

fokus på

efteruddannelse og kompetenceudvikling

nr. 3

november 2001

DER SKER MEGET UDE I KOMMUNERNE

I forbindelse med evalueringen af aftalen om efteruddannelse og kompetenceudvikling har vi interviewet ledere og medarbejdere i nogle udvalgte kommuner.

Interviewene viser, at man ikke kender "aftalen" ude på arbejdspladserne, men at der sker en masse kompetenceudvikling og efteruddannelse alligevel. Interviewene viser også, at aftalen er mere kendt i kommunernes hovedudvalg – her er kendskabet til de konkrete erfaringer til gengæld begrænset. Det, der sker på arbejdspladserne, er ofte helt uafhængigt af, hvad der sker centralt i kommunen.

Der er stor forskel på, hvor meget og hvad der sker på de forskellige arbejdspladser. Det er ledelsen og arbejdspladskulturen snarere end typen af arbejdsplads, som har betydning for, hvordan der arbejdes med efteruddannelse og kompetenceudvikling.

Begrebet kompetenceudvikling er ved at vinde indpas – især hos lederne. Der tænkes alligevel stadig meget i traditionel uddannelse og efteruddannelse. Interessen og nysgerrigheden er stor for at snakke med hinanden om, hvordan arbejdspladsen kan udvikles.

Evalueringen viser, at det ofte er lettere at hente inspiration fra arbejdspladser som ligner ens egen end at hente den på tværs af områder og arbejdspladser i kommunen.

Dette nyhedsbrev indeholder overvejelser og konkrete erfaringer, som er kommet frem i interviewene.

nettet

Nyhedsbrevet på

Gik du glip af de to tidligere numre af "Fokus på efteruddannelse og kompetenceudvikling" eller har du brug for flere eksemplarer?

Find dem på nettet: www.personaleweb.dk, www.kl.dk eller www.kto.dk, hvor også dette nummer vil være at finde.

Udgives af Kommunernes
Landsforening og
Kommunale Tjenestemænd
og Overenskomstansatte
Redaktion: OPUS Personale-
udvikling A/S
Layout: Tegnestuen Trojka.
Tryk: Schmidt Grafisk A/S
Oplag: 6.000

*Sagt om kompetence
og kompetenceudvik-
ling i interviewene:*

MERE OM KOMPETENCER OG KOMPETENCEUDVIKLING

Der er mange forskellige definitioner på begreber som kompetence, kvalifikationer og kompetenceudvikling. Der er skrevet mange tykke bøger om det.

En pointe i de fleste er, at kompetence netop ikke handler om at læse bøger, men om "at kunne" og "at gøre" i praksis. Det handler ikke alene om viden, men om erfaringer og evner til at gøre tingene i praksis.

Når ledere og medarbejdere bliver spurgt, i hvilke situationer, de virkelig har lært noget, er det sjældent fra at have læst en bog og langt fra altid en kursussammenhæng, de tænker på.

Et godt udgangspunkt for en snak om kompetenceudvikling på en arbejdsplads kan være, at tage en runde, hvor hver enkelt fortæller om en situation, hvor de virkelig har lært noget

- Der hvor jeg tænker på kompetencer, det er når jeg tænker på børn, hvad de reelt kan mestre.
- Evnen til at mestre et eller andet fagligt element eller et eller andet rent personligt. Udviklingen er selvfølgelig der, hvor der eventuelt er et gab, man gerne vil have fyldt ud.
- Jeg tænker på viden.
- Det må være nogle af de ting, man er smadder god til.
- Kompetence er det, man behersker.
- Som jeg ser kompetenceudvikling, så kan du enten komme på kurser eller du kan opnå det ved sidemandsoplæring, lidt den gamle mesterlærer, hvor du sidder med en garvet medarbejder. Men der, hvor det virkelig rykker, det er der, hvor du kan begynde at arbejde på tværs af faggrupper.
- Når man snakker kompetence, så er det noget andet end kvalifikation. Det er en kvalifikation, du er i stand til at beherske i den sammenhæng, du er i.
- Man bruger jo også udtrykket "det at være kompetent", at man evner at klare en bestemt opgave.
- Kompetenceudvikling er bredt, det er vidensdeling, det er jobrotation og det er alle de ting, der ligger ved siden af uddannelse.
- For nogle er det det at få lov til mere, men når vi snakker udvikling, så er det også et eller andet med at klæde folk på til at kunne få lov til noget.
- For mig er kompetencer noget med at tage fat i ens egen udvikling. I det øjeblik, man går ud over de grænser, man har, vil man udvikle sig.
- Vi ved jo i forhold til børn, hvad det er, der udvikler dem, det er nogen gange det der med at hoppe ud i noget, man ikke kender. Det samme gælder også for voksne: at i det øjeblik, man overskrider det, man kender, så er man også på vej i en udvikling.

