

# Når en medarbejder er på videreuddannelse, kommer alle i spil

Af *Gitte Riis Hansen, specialkonsulent UCSJ*  
og *Henrik Worsøe, chefkonsulent UCSJ*

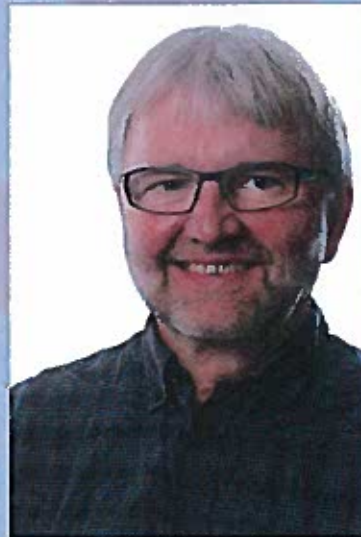


## **Gitte Riis Hansen**

Specialkonsulent i Efter- og videreuddannelsen, University College Sjælland. Arbejder med efter- og videreuddannelse inden for det social- og specialpædagogiske område og har i mange år beskæftiget sig med udvikling af uddannelse og udviklingsprojekter i samarbejde med praksisfeltet. Er projektleder af nationale og internationale udviklings- og forskningsprojekter, der er målrettet social- og specialpædagogik.

## **Henrik Worsøe**

Chefkonsulent i Efter- og videreuddannelsen, University College Sjælland. Har mangeårig erfaring i arbejdet med efter- og videreuddannelse inden for det social- og specialpædagogiske område. Har som chefkonsulent i mange år arbejdet med uddannelsesmodeller, der er praksis- og professionsrettet og har udviklet forskellige uddannelsesformater.



UCSJ deltager på Socialt Lederforums Landsmøde den 30. – 31. marts, hvor de har en stand og står for en workshop.

■ Denne artikel tager afsæt i behovet for kompetenceudvikling af medarbejdere i social – og specialpædagogiske institutioner og kommer med bud på, hvordan University College Sjælland (UCSJ) arbejder med videreuddannelse forankret i praksis. Vi er optaget af, at medarbejderens kompetenceudvikling skal være hele organisationens læring og udvikling, og at det kan aflæses i det borgernære arbejde som tegn på, at borgeren udvikler sig, opnår øget livskvalitet, mestring og resiliens.

## Hvad skal vi egentlig med videreuddannelse og kompetenceudvikling?

*Medarbejderne skal have kompetenceudvikling, fordi faglige overvejelser har en tendens til at forsvinde i hverdagens praktiske gøremål. (Lektor Pia Hansen, UCSJ).*

Ledere og medarbejdere i social – og specialpædagogiske institutioner oplever konstant forandringer i arbejdsopgaver i form af øgede krav om at kunne løse nye opgaver eller krav om at løse kendte opgaver på nye måder. Det er ikke så mærkeligt, fordi der er fuld fart på udviklingen hele tiden. Og fordi pædagogik beskæftiger sig med udvikling i forhold til de borgere, man arbejder med, i forhold til pædagogiske tiltag og metoder og i forhold til omverdenens krav om, hvad man som pædagogisk medarbejder skal kunne præstere.

Kompetenceudvikling bliver således en væsentlig opgave i ledelse af pædagogisk arbejde og et anliggende for både medarbejdere og ledere. Videreuddannelse og kompetenceudvikling kommer til at handle om, at man som medarbejder hele tiden kan varetage opgaver i et omskifteligt samfund, hvor rammer og vilkår for mennesker hele tiden forandrer sig. Social – og specialpædagogiske medarbejdere har at gøre med de mennesker i samfundet, der har aller-

mest behov for hjælp, støtte og udvikling. Dette arbejde må medarbejderne hele tiden være klædt på til. Lederen må løbende være i stand til at sætte den fornødne retning og ramme for organisationens udvikling og herunder medarbejdernes faglige kompetenceudvikling for at understøtte den pædagogiske kvalitet.

Eksempelvis påpeger forstander på SocialPædagogisk UdviklingsCenter i Helsingør/SPUC, Louise Manstrup, at borgere i specialpædagogikken har stadigt større og mere komplekse problemstillinger, som stiller krav om, at medarbejdere er "fagligt kompetente til at give en kvalificeret og rehabiliterende indsats."

Dertil kommer myndighedskrav om nye måder at arbejde på for at styrke pædagogikken og arbejdet med borgerne.

