpe deg med å øke bevisstheten om og reflektere over hvilke kunnskapskilder du baserer dine handlinger på (Haug, 2018a). Denne erkjennelsen vil en finne igjen i det foreslåtte kvalitetssikringsmodellen i kapittel 4 i denne rapporten.

2.6 David Kolbs lærings sirkel

Kolb definerer læring slik: «Læring er en prosess, hvorved erkendelse utvikles gjennom omdannelse af opplevelse» (Kolb, 1984, s. 38). Det sentrale i denne definisjonen av læring, er at den understreker betydningen av den prosessen, læring er. At læring er en transformasjonsprosess som skapes og gjenskapes. Målet med læring er å oppnå det Kolb kaller *erkjennelse*. For å oppnå dette, trengs fire ulike evner: Evne til å involvere seg i en konkret opplevelse, evne til å reflektere og finne frem alternativer, evne til å tenke analytisk/tolke og evne til å treffe beslutninger og gjøre konkrete handlinger (Kolb, 1984). Dette foregår i en syklisk prosess, som omfatter fire læringsstadier, hvor all læring baserer seg på det som eleven har lært tidligere. I følge Kolb er læring en holistisk tilpasningsprosess til verden, hvor både tanker, følelser, sansing og adferd er integrert i læringsteorien (Kolb, 1984).

De fire læringsstadiene illustreres i Kolbs berømte lærings-sirkel:



Figur 1: Kolbs lærings sirkel (Kolb, 1984)

I prosjektet ble Kolb sin modell brukt som eksempel på hvordan et kontinuerlig fokus på kvalitet kan fortone seg. Gjennom modellen kommer det fint fram at en med utgangspunkt i refleksjoner rundt erfaringer som gjøres i daglig drift kan videreutvikle og «finpusse» både innhold og prosesser som sikrer kvalitet i tjenesten. Modellen kan anvendes i større «stoppunkter» ala en årlig gjennomgang og rapportering omkring kvalitet i tjenesten, eller mindre skala, eksempelvis som et fast punkt i månedlige møter i seksjonen.

3. Beskrivelse av utviklingsprosjekt

Gjennomføringen baserer seg, ved siden av planleggingsfasen på såkalte læringsaksjoner. Gjennom disse ble deltakerne utfordret på å utvikle arbeidsformer som sikrer en kontinuerlig oppmerksomhet på ulike kvalitetsområder. Både ved egen veiledning, men også «på vegne av» det helhetlige systemet som bygges. Prosessen baserer seg på (1) 4 dagsamlinger med en kombinasjon av faglig input og refleksjoner og erfaringsdeling, (2) mindre mellomarbeider mellom samlinger.

| Type aktivitet | Planlegging/utvikling/ koordinering og opplæringspakke og kvalitetsutviklingssystem | Læringsaksjon 1 | Læringsaksjon 2 | Læringsaksjon 3 | Læringsaksjon 4 |
|----------------|---|--|---|---|---|
| Intensjon | Sikre samsvar mellom ulike kvalitetstiltak i prosjektet | Avklare deltakernes nåsituasjon og hva veilederne ønsker å oppnå for utviklingsløpet. Øke refleksjonen omkring den profesjonelle e-veilederrollen. Introdusere modeller for kollegaveiledning/kontinuerlig kvalitetsarbeid | Reflektere over de fire K'er i veiledning: Kontakt, kontrakt, kommunikasjon og konklusjon. Fokus er på å motivere for å samarbeide mer om veiledning. | Refleksjon rundt erfaringer fra brukertest-perioden | Veien videre i lys av foreløpige resultater fra evaluering, nyervervet innsikt fra opplæringspakke og egne erfaringer |
| Ansvarlig INN | Erik H Haug | Ingrid B. Bakke | Erik H. Haug/Ingrid B. Bakke | Erik H. Haug | Erik H. Haug |

I dette kapitlet vil hovedinnholdet i de fire læringsaksjonene bli presentert for å synliggjøre hvordan det ble jobbet, både prosessuelt og innholdsmessig med ulike dimensjoner ved et system for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling.

