

Institutionskompetence

af Villy Hovard Pedersen & Maria Louise Johansen

SkanKomp - Marts 2012

SkanKomp
SKANDINAVISK KOMPETENCEUDVIKLINGSNETVÆRK



Institutionskompetence

af Villy Hovard Pedersen & Maria Louise Johansen

Marts 2012

Titel: Institutionskompetence

Copyright: forfatterne og udgiver 2012

ISBN 978-87-92174-29-1

Forfatterne: Maria Louise Johansen, Aalborg Universitet & Villy Hovard Pedersen

Indholdsfortegnelse

Institutionskompetence og SkanKomp	4
Begrebet institutionskompetence	4
Nødvendig institutionskompetence	5
Forskningserfaringer fra litteraturen	6
Institutionernes rammevilkår	8
Samspil med andre uddannelsesinstitutioner	8
Institutionskompetence SkanKomp	9
Hvad sker der i SkanKomp? - Søjle 1 ++	9
Den samlede indsats	10
AFRUNDING - Institutionskompetence i SkanKomp	10
Perspektivering	12
Litteratur	12

Institutionskompetence og SkanKomp

I oplægget til SkanKomp projektet ligger en klar forventning om, at uddannelsesinstitutionerne skal fungere som 'motor' til fremme af den samlede målsætning; *mere og bedre kompetenceudvikling*. Således understreges nødvendigheden af netop disse aktørers kompetencer som organisation, idet de skal sætte dem i stand til at løfte deres rolle og funktion i en samlet og velfungerende voksen- og efteruddannelsesindsats (VEU) i og efter SkanKomp. Institutionskompetence er essentielt for VEU-indsatsen for at sikre et velfungerende og behovsdekkende tilbud og for SkanKomp som udviklingsprojekt.

Dette hæfte om SkanKomp's indsatsområde 'Institutionskompetence' har som formål at medvirke til at skabe en fælles helhedsforståelse af, hvad der findes af relevant viden på området for derved at kvalificere refleksionerne og indsatserne i de enkelte delprojekter under SkanKomp.. Det er således ikke meningen med dette skrift at foretage en egentlig evaluering af aktiviteterne.

Hæftet er bygget således op, at vi indledningsvis præsenterer begrebet institutionskompetence for herefter at begrunde, hvorfor institutionernes kompetencer er helt afgørende i bestræbelserne på at skabe kvalitet og effekt i voksen- og efteruddannelsesindsatsen og derigennem bidrage til vækst og økonomisk udvikling.

Dernæst følger en introduktion til koblingsbegrebet, der er centralt i den forskning, der eksisterer på området, og som også leverer nogle operative opmærksomhedspunkter, der kan bruges til at kommentere og perspektivere projektindsatserne inden for indsatsområdet om institutionskompetence.

Herefter beskrives indsatserne for kompetenceudvikling af uddannelsesinstitutionerne, som de ser ud i SkanKomp-projek-

tet inden for indsatsområdet "*Institutionskompetence - kompetenceudvikling af uddannelsesinstitutioner*". Det gør os i stand til afslutningsvis at spejle de faktiske aktiviteter i den teoretiske forståelse og således reflektere på indsatserne.

Også aktiviteter under de to andre indsatsområder bidrager på en række områder til udvikling af institutionskompetence, men det præsenteres ikke nærmere her, idet dette skrift skal ses i sammenhæng med to andre skrifter om henholdsvis netværk og bestillerkompetence.

Begrebet institutionskompetence

Institutionskompetence forstås som de muligheder¹ og kompetencer, en uddannelsesinstitution besidder og kan bringe i spil i forhold til realisering af de fastsatte mål – herunder at skabe en målrettet og stærk kobling mellem udbud og efterspørgsel på VEU-området med henblik på at forbedre kompetenceudviklingen af voksne.

Begrebet indeholder en dobbelthed som bør tydeliggøres, således handler institutionskompetence såvel om en institutions medarbejders dygtighed og kompetencer som om institutions kompetencer som organisatorisk helhed – hvilket kan forstås som institutionelle betingelser for arbejdets praktiske udførelse. En måde at betragte og illustrere relationen og dobbeltheden på, er at tale om '*dygtige medarbejdere i dygtige huse*', begge dele er afgørende men kan ikke agere alene hvis optimal opgavevaretagelse skal sikres.

I denne forståelse ligger tillige en opfattelse af institutionel kompetence som evnen og villigheden til, at man som enkeltin-

1) Muligheder skal forstås som de lovgivningsmæssige og finansielle rammer, en institution er 'underlagt'.

stitution kan indgå i forpligtende samarbejde med andre institutioner. Derfor vil teksten både fokusere på institutionskompetence internt og eksternt – sidstnævnte med særlig fokus på de samarbejdsstrukturer, der skal sikre en reel opfyldelse af brugernes behov på både virksomheds- og individniveau.

