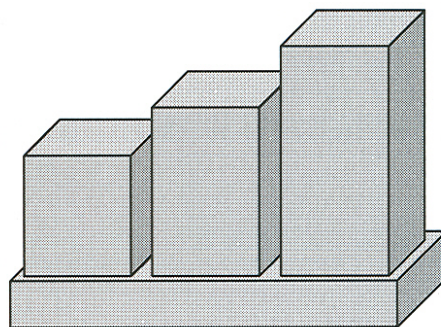


Knut Roald

Rytmisk kompetanseutvikling

i kommunane i Sogn og Fjordane



Rapport frå eit prosjekt i regi av nasjonalt senter for
voksnes læring (VOX) og Kommunenes Sentralforbund

TITTEL RYTMISK KOMPETANSEUTVIKLING I KOMMUNANE I SOGN OG FJORDANE	RAPPORTNR. 6/2003	DATO 09.06.03
PROSJEKTTITTEL RYTMISK KOMPETANSEUTVIKLING I KOMMUNANE I SOGN OG FJORDANE	TILGJENGE Open	TAL SIDER 70
FORFATTAR Knut Roald	PROSJEKTLIAR/-ANSVARLEG Knut Roald	
OPPDRAGSGJEVAR Nasjonalt senter for voksnes læring (VOX) og Kommunenes Sentralforbund	EMNEORD Kommunal kompetanse Kompetanseutvikling Organisasjonslæring	
SAMANDRAG / SUMMARY <p>Rapporten gjer greie for prosjektet "Rytmask kompetanseutvikling" som er gjennomført for Kommunenes Sentralforbund, Sogn og Fjordane i perioden 2001-2002. Gloppen kommune og Flora kommune har vore prosjektkommunar. Nasjonalt senter for voksnes læring (VOX) har gjennom Kompetanseutviklingsprogrammet (KUP) gjeve tilskott til prosjektet.</p> <p>Rapporten tar opp ulike faglege perspektiv innan feltet kompetanseutvikling.</p> <p>Prosjektgjennomføringa blir presentert med vekt på konkrete læringsresultat i dei to kommunane.</p> <p>I siste del av rapporten blir prosjektresultata drøfta i forhold til dei faglege perspektiva knytt til kompetanseutvikling. Hovudkonklusjonen legg vekt på at kompetansesarbeidet i dei to kommunane har utvikla seg i to hovudsteg:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Frå usystematisk til systematisk 2. Frå systematisk til systemisk 		
PRIS kr 120,-	ISSN 0806-1688	ANSVARLEG SIGNATUR Svein Heggheim dekanus
	ISBN 82-466-0075-3	

FORORD

Rapporten omhandler prosjektet "Rytmask kompetanseutvikling" som er gjennomført for Kommunenes Sentralforbund, Sogn og Fjordane i perioden 2001-2002.

Gloppen kommune og Flora kommune har vore prosjektkommunar. Nasjonalt senter for voksnes læring (VOX) har gjennom Kompetanseutviklingsprogrammet (KUP) gjeve tilskott til prosjektet.

Høgskolen i Sogn og Fjordane v/ Knut Roald har følgd prosjektet og utarbeidd denne rapporten.

Gjennom ein erfaringskonferanse i september 2002 er resultatet i prosjektet presentert for kommunane i Sogn og Fjordane.

Sogndal, juni 2003

Knut Roald

Innholdsliste

Kap. 1 EIT KOMPETANSEPROSJEKT I SOGN OG FJORDANE	7
1.1 Forstudien	7
Planlegging og systemutvikling.....	8
Utprøving av nye arbeidsformer	9
Styrking av etablerte ordninger.....	10
1.2 Prosjektet - "Rytmask kompetanseutvikling"	11
Mål for prosjektet	11
Prosjektkommunane	12
Styring av prosjektet.....	13
Evaluering og rapportering	13
Spreiing av erfaringar og prosjektresultat.....	14
Kap. 2 ULIKE PERSPEKTIV PÅ KOMPETANSEUTVIKLING	15
2.1 "Læring til to tusen" - KS 1997	15
Kvalifikasjon og kompetanse	15
'Instrumentell problemløysing' versus 'Kunnskap-i-handling'	16
Frå 'opplæring' til 'læring'.....	16
2.2 "Strategisk kompetanseplanlegging" - KS 1999	17
Forankring av kompetanseplanen.....	17
Fokus på brukaren	18
Jamleg oppfølging av arbeidet med kompetanseutvikling	18
2.3 "Fra kompetanse til læring til utvikling" - KS 2000	18
Prosjektet "Kompetanseutvikling i kommunene"	19
2.4 "Ny giv i arbeidsgiverpolitikken" - KS 2002	19
Kap. 3 AKSJONSLÆRING SOM METODE	20

Kap. 4 GLOPPEN KOMMUNE	23
4.1 Organisering av prosjektet i Gloppen kommune	23
Overordna målsetting.....	23
Delmålsettingar.....	24
Framdriftsplan.....	24
Prosjektstyring.....	24
4.2 Gjennomføring av prosjektet i Gloppen	25
Evaluering av kartleggingsskjema og prosedyrar.....	25
Tilpassing av rutinar og tidsrytmar.....	29
Kartleggingsskjema for bestillar- og tilbydarkompetanse.....	29
Bygge ut regional samordning.....	31
Ulike former for læring på arbeidsplassen.....	31
Sjekkliste for kompetanseutvikling.....	32
Samarbeid med Vestnes kommune.....	33
Kap. 5 FLORA KOMMUNE	34
5.1 Organisering av prosjektet i Flora kommune	34
Overordna målsetting.....	34
Delmålsettingar.....	35
Framdriftsplan.....	35
Prosjektstyring.....	36
5.2 Gjennomføring av prosjektet i Flora	36
Leiarsfilosofi og organisasjonskultur.....	36
Kompetanseutvikling i tenestene.....	37
Økonomiplan og handlingsprogram.....	39
Utvikling av fagnettverk.....	43
Linjemøte.....	44
Støttegrupper.....	44
Kap. 6 FRÅ USYSTEMATISK TIL SYSTEMATISK TIL SYSTEMISK	45
6.1 Korleis vurderer prosjektkommunane arbeidet sitt	46
Gloppen kommune.....	46
Flora kommune.....	47
6.2 Tilknyttinga til KUP-programmet	48
6.3 Frå usystematisk til systematisk til systemisk kompetanseutvikling	48

Litteraturliste	49
Vedlegg 1	51
Vedlegg 2	56
Vedlegg 3	67

*"Eg interesserer meg for framtida
for det er der eg skal tilbringe resten av mitt liv"*
Mark Twain

Kap. 1 EIT KOMPETANSEPROSJEKT I SOGN OG FJORDANE

Kommunenes Sentralforbund (KS) i Sogn og Fjordane gjennomførte i 1999 ein forstudie der ein søkte å kartlegge korleis kommunar arbeider med kompetanseutvikling. Målsettinga var å etablere auka kunnskap om sterke og svake sider ved kommunane sitt arbeid på dette området. Rapporten frå forprosjektet blei lagt fram i august 1999: "Kompetanseutvikling i kommunane - rørsle utan rytme" (Hustad og Roald 1999).

Med utgangspunkt i konklusjonar frå forstudien ønska ein å arbeide vidare med eit prosjekt der kommunar var med i systematisk utprøving av modellar for planlegging og gjennomføring av kompetanseutvikling. I januar 2001 søkte KS i Sogn og Fjordane midlar til eit hovudprosjekt frå Kompetanseutviklingsprogrammet (KUP) som VOX¹ adminstrerer. KUP tildelte midlar som ga grunnlag for ei systematisk utprøving i to kommunar - Gloppen kommune og Flora kommune. Prosjektet fekk tittelen:

"Rytmask kompetanseutvikling i kommunane i Sogn og Fjordane"

Prosjektet blei gjennomført i perioden 2001 - 2002. Hausten 2002 arrangerte KS i Sogn og Fjordane ein konferansen der erfaringar frå prosjektet blei formidla til andre kommunar i fylket. Denne rapporten skisserer utgangspunkt, gjennomføring og erfaringar i prosjektet.

1.1 Forstudien

Forstudien var initiert av KS Sogn og Fjordane v/rådmannsutvalet. Vestlandsforskning og Høgskulen i Sogn og Fjordane blei engasjerte til å gjennomføre studien i dei fire kommunane Flora, Gloppen, Jølster og Lærdal. Ein tok sikte på å kartlegge:

- Korleis kommunane arbeider med kompetanseutvikling i dag.
- Korleis kommunane ser for seg utviklinga dei neste 5 åra i forhold til kompetansefeltet.
- I kva grad ein ser kommunen som ein potensiell leverandør av kompetanseutvikling for andre.

¹ VOX er eit nasjonalt senter for voksnes læring. Det er eigd av Utdannings- og forskingsdepartementet, men har eige styre.

Det blei gjennomført intervju med desse gruppene i kvar av dei aktuelle kommunane:

- Rådmann og leiargruppa.
- Tillitsvalde.
- Institusjonsleiarar.

Hovudfunna i forstudien kan oppsummerast slik:

- Kommunane legg vekt på kompetanseutvikling og har ein forholdsvis høg aktivitet på dette området - (*rørsle*)
- Det er fleire indikasjonar på at det ikkje i tilstrekkeleg grad er heilskapleg og planmessig arbeid med kompetanseutvikling med omsyn til:
 - kartlegging av behov
 - systematisk prioritering
 - evaluering av tiltak
 - kopling mellom kompetanseplanlegging og det overordna plan- og budsjettarbeidet i kommunane - (*utan rytme*)

Ut frå desse hovudfunna blei rapporten frå forstudien gitt tittelen "Kompetanseutvikling i kommunane - rørsle utan rytme" (Hustad og Roald 1999). Rapporten gir i sin analysedel tilråding om tiltak innan for tre hovudområde:

Planlegging og systemutvikling

Tiltak retta mot å utvikle og drive system og prosessar over tid. Kopling mellom ulike planprosessar i og mellom institusjonelle nivå er sentralt:

T1 - Utvikle årsrytme i kompetanseplanlegginga	T2 - Samarbeidsforum mellom KS, Høgskule og vidaregåande skule
<p>Gjennom rådmannsutvalet arbeide for at alle kommunar utviklar ein årsrytme i kompetanse-planlegginga som følgjer budsjett-prosessen.</p> <p>Denne årsrytmen skal stimulere til og sikre:</p> <ul style="list-style-type: none">- Målsetjingar og tiltak innan kompetanse-utvikling blir nedfelt og følgd opp gjennom budsjettplanar og årsmeldingar i kommunane- Samanheng mellom overordna kompetanseplanlegging og etatsvis planlegging i kommunane. Kompetanseplanlegging også for sentraladministrasjonen i kommunen.- Aktivisere funksjonen til arbeidsmiljøutvala i kommunane i forhold til kompetanseplanlegging. Medarbeidarsamtalar må her vere eitt viktig grunnlag for dette.- Fokusere kompetanseplanlegging i institusjonsleiar møta i kommunane. Eit viktig utgangspunkt må vere at kompetanseplanlegging er eit direkte leiaransvar.- Årleg planlegging og gjennomføring av interkommunale kompetansetiltak.- Årleg planlegging og gjennomføring av kompetansetiltak i samarbeid mellom kommunane, høgskule, vidaregåande skular og andre regionale kompetanseleverandørar.- Samarbeid om kompetanseutvikling mellom kommunane og arbeidslivet elles i fylket vårt.- Oppfølging av "Etter- og vidareutdanningsreforma" (Kompetansereforma)	<p>Etablere eit fast "Kompetanseforum" mellom KS, Høgskulen i Sogn og Fjordane og vidaregåande skule der større liner i kompetansesamarbeidet vært avtala årleg:</p> <ul style="list-style-type: none">- samansetting: Rådmannsutvalet, rektor og 2-3 sentrale medarbeidarar ved HSF, representantar for undervisningsavdelinga/vg. skular i fylket.- arbeidsform: Eit større planleggingsmøte i januar i etterkant av den årlege økonomiplanlegginga og kompetanseplanlegginga i kommunane . Eit møte i august/september i forkant av økonomiplanlegging/kompetanseplanlegging i kommunane.

T3 - Konferanse om kompetanseutvikling våren 2000

KS-konferansen våren 2000 har kompetanseutvikling som hovudtema. Representantar for kommunar, fylkeskommune, skuleetatar og høgskule drøftar og legg grunnlag for:

- ei djupare og meir samanhengande forståing for kompetanseutvikling (jfr elementa i T1.)
- samanhengen mellom omstillingsevne og kompetanseutvikling
- legge grunnlag for den felles rytme/syklus som må til dersom desse aktørane skal ha optimal nytte av kvarandre i kompetanseutvikling (framfor budsjettåret 2001 og studieåret 2001/2002)
- Gjennomføring av Kompetansereforma
- Utdjupe forståing for "meklarroller" i kompetansearbeidet
- Presentasjon av pilotprosjekt som er startast opp/skal startas opp. Jfr T1-T10

Utprøving av nye arbeidsformer

Nye ordningar som endrar eller vidareutviklar organisatoriske løysingar:

T4 - Kompetanseprosjekt i to kommunar - Pilotprosjekt

I to kommunar etablere eit breitt prosjekt for utvikling av kompetanseplanlegging i samsvar med prinsippa i T1. Gjennom desse to pilotprosjekta vil KS i Sogn og Fjordane vinne erfaringar som kan komme alle kommunane til nytte i kompetansearbeidet.

- Gloppen kommune m.a. med utgangspunkt i element som ligg i Gloppen opplæringscenter, Studiesenter Sandane (samarbeid mellom høgskule/vidaregåande skule/kommune og andre aktørar) Gloppen næringshage, fjernlæring og metodikken som ligg i omgrepet Creative Learning Systems (CLS)
- Flora kommune m.a. med utgangspunkt i samanhengen mellom kompetanseutvikling og kommuneplanarbeid/økonomiplanlegging og samarbeid mellom kommune og arbeidsliv (Kompetanseringen Vest)

To slike større pilotprosjekt vil kunne gi reell utvikling og utprøving av mange av dei andre tiltaka som er foreslått i rapporten.

T5 - Prosjekt for aktiv utprøving av jobb-rotasjon og hospitering.

Vert framheva som eit ønskeleg kompetansetiltak frå alle informantar i undersøkinga. Etablere aktiv utprøving av jobb-rotasjon og hospitering for personell i helsesektor, skulesektor, barnehagesektor, sentraladministrasjon og andre aktuelle område i to kommunar. Slik utprøving vil med fordel kunne knytast til regionalt samarbeid mellom fleire kommunar.

T6 - Fylkeskommunen

Ønskeleg at fylkeskommunen drar i gang programområdet "Læring for livet" slik det er skissert i fylkesplanen for 1999/2000.

Programmet er lagt opp i forhold til ein tredelt strategi:

- betre kunnskapen om jobbtilbod i fylket vårt andsynes dei som skal søke vidaregåande utdanning
- motivere ungdom med relevant utdanning til å søke arbeid i fylket
- utvikle prosjekt som fokuserer på etter- og vidareutdanning av vaksne arbeidstakarar, og eventuelt vaksne som av ulike grunnar er ute av arbeidsmarknaden

T7 - Fylkeskommunen aktivt med i kompetanseplanlegging saman med kommunane

Fylkeskommunen må bli med som aktiv aktør i planlegging og gjennomføring av kompetansetiltak kommunane arbeider med. Aktuelle tiltak:

- Utvikle nærare samarbeid mellom KS, HSF og vidaregåande skule (jfr. T2). Programområde fylkeskommunen utviklar knytt til kompetanse/læring må trekkast aktivt inn i dette samarbeidet.
- Fylkeskommunale institusjonar vert trekt aktivt med i dei to pilotprosjekta som er foreslått i Flora og Gloppen (jfr. T4)
- Kompetansetiltak fylkeskommunen utviklar for eigne tilsette vert også gjort tilgjengelege for primærkommunane.
- Fylkeskommunen prøver aktivt ut hospitering og jobbrotasjon. Her er utveksling mellom 1-linje og 2-linje internt i fylkeskommunen aktuelt, men også hospiteringsordningar i samarbeid mellom fylkeskommunar og primærkommunar.