3.1 Læringsaksjon 1

Hensikten med den første læringsaksjonen var å rammesette utviklingsprosessen. Med bakgrunn i prinsippene i samarbeidsdrevet innovasjon var det viktig å involvere både ledere og veiledere i denne fasen. Både knyttet til hvilke prosesser som skulle gjennomføres, hvem som skulle være involvert hva, og ikke minst hva som skulle være ønsket utbytte av prosessen. Her ble definisjonen av lærende organisasjoner introdusert som en viktig rammesetting for prosessene vi ønsket å medvirke til. Med utgangspunktet i forståelsen av kvalitet som et komplekst begrep (se kp 2.1), var et viktig bidrag fra Høgskolens fagpersoner en innledning med påfølgende drøfting knyttet til følgende tema:

- Kvalitet som begrep; hvilket meningsinnhold kan en legge i det?
- Hva er overordnet mål med e-veiledningstjenesten, og hvordan måler vi dette?
- Hva kan kontinuerlig kvalitetsarbeid innebære?

Et sentralt diskusjonspunkt var knyttet til hvordan egne og andres forvetninger til hva kvalitet innebærer kan påvirke måten tjenesten blir levert på. Her ble prinsippene for kunnskapsbasert praksis introdusert (se kp 2) for å synliggjøre viktigheten av at både egen erfaringsbasert kunnskap, brukernes tilbakemeldinger og forskningsbasert kunnskap bør være kilder i videreutviklingen av kvalitet i tjenesten.

Med bakgrunn i dette fikk veilederne i oppgave å skrive en kort refleksjonslogg ut fra følgende

- Hvilke normer og forventninger opplever du at omgivelsene har til deg som e-veileder?
- Hvilke forventninger har du?
- Er det samsvar mellom forventningene?

3.2 Læringsaksjon 2

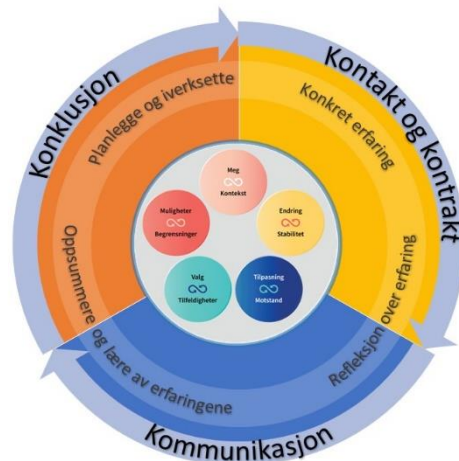
På læringsaksjon 2 ble det satt et spesielt fokus på følgende tema

- Hva skal kvalitetssikres?
- Hvem skal kvalitetssikre hva?

Her tok vi i bruk en tidlig versjon av Kvalitetsmodellen (2.2.1) som utgangspunkt. Et annet sentralt tema var en tematisering av hvordan veiledningstjenesten på karriereveiledning.no henger sammen med det helhetlige systemet for karriereveiledning i Norge. I et helhetlig system vil ulike aktører ha ulike roller og spisskompetanser, og hensikten med tematiseringen var å bevisstgjøre veilederne rundt seg og sin tjenestes rolle i det større helhetlige systemet.

Et siste tema var på kvalitetsområdet *tilbud og innhold* i modellen ovenfor. Dette samsvarer med prosesskvalitetsdimensjonen presentert i kapittel 2.1, noe som innebærer et fokus på hva som kjennetegner kvalitet i

selve utførelsen av veiledning. Her hadde fag- og kvalitetsansvarlig i seksjon for karrieretjenester sammen med karriereveilederne utviklet en modell som integrerte David Kolbs erfaringsbaserte læringsmodell (1984), de fem karrierekompetanse-



områdene fra nasjonalt kvalitetsrammeverk for karriereveiledning (Kompetanse Norge, 2020) og elementer fra 4K-modellen som er den gjeldende modellen for den danske e-veiledningen (Jensen, 2019).

Modellen var et eksempel på hvordan et av de sju foreslåtte kvalitetsområdene i nasjonalt kvalitetsrammeverk kan operasjonaliseres og tilrettelegges.