Nødvendig institutionskompetence

Den finansielle og økonomiske krise skærper – både på det nationale og det regionale niveau - kompetencekravene til arbejdsstyrken. En væsentlig konkurrencefaktor for en positiv udvikling af vækst og velfærd vil blive en arbejdsstyrke, der hurtigt kan og vil omstille sig i forhold til nye kompetencekrav – og være parat til at omstille sig ganske mange gange i løbet af et aktivt arbejdsliv. Livslang læring bliver både for den enkelte, arbejdspladserne og arbejdsmarkedet et uomgængeligt krav, og det bliver derfor nødvendigt at kunne trække fleksibelt og behovsbestemt på alle voksenuddannelsesmuligheder – også på tværs af uddannelsesområder, der af historiske grunde i dag er afgrænset i meget selvstændige sektorer.

Det nødvendiggør kompetente uddannelsesinstitutioner (motorfunktioner) med de rette kompetencer og organiseret således, at de formår at varetage den rolle og funktion, der er nødvendig for at kunne servicere arbejdsmarkedet – og således sikre kvalitet og effekt i kompetenceudviklingen af arbejdsstyrken.

En kvalificeret håndtering af de skiftende kompetencebehov på arbejdsmarkedet kræver uddannelsernes fortsatte udvikling og fornyelse samt uddannelsesinstitutionernes evne og villighed til løbende – også i et samarbejde på tværs af institutioner og uddannelsesområder – at implementere uddannelsesmulighederne og dermed understøtte fleksibiliteten på arbejdsmarkedet.

En ambitiøs, målrettet og behovsbestemt kompetenceudvikling handler herudover også om institutionernes evne og villighed til at koble både udviklingen og den konkrete gennemførelse af uddannelsesaktiviteterne med virksomhedernes og lønmodtagernes efterspørgsel efter voksen- og efteruddannelse.

Der er således en kompleksitet af faktorer, der skal spille sammen, når uddannelsesinstitutionerne skal servicere arbejdsmarkedet med et kvalificeret udbud af VEU – og netop den udfordring står centralt i SkanKomp-projektet. Således forventes det, at det

”... skal forbedre uddannelsesinstitutionernes evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov for efteruddannelse af medarbejdere, og samtidig gøre virksomhederne bedre til at arbejde strategisk med kompetenceudvikling[...] skal gøre uddannelsesinstitutionerne bedre i stand til at sætte sig ind i virksomhedernes behov, og udvikle samarbejdet mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder.”

Hertil kræves kompetencer og en organisation, der understøtter et professionelt samspil med virksomhederne. Og nødvendigheden af at kunne agere udadtil pointerer tillige et behov for, at uddannelsesinstitutionerne styrkes indadtil. Hvilket netop også understreges i forarbejderne til SkanKomp, hvoraf det forventes, at uddannelsesinstitutionerne skal være motor for en fremtidig kompetenceudvikling og opkvalificering af arbejdsstyrken. Således hedder det, at *”... skal uddannelsesinstitutionerne løfte denne opgave forudsætter det organisationsudvikling hos dem, på alle planer...”*. Således bliver kompetenceudvikling af institutionerne og institutionernes medarbejdere på alle niveauer – og især målrettet de medarbejdere der står for det opsøgende virksomhedsarbejde - en fortsat nødvendighed for at få flere ikke-brugere til at engagere sig i kompetenceudvikling og for at få en bedre målretning og effekt af uddannelsesindsatsen.

SkanKomp fokuserer på uddannelsesinstitutionernes evne til at sætte sig ind i virksomhedernes behov, og de nye krav som skolerne skal kunne håndtere for at løse denne opgave professionelt – herunder et øget behov for kompetenceudvikling og metodeudvikling hos institutionens forskellige medarbejdergrupper – og særligt de konsulenter, der varetager den direkte kontakt med virksomhederne. For denne medarbejdergruppe vil der være tale om følgende kompetencer:

- kunne etablere relationer til virksomheden
- kunne afkode virksomhedens forretningsmæssige situation og gennem en dialog analysere den situation virksomheden står i
- kunne lave en behovsafdækning af virksomhedens kompetencebehov – både på kort og lidt længere sigt
- kunne rådgive og vejlede virksomheden – og dens medarbejdere – om uddannelsesmulighederne samt om vilkårene for finansiering og afvikling af uddannelserne
- kunne rådgive og vejlede virksomheden – og dens medarbejdere – om valg af relevante voksen- og efteruddannelsesmuligheder – og ikke kun om egne tilbud
- kunne facilitere analyser og processer i forhold til afdækning og beskrivelse af virksomhedens kompetencebehov
- kunne inddrage et læringsperspektiv i rådgivning og vejledning om medarbejdernes uddannelsesforløb – især med fokus på kortuddannedes læringsforudsætninger.
- kunne samarbejde med andre om gennemførelse af de planlagte uddannelsesaktiviteter og i denne sammenhæng kunne videndele – både i egen organisation, hvor udfordringen er at sikre koordinering, sammenhæng og videndeling i skolens interne arbejdsprocesser – og på tværs til andre relevante uddannelsesaktører.
- kunne mestre nye undervisningsformer og -metoder

