

## Medarbejderkompetencestrategi for uddannelsesfaglige medarbejdere

1.	Indledning .....	1
1.1	Baggrund.....	1
1.2	Kompetencestrategiens afsæt .....	2
2.	Resultatmål.....	2
1.2.1	Udmøntning: .....	3
3.	Beskrivelsesramme for uddannelsesfaglige medarbejders kompetencer .....	4
1.2.2	Hvorfor denne tilgang? .....	5
4.	Delstrategier, politikker og metoder, der understøtter kompetenceudvikling .....	7
1.3	Kompetenceudvikling i relation til organisatorisk læring:.....	8
1.4	Kompetenceudvikling i relation til individuel opkvalificering .....	9
2.	Dokumentationsværktøjer, der kan understøtte kompetenceudvikling .....	11
3.	Fastsættelse af ansvar og opgavefordeling ift kompetenceudvikling.....	13
4.	Finansieringsmodeller .....	16
4.1.1	Direkte finansiering .....	16
4.1.2	Indirekte finansiering.....	17
5.	Bilag .....	18

### 1. Indledning

UC Lillebælt er under omstilling fra en uddannelsesinstitution til en videninstitution. Medarbejdernes kompetencer er afgørende for at kunne realisere en strategi med uddannelsernes attraktivitet og kvalitet i fokus. UC Lillebælt vil derfor satse på en kompetencestrategi der både omfatter formel uddannelse, praksisnær læring samt uformel læring gennem deltagelse i udviklingsarbejde og forskning. Kompetenceudviklingsstrategien vil derudover kræve fokus på problemstillinger i professionerne og praksisfeltet.

#### 1.1 Baggrund

Med afsæt i *Kompetencestrategi og –politik* som er fastlagt i Hovedsamarbejdsudvalget juni 2009 har en arbejdsgruppe<sup>1</sup> haft til opgave at operationalisere strategien særligt for de uddannelsesfaglige medarbejdere. Gennem sammenkædning med øvrige dele af Uddannelses-

---

<sup>1</sup> Arbejdsgruppen har omfattet: Studierektor Ulla Refstrup Mulbjerg, ledende studierektor Keld Vorup Sørensen, konsulent Lisbeth Pedersen, chefkonsulent Anne Mygind Brodersen og prorektor Jørgen Thorslund.

strategien i Vision 2015, såvel tværgående som i de enkelte faglige strategier, har opgaven endvidere været at

- a. Integrere eksisterende delstrategier og programmer som allerede er udviklet eller under udvikling: Ph.d.strategi, fælles lektorkvalificeringsprogram mv. og e-læringsstrategi mv.
- b. Vejlede ift dokumentationsværktøjer der er i brug eller på vej: MUS-systemer, Kompetenceprofiler, UC-viden mv.
- c. Anvende et kompetencebegreb, der både kan samvirke med Kvalifikationsrammen for de videregående uddannelser og samtidigt danne grundlag for den faglige kompetenceforståelse, der i øvrigt kendetegner UC Lillebælts uddannelsesfaglige ydelser

## 1.2 Kompetencestrategiens afsæt

Gruppen har valgt at tage direkte afsæt i kvalifikationsrammens taksonomi, men også at identificere nye niveauer svarende til de kompetencebehov, der tegner sig for uddannelsesfaglige medarbejders kompetencer på forskellige funktionsområder. I første omgang opdelt på tre niveauer: Novice, rutineret og ekspert. Beskrivelserne for uddannelsesfaglige medarbejdere er delt i de perspektiver af uddannelsesfagligt arbejde, som University College Lillebælts lokalafdeling 2009 har kortlagt: Studenterrelaterede opgaver, konsulentopgaver, videnproduktion og formidling samt pædagogisk-administrative opgaver. Den beskrevne taksonomi, der er vedlagt som bilag 1, skal opfattes som et første udkast, der forventes at skulle revideres løbende. Det er tanken, at beskrivelsesarbejdet siden skal omfatte øvrige personalegrupper arbejdsfunktioner.

I lighed med afsættet i *Kompetencestrategi og -politik* og Kvalifikationsrammen har arbejdsgruppen overalt søgt at inddrage og sammenkoble til allerede fastlagte mål, delstrategier, politikker, metoder, værktøjer, ansvarsplaceringer og finansieringsmuligheder. Hermed tilstræbes at denne udmøntning af kompetencestrategien ikke fremtræder som en ny dimension i Uddannelsesstrategien, men som en tydelig sammenkobling af en række alle eksisterende processer.

### Rapportens disponering

Rapporten er disponeret således: I afsnit 2) opstilles resultatmål for kompetencestrategien på en række niveauer: Henholdsvis sektor-, professions-, organisations- og medarbejderniveau. I afsnit 3) præsenteres forslag til udvidet kvalifikationsramme som grundlag for at beskrive forskellige niveauer for medarbejderkompetencer. I afsnit 4) belyses hvorledes forskellige delstrategier og politikker kan understøtte kompetenceudvikling såvel på et organisatorisk niveau som i relation til den enkelte medarbejder. I afsnit 5) analyseres hvilke dokumentationsværktøjer, der kan understøtte kompetenceudvikling. I afsnit 6) identificeres og anbefales, hvorledes ansvarsfordelingen med fordel kan fordeles og sluttelig i afsnit 7) Hvor der beskrives finansieringsmodeller for kompetenceudvikling.

## 2. Resultatmål

University College Lillebælts kompetencestrategi og -politik angiver følgende succeskriterier for kompetenceudvikling i organisationen:

- at trivselen gennem kompetenceudvikling øges for medarbejderne, på deres arbejdsplads og i jobfunktion
- at medarbejderne har opbygget en organisationsforståelse, der fremmer professionalisering af drift og udvikling af University College Lillebælt
- at medarbejderne er omstillingsparate, og evner at indgå i flere sammenhænge med forskellige funktioner
- at organisationen tilbyder medarbejderne efteruddannelse (intern og/eller ekstern), der dækker generelle og specifikke behov for at varetage opgaver af forskellig karakter
- at modeller for intern kompetenceudvikling er udviklet og gennemført
- at medarbejdernes kompetencer afspejler og understøtter, at professionsbacheloruddannelserne er udviklingsbaserede, professionsrettede og forskningstilknyttede.

