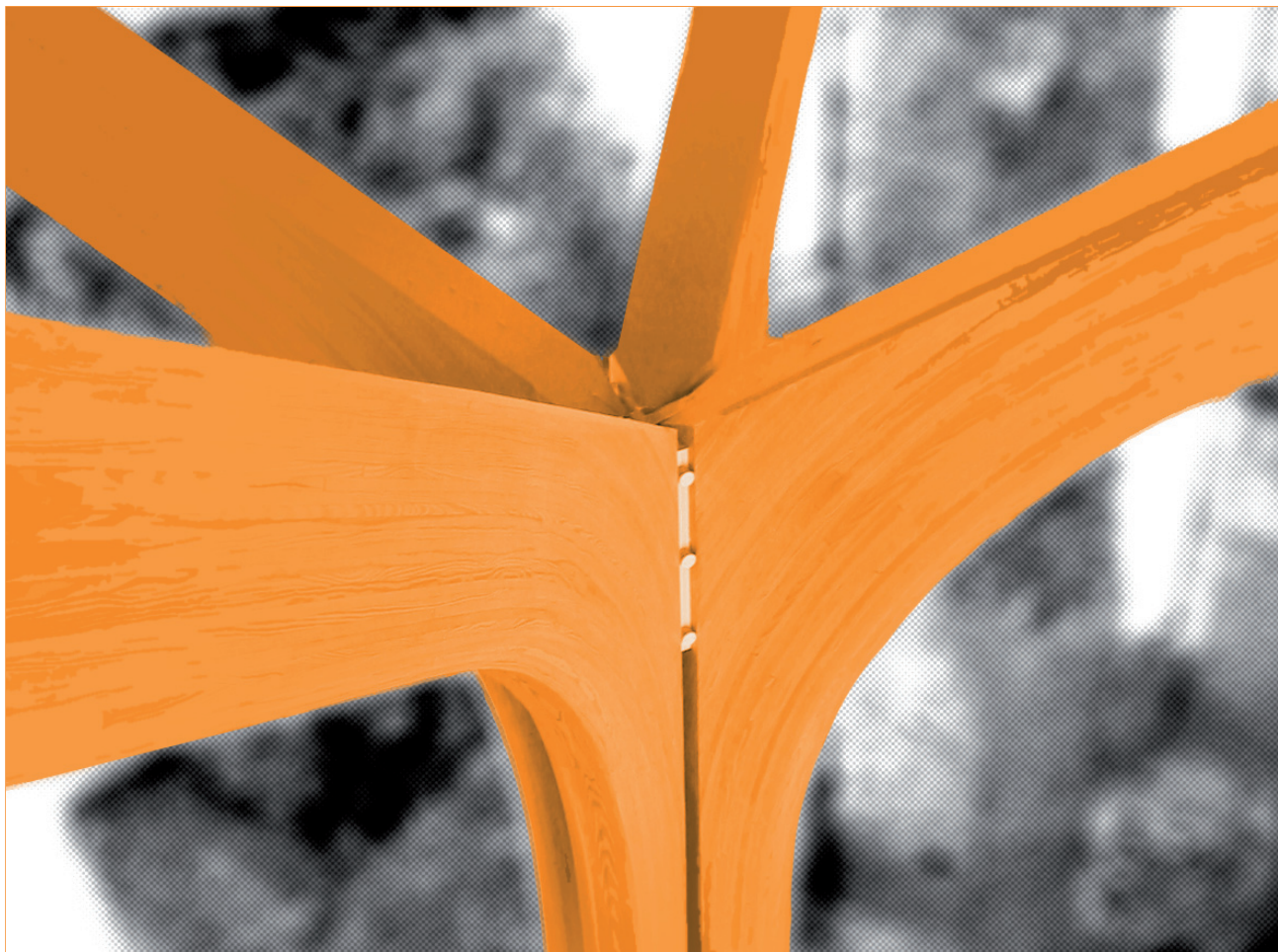


# PRAKSISNÆR KOMPETENCEUDVIKLING...

- Erfaringer fra kompetencecentrenes udviklingsprojekter



**Teknologisk Institut**

Erhvervsudvikling

Gregersensvej

2630 Taastrup

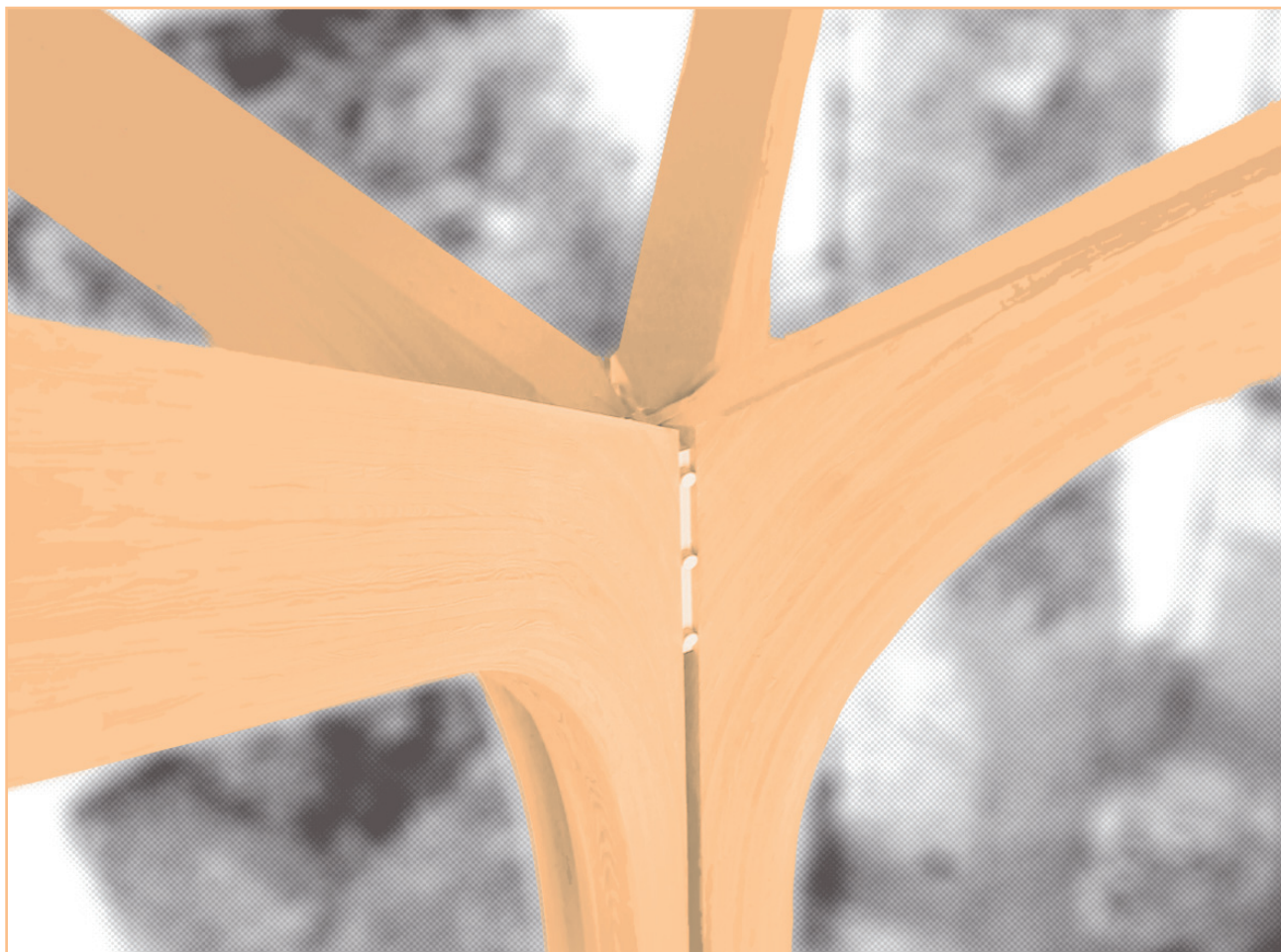
**November 2007**

ISBN: 978-87-92237-02-6

---

# PRAKSISNÆR KOMPETENCEUDVIKLING...

- Erfaringer fra kompetencecentrenes udviklingsprojekter



---

## DE GODE EKSEMPLER SKAL DANNE SKOLE

Forord ved kontorchef Peter Høier, Kontor for livslang læring, Undervisningsministeriet

Undervisningsministeriet har etableret femten regionale kompetencecentre med støtte fra Den Europæiske Socialfond. Formålet med de regionale kompetencecentre er at forbedre samspillet mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder. Projektet skal desuden bidrage til den livslange opkvalificering af især de kortuddannede. Det kræver nytænkning og nye værktøjer. Erfaringerne fra projektet skal derfor omsættes, udbredes og anvendes i praksis. Og det kræver viden om, hvad der virker. Derfor har Undervisningsministeriet taget initiativ til, at udviklingsarbejdet på de regionale kompetencecentre dokumenteres i seks tematiske pjecer.

Som led i kompetencecenterprojektet udvikles og afprøves der nemlig en række nye metoder og modeller til samspil med virksomheder, analyser af uddannelsesbehov, kompetenceafklaring og vejledning af kortuddannede, samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner og kompetenceudvikling af uddannelseskonsulenter og lærere. Alt sammen store aktuelle udfordringer i forhold til den danske voksen- og efteruddannelsesindsats.

Vi har gennem det seneste år set mange gode eksempler på kompetencecentrene, og de skal frem i lyset. Hvis de i Esbjerg har fundet formelen til samarbejde med de små og mellemstore virksomheder, kan det give et løft til indsatsen i København. Hvis de har knækket koden for det gode institutionssamarbejde i Slagelse, kan succesen måske overføres til Aalborg.

God praksis kan ikke altid sættes på formel, men den kan dokumenteres og gøres tilgængelig. Og den kan herigennem inspirere. Med de seks pjecer er det mit håb, at de gode eksempler kan blomstre og den gode praksis spire. God læselyst.

Peter Høier



---

## INDLEDNING

Lad det bare være sagt med det samme: Praksisnær Kompetenceudvikling er ikke et nyt begreb. Grundlæggende ligger det som fundament for hele tilgangen til AMU-systemet i de pædagogiske overvejelser omkring at sikre motivation og udbytte for voksne deltagere, hvis indgang til læring kommer fra en konkret praksis.

Spørgsmålet er, om Praksisnær Kompetenceudvikling er blevet en selvfølgelighed og et begreb, vi bare bruger og tror at vi er enige om. Men forstår vi egentlig det samme med begrebet, når det kommer til stykket?