Der er et kæmperåb på kompetenceudvikling, selvom man ikke kender ordet ude omkring, når man kommer ud og snakker med "markfunktioner".

Begrebet kompetenceudvikling kan få "kød og blod" ved at se og høre, hvordan andre arbejdspladser har gjort.

Specialarbejder

Det jeg har lært allermest af, er en situation, hvor jeg troede, jeg havde fingeren på pulsen, og hvor en samtale med en medarbejder fortæller mig efterfølgende ved refleksion, at det havde jeg ikke alligevel. Der har jeg lært meget.

Skoleleder

- Ord er bare lyde, der hurtigt forsvinder, hvis der ikke er erfaringer at hæfte dem op på.
- Kompetente mennesker er dem, der forsøger at udvide deres erfaringsverden.
- Man kan derfor kun udvikle de kompetencer, man har adgang til at praktisere.

Sagt af Steen Larsen, tidligere underviser ved Danmarks Pædagogiske Universitet

DEN KOMPETENTE MEDARBEJDER

At være kompetent som medarbejder, handler ikke kun om, hvad man kan fagligt. Det handler også i høj grad om det personlige, om det sociale og om kommunikation.

Den sociale og den faglige kompetence kan man godt skille lidt ad, men følges de ad, så er man god.

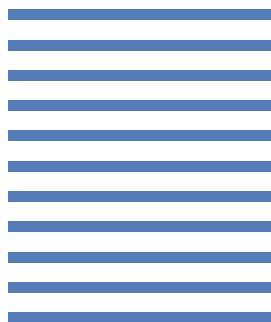
Lærer

Jeg synes, det er rigtig vigtigt, det vi har omkring fælles personaleudvikling. Det gode ved det er, at vi også var inde på noget omkring de personlige kompetencer. Det er nyt for mig at opleve i en kommune. Vi arbejdede lidt med vores kompetencer inden for vores fagområder og på den måde fik vi en lille smule ideer om hinandens, men også med vores personlige egenskaber: hvad er det, jeg har at byde på ud fra min personlighed og hvad er mine svage punkter. Der er lige noget, jeg skal have lært, eller der er andre, der kan det i min gruppe, som jeg kunne have fat i.

Sundhedsplejerske i børne- og familieafdeling

Det er en vigtig proces, vi har været igennem med persontest og personaleweekend. Hvis man ikke som gruppe har en eller anden indsigt i, hvordan man som person er hver især, så kan man ikke udvikle det enkelte menneskes kompetencer til at være brugbare i institutionen. Ikke at man skal være ens, for det er vi langt fra, vi er meget forskellige, men man kan skabe en respekt overfor hinanden og lære, at det er i orden, at ikke alle behøver at elske hinanden, men man kan godt respektere hinanden.

Leder i daginstitution



Måske kunne man lave nogle kurser sammen med børne- og kulturområdet på tværs af faggrænser eller man kunne lave kurser sammen med en anden kommune. Så fik man både meningsudveksling med nogle kollegaer et andet sted fra og man fik måske nogle bedre kursus-tilbud, fordi vores penge er små.

Social- og sundhedshjælper



De sociale kontakter man får skabt er også meget givtige, så man får mulighed for at trække på hinanden.

