

AALBORG UNIVERSITETS KOMPETENCE- STRATEGI

Del af Aalborg Universitets strategi 2016 - 2021



AALBORG UNIVERSITET



INDHOLD

INTRODUKTION

04

DEL 1 – PERSPEKTIVER PÅ KOMPETENCEUDVIKLING PÅ AAU

06

DEL 2 – PRIORITEREDE KOMPETENCEUDVIKLINGSINDSATSER

08

DEL 3 – VEJLEDNING TIL KOMPETENCEUDVIKLING PÅ AAU

12

DEL 4 – KOMPETENCEBEGREBET OG TRANSFER

24

Introduktion

BAGGRUND

Aalborg Universitets strategi, *Viden for Verden*, beskriver de strategiske indsatsområder frem mod visionen for 2021. Aalborg Universitets kompetencestrategi har til formål at understøtte opnåelsen af de i *Viden for Verden* opstillede mål, ved at sætte fokus på udvalgte kompetencer, og anviser tilgange der understøtter lokal kompetenceudvikling for alle medarbejdere på Aalborg Universitet (AAU). Kompetencestrategien danner rammen for kompetenceudvikling på AAU og gælder for alle medarbejdere og ledere indenfor undervisning, forskning, administration, servicefunktioner og andre funktioner ved universitetet. Kompetencestrategien er dermed et rammedokument for samarbejdet mellem medarbejdere og ledere om at sikre kompetenceudvikling.

HVORDAN KOMMER VI FRA VISION TIL HANDLING?

Kompetenceudvikling skal være involverende og engagerende for at virke. Engagement er forudsætningen for kompetenceudvikling og involvering af AAU's medarbejdere og ledere er derfor en forudsætning for en succesfuld kompetenceudvikling. Samtidig skal kompetenceudvikling give mening.

AAU's kompetencestrategi er tænkt ud fra fire perspektiver, som danner baggrund for metoder til at gennemføre kompetenceudvikling. Ledere og medarbejdere får hermed et værktøj, som angiver konkrete handlingsmuligheder i arbejdet med kompetenceudvikling. På den måde skal kompetencestrategien medvirke til, at kompetenceudviklingen sker i praksis.

AAU'S KOMPETENCE-STRATEGI BESTÅR AF 4 DELE

DEL 1 uddyber de fire perspektiver, som danner en fælles referenceramme for kompetenceudvikling på AAU. Perspektiverne uddybes i del 3 og 4, hvor sammenhængen mellem perspektiverne, de valgte metoder, samt handlinger beskrives.

DEL 2 er en beskrivelse af de kompetencer som er prioriteret fra Direktionens og Hovedsamarbejdsudvalgets side. Denne del af strategien er fleksibel og skal evalueres mindst en gang om året gennem samarbejds- og ledelsessystemet. Derved sikres en løbende identificering og prioritering af fælles og lokale kompetenceudviklingsbehov og -tiltag.

DEL 3 er en vejledning til arbejdet med kompetenceudvikling på AAU. Dette afsnit beskriver bl.a. opgaver og ansvar, herunder hvordan kompetenceudvikling ses som en del af et årshjul. Ligeledes henvises der til hjælpeværktøjer og skabeloner.

DEL 4 beskriver kompetencebegrebet og kompetenceudvikling på AAU. Det såkaldte udvidede kompetencebegreb og transferbegrebet som er centrale for kompetenceudvikling udfoldes i denne del.

Henrik Halkier

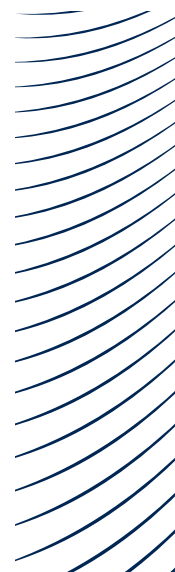
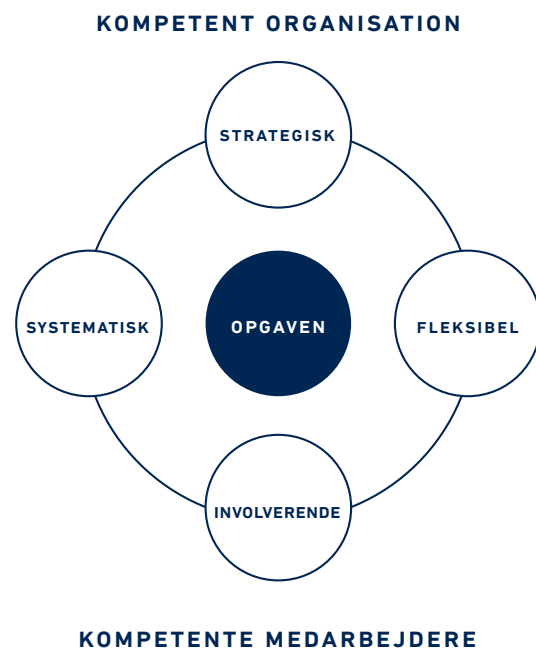
Direktionsansvarlig for Kompetence, Organisation og Ledelse



Del 1 – Perspektiver på kompetenceudvikling på AAU

Det er afgørende for vellykket kompetenceudvikling på AAU, at fælles og overordnede indsatser understøtter og supplerer den lokale dialog mellem leder og medarbejder, der er grundlaget for udviklingen af kompetencer. Illustrationen herunder af kompetenceudviklingens fire perspektiver beror på en tankegang om, at top down og bottom up-processer kan supplere hinanden, således at organisationens strategiske behov og medarbejdernes individuelle/kollektive ønsker om faglig udvikling indgår i en dynamisk vekselvirkning.

Kompetenceudvikling på Aalborg Universitet skal skabe en kompetent organisation understøttet af kompetente medarbejdere.



Kompetenceudvikling på AAU **tager udgangspunkt i opgaven**. Det gælder både de nuværende opgaver og de fremtidige opgaver.

For at løse de nuværende opgaver er det centralt at funktioner og roller samt forventninger til resultater er dokumenterede sådan at alle medarbejdere forstår de opgaver de er ansat til at løse. Dette er en forudsætning for kompetenceudvikling.