Hvad vil vi med et begreb som Praksisnær Kompetenceudvikling? - Og hvilke vinklinger og prioriteringer lægger vi i det?

Hvad vil vi gerne opnå - og hvordan tror vi på, at vi når disse mål? Og som led i dette: Hvilke modeller kan og skal vi arbejde med?

Hvis Praksisnær Kompetenceudvikling ikke blot skal blive et modeord, er det nødvendigt hele tiden at huske på argumenterne for, hvorfor det er vigtigt at arbejde med - og hvad der ligger af styrker og udfordringer i denne tilgang til læring.

Inspirationen til pjecen er hentet fra erfaringer og eksempler fra kompetencecentre. Pjecen vil skildre konkrete eksempler, ideer og inspiration i relation til processen i design, planlægning og gennemførelse af praksisnær undervisning. Samtidig vil pjecen illustrere, hvordan kompetencecentre oplever Praksisnær Kompetenceudvikling som noget, der rummer både muligheder og udfordringer.

Det centrale krav til skolerne er naturligvis at sikre fastholdelse af uddannelsesmålets landsdækkende kompetence - så kursisterne kan bruge deres kvalifikationer i mange sammenhænge.

Arbejdet med et begreb som Praksisnær Kompetenceudvikling giver anledning til refleksioner og overvejelser om udfordringen mellem på den ene side at sikre, at deltagernes erfaringer bliver inddraget og udnyttet i undervisningssammenhæng - og på den anden side at undgå, at undervisningen tilpasses virkeligheden på virksomhederne i en grad, så den viden og de færdigheder, som den enkelte tilegner sig, ikke kan bruges generelt.

Overvejelser om grænsen mellem praksisnær deltager - og virksomhedstilpasset uddannelse og mere specifikt virksomhedsudvikling - og dermed balancen mellem offentligt finansierede og virksomhedsfinansierede udviklingsforløb - står i forlængelse heraf helt centralt i uddannelsesplanlægningen på skolerne.

Grænsen opleves som en glidende overgang og derfor noget, der kræver en vurdering fra situation til situation. Det betyder, at det er et dilemma og et krydsfelt, som uddannelsesinstitutionerne hele tiden må forholde sig til.

Hensigten med pjecen er at inspirere til fortsat arbejde med Praksisnær Kompetenceudvikling. Det har ikke været hensigten at vurdere eller bedømme de nævnte eksempler i relation til ovenstående dilemma.

Det er håbet, at pjecen med afsæt i erfaringerne fra kompetencecentrene kan bruges både til inspiration og som oplæg til en dialog om definition af Praksisnær Kompetenceudvikling.

### **Fokusområder**

I pjecen skitseres erfaringer og opmærksomhedspunkter i relation til disse centrale fokuspunkter:

- Hvorfor Praksisnær Kompetenceudvikling?
- Helhedsperspektiv og fokus på kontekst
- Fokus på undervisningsform
- Praksisnær Kompetenceudvikling på virksomheden
- Nye samarbejdsrelationer: Nye roller, krav og forventninger
- Afsluttende opmærksomhedspunkter.

