



Projektkommissorium

A. Titel på projekt: Hvordan skal kompetenceudviklingen planlægges og gennemføres, således at medarbejderne anvender det, de lærer, i praksis?	eDoc sagsnr.
Udarbejdet af: Herdis Povlsgaard Nielsen, Helle Holm og Mona Buhl, Jane Klemmentsen, Dorthe Christiansen	Version nr. 6 Udarbejdet 23.06.14

B. Projektbeskrivelse

Esbjerg Kommune Sundhed & Omsorg (S & O) ønsker i samarbejde med Social- og Sundhedsskolen Esbjerg, at sikre, at læringsprocesser har optimale betingelser for elever og medarbejdere, idet de rette kompetencer skal være til stede i løsningen af nuværende samt nye opgaver. Alle medarbejdere skal føle sig rustet til at påtage sig det ansvar og løse de opgaver, som arbejdet kræver¹. Med et sundhedsvæsen, hvor opgaverne er i konstant udvikling, er der løbende behov for kompetenceudvikling af de i alt ca. 1.500 social- og sundhedshjælpere samt social- og sundhedsassistenter, som er ansat i Esbjerg Kommune S & O. Med udgangspunkt i en oplevelse af, at den måde vi i dag kompetenceudvikler målgruppen på, ikke er optimal, stilles spørgsmålet: Hvordan skal kompetenceudviklingen planlægges og gennemføres, således at medarbejderne anvender det, de lærer, i praksis?

Esbjerg Kommune S & O og Social og Sundhedsskolen Esbjerg ønsker at undersøge, hvordan kompetenceudvikling af kommunens SSH- og SSA- medarbejdere tilrettelægges bedst muligt, således at læringsprocesser har optimale betingelser for elever og medarbejdere i den praksisnære kompetenceudvikling. Projektet skal desuden generere viden, som kan anvendes på grunduddannelsesniveau.

Som følge af et møde vedrørende udvikling af SSH- og SSA-uddannelserne den 20. marts 2014, blev der nedsat en arbejdsgruppe til udarbejdelse af nærværende kommissorium, som beskriver rammerne for det videre arbejde med udvikling af en model for læring og kompetenceudvikling.

Projektets omfang

Projektet afprøver læringsmetoder for kompetenceudvikling med udgangspunkt i en transfer-model² som didaktisk element og med partnerskab mellem Social- og Sundhedsskolen Esbjerg og Esbjerg Kommune S & O som samarbejdsform³. Projektet omfatter 8 teams på demensafdelinger i Esbjerg Kommune.

Transfer betyder at overføre viden og erfaring fra teori til praksis og omvendt. Transfermodellen beskriver læringsprocessen med en før-, en under- og en efter-fase, hvor læringen kræver, at der er et specifikt formål med at lære noget.

Med udgangspunkt i rammerne, udarbejdes en handleplan for før- og efter-fasen som skaber optimal læring. Handleplanen udmøntes med sparring fra underviser og projektledere.

I under-fasen som indeholder undervisningsperioden vil praksisnær undervisning såsom simulation blive anvendt som læringsmetode. Temaet for afprøvning af kompetenceudvikling er tidlig opsporing.

Projektgruppen har udarbejdet en særskilt beskrivelse af temaet, men læringsmetoderne kan overføres til andre temaer og tænkes anvendt af forskellige målgrupper og i andre steder i organisationen i Esbjerg Kommune S & O efter projektet.

¹ Kompetencestrategi Esbjerg Kommune S&O; 2013

² Transfermodel uddybes under punkt N i kommissoriet

³ Samarbejdsform uddybes under punkt F i kommissoriet



Læringsforståelse og Transfer

Behovet for at kvalificere samarbejdsformen udfoldet i en transfermodel udspringer af, at vi har erfaret, at læring ikke kan opfattes som en isoleret begivenhed men tager afsæt i, at læreprocesser er noget, der sættes i gang og udvikles ved at have fokus på organisationens ressourcer og behov, ligesom medarbejderens behov og ressourcer skal inddrages i både før-, under- og efterfasen.