Kompetenceudvikling **skal være strategisk** derved, at ledere og medarbejdere forholder sig til relevante dele af AAU styrings- og strategidokumenter, samt samfundstendenser, når der iværksættes konkret kompetenceudvikling.

Kompetenceudvikling **skal være involverende**. Opgaven og den afledte kompetenceudvikling skal drøftes blandt ledere og medarbejdere og sættes ind i og give mening i den lokale kontekst. De enkelte ledere og medarbejdere har detailkendskabet til egen enhed og det er afgørende for AAU's succes. Den lokalt forankrede kompetenceudvikling skal koble medarbejdernes kompetenceudvikling til enhedens opgaver.

Kompetenceudvikling **skal bl.a. ske gennem systematiske aktiviteter** for at understøtte AAU's målsætninger samt medarbejdernes og ledernes egen løbende kompetenceudvikling. Dette sker bl.a. gennem en fokuseret og prioriteret tilgang fra ledelsens side, kompetenceudvikling er en integreret del af diskussionen om instituttets, afdelingens eller gruppens mål. Kompetenceudvikling skal derfor indarbejdes som en naturlig del, når organisationen opsætter mål og skal implementere disse. Budgettering, årshjul, LUS, GRUS og MUS er en del af de systematiske aktiviteter.

Kompetenceudvikling **skal bl.a. ske gennem en fleksibel tilgang**, hvor løbende dialog mellem medarbejdere og ledere supplerer de systematiske aktiviteter. Kompetenceudvikling sker ikke kun én gang om året. Kompetencebehovene ændrer sig når nye opgaver og krav stilles. AAU skal derfor være i stand til at ændre kompetenceudvikling efter behov. Kompetenceudvikling skal derfor fleksibelt kunne iværksættes når behovet opstår, hvilket forudsætter at økonomi og tid dertil prioriteres.

Kompetenceudvikling på Aalborg Universitet **skal skabe en kompetent organisation understøttet af kompetente medarbejdere** som løser nuværende og fremtidige opgaver indenfor forskning, uddannelse, vidensamarbejde og det administrative område. Det fordrer at ledere og medarbejdere arbejder målrettet med kompetenceudvikling.

Del 2 – Prioriterede kompetenceudviklingsindsatser

De prioriterede kompetenceudviklingsindsatser retter sig imod få overordnede kompetencer, som universitetet i sin implementering af *Viden for Verden* sætter særligt fokus på fra strategiperiodens begyndelse. De er således ikke udtryk for, at der ikke er behov for, foregår og kommer til at foregå udvikling af mange andre kompetencer. Arbejdet med kompetencestrategien skal som minimum evalueres i HSU en gang om året.

De udvalgte kompetencer er udvalgt på baggrund af arbejdet i:

- Styregruppen vedr. kompetence, organisation og ledelse
- Arbejdsgruppen vedr. kompetencestrategi, som bl.a. har taget udgangspunkt i oplæg fra strategi-handleplangrupperne for indsatsområderne, forskning, uddannelse og vidensamarbejde
- Workshopen for AAU medarbejdere afholdt den 12. april 2016.

Herudover er input fra dialogen med de enkelte FSU'er, ASA og ITS/SU inddraget.

Arbejdsgruppe kompetence og ressource under den administrative strategi har ligeledes bidraget med input.

Som anvist i *Viden for Verden* skal lederudviklingen på AAU sikre en kompetent ledelse af universitetet. Lederudvikling er derfor prioriteret højt i hele strategiperioden. Et formelt lederudviklingsforløb etableres i løbet af 2016-2017 og vil i første omgang omfatte ledere på niveau 3. Senere vil ledere på niveau 1 og 2 blive koblet på det formaliserede lederudviklingsforløb.

I erkendelse af, at en stor del af den daglige ledelse foregår på niveau 4, vil der i strategiperioden også være fokus på dette niveau. Prioriteringen medfører, at der i 2016 og i begyndelsen af 2017 vil blive gennemført et pilotprojekt på udvalgte tjenestesteder med henblik på at samle erfaringer om, hvordan kompetenceudvikling af bl.a. forskningsledere, sektionsledere, studienævnsmænd og administrative mellemledere på niveau 4, skal gribes an. Pilotprojektet vil også omhandle AAU's kommende karriere- og talentudviklingsprogram, da det er en indlejret del af den samlede kompetenceudvikling på AAU.

2.1. LEDERUDVIKLING, VIP OG TAP



**Kompetenceudvikling på Aalborg
Universitet skal skabe en kompetent
organisation understøttet af
kompetente medarbejdere.**

2.2. KOMPETENCER TIL AT KUNNE INDGÅ I PROJEKTARBEJDE

Allerede fra 2016 suppleres de formaliserede lederudviklingsforløb med et antal vidensbaserede kurser af mere praktisk karakter. Disse gennemføres fortløbende, og vil være en del af introduktionen til nye ledere på AAU, samt et stående tilbud til eksisterende ledere.

Derudover etableres i 2018 et ledelsesakademi, som tilbyder korte afgrænsede tilbud som et supplement til de etablerede ledelsesforløb. Der vil ligeledes fra 2018 blive gennemført et lederevalueringforløb, der har til formål at udvikle og styrke lederens personlige kompetencer yderligere.

Lederudvikling tager udgangspunkt både i den opgave lederen har og den kontekst lederen indgår i. De faglige kvalifikationer er vigtige for opgaveløsningen, mens de personlige egenskaber, som lederen besidder, er vigtige for bl.a. personaleledelse, følgeskab, trivsel m.m.. Det såkaldte udvidede kompetencebegreb udgør derfor en tilpas bred referenceramme for lederudvikling på AAU, da det udvidede kompetencebegreb handler om mere end blot faglige kvalifikationer. Derudover fokuseres der på transferbegrebet, så kompetenceudviklingen overføres til lederens hverdag, og skaber en forskel for de medarbejdere, der til daglig arbejder sammen med lederen.