Styrking av etablerte ordningar

Kommunane har ei rekke tiltak for kompetanseutvikling. Desse kan vidareførast og styrkast på fleire måtar:

<p style="text-align: center;">T8 - Regionalt samarbeid for skulesektoren</p> <p>Etablere som fast ordning det regionale samarbeidet som er utvikla innan skulesektoren i samband med Grunnskulererforma (Gr97). Hovudprinsippet er at kartlagt utviklingsbehov i den einkilde skule/kommune skal vere utgangspunkt for interkommunale og regionale kompetansetiltak:</p> <ul style="list-style-type: none">- Fylket inndelt i 4 kompetanseregionar med ein ansvarleg skulesjef for samarbeidet i kvar region. (Skulesjefutvalet)- Kompetanseutval for skuleverket på fylkesnivå. Skulesjefutvalet, Statens Utdanningskontor, Undervisningskontoret i fylkeskommunen, HSF, arbeidstakarorganisasjonane. (arbeider i samsvar med årsrytmen i T1)- Kompetanseplanlegging fast sak på alle møta for skulesjefane i fylket. Grunnleggjande føringar vert drøfta. Statens Utdanningskontor koordinerer møta. HSF møter fast med representant. Ofte avsett tid til regionmøte som ein del av desse fylkesmøta	<p style="text-align: center;">T9 - Regionalt samarbeid for helse- og sosialsektoren</p> <p>Etablere regionalt samarbeid for helse/sosial som kan ha tilsvarende funksjon som alt er utvikla for skule. Forma på samarbeidet må utviklast i forhold til helse/sosial sin eigenart, men vere basert på prinsippa:</p> <ul style="list-style-type: none">- bygge på kartlagte utviklingsbehov i den einkilde institusjon/kommune.- Sikre eit løpande kompetansesamarbeid mellom kommunar, høgskule, fylkeskommune og Fylkesmann- Studiesenter Førde som ressurs for helse/sosialsektoren.
<p style="text-align: center;">T10 - Interkommunalt samarbeid om §20 kurs m.m. i helsesektoren</p> <ul style="list-style-type: none">- Etablere samarbeid mellom kommunar i fylket vårt for gjennomføring av §20- kurs.- Også utvikle andre kompetansetiltak for helsepersonell med tanke på auken av relativt tunge klientar i kommunane.	<p style="text-align: center;">T11 - Interkommunalt samarbeid om §20 - kurs i barnehagesektoren</p> <p>Etablere regionalt samarbeid mellom kommunar for gjennomføring av §20-kurs i barnehagesektoren.</p> <p>Behovet for auka fleksibilitet i barnehagedrifta må vere eit viktig perspektiv i slike kompetansetiltak</p>
<p style="text-align: center;">T12 - Interkommunalt samarbeid i Teknisk sektor</p> <p>Etablere interkommunalt samarbeid om faglege tyngdepunkt i teknisk sektor for å kome i møte utfordringa med auka fagkrav/spesialisering innan teknisk sektor (Eks. digital karthandsaming, miljøspørsmål, brannteknikk)</p> <p>Prøveprosjekt i ein region i fylket vårt, samarbeid mellom 3-5 kommunar.</p> <p>Utnytte Kurssenter Førde som kompetanseressurs for tekniske tenester i kommunane.</p>	<p style="text-align: center;">T13 - Etablere desentralisert lærarutdanning og førskulelærarutdanning</p> <p>Fylket vårt står framfor vesentlege utfordringar kva gjeld rekruttering til læraryrket:</p> <ul style="list-style-type: none">- lærargruppa har svært høg gjennomsnittsalder (på grunn av den store utvidinga av stillingar på 60-talet)- dramatisk fall i tal søkjarar til lærarstillingar og auke av ufaglærte i stillingane.- Nedgang i søkartal til lærarutdanningane. <p>Etablering av desentralisert lærarutdanning når andre søkergrupper som har høgere alder og også synes å vere meir stabilt knytt til fylket vårt</p>

1.2 Prosjektet - "Rytmask kompetanseutvikling"

Rapporten frå forstudien blei framlagt i samband med årsmøte 03.09.99 i rådmannsutvalet i Sogn og Fjordane. Ut frå diskusjonen i dette møtet blei det arbeidd vidare fram mot ein større prosjektsøknad som blei sendt KUP 30.05.00. Søknaden tok i hovudsak utgangspunkt i T1 og T4 i forstudien sine tilrådingar. KUP ga tilsagn om støtte 05.10.00. Tilskottet var noko lågare enn søknadssummen, prosjektet blei difor i rådmannsutvalet sitt møte 19.01.01 tilpassa den endelege kostnadsramma.

Mål for prosjektet

Hovudmålsettinga for prosjektet blei formulert slik:

"Etablere og prøve ut løysingar som kopljar arbeidet med kompetanseutvikling til årssyklusen i plan- og budsjettarbeidet"

I søknaden nyttar ein omgrepet 'lærande kompetanseutvikling' for å understreke at arbeidet med kompetanseutvikling skal ha ei form som "... fortløpande vurderer samanheng mellom plan, gjennomføring og opplevd nytte for individ og organisasjon" (KS Sogn og Fjordane 2000).

I vedlegg til KUP-søknaden formulerer ein bakgrunnen slik:

"Trongen for kontinuerleg kompetanseutvikling er veldokumentert gjennom forskingsarbeid, offentlege dokument og innsats innan privat og offentleg sektor. Å ha og å utvikle kunnskap, og å ha evne til å bruke denne i ulike samanhengar, er ikkje nytt. Utfordringa i dag er heller at det vi kunne i går - vel og merke meir eller mindre sterkt i ulike sektorar - tapar verdi i ei verd med høg endringstakt. Vi må difor halde eit vakkare auge på korleis vi forvaltar kunnskapen no enn før. Dett er ei særleg utfordring for kommunane der om lag 80 % av dei samla kostnadene er knytt til personalet. Desse kostnadene vil kommunane ha, enten personalet får høve til å halde tritt med kunnskapsbehovet eller ikkje. No er det heldigvis ikkje slik at det berre er utdanningsinstitusjonane som er arena for kunnskapsvekst. Det ser ut til å vere aksept for at arbeidsplassen er den viktigaste læringsarenaen for vaksne. Men ofte er ikkje denne arenaen vel tilrettelagt for god forvaltning av det læringspotensialet arbeidsplassen representerer. Dette er også erkjent av utdanningsinstitusjonane, som no stadig oftare tek på seg både rådgjeving og gjennomføring av arbeidsplassnære læringstilbod. Eit hovudpunkt i det prosjektet som her ligg føre, vil vera å utvikla kommunale arbeidsplassar som lærestad." (ibid)

Vidare blir utfordringane kommunane står framfor, samanfatta slik:

- Nye oppgåver i tillegg til dei eksisterande.
- Opnare konkurranse om oppgåver.
- Auka konkurranse om arbeidskrafta.
- Auka krav om brukarorientering og kvalitet.
- Vanskar med å endre daglege arbeidsformer.

I saka til møtet i rådmannsutvalet 19.01.01 blei det lagt vekt på:

"I ei tid der kampen om den kompetente arbeidskrafta hardnar til, og der dei unge som skal inn i arbeidsmarknaden ikkje har kommunesektoren som sine primærval, og i tillegg i stadig større grad vil etterspørre individuelle utviklingsmoglegheiter ved jobbval, kan eit slikt kompetanseutviklingsprosjekt vere eit bidrag til å styrke moglegheitene til å halde på, utvikle og rekruttere kompetent arbeidskraft i kommunane i vårt fylke". (KS Sogn og Fjordane 2001a)

I same dokumentet blir det lagt vekt på at måla for prosjektet tar utgangspunkt i forstudien som vart gjennomført i 1999. Fokus er retta inn mot T1 - "Utvikle årsrytmen i kompetanseplanlegginga":

T1 - Utvikle årsrytme i kompetanseplanlegginga
Gjennom rådmannsutvalet arbeide for at alle kommunar utviklar ein årsrytme i kompetanseplanlegginga som følgjer budsjett-prosessen. Denne årsrytmen skal stimulere til og sikre: <ul style="list-style-type: none">- Målsetjingar og tiltak innan kompetanse-utvikling blir nedfelt og følgd opp gjennom budsjettplanar og årsmeldingar i kommunane- Samanheng mellom overordna kompetanseplanlegging og etatsvis planlegging i kommunane. Kompetanseplanlegging også for sentraladministrasjonen i kommunen.- Aktivisere funksjonen til arbeidsmiljøutvala i kommunane i forhold til kompetanseplanlegging. Medarbeidersamtalar må her vere eitt viktig grunnlag for dette.- Fokusere kompetanseplanlegging i institusjonsleiarmøta i kommunane. Eit viktig utgangspunkt må vere at kompetanseplanlegging er eit direkte leiaransvar.- Årleg planlegging og gjennomføring av interkommunale kompetansetiltak.- Årleg planlegging og gjennomføring av kompetansetiltak i samarbeid mellom kommunane, høgskule, vidaregåande skular og andre regionale kompetanseleverandørar.- Samarbeid om kompetanseutvikling mellom kommunane og arbeidslivet elles i fylket vårt.- Oppfølging av "Etter- og vidareutdanningsreforma" (Kompetansereforma)

Prosjektkommunane

På grunnlag av rådmannsutvalet sitt møte 19.01.01 utforma KS i Sogn og Fjordane prosjektet slik at det skulle gjennomførast i Gloppen kommune og Flora kommune. Planane for arbeidet i kvar av desse kommunane blei lagt fram for VOX i eit plandokument datert 19.02.01 (KS Sogn og Fjordane 2001b).

Innrettinga av delprosjekta i Gloppen og Flora var bevisst noko ulike. Gloppen opplæringsseter er etablert som ein organisasjon med ansvar for å samordne, planleggje og gjennomføre vaksenopplæring og kompetanseheving i eigen og nærliggjande kommunar.

Flora kommune er inne i ein større omstillingsprosess der organiseringa i kommunen blir endra frå tradisjonell etatsinndeling til ein flatare to-nivå modell. Kommunen har utarbeidd ein eigen opplæringsplan knytt til denne omstillinga og søker aktivt etter korleis planlegging og gjennomføring av kompetanseutvikling skal utformast i den nye kommuneorganisasjonen.

Ut frå dette har det lagt til rette for ulike utprøvingar, men også utfordrande samarbeid mellom Gloppen kommune, Flora Kommune og prosjektleiinga i KS Sogn og Fjordane.

Gloppen kommune formulerte målet for sitt arbeid slik:

"Etablere modell for samordning av etter- og vidareutdanning i kommunen og ut mot fylket i offentleg sektor"

Gloppen opplæringscenter v/Steinar Sandnes fekk ansvar for den praktiske gjennomføringa av prosjektet. Detaljane i planlegginga og gjennomføringa går fram av kap. 3.1

Flora kommune formulerte målet for sitt arbeid slik:

"Utvikle, planleggje og gjennomføre eit program for kompetanseutvikling knytt til omorganisering og omstillingsprosessar i Flora kommune.
Utvikle eit langsiktig program for planlegging og gjennomføring av kompetanseutvikling for kommunale medarbeidarar.
Utviklingsarbeidet skal kople kompetanseplanlegging på kort og lang sikt.
Det skal vere ein klar samanheng mellom utvikling av administrativ kompetanse gjennom leiarutvikling og prioriteringar knytt til fagleg oppgradering av personale i heile organisasjonen".

Kommunalsjef Anders Moen fekk ansvar for den praktiske gjennomføringa av prosjektet. Detaljane i planlegginga og gjennomføringa går fram av kp 4.2.

Styring av prosjektet

Rådmannsutvalet i Sogn og Fjordane oppnemnde denne styringsgruppa for prosjektet:

Martin Lyngstad
Petter Wiberg
Bjørn Birger Bremer
Perdy Hesjevoll

Jan Ryste, KS i Sogn og Fjordane har vore ansvarleg for prosjektet. Han har lagt til rette møta i styringsgruppa, gjennomført planleggings- og oppfølgingsmøter med Gloppen og Flora og stått for den løpande kontakta med Høgskulen i Sogn og Fjordane.

Evaluering og rapportering

Styringsgruppa engasjerte Knut Roald ved Høgskulen i Sogn og Fjordane til å følgje og utarbeide rapport for prosjektet. Han har delteke i styringsgruppa sine møte og møta mellom prosjektleiar Jan Ryste og dei ansvarlege for delprosjekta i Gloppen og Florø. Knut Roald har også følgd opp arbeidet i dei to kommunane gjennom den dokumentasjonen som har blitt utarbeidd under vevs. Drøftingar og vurderingar av prosjektet går fram av kapittel 4. i denne rapporten.

Spreiing av erfaringar og prosjektresultat.

Ved slutten av prosjektperioden gjennomførte KS i Sogn og Fjordane ein erfaringskonferanse der resultata i prosjektet blei presenterte for kommunane i fylket. Konferansen blei gjennomført i samarbeid med KS sentralt v/ rådgjevar Vidar Kjøraas. Steinar Sandnes presenterte Gloppen sitt arbeid og Ander Moen la fram prosjektet i Flora kommune. Konferansedeltakarane fekk to typar tilbod om vidare oppfølging av prosjektet.

- Tilgang til materiell som er utvikla i Gloppen og Flora
- Rettleiing i utvikling av kompetansearbeidet i eigen kommune

Opplegget for erfaringskonferansen går fram av vedlegg i denne rapporten.

Kap. 2 ULIKE PERSPEKTIV PÅ KOMPETANSEUTVIKLING

I faglitteratur om kompetansespørsmål kan vi klart sjå ei utvikling i forståinga av kva kompetanse er - og korleis kompetanseutvikling kan foregå. Frå ei statisk oppfatning av kompetanse som formell og opplæringsbasert, ser vi no auka vektlegging av realkompetanse og den læring som ligg i dagleg arbeid og samarbeid (Dalin 1999; Lai 1997; Nordhaug 1998a, 1998b). Ei tradisjonell tilnærming til kompetanseutvikling har vore retta mot individbasert kartlegging, registrering, analyse og dokumentasjon. Meir dynamiske tilnærmingar søker å sjå kompetanseutvikling i nær samheng med det samla plan- og strategiarbeidet for kommunen som organisasjon.

Denne utviklinga avteiknar seg i KS sine faglege publikasjonar om kompetansespørsmål i perioden 1997 til 2002:

- "Læring til to tusen" - KS 1997
- "Strategisk kompetanseplanlegging" - KS 1999
- "Fra kompetanse til læring til utvikling" - KS 2000
- "Ny giv i arbeidsgiverpolitikken" - KS 2002

2.1 "Læring til to tusen" - KS 1997

"Læring til to tusen - å oppdage, handle og forandre" set fokus på kompetanse som innsatsområde. Ein ønskjer å skape debatt om "... nåværende praksis under hatten 'kompetanseutvikling', en debatt som også beveger seg inn i framtida" (Kommunenes Sentralforbund 1997). KS signaliserer her at ein ønskjer å legge auka vekt på 'læring i organisasjonar' framfor ei individ og opplæringsbasert kompetanseforståing.

Kvalifikasjon og kompetanse

I "Læring til to tusen" blir det lagt vekt på skiljet mellom 'kvalifikasjon' og 'kompetanse':

- *Kvalifikasjon* : Det nivået som formell utdanning/eksamen gir rett til å praktisere
- *Kompetanse*: Ein person si evne til å løyse ei gitt oppgåve. Kompetanse består både av kunnskapar, ferdigheiter, holdningar og vilje kopla til konkrete oppgåver/situasjonar.

Gjennom eit slikt skilje ønskjer ein også å peike på at kommunar i for stor grad har konsentrert merksemda om den kompetansen dei *ikkje* har, i staden for å verdsette og vidareutvikle det personale ein faktisk har.

'Instrumentell problemløysing' versus 'Kunnskap-i-handling'

To ulike kunnskapsteoretiske tilnærmingar blir skissert i denne publikasjonen:

- *Yrkespraksis som 'instrumentell problemløysing'*
- *Yrkespraksis som 'kunnskap-i-handling'*

Yrkespraksis kan sjåast på som 'instrumentell problemløysing' når den grunnleggjande ideen er at ein "...med tankens kraft kan fatte tingenes mening og iboende orden". Kunnskap og handling blir då skilde sfærar. Kunnskap kan tileignast for sidan å bli brukt, kunnskap blir noko ein har (som eit objekt). Kompetent yrkesutøving er ut frå dette bruk av kunnskap til praktisk problemløysing - kunnskap, bruk, mål og midlar blir fråskilde kategoriar (Haaland 1997). Dette synet er rotfesta i ein positivistisk tradisjon der kunnskap blir sett på som speglingar (teori, fakta, modellar) av ein objektiv røyndom. Kunnskapen blir noko som eksisterer utanfor praksiskonteksten, uavhengig og skilt frå praktisk handling (ibid). Innanfor et slikt perspektiv vil analyse/diagnose vere grunnleggjande utgangspunkt for kompetanseutvikling.

'Kunnskap-i-handling' representerer ei anna kunnskapsteoretisk tilnærming der ein tar utgangspunkt i at kunnskapen finst i handlinga - ein levande kunnskap som aktivitet og ikkje som ei beholdning av reglar, teoriar og modellar. Innsikt i teoriar, modellar og omgrep kvalifiserer då ikkje i seg sjølv for praksis. Kunnskap er noko anna enn språkleggjorte reglar, kunnskapen finst og blir utøvd gjennom handling. Å 'kunne' blir dermed ikkje avgrensa til formulerte - eller formulerbare tilvisingar og reglar - å 'kunne' blir det å kunne gjøre. Kunnskapen finst ikkje avsondra frå menneske, den byggjer på deltaking og dialog og har både ein taus og ein eksplitt karakter (ibid). I eit slikt perspektiv blir handling og samhandling viktig i kompetanseutvikling.

Frå 'opplæring' til 'læring'

Med utgangspunkt i dei to skisserte kunnskapssyna, legg "Læring til to tusen" vekt på skiljet mellom 'opplæring' og 'læring'. Tradisjonelle idear om at medarbeidarane skulle 'tilførast' kompetanse, må erstattast av kunnskapssamfunnets krav og tenking der medarbeidarane er gjort myndige og ansvarlege. Kompetanseutviklinga bør innrettast mot 'kunnskap-i-handling' der medarbeidarane med utgangspunkt i eiga yrkesutøving, kollegaer og organisasjonsperspektiv tar ansvar for eiga læring.

'Læring i jobben' vert framheva som ein tung, internasjonal trend. Utfordringane i kompetansearbeidet ligg i spenningsfeltet mellom utdanningssystemet si teoretiske/formelle tilnærming og arbeidslivet si praktiske/handlingsbaserte læring og kompetansebygging.