Samtidig er det også væsentligt at fastholde den institutionelle (organisatoriske) kontekst, da konsulenterne jo netop ikke agerer løsrevet fra institutionens øvrige opgavevaretagelse og udvikling af nye metoder til servicering af brugerne – dvs. det skal indpasses som elementer i en organisatorisk helhed og (en koblet) praksis. Kun hvis indsætterne indgår i et sammenhængende strategiske hele kan institutionens indsats lykkes. Institutionel kompetence handler både om opkvalificering af organisationernes enkeltelementer- og funktioner og i særdeleshed om helheden.

Forskningserfaringer fra litteraturen

Institutionskompetence - forstået som de evner og kompetencer en uddannelsesorganisation besidder, og som følge heraf hvor-

ledes de er i stand til at udføre prioriterede opgaver, indfri strategiske målsætninger og have forståelse for og kunne håndtere de udfordringer, de står over for - beskrives i litteraturen blandt andet gennem begrebet kobling. Koblingsbegrebet anvendes som et ideal for *best practice* og bruges således til at forklare, hvorledes praktikker i en organisation bør se ud. Man kan således tale om, at praksis/handlinger kan være koblede, løst koblede eller decideret de-koblede – og begrebet kan derfor anvendes som en form for målestok for, hvor koordineret og sammenhængende organisationens praksis faktisk er.

Kobling er et begreb for velfungerende samarbejdende enheder i organisationer eller mellem organisationer i bestræbelsen på bedst mulig målopfyldelse. Idealet for at kunne lave det bedste udbud af VEU er, at organisationen fungerer på en koblet måde både internt i organisationen og eksternt i forhold til de virksomheder m.v., der er brugere og samarbejdspartnere. Kobling er med andre ord lig med, at der for en organisations vedkommende er sammenhæng mellem de ting, man siger, man gerne vil, de vilkår man giver de enheder, man har sat til at realisere dette, og så den faktiske realisering. I denne kæde kan der være kobling mellem både strategi og de praktiske vilkår for opgaveløsning, og der kan være kobling mellem de enheder i organisationen, der realiserer strategiplanernes intentioner. Modsat kan der være løs kobling et eller flere steder, og hvis der er tale om udbredt løs kobling, kan det være lig de-kobling.

Fungerer en organisation på en løs koblet eller decideret de-koblet måde, så er der tale om, at der i organisationen arbejdes med modsatrettede handlingsrationaler, som således ikke passer sammen, og dermed heller ikke befordrer den mest optimale løsning af organisationens opgaver. Løs kobling kan ses på flere planer og i forskellige sammenhænge, således særligt i forhold til projekter der ofte i en organisation kommer til at leve deres "eget liv" med meget begrænset tilknytning til organisationens øvrige "liv". Denne problemstilling forstærkes i organisationer, hvor projektansvaret er lagt i relativt selvstyrende enheder, der ikke nødvendigvis har samme opfattelse af institutionens strategi, opgavevaretagelse og handlingsrationaler

som andre. Løs kobling kan også skyldes flygtighed, idet indoptagen af nye tankesæt eller praktikker i en organisation tager tid. I organisationer, hvor det ene projekt hurtigt af løses af den næste projekt – eller hvor man arbejder med flere projekter på samme tid - kan resultaterne af det enkelte projekt få en flygtig karakter, hvor man som organisation kan have vanskeligt ved at identificere, hvorvidt netop disse tanker og strategier indgår i organisationens arbejde på en koblet måde.

I denne beskrivelse vil vi sætte fokus på tre elementer i forhold til koblingsbegrebet, og vil således tale om '*koblet policy, koblet organisation og koblet praksis*' - elementer, som supplerer hinanden i forhold til at sikre størst mulig grad af institutionel kompetence i målrealiseringen.

Koblet policy er at forstå som sikring af overensstemmelse og forbindelse mellem mål og praksis gennem fokus på de betingelser, der gives til medarbejderne i organisationen. At udvikle en koblet policy betyder, at man som organisation(institution) understøtter målrealiseringen ved i strategiplaner og politikker at forholde sig aktivt til koblingsbehovet. Det vil sige, at man bør forholde sig til de betingelser, der er til stede i organisationen for at kunne yde en koblet indsats – og hvilke betingelser man har som mål at skabe. Konkret handler det om, at de besluttende lag i organisationerne tænker emnet eller initiativet – som her er udbudshåndteringen/den opsøgende virksomhed - igennem led for led – både vertikalt og horisontalt i deres organisation – og reflekterer over, hvilke barrierer og muligheder der findes. Det vil muliggøre en situation, hvor de i højere grad kan gå målrettet ind og understøtte udviklingen i retningen af bedre kobling i organisationen.