Fokusområderne repræsenterer vinkler på Praksisnær Kompetenceudvikling, der er blevet fremhævet af kompetencecentrene. De giver samlet et billede af de muligheder og udfordringer, som kompetencecentrene oplever i deres arbejde.

Ovenstående fokusområder strukturerer pjecens indhold.



---

## **HVORFOR PRAKSISNÆR KOMPETENCEUDVIKLING?**

Det er svært at opstille faste definitioner af et så bredt begreb som Praksisnær Kompetenceudvikling - men trods alt nødvendigt at gøre forsøget.

Grundlæggende handler Praksisnær Kompetenceudvikling om at skabe sammenhæng mellem teori og praksis i en læringssituation. Der anvendes et udvidet læringsbegreb, hvor arbejdslivet bruges som afsæt for individuel kompetenceudvikling, og hvor læring ikke blot er noget, der finder sted i en traditionel undervisningssituation.

Det ligger også i denne tilgang, at tilrettelæggelsen af undervisningen samt mål og indhold samlet set tilstræber at bygge bro mellem teori og praksis og forsøger aktivt at inddrage læringskulturen fra arbejdspladsniveauet.

Argumenterne for Praksisnær Kompetenceudvikling relaterer sig til både motivation og udbytte for deltagere og virksomheder:

- At gøre undervisningen meningsfuld i forhold til deltagernes erfaringer fra praksis
- At lette overførslen af den nye viden fra undervisningssituationen/uddannelsesforløbet til praksis.

Vi ved, at mange medarbejdere med begrænset uddannelsesbaggrund foretrækker uddannelse, der tager afsæt i de konkrete erfaringer og den virkelighed, der er rammen for det daglige arbejde. Motivationen udspringer ofte af specifikke ønsker om at blive bedre til den konkrete arbejds-sammenhæng/jobfunktion eller tilegnelsen af nye faglige færdigheder for at kunne bestride nye arbejdsopgaver på virksomheden.

Praksisnær Kompetenceudvikling kan for denne gruppe give det grundlag, der kan motivere også til indlæring af mere teoretisk faglig viden, men også tilegne sig mere komplekse færdigheder og kompetencer.

## HELHEDSPERSPEKTIV OG FOKUS PÅ KONTEKSTEN

Centralt i forhold til definitionen af Praksisnær Kompetenceudvikling er, at det har at gøre med både "Hvor" og "Hvordan" kompetenceudviklingen foregår.

På kompetencecentrene fortolkes Praksisnær Kompetenceudvikling primært som noget, der drejer sig om, hvordan man underviser - men erfaringerne fra kompetencecentrene er samtidig, at det også i nogen udstrækning kan have betydning, hvor man underviser.

### BEHOVET FOR NYTÆKNING:

*"Når vi taler med ledere og mellemledere på virksomhederne, får vi tit at vide, at de ikke har tid til at sende folk ind på skolen. Virksomhedsforlagt undervisning er en mulighed for at følge med virksomhederne i dansen - og give de kortuddannede medarbejdere en mulighed for opkvalificering. Vi er nødt til at tænke i nye baner - og det her er én af modellerne."*

Konsulent i kompetencecenter

"Hvordan" man underviser handler om.:

- Pædagogisk at skabe sammenhæng mellem teori og praksis gennem:
  - helhedsorientering
  - inddragelse af cases og/eller projektarbejdsform
  - praksisrelateret undervisning

"Hvor" man underviser:

- På virksomheden
- På uddannelsesinstitutionen
- På andre lokaliteter

Praksisnær Kompetenceudvikling kan betragtes som en læreproces, der tager afsæt i kendt praksis - men som samtidig skal arbejde for at overskride den for at bidrage til et nyt perspektiv på praksis - og sikre deltagernes læring.

### Fokus på kontekst

En helt afgørende pointe er, at Praksisnær Kompetenceudvikling arbejder helhedsorienteret ud fra deltagerens konkrete kontekst.

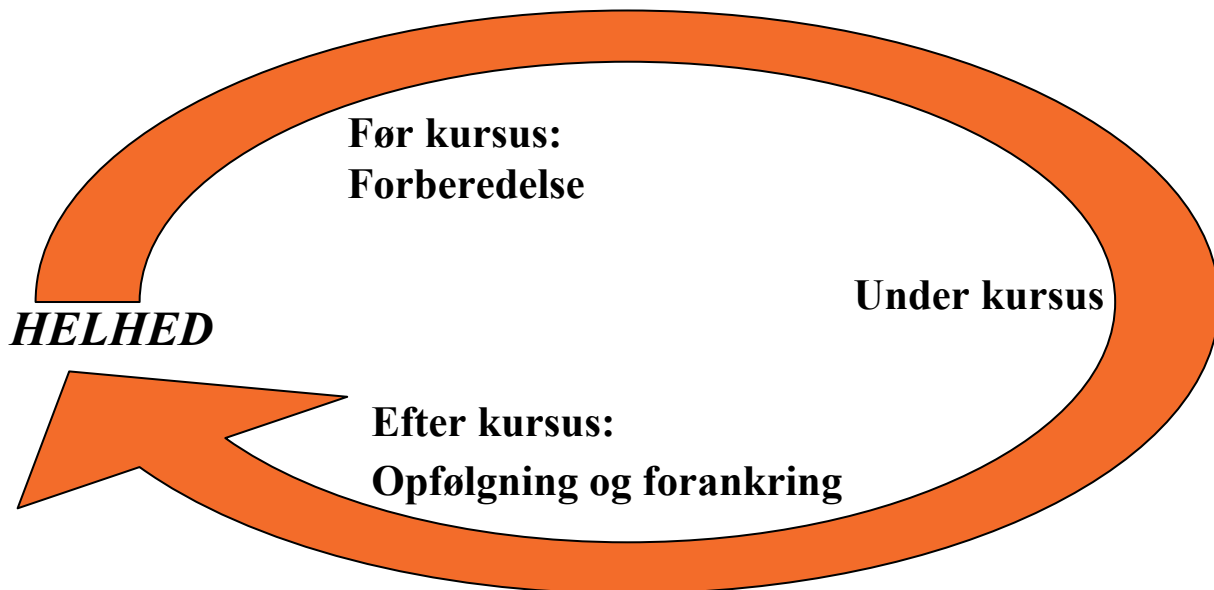
Det må nødvendigvis afspejle sig i hele processen vedrørende design, planlægning og gennemførelse.