Mange opgaver løses ikke gennem den sædvanlige linjeorganisation. Langt de fleste udviklings- og forandringsprojekter sker i tværgående, midlertidige og ofte komplekse sammensatte projektorganisationer. Der er derfor brug for at styrke medarbejdernes og lederens kompetencer til at kunne arbejde på tværs af organisationen og indgå i forskellige typer af projekter. Kompetencen skal bibringe en fælles baggrund og forståelse for de opgaver og ansvar, der ligger i forbindelse med projektarbejde, og dermed skabe en mere effektiv gennemførelse af projektarbejde på AAU.

Tilgangen til projektarbejde skal tage udgangspunkt i opgaven, hvilket betyder, at en differentieret tilgang til projektkompetencer på visse områder, såsom forskningsledelse og IT-ledelse, kan være nødvendig. Forskelligheden skal dog stadig bygge på en fælles og organisatorisk forståelse for projektarbejde på AAU. Hvis ikke de involverede parter har en fælles forståelse for processerne i et tværgående projektarbejde, er der fare for at arbejdet, der ofte involverer forskellige faggrupper og organisatoriske enheder og niveauer, sker mindre succesfuldt.

2.3. UNDERVISNINGS- KOMPETENCER

Størrelsen af projekter spænder bredt lige fra større strategiimplementeringsprojekter som Viden for Verden over mindre effektiviserings- eller udviklingsprojekter, til styring af forskningsprojekter og udvikling af robuste uddannelser. Alle roller i projektarbejdet skal derfor styrkes gennem kompetenceudvikling. Det gælder lige fra projektdeltager over projektleder til beslutningstager i form af styregruppedeltager og styregruppeformand.

Forskningsbaseret uddannelse er en af kerneopgaverne for AAU. Der er et bestandigt fokus på kvaliteten af vores uddannelser, og der arbejdes konstant med at videreudvikle uddannelsernes kvalitet og relevans. Uddannelserne afhænger af mange funktioner for at opnå disse høje ambitioner. En af de væsentligste er underviserens pædagogiske kompetencer til at planlægge, gennemføre og evaluere forskningsbaseret undervisning og vejledning. Metoder til undervisning, vejledning og evaluering udvikler sig hele tiden, ikke mindst som følge af den teknologiske udvikling af it og medier til undervisningsbrug. Den nye viden skal stilles til rådighed for underviserne i forbindelse med løbende pædagogiske kompetenceudvikling i overensstemmelse med den vedtagne politik for pædagogisk kompetenceudvikling, men underviserne har også selv en forpligtigelse til løbende at opsøge kompetenceudvikling på området. Derudover skal det være muligt for underviserne at få den nødvendige sproglige opkvalificering, såfremt en uddannelse udbydes på engelsk.

I dag gennemføres adjunkt-pædagogikum, som en obligatorisk del af adjunkturet på AAU. En opkvalificering af de pædagogiske kompetencer både før og efter adjunktpædagogikum, vil kunne løfte undervisningskvaliteten. En tidlig involvering af f.eks. post. doc. og løbende pædagogisk efteruddannelse af lektorer og professorer vil være med til at skabe en højere kvalitet af undervisningen på AAU.

Derudover ses der et behov for at styrke undervisnings- og formidlingskompetencer for administrative medarbejdere, der i stigende grad gennemfører undervisning indenfor deres fagområder.

Del 3 – Vejledning til kompetenceudvikling på AAU

Denne del af kompetencestrategien beskriver en række aktiviteter, der alle skal være med til at understøtte strategisk kompetenceudvikling på AAU. Kompetenceudvikling er et omfattende og i forvejen velbeskrevet tema, og kapitlet er derfor langt fra udtømmende, men tjener som inspiration for medarbejdere og ledere på AAU.

Overordnet set tager del 3 udgangspunkt i sammenhængen mellem AAU's strategi, *Viden for Verden*, og det reelle kompetenceudviklingsbehov i henholdsvis organisationen, gruppen og hos den enkelte medarbejder. De forskellige organisatoriske niveauer på AAU og deres rolle i forbindelse med kompetenceudvikling uddybes ligeledes.

Herefter præsenteres et eksempel på et årshjul, hvor arbejdet med kompetenceudvikling illustreres gennem en række aktiviteter.

KOMPETENCEUDVIKLING SKER LOKALT MED STRATEGISK AFSÆT

En drøftelse af nuværende og fremtidige opgaver er relevant for alle medarbejdere og ledere på AAU og er afgørende for at definere nuværende og fremtidige kompetenceudviklingsbehov. Denne drøftelse bør ske flere steder i organisationen, herunder i samarbejdsudvalgene, i afdelinger og institutter samt mellem den enkelte leder og medarbejder.

Viden for Verden udløser i sig selv mange udviklingsbehov i form af krav om nye kompetencer og forstærket fokus på eksisterende kompetencer. AAU's kompetencestrategi understøtter derfor en generel kompetenceopbygning på AAU gennem de tre indsatser beskrevet i del 2, som er udvikling af leder-, projekt- og undervisningskompetencer.

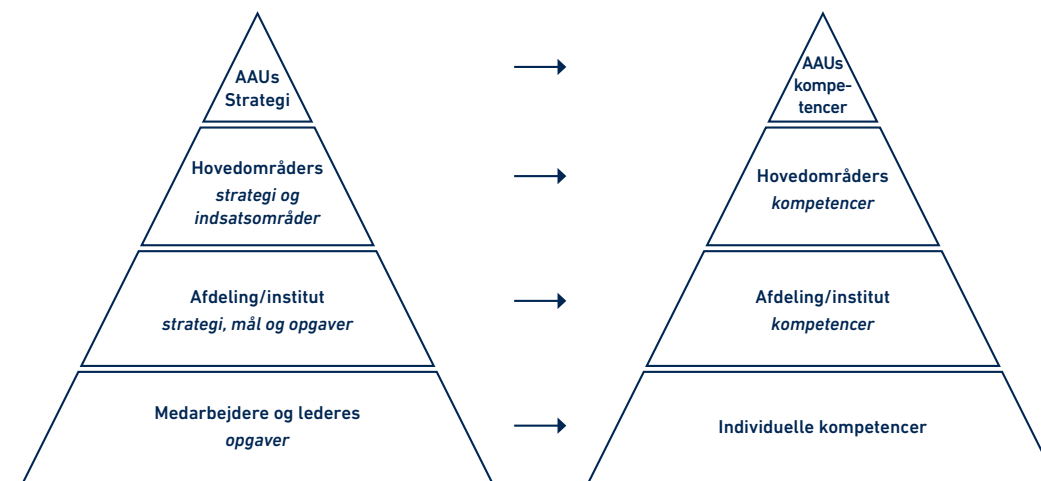
På samme tid vil der være behov for udvikling og styrkelse af kompetencer hos den enkelte medarbejder, der skal løse en specifik opgave, samt teamkompetencer i de enkelte institutter og afdelinger. Denne forskellighed i de organisatoriske niveauers strategier, indsatsområder, mål og opgaver afføder forskellige kompetencebehov, som skal behandles lokalt. Samtidig med dette lokale fokus er det væsentligt at orientere sig om AAU's organisatoriske opgaver og udviklingsbehov. På denne måde skabes der sammenhængskraft i organisationen.