Ut frå dette kan ein sjå for seg ei lang rekke aktuelle metodar i arbeidet med kompetanseutvikling:

- skole, undervisning, kurs
- studiegrupper med høgt sjølvstendig ansvar
- prosjektarbeid
- nettverk
- kollegarettleiing
- hospitering
- jobbrotasjon
- ekskursjonar, studiereiser

Som grunnleggjande tendens vil kompetanseutviklinga dermed endre karakter

Frå:

- skole, undervisning, kurs
- formell kompetanse
- definisjon av organisasjonens kompetansebehov gjennom individuelle intervju
- kartlegging og planlegging i fokus

Til:

- arbeidsplassen som læringsarena
- reell kompetanse
- dei konkrete arbeidsoppgåvene definerer læringsbehovet
- enkle og fleksible planar

2.2 ”Strategisk kompetanseplanlegging” - KS 1999

”Strategisk kompetanseplanlegging” er utforma som eit rettleiingshefte som skal skissere enkle verktøy for kompetanseplanlegging. Omgrepet ’strategisk’ poengterer at kompetanseutviklinga må knytast til analyse både av organisasjonens no-situasjon og framtidige utfordringar. I eit slikt perspektiv blir metodar og verktøy for å konkretisere ’satsingsområde’ sentralt (Kommunenenes Sentralforbund 1999)

Forankring av kompetanseplanen

Det blir lagt vekt på å forankre kompetanseplanlegginga i kommunens overordna planar og strategiar; kommuneplan, handlingsprogram, økonomiplan, budsjettarbeid m.m. Foreslåtte kompetanseutviklingstiltak må bygge opp under vedtekne mål og satsingsområde. Individuelle behov for kompetanseutvikling må samsvare med dei strategiske føringane i organisasjonen.

”Strategisk kompetanseplanlegging” inneheld ei eksempelsamling av skjema som kan nyttast i denne typen planlegging av kompetaneutvikling. På same måte som i ”Læring til to tusen”, blir det peika på eit breitt sett av metodar og arenaer som kan nyttast i kompetanseutvikling. Læring på arbeidsplassen og ’kunnskap-i-handling’ står også sentralt.

Fokus på brukaren

Det er eit karakteristisk trekk ved heftet ”Strategisk kompetanseplanlegging” at mottakaren av kommunale tenester blir omtala som ’brukar’. Grunnforståinga er at kvaliteten på ei teneste best blir avgjort og målt ut frå brukaren si oppleving av tenesten som blir gitt. Vi ser her at tankar frå ’New Public Management’ ligg til grunn meir enn tradisjonelle profesjonsbaserte kvalitetskriterium. ’Brukardialog’, ’brukarmedverknad’ og ’tenestekvalitet’ er sentrale omgrep.

Jamleg oppfølging av arbeidet med kompetanseutvikling

Systematisk kartleggings- og planleggingsarbeid kan langt på veg vere spilt energi dersom oppfølginga ikkje står i samsvar med førebuinga. ”Strategisk kompetaneutvikling” legg difor vekt på at kompetanseutvikling må vere jamleg tema i leiarmøta. På slutten av året bør leiarar sette i verk evaluering både av gjennomførte og pågåande kompetansetiltak.

2.3 ”Fra kompetanse til læring til utvikling” - KS 2000

I ”Fra kompetanse til læring til utvikling” blir resultat frå to utviklings- og dokumentasjonsprosjekt samanfatta. Det er ovanfor peika på korleis ein etter kvart har ønska å legge vekt på omgrepet ’læring’ framfor omgrepet ’kompetanseheving’. No blir tankegangen trekt vidare ved å sette fokus på omgrepet ’tenesteutvikling’. Ein kommune har ikkje behov for kompetanse i seg sjølv, men som eit middel til å tilfredsstille brukarane sine behov. Informasjon gjennom brukarundersøkingar blir understreka som eit viktig grunnlag for målretta tenesteutvikling (Kommunenenes Sentralforbund 2000).

Ei interessant presisering kjem fram gjennom dei to tilnærmingane:

- *Læring på arbeidet*
- *Læring i arbeidet*

Begge omgrepa knyter seg til ideen om ’arbeidsplassen som læringsarena’, men er ulike i forhold til korleis læringsprosessen er lagt opp. Ved ’læring på arbeidet’ inviterer organisasjonen utdanningsinstitusjonar til sin arbeidsplass for gjennomføring av kurs/utdanning. ’Læring i arbeidet’ er eit uttrykk for ’kunnskap-i-handling’ der ein arbeider bevisst og systematisk med å prøve, erfare, reflektere, endre og prøve på nytt. Læringa er då kontekstavhengig og finn stad i tilknytning til brukarar, utstyr, kollegaer etc.

Prosjektet ”Kompetanseutvikling i kommunene”

I ”Fra kompetanse til læring til utvikling” blir hovudpunkt frå rapporten ”Kompetanseutvikling i kommunene” (Olsen 2000) oppsummert. Resultata frå systematisk arbeid med kompetansetiltaka i fem kommunar blir oppsummert slik:²

- læring og tenesteyting er nært knytt til det praktiske, daglege arbeidet
- ulike former for interne kurs, hospitering og erfaringdiskusjonar gir høgt utbytte
- formell utdanning kan knytast til læring på og i arbeidet
- det er viktig å finne fram til organiseringsformer som gir avgrensa vikar- og reiseutgifter
- tilsette som tar del i læringsaktivitetar på arbeidsplassen, opplever at deira kompetanse og innsats i større grad blir verdsett av arbeidsgjevar

2.4 ”Ny giv i arbeidsgiverpolitikken” - KS 2002

”Ny giv i arbeidsgiverpolitikken” er eit diskusjonsgrunnlag for kommunane sine egne utviklingsprosessar (Kommunenes sentralforbund 2002). Kompetanseutvikling blir her sett inn i eit samla arbeidsgjevarperspektiv som bygger på tre verdielement:

- Tilretteleggande leiing
- Myndiggjorte medarbeidarar
- Informasjon frå brukarane og kunnskapar om omgivnadene

Kompetaneutvikling blir i denne publikasjonen igjen knytt til omgrepa ’læring’ og ’utvikling’. Framstillinga understrekar dreinga frå isolerte skolerings- og opplæringstiltak til brukarorientering og strategiske utviklingsprosessar. Ein legg vekt på tilgangen på gode rettleiarar og høve til å lære av kollegaer gjennom formelle og uformelle grupper.

² Mange av dei same hovudpunkta blir vektlagt i rapporten ”Lærende arbeid - en kartlegging av lærevilkår i norsk arbeidsliv” (Fafo 2000)

Kap. 3 AKSJONSLÆRING SOM METODE

Den metodiske arbeidsforma som har vore nytta i prosjektet, knyter seg til omgrepet 'aksjonslæring' slik m.a. Tom Tiller (2000) nyttar dette. Det har vore etablert eit systematisk samarbeid mellom dei operative aktørane (Gloppen kommune, Flora kommune) og ein ekstern fagperson (førstelektor Knut Roald, HSF) som har følgd prosjektet.

I aksjonslæring legg ein arbeidet i hovudsak opp på same metodiske måte som i aksjonsforskning, men omgrepet *læring* framhevar vektlegginga av aktørane sine læringsprosessar og læringsresultata i prosjektet, framfor det distanseperspektivet ein forskning ofte har. Nokre teoretiske drøftinga går svært langt i å understreke at aksjonsforskning kan sjåast på som uttrykk for akademisk imperialisme (Elliot 1991,1992) der forskingsfokus i eit prosjekt inneber at ein forskar *på* prosjektet og ikkje *i* og *med* det. Elliot er oppteken av at metodologi ut frå ein akademisk ståstad kan bli eit sett av mekaniske teknikkar framfor ei samling dynamiske idear og prinsipp som strukturerer søkinga etter djup forståing i den prosessen ein er inne i.

I denne rapporten er vi ikkje oppteken av motsetnader i diskusjonen om aksjonsforskning og aksjonslæring, men vel å legge vekt på prinsipp som er relaterte til omgrepet aksjonslæring. Det inneber at det metodiske fokuset er retta mot læringa hos aktørane i prosjektet. Revans (1982) legg vekt på at styrken i aksjonslæring er at personane i ein organisasjon blir meir merksame på og kan nyttiggjere seg det som alt finst der av kunnskap. Dei genererer læring ut frå dei eksisterande erfaringane gjennom å refortolke gårtdagens erfaringar i lys av dagens og morgondagens. Revans ser dette som viktig for å skape positiv ny læring. Like interessant er det at han ser aksjonslæring som ein metode for å avdekke ikkje-intendert og skjult negativ læring ein kan ha produsert gjennom fleire år, noko som systematisk diskvalifiserer aktørane frå å utføre arbeidet på ein god måte.

Revans ser fire basisaktivitetar som grunnlaget for aksjonslæring:

- bruk av ein vitskapleg framgangsmåte
- søking etter fornuftige avgjerder
- utveksling av gode råd og konstruktiv kritikk
- læring av ny åtferd

Sjølvtvutviklingsaspektet står sentralt i aksjonslæring. Samstundes vert det langt vekt på at eksterne personar tilfører prosessen perspektivbryting og nye synsmåtar. Andre sine spørsmål, problemstillingar og undringar er eit viktig grunnlag for å sjå seg sjølv og sine eigne handlingar i eit lys som kan gi ny læring (ibid).

Skiljet mellom aksjonslæring og daglege diskusjonar tilknyta arbeidet kan forklarast som ei djuptilnærming i staden for ein overflatetilnærming (Tiller 1999). Ein legg vekt på meining og forståing av det som konstituerer kvardagen. Tiller ser ikkje overflatelæring og djuplæring som motsetnader. Det kan vere verdfullt å starte der deltakarane er og så foreta ei stegvis

opptrapping av refleksjonen. Dei positive sidene ved begge tilnærmingane kan kombinerast i ein strategi. Her kan det vere nyttig å etablere eit skilje mellom 'uttrykt' plan og 'faktisk' plan. Den uttrykte planen er den ein snakkar om offentleg og dei verdiar ein gir til kjenne. Faktisk plan, den som faktisk blir brukt, er det ein gjer i praksis styrt av modellar, praksisteoriar og styrande verdiar ein ikkje er seg bevisst i ein hektisk kvardag. Når vi undersøker relasjonane mellom den uttrykte og den faktiske planen, vil vi truleg finne et det er vesentlege skilnader mellom dei verdiane vi gir uttrykk for, og det som pregar arbeidet i praksis. Dei same sett av løysingar blir valde innanfor eit standard repertoar. Gjennom aksjonslæring kan avstanden mellom det som faktisk skjer, og det som ein held fram som god praksis, ofte vere eit godt utgangspunkt for analyse av eigen kvardag. Kritisk refleksjon kan bidra til å betre kontakten mellom det ein ønskjer å gjere, og det ein faktisk gjer (ibid).

Aksjonslæring handlar om forståing av det vi erfarer - å forstå seg sjølv og få auge på underliggande samanhengar, årsaksforhold og mønster. Ein legg opp til å utfordre seg sjølv på ein grunnleggande måte ved at eksisterande bakhodemodellar og praksisteoriar blir undersøkte, artikulerte, utfordra og gjort til gjenstand for revisjon. Ein har som utgangspunkt at det finst alternativ som ikkje er undersøkte, og at vi ikkje må vere fastlåste i bestemte løysingar. Det finst som regel alternative val avhengig av auget som ser og dei tolkingar som blir gjort. Vår måte å tenke på kan endrast eller erstattast, og då vil nye valalternativ kome til syne. Personar og situasjonar er ikkje predeterminerte, vi står overfor valsituasjonar. Læring er ein aktiv, kreativ og intensjonal konstruksjon av røyndomen (ibid).

Metodisk tar ein ofte utgangspunkt i etablering av ei aksjonslæringsgruppe basert på at at aktørane ønskjer å utvikle seg sjølve og organisasjonen sin. McGill og Beaty (1992) stiller opp føresetnader for ein slik samarbeidsgruppe:

- består av 'kritiske vener', kollegaer som stiller vesentlege og kritiske spørsmål når ein i gruppa gjer greie for sine planer eller erfaringar
- kvar av deltakarane tar med seg til gruppa spørsmål og planar som dei ønskjer å få drøfta
- prosjekta må vere reelle og ikkje produserte, fiktive case
- dei som deltar i gruppa må vere motiverte for og førebudde på aktiv handling

Aksjonslæring skil seg frå t.d. seminar der førebudde innlegg gjerne dreiar seg om problem "der ute", og ikkje om deltakarane sin eigen praksis.

Ein ekstern fagperson kan tilføre prosjektprosessen organisering og systematisering som er grunnlaget for kontinuerleg refleksjon og læring. Siktemålet er heile tida å bidra til at ein kjem ut av handlingslammande situasjonar og arbeidsmønster, at ein evnar å ta tak i element, system og omgivnader med sikte på å forandre dei til noko betre. Reint praktisk kan dette innebere:

- systematisering av framdrifta i prosjektet slik at ein bevisst vekslar mellom utprøvingar og refleksjon
- systematisering av refleksjon i prosjektmøta (aksjonslæringsgruppa)
- systematiske skriveprosessar der aktørane skriftleg reflekterer over utprøvingar i prosjektet
- deltakande observasjon
- intervju

I kapittel 4 og 5 rettar denne rapporten søkelyset mot prosjektarbeidet i kommunane Gloppen og Flora. Det blir lagt vekt på problemstillingane kommunane reiste i utgangspunktet, og kva læringsprosessar og læringsresultat ein nådde gjennom prosjektet.

I kapittel 5 er det den eksterne fagpersonen sine perspektiv og refleksjonar som står i fokus. Der blir prosjektarbeidet drøfta i forhold til teoretiske perspektiv som er skisserte i første del av rapporten.

Kap. 4 GLOPPEN KOMMUNE

Gloppen kommune med om lag 6000 innbyggjarar ligg i Norfjord. I denne kommunen er Gloppen opplæringscenter etablert som ein kommunal organisasjon med ansvar for å samordne, planlegge og gjennomføre vaksenopplæring og kompetanseheving i eigen kommune og nærliggande kommunar. Gloppen kommune si deltaking i "Rytmask kompetanseutvikling" har vore knytt til opplæringscenteret sitt arbeid med å systematisere og vidareutvikle kompetansearbeidet i regionen.

4.1 Organisering av prosjektet i Gloppen kommune

Gloppen kommune ønska å delta i prosjektet ut frå fleire aktuelle problemstillingar:

- ein mangla ein samla modell for kommunal kompetanseutvikling som bygger på systematisk kartlegging, gjennomføring og evaluering
- behov for å auke tingarkompetansen i samband med kompetansetiltak
- styrke bevisstgjeringa på eigen kompetanse og eigne ressursar som kompetansetilbydarar
- behov for å samordne kartleggingsrutinane mellom dei ulike avdelingane
- behov for bevisstgjerung om breidda av aktuelle metodar i kompetanseheving (ikkje berre kurs)
- behov for å samordne årsrytmen i kompetanseplanlegging i forhold til andre planleggingsprosessar i kommunen
- ønske om å prøve ut kompetansemodellar som kan prøvast ut i heile fylket

Overordna målsetting

Ut frå problemstillingane definerte Gloppen kommune slik overordna målsetting:

Etablere modell for samordning av etter- og vidareutdanning i kommunen og ut mot fylket i offentleg sektor

Delmålsettingar

- a) Lage komplett modell for kommunal kompetanseutvikling med omsyn til kartlegging, gjennomføring av opplegg og etterarbeid (evaluering).
- b) Auke tingarkompetansen i kommunale avdelingar slik at ein ”treff” betre i høve innhaldet i etterutdanninga.
- c) Bevisstgjere på eigen kompetanse i kommunen gjennom å kartleggje tilbydarkompetansen.
- d) Tilpasse kartleggingsrutinane mellom dei ulike etatane slik at vi kan gå ut med ein samla tilbodskatalog, og at vi kan gjennomføre tiltak på tvers av avdelingar og etatar.
- e) Bevisstgjere på samla kompetanseutvikling, ikkje berre kurs. Gjennomføre flest mogleg av tiltaka som er skissert i ”Plan for kompetanseutvikling i Gloppen kommune”.
- f) Prøve ut modell i høve å samordne ”kompetanseutviklinghjula” i regionen, slik at vi kan samordne opplæringa (som dei regionale lærarkursa).
- g) Prøve ut ein modell som kan brukast i heile fylket med tanke på fullstendig samordning.

Framdriftsplan

- Evaluering av kartleggings skjema og prosedyrar ferdig innan 01.10.01
- Tilpassing av kartleggingsrutinane ferdig innan 01.10.01
- Utarbeiding av kartleggings skjema for tilbydarkompetansen ferdig innan 01.10.01
- Utarbeiding av sjekklister ferdig 01.10.01
- Samordning av kompetanseutvikling ferdig 01.03.02
- Momentliste for opplæring på arbeidsplassen ferdig 01.10.01
- Besøk i Vestnes kommune november 2001
- Vurdering av kartleggings skjema ferdig 01.03.02
- Gjennomføring i høve pilotkommunar 01.03.02 - 01.10.02
- Utarbeiding av sluttrapport i samarbeid med prosjektrettleiar ferdig 31.12.02

Prosjektstyring

Rektor Steinar Sandnes ved Gloppen opplærings senter har vore prosjektleiar i Gloppen. Rådmannen i Gloppen, Martin Lyngstad, har vore prosjektansvarleg. Steinar Sandnes har i arbeidet med prosjektet hatt støtte av ei kommunal kompetanseutviklingsgruppe samansett av institusjonsleiarar, personalrådgjevar og tillitsvalde.

4.2 Gjennomføring av prosjektet i Gloppen

Prosjektet i Gloppen hadde i utgangspunktet forholdsvis klare tiltak og milepeler. Disse vart planlagte og gjennomførte etter samråding i den kommunale kompetanseutviklingsgruppa. I store trekk knyter dette seg til vurdering og vidareutvikling av rutinar og verktøy i kompetanseplanlegginga.