Resultatmål for medarbejderkompetenceudvikling i University College Lillebælts operationaliseres i det følgende i disse kategorier:

- a. Sektorrelaterede mål
- b. Professionsrelaterede mål
- c. Medarbejderrelaterede mål
- d. Organisationsrelaterede mål
- e. Udvikling og afprøvning af modeller og metoder

### 1.2.1 Udmøntning:

- a. Sektorrelaterede mål

Professionshøjskolerne skal kunne tilbyde et attraktivt og udviklende miljø som ramme for udviklingsarbejdet og en åben og fleksibel stillingsstruktur, som matcher medarbejdernes kompetencer og ambitioner.

Der udvikles og etableres en professions-ph.d ordning. Ordningen skal udvikles i et konkret og strategisk samarbejde med universiteterne, men i forhold til ordinære ph.d-ordninger skal de i højere grad rettes mod professionsområdet og aftagerfeltet.<sup>2</sup>

- b. Professionsrelaterede mål

Den professionelles problemløsning skal være vidensbaseret og funderet i systematisk viden om , hvordan forskellige tiltag fungerer i praksis. Kompetenceudviklingen tager afsæt i an-

---

<sup>2</sup> Fra Professionshøjskolernes politik for videnbasering p.5

vendt forskning og udvikling og baserer sig på et systematisk og organiseret livslangt læringsperspektiv.<sup>3</sup>

### **Der udpeges 2-3 professionsrelaterede mål inkl. indikatorer på resultatopfyldelse i forhold til medarbejderkompetenceudvikling i den enkelte afdelings faglige strategier.**

#### c. Medarbejderrelaterede mål

I) Medarbejderrelaterede mål identificeres ved MUS og evt. TUS samtaler. Der udarbejdes individuel handleplan i forhold til kompetenceudviklingen samt udpeges parametre til identifikation af målopfyldelse.

II) Der udarbejdes en samlet overordnet beskrivelse af afdelingens indsatsområder i forhold til medarbejderudviklingskompetence

#### d. Organisationsrelaterede mål

I) Der udarbejdes strategi for organisationens understøtning og udmøntning af medarbejderkompetence

II) Der udpeges 1 fælles fokusområde (1-2 årig periode med deltagelse af medarbejdere fra flere enheder) i forhold til udvikling af fælles element i organisations- eller kompetenceudvikling (fx e-læringskompetence; innovationskompetence m.m.). Der udarbejdes resultatmål i hvert enkelt projekt.

#### e. Modeller og metoder

Institutionens kompetencemodeller, metoder og dokumentationsværktøjer beskrives og evalueres med henblik på udarbejdelse af en rammebeskrivelse (matrix) og tydeliggørelse / afklaring af sammenhæng med vision og faglige strategier. Der udarbejdes handleplan/tidsplan for beskrivelsesarbejdet.

## **3. Beskrivelsesramme for uddannelsesfaglige medarbejderes kompetencer**

University College Lillebælt nåede en vigtig milepæl, da HSU i juni 2009 vedtog ”Kompetencestrategi og –politik” og med dette forslag til beskrivelse af kompetenceniveauer udbygges strategien med et forslag til taksonomi for uddannelsesfaglige medarbejderes kompetencer på forskellige niveauer i forskellige funktionsområder vedlagt som bilag. Det er hensigten, at beskrivelsesarbejdet siden skal udvides til at omfatte øvrige personalegruppers arbejdsfunktioner.

Forslaget er udarbejdet indenfor rammen og i direkte forlængelse af HSUs ”Kompetencestrategi og –politik”. Forslaget er desuden forankret i Kvalifikationsrammens<sup>4</sup> taksonomi, som er den danske taksonomi for uddannelsesniveauer, der spiller sammen med tilsvarende internationale beskrivelser og således bidrager til fremme af livslang læring. For at knytte kompetencebeskrivelser til medarbejderkompetencer i en professionshøjskole har University College Lillebælt inddraget elementer fra strategioplæg for professionsmaster, fordi denne

---

<sup>3</sup> Ibid p 3

<sup>4</sup> Undervisningsministeriet 2009

tegner konturerne af nødvendige kompetencer, som knytter sig til netop professionsudvikling og professionsuddannelse.

Kvalifikationsrammen opererer med niveaubeskrivelser, som hver især definerer læringsudbytte i form af viden, færdigheder og kompetencer. Med dette forslag anlægges tre definitioner af niveauer (novice-, lektor- og ekspertniveau) for medarbejderkompetencer i relation til viden, færdigheder og kompetencer.

Beskrivelserne for uddannelsesfaglige medarbejdere er delt i de perspektiver af uddannelsesfaglig arbejde, som University College Lillebælts lokalaftale 2009 har kortlagt: Studenterrelaterede opgaver, konsulentopgaver, videnproduktion og formidling samt pædagogisk-administrative opgaver.

### 1.2.2 Hvorfor denne tilgang?

Kompetencebeskrivelser kan fungere som en systematisk og niveaudelt beskrivelse af kvalifikationer, som kan være erhvervet inden for et uddannelsesforløb eller ad anden vej, og de kan bidrage til at:

- Anerkende opnåede kompetencer uanset uddannelsesveje (eller andre veje) dertil ved at etablere en fælles referenceramme for viden, færdigheder og kompetencer
- Understøtte differentieret kompetenceudvikling for University College Lillebælts medarbejdere, fordi kompetenceudvikling kan baseres på et differentieret billede af medarbejdernes viden, færdigheder og kompetencer på forskellige områder og for at kortlægge organisationens kompetencebehov
- Understøtte differentierede kompetenceudviklingsformer som formel uddannelse, praksisnær læring samt uformel læring gennem deltagelse i udviklingsarbejde og forskning
- Tydeliggøre sammenhæng mellem medarbejderkompetencer og organisationens kompetencebehov og -regnskab

Følgende funktionsområder er beskrevet:

- Studenterrelaterede opgaver
- Konsulentopgaver
- Videnproduktion og formidling
- Pædagogisk-administrative opgaver

Niveauer

Ekspert: Varetager specialiserede opgaver med udvidet ansvar og fagligt og metodisk niveau på baggrund af formel uddannelse (ph.d. /master) knyttet til professionsuddannelse og -udvikling eller tilsvarende kvalifikation erhvervet ad anden vej

Lektor<sup>5</sup>: Varetager selvstændigt opgaver i et generaliseret perspektiv knyttet til professionsuddannelse og –udvikling

Novice: Varetager selvstændigt opgaver relateret til professionsuddannelse og indgår i opgaver relateret til professionsudvikling (master-/kandidatniveau + lektorkvalificering)

Som skema ser rammen således ud. Et forslag til udfyldt skema findes som bilag 1.