Der er således både et lokalt og nærværende perspektiv samt et tværgående organisatorisk og strategisk perspektiv, som gør sig gældende, når man skal forholde sig til nuværende og fremtidige kompetencebehov.

Opgaver og ansvar i forbindelse med kompetenceudvikling på AAU ansues på fire organisatoriske niveauer:

1. Aalborg Universitet
2. Hovedområder
3. Afdelinger/institutter
4. Medarbejdere og ledere

Sammenhæng mellem strategi, mål og opgaver samt kompetencer på flere organisatoriske niveauer



SAMARBEJDSUDVALG

1. Både direktionen og hovedsamarbejdsudvalget (HSU) har ansvar for at fastlægge de overordnede strategiske kompetenceområder på AAU på baggrund af AAU's mission, vision og strategi. Kompetenceområderne drøftes og evalueres én gang årligt i regi af HSU. Det påhviler både direktion og HSU at drøfte finansieringen af kompetenceudviklingsaktiviteterne.

2. Hovedområderne og samarbejdsudvalgene identificerer egne indsatsområder for kompetenceudvikling under hensyntagen til AAU's strategi. Samtidig skal samarbejdsudvalgene drøfte finansieringen af kompetenceudviklingsaktiviteterne.

Hovedområderne er desuden ansvarlige for udmøntningen af midlerne fra Kompetencefonden. Denne del uddybes i et senere afsnit.

3. Afdelingerne og institutterne fastlægger sammen med de lokale samarbejdsudvalg (LSU) de konkrete mål for afdelingens/instituttets kompetenceudvikling på baggrund af de eksisterende strategier og fremtidige mål og opgaver. Denne afdækning kan ske gennem en dialog om enhedens mål og opgaver i forbindelse med f.eks. en lokal temadag. Gruppeudviklingssamtaler (GRUS) kan efterfølgende være en del af en sådan proces.

4. Medarbejdere og ledere identificerer de individuelle kompetenceudviklingsmål ifm. medarbejder- eller lederudviklingssamtale (MUS/LUS). I forlængelse heraf aftales konkrete kompetenceudviklingsaktiviteter. De konkrete aftaler nedfældes i en individuel handleplan, som udgør planen for den videre udvikling og efterfølgende evaluering af kompetenceudviklingen.

Jf. samarbejdsaftalen gælder det, at kompetenceudvikling skal indgå som en del af samarbejdsudvalgenes arbejde og skal evalueres en gang årligt.

