



**Socialstyrelsen**

# Strategisk anvendelse af efter- og videre- uddannelse på udsatte børne- og ungeområdet

En inspirationsguide

**Inspirationsguide vedr. strategisk anvendelse af efter- og videreuddannelse på udsatte børne- og ungeområdet**

©Seminarer.dk 2019, Udviklingsdirektør Anne-Katrine L. Mølgaard

Udgiver: Socialstyrelsen

ISBN: 978-87-93676-60-2

Siden 2007 har der været afsat midler til efteruddannelse af medarbejdere og ledere på området udsatte børn og unge. Midlerne anvendes til tilskud til 'Diplomuddannelsen i børn og unge' og 'Masteruddannelsen i udsatte børn og unge' samt til Børnekataloget, som består af en lang række korterevarende kurser for sagsbehandlere, medarbejdere i almenområdet og i de sociale tilbud.

I en kortlægning og analyse af efter- og videreuddannelsesindsatsen for medarbejdere på området for udsatte børn og unge dokumenterede Socialstyrelsen i 2013 en række udfordringer, særligt i forhold til at sikre omsætning af erhvervet viden og kompetencer til praksis.

I satspuljeforhandlingerne for 2013-2016 blev der derfor afsat 5,5 mio. kr. til at styrke efter- og videreuddannelsesindsatsen. Midlerne er blandt andet blevet brugt på at målrette de efter- og videreuddannelses tilbud, som Børne- og Socialministeriet finansierer eller giver tilskud til, således de i højere grad end tidligere matcher de kommunale behov.

Derudover blev der afsat midler til at udvikle et samlet koncept, der kunne understøtte kommunerne i en mere strategisk anvendelse af efter- og videreuddannelser. Konceptet blev afprøvet og efterfølgende justeret i forbindelse med en række sparringsforløb afholdt for ledere på børne- og ungeområdet i Lolland, Kolding, Billund, Hvidovre, Odense, Rebild, Slagelse og Syddjurs Kommuner.

Det endelige koncept præsenteres i nærværende guide. Konceptet tager udgangspunkt i området for udsatte børn og unge, men andre områder kan også finde konceptet relevant og lade sig inspirere.

Guiden er udarbejdet for Socialstyrelsen af udviklingsdirektør Anne-Katrine L. Mølgaard, Seminarer.dk. Desuden har lektor, ph.d. i erhvervsuddannelsernes pædagogik, Vibe Aarkrog, DPU, ydet sparring og rådgivning i forbindelse med udarbejdelsen af guiden.

# Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Læsevejledning</b> .....	<b>5</b>
<b>Et samlet koncept</b> .....	<b>6</b>
Gevinster ved strategisk arbejde med kompetenceudvikling	
<b>Fire særlige opmærksomhedspunkter</b> .....	<b>8</b>
Forventningsafstemning	
Inddragelse	
Praksiskobling	
Motivation	
<b>Får I det optimale ud af jeres efter- og videreuddannelse?</b> .....	<b>10</b>
Før, under og efter	
<b>Fase 1: Strategi og mål</b> .....	<b>12</b>
Fokus og arbejdsproces	
<b>Fase 2: Kompetencebehov</b> .....	<b>16</b>
Fokus og arbejdsproces	
<b>Fase 3: Uddannelsesplan</b> .....	<b>18</b>
Fokus og arbejdsproces	
<b>Fase 4: Uddannelsesaktiviteter</b> .....	<b>21</b>
Fokus og arbejdsproces	
<b>Fase 5: Implementering og forankring</b> .....	<b>24</b>
Fokus og arbejdsproces	
<b>Redskaber/Skabeloner</b> .....	<b>26</b>

# Læsevejledning

Denne inspirationsguide henvender sig til dig, der som leder eller udviklingskonsulent er ansvarlig for planlægning og gennemførelse af kompetenceudviklingsforløb på udsatte børne- og ungeområdet.

Inspirationsguiden giver blandt andet svar på:

**Hvorfor** det er vigtigt at arbejde mere målrettet og systematisk med kompetenceudvikling.

**Hvilke** faktorer der fremmer transfer.

**Hvordan** I øger jeres udbytte af fremtidige kompetenceudviklingsforløb.

Derudover bidrager inspirationsguiden med en række praktiske anvisninger på, hvordan man i praksis kan arbejde strategisk, målrettet og systematisk med kompetenceudvikling.

## Inspirationsguiden indeholder:

- præsentation af et samlet koncept for arbejdet med strategisk kompetenceudvikling på udsatte børne- og ungeområdet
- en kort præsentation af forskningen på området
- præsentation af fire særligt effektfulde opmærksomhedspunkter, og hvordan de kan inddrages i arbejdet i de forskellige faser
- gennemgang af konceptets forskellige faser med konkrete metodiske anvisninger på arbejdsproces og procesredskaber
- skabeloner på de forskellige procesredskaber, som frit kan kopieres og anvendes

# Et samlet koncept

Socialstyrelsen har udviklet et samlet koncept for arbejdet med strategisk anvendelse af efter- og videreuddannelse på udsatte børne- og ungeområdet.

Konceptet bidrager med viden om og konkrete redskaber til arbejdet med de 12 faktorer, der fremmer transfer - systematiseret i fem faser:

**Fase 1:** Strategi og mål

**Fase 2:** Kompetencebehov

**Fase 3:** Uddannelsesplan

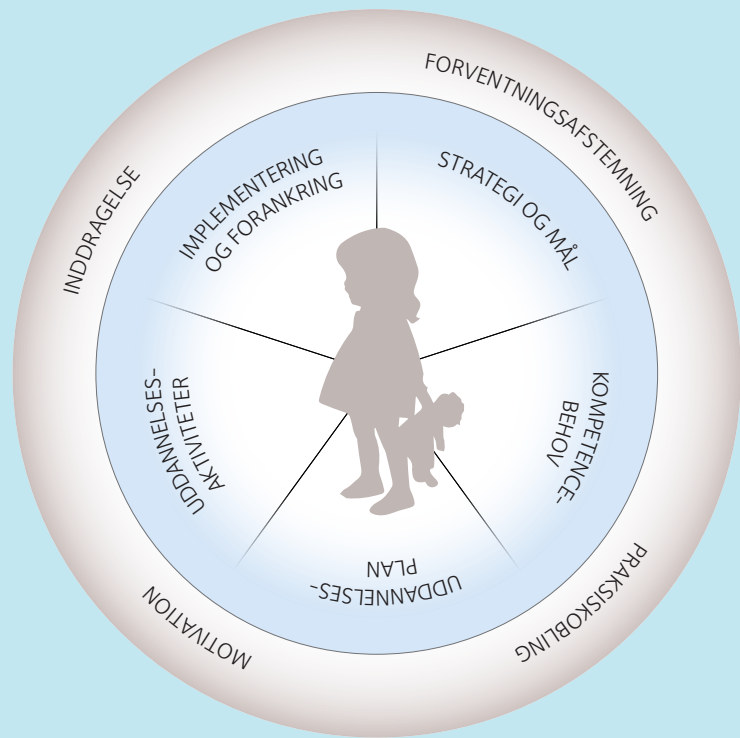
**Fase 4:** Uddannelsesaktiviteter

**Fase 5:** Implementering og forankring

Derudover er der særligt fire opmærksomhedspunkter, som har afgørende betydning for at opnå effektfulde kompetenceudviklingsforløb, nemlig niveauet af:

- forventningsafstemning
- inddragelse
- praksiskobling
- motivation

I næste afsnit gives en række eksempler på, hvordan man kan arbejde med disse opmærksomhedspunkter i de forskellige faser.