## Beskrivelsesramme for uddannelsesfaglige medarbejderes kompetencer

Ekspert	Studerterrelaterede opgaver	Konsulentopgaver	Vidensproduktion og formidling	Pædagogisk-administrative opgaver
<b>VIDEN</b>				
Vidensfeltet				
Forståelses- og refleksionsniveauet				
<b>FÆRDIGHEDER</b>				
Typen af færdigheder				
Vurdering og beslutning				
Formidling				
<b>KOMPETENCER</b>				
Handlingsrummet				
Samarbejde og ansvar				
Læring				

Rutineret (niveau som lektor <sup>6</sup> )	Studerterrelaterede opgaver	Konsulentopgaver	Vidensproduktion og formidling	Pædagogisk-adm opgaver

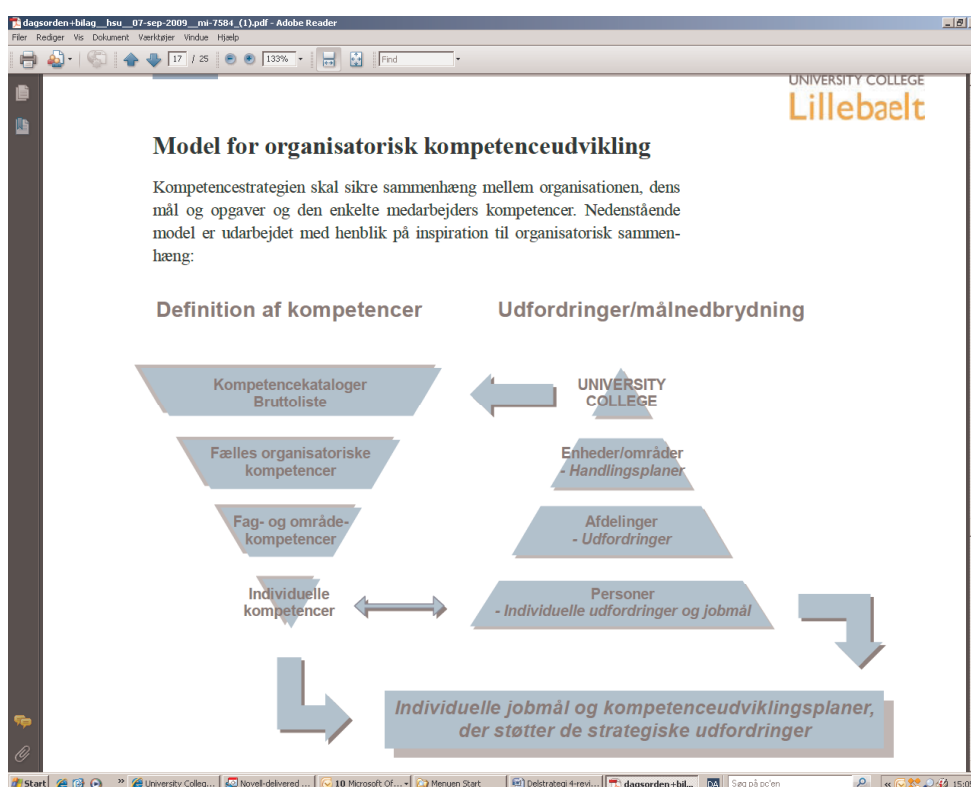
<sup>5</sup> En positiv lektorbedømmelse betyder, at den pågældende lektor formelt er kvalificeret til at løse alle opgaver omfattet af stillingsstrukturen. Men det betyder ikke, at lektoren umiddelbart er kompetent til at løse alle de nævnte opgaver - dette afhænger af en konkret vurdering af den enkelte lektors kompetencer set i forhold til de konkrete opgavetyper, som institutionen ønsker varetaget.

<sup>6</sup> En positiv lektorbedømmelse betyder, at den pågældende lektor formelt er kvalificeret til at løse alle opgaver omfattet af stillingsstrukturen. Men det betyder ikke, at lektoren umiddelbart er kompetent til at løse alle de nævnte opgaver - dette afhænger af en konkret vurdering af den enkelte

Novice (niveau som ny adjunkt)	Studenterrelaterede opgaver	Konsulentopgaver	Vidensproduktion og formidling	Pædagogisk-adm opgaver
--------------------------------	-----------------------------	------------------	--------------------------------	------------------------

#### 4. Delstrategier, politikker og metoder, der understøtter kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling foregår såvel på et fælles niveau rettet mod organisationens evne til at lære og dels på et individuelt niveau, særligt rettet mod de enkelte medarbejders læring. Kompetencestrategien skal gennem kobling af de to niveauer sikre at de fælles mål og opgaver og de individuelle jobmål understøtter hinanden, jvf HSU modellen for organisatorisk kompetenceudvikling:



lektors kompetencer set i forhold til de konkrete opgavetyper, som institutionen ønsker varetaget.

### 1.3 Kompetenceudvikling i relation til organisatorisk læring:

Den organisatoriske læring understøttes dels gennem tre tværgående områder:

- 1) Strategier: Uddannelsesstrategiens delstrategier rettet mod vidensproduktion, differentiering, samspil og kvalitet
- 2) Organisation: Klynger, faglige miljøer og videncentre
- 3) Kompetenceudviklingsprogrammer: Ph.d-strategi, lektorkvalificeringsprogram og postlektorcertificering

Hertil kommer at den organisatoriske læring yderligere understøttes gennem de faglige strategier og de faglige kompetenceudviklingsprogrammer som indgår

- 4) dels gennem de faglige strategier og de kompetenceudviklingsprogrammer, der indgår heri

Gennem samspil baseret på partnerskaber med aftagermiljøer på professionsområdet, på institutions-, kommunalt eller regionalt niveau samt partnerskaber med forskningsinstitutioner og erhvervsakademier skabes nye rammer for læring, når opgaveløsningen til stadighed afstemmes med både aftagerbehov og nyeste forskningsbaserede viden.