3.3 Læringsaksjon 3

I læringsaksjon fortsatte konkretiseringen av de to hovedområdene (1) hva skal kvalitetssikres og (2) hvordan skal vi jobbe med kontinuerlig med kvalitetsutvikling. På denne læringsaksjonen deltok

også ansatte med ansvar for Kvalitetssikringsprosjektet i forbindelse med nasjonalt kvalitetsrammeverk. Med utgangspunkt i de foreløpige planene for innhold i Kvalitetsmodellen (endelig versjon blir beskrevet i 2.2.1) presenterte faglig ansvarlig ved Høgskolen i Innlandet et første forslag til mulig struktur på et system for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling (se modell).

Mulig struktur på systemet?

2

Tilbud og innhold

Karriereveiledningstilbudet er tilgjengelig og tilpasset, og skal gi et relevant utbytte for veisøkerne.

| Påstander fra kvalitetsrammeverket | Hvordan jobber vi for å nå et slikt mål? (kontinuerlig kvalitetsutvikling) | (1) Hva er målsetningen vår? (2) Hvordan vet vi om målet er nådd? (ulike vurderingsformer) |
|--|--|---|
| <p>1. Relevante målgrupper er kjent med vårt karriereveiledningstilbud.</p> <p><i>Kommentar:</i> Dette handler om å nå ut med informasjon til relevante målgrupper på en slik måte at de forstår hvorfor de kan ha nytte av å bruke tilbudet.</p> | for eksempel link fra utdanning.no, markedsføringskampanje med Try, ol. | <p>(1) X antall brukere</p> <p>(2) Brukerundersøkelser Telling antall brukere Fokusintervjuer Osv</p> <p>Momenter fra gevinstrealiseringsplanen?!</p> |

1

3

Her lå følgende prosess til grunn:

1. Hvert år (eventuelt hvert halvår) gjennomføres det en kvalitetsvurdering basert på innsatsområder/påstander dere blir enige om er viktige for deres tjeneste
2. Her gjør en også opp "status" for (1) om målsetningene vi hadde er blitt nådd, (2) om vi skal sette oss andre mål, (3) om vi må gjøre mer for å nå målene
3. Videre blir en enig om hvordan det skal jobbes for å nå målsetningene en setter seg.

Denne strukturen ble diskutert i fellesskap, samtidig som det ble avtalt at faglig ansvarlig for prosjektet i seksjonen og fra Høgskolen skulle arbeide videre med et endelig forslag som skulle bli presentert på læringsaksjon 4 (Den visuelle framstillingen av systemet presenteres i kapittel 4. I denne prosessen var det lagt opp til medvirkning fra karriereveiledere i seksjonen for å sikre at prinsippene for samskaping ble fulgt også i denne siste fasen av prosjektet. Sentrale spørsmål å ta stilling til å videre prosess var hvordan det opplevdes det å bruke slike påstander (1) som grunnlag for kvalitetsutvikling? Trengs det egne påstander for e-veiledningen?

3.4 Læringsaksjon 4

Læringsaksjon 4 var det siste treffpunktet mellom Høgskolen, ledere og karriereveiledere i karriereveiledning.no i dette prosjektet. Samlingen besto av tre sentrale komponenter:

- Presentere forslag til system for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling
- Trene på å bruke metoder for kvalitetsutvikling til vurdering av systemet som helhet
- Presentasjon og drøfting av funnene fra leveranse 2 (Paulsen & Haug, 2021)

Hensikten med et slikt fokus var å avslutte den avtalte prosessen, samtidig som de ansatte og ledere blir utfordret på hvordan det kan arbeides videre når prosjektet skal gå over til vanlig drift. I en slik overgangsfase vil det særlig bli fokusert på meta-refleksjon rundt bruk av kvalitetssystemet. Viktige spørsmål som ble løftet fram var:

- Hva må være til stede for at fokuset på kvalitet blir videreført?
- Hva er styrkene med systemet som er utviklet så langt?
- Hva er det største potensialet for videreutvikling?