Det kan ikke tages for givet, at medarbejderen efter fem dages kompetenceudvikling kommer hjem på arbejdspladsen og anvender det lærte. Der er behov for at se på læreprocesser som processer, der igangsættes og udvikles i tæt samarbejde mellem Social- og Sundhedsskolen Esbjerg og Esbjerg Kommune S & O.

Et større kendskab til og forståelse af de nødvendige faktorer, der ligger til grund for læring og transfer, forventer vi kan medvirke til at øge kvaliteten af de kompetenceudviklende tiltag i fremtiden.

For at det er muligt at tale om transfer, skal medarbejderen have lært noget, hvor læring i denne sammenhæng har afsæt i Piagets læringsforståelse som en kognitiv proces⁴. Transfer kan øges ved brug af strategisk planlægning af læreprocesser både i forhold til organisationens og medarbejdernes behov og ressourcer. Ved transfer sikres, at det lærte anvendes og implementeres i medarbejdernes hverdag ved en samarbejdsform, hvor der er fokus på overgangen mellem uddannelsesforløb og arbejdsituation således, at der er overensstemmelse mellem det, medarbejderen lærer gennem et uddannelsesforløb og de situationer, medarbejderen befinder sig i på arbejdspladsen.

Projektets samarbejdsform og den kognitive læringsforståelse vil hvile på følgende transfer fremmende faktorer:

- *At medarbejderen bringes i situationer, som minder om eller giver associationer til det lærte*
- *At der opstilles systematiske mål for arbejdet, der implicerer anvendelse af det lærte*
- *At selve arbejdet og arbejdsprocessen tilrettelægges, så anvendelse af det lærte er nødvendigt*
- *At fordelene ved at anvende det nye har positive konsekvenser*
- *At der gives den nødvendige frihed og ressourcer til at anvende det lærte*
- *At anvendelse opfattes som en del af læreprocessen, og at der derfor er åbenhed og tolerance overfor vanskeligheder og mulige fejl*
- *At der hersker en forandringskultur på arbejdspladsen, som fremmer nytænkning, og at man er positiv overfor ny viden*
- *At der skabes sociale fællesskaber, fx ved at flere har lært det samme, så man i fællesskab fastholder anvendelsen af det lærte*
- *At der er gode muligheder for at drøfte anvendelsen af det lærte med kolleger og ledere*
- *At der gives muligheder for systematisk refleksion over anvendelsen af det lærte, fx i regelmæssige skriftlige rapporteringer*

(Wahlgren, 2009:18)

⁴ hvor læring er en kombination af assimilativ og akkomodativ læring, hvor der er rum til refleksion, kritisk tænkning og bevidstgørelse før en eventuel transformativ læring finder sted, i denne sammenhæng tilegnelse af nye kompetencer og dermed adfærdsændring (Illeris 2006:56-60)



Ved at fokusere på transfer fremmede faktorer i både før-, under- og efterfasen viser forskningen, at det er muligt at optimere transfer af det lærte både individuelt og organisatorisk. At det er vigtigt at tale om læreprocesser, som igangsættes og udvikles (Van Hauen & Denager, 2006:24). Derudover kræver læringen, at der er et specifikt formål med at lære noget, i modsætning til at lære blot for at lære. Det kræver, at læringen planlægges, hvilket indebærer en klarhed omkring, hvilken forandring der ønskes i praksis, hvilke færdigheder medarbejderen skal opnå, og hvilke henholdsvis individuelle og organisatoriske resultater der er ønskede (Van Hauen & Denager, 2006:29). Valg af model læner sig op af Robert Brinkerhoff og Anne Apkings bog om High Impact Learning (HIL). Personerne bag 40-20-40 tanken gennemgår, hvordan det kan lade sig gøre at få mest mulig effekt af ud af medarbejdernes kompetenceudvikling. Der er fokus på, hvordan det er muligt at anvende den nye viden i hverdagen, med støtte fra ledelse, kollegaer og underviser.