### Gevinster ved at arbejde strategisk med kompetenceudvikling

- opnår bevidste og målrettede kompetenceløft forankret i kommunens strategi og målsætninger på området
- sikrer større sammenhæng mellem forskellige kompetenceudviklingsforløb
- sikrer effektiv udnyttelse af kompetenceudviklingsmidler
- giver overblik over eksisterende kompetencer i organisationen samt konkrete, aktuelle eller fremtidige kompetencebehov
- understøtter i højere grad medarbejdere og lederes kerneopgaver og funktion
- motiverer medarbejderne til at deltage aktivt i kompetenceudviklingsforløbene
- ny viden omsættes langt mere systematisk til nye handlinger og forankres oftere i organisationen

"I Syddjurs Kommune har vi efter sparringsforløbet om strategisk anvendelse af efter- og videreuddannelse udarbejdet det første kompetencespind i myndighedsafdelingen. Det har givet rigtig meget forståelse og gennemsigtighed. Blandt andet er en række fornemmelser for behov for kompetenceudvikling blevet "bevist", både i forhold til kompetenceudvikling, som vi har iværksat, og i forhold til kompetenceudvikling, som vi har haft en fornemmelse for, var nødvendig.

Fordelen ved nu at have udarbejdet kompetencespindet er, at vi har det "sort på hvidt", at der er et behov for kompetenceudvikling i forhold til eksempelvis mødeledelse i tværfaglige fora, ICS, overblik samt kendskab til egne opgaver, og anvendelse af lovgivningsportalen Schultz".

Specialkonsulent Ninna Rieck Sørensen, Syddjurs Kommune, 2016

# Fire særlige opmærksomhedspunkter

Der er særligt fire opmærksomhedspunkter, som har afgørende betydning for at opnå effektfulde kompetenceudviklingsforløb:

- 1. Forventningsafstemning**
- 2. Inddragelse**
- 3. Praksiskobling**
- 4. Motivation**

## 1. Forventningsafstemning

Forskning viser, at når vi arbejder bevidst med at afstemme forventninger mellem ledere og medarbejdere om det forestående kompetenceudviklingsforløb, øger det effekten. Det handler blandt andet om at afstemme forventninger i forhold til:

- formål, mål, målforpligtelse og succeskriterier
- investering af egen tid i forbindelse med uddannelsesforløb og krav til kompetencer for at kunne gennemføre
- forberedelse, hjemmeopgaver og evt. opgaveskrivning
- arbejdsbyrden i uddannelsesperioden
- den organisatoriske og ledelsesmæssige understøttelse af forløbet, herunder antallet af obligatoriske opfølgingsmøder og adgangen til organisatorisk sparring under kompetenceudviklingsforløbet
- medarbejdernes forventede rolle efter endt uddannelsesforløb

## 2. Inddragelse

Et væsentligt element, i forhold til at sikre effektiv transfer, er arbejdet med at fremme medarbejdernes vilje til forandring. Det kræver, at de kan se formålet og meningen med uddannelsesforløbet og har erkendt et behov for den nye viden.

Ved at inddrage medarbejderne i alle faser af arbejdet sikrer lederne en tydeligere forventningsafstemning, praksiskobling og dermed ejerskab og større målforpligtelse i forhold til at igangsætte udviklingsforløb.

Systematisk inddragelse af medarbejderne og evt. samarbejdspartnere og borgerne i processen:

- sikrer en bedre tilpasning mellem behov og læring
- øger ledernes og medarbejdernes forståelse af, hvad de kommende arbejdsopgaver indebærer, og styrker derved deres motivation for og engagement i de forestående kompetenceudviklingsforløb
- sikrer, at lederne som medarbejderne forud for valg af uddannelsesinitiativ har et realistisk billede af deres kompetencer i forhold til at omsætte den tilegnede viden til konkrete færdigheder
- sikrer, at der sker en tydelig forventningsafstemning om krav, mål og målforpligtelse både under kompetenceudviklingsforløbet og i forbindelse med den efterfølgende implementering og forankring af de nye kompetencer



### 3. Praksiskobling

Praksiskobling er det måske vigtigste opmærksomhedspunkt i forhold til at sikre høj transfer. Et succesfuldt kompetenceudviklingsforløb kræver fuld opmærksomhed på, hvordan der igennem alle faser sikres kobling til praksis.

Det handler om:

#### Fase 1 - Strategi og mål:

At inddrage viden fra praksis i forbindelse med udarbejdelse af strategi og opstilling af konkrete mål samt udarbejdelse af kompetenceprofiler.

#### Fase 2 - Kompetencebehov:

At indsamle og inddrage medarbejdernes viden og erfaringer om dagligdagens praktiske udfordringer og succeser i forbindelse med afdækning af kompetencebehovet i organisationen.

#### Fase 3 - Uddannelsesplan:

At opstille krav til et praksiskoblende undervisningsdesign.

#### Fase 4- Uddannelsesaktiviteter:

At sikre, at uddannelsesaktiviteterne leverer den ønskede og nødvendige kobling til praksis i form af relevante praksis-eksempler, praksisnær træning og refleksion over omsætning af den nye viden til handling i praksis.

#### Fase 5 - Implementering og forankring:

At skabe rum for refleksioner over anvendelsen af det lærte, når det kommer til handlinger i praksis, herunder drøftelse af oplevede udfordringer og gevinster.

### 4. Motivation

Det er altafgørende for at opnå effektfulde kompetenceudviklingsforløb, at motivationsarbejdet prioriteres højt både før, under og efter. At sikre ledernes og medarbejdernes motivation kræver blandt andet:

- et fokus på, at kompetenceudviklingsforløbet giver mening
- en løbende analyse af den tilstedeværende motivation hos den enkelte og i organisationen

Analysearbejdet kan med fordel tage afsæt i de fem spørgsmål, der indgår i psykolog Preben Bertelsens model over motivations "Basic Five". Modellen øger medarbejdernes og ledernes bevidsthed om, hvilke elementer der påvirker motivationen negativt/positivt og kan således danne baggrund for en justering af såvel kompetenceudviklings- som implementeringsplanen.

Figur 1: Motivations-modellen "Basic Five"



Kilde: Psykolog Preben Bertelsen

# Får I det optimale ud af jeres efter- og videreuddannelse?

Forskning anslår, at kun ca. 10 % af investeringen i efter- og videreuddannelse fører til reel nytteværdi. Og kun ca. 15-25 % af medarbejderne, der deltager i traditionelle efter- og videreuddannelsesforløb, anvender den nye viden efterfølgende (Wahlgren, 2015).

Kommunerne anvender årligt mange ressourcer på intern og ekstern kompetenceudvikling med det formål at levere den højest mulige kvalitet i sagsbehandling og tilbud til gavn for borgeren.