---

Faserne før og efter uddannelsesforløbet er helt centrale. Pjecen går i dybden med selve gennemførelsen af forløbet - men rammen omkring forløbet er helt afgørende for at sikre koblingen til praksis.

***Praksisnær Kompetenceudvikling - et helhedsperspektiv***



### **Før: Forberedelse**

Naturligvis er der behov for en grundig afklaring - eksempelvis som led i en systematisk uddannelsesplanlægning (se grøn pjece i denne serie for uddybning).

Når denne afklaring er foretaget, ligger der en fase i forberedelse af undervisningen, hvor det praksisnære aspekt kommer ind.

En del af forberedelsen før kurset består også i at afklare, hvordan det sikres, at de nye faglige kvalifikationer faktisk kan blive bragt i spil og anvendt efter at uddannelsen er gennemført. Uddannelsesinstitutionen kan her være med til at sikre, at der er planer for, hvordan denne implementering kan finde sted.

Det praksisnære kan eksempelvis sikres ved at invitere ledelse og medarbejdere/kursister meget tæt ind i planlægningen af forløbet, f.eks. ved at være inddraget i den overordnede udvikling af en uddannelse.

### **EKSEMPEL PÅ BRUGERINDDRAGELSE:**

*"For at være sikre på, at den uddannelse vi skulle i gang med at udvikle faktisk imødekom de behov, der er inden for området, inviterede vi repræsentanter fra forskellige arbejdspladser, der har medarbejdere ansat inden for den pågældende jobkategori til at deltage i et idéværksted.*

*På idéværkstedet skulle de med hjælp fra to proceskonsulenter og en faglærer vælge og blive enige om de mest centrale og vigtigste uddannelsesmål. Det holdt hårdt, og de var langt omkring. Men da dagen var slut, havde de udpeget seks mål.*

*På baggrund af det materiale kunne uddannelseskonsulenterne gå i gang med at udvikle og strukturere det samlede uddannelsesforløb. Det er i øjeblikket ved at blive afprøvet i et pilotforløb."*

**Konsulent i et kompetencecenter**

### **Efter: Opfølgning og forankring**

Fasen efter uddannelsesforløbet understreger betydningen af at muliggøre anvendelse af den tillærte viden. Heri ligger både en kobling til jobudvikling - og til generel evaluering og eventuel effektmåling af forløbet (se rød pjece i denne serie for uddybning).

Nogle uddannelsesinstitutioner tilbyder virksomhederne, at der kommer en konsulent på besøg to til fire måneder efter, at uddannelsen er afsluttet. Konsulenten undersøger, om deltagerne synes uddannelsesindhold og -form var god og om det har været muligt at omsætte til praksis.

Et fokus på opfølgning og forankring på virksomhederne giver samtidig konsulenten og uddannelsesinstitutionen mulighed for sammen med virksomheden og medarbejderne at afklare, om og i givet fald hvilke, yderligere kompetenceudviklingsbehov der er.

### **EKSEMPEL PÅ VÆRKTØJ TIL FORANKRING: LOGBOGEN**

Et kompetencecenter har udviklet et uddannelsesforløb, bestående af mange forskellige elementer.

Kursisterne bliver efter hvert element bedt om at registrere i deres logbog:

- Hvad de synes de har lært,
- Hvordan de mener det kan anvendes i deres arbejde på virksomheden og
- Hvordan de planlægger at bruge den nye viden.

Når kursisten kommer hjem, skal hun diskutere sine optegnelser i logbogen med arbejdslederen, og de skal sammen lægge en plan for 'afprøvning' inden næste modul. Planen og resultaterne noteres i logbogen.

Logbogen betyder samtidig, at skulle det blive nødvendigt at skifte hold, har deltageren en dokumentation for, hvad hun har lært på det/de forrige moduler, som hun kan diskutere med underviseren på det nye hold.

## FOKUS PÅ UNDERVISNINGSFORM

Kompetencecentre betoner, at Praksisnær Kompetenceudvikling handler om hvordan man underviser - dvs. de didaktiske og pædagogiske overvejelser der ligger til grund for læringsforløbene.

Centralt er anerkendelse og inddragelse af kursisternes erfaringer fra praksis. Det kan eksempelvis ske gennem:

- Arbejde med cases fra deltagernes egen virksomhed eller lignende virksomheder
- Inddragelse af materiale medbragt af kursisterne m.m.
- Anvendelse af maskiner og materiel fra virksomheden (enten på virksomheden - eller på skolen - eksempelvis i åbent værksted.)

Der er gode erfaringer med at inddrage eksempler fra deltagerens egen virksomhed i de konkrete øvelser - også i relation til de mere teoritunge forløb, kan det gøre indlæringen lettere.

### EKSEMPEL PÅ INDDRAGELSE AF KURSISTERNES MATERIALE - EN FAGLÆRER FORTÆLLER:

*"I forbindelse med et Edb-kursus for ejendomsservicepersonale var der en pedel der spurgte om han måtte tage et varmeregnskab med som han havde siddet og rodet lidt med derhjemme. Ved at bruge det som konkret afsæt for arbejdet med EXCEL nåede han frem til at der ville være gevinster ved at administrere året på en anden måde end tidligere. Det brugte han som oplæg til en snak med sin chef da han kom tilbage fra kurset.*

*Efter den oplevelse blev jeg opmærksom på, hvordan deltagernes eget materiale kan være en stærk motivationsfaktor også på denne type kurser. På de efterfølgende forløb opfordrede jeg kursisterne til at gå hjem og se hvad de havde liggende i skufferne som kunne være relevant at inddrage."*

## Tryghed og udfordring

En af de centrale udfordringer ved Praksisnær Kompetenceudvikling og inddragelse af kursisternes kendte dagligdag er at finde balancen

### AT UDFORDRE KURSISTERNE TIL NY LÆRING

*"Forestil dig, at du havde tilmeldt dig et drejekursus fra vores Metalafdeling:*

*Så kan det godt ske, at du synes det er raret at stå ved den bænk, som også er på din egen virksomhed igennem hele kurset og arbejde med emner, som du kender.*

*Men jeg må ikke som faglærer fortolke Praksisnær Kompetenceudvikling derhen, hvor det betyder, at du kun skal stå ved den bænk. Det er vigtigt, at du også får prøvet den mere avancerede, og får arbejdet med andre typer emner også.*

*Praksisnær Kompetenceudvikling er ikke blot at genskabe trygheden fra de vante rammer på virksomheden. Selvfølgelig er det en forudsætning for indgangen til læring, at man føler sig tryk i situationen - men det er vigtigt også at blive kastet ud på dybt vand. Her er succesoplevelsen meget effektiv, når du opdager, at du kunne klare det."*

**Underviser på kompetencecenter**

mellem at skabe tryghed og direkte anvendelig viden, færdigheder og kompetencer - og samtidig udfordre deltagerne.