C. Formål

Formålet er at skabe læringsprocesser for social- og sundhedsmedarbejdere således, at kompetenceudviklingen anvendes i den arbejdsmæssige hverdagspraksis.

D. Mål

- Øget fokus på kobling mellem teori og praksis ved kompetenceudvikling
- Ændret opfattelse af kompetenceudvikling som en isoleret begivenhed til, at det foregår som langsigtet proces
- Øget sammenkobling mellem Esbjerg Kommune S & O vision og udvikling samt den praksisnære kompetenceudvikling
- Øget fokus på praksisnær undervisning
- Forbedret samarbejde mellem Social- og Sundhedsskolen Esbjerg og Esbjerg Kommune S&O
- Sikre at projektet i implementeringsfasen overføres til grunduddannelsesniveau

E. Succeskriterier

- Viden om, hvilke læringsprocesser der er hensigtsmæssige at anvende i forhold til, at der sker en transfer, og dermed overført viden og erfaring fra teori til praksis og omvendt
- Førfasen er opstartet i de enkelte teams den 01.09.2014
- Opnået viden om betydning af samarbejde mellem arbejdspladsen og underviseren
- Opnået viden om betydning af den valgte samarbejdsmodel mellem Esbjerg Kommune S & O og Social- og sundhedsskolen
- Opnået viden om hvordan tilrettelæggelse af kompetenceudvikling hos medarbejderne kan skabe optimale læringsbetingelser, dels i forhold til planlægning, gennemførelse og implementering
- At medarbejderne oplever behov og mening med efteruddannelse og kan anvende deres nye kompetencer i praksis
- At kompetenceudvikle via praksisnær undervisning⁵

⁵ Praksisnær undervisning: Inddragelse af elementer, der er identificerbare fra kursistens egen praksis. Elementerne kan eksempelvis være artefakter, værktøjer, oplevelser, dilemmaer, udfordringer, sygdomme, tilstande, borgere,



- At medarbejderne oplever, at de kan anvende viden i handling
- At teamet oplever et kvalitetsløft i den daglige praksis efter, at medarbejderen har været på efteruddannelse
- Generere ny viden om anvendelse af transfer
- Effekt og procesevaluering foreligger forår 2015
- Skriftlig guide målrettet teamleder og medarbejder indeholdende anbefalede arbejdsgange ved kompetenceudvikling foreligger 01.05.14
- Skriftlig guide målrettet underviser indeholdende anbefalede arbejdsgange ved kompetenceudvikling foreligger 01.05.14

F. Nødvendige forudsætninger

At Social- og Sundhedsskolen Esbjerg og Esbjerg Kommune S & O er fælles om ønsket til praksisnær kompetenceudvikling. Praksisnær kompetenceudvikling er ikke blot en ny tilrettelæggelsesform men markerer et skift i optik, hvor kompetenceudvikling med hele arbejdslivet som læringsarena sættes i fokus og erstatter opfattelser af at læring som noget, der fortrinsvis sker på en uddannelsesinstitution. Det er et partnerskab, hvor Esbjerg Kommune S & O samt Social- og Sundhedsskolen Esbjerg må spille aktivt sammen på forskellige måder for, at kompetenceudviklingen skal forløbe succesfuldt. Praksisnær kompetenceudvikling stiller uanset model store krav til såvel uddannelsesinstitution og virksomheder. Vi har i denne sammenhæng valgt partnerskab som samarbejdsform⁶

G. IT

APP fra Videnscenter for demens eller andre IT- værktøjer kan fx medbringes i læringsrummet i "underfasen" således, at brugen og tankesættet internaliseres i og under læreprocessen.

H. Interessentinddragelse og interessentanalyse Udarbejdes senere

I. Afhængighed til andre projekter

Øvrige kompetenceudviklingsforløb i Esbjerg Kommune S & O.

J. Tidsplan

Følger senere

pårørende eller kollegaer. Dele af undervisningen bliver praksisnær ved at anvende simulation eller rollespil, hvor læring sker i tilknytning til udførelsen af konkrete arbejdsopgaver. Derudover skal kursistens erfaringer bringes i spil og danne grundlag for teori-praksis kobling, således at kursisten kan udvikle egen praksis. Endelig skal kursisterne overføre og anvende viden fra kurset/teorien til daglige arbejdsmæssige situationer eks via refleksion og dialog i grupper.