Koblet organisation skal forstås som de elementer, der kræver opmærksomhed, når det handler om en organisationsstruktur, der understøtter den koblede praksis i skabelse af et udbud, der lever op til de mål, som er opstillet, samt de krav, man som samfund har til udbydere af VEU. Denne kobling betragtes både vertikalt og horisontalt. På begge akser handler det om at sikre overensstemmelse mellem de definerede enheder, der

skal samarbejde, hvilket som oftest vil sige mellem bestyrelse, ledelse og medarbejdere samt som arbejde på tværs i organisationen. Udfordringen ved at skabe en koblet organisation er at få koblinger i spil i organisationens strukturer; at begrebet bliver indtænkt i de betingelser, man giver den praktiske udførsel af arbejdet.

Koblet praksis er som udgangspunkt snævert forbundet med de betingelser, den gives. Modsat er der ingen garanti for, at der vil forekomme en koblet praksis i en organisation, der ellers har de rette betingelser; koblet praksis kræver, at de mennesker, der udfører praksis, løfter opgaven. Der ligger således et ansvar hos medarbejderne til at udfylde de rammer, der gives. For at det sker, er det nødvendigt som ledelse at sikre, at de værdier, man gerne vil have til at gennemsyre arbejdet, er værdier, som medarbejderne kan genkende som relevante og meningsfulde i deres konkrete arbejde. Således kan man tale om, at koblet praksis kræver, at de værdier, der ligger i det begreb, bliver indarbejdet som en kollektiv norm.

Således er det ikke nok blot at skrive i strategiske og politiske papirer, at man arbejder efter at yde en koblet indsats, og at man i øvrigt vil indrette organisationen på en måde, der understøtter dette. Hvis koblingsbegrebet skal blive den rettesnor for god praksis, som medarbejderne skal agere efter, så kræver det, at det bliver et levende begreb – en forståelse og en handlingssnorm – der giver mening i praksis. Dette gælder for den menige medarbejder, og det gælder for ledelsen. Og skal begrebet bidrage med noget reelt, så kræves det, at det er den koblede indsats fra medarbejderne, der belønnes og sættes i tale som en succes fra ledelsen.

Grundlæggende handler kobling om, at man som organisation går systematisk til værks – således at man gennemtænker de mål, man har, og sætter dem over for de betingelser, man i praksis giver for at indfri målene. Med betingelser tænkes både på de eksternt givne rammebetingelser og den måde, hvorpå man som institution forvalter sin opgave. Koblingsbegrebet kan både bruges til at tale om graden af overensstemmelse mel-

lem målene og betingelserne og til at vurdere kvaliteten af den praksis, der finder sted.

Denne beskrivelse af de indre organisatoriske linjer behøver en rammesætning i form af de eksternt givne betingelser, der påvirker uddannelsesinstitutionernes mulighed for at fungere som motor for et kompetenceløft i arbejdsmarkedet.

Institutionernes rammevilkår

Grundlæggende er institutionerne sat i verden for bedst muligt at opfylde brugernes behov, men det betyder ikke, at skoler og brugere altid og på alle områder har sammenfaldende interesser. Uddannelsesinstitutionerne er underlagt nogle lovgivningsmæssige og ikke mindst økonomiske rammer, der kan begrænse skolernes muligheder for fuldt ud at imødekomme enkeltbrugernes (lønmodtagere og virksomheder) behov og ønsker.

Uddannelseslovgivningen i de enkelte lande samt betingelserne i EU's støtteprogrammer stiller ofte krav om, at målopfyldelsen i uddannelsesindsatsen skal sikre, at de erhvervede kompetencer skal kunne bruges bredere end på den enkelte arbejdsplads, fordi centralt skattefinansierede uddannelser ikke er at betragte som virksomhedsstøtteordninger. Denne rammebetingelse for uddannelsesinstitutionernes virke kan skabe en interessemod-sætning i forhold til enkeltbrugerens ønske om at få opfyldt sit eget meget specifikke kompetencebehov.

Uddannelsesinstitutionernes økonomiske rammebetingelser kan skabe en forretningsmæssig relation, hvor uddannelsesinstitutionerne er styret af at sælge flest mulige overskudsgivende kurser til brugere, og i disse tilfælde er der så stor risiko for, at resultaterne af uddannelsesforløbet rammer ved siden af brugerens behov. Et rent forretningsmæssigt kunde-leverandørforhold mellem skoler og brugere fremmer ikke en ønsket mål-sætning om at skabe kvalitet og effekt i uddannelsesindsatsen i forhold til opfyldelse af brugernes behov.