Evaluering av kartleggings skjema og prosedyrar

Gloppen kommune har hatt eit samla system for kompetanseplanlegging sidan 1998, nedfelt i ein kommunal plan for kompetanseutvikling. I samband med dette har opplærings senteret si rolle vore å:

- koordinere tverrfaglege og fagspesifikke tiltak
- samarbeide med etatane/avdelingane
- kartlegge og arbeide ut kursplanar

Opplærings senteret hadde registrert ei rekke utfordringar knytt til dei arbeidsformer ein hadde nytta så langt:

- Dei interne planprosessane i dei ulike avdelingane var ulike i form og tid
- Bruk av individuelle skjema i kompetansekartlegginga gav ei avgrensa forståing av tenesteområdet sine utviklingsoppgåver
- Medarbeidarsamtale blei i avgrensa grad nytta systematisk som grunnlag for kompetanseplanlegging
- Ein hadde ikkje felles språkleg kode for like tiltak
- Ein var i liten grad fokusert på andre kompetanseutviklingstiltak enn kurs
- Lokal kompetanse vart brukt i for liten grad

I utgangspunktet nytta Gloppen kommune eit planleggingskjema som var utforma slik:

KOMPETANSEPLAN ÅR 1999

GLOPPEN KOMMUNE

Avdeling:	Kommune: 1445 GLOPPEN
	Etat:

Overordna utviklingstiltak							
Satsingsområde	Mål	Tiltak (kva)	Strategi (korleis)	Deltakarar	Evaluering	Ressursar	Ansvarleg

Faglege utviklingstiltak							
Satsingsområde	Mål	Tiltak (kva)	Strategi (korleis)	Deltakarar	Evaluering	Ressursar	Ansvarleg

Opplæringscenteret bad alle avdelingsleiarar i Gloppen kommune vere med i ei evaluering gjennom å sende ut dette brevet:



GLOPPEN KOMMUNE

GLOPPEN OPPLÆRINGSSENTER

26.04.01

Arkivkode:
Dykkar referanse:

Til avdelingsleiarane
i Gloppen kommune

EVALUERING AV KARTLEGGINGSSKJEMA OG PROSEDYRAR

Gloppen kommune er med i eit prosjekt i regi av Kommunenes Sentralforbund (KS) som heiter "Rytmsk kompetanseutvikling". Målet med dette prosjektet er å sjå om Gloppen kommune kan lage ein mal for kompetanseutvikling som kan nyttast i dei andre kommunane i Sogn og Fjordane. Flora kommune er også med i prosjektet. Som de veit har vi i Gloppen, gjennom Gloppen opplæringscenter, dei siste åra prøvt å koordinere opplæringa av dei kommunalt tilsette. I skuleåret 1999 – 2000 gav vi opplæring til i alt 575 tilsette i kommunen.

Vi har fått nokre signal undervegs både i høve utforming av kartleggingsskjema og prosedyrane for gjennomføring av kartlegginga. Litt har vi justert, men det er no, som ein del av prosjektet, på tide å ta ein generalgjennomgang av heile systemet.

Rådmannen (som sit i styringsgruppa for prosjektet) har starta prosessen på møte i si leiargruppe. Han har også godkjent at vi tar denne evalueringa direkte opp med avdelingsleiarane. Resultatet av evalueringa blir behandla i kommunen si kompetanseutviklingsgruppe der både dei ulike etatane og arbeidstakarorganisasjonane er representerte.

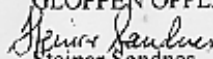
Vi vil innan 01.06 ha tilbakemelding på følgjande:

1. Kva moment skal kartleggingsskjemaet innehalde slik at det fangar opp både arbeidstakar og arbeidsgjevar sine behov for etterutdanning/kompetanseutvikling? (ta gjerne utgangspunkt i det skjemaet vi har nytta til no (sjå Vedlegg)).
2. Kva prosedyrar skal vi ha for gjennomføring? Til no har det vore meininga at kvar einskild arbeidstakar skulle fylla ut eit skjema, at ein så skulle samordne skjema på eit avdelingsmøte og at til slutt etaten skulle samordne det heile og sende resultatet til Gloppen opplæringscenter. På kva måte sikrar ein at både individuelle ønskje og etatsønskje blir kartlagt?

Det er viktig at alle avdelingane behandlar desse problemstillingane slik at vi kan få eit kartleggingsverktøy som er best mogleg

Gjer også vel å halde fristen slik at prosessen ikkje blir seinka.

Med helsing
GLOPPEN OPPLÆRINGSSENTER


Steinar Sandnes
- rektor -

NÆRINGSAGAR. EIT NETTVERK FOR UTVIKLING OG VEKST

Postadresse
Asavegen 133
6823 Sandane

Telefon
57865235

Telefax
57865349

E-post
gos@gloppen.kommune.no

Tilbakemeldingane opplæringscenteret fekk kan oppsummerast slik:

- bruk eit språk som alle forstår
- forenkle skjemaet til ei side
- gå over til "kortsiktig" og "langsiktig" i staden for definerte år
- fyller ut skjemaet avdelingsvis, ikkje individuelt, men ut frå samla drøfting

På grunnlag av dette la ein i Gloppen opp til ein planleggingsprosess som i sterkare grad blei prega av:

- klare prosedyrar innarbeidd i kommunen sitt årshjul
- faste tidspunkt for å gjennomføre prosessen
- klar ansvarsdeling mellom avdeling, etat og opplæringscenter
- grunnlag for oversiktlege kursplanar

Kartleggingsskjemaet vart ut frå dette gjort meir spesifikt på denne måten:

KOMPETANSEPLAN ÅR 2002

GLOPPEN KOMMUNE

KOMMUNE : 1445 GLOPPEN		AVDELING:		ETAT:	
Tverrfagleg utviklingstiltak:		Fagleg utviklingstiltak:			
Opplæringstema / kursinnhald		Opplæringstema / kursinnhald		Korleis ønskjer du at tiltaket skal leggjast opp? (Kurs, rettleiing på arbeidsplassen, prosjektarbeid etc. ?)	Kva tidspunkt på dagen passar best ? (Formiddag, etter-middag eller kveld ?) Spesielle periodar i året ?
KORTSIKTIG:	LANGSIKTIG:	KORTSIKTIG:	LANGSIKTIG:		

Dette har styrka kartleggingsarbeidet på desse måtane:

- lite tidkrevjande prosessar
- bevisstgjering på eigne og avdelinga sine ønskjer/behov
- gjennomgåande linje i planlegging, gjennomføring og evaluering

Samstundes vurderer prosjektleiaren i Gloppen det slik at desse problemstillingane gjenstår i forhold til kartleggingsarbeid:

- motivasjon slik at alle kjem fram med ønskja sine
- større bevisstgjerung på informasjonsrutinar, både frå opplæringscenteret og utover i organisasjonen
- ansvarleggjing av rådmannen si leiargruppe i høve til etatsvis oppfølging

Tilpassing av rutinar og tidsrytmar

God planlegging i kompetanseutviklinga føreset at rutinar og tidsrytmar blir synkroniserte i forhold til overordna planprosessar i kommunen. Opplæringscenteret såg her fleire utfordringar:

- skulen sitt system i Region Nordfjord var alt i drift
- fylkeslegen (og andre) hadde sine rutinar
- kurs i kommunen gjekk ad hoc
- periodar av året måtte skjermast pga interne rutinar

Etter fleire drøftingar med kommuneleiinga og intstitusjonsleiarane blei den endelege tidssyklusen i kompetanseplanlegginga justert slik:

- innlevering av kompetanseskjema 01.11
- ferdig plan for våren 15.01
- rullering av skjema 01.04
- ferdig plan for hausten 15.05

Dette har styrka rutinane på denne måten:

- alt er inne på årshjulet
- automatisk påminning blir sendt ut
- avdelingane står fritt i høve til form og innhald på førebuinga

Samstundes vurderer prosjektleiaren i Gloppen det slik at desse utfordringane gjenstår i forhold til tidsrytmar/årshjul:

- få alle avdelingane til å levere skjema innanfor fristen
- motivere skulane til å legge om rutinane
- få barnehagane meir aktivt med
- enda større ansvarleggjing av alle i rådmannen si leiargruppe

Kartleggingsskjema for bestillar- og tilbydarkompetanse

Eit delmål for prosjektarbeidet i Gloppen har vore bevisstgjerung om:

- å bestille kompetanseheving frå eksterne partar
- å tilby egen kompetanse til eksterne partar

Opplæringscenteret satsa på ein open dialog med kommunale leiarar om desse sidene ved kompetansesarbeidet. Til grunn for dialogen la ein to skjema som vart utarbeidd:

GLOPPEN KOMMUNE
GLOPPEN OPPLÆRINGSSENTER 26.07.02

Arbvkode:
Dyktar referanse:

REGISTRERING AV TINGAR- OG TILBYDARKOMPETANSE

1. TINGARKOMPETANSE

Kva moment må vere med som ei "sjekkliste" når ein skal vurdere individuelle kompetanseutviklande tiltak?

Kva krav må ein setje til innhaldet i tiltaket/kurset og kva økonomiske krav blir det sett?

På kva måte registrerer ein utbyttet av tiltaket/kurset?

(snu arket)

NÆRINGSAGAR, EIT NETTVERK FOR UTVIKLING OG VEKST

Postadresse: Åsengen 133 6823 Sandane
Telefon: 57865235
Telefax: 57865349
E-post: gso@gloppen.kommune.no

Skal ein referere eller vidareformidle noko av innhaldet til andre?

TILBYDARKOMPETANSE

Kva krav vil du setje ein person som skal drive strukturert fagleg formidling i høve

- fagleg nivå
- presentasjon
- samhandling/kommunikasjon

Kva personar har du innafør din organisasjon som har kvalitetar i fagleg formidling og innafør kva emneområde (ein person kan ha ulike emneområde).

Person: _____ Emneområde: _____

Steinar Sandnes
- rektor -

Postadresse: Åsengen 133 6823 Sandane
Telefon: 57865235
Telefax: 57865349
E-post: gso@gloppen.kommune.no

GLOPPEN KOMMUNE
GLOPPEN OPPLÆRINGSSENTER 26.07.02

Arbvkode:
Dyktar referanse:

Gloppen kommune
Vi Rådmannen
Eg ber om at dette blir sendt vidare til
Helse- og sosialsjefen
Skulesjefen
Kultursjefen
Teknisk sjef
Personalkonsulenten

KARTLEGGING AV TILBYDARKOMPETANSE

Som ein del av prosjektet "Rytmsk kompetanseutvikling" skal vi også kartlegge kva kompetanse dei tilsette i ein kommune har til å

- Drive opplæring innafør eigen kommune, innafør eigen sektor eller på tvers av sektorar
- Drive opplæring regionalt.

I vår kommune har ein ved fleire høve nytta kommunalt tilsette både i internopplæringa i kommunen og i høve kurs i regionen. Vi har likevel ikkje ei samla oversikt over kven som kan nyttast til slike oppgåver og på kva område dei har spesiell kompetanse.

Eg vil be om at ein i dei ulike etatane gjennomfører ei kartlegging av slike personar og melder attende til opplæringscenteret. På denne måten kan vi spare pengar i kommunen og vi kan kanskje selje tenester i regionen og/eller fylket.

Det hadde vore fint om og kunne få ei tilbakemelding innan **01.03.02**.

NAMN	OMRÅDE/TEMA	KOMMUNALT/ REGIONALT

Helsing

Steinar Sandnes
- rektor -

NÆRINGSAGAR, EIT NETTVERK FOR UTVIKLING OG VEKST

Postadresse: Sandane Næringsagare AS
Postboks 300 6823 Sandane
Telefon: 57809242
Telefax: 57865349
E-post: gso@gloppen.kommune.no

Prosjektleiaren i Gloppen vurderer at ein kom vidare på dette området slik:

- ein vart meir bevisst på kva kompetanse ein hadde og kva ein måtte kjøpe
- ein såg behovet for å ha rutinar for å kartlegge tingarkompetansen
- det vart fokusert på høgare kvalitet på innhaldet
- det vart ei verdsetting av den kommunale kompetansen

Samstundes gjenstår desse utfordringane i forhold til bevisstgjerings av bestillar- og tilbydarkompetanse.

- avtalte rutinar må innarbeidast i avdelingane sine planer
- enno for mykje "ad hoc" der ein trur graset er grønare andre stader
- påpeiking av at høgskuleutdanna også har nytte av kurs
- få rullering også på rutinane med kompetansevurdering

Bygge ut regional samordning

Kommunane i Nordfjord har fleire typar interkommunalt samarbeid mellom leiargrupper og faggrupper. Jamlege møte for rådmenn fungerer godt, like eins felles planlegging og gjennomføring av kursverksemd for skuleverket og barnehagar.

I prosjektet "Rytmask kompetanseplanlegging" ønska Gloppen opplæringscenter å utvikle dette samarbeidet til å omfatte kompetanseplanlegging- og utvikling innanfor alle kommunale tenestoområde. Difor kalla centeret saman til ein interkommunal "Startkonferanse" der ein ønska å drøfte utvida former for kompetansesamarbeid gjennom å:

- få felles rutinar for kartlegging, gjennomføring av tiltak og evaluering
- utarbeide/nytte felles skjema
- ha felles årshjul
- ha samordna kursplanar og ansvar

I første omgang blei det ikkje tilstrekkeleg påmelding til denne konferansen. Målsettinga for dette tiltaket er såleis førebels ikkje nådd. For å kome vidare med dette spørsmålet vil opplæringscenteret arbeide for å få "kompetanseutvikling" inn som formelt samarbeidsfelt mellom kommunane i Region Nordfjord.

Ulike former for læring på arbeidsplassen

Gloppen ønska gjennom "Rytmask kompetanseutvikling" å skape auka forståing for arbeidsplassen som læringsarena. Dette inneberer også eit vidt syn på mange aktuelle måtar kompetanseutviklinga kan gå føre seg på. I ei slik bevisstgjerings nytta ein ei kartlegging av læringstiltak som er nytta ved dei ulike avdelingane:

SJEKKLISTE I HØVE KOMMUNAL KOMPETANSEUTVIKLING

A. Grunnlag for kompetansetiltak

Utgangspunktet for kommunal kompetanseutvikling skal vere:

1. Overordna målsetjingar i kommunale planer

Desse politisk vedtekne målsetjingane skal vere så klare at dei er styrande for drifta.

2. Målsetjing for avdelinga

Det må vere arbeid ut delmålsetjingar for dei ulike arbeidsområda i avdelinga.

2. Målsetjing for den tilsette ut frå instruks

Den individuelle målsetjinga skal vere knytt til dei ulike arbeidsoppgåvene i avdelinga.

B. Statusvurdering

1. Kva er dei konkrete målsetjingane i arbeidet? Ta utgangspunkt i målsetjinga/utviklingsplanen i avdelinga.
2. Er målsetjingane kjend og akseptert i avdelinga?
3. Kva krav set lovverket til spesielle kvalifikasjonar?
4. Kva gjer vi i dag for å nå målsetjingane? Konkret gjennomgang av arbeidsoppgåver og tiltak. Kva læringstiltak (skisserte i kompetanseutviklingsplanen i kommunen) nyttar avdelinga i dag?
5. Kva kompetanse må arbeidstakaren ha for å utføre arbeidsoppgåvene tilfredsstillande?
6. Har dei tilsette i avdelinga dei kvalifikasjonane som skal til?
7. Kva realkompetanse har dei tilsette i høve arbeidsoppgåvene?
8. Er det ulike delar av målsetjingane ein ikkje greier å oppfylle?
9. Kva er grunnen til manglande måloppnåing?
10. På kva måte kan auka kompetanse medverke til måloppnåing?
11. Korleis motivere til kompetanseutvikling?
12. Korleis leggje til rette for opplæring på arbeidsplassen?
13. I kva grad er tenestemottakarane med i utforming av tiltak?
14. Korleis legg avdelinga til rette for at det ein lærer kan omsetjast i praksis?

C. Nye tiltak - kvalitetssikring

1. I kva grad har kompetanseutviklingstiltaka ei innretning mot dei prioriterte målgruppene?
2. Kven skal få gå på kurs, kor mange – og kvifor? Finst det alternativ til kurs?
3. Korleis overføre den kompetansen ein opparbeider seg via ulike tiltak til andre:
 - på kva måte?
 - for kven?
 - kva er venta effekt?
 - korleis blir denne effekten målt?
4. I kva grad er måla for opplæringstiltaka konkrete og lette å kjenne seg att i?
5. I kva grad fokuserer kompetanseutviklinga på nye løysingar?
6. Korleis nytte modultenking slik at arbeidstakaren får stå i problemstillingar over tid?
7. Korleis nytte medarbeidersamtala som konkret verktøy i kompetanseutviklinga?
8. Korleis vurderer ein "småle" mot meir generelle kurs? Kor "småle" kan kurs vere og likevel femne om mange nok?
9. Kor store skal dei ulike tiltaka (t.d. kursa) vere i omfang?
10. Kva krav vil bli stilt til distanse (reiseavstand/-kostnader)?
11. I høve dei ulike læringstiltaka skissert i kompetanseutviklingsplanen: Kor systematisk skal det gjennomførast med omsyn til
 - Målsetjing?
 - Vurdering av innhald?
 - Skildring av gjennomføringsmåte?
 - Evalueringsrutinar?
12. Korleis måle at kompetansetiltaket har verka? På kva måte har återda endra seg?
13. Kva form for notarit (skriftleggjering) skal ein ha mot dei ulike tiltaka?
14. I kor stor grad skal tenestemottakarane få ta del i utforming av tiltaka (brukarmedverknad)?