Det er kompetencecentrenes erfaringer, at man skal passe på ikke at blive for konservativ, det er vigtigt, at kursisterne - også - udfordres.

## Undervisningsformer

Med begrebet Praksisnær Kompetenceudvikling tilstræbes det at bygge bro mellem den formelle læring på en uddannelsesinstitution og den uformelle læring i virksomheden. Forskellige læringsformer tænkes aktivt ind i undervisningen - konkret eksempelvis med en veksling mellem teori og arbejde med praktiske opgaver.

Kombinationen af traditionel undervisning og løsning af praktiske opgaver er selvfølgelig meget brugt, og uddannelsesforløb gennemført som splitkurser er en form, der har givet mange gode erfaringer på uddannelsesinstitutionerne.

Argumentet for splitforløbene udspringer af, at det på den korte tid, der er på mange af AMU-forløbene, kan være svært at nå igennem hele læringsprocessen - med indlæring af ny viden - udfordring og frustration - og frem til erkendelse/ "se lyset".

Splitforløbene gør det muligt at fokusere på indlæringen og forberede praksisøvelser. Når deltagerne efterfølgende vender hjem til arbejdspladserne hjælper 'hjemmeopgaverne' med at fastholde fokus fra kursusforløbet - og at man ikke så hurtigt falder tilbage i dagligdagen.

Erfaringerne fra kompetencecentre er, at det i flere brancher vil være lettere for virksomhederne at overskue, at et fire dages forløb afholdes som et 3+1 forløb.

Splitkurser er således en konkret og anvendt måde at understøtte Praksisnær Kompetenceudvikling i uddannelsesdesignet.

Andre undervisningsformer, som kompetencecentre eksperimenterer med, er eksempelvis forsøg med fjernundervisning og sidemandsoplæring ude på virksomhederne.

## **SPLIT OG HJEMMEOPGAVER**

Mange små iværksættervirksomheder og en del mellemstore virksomheder udnytter ikke deres IT-systemer optimalt, eller er måske slet ikke klar over hvilke faciliteter, der også ligger systemet. Men de samme små virksomheder har også svært ved at undvære medarbejderne ret lang tid af gangen.

Et kompetencecenter er gået sammen med deres væksthusholder om at udvikle og markedsføre et kort praksisnært forløb for denne målgruppe. Udgangspunkt og mål er kurset "Effektiv styring af virksomhedens kommunikation og kontakter med Outlook". Men i stedet for 16 lektioner på uddannelsesinstitutionen er kurset bygget op, så det består af:

- Et introduktionsmodul på fem lektioner,
- Et hjemmeopgavemodul på syv lektioner, hvor der er mulighed for at kontakte underviseren, og
- Et afsluttende modul på fem lektioner, hvor hjemmeopgaven diskuteres og suppleres.

Kompetencecentret planlægger, at flere af kurserne inden for IKT, f.eks. om hjemmesider, kan afholdes på lignende måde.



---

### **At gøre op med 'plejer'**

En generel udfordring i at tænke i alternative måder at gennemføre undervisningen på, er en tendens til konservatisme både blandt medarbejderne/kursisterne - men også på ledelsesniveauet. Ledelsesniveauet kan også have en forestilling om, at der ligger nogle psykologiske barrierer for læring hos medarbejderne. Ofte er det forestillinger, som eksempelvis mellemlederne har på medarbejdernes vegne - og som kan vise sig at bunde i et misforstået hensyn, der ikke svarer til medarbejdernes holdning/indstilling.

Men også internt på uddannelsesinstitutionerne kan konservatismen gøre det vanskeligt at udvikle nye modeller for Praksisnær Kompetenceudvikling.

### **Særligt fokus på SMV'erne**

Der er selvfølgelig forskelle på betingelserne for at gennemføre Praksisnær Kompetenceudvikling på SMV'er og større virksomheder. Det giver ganske simpelt andre rammer, når der er tale om hele hold fra én stor virksomhed i forhold til åbne kurser med deltagere fra mange forskellige virksomheder.

At få etableret kontakten og 'komme ind over dørtærsklen' på SMV'erne, er helt anderledes end på de større virksomheder, hvor der ofte er mulighed for en mere direkte indgang - eksempelvis gennem personalefunktionen.

Kompetencecentre har arbejdet på at sætte særligt fokus på SMV'erne. Det er erfaringen fra kompetencecentre, at referencer til succesfulde forløb gennemført på større virksomheder ofte sælger hos SMV'erne. Men at der samtidig er brug for at tænke i nye baner, særligt når det gælder forløb med SMV'er.

Eksempler på forskellige modeller for at tænke alternative indgange til læringsforløb på de mindre virksomheder kan være:

- Gå hjem møder
- Temamøder
- Facilitering af netværk og klynger

Fordelen med disse tilgange er, at de giver mulighed for at tage afsæt i virksomhedernes syn på virkeligheden - at lade dem sætte ord på problemstillingerne og bruge det som en indgang til samarbejde om kompetenceudvikling.

Det kan samtidig også være en mulighed for SMV'erne for sammen at stille medarbejdere til hele hold og derved mindske risikoen for, at kurser må aflyses.

Et alternativ til at møde medarbejderne på skolen - eventuelt i åbne værksteder - er at tænke i en model for virksomhedsforlagt undervisning, hvor en virksomhed 'lægger hus til' medarbejdere fra lignende virksomheder.

### **FRA KUNDER OG KURSISTER TIL GÆSTER**

I et af kompetencecentrenes lokalområder spiller turisme en stor rolle. Det er svært at tiltrække deltagere til de traditionelle kurser, samtidig med at ledere fra branchen mener, at der er behov for kompetenceudvikling.

Kompetencecentret inviterede en række af de små turistaktører til at deltage i en arbejdsgruppe, der skulle undersøge både, hvad behovet for kompetencer er og hvordan et udviklingsforløb kan tilrettelægges.

Efterfølgende stod det klart:

- At forløbet skal bestå af korte 'dage' eller foredragsrækker
- Tilrettelæggelsen bør give mulighed for praktisk opgaveløsning i virksomheden imellem moduler
- At indholdet skal være praksisnært, så det kan omsættes til hverdagen
- At turismebranchen skal have fokus på kundernes voksende forventninger til opSlevelser
- Kompetenceudviklingen skal også gerne være en oplevelse, f.eks. ved at foregå i nogle inspirerende rammer.

## PRAKSISNÆR KOMPETENCEUDVIKLING PÅ VIRKSOMHEDEN

Flere kompetencecentre fokuserer på at udvikle modeller for Praksisnær Kompetenceudvikling, der gør brug af virksomheden som ramme for forløbet.