Kompetenceudviklingen fører dog langt fra altid til den forventede ændring af praksis og dermed de ønskede resultater. Kommunerne peger selv på en række barrierer:

### Figur 2: Oplevede barrierer for effektiv transfer

- manglende ledelsesfokus
- manglende udviklingsplan og strategi
- manglende erkendt behov
- manglende struktur og planlægning
- manglende systematisk opfølgning
- manglende fokus på implementering og forankring
- manglende vidensdelingskultur
- stor arbejdsbyrde
- få ressourcer
- manglende overblik over kompetencer
- manglende inddragelse og ejerskab
- ingen konkrete mål for udbytte
- manglende forpligtende rammer for levering efter kurser
- manglende effektmåling
- manglende omstillingsparathed
- manglende implementeringsansvarlig
- manglende praksiskobling
- stor afstand i organisationen mellem ledelse og medarbejdere

Kilde: Seminarer.dk, 2016

### Før, under og efter

Kompetenceudvikling er en proces. Den begynder, før man går i gang med et uddannelsesforløb, og den fortsætter, når uddannelsesforløbet er afsluttet. For at få det optimale udbytte af kompetenceudviklingsmidlerne bør fokus følge 30-30-40 reglen. Det vil sige, at der bør investeres 20-30 % på arbejdet i forberedelsesfasen, 30 % under selve uddannelsesforløbet og 40-50 % efter endt uddannelse, når den nye viden og færdighederne skal implementeres og senere forankres i den daglige praksis.

I forberedelsesfasen er det vigtigt, at der arbejdes strategisk og målrettet med at afdække organisationens kompetencebehov i forhold til de opstillede strategier og mål på området. Der skal opstilles konkrete og målbare læringsmål, og de rette uddannelsesaktiviteter planlægges. Derudover er det vigtigt, for at få det optimale udbytte af kompetenceudviklingen, at ledelsen og de uddannelsesansvarlige arbejder strategisk og systematisk med at sikre høj grad af transfer – det vil sige at planlægge, hvordan den nye viden bedst omsættes til handlinger i praksis. Det handler blandt andet om at opbygge den rette organisatoriske ramme samt afstemme forventninger og sikre ejerskab til den forestående proces på alle niveauer i organisationen. Ligeledes under selve uddannelsesforløbet og efter endt uddannelse er det afgørende, at der arbejdes aktivt på at understøtte omsætning af den nye viden og færdigheder.

Uddannelses- og organisationsforskningen peger på 12 faktorer, som fremmer transfer.

**Figur 3: Tolv faktorer der fremmer transfer**

**Personlige faktorer:**

- Viljen til forandring
- oplever klart formål og mening
- har erkendt behov
- oplever fordele
- Evnen til at sætte mål for egen læring og målforpligtelse
- Troen på egne evner

**Undervisningsrelaterede faktorer:**

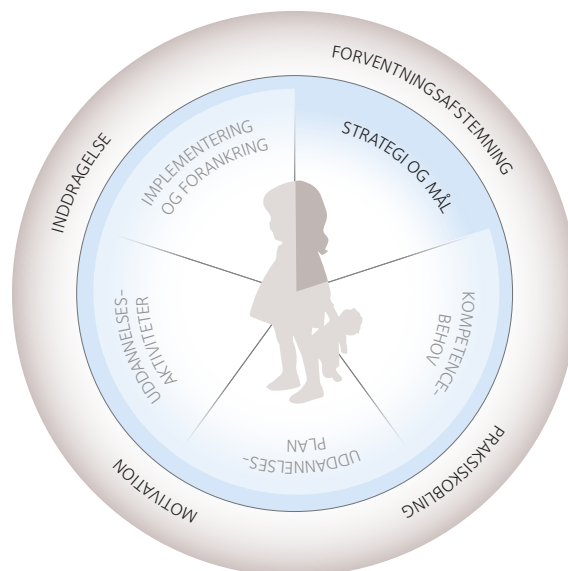
- Form / design
- Indhold - praksiskobling
- Refleksion omkring sammenhæng mellem teori og praksis
- Træning i transfer
- Underviserens troværdighed og autoritet

**Arbejdspladsrelaterede faktorer:**

- Organisatoriske forhold – tilrettelæggelse af arbejdssituationen
- Det socialt understøttende miljø
- Systematisk opfølgning på læringen
- Når der opleves fordele ved at anvende det lærte

## Fase 1

# Fase 1: Strategi og mål



Systematisk anvendelse af efter- og videreuddannelse er ikke strategisk i sig selv. Anvendelsen af efter- og videreuddannelse er strategisk, når ledernes og medarbejdernes kompetenceudvikling er forankret i organisationens daglige og fremtidige opgaveløsning, dens strategi og målsætninger på området.

Kommunens overordnede strategi og mål er afgørende i forhold til at udstikke retningen for kompetenceudviklingen ned igennem organisationen. En tydelig retning bidrager til at sikre, at organisationen på tværs udvikler og udnytter de ressourcer og kompetencer, den har til rådighed bedst muligt.

### Fokus og arbejdsproces

Arbejdet i fasen "Strategi og mål" handler om:

- at udstikke retningen for kompetenceudviklingen, hvad enten der er tale om opkvalificering af kerneopgaven eller om udvikling og implementering af en specifik indsats inden for et givent tema eksempelvis "Kvalitet i sagsbehandlingen" eller "Tidlig indsats"
- at styrke den røde tråd mellem strategi, mål, kerneopgave og forskellige igangværende projekter og indsatser
- at opstille en indsats teori og få overblik over de ressourcer og aktiviteter indsatsen kræver

### Arbejdsproces:

Vigtige processuelle skridt for dig som leder, udviklingskonsulent eller styregruppe med ansvar for kompetenceudviklingen i organisationen:

#### Trin 1:

At få overblik over de overordnede kommunale politiske strategier og mål på området, indsamle den nødvendige information om organisationens nuværende opgavevaretagelse og eventuelt prioritere særlige fokusområder set ud fra en analyse af de socialfaglige udfordringer på området.



#### Trin 2:

At nedbryde de overordnede mål og strategier til konkrete strategier og mål for den enkelte afdeling, teamet eller det tværfaglige samarbejde i samarbejde med nøglemedarbejderne.

*Redskab til konkretisering af kommunens overordnede politiske strategi og mål (jf. figur 5 s. 14 og s. 26)*



#### Trin 3:

At analysere, hvad den opstillede strategi og målsætningerne betyder for den daglige opgavevaretagelse i praksis, herunder afdække hvilke krav de aktuelle og kommende arbejdsopgaver stiller til organisationens mindset og kompetencer tværfagligt og monofagligt samt udarbejde kompetenceprofiler for de enkelte afdelinger, på faggruppeniveau og ledelsesmæssigt.