" Vi treng å lære å leve saman, å lære å hente ny kunnskap, å lære å bruke tileigna kunnskap i praksis og å lære å ansvarleggjerast til arbeid mot felles mål"

(Frå "Plan for kompetanseutvikling i Gloppen kommune)

Steinar Sandnes

- leiar i kompetanseutviklingsgruppa i Gloppen kommune -

Samarbeid med Vestnes kommune

Gjennom prosjektperioden har Gloppen samarbeid med Vestnes kommune gjennom studiebesøk og faglege diskusjonar. Intensjonen med dette samarbeidet har vore:

- nytte ut felles organiseringsutgangspunkt
- inspirere gjennom ideutvikling
- prøve ut modellar under varierende rammevilkår
- auka kvaliteten på tenesten

Samarbeidet har fått særleg verdi for kompetansearbeidet i Gloppen på desse områda:

- utarbeiding av kurskatalog
- breidt samarbeid ut mot frivillige organisasjonar og studieforbund
- bruk av intern styringsgruppe for samordning

I framtida kan ein i tillegg tenke seg å samarbeide med Vestnes kommune om:

- prioritering av tiltak i økonomisk trange tider
- grunnskuleopplæring for vaksne
- nye aktuelle utviklingsområde
- regionalt samarbeid

Kap. 5 FLORA KOMMUNE

Flora kommune med om lag 11.000 innbyggjarar ligg i Sunnfjord. Flora kommune har sidan 2000 vore inne i ein større omstillingsprosess, ”Omstilling 2000”, der organiseringa i kommunen er endra frå tradisjonell etatsinndeling til ein flatare to-nivå modell. Kommunen har utarbeidd ein eigen opplæringsplan knytt til denne omstillinga. Ein søker aktivt å avklare korleis planlegging og gjennomføring av kompetanseutvikling skal utformast i den nye kommuneorganisasjonen.

5.1 Organisering av prosjektet i Flora kommune

Flora kommune ønska å delta i prosjektet ”Rytmask kompetanseplanlegging” ut frå fleire aktuelle problemstillingar:

- kompetanseutvikling har ikkje i tilstrekkeleg grad vore systematisk knytt til det samla plan- og økonomiarbeidet i kommunen
- kompetanseutviklinga har ikkje i tilstrekkeleg grad vore langsiktig
- behov for å auke systematikken i kartlegging, prioritering, gjennomføring og evaluering av kompetansetiltak
- i for stor grad ulike system for kompetanseplanlegging i dei ulike etatane
- liten grad av kompetansetiltak på tvers av etatar
- kompetansearbeidet bør i sterkare grad bli omstillingsretta

Overordna målsetting

Ut frå problemstillingane definerte Flora kommune slik overordna målsetting:

Utvikle, planlegge og gjennomføre eit program for kompetanseutvikling knytt til omorganisering og omstillingsprosessar i Flora kommune.

Utvikle eit langsiktig program for gjennomføring av kompetanseutvikling for kommunale medarbeidarar.

Utviklingsarbeidet skal kople kompetanseplanlegging på kort og lang sikt

Det skal vere ein klar samanheng mellom leiarutvikling og prioriteringar knytt til fagleg oppgradering av personale i heile organisasjonen.

Det blei formulert ein viktig milepel i samband med den overordna målsettinga:

Alle tilsette skal vere i stand til å drive kommunen etter nye prinsipp og ny organisasjonsmodell frå og med 1. januar 2002

Delmålsettingar

Flora kommune si deltaking i ”Rytmask kompetanseutvikling” har som alt nemnd vore tett knytt til ei større omorganisering av kommuneorganisasjonen. I denne samanheng utvikla kommunen ein opplæringsplan der utvikling av kompetansearbeidet gjekk inn som ein del av det samla omstillingsarbeidet. Viktige delmål blei då:

- *Leiarfilosofi og organisasjonskultur*
Utvikle arenaer og arbeidsformer som legg grunnlag for felles leiarfilosofi og ein organisasjonskultur bygd på samhandling og relasjonsbygging
- *Kompetanseutvikling i tenestene*
Den nye kommuneorganisasjonen må organiserast slik at kompetanseutvikling går inn som ein del av den enkelte teneste sin handlings- og utviklingsplan.
- *Økonomiplan og handlingsprogram*
Utvikle arbeidet med handlingsprogram og økonomiplan slik at kompetanseplanlegging går inn som ein systematisk del av det samla planarbeidet.
- *Utvikling av fagnettverk*
Fagleg og administrativt samarbeid mellom leiarar av resultateiningar innan same fagområde
- *Utvikling av linjemøte*
Styringsmøte mellom rådmannsteamet og leiarar av nettverksgruppene
- *Støttegrupper*
Tverrfaglege grupper som utviklar kompetanse gjennom utviklingstiltak og drøftingar i arbeidet

Framdriftsplan

I opplæringsplanen blei det utarbeidd ein detaljert framdriftsplan for perioden august 2001 - nov. 2002. Denne framdriftsplanen inneheld over 30 ulike fastsette aktivitetar:

- leiarkurs
- kursdagar for alle kommunetilsette
- linjemøte
- nettverksmøte
- kurs i sakshandsaming
- IT-kurs

I forhold til prosjektet ”Rytmask kompetanseutvikling” har ein heile tida hatt som siktemål å styrke systematikken og målrettinga i kompetansearbeidet i tilknytning til dei nemnde aktivitetane.

Prosjektstyring

Kommunalsjef Anders Moen har vore ansvarleg for gjennomføring av prosjektet ”Rytmask kompetanseutvikling” i Flora kommune. Anders Moen har i arbeidet med prosjektet hatt støtte i rådmannsteamet og kommunen si planavdeling.

5.2 Gjennomføring av prosjektet i Flora

”Rytmask kompetanseplanlegging” har i Flora vore bevisst knytt til den samla kommunale omstillingsprosessen. Dette gav i utgangspunktet eit optimalt høve til å knyte kompetanseutvikling systematisk til heile organisasjonen sine planleggings- og arbeidsformer. Samstundes er det sjølvstøtt ei kompliserande utfordring å knyte det spesifikke prosjektet ”Rytmask kompetanseutvikling” til kommunen sitt omfattande prosjekt ”Omstilling 2000”

Leiarfilosofi og organisasjonskultur

Kommunen har i prosjektperioden gjennomført eit tverrfagleg leiarutviklingsprogram. Ein ønska å styrke grunnlaget for felles leiarfilosofi og vidareutvikle organisasjonskulturen bygd på samhandling og relasjonsbygging. Det var to utgangspunkt for dette leiarutviklingsprogrammet:

- dei som skal utøve leiarskap saman i det daglege arbeidet, må delta i lag på dei same kursa, konferansane og møta for å gjere felles erfaringar
- innhaldet i leiaropplæringa skal i størst mogleg grad vere knytt til den daglege arbeidssituasjonen

Det blei valt ein strategi som inneheldt fleire sider ved leiarskap:

- Forelesingar og diskusjonar om leiing
- Spesifikke kurs om sakshandsaming, økonomi, IT og personalarbeid
- Støttegrupper med vekt på rettleiing og refleksjon

Ein gjennomførte 6 dagsamlingar der tema var:

1. Endringsleiing
2. Verdigrunnlag/samværsformer
3. Personal- motivasjon og trivsel
4. Samspel mellom administrasjon og politikk
5. Styringsplikt og medråderett
6. Kvalitetssikring i praksis

Dette leiarprogrammet støtta opp under utvikling av kompetansearbeidet gjennom:

- auka forståing av kompetanseutvikling i nær samheng med det samla plan- og økonomiarbeidet i kommunen som organisasjon
- auka forståing for den læringa som ligg i dagleg arbeid og samarbeid

I eit så omfattande omstillings- og opplæringsprogram kan det samsstundes vere vanskeleg å sette tilstrekkeleg søkelys på spørsmål som meir spesifikt gjeld kompetanseutvikling.

Kompetanseutvikling i tenestene

Flora har søkt å utvikle den nye kommuneorganisasjonen slik at kompetanseutvikling går inn som ein del av den enkelte tenesta sin handlings- og utviklingsplan. I botnen har ein lagt tanken om at alle tenester og stabar skal ha ein handlings- og utviklingsplan som gjeld kalenderåret - og eit langtidsprogram for ein fireårsperiode.

Handlings- og utviklingsplanen skal innehalde:

- utviklingstrekk
- økonomisk ramme
- standardar for tenesta/staben
- fakta om tenesta/staben
- handlingsprogram for kalenderåret med spesifikasjon av tiltak og kompetanseutvikling
- skisse til handlingsprogram for ein 4-årsperiode
- spesifikasjon av område for årleg vurdering

Kompetanseplanlegginga søker ein så å samordne med handlings- og utviklingsplanen. Basert på drøftingane i leiarutviklingsprogrammet, utvikla ein verktøy slik dette eksempelet frå Krokane skule viser:

Utviklingsplan år 2002									
FOR KROKANE SKULE									
Ved Krokane skule ynskjer vi å ha desse standardane i høve til:									
Det einsskilde barn	<ul style="list-style-type: none"> • Du skal oppleve meistring, fagleg og sosialt. • Du skal møte vaksne som har tid og interesse for deg. • Du skal oppleve at dine synspunkt vert tekne på alvor. 								
Klassen	<ul style="list-style-type: none"> • Kvar klasse skal oppleve seg sjølv som ein del av fellesskapet. • Klasserommet skal opplevast som ein trygg arena 								
Personalet	<ul style="list-style-type: none"> • Vi skal bidra til at skulen er i utvikling. • Vi skal vere inkluderande og ha god "takhøgde". • Vi skal vere profesjonelle i arbeidet vårt. 								
Foreldra	<ul style="list-style-type: none"> • De skal oppleve at meiningane dykkar vert høyrde, og at skulen er open for dialog. • De skal få god informasjon om eleven, klassen og skulen. 								
Vår 2002									
Personale	Årsverk i %						Tal tilsette		
	Skule	SFO	Barnehage		Skule	SFO	Barnehage		
Leiting	140						2		
Kontor	72,15						1		
Pedagogisk personale	1653						18		
Assistentar	157,76						5		
Barn i skule	1.kl.	2.kl.	3.kl.	4.kl.	5.kl.	6.kl.	7.kl.	Totalt	
Klassetal	1	2	2	2	1	1	3	12	
Elevtal	28	35	35	34	24	27	47	230	
Elevtimar pr. veke heimk.									
Barn i SFO									
Barn i barnehage	Barn under 3 år					Barn over 3 år			
	Heil plass		Redusert plass			Heil plass		Redusert plass	
Høst 2002									
Barn i skule	1.kl.	2.kl.	3.kl.	4.kl.	5.kl.	6.kl.	7.kl.	Totalt	
Klassetal	2	1	2	2	2	1	1	11	
Elevtal	46	28	35	35	34	24	27	229	
Elevtimar pr. veke heimk.									
Barn i SFO									
Barn i barnehage	Barn under 3 år					Barn over 3 år			
	Heil plass		Redusert plass			Heil plass		Redusert plass	
Barn som har plass									
Ledige plassar frå august									

HANDLINGSPROGRAM ÅR 2002

Skule: Krokane skule		Kommune: Flora					
Prioriterte satsingsområde							
Satsingsområde	Mål	Tiltak/strategi	Kompetanseutvikling	Deltakarar	Evaluering	Ressursar	Ansvarleg _____ + ressursgruppe 1
Musikk	Glede og engasjement for faget – hjå både elevar og lærarar!	Få fram ein "metodikk-pakke" for 20 læringsaktar. Kjøpe keyboard og lydanlegg	Musikkverkstader (skulebaserte kurs). Samarbeid med Kulturskolen (gitar, piano)	6 lærarar inkl. ressursgruppe 1.			
Elevvurdering	Bruke mappevurdering som aktiv reiskap, der både elevar, foreldre og lærarar deltek i arbeidet	Få mappevurdering til å bli ein integrert del av læringsarbeidet gjennom faste "mappeaktar" og elevsamtalar. Lage system for elev- og foreldresamtalar	Arbeide med rettleingsheftet (KUF). Emne for personalseminar (?). Ressursgruppe prøver ut modellar/malar for elev- og foreldresamtalar	Alle lærarar og ressursgruppe 2	Emne på langdagar i vår og oktober.		Vidar + ressursgruppe 2
Lese- og skriveopplæring	Kvalitetssikre læringsarbeidet Betra leseogleik	Fokuserer på det systematiske læringsarbeidet. Lage system for observasjon, kartlegging, vurdering og tiltaksrekke. Inspirere til lese- og skriveglede som ein del av det førebyggjande arbeidet. Etablere fast "lese1/2-time". Kvar klasse brukar diagnostiserande prøver.	Nettverksgruppe med store barneskular og deltaking i Samtak. Samarbeid med PPT Bruke rettleingsheftet frå KUF og rapport frå Senter for leseforskning. Bruke "Leselyst"-materiellet i 4./5.kl.	Alle lærarar + ressursgruppe 3	Vert sett i samband med plan for skulebasert vurdering år 2001-2003		Gunnfried + ressursgruppe 3

Utviklings tiltak på lang sikt 2002-2004

Satsingsområde	Mål	Tiltak/strategi	Kompetanseutvikling	Deltakarar	Evaluering	Ressursar	Ansvarleg
Lese- og skriveopplæring	(som ovanfor)						
Elevvurdering	(som ovanfor)						

SØKNAD OM P-TIMAR/MIDLAR TIL KOMPETANSEUTVIKLING

Søknadssum	Tildelt

PLAN FOR INTERN VURDERING - ÅR 2002

Område	Kva vil vi vite noko om?	Partar	Dokumentasjon/uttrykk	Arena	Innan dato	Ansvarleg
Elevvurdering	Fungerer mappevurderinga som eit læringsstøttande tiltak?	Klassestyrarar Elevar Foreldre	Skrifteleg rapport vert utarbeidd til intern bruk, til årsrapporten og til informasjon til foreldra.	Foreldremøte Elev-foreldresamtalar SU	01.12.2002	Rektor

PLAN FOR EKSTERN VURDERING - ÅR 2001

Område	Partar	Dokumentasjon/uttrykk	Arena	Innan dato	Ansvarleg
Skule-heim samarbeid				01.12.2002	Skulefagleg ansvarleg /rektor

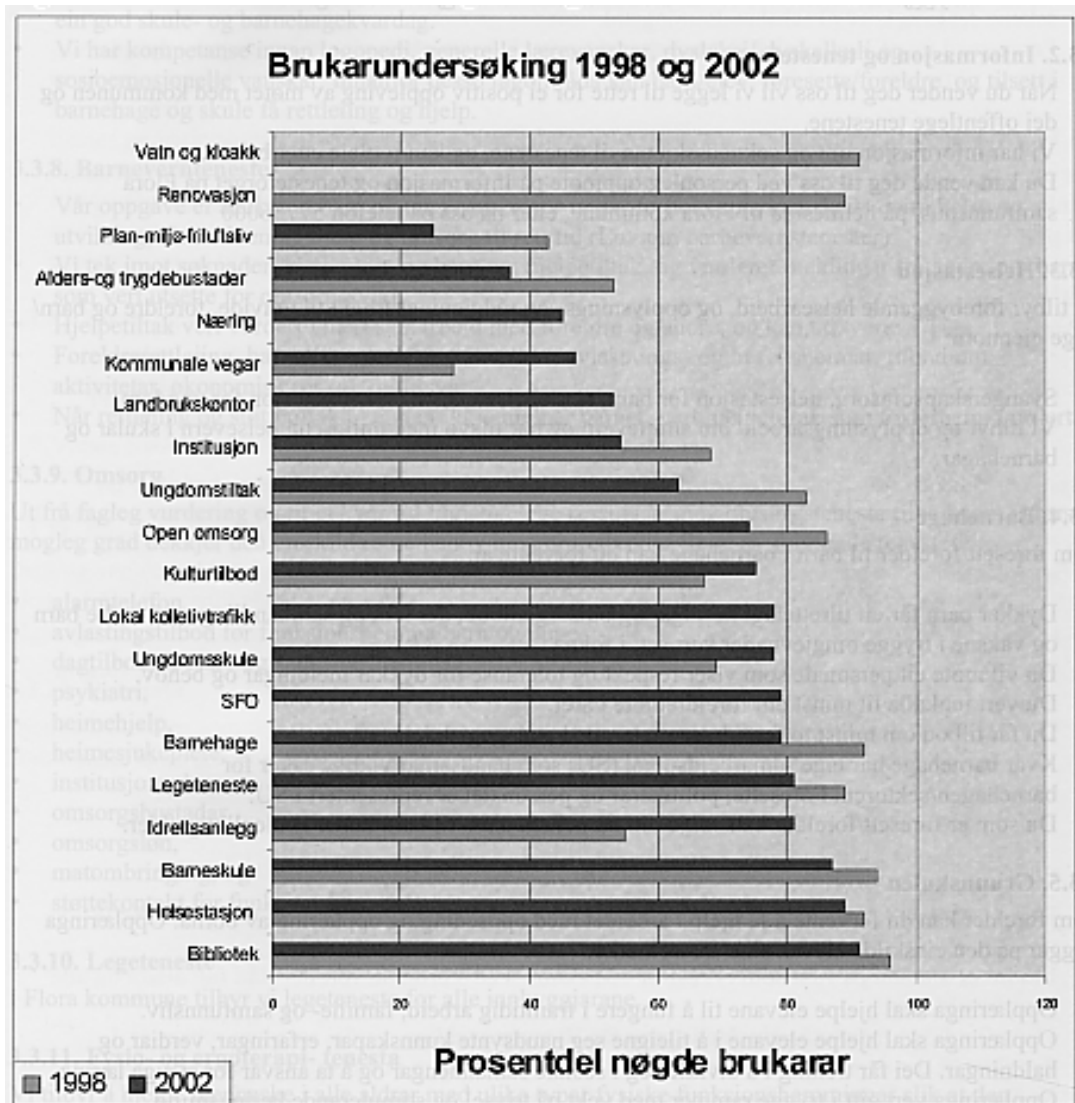
Så langt synest det å ligge fleire positive sider for kompetansearbeidet i ei slik arbeidsform:

- systematikken i kompetansearbeidet blir styrka
- samanhengen mellom behov, tiltak og evaluering blir synleggjort
- driftseininga sin sjølvrefleksjon blir styrka
- styrking av dialogen mellom kvar driftseining og kommunenivået

Samtidig ser ein i Flora kommune at det er skulane og barnehagane som har kome lengst med denne typen planlegging. Det kan henge saman med at skular og barnehagar i heile fylket har hatt ei liknande form for planleggingsverktøy i fleire år.