Fordelene ser kompetencecentrene både for medarbejdere og for virksomheden. Motivationen for virksomheden er ofte, at de har svært ved at afse medarbejderne, og at de synes det er lettere at overskue uddannelse, hvis det kan finde sted på virksomheden

Mange foretrækker dog fortsat, at medarbejderne er væk fra virksomheden, fordi det giver mere ro i undervisningen og et bedre afbræk fra hverdagen.

I forhold til deltagerne er fordelene at:

- Undervisningssituationen afmystificeres
- Man kan nå en målgruppe, der kan være utilbøjelig til at deltage i uddannelsesforløb på uddannelsesinstitutionen.

Virksomhedsforlagt undervisning kan på den måde være en metode til at give en gruppe ikke uddannelsesvante medarbejdere gode erfaringer med læring og at motivere dem til yderligere kursusdeltagelse - også på skolen.

### EVALUERINGER/SUCCES FRA DELTAGERNE

Et kompetencecenter har samlet tilbagemeldinger fra kursister, der har deltaget i virksomhedsforlagte forløb:

***"Kursisterne kommer med meget positive tilbagemeldinger. Flere af dem giver udtryk for, at de har været lidt bange for at skulle på skolebænken. De er blevet meget positivt overraskede over de gennemførte forløb. Her er det kursisterne, der er på hjemmebane - og det giver mange af dem den nødvendige tryghed for at gå ind i en læringssituation."***

Det er samtidig erfaringen, at når forløbet er slut, er det tillærte nærmest allerede integreret i praksis. Der er således en god effekt i relation til implementering og anvendelse af ny viden.

---

### **Planlægning og design af et virksomhedsforlagt forløb**

Nedenfor beskrives, hvordan et typisk forløb kan blive designet/planlagt:

#### ***Indledende kontakt***

Ofte har en uddannelseskonsulent den første kontakt til virksomheden. Derefter inddrages en faglærer, der knyttes til projektet som virksomhedens kontaktperson og har den direkte kommunikation med mester eller den relevante mellemløber på arbejdspladsen.

#### ***Behovsaflæring med inddragelse af ledere og medarbejdere***

Herefter foregår en behovsaflæring i forhold til uddannelsesmål for at præcisere, hvad der er brug for. Det kan være tekniske ting - som eksempelvis svejsekurser - men det kan også være mere 'bløde' ting, der handler om holdninger eller indstilling til samarbejde. I denne afklaringsfase vil faglæreren også tale med medarbejderne for at høre deres perspektiver på udviklingsbehov. Det giver mulighed for at 'gå tilbage' til ledelsesniveauet og justere fokus på kurset ud fra medarbejdernes tilbagemeldinger.

#### ***Gennemførelse af undervisning***

I gennemførelsen af undervisningen kan faglæreren vælge at starte med et traditionelt oplæg.

Det afhænger naturligvis af uddannelsesmålet og hvor teoritungt det er. Efterfølgende vil deltagerne få udleveret opgaver, der er forberedt, så de relaterer sig til virkeligheden på arbejdspladsen, og som kursisterne løser ude i produktionen.

#### ***Opfølgning og kontakt***

Hvor lang tid faglæreren vil være på virksomheden afhænger naturligvis af kurset - men det kan være forløb på mellem tre til 14 dage. Det giver et ganske særligt indblik i virksomheden, og det tilstræbes naturligvis, at det efterfølgende er den samme konsulent, der holder kontakten til virksomheden.

#### ***Rammerne for læring på virksomhederne***

Det er erfaringerne fra kompetencecentre, at der kan være stor forskel på, hvilke rammer, der bliver stillet til rådighed for læring på virksomhedsniveauet:

- Nogle steder bliver der stillet et lokale til rådighed, så der er mulighed for at trække kursisterne ud af produktionen og skabe ro om diskussionerne på baggrund af øvelserne. Dette er særligt vigtigt, hvor der er tale om mere teoritunge kurser, hvor også mere konkrete oplæg fra underviseren er en central del af forløbet.

- Andre virksomheder lejer sig ind andre steder til kursusgennemførelsen, fordi de prioriterer, at medarbejderne kommer i en helt anden kontekst end den lokale skole eller virksomheden kan give dem.
- Endnu andre steder er det virksomhedernes forventning, at læringen kan gennemføres direkte ind i produktionen.

### **Udfordring: At fastholde lærings-situationen!**

Praksisnær Kompetenceudvikling arbejder med at sikre koblingen til deltagernes egne arbejds-feringer - og samtidig sikre indlæringen af noget nyt.

I de tilfælde, hvor det foregår som forløb på virksomhederne, er det erfaringen, at det både for faglærere og for deltagere kan være en udfordring at fastholde fokus på læringssituationen.

### **OPMÆRKSOMHEDSPUNKT: OVER-VEJELSER I RELATION TIL FASTHOLDELSE AF LÆRINGSSITUATION**

Det stiller særlige krav at skabe et læringsrum i deltagernes vanlige dagligdags rammer:

- Hvordan sikres rum til refleksion og et abstraktionsniveau, der gør det muligt at ændre perspektiv på daglig praksis?
- Hvordan sikrer man, at deltagerne ikke oplever det som 'another day at the office'?
- Hvordan kobles til den nye rolle som faglærer? Hvilke nye krav stilles - eksempelvis til at tydeliggøre lærings-situationen og udbytte? Og hvordan imødekommes kravene?

### **OPMÆRKSOMHEDSPUNKT:**

*"Pas på, at faglæreren ikke bliver virksomhedens ekstra mand. Det er vigtigt at holde fast i, at det er et uddannelsesforløb man kører!"*

**Projektleder på kompetencecenter**

Gråzonen ligger naturligvis i det, at virksomheden skal kunne skrive under på, at deltagerne ikke blot har arbejdet normalt under kurset.

Det kræver, at man som skole og som underviser tydeliggør rammerne og indholdet i forløbet, så det ikke kun bliver på virksomhedens præmisser.

#### **OPMÆRKSOMHEDSPUNKT: KRAVENE TIL VIRKSOMHEDERNE**

Kravene til virksomhederne i tilfælde af virksomhedsforlagt undervisning kan eksempelvis dreje sig om:

- At have et lokale til rådighed til fællesundervisning og eventuelt til individuelle samtaler.
- Sikre en forventningsafstemning om hvordan og hvor meget medarbejderne kan isoleres til undervisningen
- Afklaring af hvor meget medarbejderne må trækkes på under undervisning - herunder prioriteringen af produktionen
- Succeskriterier og eventuel effektmåling er fastlagt inden uddannelsesforløbet igangsættes.

#### **Udfordring: Det etiske dilemma**

En anden udfordring ligger i hvilket mandat, man har som 'udstationeret' underviser.

Opholdet på en virksomhed i forbindelse med virksomhedsforlagt undervisning giver et grundigt indblik i virksomhedens forhold.