Specialarbejder på materielgård

DET HANDLER IKKE – KUN – OM PENGE

En af de meget slående og noget overraskende oplevelser i forbindelse med evalueringen har været, hvor lidt sammenhæng, der egentlig er mellem hvor mange penge, der er til efteruddannelse på en arbejdsplads og hvad der rent faktisk sker af kompetenceudvikling. Eller sagt på en anden måde, hvor meget udvikling, der kan igangsættes og opnås for de meget beskedne uddannelses- og udviklingsmidler, der er på de fleste arbejdspladser og institutioner.

Det handler meget om at prioritere, om at tænke i sammenhænge, om at satse på intern læring og udvikling og om at være kreativ. På flere arbejdspladser er der en bevidst prioritering fra ledelsen, som går på, at uddannelsesmidlerne hvert andet år bruges til fælles udviklingsaktiviteter for hele personalegruppen. De mere individuelle uddannelsesønsker tilgodeses så de øvrige år.

Decentralisering af budgetansvaret giver også mulighed for at satse lidt stort i nogle år.

I daginstitutionen Mælkebøtten i Vejle Kommune er der 18 medarbejdere. Uddannelsesbudgettet er på ca. 26.000 kr. om året.

I institutionen bruges alle pengene hvert andet år på et fælles uddannelses- eller udviklingsprojekt. Personalegruppen har som led i et sådan projekt været i Italien og i Stockholm for at studere spændende pædagogiske eksperimenter. Det er blevet muligt ved at strække rejserne over flere finansår.

På den kollektive konto er der også gennemført en fælles personale-weekend i København, hvor lederne tilrettelagde et forløb, som de selv havde deltaget i som led i kommunens lederuddannelse.

Medarbejdere og ledelse oplever at disse fællesaktiviteter giver meget inspiration til hverdagen og virkelig rykker noget på arbejdspladsen.

Yderligere oplysninger hos
Børnehaveleder Inger Bank Larsen, tlf. 75 86 35 39, mail: maelke@vejle.dk

KOMPETENCEUDVIKLING I HVERDAGEN

Mange steder opleves tiden som en større barriere for uddannelse og udvikling end penge gør.

Fordi både tid og penge er begrænsede er man på mange arbejdspladser meget opmærksomme på, hvordan arbejdspladsen får mest udvikling for ressourcerne.

Det indgår i overvejelserne, hvad arbejdspladsen får ud af at sende enkeltpersoner på kursus. På nogle arbejdspladser forsøger man at sikre en spredning af viden ved at følge op på alle, som har deltaget i kurser.

Ved at sende flere af sted på det samme kursus eller ved at afholde kurset internt kan man opnå en forankring på arbejdspladsen og styrke de sociale relationer.

Man kan udvikle kompetencerne på en arbejdsplads på mange andre måder end ved kurser og formel efteruddannelse.

Sagt om kompetenceudvikling i hverdagen i interviewene:



Det jeg synes, der tit er et problem, når der er enkeltpersoner, der ønsker et kursus, det er at det kun er den enkelte, der får noget ud af det kursus. Det er svært at få det for midlet videre i systemet, så andre kan få glæde af det. Der er ingen, der brænder så meget for det, som den, der har været på kursus.

Pædagog i daginstitution

– Vi var engang inde på barselsgangen for at lære dem at kende. Det var genialt at gå ind og være der nogle dage og så selv mærke hvad det var for en kultur at være i.

– Der hvor det virkelig rykker, det er der, hvor du kan begynde at arbejde på tværs af faggrupper. Vi arbejder projektorienteret, vores læring er, at du får indblik i, hvordan de andre arbejder, selvom det ikke er dit fagområde.

– Elever og nye medarbejdere er væsentlige elementer i afdelingens samlede kompetenceudvikling.

– Ved at blive projektkommune i projekter under socialministeriet får medarbejderne mulighed for kompetenceudvikling.

– Der er en sparring på kryds og tværs som gør, at man bliver lidt mere bredt funderet. Det er et element, men det er ikke noget, vi går og sætter skilte op om.

– Der er konverteret en pædagogstilling til en køkkenlederstilling. Det har medført at det generelle arbejdsmiljø på arbejdspladsen er blevet radikalt bedre med lavere sygefravær også blandt børnene.