Resultater og erfaringer fra disse samarbejder opsamles og gøres tilgængelige for alle medarbejdere i UCL via de interne publiceringsmuligheder, der stilles til rådighed af professionshøjskolen (Fronter, UC Viden mv.). På samme vis opsamles resultater og erfaringer fra den almindelige virksomhed (fortrinsvis undervisningen) og læring gennem et kvalitetssystem baseret på balance mellem kvalitetskontrol og kvalitetsudvikling. Med denne form for vidensdeling lægges grunden til at det enkelte faglige miljø – i udveksling til andre miljøer internt – kan udvikle sig til at være en lærende organisation.

Den fælles organisatoriske læring understøttes endvidere af, at der til uddannelserne – enkeltvis eller på tværs og inden for de økonomiske rammer, der kan tilvejebringes – etableres videnscentre, der kan understøtte faglige specialiseringer og vidensdeling på et højt fagligt niveau. Gennem klyngeorganisationen er det målet at fremme udvikling i et tværgående internt såvel som eksternt perspektiv. Klyngerne skal fortsat overskride sig selv for at være i dynamisk dialog og samarbejde med både interne og eksterne interessenter. Denne overskridelse af de traditionelle fag- og organisationsgrænser skal medvirke til innovative løsninger, nye medarbejderkompetencer og nye videnproducerende netværk.

Ph.d -strategien understøtter bestræbelserne på, at det enkelte faglige miljø skal kunne indgå i processer, hvor der via professionsrelevant forskning oparbejdes ny viden, der kan betragtes som tilføjet værdi/merværdi for det enkelte faglige miljø. Lektorkvalificeringsprogrammet ses som det væsentligste, mest grundlæggende fælles kompetenceudviklingsprojekt på tværs af UCL. Målet er at det – på sigt – videreudbygges med henblik på at sikre, at nye AC-medarbejdere i UCL opnår væsentlige grundkompetencer, der rækker ud over den traditionelle lektorkvalificeringsordnings rammer. Områder, der overvejes til videre udbygning: supervisionsordninger i forbindelse med undervisning, den internationale dimension i under-

visningen (undervisning på engelsk, Internationalisation at Home, lærerudveksling, forbedrede formidlingsmæssige og digitale kompetencer). En væsentlig del af denne kompetenceudvikling foregår i forbindelse med det almindelige undervisningsarbejde.

Der indføres et særligt *postlektorcertificeringsprogram*. Hensigten hermed er at sikre gode faglige udviklingsmuligheder for rutinerede AC-medarbejdere, der ønsker at kvalificere sig yderligere i forhold til 'det, de i forvejen arbejder med'. Ordningen kan til dels sammenlignes med PD-uddannelse sigtende mod den profession, man allerede arbejder i.

Elementer af kommende professionsmasteruddannelser og andre masteruddannelser udnyttes ligeledes til opkvalificering af lærerarbejdskraft – enten særskilt eller i relation til postlektorcertificeringsprogrammet.

Hvert fagligt uddannelsesmiljø forpligtes til at føre og vedligeholde *en kompetenceudviklingsplan* for den aktuelle uddannelse/det faglige miljø, som minimum drøftes i LSU en gang om året og ligeledes gøres tilgængelig for HSU. Som element i en sådan plan indgår systematiske MUS-samtaler og – såfremt der er enighed herom – tillige teamudviklingssamtaler. I det hele taget betragtes teamudviklingssamtaler som et meget væsentligt element i omstillingen af uddannelsernes praksis fra 'privatpraktiserende' til videndeling/lærende organisation.

## 1.4 Kompetenceudvikling i relation til individuel opkvalificering

Medarbejdere med Ph.D. kvalifikationer rekrutteres i UC Lillebaelt på to måder, dels via nyansættelser, dels via opkvalificering af eksisterende medarbejdere i institutionen.

Adgangen til Ph.D. – forløb fastlægges principielt via Ph.D.-politikken, der jævnligt revideres. Adgangen til at ansøge om Ph.D. og opgavefordelingen institution og medarbejder imellem i forbindelse hermed gøres så vidt muligt transparent for alle parter. På samme vis tilsikres det – inden for de praktiske og økonomiske rammer, UCL har – at medarbejdere med Ph.D. kvalifikationer levnes muligheder for at vedligeholde disse kvalifikationer i – eller i relation til – de opgaver, de varetager for UC Lillebaelt. Ph.D. politikken er fælles for hele UC Lillebaelt og forelægges HSU i henhold til de aftaler, der er indgået herom.

*AC-medarbejdere* med fast tilknytning til UC Lillebaelt lektorkvalificeres<sup>7</sup>. Dog således at pædagogiske konsulenter fortsat kan ansættes i kombinationsstillinger uden lektorkvalificering. Det er dels et krav i henhold til stillingsstrukturen, dels – set fra UCLs side – en kvalitets sikringsforanstaltning. For medarbejderen er springet fra adjunkt til lektor tillige udtryk for kompetencetilvækst. Vilkaerne for lektorkvalificering fastlægges dels via lektorpolitikken, dels via lokalaftalens udmåling af ressourcer til formålet.

*Postlektorcertificering* er en mulighed for *intern videreuddannelse*, der kan stilles til rådighed efter ansøgning med den fornødne anciennitet i jobbet og inden for de rammer, der kan skaffes ressourcer til. Der udvikles en egentlig politik for denne certificeringsmodel, der forelægges HSU.