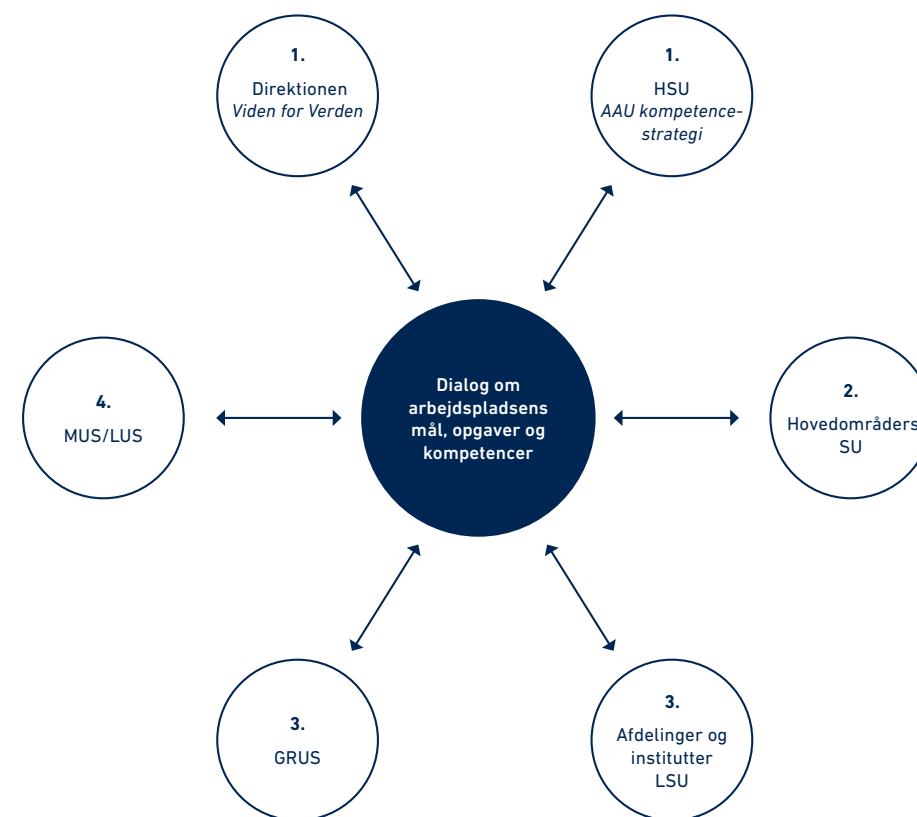


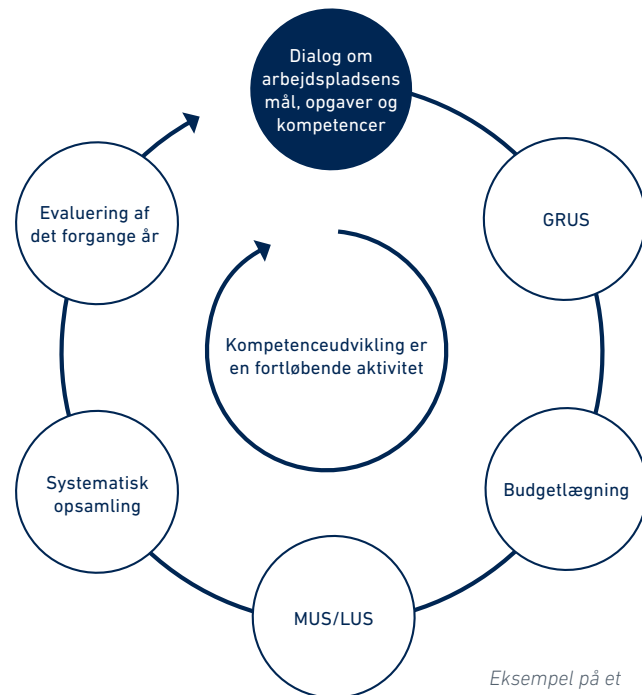
Illustration der viser hvordan de forskellige samarbejdsudvalg samt GRUS og MUS bidrager til dialogen om arbejdspladsens mål, opgaver og kompetencer.

KOMPETENCEÅRSHJUL - ET SYSTEMATISK VÆRKTØJ HVOR FLEKSI- BILITET ER NØDVENDIGT

En systematisk tilgang til kompetenceudvikling kan gøre det muligt at skabe sammenhæng mellem eksisterende og fremtidige opgaver og den kompetenceudvikling, der skal ske i enheden og hos den enkelte medarbejder.

Samtidig med en systematisk tilgang til kompetenceudvikling, er forandringer et grundvilkår, og der sker løbende ændringer i både opgaver og det økonomiske råderum, der gør, at et systematisk perspektiv ikke kan stå alene. Både medarbejdere og ledere skal være i stand til fleksibelt at omdisponere både økonomi, tid og kompetenceudviklingsaktiviteter. Så samtidig med at kompetenceudvikling foregår systematisk, skal leder og medarbejdere forholde sig til, at ændringer i opgaver og økonomi vil kunne ændre den planlagte aktivitet, og det er derfor også nødvendigt at anlægge en fleksibel tilgang.

Herunder gives et eksempel på et årshjul for kompetenceudvikling efterfulgt af en uddybning af de enkelte nævnte aktiviteter. Det skal understreges, at især budgetlægningsprocessen i den enkelte enhed kan have indflydelse på, hvordan man mest hensigtsmæssigt strukturerer sit årshjul.



Eksempel på et kompetenceårshjul

DIALOG OM ARBEJDSPLADSENS MÅL, OPGAVER OG KOMPETENCER

Det er væsentligt, at medarbejdere og ledere minimum årligt forholder sig eksplicit til de eksisterende og fremtidige mål og opgaver, for derigennem at have en dialog om, hvorvidt de nødvendige kompetencer er til stede på arbejdspladsen. Omfanget af en sådan dialog er afhængigt af, hvor omfattende og radikale ændringer arbejdspladsen står over for. Ved store, radikale ændringer kan det være nødvendigt at involvere alle medarbejdere hen over en periode, mens mindre tilpasninger kan ske i den enkelte gruppe hen over en kortere periode.

Det er i denne dialog, at det strategiske perspektiv bliver suppleret med det involverende perspektiv, hvor medarbejdere bidrager til processen omkring systematisk kompetenceudvikling.

At arbejde systematisk og strategisk med kompetenceudvikling betyder bl.a., at medarbejdere og ledere med jævne mellemrum forholder sig til, om de nødvendige kompetencer er til stede på arbejdspladsen. Dette kan bl.a. gennemføres i form af en gap-analyse, hvor medarbejdere og ledere forholder sig til arbejdspladsens eksisterende og fremtidige opgaver stillet op imod de kompetencer, det vil kræve for at løse fremtidens opgaver. En SWOT-analyse er et andet hjælpeværktøj, der kan bruges til at starte en dialog omkring arbejdspladsens kompetencebehov.

GRUS

Overordnet set er gruppeudviklingssamtalen (GRUS) en fremadrettet og udviklingsorienteret samtale, der fokuserer på gruppens fælles opgaver og ansvarsområder. Det er en samtaleform, der er særligt nyttig, når arbejdsgrupper, forskningsgrupper eller teams skal arbejde sammen igennem længere tid og derfor har behov for en fælles forståelse af mål, opgaver, roller og samarbejdsform.

GRUS er særligt anvendelig i sammenhæng med ovenstående årshjul:

- som opfølgning på eller i tilknytning til en strategidag om arbejdspladsens nuværende og fremtidige opgaver og kompetencer
- som optakt til MUS, da gruppens kompetenceudviklingsbehov kan afdækkes her
- kan også benyttes efter MUS, hvor man deler udviklingsområder og planlægger de fremadrettede arbejdsopgaver

BUDGETLÆGNING

En central del af strategisk kompetenceudvikling er en stillingtagen til de økonomiske og tidsmæssige ressourcer, der er behov for at gennemføre aktiviteten.

Med udgangspunkt i dialogen om arbejdspladsens mål, opgaver og kompetencer samt en evt. videre afdækning ifm. GRUS vil man indledningsvist kunne udarbejde et økonomisk overslag for de kommende kompetenceudviklingsaktiviteter. Dette overslag kan indgå i budgetlægningen for det kommende år. Når det endelige budget er fastlagt, vil den enkelte leder vide, hvor stor en økonomisk ramme der er til rådighed for kompetenceudvikling, og derfor have mulighed for at prioritere kompetenceudviklingsaktiviteterne i forhold til de kommende MUS/LUS.

En anden model er at gennemføre MUS/LUS forud for budgetlægningen og dermed udarbejde en behovsopgørelse for den nødvendige økonomiske ramme for det kommende års kompetenceudviklingsaktiviteter.