Når det gjelder leveranse 2 besto den av en undersøkelse blant karriereveilederne som bemanner den digitale karriereveiledningstjenesten (Paulsen & Haug, 2021). Målet med undersøkelsen var å kartlegge deres opplevelse av tjenesten som en lærende organisasjon. Bakgrunnen for en slik undersøkelse var at resultatene vil kunne brukes til å jobbe målrettet mot et kvalitetssystem som kjennetegnes av en sterk læringskultur. Med referanse til de ulike kvalitetsdimensjonene som omtales i kapittel 2.1. i denne rapporten, kan en si at en sterk læringskultur vil være et kjennetegn på god strukturkvalitet. Dette er igjen en viktig forutsetning for at tjenestene som tilbys skal kunne gis med høy grad av prosesskvalitet. Det var derfor naturlig å trekke inn anbefalingene som blir gitt basert på undersøkelsen i leveranse 2. Her konkluderes med følgende (Paulsen & Haug, 2021⁶, s. 29):

Vår anbefaling er at Seksjon for karrieretjenester anerkjenner sine styrker som lærende organisasjon. Vi framhever to: Medarbeidere som hjelper hverandre til å lære og høy kvalitet på utøvelse av strategisk ledelse for læring. Vi ser disse styrkene som en viktig ressurs for å vedlikeholde og videreutvikle organisasjonslæringen i tjenesten. Vi oppfordrer tjenesten til å ha oppmerksomhet på følgende temaer:

1. Tid til å lære
2. Anerkjennelse for å ville lære
3. Skape betingelser for å utvikle tillitsfulle relasjoner
4. Frihet til å prioritere arbeidsoppgaver
5. Måle effekten av tid og ressurser brukt på opplæring
6. Gi medarbeidere kontroll over ressurser som de trenger for å utføre sitt arbeid
7. Tenke i internasjonalt perspektiv
8. Samarbeid med andre organisasjoner i samfunnet for å løse felles behov
9. Finne fram til løsninger på problemer på tvers av organisasjonen

I diskusjonen i etterkant av presentasjonen av temaer ble det poengtert at mange av de sentrale forutsetningene for å oppleve seg som en del av en lærende organisasjon er ivaretatt. Samtidig var det en erkjennelse av at det var flere punkter (eksempelvis (7) tenke i internasjonalt perspektiv, (8) samarbeide med andre organisasjoner i samfunnet for å løse felles behov) som en med fordel kunne arbeide videre med. Denne dimensjonen av prosjektet ble anerkjent som viktig, siden den bidro til å løfte fram viktigheten av å fokusere parallellt både på strukturkvalitet og prosesskvalitet. Det ble også veldig tydelig at en god organisering/struktur er helt avgjørende for at kvaliteten på de operative tjenestene som tilbys skal fungere godt.

⁶ Det vises for øvrig til Paulsen & Haug, 2021 for en mer inngående beskrivelse av hovedfunn i undersøkelsen.

4. Hva skal kvalitetssikres og hvordan vurdere at kvalitet er oppnådd?

I dette siste kapittelet presenteres forslag til kvalitetssystem for karriereveiledere i nasjonal digital karriereveiledningstjeneste. Forslaget tar utgangspunkt i og integrerer gjeldende gevinstrealiseringsplan for tjenesten, Kvalitetsmodellen i nasjonalt kvalitetsrammeverk for karriereveiledning, det faglige fundamentet presentert i kapittel 2 og resultatet av læringsaksjonene presentert i kapittel 3.

Systemet er delt inn i overordnede og konkrete målsetninger. Denne distinksjonen foreslås for å gjøre et skille mellom ulike nivåer i systemet. De ulike nivående gjenspeiles i aktiviteter og evalueringsformer i tabellen. Eksempelvis er en overordnet målsetning å *jobbe systematisk og innovativt med å utvikle karriereveiledningstilbudet*. Her er aktiviteten å aktivt bruke kvalitetssystemet. Et eksempel på en mer konkret målsetning er at veisøkere skal kunne forvente å få korrekt og relevant karriereinformasjon. En slik målsetning følges opp med konkrete anbefalinger ala det å bruke kvalitetssikrede kilder (eks utdanning.no).

Kolonnen for aktiviteter er tatt med for å understreke at kvalitetssikring og kvalitetsutvikling er en aktiv handling. Å ha et system ala det som presenteres i dette kapittelet vil ha liten, om noen verdi hvis ikke målsetningene i kolonne 1 operasjonaliseres.