– Personalet har været af sted på nogle samarbejdskurser og lederne har været af sted. Det, der har rykket, har lige så meget været at vi har været sammen på tværs af fag og har udvekslet erfaringer og fået drøftet nogle ting.

– Teamsamarbejde og kollegial supervision er godt. Vi skal bruge hinandens styrker noget mere, hvor vi før i tiden meget har kørt sololøb.

– Vi har etableret en "observationsordning", hvor vi har nogle lærere til at beskæftige sig med akut opståede problemer hos vores elever og det føler vi er en velfungerende ordning. Noget af det, som er værdifuldt i den ordning, er at de 3 personer, som har den funktion, går ud og viser andre lærere, hvordan de kan håndtere nogle konflikter.

– Vi holder også temadage, hvor alle skal med. Det er også en måde at sikre, at der sker noget fælles en gang i mellem.

– Vi har rotation indenfor huset.

– Vi har prøvet at følge hinanden. Det føles anderledes, når man får det på egen krop i stedet for at få det fortalt.

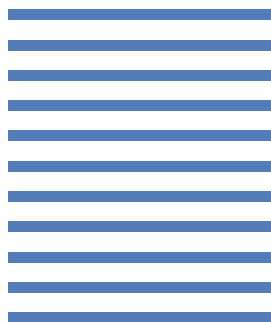
– Følordinger kan virkelig give begge parter noget, netop når man spørger til, hvorfor der bliver gjort sådan og sådan.

– Netværksgrupper på tværs af enhederne, som man starter i den første time af personalemødet og hvor vi kommer rundt hos hinanden.

– Vejsektionen havde en tur til Køge og var rundt at se, hvordan de løste deres ting. Det er også noget, der er med til at sætte gang i drøftelserne omkring udvikling.

– Vi havde inviteret to ledere og to medarbejdere fra Gentofte Kommune til at fortælle om et projekt, de har haft gang i om selvstyre grupper og arbejdsteam.

– Når man har modet til at lave et projekt sammen med en, der er ens diametrale modsætning netop for at projektet skal blive så bredt, som overhovedet muligt.



Vi har så mange besøgende fra alle mulige andre kommuner, men bare ikke fra vores egen kommune.

Medarbejder i daginstitution



Vi ligger langt ude i periferien, vi hører ikke rigtig til derinde. Vi er kommet længere og længere væk fra "borgen".

Vi har fået tilført beslutningskompetencen. Den virksomhed, vi er i dag, er primært en driftsorganisation. Vi har eget driftsbudget, det er os, der afgør, hvor pengene skal bruges.

Driftsingeniør og leder af materielgård

"MUS" OG VIRKSOMHEDSPLEANER

Der er mange måder at afdække de kompetencer, der er på arbejdspladsen og behovene for uddannelse og kompetenceudvikling. Det foregår ofte i forbindelse med medarbejderudviklingssamtaler (MUS).

De fleste steder benyttes skemaer af forskellig slags. Skemaer, som er udviklet centralt i kommunen, på arbejdspladsen, af de centrale parter eller skemaer, som er udviklet af faglige organisationer. Det vigtigste er, at indholdet giver mening for de medarbejdere og ledere, som skal bruge dem.

De fleste skemaer tager udgangspunkt i den enkelte medarbejders jobfunktioner og individuelle kompetencer og udviklingsbehov. Andre har den samlede arbejdsplads som udgangspunkt og fokuserer mere på de kollektive kompetencer og udviklingsbehov.

Nogle steder fungerer skemaerne alene som støtte i forberedelsen til udviklingssamtalen, andre steder er skemaerne vigtige i sig selv.

Det er af stor betydning, at både ledere og medarbejdere ved, hvad afdækningen skal bruges til. Det er også vigtigt, at den så rent faktisk bruges efterfølgende.

De arbejdspladser, som arbejder mest systematisk og strategisk med efteruddannelse og kompetenceudvikling, gør det ofte i sammenhæng med arbejdet med virksomhedsplanen.

Når arbejdet med efteruddannelse og kompetenceudvikling integreres med arbejdet med virksomhedsplaner, kan det samtidig være en overskuelig måde at opnå et overblik over den samlede indsats i en kommune eller forvaltning.