⁶(kilde UVM uddannelsesstyrelsens håndbog 2004) Partnerskab som samarbejdsform er beskrevet i punkt N. Øvrige samarbejdsformer kan være, den løst strukturerede samarbejdsform, den forpligtende samarbejdsform



K. Organisering

Projekter: Arne Nikolajsen og Lisbeth Nørgaard

Styregruppe: Arne Nikolajsen, Heidi Vestergaard Larsen, Lisbeth Nørgaard og Karen Rasmussen, Jette Schøtz

Projektledere: Herdis Povlsgaard Nielsen fra Esbjerg Kommune og Helle Holm fra Social- og Sundhedsskolen Esbjerg

Projektgruppe: Jane Klemmentsen, distriktschef, Mona Buhl, distriktschef, Dorthe Christiansen, Fællestillidsrepræsentant for FOA grupperne, Herdis Povlsgaard Nielsen og Helle Holm fra Social- og Sundhedsskolen.

Ad hoc: Ressourcepersoner eksempelvis underviser, teamledere.

L. Kommunikationsstrategi

Følger senere

M. Risikoanalyse

N. Proces/metode

Projektet afprøver læringsmetoder for kompetenceudvikling med udgangspunkt i en transfer-model⁷ som didaktisk element og med partnerskab mellem Social- og Sundhedsskolen Esbjerg og Esbjerg Kommune S & O som samarbejdsform⁸. Projektet omfatter 8 teams.

Projektet tager udgangspunkt i transfermodellen, som indeholder en før-, under- og efterfase. Før- og efterfasen er rammesat. Med udgangspunkt i rammerne, udarbejdes en handleplan for før- og efterfasen som skaber optimal læring. Handleplanen udmøntes med sparring fra underviser og projektledere. I projektperioden tilknyttes to projektledere til hvert team. En fra Social- og Sundhedsskolen Esbjerg og en fra Esbjerg Kommune S & O.

Temaet for kompetenceudviklingen er tidlig opsporing af sygdomstegn hos demente borgere, men projektmetoden kan overføres til andre temaer.

Før-fasen

Samarbejdet er en partnerskabsmodel. Det er en samarbejdsform, som forudsætter en tæt relation mellem underviser, medarbejdere og ledelsen på Esbjerg Kommune S & O. Her er der en tæt sammenkobling mellem Esbjerg Kommune S&O strategiske udvikling og den praksisnære kompetenceudvikling. Det betyder, at Social- og Sundhedsskolen Esbjerg skal sætte sig ind i Esbjerg Kommune S & O strategi og handlingsplaner samt indgå dialog om, hvordan kompetenceudviklingen skal understøtte Esbjerg Kommune S & O indsatsområder i forhold til fx tidlig opsporing af sygdomstegn.

Ledere, undervisere og medarbejdere skal have kendskab til, hvad og hvilken betydning det har, at vi opererer med en før-, under- og efterfase i forhold til at optimere læreprocesserne ved kompetenceudviklingen. Der skal være et tæt samarbejde mellem kommune og uddannelsesinstitution,

⁷ Transfermodel uddybes under punkt N i kommissoriet

⁸ Samarbejdsform uddybes under punkt F i kommissoriet



her kan Social- og Sundhedsskolen Esbjerg være inddraget i behovsafklaringen af medarbejderne og evt. også i Esbjerg Kommune S & O uddannelsesplanlægning.

Underviserne har personlig kontakt til Esbjerg Kommune S & O og kendskab til de daglige arbejdsgange samt arbejdspladskultur, som afsæt for at tilrettelægge praksisnær undervisning. Indsigten kan fx opnås ved at underviseren følger en medarbejder i en vagt. Det er blandt andet her, der for alvor kan ske en kvalificering af den praksisnære kompetenceudvikling, idet der opnås indsigt i, hvorledes medarbejderne i dag fx håndterer tidlig opsporing. Dette holdt op imod, hvad og hvordan man fremadrettet ønsker at denne arbejdsgang skal foregå. Eksempelvis hvor ny teknologi og værktøjer kan være med til at strukturere medarbejdernes observationer, som derefter systematisk skal dokumenteres.