*Masteruddannelse* tilbydes dels som et led i lektorkvalificeringen i tilfælde, hvor den ansatte ikke har erhvervet kandidatgraden (fx folkeskolelærer), dels som et kompetenceudviklingsløft for medarbejdere, der allerede er lektorkvalificerede. I sidstnævnte tilfælde sker tildeling efter ansøgning og på det ressourcegrundlag, lokalaftalen anviser. Alle med en positiv lek-

<sup>7</sup> Der eksisterer dog også overgangsordninger for medarbejdergrupper, som kan undlade lektorkvalificering

torbedømmelse kan i princippet søge, men adgangen begrænses dels af uddannelsens/institutionens økonomi, dels af institutionens strategiplan, dels af formålet – dvs. såvel medarbejder som ledelse skal anerkende, at formålet ligger inden for UCIs/uddannelsens interesseområde.

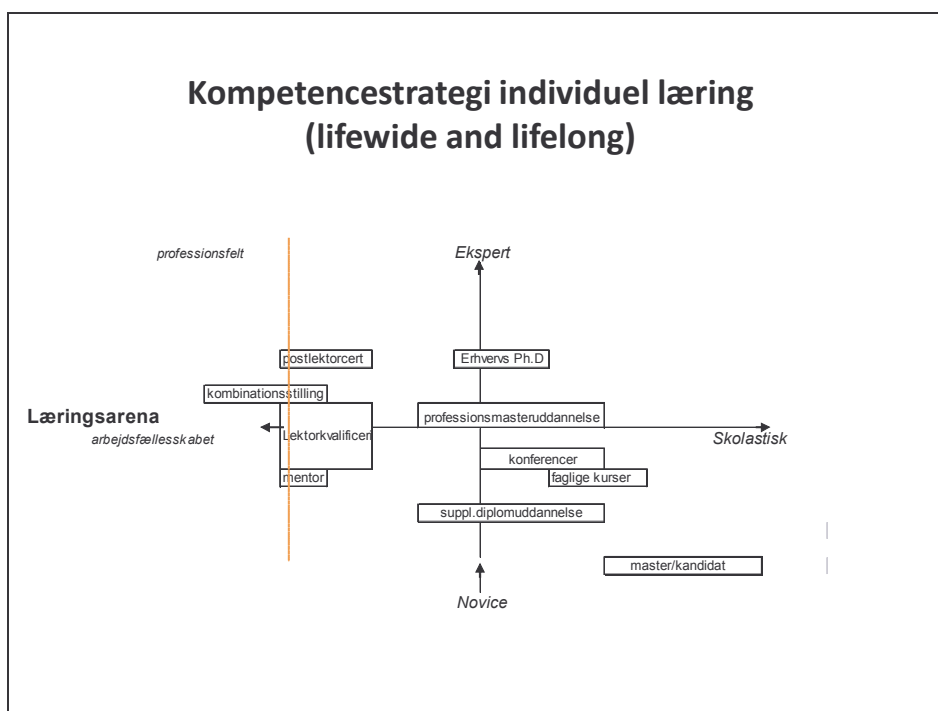
Diplomuddannelser – eller moduler heri – kan til dels tjene som funktionelt betinget videreuddannelse dvs. i tilfælde, hvor en medarbejder savner specifikke kompetencer for at kunne varetage en funktion i tilknytning til sin grundaktivitet. Som eksempel kan nævnes: IT-didaktiske moduler, pædagogiske moduler for linjefagslærere etc.

Der tilvejebringes udvidede muligheder for etablering af mentor- og følordninger. Omfanget heraf aftales på uddannelsesniveau – subsidiært *mellem* to faglige miljøer indbyrdes (fx EVU og sygeplejerskeuddannelsen). Følordninger kan være relevante mange steder, men i særdeleshed i forhold til specialist- og konsulentfunktioner, hvor man som novice ikke kan opnå den fornødne oplæring ad anden vej. Mentorordninger anvendes fortrinsvis af det enkelte uddannelsesmiljø og i det omfang, det kan finansieres lokalt. Formålet er, at forkorte en nyansat medarbejder vejen ind i de normale arbejdsfunktioner ved hjælp af en mentors erfaring, overblik og viden.

*TUS* (teamudviklingssamtaler) kan være et effektivt middel til kompetenceudvikling af flere medarbejdere parallelt. Fx kan et team søge flere forskellige diplommoduler med henblik på efterfølgende at løse en opgave – som team. *Teamdannelse på tværs* af tidligere adskilte uddannelsesmiljøer (læs: afdelinger) kan ligeledes være et værktøj til at skabe bedre intern sammenhæng i organisationen og en mere komplet dækning af de behov, der er forbundet med undervisningen, om end metoden er svær at anvende i meget små faglige miljøer (énmandsbetjente fag).

Kombinationsaftaler med praksisområdet kan være en meget effektiv måde at vidensdele – og dermed kompetenceudvikle medarbejdere på. I universitetssystemet er der en mangeårig og dyb tradition for, at man i mange fag og ved flere fakulteter i stor stil anvender undervisere *fra* professionsområdet deltids i form af eksterne lektorer, undervisningsassistenter mv. Denne tradition har i en vis udstrækning også været almindelig i den pædagogiske MVU-sektor (DLH-perioden). Aftaler herom bør ligeledes kunne indgås efter dannelsen af professionshøjskolerne, men formentlig således, at udgifterne til lønudligning sidestilles med andre kompetenceudviklingsomkostninger – fx betaling for mastermoduler. Aftaler herom indgås på LSU-niveau.

Sammenhængen mellem de enkelte kompetenceudviklingsformer kan anskueliggøre af nedenstående model. De enkelte former for kompetenceudvikling er her indplaceret såvel i perspektiv af livslang læring og i perspektiv af, hvor læring foregår i praksis (arbejdsfællesskabet) eller i skolestisk form adskilt fra arbejdet. Modellen søger yderligere at udvide arbejdspraksis så det kan være i selve professionsfeltet eller i professionshøjskolefeltet.