Selvom rigtig mange kommunale arbejdspladser bruger MUS og udarbejder virksomhedsplaner, er det langt fra alle – og det er meget forskelligt, hvordan det gøres.

Der er en tendens til, at det er sværest på de arbejdspladser, hvor der er flest kortuddannede, og hvor det er sværest at "tage en dag ud af kalenderen".

OPPE I KOMMUNEN – ER LANGT VÆK

Når man arbejder i en daginstitution, på et plejehjem, et bibliotek eller på materielgården kan der være langt "op til kommunen" – og det er ikke den fysiske afstand i kilometer, der betyder noget. "Kommunen" som fælles arbejdsplads opleves stort set ikke. Den øgede decentralisering og selvforvaltning er med til at forstærke denne tendens.

Det er vanskeligt for mange at se, hvad man kan bruge hinanden til på tværs i kommunen. Hvad kan vandværket og musikskolen lære af hinanden om kompetenceudvikling? Umiddelbart vil man hellere sammenligne sig med tilsvarende arbejdspladser i en anden kommune.

Nogle oplever, at der mangler interesse centralt i kommunen for, hvad der rent faktisk sker i institutionerne.

Ved øget brug af IT til intern kommunikation i kommunen tages der ikke altid højde for at mange "medarbejdere i marken" ikke har adgang til computere i deres arbejde.



Jeg er nok lidt tættere på kommunen, fordi jeg ind imellem har min gang dernede. Jeg synes ikke personalepolitikken er så langt væk, men jeg arbejder også med den i HSU. Det er svært at hive den ind i institutionen. Uddannelsespolitikken er på vej, og der vil jeg gøre et eller andet for, at den skal komme ind i institutionen, men jeg tror ikke, den vil vinde den store genklang her, for vi har vores egen måde at gøre tingene på, og det er nok for os.

Medarbejderrepræsentant i HSU



Hvis vi kigger 5 år tilbage, så er vi lysår fra det, vi gjorde dengang, for dengang foregik der ingenting, der var ingen diskussion om det her.

Medlem af hovedudvalg

Yderligere oplysninger hos næstformand i HSU, SiD fællestillidsmand Peter Jonassen, teknisk forvaltning i Helsingør Kommune, tlf. 49 28 30 79, mail: pjo59@helsingorkommune.dk



SAMMENHÆNG – HVORFOR OG HVORDAN?

Det er en udbredt oplevelse, at der ikke er særlig stor sammenhæng mellem, hvad der sker i hovedudvalget og hvad der sker på arbejdspladserne i en kommune – heller ikke hvad efteruddannelse og kompetenceudvikling angår.

Det er ikke nogen enkel opgave, at skabe en sådan sammenhæng. Fælles politikker opleves på mange institutioner som uhensigtsmæssige som andet end som overordnede rammer. Registrering af kompetencer og kompetenceudviklingsbehov til fælles brug opleves som formålsløst og besværligt.

I hovedudvalgene er der mange overvejelser om, hvad der er hovedudvalgets rolle, herunder hvordan den decentrale udvikling kan understøttes.

Hovedudvalgene ser efteruddannelse og kompetenceudvikling som et vigtigt indsatsområde – nogle ser det som et af de allervigtigste. Det er især som led i fastholdelses- og rekrutteringsbestræbelserne, indsatsen på området opleves vigtig.

Hovedudvalget kan sætte en proces i gang, hvor de sammen med de decentrale enheder får mulighed for at snakke med hinanden om, hvad de hver især forstår ved kompetenceudvikling og hvordan de arbejder konkret med efteruddannelse og kompetenceudvikling.

Der er overvejelser om Personalepolitiske café-arrangementer og arrangementer, hvor de forskellige arbejdspladser præsenterer deres erfaringer på en "markedsplads". Noget der er lidt stort og hvor folk går derfra med energi, entusiasme og stolthed.

Ved at fokusere på det, der allerede er i gang, kan man hente energi og inspiration til at komme videre.

I Helsingør Kommune blev der ved den årlige drøftelse af efteruddannelse og kompetenceudvikling i MED-organet sendt et signal til forvaltningerne om, at deres HSU'er skal tage fat på at gennemføre efteruddannelse og kompetenceudviklingspolitikken.