Der er fokus på formålet med læreprocessen samt betydningen af, at medarbejderne oplever ejerskab til deres kompetenceudvikling, for at øge motivationen samt engagementet og efterfølgende udarbejde refleksioner over faglige, personlige mål for deres kompetenceudvikling.

Formål Før-fasen

- At skabe optimale rammer for læringsprocessen
- At kompetenceudviklingen er meningsfuld for teamet
- At forventningerne er afstemte og rollefordelingen klar
- At alle implicerede forholder sig til hele læringsprocessen og tager deres ansvar/andel alvorligt
- At der er sammenhæng mellem praksis' behov og kompetenceudviklingens indhold
- At ledere og medarbejdere oplever meningsfuldhed i forhold til, at kompetenceudviklingen kan forbedre praksis
- At motivationen og engagementet for læring, udvikling og forandring er optimal

Mål Før-fasen

- Samarbejdet mellem uddannelsessted og arbejdsplads bygger på partnerskabsmodellen
- Der er en tæt sammenkobling mellem Esbjerg Kommune S & O strategiske udvikling og den praksisnære kompetenceudvikling
- Der er en tæt relation mellem underviser, medarbejdere og deres leder
- Social- og Sundhedsskolen Esbjerg kender Esbjerg Kommune S & O strategi og formål med kompetenceudviklingen og indgår i dialog om, hvordan kompetenceudviklingen understøtter Esbjerg Kommune S & O indsatsområder
- Alle implicerede ved, at når vi opererer med en før-, under- og efterfase, så er det fordi, alle elementer er afgørende for læringsprocessen
- Tæt samarbejde mellem Esbjerg Kommune S & O og Social- og Sundhedsskolen Esbjerg vedr. udvikling af kompetencegivende tiltag
- Underviserne har kendskab til Esbjerg Kommune S & O daglige arbejdsgange samt arbejdspladskultur, som afsæt for at tilrettelægge praksisnær undervisning
- Medarbejdere, leder og underviser tager ejerskab for kompetenceudviklingen
- Hensigten med kompetenceudvikling er afklaret for medarbejder, leder og underviser - inden kurset begynder - både med hensyn til medarbejderens personlige, faglige udvikling og organisationens ønsker samt forventninger til udvikling af indsatsområder
- Der er formuleret fælles mål og formål inden kompetenceudviklingen, som kan måles



efterfølgende

Under-fasen

Underviserens kvalifikationer er en af nøgelfaktorerne i den praksisnære kompetenceudvikling, derfor skal underviseren kunne håndtere at lave læringsplaner som afspejler Esbjerg Kommune S & O strategi og indsatsområder i forhold til tidlig opsporing af sygdomstegn. Undervisningen skal være praksisnær, inspirerende og tidssvarende. Underviseren skal være troværdig således, at medarbejderne tror på og kan identificere sig med det, de lærer. Der skal kobles til konkrete praksisnære situationer, gerne suppleret med inddragelse af relevante problemstillinger og cases fra praksis således, at indholdet i undervisningen er genkendeligt.

Der kan indlægges seancer, hvor medarbejder i læringsrummet afprøves i anvendelsen af sin nye viden og færdigheder. Simulation kan anvendes i denne sammenhæng, hvor refleksioner fra fx logbog eller port folie kan indgå for at udvikle de reflekse kompetencer, hvor teori og praksis integreres.

Refleksionsmodellen kan med fordel inddrages, da den allerede anvendes i social- og sundhedsuddannelserne i Esbjerg Kommune S & O.

Ros og konstruktiv feedback under kompetenceudviklingsforløbet kan øge transfer og læring ved at øge deltagerens tro på egne evner i forhold til at skulle anvende og implementere ny viden. Der kan udvikles på handleplaner for opfølgning efter kompetenceudviklingen, som en hjælp ved implementering af det lærte. Dette startes i før-fasen.