Økonomiplan og handlingsprogram

Flora kommune har søkt å utvikle arbeidet med økonomiplan og handlingsprogram slik at kompetanseutvikling går inn i den samla planlegginga. Dette blir framstilt i eitt dokument i samband med den årlege budsjettprosessen. For 2003 er dokumentet mellom anna bygd opp slik at det gir hovudtrekk frå brukarundersøkingar i kommunen:



Dokumentet søker også å utvikle ideen om tenesteerklæringar, her vist som eit utsnitt for fire av tenesteområda:

3.3. Kva tilbod innbyggjarane kan forvente av tenesteområda

3.3.1. Administrasjon og fellestenester

- Sikre effektiv og god drift av Flora kommune innan til ei kvar tid gjeldande ressursramme.
- Sikre innbyggjarane tenester i samsvar med til ei kvar tid gjeldande reglar.

3.3.2. Informasjon og tenestetorg

- Når du vender deg til oss vil vi legge til rette for ei positiv oppleving av møtet med kommunen og dei offentlege tenestene.
- Vi har informasjon om og søknadsskjema til tenestene, og kan rettleie etter behov.
- Du kan vende deg til oss ved personleg oppmøte på Informasjon og tenestetorget på Flora samfunnshus, på heimesida til Flora kommune, eller nå oss på telefon 57756000

3.3.3. Helsestasjon

Vi tilbyr førebyggjande helsearbeid, og opplysnings- og rådgjevingsarbeid til gravide, foreldre og barn/ unge gjennom:

- Svangerskapsomsorg, helsestasjon for barn, skulehelseteneste og helsestasjon for ungdom.
- Vi tilbyr og opplysningsarbeid om smittevern og har tilsyn med miljøretta helsevern i skular og barnehagar.

3.3.4. Barnehage

Som føresett/forelder til barn i barnehage kan du forvente at:

- Dykkar barn får eit tilrettelagt lærings- og omsorgstilbod, der leik og samhandling med andre barn og vaksne i trygge omgjevnader vert sett i fokus.
- Du vil møte eit personale som viser respekt og toleranse for dykkar meiningar og behov.
- Du vert innkalla til minst eitt foreldremøte i året.
- Du får tilbod om minst to foreldresamtalar med pedagogisk leiar i året.
- Kvar barnehage har eige samarbeidsutval (SU) som handsamar viktige saker for barnehagen/sektoren. Føresette, politikarar og personalet er representert i SU.
- Du som er føresett/forelder kan søkje om barnehageplass til barn under skulepliktig alder.

3.3.5. Grunnskulen

Som forelder kan du forvente å få hjelp i arbeidet med oppseding og opplæring av borna. Opplæringa bygger på den einkilde eleven sine føresetnader.

- Opplæringa skal hjelpe elevane til å fungere i framtidig arbeid, familie- og samfunnsliv.
- Opplæringa skal hjelpe elevane i å tileigne seg naudsynte kunnskapar, erfaringar, verdiar og haldningar. Dei får trening i å utvikle seg i sosiale samanhengar og å ta ansvar for si eiga læring.
- Opplæringa vert gitt i trygge rammer med vekt på trivsel og stimulerande læringsmiljø.
- Elevar i 1.-4. klasse og funksjonshemma elevar får tilbod om tilsyn og omsorg før og etter skuletid gjennom skulefritidsordning
- Grunnskulen skal kvalifisere for vidaregåande skule og høgare utdanning. Skulane arbeider kontinuerlig med utviklingsarbeid. For 2003 vil alle skulane arbeide med tenesteerklæringar for kvar einskild skule. Dette vert ein prosess der alle partar i skulesamfunnet tek del.

For den einsskildre driftseininga bygger så planen opp ei framstilling som her er illustrert gjennom delar av planen for Havreneset barnehage:

Havreneset barnehage	
Viktige utfordringar	Tiltak
<ul style="list-style-type: none">Havreneset barnehage skal vidareutvikle barnehagetilbodet innefor vedtekne rammer. Pedagogiske og økonomiske satsingsområder vert vurdert ut i frå det.Omstilling gjev utfordringar som må løysast i fellesskap.Dei tilsette skal sikre kvalitet i arbeidet ved målretta planlegging og kompetanseutvikling. Tryggleik,trivsel og omsorg for barna står sentralt i planlegginga.Arbeidsmiljøet skal prioriterast for barn og vaksne.Nettverksarbeid er med å utvikle barnehagen.	<ol style="list-style-type: none">"Veljegrupper" på tvers av avdelingane ein gang i veka. Dele barnegruppa i smågrupper. Tid og rom til leik. Vaksne som er tilstades. Ut av barnehagen for å få inspirasjon i leiken. Vere fleksible i dagsrytma for å unngå unødvendige avbrot. DramatiseringGruppedag kvar veka. Felles samlingar. Lese eventyr. Rim og reglar. Dikte sjølv. Dramatisere. Temaarbeid. Turar. Leik inne og ute.Heile personalet diskuterer felles strategiar i forhold til dei to – språklege barna. Legge til rette for språkstimulering i kvardagsaktivitetar t.d. leik, av - og påkledding, borddekkning. Morsmåltrening og språktrening på avdeling – grupper – samlingsstund. Fortelje eventyr og sangleikar frå ulike kulturar. Lære nokre songar frå ulike land.Lese og diskutere aktuell litteratur. Personalsamlingar. Motivasjonskurs.
Satsingsområde	Kompetanseutvikling
<ol style="list-style-type: none">Leik5-årsgruppaTo – språklege barnPersonalutvikling	<ol style="list-style-type: none">Kurs i leik. Tema: vaksenrolla – vaksne modeller – tilrettelegging.Personalutvikling er prioritert i barnehagen. Motivasjon – refleksjon over eigenpraksis skal ein jobbe vidare med. Eit motivasjonskurs samt kollegaretteleing vil vere nyttig i dette arbeidet.
Mål	Deltakarar
<ol style="list-style-type: none">Alle barn skal bli stimulert i leiken på sitt utviklingsstrinnDei eldste barna skal få delta i aktivitetar og utfordringar som er lagt tilrette for dei. Auke sjølvkjensla, språkstimulering , lære å lytte og vente på tur er viktige delmål.Legge til rette for eit språkstimulerande miljø i barnehagen. Bli kjend med andre kulturar.Personalet skal utvikle eit felles grunnsyn for Havreneset barnehage. Dei tilsette skal reflektere over eigne haldningar. Grunnje vala i ulike situasjonar. Motiverte tilsette.	<ol style="list-style-type: none">1-3 Personalet og barna4. Personalet
	Vurdering
	<ol style="list-style-type: none">Vurderinga skal skje kvart halvår. Ein skal nytte avdelingsmøtar, personalmøtar, vurderingsskjema til foreldra, observasjon, refleksjon og samtale.Pedagogisk leiarar og styrar er ansvarleg for vurderinga.
	Kva skal kommunen v/rådmannen vurdere?
	Samarbeidet heim - barnehage

Tenesteerklæring

Vi ynskjer at Havrenes barnehage skal vere ein barnehage der:

- **Barna** får eit pedagogisk tilbod med vekt på leik, læring og omsorg, og der tryggleik og trivsel for kvart barn står sentralt. Det skal og vere plass for mykje glede og humor.
- **Foreldra** får høve til innsikt og påverknad på barnehagen sitt innhald, og veit at den vert driven i samsvar med deira oppsedingsnormer.
- **Dei tilsette** får fagleg og sosial utvikling, med vekt på å vere aktive vaksne som kommuniserer oppe med kvarandre, barna og foreldra.
- Vi skal i høve til **samfunnet** skal stå for kvalitet, tryggleik og eit godt sosialt miljø for store og små.
- **Avdelingane** har utarbeid eigne dags – veke – månadsplanar. Fleksibilitet og spontanitet er viktig i arbeidet med barn.
- **Barna** er ute mange timar kvar dag i det spennande uteområdet til barnehagen.

For driftseininga Kjøkkenservice blir framstillinga tilsvarande:

Kjøkkenservice

Viktige utfordringar

1. Levering og transport til de nye avdelingskjøkken ved Flora Omsorgssenter.
2. Nedlegging av mottakskjøkken ved Flora Aldersheim.
3. Politiske vedtak vedrørende omstillingsrapporten for omsorgstjenesten.

Satsingsområde

1. Lage interne bestillings og leverings rutiner/systemer.
2. Transport/Matlevering

Mål

1. Bedre arbeidsvilkår og arbeidsrutiner.
2. Sikre kvaliteten på tjenesten.

Tiltak/Strategi

1. Rutinebeskrivelser og bestillingsprosedyrer i følge behov til brukerne.
2. Vurdere transportkasser og behov ved matlevering til avdelingskjøkken

Kompetanseutvikling

1. Studiebesøk og erfaringsutveksling med lignende foretak.
2. Opplæringsprogram
3. Arbeidsgrupper.

Deltakarar

1. Personale
2. Vernombud
3. Tilitsvalgt
4. Tjenesteleder

Vurdering

1. Evaluering før gjennomføring
2. Underveis.
3. På slutten av året – oktober.

Kva skal kommunen v/rådmannen vurdere?

Omplassering av overflødig personale ved nedlegging av mottakskjøkken og Overgang til avdelingskjøkken.

Tenesteerklæring

- Matombringning: Tilbud til heimeboende brukere om kjøp av middag, kaffemat og brødmåltider. Utkjøring skjer 5 d/v i Florø sentrum.
- Levering av frokost og middag til dagtilbud i Florø sentrum og Eikefjord.
- Etter avtale med heimesjukepleien er det anledning til å få bringt middag til Omsorgstunet og andre brukere i Eikefjord.
- Kost til institusjonene: Kjøkkenservice leverer ut fullkost daglig
- Tilbud om middag ved Aldersenteret Havglytt mandag – fredag.
- Levering av fullkost til Florø sjukehus daglig.
- Levering av kantine og møtemat til kommunale og Florø sjukehus.
- Cateringvirksomhet til kommunale, fylkeskommunale og ansatte ved Florø sjukehus.
- Utkjøring mandag – fredag på dagtid, utenom dette må det eventuelt avtales direkte. Cateringvirksomheten er kun en tilleggsfunksjon.

Ei slik planleggingsform synest å ha desse positive sidene for kompetansearbeidet:

- Kompetanseutvikling blir gitt høg status gjennom synleggjering i kommunen sitt hovuddokument for plan- og budsjettarbeid.
- Samanhengane mellom kompetanseutvikling og det samla plan- og økonomiarbeidet blir synleggjort
- Tilknyttinga til brukarperspektivet og tanken om tenesteerklæringar er under utvikling

Samstundes viser Flora kommune sin økonomi- og handlingsplan for 2003 at det framleis er stor ulikskap mellom kor spesifikt og systematisk dei ulike driftseiningane planlegg si kompetaneutvikling.

Utvikling av fagnettverk

”Omstilling 2000” definerte nettverksorganisering som eit bærande element i ny organisasjon. Nettverka er eit fagleg og administrativt samarbeid mellom leiarar av resultateiningar innan same fagområde. Med utvida fullmakter for tenesteleiarar er dette viktige for:

- avklaring av faglege strategiar
- økonomiprioriteringar
- kompetanseutvikling
- prosedyrar/rutinar
- andre felles tema

Nettverka har så langt vist seg å ha aukande verdi. Den tidlegare etatsinndelinga hadde liknande møte under leiding av dei respektive etatssjefar. Møta kunne då lett få preg av diskusjonar og interessemotsetnader mellom dei ulike hierarkiske nivåa. Nettverka får no ein sterkare fagleg og kollegial profil der dei ulike tenesteleiarane må samarbeide om innhald i og leiding av møta. Det som kan vere nettverksmøta sin styrke, blir samstundes den svake sida dersom kollegialt samarbeid vert for ustrukturert eller prega av ulik ansvarstaking.

Denne typen nettverk kan fungere svært positivt for arbeidet med kompetanseutvikling. Når kvar tenesteleiar har sjølvstendig ansvar for planlegging og bruk av kompetansemidlar, ser ein mange døme på felles planlegging og gjennomføring av kompetansetiltak mellom driftseiningar.

Linjemøte

For å reindyrke linjeleiinga i Flora kommune har ein innført eit styringsmøte mellom rådmannsteamet og leiarane av nettverksgruppene. Linjemøtet skal ta i vare handteringa av driftsoppgåver som ligg på fellesarenaen for resultateiningane og rådmannsfunksjonen. Samansettinga av gruppa reflekterer mangfald i tenestetypar og leiarskap.

Slike linjemøte inneber ei styrking av kompetansearbeidet gjennom felles forståing og systematisk kopling til plan- og økonomiarbeidet. Samstundes er det ein fare for at linjemøta kan få ei mindre fruktbar debattform prega av interessemotsetnader mellom to hierarkiske nivå.

Støttegrupper

Ideen om støttegrupper blei utforma med tilknytning til tanken om å lære av erfaringar i arbeidet. Støttegruppene skulle settast saman av grupper på tvers av tenesteeiningane. Ein baserte seg på karakteristiske trekk ved ei lærande organisasjon:

- Ressursane i organisasjonen blir nytta til å få eit best mogleg samarbeid mellom dei tilsette og eit best mogleg resultat i det som er organisasjonen sine oppgåver
- Grupper vert i stor grad nytta i opplæringa
- Det er lov til å eksperimentere og utfordre måtar vi gjorde ting på i går
- Fokus på læring ved problemløysing
- Kvar einskild har høve til å nytte det som han/ho har lært

I ettertid har det vist seg at arbeidsforma med støttegrupper har vore vaskeleg å halde i gang. Det finst mange praktiske grunnar til at det er utfordrande å halde høgt nivå i planlegginga og gjennomføringa av slike grupper. På den andre sida viser framstillinga ovanfor at det er svært ulikt kor langt dei ulike tenesteeiningane har kome i systematisk og spesifikk kompetanseplanlegging. Dette er i seg sjølv grunn nok til at kommunen truleg bør arbeide meir med ideen om støttegrupper.

Kap. 6 FRÅ USYSTEMATISK TIL SYSTEMATISK TIL SYSTEMISK

Prosjektet "Rytmask kompetanseutvikling" har tatt utgangspunkt i ein forstudie som blei gjennomført i Sogn og Fjordane i 1999. Hovudfunna i studien var:

Kommunane legg vekt på kompetanseutvikling og har ein forholdsvis høg aktivitet på dette området - (*rørsle*)

Det er fleire indikasjonar på at det ikkje i tilstrekkeleg grad er heilskapleg og planmessig arbeid med kompetanseutvikling med omsyn til:

- kartlegging av behov
- systematisk prioritering
- evaluering av tiltak
- kopling mellom kompetanseplanlegging og det overordna plan- og budsjettarbeidet i kommunane - (*utan rytme*)

Ut frå desse hovudfunna blei rapporten frå forstudien gitt tittelen "*Kompetanseutvikling i kommunane - rørsle utan rytme*"

Gjennom tilskott frå KUP har KS i Sogn og Fjordane arbeidd vidare i 2001 og 2002 med desse problemstillingane i prosjektet "*Rytmask kompetanseutvikling*". Gloppen og Flora har vore prosjektkommunar. Hovudmålsettinga blei formulert slik:

Etablere og prøve ut nye løysingar som koplar arbeidet med kompetanseutvikling til årssyklusen i plan- og budsjettarbeidet

Gloppen og Flora har ut frå to ulike innfallsvinklar gjort nyttige utprøvingar og erfaringar for å systematisere og effektivisere arbeidet med kompetanseutvikling. Resultata frå prosjektet "Rytmask kompetanseutvikling" er formidla til dei andre kommunane i fylket gjennom ein erfaringskonferanse i september 2002.

6.1 Korleis vurderer prosjektkommunane arbeidet sitt

Prosjektleiarane og plangruppene i kvar av dei to kommunane har summert opp arbeidet sitt. Hovudkonklusjonane er:

Gloppen kommune

Positive resultat ein har nådd:

- Struktur i kompetanseutviklinga i kommunen
- Planfesting av innhald og ansvar
- Faste samordna skjema
- Faste kartleggingsrutinar
- Faste kursplanar
- Bevisstgjerung på eigen kompetanse
- Bevisstgjerung på rutinar for tinging av kompetanse
- Bevisstgjerung på andre former for kompetanseutvikling enn kurs
- Ansvarleggjerung av rådmannen si leiargruppe sitt ansvar for motivering og oppfølging
- Bevisstgjerung på eigen påvirkingskraft over kompetansetiltak
- Meir ut av pengane, til fleire, i trange tider

Resultatmål ein ikkje kom tilstrekkeleg langt i forhold til

- Korleis halde vedlike strukturen i stadig trongare tider
- Få høgskuleutdanna til å gjennomføre interne tiltak og ikkje alltid reise på eksterne kurs
- Få nytta ut eit kommunalt ”intranett”
- Få nytta ut tovegs lyd/bilete i Gloppen næringshage til skulering frå ekstern forelesar
- Korleis løyse utvikariering ved kurs

Tiltak ein vil rette merksemda mot det komande året

- Bruk av moderne teknologi til individualisering
- Nytt utspel i høve regional samordning
- Motivering, motivering, motivering ...