## 2. Dokumentationsværktøjer, der kan understøtte kompetenceudvikling

Generelt eksisterer der kun få fælles værktøjer til understøttelse af kompetenceudvikling og ingen der dækker alle uddannelsesfaglige medarbejdere. Der foregår ikke meget systematisk registrering af kompetencer på uddannelsesstederne i UCL. Formodentlig fordi behovet ikke har været til stede på de mindre uddannelsessteder eller fordi delsystemer har kunnet dække behovene. Aktuelt er flere fælles dokumentationssystemer imidlertid under udvikling,

Obligatoriske og tværgående dokumentationsværktøjer

*MUS.* Ifm afholdelse af Medarbejderudviklingssamtale (MUS) skal der for alle medarbejdere ske en skriftlig fastlæggelse og opfølgning af udviklingsmål for kompetenceudviklingen, men derudover er ikke fastlagt egentlige værktøjer til at understøtte processen. Aktuelt har HSU imidlertid aftalt at skabe et fælles formål og ramme for afholdelse af MUS i UC Lillebaelt og mere konkret sikre sammenhængen mellem MUS og en dokumenteret understøtning af MUS. Aftalen indebærer intet krav om hvilke værktøjer, der skal anvendes men angiver som eksempler

1. en standarddagsorden og forberedelsesskema
2. opgaveportefølje
3. trivselsbarometer
4. kompetenceprofil

*Lektoransøgning.* UC Lillebælts ledelse har fastlagt en fælles politik og program for lektor-kvalificering, herunder med en fælles skabelon til udarbejdelse af Portfolio. Portfolio som dokumentationsværktøj vil fremadrettet omfatte alle adjunkter.

For medarbejdere ansat iht adjunkt/lektor stillingsstrukturen er det et krav at der gennemføres en lektorkvalificering med bedømmelse og at den tilrettelægges på grundlag af en samlet plan som adjunkten udarbejder og som godkendes af den daglige leder. Undervisningsministeriets vejledning om lektorkvalificering lægger op til, at adjunkten bruger portfolio som arbejdsform. I tilknytning hertil har UC Lillebælts ledelse fastlagt en fælles politik og program for lektorkvalificering, herunder med en fælles skabelon til udarbejdelse af portfolio. Portfolio som dokumentationsværktøj vil således fremadrettet omfatte alle adjunkter.

### Nye fælles dokumentationsværktøjer

*Fronter.* Med implementering af et fælles Learning Management System (Fronter) vil alle medarbejdere have adgang til at oprette elektronisk portfolio, der vil kunne udgøre et fælles værktøj til opsætning af kompetencemål og registrering, men som ikke giver særlige søgemuligheder mhp. at identificere kompetencer mhp opgavefordeling. Derudover udgør samarbejdsrum i Fronter en velegnet ramme for at understøtte udviklingen af faglige miljøer og herunder dokumentere kompetenceudvikling på fx teamniveau

*UC Viden (PURE)* kan i første omgang registreres publiceret materiale og faglige kompetencer. Derudover er det muligt at indskrive undervisningserfaring, netværk etc. Men som systemet foreligger pt. er det ikke muligt at søge på tværs af de indskrevne emner, således at der kan fritekstsøges, hvis der mangler en underviser i et bestemt fag. Systemet er opbygget således at det er muligt at skrive emner på den enkelte ansatte, og kan ses når der laves opslag på personen.

### Afdelingsbaserede dokumentationsværktøjer

*Ucl.dk kompetenceprofiler.* For bl.a. CFU omfatter medarbejderpræsentationer på ucl.dk angivelse af faglige kompetencer i kort form, dog uden angivelse af formelle kompetenceniveauer. Ligeledes er der heller ikke særlige søgemuligheder udover almene søgeværktøjer.

*EVU Kompetenceweb.* Efter-videreuddannelsesafdelingen er med afsæt i et tidligere CVU Fyn system ved udforme EVU Kompetenceweb, der som kompetenceprofilværktøj, skal anvendes til intern database over medarbejderes kompetencer mhp. opgavefordeling ved nye uddannelses- og konsulentopgaver. Værktøjet er baseret på medarbejderens selvrapportering og validering gennem MUS. Værktøjet vil med tilpasninger kunne udvides til at omfatte alle uddannelsesfaglige medarbejdere.

*DSH database.* Den Sociale højskole har et databasebaseret system med registrering af medarbejderkompetencer løbende vedligeholdt af sekretærfunktionen.

*Sygeplejerskeuddannelsen.* Akkrediteringsdatabase. Ifm. turnus akkrediteringen har sygeplejerskeuddannelsen etableret en enkel database, baseret på fælles registrering, der vil kunne vedligeholdes løbende af en sekretærfunktion.

### Hvilke værktøjer kan understøtte strategimålene?

Da kompetenceudviklingsmål fastsættes såvel ift den enkelte medarbejder, som for team og afdelinger og fælles for den samlede organisation kan det anbefales at den fremadrettede udvælgelse af dokumentationsværktøjer søger at tilgodese flg. krav

- værktøjerne skal baseres på den enkelte medarbejders løbende opdatering af egen profil for at sikre størst mulig aktualitet og gennemsigtighed samt for at understøtte medarbejderens eget medansvar og interesse for målopfølgning og dokumentation
- validering skal forestås af nærmeste leder for at understøtte samspil med den løbende arbejdstilrettelæggelse
- Værktøjer skal være webbaserede med mulighed for differentieret adgang og samtidigt størst mulig automatiseret opdatering fra grunddata i personaledata-baser.(SIS)
- Værktøjer skal understøtte fælles dokumentation og samarbejde såvel på tværs af team som på tværs af afdelinger.

På denne baggrund kan det anbefales

- at de medarbejderrelaterede mål understøttes gennem brug af elektronisk MUS værktøj med adgangsregulering på flere niveauer henholdsvis a) medarbejder/leder, b) øvrige ledere, c) Intranet samt d) ucl.dk
- at de organisationsrelaterede mål understøttes med fælles samarbejdsrum og elektronisk portfolio gennem konsekvent brug af Fronter
- At kompetenceprofiler i UC Viden primært anvendes til at synliggøre faglige miljøer baseret på dokumenteret vidensproduktion og kollektive kompetencer

## **3. Fastsættelse af ansvar og opgavefordeling ift kompetenceudvikling**

Kompetenceudviklingen i UC Lillebælt er forbundet dels med professionshøjskolens overordnede strategier, mål, udviklingsplaner og opgaver, dels med uddannelsernes faglige strategiplaner og dels med andre uddannelses- og professions-specifikke behov.