I teknisk forvaltning afholdt HSU efterfølgende en inspirationsdag om efteruddannelse og kompetenceudvikling.

I HSU er der siden aftalt Retningslinier for efteruddannelse og kompetenceudvikling i Teknisk forvaltning. Retningslinierne fastlægger opgaverne for de lokale samarbejdsudvalg og for HSU.

Retningslinierne fastslår også, at

- Det er ledelsens ansvar, at der sker en målrettet planlægning af efteruddannelse og kompetenceudvikling, som tager udgangspunkt i arbejdspladsens og medarbejdernes uddannelsesbehov og de økonomiske rammer inden for arbejdsområdet.
- Tilrettelæggelse af arbejdet skal ske i samarbejde med medarbejderne, og emnet skal indgå i de forskellige afdelinger og enheders virksomhedsplaner.
- Den enkelte medarbejders behov for efteruddannelse og kompetenceudvikling afdækkes ved de årlige løn- og udviklingssamtaler.



“Fokus på efteruddannelse og kompetenceudvikling”

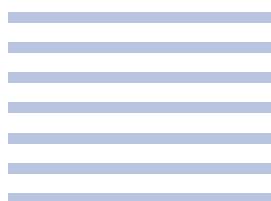
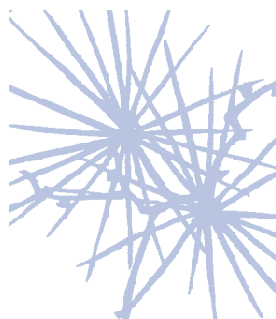
udgives i forbindelse med en evaluering af kommunernes arbejde med “Aftale om efteruddannelse og kompetenceudvikling”, som KL og KTO har igangsat i begyndelsen af år 2001. Aftalen blev indgået som en del af overenskomstfornyelsen i 1999. Evalueringen gennemføres af konsulentfirmaet OPUS Personaleudvikling A/S.

I løbet af år 2001 er der gennemført interview med ledere og medarbejdere i 7 kommuner. Interviewene er gennemført individuelt og i grupper. Der er interviewet repræsentanter for hovedudvalget og for forskellige arbejdspladser i kommunerne. Udgangspunktet har været kommuner og arbejdspladser, som har erfaringer at formidle.

Der er mange nye idéer:

- ▶ – Hver medarbejder kunne være forpligtet til 2 uger om året at være “fæl” på en anden arbejdsplads, med én fra en anden faggruppe eller hos en ekstern samarbejdspartner
- ▶ – Lærerne kunne hver dag skrive i en logbog, hvad der er gået godt, hvad jeg er god til og hvad jeg kunne blive bedre til – ligesom mange af børnene gør.

Hent inspiration



Idékataloget “Kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning i amter og kommuner” indeholder konkrete idéer og værktøjer til arbejdet med kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning. Det indeholder også definitioner på begreber som “kompetence” og “kvalifikationer”. Idékataloget er udgivet af Det Personalepolitiske Forum i 1998. Det er udsendt til alle kommuner og KTO-organisationer. Det kan hentes på parternes hjemmeside www.personaleweb.dk

“Efteruddannelse & kompetenceudvikling – i daginstitutioner” er en publikation på 20 sider, som BUPL og PMF har udgivet i fællesskab i efteråret 2000. Publikationen er udsendt til alle daginstitutioner. Den retter sig mod ledere og medarbejdere i daginstitutioner. Den er meget jordnær i sit indhold og kan sagtens give inspiration til andre.

Publikationen koster 30 kr. og kan bestilles via organisationernes hjemmesider: www.bupl.dk og www.pmf.dk

Idéer, kommentarer, indlæg eller forslag?

*Ring, fax eller mail til OPUS Personaleudvikling på
tlf. 33 32 82 00, fax 33 32 00 76 eller mail opus@opus1.dk*

*Kontaktperson i KL er Christel Werenskiold, clw@kl.dk
Kontaktperson i KTO er Lars Daugaard, ld@kto.dk*