*Mange social – og specialpædagogiske institutioner mærker i disse år et stigende krav om metode- dokumentation som ét af Socialtilsynets krav om at højne kvaliteten af det pædagogiske arbejde og den pædagogiske faglighed. Sidst men ikke mindst skal nævnes det pædagogiske personales arbejdsmiljø, der af gode grunde er under pres, idet man i det social – og specialpædagogiske arbejde møder borgere med problemskabende adfærd og samtidig oplever forandrede vilkår i forhold til arbejdet. Vi har pligt til at undgå forråelse i det socialpædagogiske arbejde, der netop opstår, når medarbejderne ikke har et fagligt afsæt. Og særligt når borgernes komplekse behov skal imødekommes, pointerer Louise Manstrup.*

Det er ikke kun tiden og det ændrede borgerperspektiv, der stiller krav om videreuddannelse. Det pædagogiske arbejdsfelt vil altid være præget af ufuldkommenhed ifølge Åkerstrøm og Born. Lige meget hvad og hvor meget vi gør, vil der altid være andet og mere, vi kan gøre, fordi vi undervejs er blevet mere erfarne og klogere og dermed har opnået et øget udsyn og profes-

sionel fundering i arbejdet. Viceforstander Helle Riis, Autismecenter Storstrøm, har siden 2006 arbejdet med en organisatorisk målsætning om, at alle pædagoger tilbydes en særligt tilrettelagt diplomuddannelse.

Set i bakspejlet har det givet et stort fagligt løft fra de første tegn på et nyt fagligt sprog over en øget medarbejderinvolvering i nye pædagogiske tiltag til dette øjeblik, hvor langt de fleste pædagoger er i gang med eller har gennemført en diplomuddannelse. Helle Riis undrer sig over, hvorfor andre ikke bare springer ud i det og kommer i gang, og hun kommer med denne opfordring:

*Nuet vil altid være det bedste øjeblik at handle på. Det fås ikke bedre senere.*

Dette og meget mere vil vi gerne uddybe nærmere i denne artikel – indskrevet i en sammenhæng mellem uddannelse, pædagogisk praksis, borgerens behov og omverdenens krav og forventninger.

### **Fra kompetenceudvikling for den enkelte medarbejder til organisatorisk læring**

Mange kan nikke genkende til dette billede af kompetenceudvikling: Medarbejderen tilegner sig videreuddannelse, men kommer ikke rigtig i spil i organisationen, fordi der ikke er taget initiativ til at indgå en aftale mellem leder og medarbejder om, hvad der konkret skal sættes mål for, og hvad der er medarbejderens, ledelsens og kollegernes opgaver og roller for at få det til at lykkes.

Dermed formår videreuddannelse ikke at bidrage til den nødvendige og ønskede forandring. Det er både utilfredsstillende for ledelsen, for kolleger og ikke mindst for den medarbejder, der har tilegnet sig ny viden og kompetencer. Så hvorfor bruge kræfterne på noget, der ikke virker og derfor ikke giver mening? Her kunne vi frækt spørge tilbage: Hvorfor ikke bruge kræfterne bedre og mere fornuftigt? Lige meget hvad vi gør, er det pædagogiske område ligesom andre





Undervisning på UCSJ.

arenaer i samfundet underlagt en handletvang. Med en lidt blødere akademisk omskrivning kan vi fremhæve, at der i udøvelsen af praksis eksisterer nogle grundvilkår, der ikke er til at komme uden om.

I UCSJ er vi særligt optaget af at skabe rammer for kompetenceudvikling, hvor en mærkbar øget professionalisering af det pædagogiske arbejde bliver båret af den enkelte medarbejder i samspil med ledelsen. Og de synlige aftryk på den organisatoriske læring og forandring styrkes og bliver en realitet i kraft af dette samspil. Som professionshøjskole oplever vi, at videreuddannelse og kompetenceudvikling er dømt til at mislykkes, når den ikke spiller tæt sammen med praksis. Vi kan ikke bare sælge en færdigpakket hyldevare. Et kompetenceudviklingsforløb virker først, når det medfører reel forankring og forandring af praksis. Derfor bør det altid skabes i samarbejde mellem praksisfeltet og professionshøjskolen.