I forhold til den overordnede kompetenceudviklingsstrategi er ansvaret og opgavefordelingen fastlagt på følgende måde:

### Kollegiale organer (HSU og LSU)

Det er Hovedsamarbejdsudvalgets ansvar og opgave at fastlægge principper og retningslinjer for den samlede job- og kompetenceudviklingsindsats i UC Lillebælt med udgangspunkt i en

vurdering af organisationens strategiske mål og behov for strategisk kompetenceudvikling. I arbejdet med at fastlægge principper og retningslinjer skal kompetence- og jobudvikling ses i sammenhæng. Derudover er det Hovedsamarbejdsudvalgets opgave at fastlægge retningslinjer for afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler og for anvendelse af midler fra Kompetencefonden.

Det er Lokalsamarbejdsudvalgets ansvar og opgave at drøfte principper for tilrettelæggelse af en systematisk uddannelsesplanlægning og drøfte behovet for iværksættelse af udviklingsaktiviteter for alle medarbejdergrupper. Derudover kan lokalsamarbejdsudvalget drøfte, hvorvidt der til støtte for implementeringen af kompetencestrategien er behov for udviklingsplaner for afdelinger, teams og medarbejdergrupper og i nødvendigt omfang principper og retningslinjer herfor. Endelig er det lokalsamarbejdsudvalgets opgave årligt at evaluere afdelingens indsats på kompetenceudviklingsområdet.

### Ledelsesansvar

Det er lederens ansvar og opgave at sikre rammer, betingelser og forudsætninger for kompetenceudvikling, både for den enkelte medarbejder og for den samlede medarbejdergruppe, og at udvikle en kultur, der understøtter organisationens kontinuerlige arbejde med kompetenceudvikling i et livslangt læringsperspektiv.

I forhold til den enkelte medarbejders kompetenceudvikling er medarbejderudviklingssamtalen et vigtigt samarbejdsredskab, jvf pkt 5. Det er lederens ansvar og opgave at sikre, at medarbejderudviklingssamtalen knyttes strategisk til de kompetencebehov, som afdelingen har defineret aktuelt og fem år frem i tiden. Ved medarbejderudviklingssamtalen skal der anvendes en proces og systematik, der understøtter dialog og udvikling af medarbejderens kompetencer. Udviklingssamtalen foregår i en åben kommunikerende form, der involverer, anerkender og udfordrer medarbejderen.

Det er lederens ansvar at

- Være initiativtager til medarbejderudviklingssamtalen
- Etablere en hensigtsmæssig ramme om samtalen
- Have opmærksomhed på personalepolitikken
- Gennemføre kompetenceudvikling på en forsvarlig måde i trygge og fortrolige rammer
- Være forberedt

I forhold til afdelingens medarbejdergrupper er det lederens ansvar og opgave at sikre udvikling af nye måder at arbejde med organisatorisk læring på i forhold til UC Lillebælts overordnede kompetencestrategier. Formålet er at bringe den samlede medarbejdergruppes ikke-imiterbare ressourcer i spil på tværs af medarbejdere, teams og afdelinger og herigennem etablere betingelser for innovative læreprocesser.

### Udvikling og viden (U&V)

Det er Udvikling og Videns ansvar og opgave i samarbejde med lederne af afdelingerne i UC Lillebælt at følge erfarings- og læreprocesserne med at udvikle nye måder at arbejde med innovative kompetenceudviklingsprocesser på, og på den baggrund systematisere den samle-

de organisations læring og viden til gavn for kvalitetsudvikling, kvalitetsstyring, kvalitetssikring, videndeling og videnudvikling i forhold til kompetenceudvikling i den samlede organisation.

U & V bidrager bl.a. gennem inddragelse af undervisere i fælles udviklingsaktiviteter og gennem klyngeorganiseringen med fokus på det åbne videnkredsløb.

## HR

Det er HR's ansvar og opgave i samarbejde med lederne af afdelingerne i UC Lillebælt at følge implementeringen af det nye medarbejderudviklingssamtalsystem og på den baggrund bidrage til fortsat udvikling af det individuelle kompetenceudviklingssystem.

## Team

Det er det enkelte teams ansvar og opgave at have fokus både på individuelle og fælles kompetenceudviklingsbehov og udvikle måder at tilfredsstille behovene på. Det enkelte team har samtidig til opgave at bidrage til afdelingens samlede viden om kompetenceudviklingsbehov, dele viden på tværs af afdelingen om måder at arbejde med kompetenceudvikling på og indgå i udvikling af fælles kompetenceudviklingsprocesser.

## Medarbejder

Det er den enkelte medarbejders ansvar og opgave at være kompetencemæssigt attraktiv for UC Lillebælt.

I forhold til medarbejderudviklingssamtaler er det den enkelte medarbejders ansvar og opgave at

- Være ansvarlig for egen kompetenceudvikling
- Implementere indgåede aftaler og beslutninger om kompetenceudvikling
- Deltage i kontinuerlige udviklingsprocesser
- Være fleksibel i valg af kompetenceudviklingsmål og valg af kompetenceindsatser
- Være forberedt

I forhold til medarbejderens deltagelse i teams, arbejdsgrupper og udvikling af den samlede afdeling er det medarbejderens ansvar og opgave at være opmærksom på kompetenceudviklingsbehov og bidrage med tanker, ideer og forslag til, hvordan der kan iværksættes kompetenceudviklingsprocesser.

## Følgegruppe

Gruppen vil anbefale at der iværksættes en følgeevaluering mhp. at belyse om kompetencestrategien kan realiseres som foreslået.

## 4. Finansieringsmodeller

Kompetenceudvikling vil ofte være baseret på en kombination af forskellige finansieringskilder, dels begrundet med budgetprincipper og tilhørende delegering af budgetansvar til forskellige ledere, dels fordi kompetenceudvikling ofte sker som ønskværdige sideeffekter ifm varetagelse af andre arbejdsopgaver. Ved kompetencegivende uddannelse kan der yderligere indgå medarbejderes egetbidrag i form af personlig tid, som efter aftale udgør en del af grundlaget for en uddannelse. I det følgende vil blive skelnet mellem *direkte finansiering* i form af økonomiske ressourcer, der i UC Lillebælt afsættes til kompetenceudvikling af uddannelsesfaglige medarbejdere og *indirekte finansiering*, hvor kompetenceudvikling sker uden at der er afsat særlige institutionelle midler til dette formål.