Hvis rammebetingelserne – lovgivning og økonomi - er uhen-sigtsmæssige i forhold til de ønskede mål, er det et politisk

spørgsmål at få disse rammebetingelser ændret, men det er vigtigt, at virksomheder og andre lokale aktører forstår og respekterer, at det jo ikke er noget den enkelte skole blot kan ændre. Samtidig må uddannelsesinstitutionerne inden for de til enhver tid gældende rammebetingelser selvfølgelig være forpligtet på og have de nødvendige institutionskompetencer til bedst muligt at opfylde brugernes behov. Der kan være tale om tilstedeværelsen af konflikterende handlingsrationaliteter – og en iboende fare for at økonomi bliver afgørende.

Samspil med andre uddannelsesinstitutioner

VEU-indsatsen er ofte spredt på mange skoler og uddannelsesprogrammer. Brugere – især nye brugere og brugere med komplekse uddannelsesbehov – kan være ganske usikre på, hvor og hvordan de får de uddannelser, der bedst opfylder deres behov.

Igennem de senere år er der gennemført en lang række projekter og taget en række centrale initiativer med henblik på at få institutionerne til at arbejde noget mere sammen, især i forhold til en bedre imødekommelse af brugernes behov, men også for at få en bedre udnyttelse af de ressourcer, der allokeres til VEU – f.eks. i Danmark hvor Folketinget i 2009 vedtog en lov om oprettelse af VEU-Centre med det overordnede formål at etablere rammerne for et skole- og programsamarbejde, der skal skabe større fokus på kvalitet og effekt af den grundlæggende erhvervsrettede og almene voksen- og efteruddannelsesindsats. Dette skal ske ved at sikre et tæt lokalt/regionalt institutions-samarbejde, som kan skabe stærke faglige uddannelsesmiljøer, sikre et målrettet og fleksibelt udbud af voksen- og efteruddannelser og sikre et mere professionelt samspil med virksomhederne og deres ansatte om voksen- og efteruddannelse og systematisk kompetenceudvikling. Lig det satses der i Sverige i stigende omfang på regionalt samarbejde omkring VEU-indsatsen i regi af regionale lærcentre, hvorved kompetenceudviklingsindsatsen kobles med lokale og regionale arbejdsmarkeds- og erhvervspolitiske behov.

Uanset de lovgivningsmæssige rammer så kræver sådanne tværgående samarbejder, at enkeltinstitutioner har evnerne (og

viljen) til at forpligte sig i et sådant samarbejde. Hvis partnerskab – som eksponent for det mest forpligtigende samarbejde - skal lykkes, kræver det samtidigt, at enkeltinstitutionerne anerkender alle øvrige partnere som troværdige og driftssikre samarbejdspartnere og vil gøre sig til parthaver i andres anliggender.

Værdien af institutionssamarbejde vil være en vurdering af, om samarbejdet indgås af hensyn til institutionens egeninteresse, eller om samarbejdet indgås af hensyn til en kollektiv interesse. Uanset valg af måden og modeller, hvorpå man i fremtiden vil organisere det institutionelle samarbejde, vil den vigtigste institutionelle kompetence stadig være evnen og villigheden til at koble udbud og efterspørgsel af VEU på en sådan måde, at resultatet af kompetenceudviklingsprocesserne på uddannelsesinstitutionerne og på arbejdspladserne bedst muligt matcher arbejdsmarkedets behov.

Institutionskompetence SkanKomp **Hvad sker der i SkanKomp? - Søjle 1 ++**

Indsatserne omkring institutionskompetence i SkanKomp er formelt koncentreret i søjle 1 - Kompetenceudvikling af uddannelsesinstitutioner – som ét af projektets tre indsatsområder - og rammen for fire aktiviteter, som tilsammen skal bidrage til at realisere målsætningen for kompetenceudviklingsindsatsen af uddannelsesinstitutioner: *”Uddannelsesinstitutionerne gøres bedre til at analysere virksomhedernes behov og til at tilbyde dem skræddersyet oplæring”*.²

Disse fire aktiviteter er: 1.1 *Metodeudvikling för kompetensförsörjning*, 1.1.1 *Mobila yrkeslärare*, 1.2 *Kompetencemäklarutbildning* og 1.3 *Realkompetencevurdering*, og skal kort udfoldes her.

Aktivitet 1.1 handler om klusterorganisation og etablering af

2) Der knytter sig kvantitative mål til denne målsætning, således ”forventes det, at 145 medarbejdere ved de deltagende uddannelsesinstitutioner vil deltage i kursusforløbet i aktiviteten kompetencemægleruddannelse, at 143 medarbejdere kommer til at arbejde med udvikling af nye læringsmetoder og at 123 medarbejdere deltager i aktiviteten vedrørende realkompetencer. (EU-ansøgning, afsnit 6.7)

brancheråd, som eksempler på nye organiseringsformer og -strukturer til bedre samarbejde og heraf bedre behovsafdeling og -opfyldelse. Målsætningen i aktiviteten er, at man gennem etablering af en klusterorganisation mellem tre uddannelsesinstitutioner i Trollhättan, kan udbyde mere uddannelse samt blive bedre til at udnytte de samlede kompetencer i organisationen med fokus på den opsøgende virksomhed. Samtidig arbejdes der med metodeudvikling af ’blended learning’, som skal etableres som en naturlig arbejds metode for at skabe et mere fleksibelt og arbejdsnært tilbud.