Det betyder også, at man som faglærer kan blive opmærksom på - og til tider direkte vidne til - ting og situationer, der udfordrer eller overskrider oplevelsen af rigtigt og forkert. Det kan handle om mange forskellige ting - både små og større ting - og både i relation til sikkerheds- og personale-mæssige forhold.

#### **KRAVENE TIL VIRKSOMHEDERNE**

*"Man kan få nogle ting at se, som man måske ikke altid føler, at man kan stå inde for. Her er det vigtigt at kunne gå diplomatisk og konstruktivt til værks. Vi skal tænke på, hvordan vi bedst holder fast i de medarbejdere, så de kan få mere uddannelse og blive bedre rustet til at håndtere virkeligheden på arbejdspladsen. Der er ikke nogen, der får noget ud af, at der bliver slået i bordet og smækket med døren - og så kan man i hvert fald være helt sikker på ikke at se den virksomhed på deltagerlisterne igen."*

Konsulent på kompetencecenter

---

## **NYE SAMARBEJDSRELATIONER: NYE ROLLER, KRAV OG FORVENTNINGER**

Praksisnær Kompetenceudvikling betyder, at der skal gøres op med forestillinger om, hvad der er rigtig undervisning og hvor og hvornår, der finder læring sted. Forestillingerne bæres ubevidst og bevidst med af både medarbejdere/deltagere, undervisere/uddannelsesinstitutioner og virksomheder. Det er vigtigt at blive bevidst om disse forhold, således at der kan arbejdes med at udvikle relationer, og nedbryde eventuelle barrierer.

### **Faglærer og deltager/kursist**

Selve det, at faglærerne ofte har en faglig baggrund og erfaring inden for det emne, der undervises i, vil i de fleste sammenhænge betyde, at faglærer og deltager taler det samme sprog - og at formidlingen i dette afsæt bliver praksisnær.

Kompetencecentre beskriver, hvordan der har udviklet sig forskellige former for faglærerroller

- Dels faglæreren som traditionel underviser i lærerstyret undervisning
- Dels faglæreren som vejleder og konsulent i undervisning, der tager afsæt i deltagerens selvstændige arbejde.

Balancen handler om at anerkende deltagernes konkrete erfaringer og give plads til, at en del af undervisningen foregår med afsæt i disse erfaringer, men samtidig ikke at slippe 'styringen'. De fleste kursister foretrækker at opleve, at der hele tiden er en tovholder på forløbet og en retningsangivelse i kursets gang.

I forlængelse af overvejelserne omkring rollen som underviser vil undervisningsformerne stille krav til forventningsafstemning i relation til undervisningssituationen. Nogle deltagere kan føle sig 'alene' og 'ladt i stikken' i situationer, hvor de ikke oplever, at underviseren udfylder lærerrollen som forventet.

### **Underviser og virksomhed**

#### **Underviserens nye rolle - og nye krav:**

Som det fremgår, stiller Praksisnær Kompetenceudvikling nyt lys på kravene til underviserne. De skal i højere grad skaffe sig indblik i arbejdsgange og processer på arbejdspladsniveau og bruge dette til at tilrettelægge undervisningen både i de vante rammer på uddannelsesinstitutionen - og i de mere uvante rammer ude på arbejdspladerne.

For faglærerne kan særligt den virksomhedsforlagte undervisning betyde, at der bliver rykket ved den faste rolle og identitet.

Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, hvordan man bedre kan ruste faglærerne til den nye rolle, som de forventes at kunne tage på sig.

Flere kompetencecentre har arbejdet med konsulentuddannelser igennem projektperioden. Uddannelserne har primært rustet faglærerne til at indgå i nye relationer med virksomhederne.

#### **SAGT OM UNDERVISERENS NYE ROLLE:**

*"På mange måder kan man sige, at de bliver smidt ud i en helt ny rolle med nogle helt nye krav."*

*"Når vi gennemfører virksomhedsforlagte undervisningsforløb, skal underviserne ofte være klar på at løsrive sig fra den traditionelle underviserrolle. De skal i højere grad være vejledere og fungere som konsulenter på de processer, der er i gang derude."*

*"Det kan godt være en stor mundfuld for en underviser, der er vant til at have et fast lokale som ramme for sin undervisning. De første gange var der undervisere, der kom tilbage og måtte indrømme, at de både havde haft hovedpine og sommerfugle i maven, da de kørte ud til virksomheden."*

Projektleder på et kompetencecenter

Samtidig har den knyttet faglærere fra de forskellige deltagende uddannelsesinstitutioner tættere sammen (se turkis pjece i denne serie for uddybning).

#### **BARRIERER PÅ FAGLÆRERNIVEAU - OG BEHOVET FOR AT BLIVE 'KLÆDT PÅ'**

Kompetencecentrene oplister nogle af de forbehold, man kan have som faglærer:

- "Det kan ikke lade sig gøre"
- "Det er umuligt at få virksomhederne til at tænke i opfølgning som ekstra aktivitet"
- "Jeg har ikke tid til at engagere mig i ekstra opgaver, jeg har for meget undervisning"
- "Jeg er ikke ansat til salgsopgaver"
- "Jeg kender mit pensum og jeg har mit faste undervisningsforløb - det virker og der er ingen grund til at ændre det."

Pointen er, at der bag disse indvendinger i sidste ende kan ligge dette ene forbehold: "Jeg ved jo ikke, hvad jeg skal derude..."



---

Med øget fokus på undervisning på virksomhedsniveau skifter rollen som faglærer/underviser til noget andet. Men dette 'andet' vil i høj grad variere fra situation til situation - idet der kan være stor forskel på, hvilken virksomhed man skal samarbejde med - og hvilke uddannelsesmål, der er grundlaget for samarbejdet.

Det mest afgørende er undervisernes evne til at gå ind i en dialog med virksomheden - og forholde sig åbent og konstruktivt til den virkelighed, der tegner sig fra gang til gang.

### **Skole og virksomhed**

Praksisnær Kompetenceudvikling kan ses som et partnerskab. Det er et samarbejde, hvor begge parter må bidrage. Virksomheden får mulighed for at få større indflydelse på uddannelsesforløbet - men skolen må på tilsvarende vis sikre rammer, som gør, at læringen kan foregå som tilsigtet.

Praksisnær Kompetenceudvikling gennem virksomhedsforlagte forløb skaber således en ny relation mellem uddannelsesinstitutioner og virksomhederne.

En del af dette skift berører i høj grad også kulturen internt på uddannelsesinstitutionerne - forstået som en kobling til organisering og arbejdsfordeling i forskellige profiler og jobfunktioner.

Det er derfor også i høj grad en intern udviklingsproces på uddannelsesinstitutionerne, der kræver prioritering af en aktiv indsats og stærk ledelsesopbakning for at lykkes.