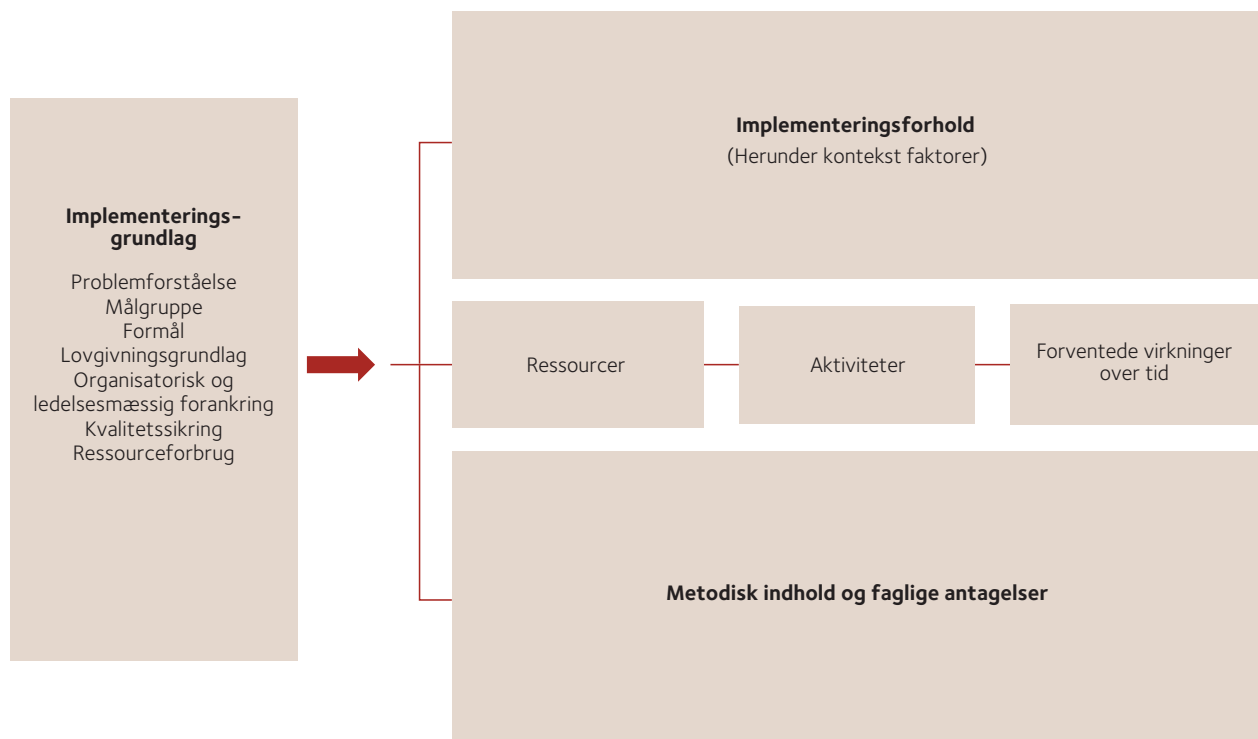
*Redskab: Processkema til udarbejdelse af kompetenceprofil (jf. s. 26)*

## Indsatsteori

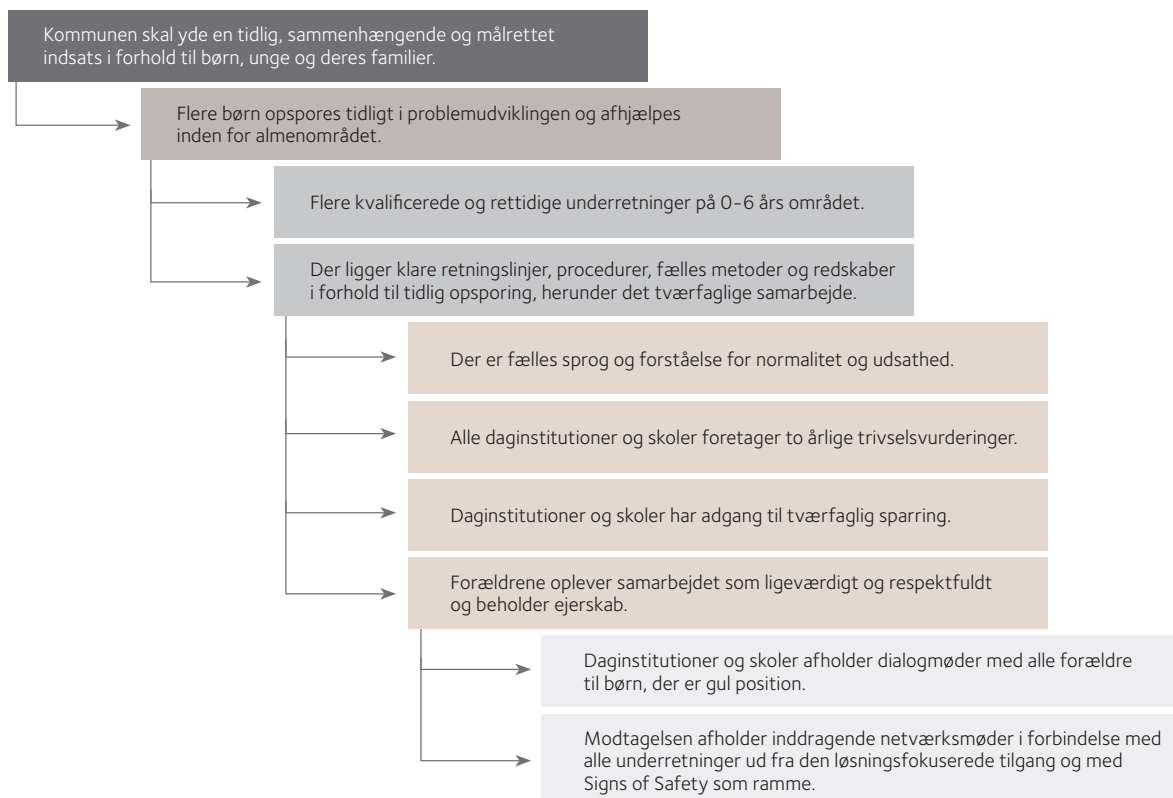
I forbindelse med større projekter kan en styregruppe bestående af ledere, udviklingskonsulenter og udvalgte nøglemedarbejdere med fordel opstille en indsatsteori. Denne sikrer fælles problemforståelse, afklaring omkring målgruppe, fælles formåls- og rammeafklaring, eksisterende lovgrundlag samt andre faktorer, der kan have betydning for implementeringsprocessen.

Redskab: Workshopplanche til opstilling af indsatsteori (jf. s. 29).

**Figur 4: Elementer i en indsatsteori**



Figur 5: Eksempel på konkretisering af overordnet strategi og mål



### **Aktivér organisationens ressourcer**

Inspirationsguiden har fokus på at skabe forandring og udvikling ved at engagere alle ressourcer i organisationen aktivt og systematisk.

Ved at inddrage medarbejderne, samarbejdspartnere og evt. borgerne i fase 1 kan:

- borgerne bidrage med vigtige perspektiver med deres oplevelser af kommunens ydelser
- medarbejderne bidrage med deres viden, erfaringer og perspektiver på praksis
- medarbejderne komme med forskellige bud på, hvad de formulerede mål har af betydning for det daglige arbejde i praksis og komme med forslag til hvilke initiativer, der kan støtte op om arbejdet med målene

Inddragelsen kan blandt andet foregå i form af fokusgruppeinterviews med udvalgte borgere og medarbejdere eller på større dialogmøder faciliteret ved hjælp af inddragende metoder som 5F-modellen eller metoden "Fremtidsværkstedet".

Metoderne har fokus på at skabe forandring og udvikling ved at engagere alle ressourcer i organisationen aktivt og systematisk lære af de daglige succeser og mest vellykkede handlemønstre, og dermed medvirke til at kvalificere den overordnede strategi og opstille konkrete mål for den fremtidige indsats på området.

# Fase 2: Kompetencebehov



Strategisk anvendelse af efter- og videreuddannelse indebærer, at organisationen systematisk afdækker kompetencebehovet med afsæt i den formulerede strategi og målsætningerne på området, de tilknyttede arbejdsopgaver og opstillede kompetenceprofiler.

En målrettet og systematisk afdækning gør det muligt i højere grad at udnytte eksisterende kompetencer i organisationen optimalt. Samtidigt bliver det muligt at prioritere de efter- og videreuddannelses tiltag, der er nødvendige for at opnå de ønskede resultater.