MUS/LUS

Medarbejder- og lederudviklingssamtalen (MUS/LUS) er en individuel samtale mellem den enkelte medarbejder og dennes leder og er derved en vigtig del af deres indbyrdes gode dialog. MUS/LUS er et væsentligt element i sikring af løbende kompetenceudvikling af medarbejderne. MUS/LUS er en naturlig del af et ansættelsesforhold på Aalborg Universitet og skal afholdes årligt.

En vigtig del af MUS/LUS er forberedelsen. Som leder har du et særligt ansvar for at få indkaldt til, forberedt og afholdt MUS/LUS. Som medarbejder har du et særligt ansvar ift. at give input til kompetenceudvikling. Under disse samtaler har den enkelte medarbejder indflydelse på dialogen omkring fremtidige arbejdsopgaver og kompetencebehov.

Det påhviler medarbejder og leder at aftale, hvordan opfølgningen på samtalen skal finde sted. Som en del af udviklingssamtalen er det vigtigt, at både leder og medarbejder forud for en udviklingsaktivitet har planlagt, hvordan de nyerhvervede kompetencer efterfølgende bliver sat i spil.

Der henvises i øvrigt til AAU-håndbogen, som beskriver alle relevante forhold ifm. afholdelse af MUS/LUS på AAU.

www.aauhaandbog.aau.dk/faces/viewDocument/890

SYSTEMATISK OPSAMLING

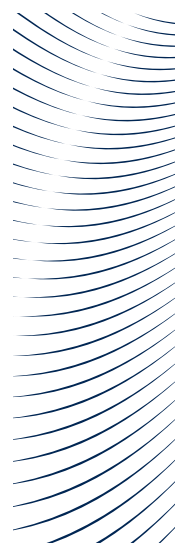
Efter afholdelse af MUS bør den enkelte leder lave en systematisk opsamling på de samtaler, der er blevet afholdt. Her identificeres om der er sammenfald eller overlap på udviklingsområder mellem medarbejderne. Herefter er det en god idé, at ledelsen samles til en opsamling og evaluering, så der kan dannes et overblik over afdelingens/instituttets samlede udbytte af MUS-runden og behov for udvikling. Derudover giver et sådant fælles overblik mulighed for evt. at prioritere den samlede økonomiske ramme. Drøftelsen i ledelsen kan f.eks. tage udgangspunkt i følgende:

- Hvilke behov for kompetenceudvikling blev afdækket?
- Stemmer kompetenceudviklingsønskerne overens med afdelingens/instituttets fremtidige opgaver?
- Hvordan vil I prioritere midlerne til kompetenceudvikling?

Efter en fælles drøftelse i ledelsen kan man efter aftale med den enkelte medarbejder gennemføre et personalemøde, hvor man informerer om prioriteringer og baggrunden herfor.

Som opfølgning kan de enkelte teams gennemføre GRUS for at koordinere og forankre de temaer og udviklingsområder som er kommet frem under MUS. En sådan opfølgning vil styrke teamets samlede kompetencer gennem en koordineret tilgang til opgaveløsningen.

En god opfølgning er afgørende for oplevelsen af, at MUS har effekt. Det er derfor væsentligt for hele udbyttet af MUS, at medarbejderen oplever at der følges op på MUS og de aftalte aktiviteter iværksættes og evalueres.



EVALUERING AF DET FORGANGNE ÅR

Kompetenceudviklingsindsatsen skal evalueres minimum en gang om året. Evalueringen skal ske i regi af de enkelte samarbejdsudvalg. Kompetenceudvikling skal evalueres med fokus på, hvilken læring og hvilket reelt udbytte der er opnået på baggrund af indsatsen og ikke blot være en kvantitativ opsummering. Derfor er identificeringen af sammenhængen mellem kompetenceudviklingsaktiviteten og dagligdagens praksis et centralt perspektiv i evalueringen. Dette stiller krav til samarbejdsudvalgene om aktivt at foretage en undersøgelse heraf. Hvordan evalueringen skal ske bør allerede indgå i de indledende drøftelser i samarbejdsudvalget.

Derudover skal der ske en løbende dialog mellem medarbejdere og ledere ifm. de enkelte kompetenceudviklingsaktiviteter. Dvs. at evalueringen skal indarbejdes som en del af den opfølgning, der sker ifm. kompetenceudvikling, ligesom den skal fremgå som et punkt i den fastlagte handleplan fra MUS/LUS.

Evalueringen kan f.eks. ske ved, at medarbejder og leder vælger at gennemføre en opfølgende MUS/LUS, der samler op og evt. justerer på den aftalte handleplan.

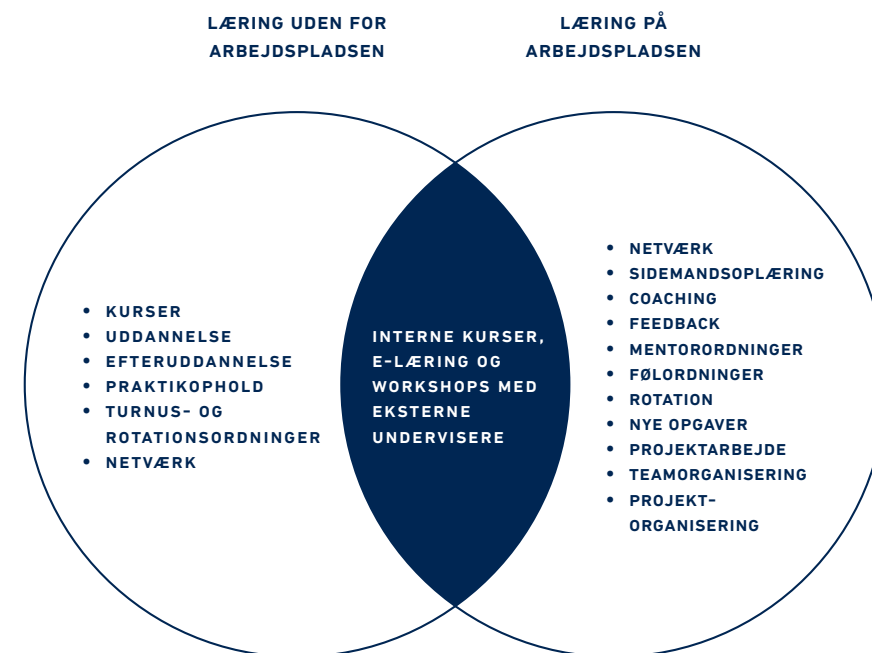


KOMPETENCEUDVIKLING ER EN FORTLØBENDE AKTIVITET

Kompetenceudvikling er andet og mere end bare kurser. Der findes en række forskellige metoder til udvikling af medarbejdernes kompetencer, som kan tages i brug og kombineres alt efter, hvad udviklingsmålet er. Læring internt på arbejdspladsen er ofte en hurtig og effektiv måde at gennemføre kompetenceudvikling på, mens mere omfattende, formaliserede læringsforløb kan understøtte større organisatoriske forandringsprocesser og kompetenceløft.