Når det gjelder kolonnen evalueringsformer vil en kjenne igjen distinksjonen presentert i modellen på side 12 mellom kvalitetssikring (gjør vi det riktig) og kvalitetsutvikling (gjør vi de riktige tingene). De foreslåtte evalueringsformene er også tuftet på prinsippene og anbefalte prosesser i kunnskapsbasert praksis (presentert i kapittel 2). I tråd med prinsippene i samarbeidsdrevet innovasjon er det ikke gitt eksempler på aktiviteter for hver målsetning fra høgskolens side. Dette mener vi bør være en naturlig oppgave for ansatte og deres ledere i videreføringen/videreutviklingen av systemet.

| Overordnede målsetninger | Aktivitet | Evalueringsformer – gjør vi det riktig og gjør vi de riktige tingene? |
|---|---|---|
| Vi skal jobbe systematisk og innovativt med å utvikle karriereveiledningstilbudet vårt. | Aktivt bruke og videreutvikle kvalitetssystemet | På faste tidspunkter i året gjennomføre tilstandsvurderinger og eventuelt justere praksis |
| Veisøkerne våre skal få veiledning til å håndtere valget de står overfor her og nå. | | |
| Vi skal bidra til at veisøkerne våre styrker sin karrierekompetanse. | | |
| Vi jobber i tråd med de nasjonale | Faggruppe utformer skriftlig | Område/artikkel i |