### **Skole og skole imellem**

Arbejdet med Praksisnær Kompetenceudvikling kan også lægge op til nye samarbejdsformer mellem uddannelsesinstitutionerne; eksempelvis brancherelaterede samarbejder, hvor man ved at pulje kompetencer og netværk kan sætte uddannelsesforløb i gang ved at samle medarbejdere fra et større geografisk område.

## AFSLUTTENDE OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

Spørgsmålene, som rejser sig omkring Praksisnær Kompetenceudvikling, er mange - og giver i mange tilfælde anledning til flere dilemmaer end til klare svar.

Samlet set tegner der sig en lang række temaer, der giver anledning til overvejelser og diskussioner på uddannelsesinstitutionerne. Det drejer sig som nævnt tidligere om forventningsafstemning i relation til definition af begrebet, afklaring af roller, definitionen af kerneopgaver og meget mere, der berører den enkelte undervisers faglige selvforståelse.

Kompetencecentrene praler ikke af at have færdige svar og faste procedurer klar til ethvert spørgsmål. Tværtimod er der en klarhed om, at det i høj grad drejer sig også om en intern læreproces på og imellem skolerne og imellem skole og virksomhed.

Men der er sat en proces i gang, og det er oplevelsen, at der hele tiden træder mønstre og strukturer frem, der gør det lettere at manøvrere i den hele tiden skiftende kontekst som Praksisnær Kompetenceudvikling har sit naturlige afsæt i.

*"Alle forløb er forskellige, så det er en læreproces også på skolerne, hvor vi over tid vil kunne udlede mønstre og systematikker på tværs af forløbene, som giver de gode erfaringer."*

**Projektleder på kompetencecenter**

### **Praksisnær = virksomhedsforlagt?**

Offentlige finansieret uddannelse forudsætter viden, der er overførbart mellem virksomheder.

Praksisnær betyder ikke, at det kun afspejler kursisternes aktuelle virkelighed på den nuværende arbejdsplads. Helt centralt er det, at uddannelsen stadig skal have et perspektiv på individet/den enkelte kursist - og en bredere opkvalificering, der sikrer mobilitet også i den fremtidige udviklingskontekst.

Dette relaterer sig til den indledningsvist skitse-rede overvejelse om grænsen mellem offentligt finansierede og virksomhedsfinansierede aktiviteter.

Praksisnær Kompetenceudvikling må ikke blive lig med virksomhedsforlagt undervisning. Men i det omfang man fortsat ønsker at udvikle gen-

nemførelsesformer i tæt samarbejde med virksomheder - og fysisk placeret på virksomhederne - ligger der en udfordring i at udvikle arbejdspladserne og deres arbejdsprocesser til rammer for gode læringsmiljøer.

### **Højkonjunktur som betingelse - og grundlæggende udfordring**

Erfaringerne fra kompetencecentrene skildrer tydeligt en tid, hvor udviklingen går hurtigt - og tingene rykker på virksomhederne.

På den ene side skaber dette større opmærksomhed på behovet for og nødvendigheden af at ruste alle medarbejdere til løbende at blive opkvalificeret til at kunne møde de nye krav. Samtidig betyder højkonjunkturerne også, at det bliver stadigt mere vanskeligt for virksomhederne at overskue at skulle tage medarbejdere ud til kursus.

*“Tidligere havde vi som regel en indgang til virksomhederne, fordi vi kunne planlægge uddannelsesforløb, så de passede med de stille perioder i virksomhederne. Der er bare siden hen blevet længere og længere mellem de der stille perioder....og det giver nye udfordringer.”*

Projektleder på kompetencecenter

Denne udvikling tydeliggør samtidig en udfordring i relation til økonomi. Flere kompetencecentre oplever, at det for virksomhederne ikke længere er et argument for uddannelse, at der bliver givet godtgørelse. Virksomheden tænker i højere grad i den manglende produktion, mens medarbejderen er på kursus - og her slår VEU-godtgørelsen sjældent til.

Det er kompetencecentrenes oplevelse, at virksomhederne bliver fortsat mere fokuserede på tid - og på resultat frem for proces.

### **Afslutningsvist skal derfor lyde en opfordring:**

**Til virksomhederne:** Kom ind i kampen - og gør kompetenceudvikling til en prioritering!

**Til skolerne:** Vær rustet til at møde virksomhederne med andre typer af tilbud og nye måder at tænke Praksisnær Kompetenceudvikling, der kan tilpasses en travl hverdag - vel at mærke uden at gå på kompromis med den faglige kvalitet og helheden i uddannelserne.



---

## YDERLIGERE INFORMATION

Der vil løbende igennem projektet blive udgivet flere temapjecer i denne serie.

Du kan holde dig orienteret på hjemmesiden:

**[WWW.KOMPETENCECENTRE.DK](http://WWW.KOMPETENCECENTRE.DK)**

- hvor du også kan læse mere om projektet  
'Kompetencecentre i lærende regioner'

For yderligere information  
om projektet kontakt:

Kontoret for livslang læring  
i Undervisningsministeriet  
Telefon: 3392 5000

## KOMPETENCECENTRE I LÆRENDE REGIONER

Udviklingsprogrammet "Kompetencecentre i lærende regioner" gennemføres af Undervisningsministeriet og er medfinansieret af Den Europæiske Socialfond.

I udviklingsprogrammet deltager 15 kompetencecentre, der er fysisk placeret på uddannelsesinstitutioner spredt over hele landet. I de fleste kompetencecentre deltager flere forskellige uddannelsesinstitutioner.

Udviklingsprogrammet har fokus på regionalt samarbejde om voksen- og efteruddannelse af især kortuddannede medarbejdere i små og mellemstore virksomheder. Dertil kommer følgende 5 fokusområder, som kompetencecentrene skal arbejde med:

1. Samarbejde med virksomheder om kompetenceudvikling
2. Udarbejde analyser og etablere regionale netværk med andre aktører og uddannelsesinstitutioner
3. Afprøve metoder til vejledning og kompetenceafklaring
4. Udvikle praksisnære efteruddannelses tilbud og nye læringsformer
5. Gennemføre organisations- og kompetenceudvikling på uddannelsesinstitutionerne.

I løbet af perioden (2006 - 2007) deltager alle kompetencecentrene i faglige netværk og temadage. Kompetencecentrene bidrager selv med oplæg og eksempler på metoder og værktøjer. Disse erfaringer samles og bearbejdes. Der udgives 6 pjecer i forbindelse med projektet.

Teknologisk Institut, Erhvervsudvikling er projektsekretariat og redaktør af pjecerne. Forfattere til pjecerne er: Mette Nørholm, Lisbeth Christensen, Annemarie Holsbo og Claus Müller.