## Fokus og arbejdsproces

Arbejdet i fasen "Kompetencebehov" handler om systematisk:

- at danne overblik over eksisterende kompetencer i organisationen
- at få et overblik over, hvor det aktuelt største og vigtigste behov for kompetenceudvikling er

## Arbejdsproces:

Vigtige processuelle skridt for dig som leder, udviklingskonsulent eller styregruppe med ansvar for kompetenceudviklingen i organisationen:

### Trin 1:

At drøfte på hvilket niveau en kompetence bør være til stede for, at medarbejderne vurderes at kunne varetage opgaveløsningen på tilfredsstillende vis jf. den udarbejdede kompetenceprofil



### Trin 2:

At afdække hvilket kompetencer de enkelte afdelinger, teams og medarbejderne besidder og på hvilket niveau.  
*Redskab: Processkema til vurdering af kompetenceniveau samt tegning af kompetencespind (jf. s. 26,29)*



### Trin 3:

At vurdere hvilke kompetencer, der skal udvikles for at efterleve de opstillede mål, herunder evt. beslutte kompetencebehov som skal prioriteres på kort og længere sigt.



### Inddragelse af medarbejderne i afdækning af kompetenceniveau

Lederne kan med fordel lade medarbejderne i fællesskab vurdere teamets kompetenceniveau i forhold til den opstillede kompetenceprofil. Alternativt kan lederne i MUS-regi få medarbejderne til at vurdere egne kompetencer i forhold til kompetenceprofilen – evt. holdt op imod vurderingen af teamet som helhed.

Det giver et godt grundlag for en dialog om behovet for efter- og videreuddannelse i forhold til at nå organisationens ønskede resultater. Det tegner et tydeligt billede af, hvilke styrkesider den enkelte medarbejder har og kan bidrage med i teamet, og hvilke udviklingspotentialer den enkelte og teamet har som et hele.

Det gør det nemmere for teamet og for den enkelte medarbejder og leder at erkende behovet for og se fordelene ved at tilegne sig ny viden, hvilket fremmer transfer.

Derudover vil inddragelse af medarbejderne i arbejdet:

- sikre tydelig forventningsafstemning om de fremtidige krav til afdelingen og til den enkelte medarbejder
- give mulighed for at medarbejderne, lederne og teamet som helhed kan forholde sig til forandringerne allerede i forberedelsesfasen
- øge medarbejdernes og ledernes forståelse for, hvad de kommende arbejdsopgaver indebærer, hvilket giver et mere realistisk billede af, hvad det kræver af kompetencer
- bidrage med viden om medarbejdernes oplevede udfordringer og styrker, og dermed øge ledernes og den implementeringsansvarliges mulighed for at understøtte medarbejderne i deres individuelle udvikling

### Vurderingsparametre i forhold til vurdering af kompetenceniveau:

Vurderingen af kompetenceniveauet foretages ud fra følgende fem-punkts skala:

1. Nybegynder – behov for instruktion, sidemandsoplæring.
2. Avanceret begynder – fortsat usikker, men begynder at identificere og mestre konkrete handlinger/opgaver.
3. Øvet udøver – tager ansvar og situation på sig og mestrer det tilfredsstillende – lever op til sit ansvar.
4. Kompetent udøver – benytter indsigt, erfaring, skøn, fornemmelser og følelser – udfører opgaverne med ansvarlighed.
5. Ekspert – gør det rigtige – nogle gange ved at bryde "spillets regler" kan lære fra sig.

**Eksempel:** Medarbejderne kan godt føle sig som kompetente udøvere af eksempelvis børnesamtalen. Men hvis medarbejderne ikke er bevidste om de faglige antagelser bag og forbereder sig derudfra, og efter en samtale kan frembringe begreber om samtalen og uddrage læring gennem efterfølgende refleksion, så befinder medarbejderne sig højest på en 2'er på fem-punkts skalaen.

# Fase 3: Uddannelsesplan



En systematisk og strategisk udarbejdet uddannelsesplan er ikke en garanti for, at organisationen i fremtiden kan løfte de socialfaglige udfordringer. Men det er et vigtigt skridt på vejen.

## Fokus og arbejdsproces

Arbejdet i fasen "Uddannelsesplan" handler om:

- at vælge de efter- og videreuddannelsesaktiviteter, der matcher de afdækkede nuværende og fremtidige kompetencebehov og bedst understøtter medarbejdernes og ledernes opgavevaretagelse og funktion
- at sikre en rød tråd og større sammenhæng mellem organisationens forskellige kompetenceudviklingsforløb

## Arbejdsproces:

Vigtige processuelle skridt for dig som leder, udviklingskonsulent eller styregruppe med ansvar for kompetenceudviklingen i organisationen:

### Trin 1:

At udarbejde retningslinjer og overordnede principper og kriterier for valg af kompetenceudviklingsaktiviteter.



### Trin 2:

At udarbejde en samlet uddannelsesplan over organisationens prioriterede uddannelsesaktiviteter, mål og succeskriterier samt vurdere samspillet mellem dem.

Redskab: Skabelon til uddannelsesplan (jf. s. 30)



### Trin 3:

At opstille konkrete organisatoriske og evt. individuelle læringsmål for kompetenceudviklingsforløbet.

Redskab: Skema til opstilling af organisatoriske og personlige læringsmål (jf. s. 28)



### Trin 4:

At vurdere hvilken læringsform, uddannelsesstilbud og øvrige læringsunderstøttende aktiviteter, der vurderes at give den største nytteværdi og bedst imødekommer det afdækkede kompetencebehov og de opstillede læringsmål.

### **Opstilling af konkrete, ambitiøse men realistiske læringsmål**

Skal uddannelsesplanen blive et aktivt redskab, er det vigtigt, at målarbejdet gøres til et centralt omdrejningspunkt, og at dets udvikling og opfølgning sker i tæt samarbejde med medarbejderne.

Mange efter- og videreuddannelsesaktiviteter igangsættes ud fra overordnede formålsbeskrivelser og læringsmål, men uden en egentlig plan for den efterfølgende opfølgning og uden konkrete mål og succeskriterier, hvilket gør det vanskeligt at måle effekten.

Det er afgørende for uddannelsesforløbets succes, at lederne og medarbejderne i fællesskab opstiller ambitiøse, men realistiske læringsmål og succeskriterier, der er konkrete og målbare, og dermed kan blive genstand for løbende effektmåling og eventuel justering. Inddragelse af medarbejderne i processen sikrer tydelig forventningsafstemning om formål, succeskriterier og målforpligtelse, således at medarbejderne og lederne har en fælles forståelse af:

- hvad er målet med kompetenceudviklingen? Hvad skal der gøres anderledes efter endt uddannelse? Og hvorfor? Begrundelse for læringsmålene?
- hvad skal der til for, at denne ændring er mulig? Hvilken viden, færdigheder og kompetencer skal tilegnes?
- hvilke forventninger er der til medarbejderne og lederne før, under og efter uddannelsesforløbet?

Inddragelsen øger medarbejdernes ejerskab til processen. Samtidigt skaber det større sammenhæng mellem uddannelse og arbejdssituation, hvilket øger uddannelsens relevans og skaber øget motivation.

### Principper og kriterier for kompetenceudvikling i organisationen

Følgende fokuspunkter kan med fordel danne baggrund for drøftelser i ledergruppen, medudvalget eller kursusudvalget vedrørende generelle principper og kriterier for kompetenceudvikling i organisationen.

#### Principper for valg af læringsform

Hvornår prioriterer vi henholdsvis eksterne og interne uddannelsesforløb? Hvornår er der brug for læringsformer som side- og mentorsopplæring og mentorforløb? Hvornår og hvordan kan de disse læringsformer fungere som læringsunderstøttende aktiviteter i forbindelse med anden form for undervisning? Og hvilke krav stiller de forskellige læringsformer til lederne, uddannelseskoordinatorer og medarbejderne?