| | | |
|--|---|---|
| <p>etiske retningslinjene for karriereveiledning.</p> | <p>veileder for «slik jobber vi med etikk i e-veiledningstjenesten», der å ta stilling til om de nasjonale retningslinjene er dekkende, inngår</p> <p>Karriereveiledere setter seg inn i og følger tjenestens veiledere og rutiner for hvordan vi skal jobbe</p> | <p>kunnskapsbasen har en eier som har ansvaret, og en frekvens på revisjon</p> <p>Etterlevelse er tema på minimum ett teammøte per halvår</p> |
| <p>Vi skal bruke faglig forankrede veiledningsmetoder og -verktøy.</p> | <p>Som karriereveileder jobber jeg etter felles metodikk for tjenesten</p> <p>Som karriereveileder bidrar jeg proaktivt med innspill og forslag til metode- og verktøyutvikling</p> <p>Felles modell og metodikk for veiledningen (4K, 3K/ny modell)</p> <p>3K utvikles basert på faglig forankring i [sett inn det som gjelder]</p> <p>Veiledningsmodellen er lett tilgjengelig digitalt og i papirformat</p> | <p>Selvevaluering kompetanse ut over 1 gang pr. år tas på eget initiativ, hvis ønske om å egenvurdere økt kompetanse på området</p> <p>Kompetanseprofilen inngår i rekrutteringsprosesser</p> <p>Opplæringsplan evalueres 1 gang per år</p> |
| <p>Vi jobber systematisk og målrettet med kompetanseheving i vår tjeneste.</p> | <p>Verktøyene <i>min kompetanse</i> tilhørende nasjonalt kvalitetsrammeverk benyttes som fundament for systematisk og målrettet kompetanseheving</p> <p>Selvevaluering gjennomføres en eller to ganger pr. år (i april, i forkant av medarbeidersamtaler i mai + høst?). Dette legges til grunn for kompetanseutvikling</p> <p>Tema på fagdager/felles samlinger/deltakelse på konferanser/evt. innleie av eksterne faglige bidragsyttere/annet tar</p> | <p>Selvevaluering kompetanse settes som fast aktivitet i årshjul</p> <p>Planlegging av innhold legger selvevaluering og øvrig innmeldte behov til grunn</p> <p>Karriereveileder deltar i minimum 10 kollegaveiledninger per halvår</p> <p>Karriereveileder kjenner til hvordan forslag og innspill meldes inn</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>utgangspunkt i teamets selvevaluering kompetanse, samt teamets innmeldte behov</p> <p>Tema i kollegaveiledning styres av karriereveilederne ut fra egne behov</p> <p>Proaktivt bidra med forslag og innspill på egne vegne når det gjelder kompetansebehov</p> | |
| Vi anvender brukerinnsikt, erfaringer og forskning i faglig utviklingsarbeid | <p>Det utformes en faglig anbefaling for hva som trengs for å gi et godt grunnlag for faglig utviklingsarbeid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hvilken brukerinnsikt, erfaringer og forskning • hvem som har ansvaret for innhenting og bearbeiding • frekvens og format for plassering, presentasjon/publiseres hvor, og praktisk bruk | Anvendelsen er systematisert og kjent for alle involvert i tjenesten |
| Vi tar i bruk relevant teori, forskning og kunnskap fra karriereveiledningsfeltet. | Det utformes en faglig anbefaling for hvordan dette skal skje (hva, hvem og hvordan) | |
| Vi drar nytte av erfaringsbasert kunnskap. | Det utformes en faglig anbefaling for hvordan dette skal skje (hva, hvem og hvordan) | |
| Vi vurderer systematisk teamets samlede og individuelle behov for prioritering av etikk som tema, og legger det til grunn for hvordan vi skal jobbe for kommende år | | |
| Konkrete målsetninger | Aktivitet – eksempler | Evalueringsformer – gjør vi det riktig og gjør vi de riktige tingene? |
| Vi deltar og bidrar i aktuelle nettverk. | Vi har en plan og prioriteringsrekkefølge for hvilke nettverk vi skal delta og bidra i. Denne tar utgangspunkt i gevinstrealiseringsplanen | Innen utgangen av 2021 skal vi definert hvilke nettverk vi skal delta i og bidra til |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Vi deler kompetanse og kunnskap med hverandre.</p> | <p>Som karriereveileder bidrar jeg med innlegg på felles fagdager</p> <p>Vi deler kompetanse og kunnskap i kollegaveiledning</p> <p>Vi deler kompetanse og kunnskap fortløpende i internchat i Teams</p> <p>Egenvurdering kompetanse 2 ganger per år brukes til prioritering og organisering av tema for deling</p> | <p>Minimum fire fagdager per år har hovedinnhold fra egne ansatte</p> <p>Minimum 10 kollegaveiledninger per halvår</p> <p>Internchat oppleves av alle som hovedkanal for samhandling og deling i arbeidshverdagen</p> |
| <p>Veisøkerne våre skal få korrekt og relevant karrierinformasjon hos oss.</p> | <p>Som karriereveileder bruker jeg offentlige og kvalitetssikrede informasjonskilder i veiledningen</p> <p>Som karriereveileder gir jeg tilbakemelding til redaksjonene til kildene hvis jeg avdekker feil eller mangler, eller har forbedringsforslag</p> <p>Som karriereveileder bruker jeg kunnskapsbasens artikler i veiledningen</p> <p>Som karriereveileder bruker jeg tid på å sette meg inn i og kjenne informasjonskildene godt</p> <p>Som karriereveileder er jeg kildekritisk</p> <p>Som karriereveileder tar jeg temaet informasjon inn i kollegaveiledning hvis behov</p> <p>Vi har rammer for hvor vi som hovedregel henter informasjon fra?</p> <p>Bruk av informasjon i veiledning som tema på fagdager og i kollegaveiledning?</p> <p>Faglig ansvar for artikkelområder (innhold, oppdateringer og revisjon i fast frekvens) i Kunnskapsbasen er fordelt på alle veilederne etter modell fra Danmark</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Når vårt veiledningsformat ikke gir veisøker best mulig utbytte, viser vi til andre tilgjengelige karriereveiledningstilbud</p> | | |
| <p>Vi setter av tid til kollegastøtte og debrifer ved behov.</p> | <p>Jeg kan be en kollega om sparring og faglig støtte til enhver tid, også på området etikk</p> <p>Det er en vaktleder tilgjengelig til enhver tid i åpningstiden, for sparring og faglig støtte, også på området etikk</p> <p>Opplæringsplan versjon 2 tar inn en fast faglig støtteperson/»fadder» de første tre mnd. i jobben. Denne er faglig støtte også på etikk</p> <p>Arbeidshverdagen har en andel av «ubunden tid» der karriereveiledere ikke er online, som utenom møter kan brukes ut fra eget behov. Initiativet tas av den enkelte.</p> | |
| | | |
| | | |

5. Oppsummering

Denne rapporten har beskrevet både arbeidsformer, faglige utgangspunkt og konkrete resultater av et prosjekt hvor hensikten var å i fellesskap utvikle et system for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling for karriereveiledere i karriereveiledning.no.