Aktivitet 1.1.1 omhandler ’mobila yrkeslärare’, som en metode- og uddannelsesmodel for erhvervsuddannelserne med det formål at overvinde traditionelle problemer indenfor dette uddannelsesfelt samt en forventet større efterspørgsel ved at skabe forudsætningerne for mere virksomhedsforlagt undervisning gennem etablering af et mere fleksibelt og let håndterbart system. Mobila yrkeslärare opfattes som en pædagogisk model/struktur, som gennem en opsplnitning og reformulering af de gymnasiale yrkesprogrammets faglige mål har til formål at etablere en struktur bestående af ’utbildningsavsnitt’, som let kan omsættes ude på arbejdspladserne³. Det handler konkret om at skabe en model, som tydeliggør mål og indhold for det enkelte kursus, som gælder for en uddannelse, således at branchekoblingen bliver tydelig, og formelle kurselementer oversættes til målbare aktiviteter, som kan gennemføres på arbejdspladsen. På den måde vil mobile faglærere kunne gennemføre betydelig mere undervisning end tidligere – og det vil være læreren og ikke deltagerne som flytter sig. Gennemsnit og test af denne nye metode fordrer et regionalt samarbejde, og således ligger det i aktiviteten, at der etableres et netværk mellem de kommunale uddannelsesaktører i Halland-regionen.

Aktivitet 1.2 ’Kompetencemäklarutbildning’ fokuserer på en opkvalificering af uddannelsesudbydere gennem en professionalisering af den opsøgende virksomhed og de aktører hos uddannelsesinstitutionerne, som beskæftiger sig dermed. Må-

3) Omhandler de dele af uddannelserne som kategoriseres i såkaldt ’betyg steg E’.

den hertil er udarbejdelse og gennemførelse af en kompetencemåklaruddannelse, som skal uddanne konsulenter⁴ i bedre at forstå brancher, virksomheder, medarbejdere, jobfunktioner og virksomhedsorganisering samt komme på forkant med udvikling i forhold til dialogen med virksomhederne. Endvidere er det i forhold til reel behovsopfyldelse ved kompetenceudvikling centralt, at uddannelseskonsulenterne også kender til de øvrige tilbud inden for rådgivning og vejledning i VEU-systemet. Målgruppen for uddannelsen defineres negativt, som værende de medarbejdere, som ikke i forvejen arbejder med det opsøgende arbejde, og således har behov for kompetenceudvikling for bedre at kunne forstå virksomhedernes kompetenceudviklingsbehov. Således er fokus både rettet mod den enkelte medarbejder og på uddannelsesinstitutionen som helhed, og kurset opfattes som målrettet udvikling af uddannelsesinstitutionernes organisation til endnu bedre dialog med virksomhederne.

Aktivitet 1.3 omhandler Realkompetencevurdering, hvilket er en metode til at sikre anerkendelse af realkompetencer i det formelle ordinære uddannelsessystem. Indsatsen i aktiviteten koncentrerer sig om udveksling af erfaringer og viden på tværs af de tre lande, som hver især arbejder med RKV på forskellig vis. Norge anses som foregangsland i arbejdet med RKV, hvorfor de danske og svenske deltagere kommer med en forventning om at skulle lære af den norske tilgang og blive bedre til at benytte redskaberne for RKV. Den norske motivation knytter sig til at kunne få et kritisk blik på egen praksis samt drage nytte af andres erfaringer. For aktiviteten som helhed ligger udfordringen i at skabe en større og bedre indsigt i *"Hvordan bidra til at personer med manglende formell kompetanse, men med god faglig innsikt, kan få en kort vei til en formell godkjent kompetanse?"*

Den samlede indsats

Det er således gennem disse fire aktiviteter, at kompetenceudvikling af uddannelsesinstitutioner – og således institutionskompetence - forsøges udfoldet og udviklet i SkanKomp. Akti-

⁴ Man arbejder i aktiviteten med en skelnen mellem tre grupper af medarbejdere, som alle regnes som målgruppen, nemlig 1) generalister (uddannelses- og virksomhedskonsulenter), 2) fagspecialister (undervisere/faglærere) og 3) administratorer.