### 4.1.1 Direkte finansiering

Til direkte finansiering af kompetenceudvikling kan skelnes mellem på den ene side taxametertilskud, generelle tilskud og indtægtsdækket virksomhed med vidtgående dispositionsmuligheder og på den anden side mere målrettede bevillinger i form af puljemidler og særlige tilskud samt egentlige aftalebelagte midler ifm overenskomster. Hertil kommer at der i særlige tilfælde kan aftales samfinansiering af visse kompetencetiltag med tredjepart. Dette kan ske sammen med aftagere eller fx universiteter som led i større samarbejdsprojekter. Sluttelig kan kompetenceudvikling finansieres gennem direkte arbejdsmarkedstiltag fra kommuner, beskæftigelsesregion eller stat rettet mod enkeltpersoner eller grupper mhp. omskoling.

I perspektiv af strategisk kompetenceudvikling har taxametertilskud og generelle tilskud en mere forudsigelig karakter, der – udover den politiske proces - dog også afhænger af rekruttering og fastholdelse af studerende samt aftagernes efterspørgsel efter uddannelse. Indtægtsdækket virksomhed afhænger i større udstrækning af UC Lillebælts evne til at tilbyde de ydelser, som aftagerne efterspørger. Puljemidler og særlige tilskud indgår mere direkte i den politiske beslutningsproces, hvorfor adgangen til sådanne midler afhænger af i hvilken udstrækning UC Lillebælts mål og resultater modsvarer nationale og regionale politiske prioriteringer. Dele af kompetenceudviklingen må derfor tilrettelægges så fleksibelt, at den ikke blot modsvarer de behov som de løbende opgaver aktualiserer, men også så omfanget af kompetenceudvikling afstemmes ift de finansieringsmæssige muligheder og bindinger.

De overenskomstrelaterede midler kan – og skal oftest - anvendes meget direkte til kompetenceudvikling aftalt mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter. Heri gives dog mulighed for at afstemme strategiske kompetencemål og generelle medarbejderønsker. For særlige midler fx fra Staten Center for kvalitet og kompetenceudvikling (SCKK) gives mulighed for at søge om øremærkede midler til direkte strategisk kompetenceudvikling under forudsætning af, at det er aftalt i HSU.

Tredjepartsfinansiering vil normalt kun ske ifm konkrete projektsamarbejder, der inddrager forskeruddannelse eller som egentlige arbejdsmarkedsrelaterede tiltag for konkrete medarbejdergrupper eller personer.

#### 4.1.2 Indirekte finansiering

Den indirekte finansiering af kompetenceudvikling har formodentlig et ganske omfattende omfang, men er sjældent klart dokumenteret. Kompetenceudvikling kan opstå eller ligefrem tilstræbes som sideeffekt ifm anden opgaveløsning, f.eks. deltagelse i udviklingsprojekter, selv om det primære formål er vidensproduktion. Tilsvarende kan man gennem sammensætning af faglige teams tilstræbe videndeling og derigennem kompetenceudvikling samtidigt med at den primære aktivitet er fx undervisning. Ved brug af fx portfolio-metoder – fx ifm lektorkvalificering – kan der samles dokumentation, synliggøres og målrettes kompetenceudvikling i overensstemmelse med givne strategiske mål, samtidigt med at der måske afsættes ganske begrænsede midler øremærket alene til kompetenceudvikling.

En anden og vanskeligt dokumenterbar finansieringsform udgøres af medarbejderes eget bidrag ifm kompetencegivende uddannelse, hvor ledelse og medarbejder fx aftaler en arbejdstidsramme som ikke fuldt ud dækker tidsforbruget ved uddannelsen. Modellen er formodentlig vidt udbredt, idet de fleste kompetencegivende uddannelsesforløb arbejdstidsmæssigt reguleres gennem akkorder, som kun delvist dækker tidsforbruget. Samtidigt har denne model naturligvis som begrænsning, at den kun kan anvendes hvor medarbejderen har en meget høj egeninteresse i en given uddannelse, hvorfor mulighederne for at anvende sådan finansiering i strategisk perspektiv har visse begrænsninger.

#### EKSTRAKT

Her skal indgå følgende:

##### Anbefaling

Gruppen vil anbefale at der iværksættes en følgeevaluering mhp. at belyse om kompetencestrategien kan realiseres som foreslået.

Systemunderstøttelse af kompetenceudvikling for uddannelsesfaglige medarbejdere.

- at de medarbejderrelaterede mål understøttes gennem brug af elektronisk MUS værktøj med adgangsregulering på flere niveauer henholdsvis a) medarbejder/leder, b) øvrige ledere, c) Intranet samt d) ucl.dk
- at de organisationsrelaterede mål understøttes med fælles samarbejdsrum og elektronisk portfolio gennem konsekvent brug af Fronter
- At kompetenceprofiler i UC Viden primært anvendes til at synliggøre faglige miljøer baseret på dokumenteret vidensproduktion og kollektive kompetencer

[Ud fra ovenstående udtrækkes en kort version

Tidsplan med mål og indsatsområder  
(en foreløbig disposition af kort tekst i Vision 2015)

Mål frem mod 2015

Kontinuerlig og relevant kompetenceudvikling af institutionens medarbejdere

Resultater frem mod 2015

Fx Phd. Produktion i 2010:

Xxxxxxxx

Kompetenceløft .....

Fokus/Handlinger 2010

Implementering af phd. Strategi

Udvikling af kompetenceudviklingsstrategi, der understøtter uddannelsernes faglige strategi samt øvrige organisatoriske mål]

## 5. Bilag

Bilag 1 Beskrivelsesramme for de uddannelsesfaglige medarbejders kompetencer

Bilag 2.Kvalifikationsrammen for de videregående uddannelser (juli 2008)  
indgår i Bekendtgørelse om akkreditering og godkendelse af  
erhvervsakademiuddannelser og professionsbacheloruddannelser mv. nr 684 2008