#### Uddannelsestype

Hvilke principper skal gælde for tildeling og brug af længerevarende uddannelsesforløb? Og hvad er holdningen til brugen af korterevarende kurser?

#### Rammer

Hvilke rammer gælder i forbindelse med kompetenceudvikling i organisationen? Skal arbejdsbyrden nedbringes under længerevarende uddannelsesforløb og i så fald hvordan? Hvilke principper gælder for tildeling af tid til forberedelse, træning, opgaveskrivning og projektarbejde? Hvordan skabes der rum for ny læring, afprøvning i praksis, systematisk opfølgning, vidensdeling i organisationen?

#### Procedurer for medarbejderudvælgelse

Hvilken betydning har lederne eller medarbejdernes eksisterende kompetencer, erfaring, motivation, tiltro til egne evner samt vurderede personlige overskud i forhold til at kunne gennemføre den konkrete uddannelse og varetage en evt. tiltænkt rolle som ressourceperson?

### Anbefalinger vedr. undervisningsdesign

I forbindelse med skræddersyede længerevarende efter- og videreuddannelses tilbud er det vigtigt, at den uddannelsesansvarlige går i dialog med og stiller krav til uddannelsesleverandøren om, at uddannelsen bliver tilrettelagt og designet, så den sikrer størst mulig transfer.

Her er det bl.a. vigtigt at være opmærksom på:

- hvordan undervisningen og det teoretiske afsæt kan kobles til kommunens strategi og mål
- at undervisningen giver rum til og systematisk inddrager deltagerne egne praksiserfaringer
- at undervisningsdesignet fremmer mestring af stoffet via øvelser under uddannelsen og sikrer kontinuitet via en vekslen mellem undervisning og afprøvning i praksis i form af indlagte træningsperioder
- at underviseren kender medarbejdernes praksis
- at der er afsat tid til træning i transfer – dvs. refleksion over, hvordan man anvender det lærte i praksis på jobbet efter endt uddannelse
- at der i forløbet er indlagt mulighed for sparring og feedback fra underviser blandt andet om anvendelsesmuligheder og udfordringer, og hvordan de kan overkommes

# Fase 4: Uddannelses- aktiviteter



Kompetenceudvikling finder sted, når viden, erfaringer, færdigheder, holdninger, motivation og personlighed bringes i spil i en arbejdsmæssig sammenhæng.

Uddannelsesaktiviteters effekt afhænger derfor i høj grad af, om de rette rammer er til stede under forløbet. At de igangværende undervisningsaktiviteter har et konstant fokus på, hvordan den nye viden omsættes i praksis, og hvordan den påvirker arbejdsprocesserne i organisationen.

Endvidere at de forskellige læringsunderstøttende aktiviteter og den organisatoriske ramme muliggør træning og refleksion i dagligdagen og derved kontinuerligt understøtter transferprocessen.

## Fokus og arbejdsproces

Arbejdet under fasen "Uddannelsesaktiviteter" handler om:

- at sikre, at de tilrettelagte uddannelsesaktiviteter gennemføres med det ønskede udbytte
- at skabe et læringsunderstøttende miljø

## Arbejdsproces:

Vigtige processuelle skridt for dig som leder, udviklingskonsulent eller styregruppe med ansvar for kompetenceudviklingen i organisationen:

### Trin 1:

At sikre vedvarende ledelsesmæssig opbakning og den nødvendige organisatoriske ramme.

*Redskab: Implementeringstrekanten – som ramme for at skabe et læringsunderstøttende miljø (jf. figur 6 s. 22)*



### Trin 2:

At gennemføre de planlagte uddannelsesaktiviteter med løbende opfølgning på, om uddannelsen leverer den ønskede praksiskobling, giver plads til refleksion over sammenhængen mellem teori og praksis, tilbyder praksisnær træning i at anvende den nye viden og giver adgang til den nødvendige feedback fra underviser.



### Trin 3:

At opbygge og fastholde en læringsunderstøttende kultur med adgang til organisatorisk sparring, og som fremmer lysten til og muligheden for at afprøve og reflektere over det lærte i mødet med kollegaerne og hverdagens udfordringer.



### Trin 4:

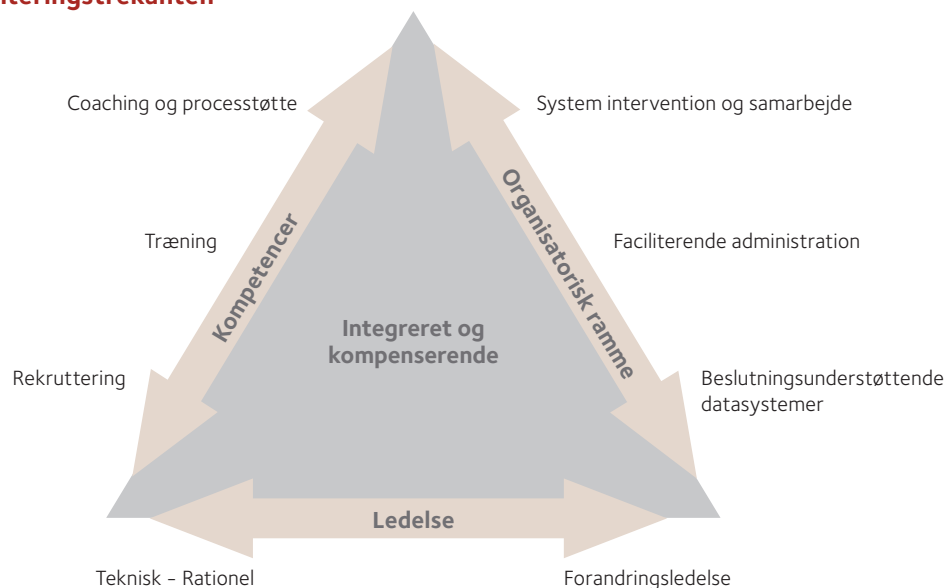
At fastholde mål, herunder prioritere systematisk opfølgning på de opstillede læringsmål og arbejde målrettet med medarbejdernes motivation, tiltro til egne evner og oplevede barrierer på planlagte såvel som ikke planlagte opfølgingsmøder.

*Redskaber: Logbog – et simpelt redskab til systematisk at opsamle og kritisk reflektere over opsamlede erfaringer samt Motivationens Basic Five (jf. s. 28)*

### Det gode læringsunderstøttende miljø er et miljø, hvor:

- den organisatoriske ramme gør det praktisk muligt for medarbejderne og lederne at afprøve det lærte kort tid efter, at læreprocessen har fundet sted. Dvs., at der på forhånd er skabt organisatorisk klarhed omkring, hvad den nye viden kræver organisatorisk i forhold til arbejdssituationen, arbejdspladsrutiner, tid, ressourcer og IT-systemer
- det socialt understøttende miljø fremmer lysten til og muligheden for at omsætte viden til handling i praksis. At organisationen er forandringsparat og præget af tolerance, at der er skabt plads til refleksion, vidensdeling, træning, løbende opfølgning og feedback, og at der opleves opbakning fra lederne og kollegerne

Figur 6: Implementeringstrekanten



(Kilde: Fixsen, Albers & Månsson 2012:80)