Et viktig siktemål med prosjektet var å utvikle strukturer og prosesser for et kontinuerlig fokus på kvalitet i tjenesten, også etter at prosjektet nå er fullført. Parallellt med leveransen denne rapporten beskriver har Høgskolen i Innlandet gjennomført en spørreundersøkelse om karriereveilederes opplevelse av karriereveiledning.no som en lærende organisasjon.

I kapittel 2 ble det blant annet gjort rede for viktigheten av en helhetlig forståelse av kvalitet bestående av dimensjonene prosess- struktur- og resultat kvalitet. Gjennom dette prosjektet har det primære siktemålet vært å bidra til å styrke arbeidet med struktur kvalitet, gitt en forståelse av at god organisering og struktur på kvalitetsarbeid gir positive ringvirkninger for den operative leveransen av tjenester (prosess kvalitet).

Prosjektet har bevisst fokusert på utvikling av den enkelte karriereveilederes kompetanse i å sikre og videreutvikle kvalitet i tjenesten de leverer. Sån sett er karriereveiledere gitt et systemansvar ved siden av det mer operative ansvaret for ligger til det å møte og veilede veisøkere. En slik forståelse av rollen som karriereveileder samsvarer med forventningene som ligger til en slik rolle i nasjonalt kvalitetsrammeverk for karriereveiledning (Kompetanse Norge, 2020). Vi har også tatt utgangspunkt i kvalitetsrammeverkets holistisk og multidimensjonal kompetanseforståelse. I Europa har vi, ifølge Sultana (2009), hatt økende fokus på at kompetanse ikke må reduseres til å forstås på en smal, mekanisk måte, der det kun handler om å spesifisere målbare, tekniske ferdigheter. Vi må snarere bygge vår kompetanseforståelse på en helhetlig vite, gjøre og være-tilnærming. Vår forståelse er at en kun gjennom en slik helhetlig forståelse kan en ta stilling til om vi gjør det riktig og om vi gjør de riktige tingene.

Måten vi valgte å jobbe fram en slik helhetlig kompetanse var basert på prinsipper for samarbeidsdrevet innovasjon. Til forskjell fra mer tradisjonelle prosjektformer mener vi denne formen bidrar til at den enkelte medarbeider har et større eieforhold. Både til endrings- og utviklingsprosessene en er med på og ikke minst til det ferdige «produktet». I vår sammenheng er det ferdige produktet et system for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling. Som bskrivet i kapittel 4 er ikke intensjonen at et slikt system skal være fullført ved prosjektets slutt. Det skal like mye være en trigger for karriereveiledere og ledere til en kontinuerlig videreutvikling i tråd med at enkeltindividens og samfunnets behov for karriereveiledning endrer seg.

Høgskolen i Innlandet takker så mye for læringsreisen vi har fått ta del i. Vi går av toget nå, men ønsker alle ansatte i karriereveiledning lykke til på den videre reisen!

Litteraturliste

Andreassen, T.A. & Fossetøl, K. (2014). Utfordrende inkluderingspolitikk. Samstyring for omforming av institusjonell logikk i arbeidslivet, helsetjenesten og NAV. Tidsskrift for Samfunnsforskning. Vol. 55, nr. 2.

Atelier Learning Solutions (2012) Review of the Australian Blueprint for Career Development.

Hentet fra:

https://docs.education.gov.au/system/files/doc/other/blueprint_review_report_november_2012.pdf.

Buland, T., Mathiesen, I.H., & Mordal, S. (2014). Æ skjønne itj, æ våkne opp kvar dag å vil bli nå nytt æ». Skolens rådgivning i Møre og Romsdal, Sør-Trøndelag og Nord-Trøndelag. Trondheim: NTNU. Program for livslang læring.

Buland, T., Mathiesen, I.H., Aaslid, B.E., Haugsbakken, H., Bungum, B. & Mordal, S. (2011). På vei mot framtida – men i ulik fart? Sluttrapport fra evaluering av skolens rådgiving. (Sintefrapport A18112). Trondheim: SINTEF.

Garvin, David A. "[Building a Learning Organization.](#)" Harvard Business Review 71, no. 4 (July–August 1993): 78–91.