Flora kommune

Positive resultat ein har nådd

- Utvikla større medvit om kompetanseutvikling på tenestenivået i kommunen.
- Utvikla ein metodikk for planlegging og gjennomføring av kompetanseutvikling i tenesteeiningane som fell saman med årshjulet for planleggingsaktivitetar på kommunenivå.
- Kopla planlegging av kompetanseutvikling inn mot den enkelte teneste sin utviklingsplan/handlingsprogram og Flora kommune sitt budsjett- og handlingsprogram.
- Relativt god oversikt over kompetansebehov i kommunen.
- Utvikla ein felles arena for leiaropplæring for alle dei kommunale leiarane, med tema som endringsleiing, verdigrunnlag og samværsformer, personal/motivasjon/trivsel, sakshandsaming, forvaltingslov, IT-opplæring.
- Oppretting av eit felles kompetanseplanleggingsforum for Flora kommune
- Skapt større legitimitet for prioritering mellom kompetansetiltak.
- Gjennomført ei samla plan for kompetanseutvikling av alle tilsette i omsorgssektoren.

Resultatmål ein ikkje kom tilstrekkeleg langt i forhold til

- Har enno ikkje utarbeidd ein samla opplæringsplan for kommunen.
- Har framleis ikkje tilstrekkeleg kvalitet på kartlegging av kompetansebehov i alle tenester og stabar.
- Leiaropplæringsprogrammet blei ikkje gjennomført fullt ut.
- Det langsiktige kompetanseutviklingsarbeidet kan enno bli betre ivaretatt i budsjett og økonomiplan.

Tiltak ein vil rette merksemda mot det komande året

- Lage ein samla opplæringsplan for kommunen.
- Kople fleire av kommunen sine aktivitetar inn i ein samla årshjulsmetodikk.
- Innføring og opplæring i fagspesifikke IT-løysingar for skule og omsorg. Dette vil vere eit viktig grunnlag for vidare samankopling av økonomi-, plan- og kompetansestyring
- Samordning av fleire tenesteeiningar sitt arbeid mot barn og vaksne med særskilte behov.

6.2 Tilknyttinga til KUP-programmet

Kompetanseutviklingsprogrammet (KUP) føreset at prosjektet som får tilskot, utviklar ny kompetanse innanfor eitt eller fleire av desse områda:

1. Utvikling av nye læringsformer og metodar for etter- og vidareutdanning.
2. Etter- og vidareutdanning som i større grad finn stad på arbeidsplassen og er direkte knytt til arbeidslivet sine behov.
3. Kostnads- og læringseffektiv kompetanseutvikling gjennom m.a. auka integrering av informasjon- og kommunikasjonsteknologi og multimedia.

I kapittel 3 og 4 kjem det fram at Gloppen og Flora kommunar har utvikla både nye verktøy, metodar og arenaer for kompetanseutvikling.

Gloppen kommune har i særleg grad lagt vekt på strukturering av kompetansearbeidet gjennom forbetring av analyse- og planleggingsprosessane. Ein har vore oppteken av at avdelingar og driftseiningar skal ha eit bevisst forhold til kompetansen som alt finst i organisasjonen. Etter- og vidareutdanning er sett inn i ein meir samordna og målbevisst årsrytme. Det har vore lagt vekt på meir målretta tinging av kompetansetiltak, og ein har auka bruken av andre former for kompetanseutvikling enn kursverksemd. Rådmannen si leiargruppe er blitt meir sentral i planlegging, motivering og oppfølging av kompetansearbeidet.

Flora kommune har søkt å utvikle betre metodikk for planlegging og gjennomføring av kompetanseutvikling i tenesteeiningane. Ein har vore oppteken av at dette skal samordnast betre med årshjulet for planleggingsaktivitetar på kommunenivå. Driftseiningane sine utviklingsplanar er blitt kopla til kommunen sitt budsjett- og handlingsprogram. Det er utvikla ein felles arena for leiaropplæring for alle dei kommunale leiarane, samtidig som 'fagnettverk' og 'linjemøte' er bygd opp som sentrale fora i kommunen sitt utviklingsarbeid.

6.3 Frå usystematisk til systematisk til systemisk kompetanseutvikling

Kapittel 3 skisserer ulike perspektiv på arbeidet med kompetanseutvikling. Det viser at det har vore ei utvikling i den faglege diskusjonen i KS frå 1997 og fram til i dag. Diskusjonen har etablert eit viktig skilje mellom reell 'kompetanse' og formell 'kvalifikasjon', noko som også er med på å klargjer forskjellen mellom 'læring' og 'opplæring'. Ein har fått auka interesse for perspektivet 'kunnskap-i-handling' der praktisk handling og samhandling er viktig.

Ei tradisjonell kompetanseutvikling har vore retta mot individbasert kartlegging, registrering, analyse og dokumentasjon. Meir dynamiske tilnærmingar ser kompetanseutvikling i nær samheng med det samla plan- og økonomiarbeidet i ein kommune. Dei seinare åra har auka vektlegging av 'brukaren' sine behov prega diskusjonen. Gjennom arbeidet med 'tenesteerklæringar' blir omgrepet 'tenesteutvikling' nær knytt til arbeidet med kompetanse.

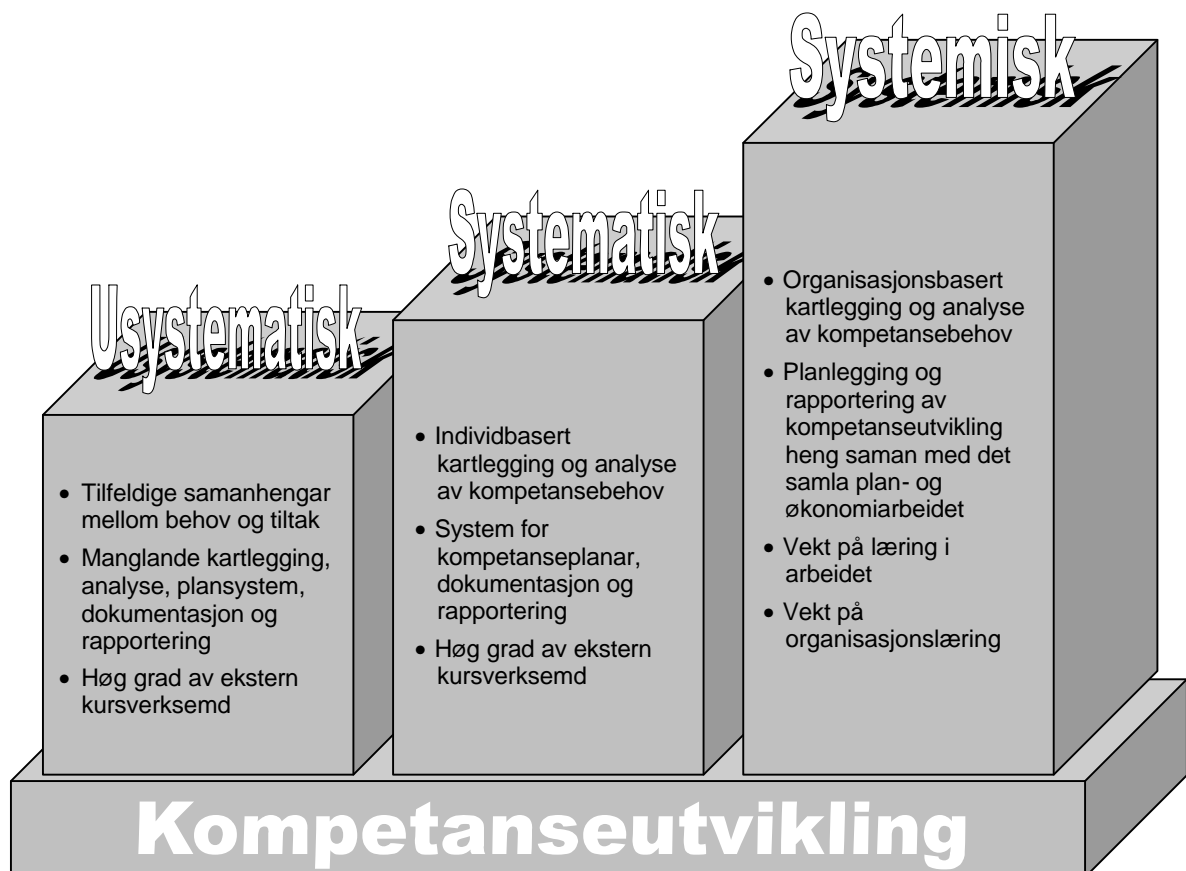
Vi ser at prosjektet ”Rytmsk kompetanseutvikling” både i Flora og Gloppen kommune har utvikla seg langs desse skisserte linene. Begge kommunane har nådd ei auka systematisering av kompetanseplanlegginga og ’læring på arbeidet’ og ’læring i arbeidet’ har blitt meir framtrekande trekk. Viktigast framstår likevel den heilskaplege koplinga mellom kompetanseutviklinga i kvar einiskild tenesteeining og det samla arbeidet med økonomi- og handlingsprogram på kommunenivået.

Når ulike element i ein organisasjon heng tett saman i gjensidig påverknad, nyttar ein gjerne omgrepet ’systemisk’ (Senge 1990, 1994, 1999; Hustad 1998). Ein slik systemisk tankegang blir ofte framheva som viktig for å etablere optimal organisasjonslæring (Argyris og Schön 1996). Det er vesentleg at ein kommune har evne til å lære som organisasjon. Gjennom kritisk sjølvrefleksjon kan ein også styrke den organisasjonsmessige evna til læring - ein lærer å lære (Glosvik 2000).

Kompetansearbeidet i dei to kommunane har utvikla seg i to hovudsteg: I utgangspunktet arbeidde kommunane med utfordringane som ligg i å systematisere forholdsvis laust kopla kompetansearbeid. Sidan har dei gått vidare og søkt systemiske samanhengar mellom kompetanse-, plan- og økonomiarbeid. Ein kan karakterisere denne utviklinga slik:

- frå usystematisk til systematisk til systemisk kompetanseutvikling -

Skjematisk kan dette framstillast på denne måten:



Begge kommunane har gjennom prosjektet "Rytmask kompetanseutvikling" utvikla organisatoriske grep og verktøy som dei vil ha nytte av. Samstundes har dei peika på ei rekke utfordringar ein må arbeide vidare med for å nå dei måla dei sette for prosjektet. Andre kommunar vil kunne dra nytte av både dei positive og dei mindre positive erfaringane.

Kompetanseutvikling er eit middel for å nå utviklingsmål ein arbeider mot. På erfaringskonferansen i september 2002 blei dette fokusert gjennom spørsmålet: "Treng vi *kompetanse*-utvikling eller *utviklings*-kompetanse?". Dette understrekar at kompetanseutvikling må knytast nært opp til kommunane sine reelle oppgåver og planleggingsprosessar. Med dei store utfordringar norske kommunar står overfor er utviklingskompetanse svært viktig. Kommunane Flora og Gloppen har gjennom dette prosjektet etablert nye verktøy, metodar og arenaer for kompetanseutvikling. Dei har fått utviklingskompetanse som vil vere viktig i kommunane sitt vidare arbeid.

Litteraturliste

- Argyris, C., og Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, method and practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bolman, L. G., og Deal, T. E. (1991). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. (Overs. av H. Gröhn). Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Dalin, Å. (1999). *Veier til den lærende organisasjon*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Elliot, J. (1991). *Action Research for Educational Change*. Philadelphia: Open University Press. Milton Keynes.
- Elliot, J. (1992). *What have we learned from action research in school-based evaluation? Theory and Practice of school-based evaluation: A Research Perspective*. Lillehammer: Report from the Conference 25.-27.06.92 at Oppland College.
- Glosvik, Ø. (2000). *I grenselandet - læring mellom stat og kommune*. Avhandling til graden dr. polit., Høgskulen i Sogn og Fjordane.
- Hustad, W. (1998). *Lærende organisasjonar: Organisering for kunnskapsutvikling*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Hustad, W., og Roald, K. (1999). *Kompetanseutvikling i kommunane - rørsle utan rytme?* Rapportnr.: 4/99, Høgskulen i Sogn og Fjordane.
- Kommunenes Sentralforbund. (1997). *Læring til to tusen. Å oppdage, handle og forandre*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Kommunenes Sentralforbund. (1999). *Strateisk kompetanseplanlegging*. Oslo: Kommunenes Sentralforbund.
- Kommunenes Sentralforbund. (2000). *Fra kompetanse til læring til utvikling - la brukeren utvikle organisasjonen*. Oslo: Kommunenes Sentralforbund.
- Kommunenes Sentralforbund. (2002). *Ny giv i arbeidsgiverpolitikken*. Oslo: Kommuneforlaget.
- KS Sogn og Fjordane. (2000). *Søknad til kompetanseutviklingsprogrammet*. Førde: KS Sogn og Fjordane.
- KS Sogn og Fjordane. (2001a). *Rytmask kompetanseutvikling i kommunane i Sogn og Fjordane - sak 19. jan. i rådmannsutvalet*. Førde: KS Sogn og Fjordane.
- KS Sogn og Fjordane. (2001b). *Rytmask kompetanseutvikling i kommunane i Sogn og Fjordane. - Justert prosjektbeskrivelse/revidert finansieringsplan*. Førde: KS Sogn og Fjordane.
- Lai, L. (1997). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mc Gill, I og Beaty, L. (1992). *Action Learning*. London: Kogan Page.

- Nonaka, I., og Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. (1998a). *Kompetansestyring i arbeidslivet. Utvalgte emner*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Nordhaug, O. (1998b). *Kompetanseutvikling og ledelse: utvalgte emner*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Olsen, T. (2000). *Kompetanseutvikling i kommunene - erfaringar fra kompetanseutviklingsprosjekter i fem kommuner*. Bodø: Nordlandsforskning.
- Revans, R. W. (1982). *The Origion and Growth og Action Learning*. Lund: Cartwell Bratt/Studentlitteratur.
- Roald, K. (2000). *Ungdomsskular som lærande organisasjonar*. Rapportnr. 6/2000. Avdeling for lærarutdanning, Høgskulen i Sogn og Fjordane.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Senge, P. M. (1994). How do You Know if Your Organization is Learning. I: *Reflections on Creating Learning Organizations*. Cambridge, USA.
- Senge, P. M. m.fl. (1999). *The Dance of Change: A Fifth Disipline Resource*. New York: Random House, Doubleday.
- Skule, S. og Reichborn, A. N. (2000). *Lærende arbeid. En kartlegging av lærevilkår i norsk arbeidsliv*. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo.
- Tiller, T. (1999). *Aksjonslæring. Forskende partnerskap i skolen*. Kristiansand S.: Høyskoleforlaget AS.

Intevjuguide

Skjema C

Spørsmål til intervju - institusjonsleiar/mellomleiar

Kommune:	
Etat/ Institusjon	
Funksjon:	
Intervjuar:	
Dato:	

Desse spørsmåla vert stilte til institusjonsleiarar/mellomleiarar. Som eit samlebegrep nyttar vi sektor for sektor, etat, institusjon.

Kompetanseutvikling i sektoren i dag

A) Når sektoren gjennomfører kompetanseutviklingstiltak, er desse da

	Oftast	Av og til	Sjeldan	Aldri
Eksterne kurs				
Interne kurs med ekstern bistand				
Driv egne utviklingsprogram				

På kva område nyttar ein dei ulike typane tiltak:

	Område
Eksterne kurs	
Interne kurs med ekstern bistand	
Driv egne utviklingsprogram	

Kan de nemne dei tre viktigaste tilbydarane sektoren nyttar i dag?

- 1:
2:
3:

- B) Kva er vurderingane av dagens tilbydarar når det gjeld pris, kvalitet, tidsbruk ?
Kva er dei største utfordringane for sektoren ved kjøp av eksterne tenester? (Når ein skal vurdere pris, kvalitet, omfang, etc.?)
- C) I kva grad vil de seie at kompetanseutvikling generelt er eit satsingsfelt for kommunen? Angi på ein skala frå 1 til 10, der 1 er lågt og 10 er høgt. Intervjugruppa skal drøfte dette før dei vert samde om ein verdi på skalaen. (Dei må sjå dette i samheng med andre prioriteringar)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- D) I kva grad vil de seie at kompetanseutvikling er eit satsingsfelt for sektoren? Angi på ein skala frå 1 til 10, der 1 er lågt og 10 er høgt.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- E) Er sektoren sjølv aktiv i arbeidet med å påverke kompetanseutvikling internt i kommunen?
- F) Har sektoren har eigen ansvarleg for planlegging og tilrettelegging for kompetanseutvikling?

Til kva for funksjon/stilling/stillingar er dette lagt?

- G) Kva kjenneteikner dagens system for kompetanseutvikling og – forvaltning i kommunen? (Veit ein kva dei tilsette kan, og er eventuelle behov kopla til overordna behov i kommunen)?