Samtidig er der forskel på, hvad der motiverer mennesker, og hvordan man lærer bedst. Den valgte metode bør også afhænge af, om udviklingsprocessen retter sig imod enkeltpersoner, en gruppe eller hele organisationen.

Eksempler på forskellige læringsmiljøer



Kilde: Kompetencesekretariatet

KOMPETENCEFONDEN

I forbindelse med overenskomstforhandlingerne får AAU tildelt midler fra Kompetencefonden til støtte for individuel kompetenceudvikling. Dette er et supplement til den kompetenceudvikling, der allerede planlægges i enheden. På AAU er det hovedområderne, der beslutter, hvordan midlerne fra Kompetencefonden udmøntes. AAU's kompetencestrategi danner sammen med hovedområdernes indsatsområder baggrunden for udmøntningen af midlerne fra Kompetencefonden. Det er vigtigt at bibringe medarbejderne viden om denne mulighed for økonomisk støtte, hvilket f.eks. kan ske gennem MUS eller på et medarbejdermøde. Udmøntningen skal ske i overensstemmelse med de retningslinjer, der fremgår af AAU-håndbogen: Kompetencefonden – vejledning og ansøgningsprocedure.

www.aauhaandbog.aau.dk/faces/viewDocument/2509

PÆDAGOGISK KOMPETENCEUDVIKLING SOM DEL AF KVALITETSSIKRINGEN PÅ AAU

Underviseren er den vigtigste ressource i forhold til at skabe god kvalitet i undervisningen og uddannelserne. Det er afgørende, at der pågår en kontinuerlig udvikling af undervisernes pædagogiske og fagdidaktiske kompetencer, så der ligeledes sker en udvikling i undervisningsmetoder og læringsformer.

Institutlederen har ansvaret for, at adjunkter og fastansatte lektorer og professorer regelmæssigt deltager i pædagogisk kompetenceudvikling, hvilket bl.a. kan tilrettelægges med udgangspunkt i undervisningsevalueringer og de årlige MUS-samtaler. Institutlederen har endvidere ansvaret for, at D-VIP'er sikres en passende kompetenceudvikling, som tager hensyn til de enkelte uddannelsers tilrettelæggelse af undervisningen.

Institutlederen har i samarbejde med studienævn og studieleder ansvaret for at følge op på evaluering af uddannelse og undervisning inden for de områder, hvor instituttet leverer undervisning. Underviseren har ansvaret for dokumentation af sin egen pædagogiske kompetenceudvikling. Dokumentation skal foreligge i form af en fortløbende port folio/CV, som udarbejdes af den enkelte underviser, og som omfatter underviserens kompetenceudvikling og eventuelle mål herfor.

Pædagogisk kompetenceudvikling indgår som et element af AAU samlede kvalitetssikringssystem og uddybes på:

www.kvalitetssikring.aau.dk/paedagogisk-kompetenceudvikling/



Del 4 – Kompetencebegrebet og tranfer

(Udarbejdet i samarbejde med Institut for Læring og Filosofi)

Kompetence er evnen til at udføre handlinger, både i arbejdslivet og i andre sammenhænge. I en klassisk opfattelse handler kompetence om at have den nødvendige viden, kunnen og holdning til at kunne handle kompetent. Men Knud Illeris understreger kompetencebegrebets helhedsprægede karakter, når han definerer det på følgende måde:

”Kompetence udgøres af helhedsbetonede fornufts- og følelsesmæssigt forankrede dispositioner, potentialer og kapaciteter, der er relateret til mulige handlingsområder og realiseres gennem vurderinger, beslutninger og handlinger i relation til kendte og ukendte situationer.”

Kompetence er således et begreb, og det kan ikke undre, at det ofte bruges i forskellige betydninger. Man kan især støde på to forståelser af kompetence. For det første kan elementer af kompetencebegrebet forstås som personers egenskaber og ressourcer i form af f.eks. erfaringer, viden og færdigheder. For det andet kan kompetence forstås som egenskaber og ressourcer, som udfoldes og benyttes i arbejds- og praksissituationer. Begge forståelser indgår i Illeris' brede definition, idet den omfatter både potentialer og disses realisering gennem handlinger. Men det kan i nogle tilfælde være nyttigt at synliggøre forskellen mellem kompetence som potentiale og kompetence som faktiske handlinger. Det har bl.a. den pointe, at personer kan besidde kompetencer, som ikke umiddelbart bliver synlige i deres udøvelse af arbejde, fordi rammerne i arbejdet er for snævre.

FREMTIDIGE KOMPETENCER

Behovet for kompetence forandrer sig i takt med udviklingen i arbejdslivet og i samfundet. Analyser peger ofte på tre centrale drivkræfter for forandring. For det første ny teknologi (herunder ikke mindst informationsteknologi), som på mange måder forandrer arbejdsprocesserne og virksomheders og institutioners samspil med markeder og brugere. For det andet globaliseringen, som kan betyde, at markeder i andre lande bliver virksomheders nye nærmarkeder, og at virksomheder og institutioner samarbejder med mange dele af verden. Og endelig nye krav fra markeder, forbrugere og brugere, herunder f.eks. sikkerhed og hensyntagen til miljøet. Sådanne forandringer peger mod en arbejdsorganisation og en virksomhedskultur, hvor fleksibilitet, vilje til fornyelse og åbenhed over for omverdenen er centrale kvaliteter. Og det påvirker igen virksomhedernes og medarbejdernes behov for kompetencer.