Formål Under-fasen

- At sikre at undervisningen er praksisnær
- At medarbejder kan identificere sig og forholde sig til det, de lærer
- At teorierne gøres praksisnære og genkendelige
- At transfer øges, idet medarbejderne tror på egne evner i forhold til at skulle anvende og implementere ny viden
- At udvikle de reflekse kompetencer, hvor teori og praksis integreres

Mål Under-fasen

- Underviser udarbejder læringsplaner, som afspejler Esbjerg Kommune S & O strategi og indsatsområder
- Undervisningen er praksisnær, inspirerende, tidssvarende og troværdig
- Undervisningen kobles til praksisnære situationer, fx med inddragelse af relevante problemstillinger og cases fra praksis
- Der er handleplaner for opfølgning efter undervisningen, som indledes allerede i før-fasen
- Der anvendes ros og konstruktiv feedback under forløbet
- Medarbejderne afprøver deres nye viden og færdigheder

Efter-fasen

Ved implementering af medarbejdernes ny-erhvervede kompetencer, spiller teamleder og teammedlemmer en vigtig rolle. Der finder en fokuseret opfølgning sted, hvor de fælles formulerede mål og formål, som er udarbejdet i før-fasen er omdrejningspunktet. Endvidere inddrages de anvendte metoder fx refleksionsmodellen, logbog og/eller port-folie. Handleplanen for at medarbejderen får



mulighed for at anvende sin nye viden i samspil med leder og kollegaer iværksættes. Lederens rolle som facilitator er central for, at ny viden kan implementeres. Transfer og læring har gode vilkår, hvis flere medarbejdere, som har været af sted på det samme undervisningsforløb, har mulighed for fælles refleksioner og sparring. Medarbejderen bringes i situationer, som minder om eller giver associationer til det lærte. Fx ved at medarbejderen kommer hos borgere, hvor han/hun anvender redskaber til tidlig opsporing. Det skal overvejes, om man med fordel kan etablere simulationsrum på arbejdspladsen. Konstruktiv feedback og anerkendelse fra teamets medlemmer er essentiel for medarbejderens læreprocesser. Dette kan inspirere og motivere medarbejderen til videreudvikling samt fremme et godt og trygt læringsmiljø.

Det er kendt viden, at det er meget vigtigt, at nye kompetencer kommer i spil lige efter, en medarbejder har været på efteruddannelse. Der er således skabt rum for at udfolde de nye kompetencer ved kollegial sparring, videndeling og fælles refleksion over forløbet i konkrete arbejdsopgaver, således at det bliver en fælles opgave, at ny viden implementeres.

Formål Efter-fasen

- At tillærte kompetencer og viden anvendes i praksis
- At medarbejderen bringes i situationer, som minder om eller giver associationer til det lærte
- At lederen er facilitator for, at ny viden implementeres
- At læringsmiljøet er trygt
- At inspirere og motivere til videreudvikling
- At skabe fælles refleksion
- At implementere ny viden i fællesskab

Mål Efter-fasen

- Der er handleplaner for opfølgning efter uddannelsesforløb i Esbjerg Kommune S & O, hvor der følges op på mål og formål med kompetenceudviklingen
- Der er handleplaner for, hvordan kompetenceudviklingen kan bringes i anvendelse i praksis i samspil med leder og kolleger
- Der arbejdes med konstruktiv feedback og anerkendelse, som er essentiel for medarbejderens læreprocesser

O. Ressourcer

Ressourceberegning er udarbejdet som bilag.

P. Overvejelser til implementering

Ved implementering skal der være opmærksomhed på, hvordan den opnåede viden om læringsprocesser kan overføres til grunduddannelsesniveau.



Q. Evaluering

UC-Syd foretager evaluering. Evalueringen tager udgangspunkt i de mål og succeskriterier, der er opstillet i dette kommissorium.

R. Diverse

Dato:

Projektejer

Projektleder