viteterne 1.1 og 1.1.1 handler om intern kompetenceudvikling som metodeudvikling med hensyn til blended learning og mobile yrkeslærere, mens 1.1's indsats omkring udvikling af klusterorganisering rettere kan begribes som det, der kan benævnes ekstern institutionskompetence forstået som kompetencen til at indgå i forpligtende samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner (aktører). Aktivitet 1.2 fokuserer på intern kompetenceudvikling forstået som organisationsudvikling gennem professionalisering af medarbejderne og udøvelse af funktionen 'den opsøgende virksomhed'. 1.3 kan på samme vis som for 1.1 og 1.1.1 betegnes som metodeudvikling (eller systemudvikling), i hvert fald udfordrer RKV institutionernes evne til at sætte brugernes behov i centrum. Det betyder, at institutionerne fleksibelt skal kunne tilpasse 'uddannelsesydelserne' til brugerens individuelle behov i stedet for at brugeren skal tilpasse sig systemernes standardiserede, faste måde at tilrettelægge og gennemføre et uddannelsesforløb på - og det vil stille betydelige krav til organisation og medarbejdernes kompetencer.

Som tidligere påpeget er der flere af de øvrige aktiviteter under søjle 2 og 3, som beskæftiger sig med institutionskompetencer, selv om det ikke eksplicit er defineret sådan. Således synes særligt aktivitet 3.2.3 *strategisk uddannelsesplanlægning i virksomhederne*, reelt at røre ved interne institutionelle kompetencer i forhold til den opsøgende virksomhed i arbejdet med bestillerkompetencer og strategisk udvikling. Samtidig må både 2.1 *netværk* og 3.1 *jobrotation* betragtes som aktiviteter, der beskæftiger sig med den ydre side af institutionelle kompetencer i forhold til samarbejder og netværk både mellem uddannelsesinstitutioner indbyrdes og mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder mv.

AFRUNDING

Institutionskompetence i SkanKomp

Institutionskompetence opfattes i SkanKomp som, at *"uddannelsesudbyderne bliver bedre til at forstå virksomhedernes behov og dermed bedre til at matche udbuddet med efterspørgslen."*, og således forventes den udvikling at kunne være med til at sikre en bedre og øget kompetenceudvikling.

Forventningen i SkanKomp er, at en kvalificeret kompetenceudvikling af arbejdsstyrken skal ske ved, at institutioner bliver bedre til at indgå i dialogen med virksomhederne og her fungere som facilitatorer og sparringspartnere for erkendelse og beskrivelse af disses kompetencebehov – og kunne tilbyde og gennemføre relevante uddannelsesaktiviteter, der bedst muligt opfylder virksomhedernes kompetencebehov. Ambitionen er, at uddannelsesinstitutioner og virksomheder (arbejdspladser) i stigende grad ser sig selv som partnere, der i fællesskab – og i respekt for de politisk givne rammebetingelser – arbejder med at skabe den nødvendige og ønskede kompetenceudvikling.

SkanKomp knytter således i sin beskrivelse af institutionskompetencerne an til matchet mellem udbyder og efterspørger og beskriver institutionskompetence som evnen til at sikre, at udbuddet er fleksibelt og relevant samt evnen til at agere som facilitator for virksomhedernes evne til at erkende og beskrive egne behov – og således også spille en rolle i forhold til analyse og definerings af efterspørgslen.

Aktiviteterne indenfor søjle 1 afspejler italesættelsen af og opfattelserne omkring den nødvendige institutionelle kompetenceudvikling i uddannelsesinstitutionerne – og heraf de udfordringer der opfattes som centrale inden for denne ramme i SkanKomp. Hermed bliver metodeudvikling, som finder sted i aktiviteterne 1.1, 1.1.1 og 1.3 samt organisatorisk udvikling, som primært sker via 1.2 kompetencemåklaruddannelsen men også i 1.1's klusterorganiseringsarbejde, at anse som centrale elementer i opfattelsen af institutionskompetence. Således synes disse konkrete tiltag og indsatser, som udgør søjle 1, at koncentrere sig om at forbedre 'betingelserne' men mangler fokus på, hvorvidt og hvordan disse indsatser medfører (eller bidrager) til en øget koblet praksis. I dette hæfte argumenteres der netop for, at, det er væsentligt at forholde sig aktivt til koblingsbegrebet, hvilket betyder, at man i opbyggelsen af institutionskompetence tillige bør interessere sig for, hvorledes disse initiativer kobles og således kommer til at indgå i de enkelte institutioner, der derigennem bedre sikrer organisationens målopfyldelse.