Haug, E.H. (2018a). Fra god til bedre. Om kvalitetsutvikling av karriereveiledningstjenester i Norge. Veilederforum. Hentet fra [http://veilederforum.no/content/fra-god-til-bedre- %E2%80%93-om-kvalitetsutvikling-av-karriereveiledningstjenester-i-norge](http://veilederforum.no/content/fra-god-til-bedre-%E2%80%93-om-kvalitetsutvikling-av-karriereveiledningstjenester-i-norge)

Haug, E. H. (2018b). Nasjonalt kvalitetsrammeverk for karriereveiledning – et kunnskapsgrunnlag. Rapport. Kompetanse Norge. Hentet fra: <https://www.kompetansenorge.no/Karriereveiledning/kvalitet-i-karriereveiledning/en-introduksjon/>

Haug, E.H. (2017). Kvalitet i norske skolars karriereveiledning. I spennet mellom storsamfunnets behov og elevenes behov. Doktorgradsavhandling. Høgskolen i Innlandet, Lillehammer.

Hooley, T., Watts, A. G., Sultana, R. G., & Neary, S. (2013). The 'Blueprint' framework for career management skills: a critical exploration. *British Journal of Guidance & Counselling*, 41(2), 117–131.

Jamtvedt, G. (2015). Kunnskapsbasert fysioterapi : metoder og arbeidsmåter (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Jensen, I. (2019) Hvordan eVeilede i praksis? Hentet fra veilederforum.no 21.7.21

Magnussen, S. (2016) The power of enthusiasm in collaborative innovation: A case study of the power of individual action in the establishment of a local medical centre in Norway. *Nordic Journal of Social Research*, 7: 33–45.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.

NOU 2002: 10 (2002). Førsteklasses fra første klasse— Forslag til rammeverk for et nasjonalt kvalitetsvurderingssystem av norsk grunnopplæring. Oslo: Utdannings- og forskningsdepartementet.

NOU 2003:16 (2003). I første rekke. Forsterket kvalitet i en grunnopplæring for alle. Oslo: Utdannings- og forskningsdepartementet.

NOU 2016: 7. (2016). Norge i omstilling. Karriereveiledning for individ og samfunn. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Plant, P. (2004). Quality in career guidance: Issues and methods. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 4, 141–157.

Plant, P. (2012). Quality assurance and evidence in career guidance in Europe: Counting what is measured or measuring what counts? *International Journal of Educational and Vocational Guidance*. 12. doi:10.1007/s10775-011-9195-2.

Schiersmann, C. & Weber (red.) (2013). *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag

Schober, K. (2017). Making „good guidance“ a reality: Quality development in career guidance and counselling – a challenge for guidance practitioners, service providers and policy makers. The German approach Presentation ERASMUS+ Strategic Partnership meeting Qual-IM-G Bratislava, 25.10.2017.

Store Norske Leksikon (2021) *system* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 21. juli 2021 fra <https://snl.no/system>.

Sørensen, E. & Torfing, J. (2011) Hvordan studeres og fremmes samarbejdsdrevet innovation? I Sørensen & Torfing (red.). *Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor*. Jurist- og økonomiforbundets forlag, København.



Høgskolen
i Innlandet

Denne rapporten beskriver utviklingen av et system for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling for karriereveiledere i den digitale karriereveiledningstjenesten Karriereveiledning.no. Utviklingen har vært organisert som et prosjekt etter prinsippene for samarbeidsdrevet innovasjon. Høgskolen i Innlandet har vært faglige samarbeidspartnere i prosessen som har bestått av til sammen fire såkalte læringsaksjoner. I hver læringsaksjon har ulike dimensjoner ved kvalitetssikring og kvalitetsutvikling blitt drøftet med karriereveiledere og ledere for tjenesten med utgangspunkt i faglige oppspill fra ansatte ved Høgskolen.

Hensikten med en slik arbeidsform har vært å skape eieforhold til det å bedrive kvalitetsarbeid parallellt med utviklingen av et konkret kvalitessystem. Rapporten presenterer avslutningsvis forslag til system for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling. Dette er ikke ment som det endelige systemet, men som en struktur for videreutvikling av system for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i tråd med framtidige behov hos enkeltindivider og samfunnet som helhet for profesjonell karriereveiledning.