Der er gjort mange forsøg på at beskrive de generelle kompetencer, medarbejdere har brug for i dag. Seks af disse nøglekompetencer er:

- Informationsstyring, evnen til at udvælge de relevante informationer, organisere dem og indoptage dem.
- Selvorganisation, evnen til selv at organisere sine arbejdsprocesser i skiftende situationer og med skiftende partnere.
- Tværfaglighed, evnen til at bevæge sig i og hente viden fra grænsefladen mellem forskellige videns- og praksisområder.
- Personlig og interpersonel kommunikation, evnen til at kunne udtrykke viden, erfaringer og følelser for at kunne arbejde effektivt i teams og i andre sammenhænge.
- Refleksion og evaluering, evnen til at kunne analysere og træffe beslutninger omkring sig selv på grundlag af en forståelse af værdier og mål.
- Risiko, evnen til at forudse, håndtere og lære af de mangfoldige risici (f.eks. arbejdsløshed, personlige konflikter og helbredsproblemer), som mennesker møder igennem livet i nutidens samfund.

FORUDSÆTNING FOR GOD KOMPETENCEUDVIKLING

Kompetenceudvikling handler om at lære. Nærmere bestemt er det læring, som i sin tilrettelæggelse er orienteret mod at opbygge kompetencer.

Kompetenceudvikling må således bygge på en forståelse af, hvordan læring foregår. Ifølge psykologiske modeller for læring, foregår læring sideløbende i to "rum": Et ydre fysisk og socialt rum, hvor vi handler og oplever konsekvenser af vore handlinger, og et indre mentalt rum, hvor vi forsøger at forstå og begribe sammenhængen mellem vore handlinger og disse handlingers konsekvenser.

Forestillingen om det "ydre og indre rum" beskriver Knud Illeris som praksis og refleksion. Praksis som konteksten kompetenceudvikling udfolder sig i, og refleksion som en indre tankeproces der fastholder læringen og sætter den i relation til allerede lærte kompetencer. Knud Illeris beskriver tre grundforudsætninger for, at succesfuld kompetenceudvikling finder sted:

Engagement – Praksis – Refleksion.

Forud for ethvert kompetenceudviklingsforløb er det derfor vigtigt at understøtte den enkelte persons eller teams engagement i udviklingsforløbet, da læringsudbyttet af forløbet i så fald bliver højere.

UFORMEL ELLER FORMEL KOMPETENCEUDVIKLING

Man kan skelne mellem to sociale rum, hvor kompetenceudvikling kan foregå: på den ene side arbejdspladsens og arbejdssituationens rum og på den anden side et selvstændigt skole- eller kursusrum uden for arbejdspladsen.

På arbejdspladsen kan læringen være et integreret led i de almindelige arbejdsgange, f.eks. når man bliver hjulpet eller vejledt af kolleger, eller læringen kan indgå i mere systematisk organiserede forløb på arbejdspladsen. Andre tilgange til kompetenceudvikling fremhæver, at praktisk kompetence læres bedst ved deltagelse i praksis. Her ses arbejdsorganisationen som et socialt fællesskab, hvor den nødvendige praktiske viden opretholdes og overleveres. Nye medlemmer inddrages gradvist i dette praksisfællesskab og lærer arbejdsoperationer og faglige kvalitetskriterier samtidig med, at de bliver indført i kulturen omkring arbejdet.

Praksislæring er et vigtigt element i erhvervelsen af professionel kompetence. Men det er samtidig vigtigt, at en del af læringen har basis i selvstændige institutionelle rum for undervisning og læring. I skole- eller kursusrummet vil læringen nødvendigvis skulle organiseres selvstændigt, men med sigte mod de kompetencer, der skal bruges i arbejdet. I sådanne rum kan erfaringerne tematiseres og knyttes sammen med en systematisk formidling af viden; man kan eksperimentere med forskellige måder at arbejde på; og man kan tillade sig at arbejde med faglig viden, som ikke umiddelbart skal bruges i arbejdet, men kan styrke den bredere faglige kompetence.

OVERFØRELSE AF LÆRING TIL OPGAVER – TRANSFER

Man lærer i princippet med henblik på at bruge det lærte. Men det viser sig i mange situationer at være vanskeligt at overføre det lærte til den praksis, man som person indgår i. Det kaldes for et transferproblem. Transfer handler om, hvordan og under hvilke omstændigheder viden og færdigheder overføres fra én sammenhæng til en anden. I forbindelse med kompetenceudvikling er det især transfer fra uddannelse – hvad enten det er grunduddannelse eller efteruddannelse – til arbejde, som er relevant og samtidig vanskeligt.



Mange forhold kan vanskeliggøre transfer mellem uddannelse og arbejde. Den faglige viden, man har tilegnet sig i uddannelsen, kan være organiseret efter en systematik, som giver mening og sammenhæng i undervisningssituationen, men i arbejdssituationen kan de faglige elementer optræde i kombinationer, som ikke kan håndteres ud fra systematikken. Arbejdssituationen kan rumme et tidspres, som gør det vanskeligt at anvende den faglige viden. Arbejdspladsen har procedurer, som ikke indgik i uddannelsen. Sådanne faktorer vanskeliggør transfer og udfoldelse af kompetencerne i nye situationer.

Transfer må understøttes gennem koblinger mellem den sammenhæng, hvor kompetencen er tilegnet, og den sammenhæng, hvor kompetencen skal anvendes. Når en medarbejder starter eller vender tilbage efter et uddannelsesforløb, kan man f.eks. i en periode tilpasse vedkommendes arbejdsopgaver, således at ny-tilegnede kompetencer bliver afprøvet. Hvis kompetenceudvikling har form af et kursus, kan man organisere det således, at der er løbende samspil med arbejdspladsen, og opgaver fra det daglige arbejde tages op til nærmere undersøgelse og udvikling på kurset. Koblinger kan etableres via mentorordninger, og der er andre muligheder. Understøttelse af transfer er vigtigt, både for at få udbytte af organisationers og medarbejdernes investering i kompetenceudvikling, men også for at nye idéer og redskaber kan få mulighed for at slå igennem i arbejdet.



AALBORG UNIVERSITETS KOMPETENCESTRATEGI