Hensigten med kompetenceudvikling og læring er at skabe forandring - vi vil gerne blive bedre til noget. En af vore pointer er, at det er den enkelte medarbejder, der lærer. Men det nye lærte genforhandles hele tiden i samspillet med kolleger. Hvis det nye lærte skal forankres i det praktiske arbejde, er det nødvendigt at sikre, at den nye viden og de nye perspektiver kan spredes og oversættes ind i organisationen (Bottrup og Hagedorn-Rasmussen, 2016). Dette sker ikke af sig selv, men må organiseres og struktureres gennem uddannelsesformater og organisatoriske tiltag. Derfor må de pædagogiske organisationer være åbne for de nye faglige vinkler og kompetencer, som medarbejderne kommer tilbage med fra uddannelsen, og aktivt tage stilling til og vælge de særlige faglige indsatsområder, som de forpligter sig på at indarbejde i den daglige praksis. Det kræver en indsats af alle såvel ledere som medarbejdere og kan konkretiseres gennem uddannelsesaftaler baseret på klare mål og en fælles proces før, under og efter det aftalte forløb.

## En dynamisk udviklings- og uddannelsesmodel

I UCSJ har vi i flere år arbejdet sammen med en række social- og specialpædagogiske organisationer om at udvikle og gennemføre kompetenceudvikling. Fx samarbejder vi på Campus Roskilde med en række socialpædagogiske organisationer gennem samskabelsesprocesser. I fælleskab har vi etableret en platform, hvor begge parter kan inspirere og udfordre hinanden. Vi samskaber uddannelsesdesigns, der både er kompetenceudvikling for den enkelte medarbejder og samtidig sikrer forankring og forandring i organisationen. Dialogen foregår både i læringsrummet og i styregruppen.

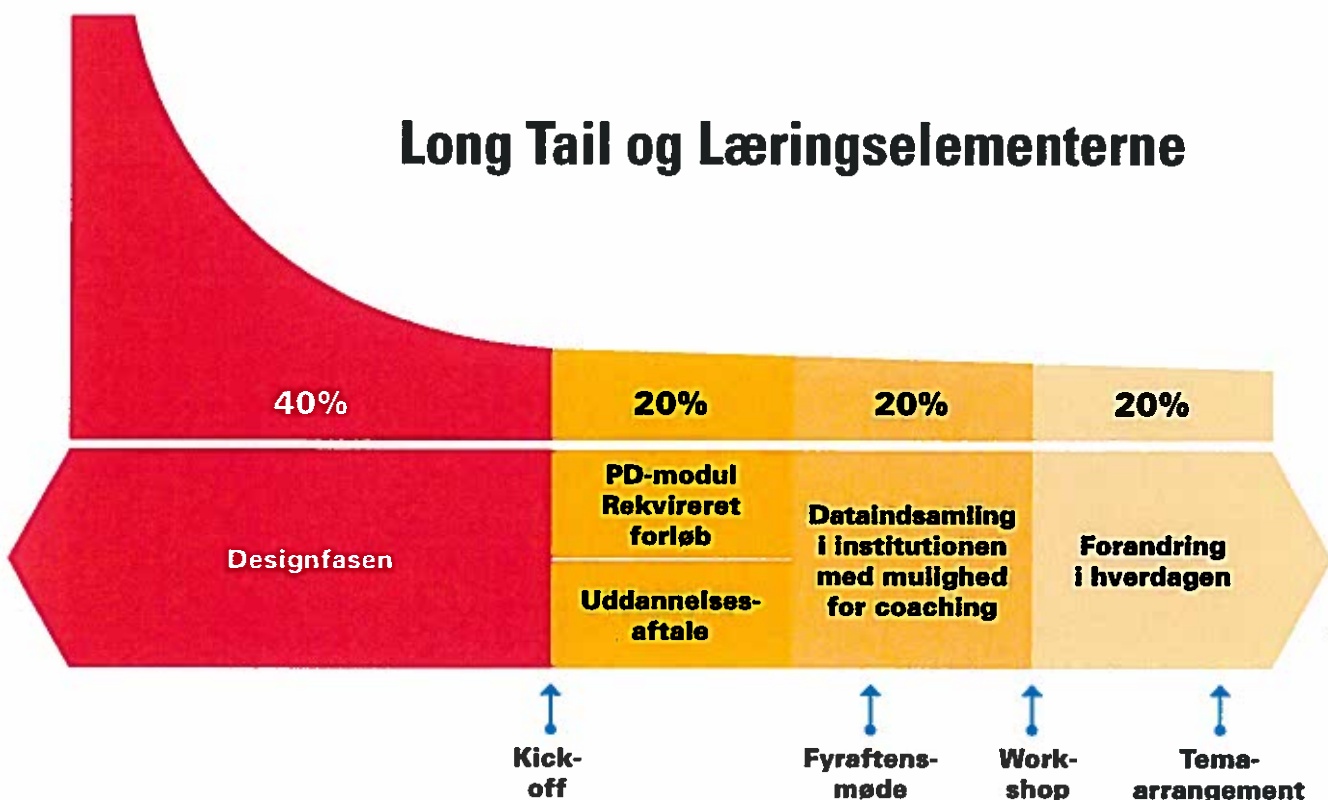
Det har stor betydning for den måde, undervisningen tilrettelægges og gennemføres på, fordi vi sammen arbejder på at implementere medar-

bejdernes læring med klare tråde til organisationens fælles praksis og organisationens samspil med en omverden under løbende omkalfatring. Pia Hansen, UCSJ, indkredser temaet på denne måde ved at inddrage resiliensbegrebet:

*Den resiliente organisation formår at omstille og tilpasse sig de faglige overvejelser, krav og strategier, som socialtilsynet, dokumentationskrav og lovgivningen tilskriver det pædagogiske arbejde i et konstant foranderligt samfund. Når en medarbejder er i uddannelse, kommer alle i spil, for at udviklingen i den pædagogiske praksis kan finde sted.*

Uddannelsesmodellen er fleksibel og består af en buket af diplommoduler, som styregruppen kan samles om og gerne vil levere deltagere

## Long Tail og Læringselementerne



Inspireret af Chris Anderson (2006): *The Long Tail* og Alexander Osterwalder og Yves Pigneur (Osterwalder og Pigneur (2012): *Business Model Generation*.

til. Det sikrer, at hold altid kan oprettes, og den ønskede kadence sikres. Samlet set udgør modulerne lederens bedste svar på de faglige ønsker og behov for at klæde medarbejderne på til at kunne agere professionelt som kompetente socialpædagogiske praktikere med de fornødne reflektive kompetencer. Undervejs i samarbejdet har vi sammen udviklet moduler, der er kommet med i den landsdækkende studieordning. Diplomuddannelsen gennemføres med indlagte praksisopgaver undervejs for at holde deltagerens læringsopmærksomhed tæt på relevante udfordringer og dilemmaer i deres daglige arbejde og bearbejde dem i en læringskontekst. Mellem modulerne tilbydes lokal coaching og sparring. Det betyder, at underviserne også får et indblik den anden vej ud-i-praksis. Der gennemføres opfølgingsmøder og temadage som mellemrum og optakt til de næste moduler.

Den samlede udgift kan holdes nede på 20 % af de reelle omkostninger, som organisationen selv skal afholde. Dette kan iværksættes ved at benytte jobrotation med vikardækning i tæt samarbejde med SL og jobcentrene og søge Kompetencefonden om økonomisk tilskud. Louise Manstrup, SPUC, fremhæver, at medarbejderne får mulighed for at fordybe sig 100 % i de 7 uger, som de frikøbes til for hvert modul. Flere rotationsvikarer har efterfølgende fået job i SPUC. Gennem uddannelsen bliver medarbejderne fortrolige med at læse og forstå teori, kan anvende relevante metoder og er med på "beatet" ved at få oversat de nye tendenser i tiden til praksisfeltet.

Som professionshøjskole er vi forpligtet til at arbejde for at styrke den pædagogiske profession gennem uddannelse og kompetenceudvikling. Pædagogerne er som faggruppe udfordret af andre professioners kamp for at overtage pædagogernes arbejde. Derfor er vi særligt optaget af at arbejde for, at fremtidens pædagoger kan tage udfordringerne op i kraft af deres faglighed og dokumentation af den pædagogiske kvalitet. Og derfor giver det god mening at gå i dialog med pædagogiske organisationer,

som ønsker en tæt kobling mellem kompetenceudvikling og organisatorisk læring.

Uddannelse kan udfordre og løfte pædagogens måder at tænke og agere på ud af hverdagens kendte rutiner og bringe nye initiativer med tilbage som en forstyrrelse og berigelse, der kan bidrage til at skabe gejst og øge arbejdsglæden. På den måde passer uddannelse og praksis sammen som hammeren, der rammer sømmet og responderer på mødet med en forankring af noget, som ikke tidligere var synligt og håndgribeligt.

Louise Manstrup, SPUC, får det sidste ord:

*Sammenfattende kan man spørge sig selv: What's not to like med disse privilegier? Her er virkelig tale om en win-win-situation for alle parter omkring kompetenceudvikling.*

#### Kontakt os for yderligere information og dialog:

Gitte Riis Hansen:  
grh@ucsj.dk, mobil 72 48 20 55.  
Henrik Emil Worsøe:  
hew@ucsj.dk, mobil 72 48 12 68.

Beliggende i København og Nødebo.