### **Eksempel på procedure for den kursusansvarlige før kursusstart:**

- Genbesøg formål, mål og læringsmål senest 4 uger før opstart. Er indholdet fortsat relevant og brugbart, eller skal der foretages justeringer? Er den nødvendige opbakning og motivation fortsat til stede blandt ledere og medarbejdere? Anvend evt. redskabet: Motivationens Basic Five
- Udsend kursusbeskrivelse, program og evt. forberedende materiale til medarbejderne
- Stil krav om, at medarbejderne læser de opstillede læringsmål og det konkrete program og ud fra egen praksis nedfælder vigtige refleksioner eller konkrete spørgsmål, som de vil være særligt opmærksomme på under forløbet
- Hvis en medarbejder skal alene på kursus eller uddannelse, vil det øge det organisatoriske udbytte, hvis medarbejderen forinden indsamler viden om kollegaernes praksis og udfordringer på området og under kurset er særlig opmærksom på at bringe praksisrelateret og nyttig viden tilbage i teamet

Selvom der er tale om forløb tilrettelagt for alle medarbejderne i organisationen, kan den uddannelsesansvarlige med fordel lade de enkelte teams eller hver af medarbejderne udfylde en personlig uddannelsesplan som et led i de sidste forberedelser forud for uddannelsesaktiviteten.

### **Eksempel på transferfremmende aktiviteter under og efter længerevarende uddannelsesforløb:**

- Bed medarbejderne reflektere over, hvordan uddannelsen kan bidrage i forhold til udvikling af egen eller kollegaernes praksis, hvem den nye viden er relevant for, og hvordan den nye viden bedst formidles tilbage i organisationen
- Afhold planlagte opfølgningssamtaler under og efter endt uddannelse med fokus på motivation, barrierer og tiltro til egne evner i forhold til at nå de aftalte læringsmål. Undersøg hvad den enkelte selv kan gøre for at understøtte læreprocessen, hvad kollegaerne kan bidrage med, og hvad du som leder kan gøre. Drøft hvorvidt læringsmålene fortsat er realistiske og foretag evt. justeringer i samarbejde med medarbejderne
- Foretag løbende evaluering af uddannelsen med fokus på medarbejderens oplevede udbytte og gå evt. i dialog med underviser om muligheden for at øge transfer ved at styrke praksiskoblingen yderligere, inddrage medarbejdernes praksiserfaringer eller indlægge små projektopgaver hjemme i organisationen mellem uddannelsesmoduler
- Understøt udbredelse af den nye læring via diverse læringsunderstøttende aktiviteter på arbejdspladsen, eksempelvis via planlagt træningspas, konkrete drøftelser på teammøder eller anden form for vidensdeling

# Fase 5: Implementering og forankring



Ledernes og medarbejdernes vaner og færdigheder er nøglen til succesfuld forankring. Kun ved at automatisere de nye færdigheder og udfase gamle vaner er det muligt at implementere og forankre nye metoder og procedurer, og dermed opnå de ønskede resultater.

Selvom der under selve uddannelsesforløbet er fokus på, hvordan de nye kompetencer bedst bliver bragt i spil i organisationen, er det vigtigt, at der allerede i før-fasen er fokus på at afsætte tid og ressourcer til implementerings- og forankringsarbejdet, når uddannelsesforløbet er afsluttet. Kun ved organisatorisk og ledelsesmæssigt at have et vedvarende fokus på at implementere og forankre den tilegnede viden og de nye kompetencer, herunder etablere understøttende arbejdsgange i organisationen, er det muligt at opnå de ønskede resultater.

## Fokus og arbejdsproces

Arbejdet i fasen "Implementering og forankring" handler om:

- at skabe og fastholde en implementeringsunderstøttende kultur i organisationen, herunder udarbejde procedurer for faglig sparring med fokus på omsætning af viden til praksis i organisationen
- at opbygge en organisatorisk og ledelsesmæssig ramme, der understøtter og monitorerer implementeringsprocessen og derigennem sikrer, at organisationen opnår de ønskede resultater

## Arbejdsproces:

Vigtige processuelle skridt for dig som leder, udviklingskonsulent eller styregruppe med ansvar for kompetenceudviklingen i organisationen:

### Trin 1:

At nedsætte et implementeringsteam og opstille en konkret implementeringsplan, der kan understøtte implementering og forankring af de nye metoder og kompetencer i organisationen og danne baggrund for den løbende evaluering af implementeringsprocessen og de opnåede resultater på kort og lang sigt.

Redskab: Tjekliste til implementeringsplan (jf. s. 25)



### Trin 2:

At gennemføre de planlagte implementeringsunderstøttende aktiviteter på arbejdspladsen – såsom at facilitere systematisk opsamling og videreformidling af erfaringer på planlagte teammøder, tilbyde faglig sparring, facilitere opfølgingsdage, vidensdelingsworkshops og dialog på tværs af medarbejdergrupper.



### Trin 3:

At monitorere og analysere implementeringsprocessen og dennes resultater løbende og tilføje og tilpasse de forskellige implementeringsunderstøttende aktiviteter.

Redskab: Indsatsteori, som evaluerings- og effektmålingsværktøj samt processkema til understøttelse af implementeringsprocessen (jf. s. 29)



### Trin 4:

At udarbejde en plan for forankring og kvalitetssikring der indeholder fælles målsætninger for indsatsen og dens udvikling fremadrettet.





## Tjekliste til udarbejdelse af implementeringsplan

Indsatsområde	Beskrivelse – Konkrete aktiviteter – Periode – Ansvarlig – Deadline – Status
<b>Baggrund for tiltag</b>	
<b>Overordnede mål og succeskriterier</b>	
<b>Konsekvenser</b>	Hvad indebærer forandringen i de kontekster, hvor den skal implementeres?
<b>Udfordringer</b>	Hvilke konkrete udfordringer skal der tages hånd om for at kunne implementere forandringstiltaget? Forhold der er væsentlige for implementeringen af kompetencerne og metoderne i praksis, og som kan skabe barrierer for implementeringen: organisatorisk, administrativt, praktiske forhold som arbejdsvilkår, organisering af arbejdstid, kompetenceforhold, tekniske løsninger
<b>Parathed og motivation i organisationen</b>	Hvilke gode erfaringer har kommunen fra tidligere kompetenceudviklingsforløb i forhold til omsætning i praksis og implementering i organisationen? Hvordan skal der arbejdes med evt. modstand?
<b>Kommunikations- og formidlingsstrategi</b>	
<b>Processtøtte</b>	Hvilke konkrete læringsunderstøttende aktiviteter og videndelingsredskaber skal tages i brug? Hvad kan kolleger, teamet og lederen gøre for at understøtte processen? Hvordan skal samarbejdet mellem leder, medarbejder og afdelingen være i forhold til at arbejde med implementering af den nye viden og de nye færdigheder og kompetencer i organisationen i praksis?
<b>Kvalitetssikring</b>	Hvordan sikres efteruddannelse af nye medarbejdere? Bør der udnævnes særlige koordinatore, ambassadører eller uddannes superbrugere?
<b>Procesevaluering og resultatmåling</b>	Hvordan sikres løbende opsamling, evaluering og effektmåling?
<b>Implementeringsansvarlig</b>	Hvem skal være implementeringsansvarlig?
<b>Forankring og drift</b>	Årlige temadage?