Koblingsbegrebet er dog tydeligt i aktivitet 1.2 Kompetencemåklaruddannelse – om end mest for den aktivitetsansvarlige partner. Her er der fokus på værdien af at inddrage alle medarbejdergrupper og herigennem organisationen som en helhed med det formål at sikre et fælles udgangspunkt for samspil med virksomhederne. Det er således et forsøg på at sikre en kobling i organisationen i forhold til at udvikle en gennemtænkt og sammenhængende praksis med udgangspunkt i en koblet policy, hvor mål og praksis skal hænge sammen. Hvordan det reelt udspiller sig er mere tvivlsomt, da det brede medarbejderfokus ikke synes at gennemsætte sig hos de deltagende partnerinstitutioner – fordi det stadig overvejende er uddannelseskonsulenterne, som modtager uddannelsen. Det hæmmer mulighederne for indarbejdning af en kollektiv norm og ophæver på den måde ikke denne barriere for ændring af hele praksis i den opsøgende virksomhed. Således inddrages ledelsesniveauet heller ikke i bestræbelserne.

Endvidere er det relevant at bemærke den overraskende bredde i de fire aktiviteter, som det er vanskeligt at fremstille som en samlet indsats i forhold til den definerede delmålsætning.

Derudover foregår der, som tidligere nævnt, i aktiviteterne 3.1 og 3.2.3 indsatser i forhold til institutionskompetence, som muligvis ikke opfanges eller kobles til indsatserne i søjle 1 i kraft af, at fokus her er på virksomhedernes bestillerkompetencer – mere end uddannelsesinstitutionernes evne til at facilitere og bidrage til denne proces. Den organisatoriske og operative adskillelse af bestiller- og institutionskompetence i SkanKomp-projektet og i de enkelte aktiviteter kan vise sig at være begrænsende for udvikling af en mere målrettet og stærk sammenhæng mellem udbud og efterspørgsel på VEU-området, fordi udvikling af bestiller- og institutionskompetence måske bedst kan ske ved i de enkelte projekter at have fokus på relationen mellem udbyder og efterspørger.

Dette hæftes bidrag kan destilleres ved afslutningsvis at sige, at aktiviteterne under søjle 1, som i høj grad fokuserer på enkelt-elementer og –indsatser i forhold til institutionel kompetence,

kan løftes ved et øget fokus på institutionskompetence som organisatorisk begreb. Det handler om koblet praksis og fokus på helheden hvis nye initiativer og tiltag skal fastholdes og sikres indlejret i institutionerne.

Perspektivering

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER I FORHOLD TIL SIKRING AF GOD INSTITUTIONSKOMPETENCE.

Afslutningsvis vil vi forsøge os med en liste på fem punkter, som vi med afsæt i dette hæfte vil rette institutionernes og projektdeltagernes opmærksomhed mod i arbejdet med 'Institutionel Kompetence' til fremme af målopfyldelse og optimal opgaveudførelse.

- Nye metoder og initiativer til kvalificeret samspil med brugere skal kobles i en organisatorisk helhed. Der skal være sammenhæng mellem de ting, institutionen gerne vil, de vilkår ledelsen giver de enheder, man har sat til at realisere målene og så den faktiske realisering.
- Kompetenceudvikling af institutionens medarbejdere – og særligt de konsulenter, der varetager den direkte kontakt med brugere og virksomheder med henblik på at udvikle en bedre forståelse af brugernes og virksomhedernes behov.
- Konsulenterne, der primært har kontakten til brugerne og virksomhederne, må ikke agere løsrevet fra institutionens øvrige opgavevaretagelse.
- Undgå at projekter kommer til at leve deres "eget liv" med begrænset tilknytning til institutionens øvrige "liv".
- Fokus på uddannelsesinstitutionernes evne og villighed til løbende – også i samarbejde på tværs af institutioner og uddannelsesområder – at implementere uddannelsesmuligheder, der bedst muligt matcher brugernes behov.

Litteratur

Oline Pedersen og Morten Lassen (2007): *Et afstemt VEU-udbud? - en analyse af AMU Nordjylland som VEU-udbyder*. CARMA, Aalborg Universitet

Nanna Friche og Henning Jørgensen (2007): *Sammenfatning af resultater fra samspilsdel af KvaliNord-projektet: Partnerskab eller privatinteresser?*, CARMA, Aalborg Universitet.

Henning Jørgensen og Oline Pedersen (2007): *At indgå eller undgå samarbejde på VEU-området*, CARMA, Aalborg Universitet.

Rådet for Voksen- og Efteruddannelse (2010): *Strategiske fokusområder*, VEU-rådet

Rapport fra Trepartsudvalget (2006): *Den fremtidige voksen- og efteruddannelsesindsats*, bind 1, Finansministeriet

Pernille Bottrup og Bruno Clematide (2005): *Samspil om kompetenceudvikling*, Undervisningsministeriet og Learning Lab Denmark.

Dette projekt medfinansieres af Den Europæiske Union



DEN EUROPÆISKE
UNION
Den europæiske
regionale
udviklingsfond



Interreg IVA
ÖRESUND – KATTEGAT – SKAGERRAK



SkanKomp
SKANDINAVISK KOMPETENCEUDVIKLINGSNETVÆRK