Strategisk anvendelse af efter- og videreuddannelse på udsatte børne- og ungeområdet

Processkema til konkretisering af overordnede politiske strategier og mål



Socialstyrelsen

Tema:	Strategi:	Mål:
Overordnede politiske strategi og mål i den sammenhængende børnepolitik:		
Strategi og mål for afdelingen:		

Strategisk anvendelse af efter- og videreuddannelse på udsatte børne- og ungeområdet

Processkema til udarbejdelse af kompetenceprofil



Socialstyrelsen

Tema:	Strategi:	Mål:	Kompetenceprofil:	



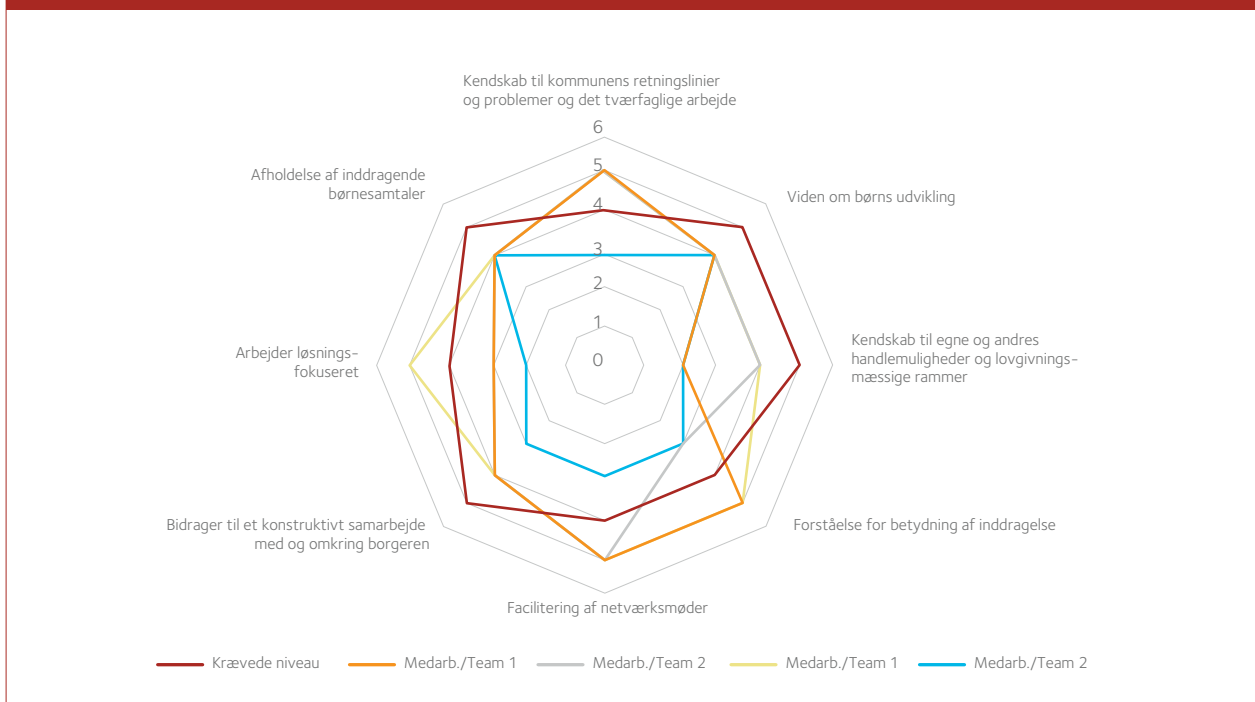
Skema til vurdering af kompetenceniveau

Kompetenceprofil på:

	Kompetencer/færdigheder	Forventede niveau	M1	M2	M3	M4	M5	Sårbarhed
Faglige kompetencer								
Sociale kompetencer								
Organisatoriske kompetencer								
Personlige kompetencer								



Eksempel: Kompetencespind



Strategisk anvendelse af efter- og videreuddannelse på udsatte børne- og ungeområdet



Socialstyrelsen

Skema til opstilling af organisatoriske eller personlige læringsmål

Hvilken viden, færdigheder og kompetencer skal tilegnes?	Hvordan skal den nye læring bruges i praksis?	Hvilke resultater opnås?	Hvilke mål i organisationen understøtter resultaterne?

Aftalt støtte fra nærmeste leder og/eller andre nøglepersoner:

Strategisk anvendelse af efter- og videreuddannelse på udsatte børne- og ungeområdet



Socialstyrelsen

Skabelon til Logbog

Dato:

Hvad skete der?	Hvad undrede mig?	Hvad vil jeg gerne vide mere om/kunne mere af?

Andet:



## Workshop-planche til udarbejdelse af indsats teori

	Ressourcer	Aktiviteter	Virknings kort sigt	Virknings lang sigt
Logisk model				
Metodisk indhold og faglige antagelser				
Anbefalinger til implementering				



## Workshop-planche til klargøring af indsats teori til evaluering og effektmåling

	Aktiviteter	Trin på vejen	Virknings kort sigt	Virknings lang sigt
Logisk model				
Indikatorer				
Succeskriterier				
Dataindsamlingsgrundlag				

Strategisk anvendelse af efter- og videreuddannelse på udsatte børne- og ungeområdet



Skabelon til uddannelsesplan

Medarbejdere	Formål:	Uddannelses-aktivitet:	Læringsunderstøttende aktiviteter	Læringsmål og succeskriterier	Tidsplan	Ansvar	Ressourceforbrug	Status

Strategisk anvendelse af efter- og videreuddannelse på udsatte børne- og ungeområdet



Processkema til understøttelse af implementeringsprocessen

Bekymrer	Fungerer	Mål	Aftaler / Løsninger
<p><b>Hvad fungerer ikke, som I ønsker, havde håbet?</b></p> <p>De 3 vigtigste ting:</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	<p><b>Hvad er blevet bedre?</b></p> <p>Fremskridt hen mod målet</p> <p>Hvad fungerer/fungerer nogenlunde?</p>	<p><b>Tegn på forandring</b></p> <p>Hvad må I se ske? Dvs. demonstreret adfærd af medarbejderne for at kunne sige, at der er sket tilstrækkelig forandring?</p>	<p><b>Hvilke aftaler og løsninger er der indgået?</b></p> <p>Næste skridt</p> <p>Hvilke skridt skal der tages først?</p> <p>Hvem skal gøre hvad og hvornår?</p>
<p>Hvordan viser det sig?</p> <p>Hvem gør ikke hvad?</p> <p>Giv et eksempel?</p> <p>Hvor ofte sker det?</p> <p>I hvilke situationer?</p>	<p>I hvilke situationer er der noget, der fungerer særligt godt? Hvem er til stede? Hvad gør de med hvem?</p> <p>Hvad er jeres bidrag som ledelse?</p>	<p>Hvor og hvordan vil I se det?</p> <p>Hvordan vil I vide det?</p> <p>Hvilken demonstreret adfærd vil det kræve af dig/jer, at få det til at ske?</p> <p>Hvad mere?</p>	<p>Hvornår er det opfølgning på dette møde?</p>
<p><b>Vilkår</b></p> <p>Er der vilkår i organisationen, der forhindrer forandringer?</p>	<p><b>Undtagelser</b></p> <p>Er der tidspunkter, hvor det I ikke synes fungerer, fungerer bare en lille smule?</p> <p>Hvad sker der så? Hvem gør så hvad? Giv et eksempel? Hvad er dit bidrag til at få det til at ske? Hvor tit sker det på en måned?</p>	<p>0 ← ..... → 10</p> <p>Til tro til, at I kan få det til at ske</p>	





# Socialstyrelsen

Socialstyrelsen  
Edisonsvej 18, 1.  
5000 Odense C  
Tlf.: 72 42 37 00

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