	Spørsmål	Ja	Nei
1	Systemet gir ein samla oversikt over formell kompetanse		
2	Systemet har kopling til medarbeidarsamtalar/ Individuelle utviklingsplanar		
3	Systemet har kopling til ein samla plan for verksemda		
4	Praksisorientert/erfaringskunnskapen blir registrert systematisk		
5	Kommunen har eit etablert system for kunnskapsdeling/erfarings- overføring mellom tilsette		

Utfyllande kommentarar:

- H) I det interne arbeidet med kompetanseutvikling kan mange ulike metodar nyttast (td. interne kurs, jobbrotasjon, hospitering, erfaringsmøte, etc.). Kva nyttar de og kvifor?
- I) Korleis prioriterer sektoren eksterne kompetanseutviklingstiltak? Er det med utgangspunkt i individuelle behov etterspurd av einsskilde, eller er det med utgangspunkt i planar?
- J) Når tilsette, eller grupper av tilsette deltek på eksterne kurs, stiller ein da krav om tilbakemelding etter deltaking? Kvifor (ikkje)?
- K) Er det 1.linja, mellomleiarane eller leiarane som oftast deltek på kompetanseutviklingstiltak? (Kva er vurderinga som ligg bak?)
- L) I kva grad vil du/de seie at høvet til kompetanseutvikling er ein eigenskap som held på, eller som trekker til seg nye tilsette til sektoren? Er dette drøfta i kommunen, på kva nivå og har det gitt konkrete resultat?
- M) Korleis har sektoren organisert dialogen mellom tilsette og leiing med tanke på utforming, tilrettelegging og gjennomføring av kompetanseutviklingstiltak?

Kompetanseutvikling i framtida

Vi forlet no dagens situasjon og spør nokre spørsmål om framtida. Kommunane står framfor store utfordringar, både når det gjeld tenester, tenestekvalitet, organisering og økonomi. I dei følgjande spørsmåla vil vi vite noko om i kva grad ein har budd seg på dette, og kva ein legg til grunn for desse førebuingane.

- A) Har sektoren gjennomført drøftingar med utgangspunkt i etter- og vidareutdanningsreforma?
- B) Kva tiltak er sett i verk med dette som utgangspunkt? (Planarbeid, arbeidsgrupper, budsjett, etc.)
- C) I kva grad oppfattar sektoren kommunestyret som oppteken av kompetanseutvikling (bruken av tid til politisk arbeid med dette som emne?)
- D) Sjå for dykk sektoren om fem år. På kva for område ser ein det som viktigast å drive systematisk kompetanseutvikling? Nemn både fagområde og grunngje svaret

Fag	Grunngjeving

- E) Organiseringa av kompetanseutvikling i framtida vil vere avgjerande for både tenesteutvikling og kostnader. Korleis ser ein føre seg kompetanseutvikling organisert? (kva er forventningane til drift av eigne tiltak, samarbeid med andre kommunar, kjøp av eksterne tenester?)
- F) Vert tankane om behov og organisering reflekterte i dei planane som alt er utarbeidde?
- G) Mange opplæringstenester vil etterkvart bli tilgjengelege via elektroniske media. Er dette ei form for opplæring sektoren er tent med? På kva område ser ein dette som tenleg, og på kva område må ein nytte meir "tradisjonelle" opplæringsaktivitetar?

Kommunen som tilbydar av kompetanseutvikling

KS peiker på at kommunane ikkje berre kan sjåast på som kjøparar/brukarar av kompetanseutvikling. Dei kan også vere tilbydarar. Ut frå *KS* sine tankar om dette kan vi sjå at dette dreier seg om ei nyorientering der kommunen/fylkeskommunen kan bli ein tilbydar av tenester i eit samfunn der livslang læring står i sentrum. I det følgjande stiller vi nokre spørsmål om dette:

- A) Er det interessant for sektoren å sjå på seg sjølv som tilbydar av kompetanseutvikling for andre enn seg sjølv om fem år? Kvifor er det (ikkje) det?
- B) Kan sektoren som tilbydar skape gevinstar som er nyttige for tradisjonelle tenester?
- C) Kva vil vere dei største utfordringane for sektoren som tilbydar? (samarbeid med andre tilbydarar, opningstider, drifta av eigedom, etc)

Hovudpunkt frå forstudien

Materialet frå intervjuar og dokumentstudiane har resultert i nokre hovudfunn som må danne utgangspunkt for tenkinga om kompetanseutvikling i kommunane. Desse funna dreier seg om både form, prosess og innhald.

Funn om form

Det mest framtrudande i arbeidet med kompetanseutvikling i kommunane er mangelen på heilskapleg og planmessig arbeid. I store trekk manglar det planmessige arbeidet med:

- kartlegging av behov, ut frå både publikumskrav om tenesta og dei tilsette sine kvalifikasjonar
- systematisk vurdering av tilbod om kompetanseutvikling frå leverandørar
- prioritering av tiltak innan og på tvers av sektorar
- evaluering av tiltak og
- kopling til budsjettssyklusen

Det finst tilløp til gode kartleggingar, både i einskildkommunar og innan sektorar på tvers av kommunane. Stort sett framstår skulesektoren som den sektoren der ein har mest system på kompetanseutviklingsprosessen når det gjeld form.

Instansar som tilbyr kompetanseutviklingstenester til kommunane er på si side lite flinke til å tilpasse etter behov, når ein ser bort frå visse private tilbydarar. Kostnadane med å nytte eksterne tilbod varierer, og kombinasjonen høg pris og dårleg ”skreddarsaum” er ei utfordring for HSF.

Kommunane har forventningar om auka interkommunalt samarbeid på fleire område og organisering av kompetanseutvikling er ikkje noko unntak. Forventninga om brukarorientering på innhaldssida må møtast med meir samansette tilbod om kompetanseutvikling. Dei må ha ei slik form at ulike fagområde utviklar seg tverrfagleg/tverretatleg med brukaren i sentrum.

Dei KU-tiltaka som er iverksette på tvers av kommunar, er relativt gode. Dei er oftast sektorvis og samarbeidet er gjerne ordna i regionar.

Funn om innhald

I alle sektorar på tvers av kommunar er det ei forventning om at tenestene vil bli møtt med auka krav om brukarorientering. Med eit slikt utgangspunkt vil mange sider av den kommunale tenesteproduksjonen måtte utvikle seg i ei lei der ulike sektorar og nivå må samarbeide om problemløysing og tenesteleveransar.

Spesifikke tilbod om kompetanseutvikling innafor smale område vil det framleis vere ein begrensa lokal marknad for. På fagområde med tilstrekkeleg tal tilsette innan eit relativt avgrensa geografisk område vil det vere rom for faginterne tiltak.

Auka krav om effektiv drift frå politisk hald og tilgang på ulike typar kompetanse frå publikum, vil utløyse ei auka behov for interkommunalt samarbeid. Dette må dei tilsette

utvikle seg i høve til. Det vil krevje kompetanseutviklingstiltak der ein både utvikler evne til å dele ressursar og evne til å sjå heilskap på tvers av kommunar

Presentasjonen som følgjer under tek utgangspunkt i svara frå leiargruppene. I dei tilfella der det er avvik mellom oppfatningane frå leiargruppene og tillitsvalde, eller mellomleiarane, er dette teke med. Materialet beskriv først tilstanden i dag, deretter synet på kompetanseutvikling i framtida, og til sist nokre tankar om kommunen som tilbydar av kompetanseutviklingstiltak.

Kompetanseutvikling i kommunen i dag

Eksterne kurs eller interne tiltak

KU-tiltak er oftast gjennomførte enten som eksterne kurs, eller som interne kurs med ekstern bistand. Eksterne kurs vert nytta på fagområde der spesialiseringsgraden er høg, og der tiltaket ikkje kjem som eit resultat av interne behov, men av eksterne pålegg eller invitasjonar. Eit unntak her er lengre utdanningseiningar. Interne kurs med bistand vert gjennomført der innhaldet i tiltaket har tilstrekkeleg med deltakarar lokalt. Det vil seie på område som er av tverrfagleg karakter eller generell interesse. Innan dei tunge sektorane (skule og helse) kan slike tiltak ofte finnast for 1.linja. Sjølvdrivne program finn vi på område som generell innføring i IT, kurs for nyttilsette og liknande.

Dei tillitsvalde i to av kommunane markerer at interne kurs med bistand og eigne utviklingsprogram ikkje vert drive i særleg grad (sjeldan). Bortsett frå det er samanfallet med leiargruppa stor.

Mellomleiarane syner også ei samanfallede oppfatning med dei øvrige når det gjeld kva typar tiltak det er som er eksterne, interne eller eigne. Dei tillitsvalde i ein av kommunane meiner at både interne kurs med bistand og eigne utviklingsprogram sjeldan finn stad.

Kven er tilbydar?

Det interessante her er at dei tilbydarane som vert nemnde i berre begrensa grad er tilbydar. Ofte er dei mellommenn. Td er fylket og fylkesmannens/statens ulike einingar arrangør, men ikkje leverandør i mange tilfelle. Det er ein stadig aukande del interkommunale tiltak der også ein eller annan aktør har rolla som mellommann (Td Sogn Kurssenter eller KS). HSF vert omtala som leverandør til skulesektoren, mindre i andre sektorar.

Oppfatningane hjå tillitsvalde og mellomleiarar er samanfallede med toppleiarane.

Pris og kvalitet på eksterne tilbod

Tilbod frå stat og fylke er som oftast relativt billige, og kvaliteten er bra. KS' eigne tilbod vert ikkje vurdert som gode nok, dei er mange men manglar ofte relevans³. Private tilbydarar er som oftast vurdert som dyrare, men dei er flinkast på skreddarsaum, slik at kvaliteten vert

³ Sidan KS sjølv ikkje tilbyr mange opplæringstiltak i fylket, kan denne oppfatninga vere basert på erfaringar med Kommunal Opplæring, som rett nok vart lagt ned for nokre år sidan.

opplevd som god. Høgskulen vert vurdert som i dyraste laget, og evna til å treffe marknaden med skreddarsaum er for ujamn.

Tillitsvalde og mellomleiarar er for ein stor del samde. Oppfatninga av og viljen til å nytte ”privatiserte” tenester varierer noko kommunane i mellom.

Om å vurdere kjøp av eksterne tenester

Kommunane veit at dei bør, men ser at dei ikkje er gode nok når det gjeld å kartleggje egne behov. Dette fører igjen til vanskar med å finne dei rette tilboda og dei rette leverandørane. Leverandørsida må i tillegg bli flinkare til å lytte til behova, slik at meir skreddarsaum kan leverast. Både mellomleiarar og tillitsvalde peiker på at det ofte er tilgangen til vikarmidlar som er til hinder for KU, ikkje tilgangen til tilbod. Det betyr igjen at meir arbeidsplassnære tiltak er naudsynt i framtida - eventuelt utvikling av meir fleksible vikarsystem utan auka kostnad.

Synet på eigen kommune som kompetanseutviklingsorientert

Som venta utløyste eit slikt spørsmål diskusjon. Det er ein viss variasjon mellom kommunane når det gjeld eigenvurdering, og ein kommune (D) plasserer seg gjennomgåande høgast av dei fire. Internt i kommunane er det også eit viss sprik. Gjennomgåande er skulefolka mest nøgde med KU i kommunen. Det er interessant å sjå dette i samanheng med korleis skulen er organisert i høve til andre sektorar, og med det faktum at det ligg føre sterke statlege føringar på KU som kommunane ikkje slepp unna. Tillitsvalde er systematisk meir skeptiske til kommunen sine prestasjonar som kompetanseutviklar, medan mellomleiarane er relativt samde med toppleiinga. Den sektorvise framstillinga syner at det er varierande oppfatningar av KU-aktiviteten i dei ulike sektorane i desse kommunane (A – D). (Sjå tabellane under).

Leiargruppa – vurdering av kommunen som kompetanseutviklar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			A	B			D		
				C					

Tillitsvalde – vurdering av kommunen som kompetanseutviklar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		A	C	D					

I B spreidde dei tillitsvalde seg frå to til sju på skalaen.

Mellomleiarar – vurdering av kommunen som kompetanseutviklar

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			A	C		B	D		

Her var det noko usemje i C – somme meinte tre og fire, men tyngda vart fem.

Sektorvis vurdering frå mellomleiarar – det eventuelle sjølvskrytet

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	A (øk/adm)		A (helse) B (øvrig) C (PLO)	C (teknisk)		B (helse) C (barneh)	D A (skule/ Teknisk) C (skule)		

I D var dei til dels svært nøgde med seg sjølve på dette punktet.

Ansvarleg for KU i kommunen

Leiargruppene i kommunane plasserer dette ansvaret primært hos personalsjef/-konsulent. I ein av kommunane er ikkje dette ansvaret plassert. Både tillitsvalde og mellomleiarar meiner at dette ansvaret bør plasserast hos personalkonsulent og etatssjefar. I det daglege er det etatssjefane som utøver dette ansvaret i dei øvrige kommunane. Dei tillitsvalde er stort sett samde med toppleiarane. I ein kommune uttrykte dei tillitsvalde seg som dei ikkje var sikre på kvar ansvaret er plassert, men at dei trudde det var personalkonsulenten si oppgåve.

System for kompetanseutvikling og – forvaltning

Her står det gjennomgåande skralt til. Det manglar jamvel oversikt over formell kompetanse i dei fleste kommunane. I ein kommune har nettopp innført eit system, men har så langt ikkje fullført prosessen. I to andre har delar av organisasjonen interne oversiktar. I alle kommunar har ein ei form for medarbeidersamtale, men denne er ikkje klårt knytta til KU. Gjennomgåande har skulen mest utvikla system.

Manglande oversikt fører til manglande grunnlag for behovsvurdering, og såleis vanskar med å prioritera tiltak kopla til ein plan for verksemda.

Tillitsvalde og mellomleiarar deler i all hovudsak desse oppfatningane.

KU og alternative modellar

Kompetanseutvikling synes i sterk grad å vere oppfatta synonymt med kurs. Slik ser den mentale modellen ut for kommunale leiarar.

Hospitering, rotasjon, tverrfaglege prosjektgrupper og erfaringsdeling er lite påakta som KU-tiltak. Dei tillitsvalde i ein kommune ser slike alternative modellar som femnar medvitne tiltak i dagleg arbeid som svært ønskelege. I ein annan kommune vert det peika på at det finst ein viss angst for det ukjende, og at slike ordningar kan oppfattast å vere ukjende. Samstundes seier mellomleinga på helseområdet i denne kommunen at slike ordningar har vore prøvde og at dei er nyttige.

Prioritering av tiltak – individbasert eller i følgje plan?

Skulane har dei beste plangrunnlaga, dei beste planane, og såleis den beste koplinga mellom behov i organisasjonen og valgte tiltak. Dette er eit paradoks sidan det også er skulen som er mest eksternt styrd når det gjeld krav om kompetanseutvikling. Strengt teke kan ein resonnerer slik at det er skulen som minst treng interne planar. I andre sektorar varierer koplinga til planar når prioritering vert gjort. To av kommunane peiker på at planar ikkje er ein garanti for handling. Tillitsvalde dels saknar planar, og dels saknar spreieing av informasjon om planar som finst. Mellomleiarar i to av kommunane etterlyser planar, medan dei har slike innan skule og helse i dei to andre kommunane.

Tilbakemelding etter deltaking i kompetansetiltak

Dei fleste har ambisjonar om tilbakemelding, men lukkast dårleg. Ein saknar både tid og måtar å løyse dette på. På visse område er det så få å dele erfaringar med at det ikkje er naudsynt med strukturerte opplegg. Vurderinga er at ein truleg har eit for høgt ambisjonsnivå med omsyn til form og innhald. Eit enkelt opplegg bør utviklast, slik at den som skal melde attende har ein enkel struktur å legge opp presentasjonen etter. Barnehagane har gode opplegg

for dette, som kan tene som utgangspunkt for slik tilbakemelding. Dei tillitsvalde saknar i tillegg leiarar som bryr seg om kva dei tilsette lærer/utviklar.

Kven deltek på KU-tiltak?

Leiargruppene oppfattar mellomleiarane som den gruppa som oftast deltek på KU-tiltak. Det same gjer dei tillitsvalde. Men på visse område finst det tilbod til andre (sjukepleie, førskule, ingeniør). Mellomleiarane ser at ufaglærte grupper nok får minst, og i ein kommune tykkjer ein også at toppleinga får for lite fagleg påfyll.

Er KU-tiltak eit virkemiddel i rekruttering eller stabilisering av eksisterande arbeidstakargruppe?

Slik bruk av kompetanseutvikling vert i liten grad gjort bevisst. Ein av kommunane tek dette jamleg opp i etatssjefmøter. I ein av kommunane peikar dei på at utdanningspermisjonar etter fem år i stilling er eit virkemiddel. Dei tillitsvalde oppfattar ikkje kommunane som aktive i denne samanhengen. Det blir meir etter brannstasjonsmodellen, ein rykker ut når det brenn.

Dialogen mellom arbeidsgjevar og arbeidstakar

Slik dialog vert ført i formelle organ og delvis i arbeidet med planprosessar. Leiargruppene ser ikkje på manglande systematikk i dialogen som eit problem for den løpande kontakten mellom leiing og tilsett. Dei tillitsvalde er imidlertid gjennomgåande lite tilfredse med denne dialogen (med unntak av skule). Utvikling av kompetanseutviklingsplanar vert oppfatta som lite reelt inkluderande, og leiinga er lite mottakeleg for innspel.

Mellomleiarane ser ikkje at dialogen er eit problem. Enten vert den løyst gjennom dagleg omgang, i medarbeidarsamtalen, eller i spesielle analysar.

Det spriket som her vert avdekka bør vere utgangspunkt for kommunane til å sjå på si eiga organisering av interndialogen. Dei tilsette opplever "Glavalaget"⁴ som reelt.

Kompetanseutvikling i framtida

Drøftingar i samband med etter- og vidareutdanningsreforma

Dette er ikkje drøfta i administrative eller politiske organ i nokon av kommunane. Og sidan drøftingane ikkje er førte har ein heller ikkje iverksett tiltak. I ein av kommunane har rådmann og skulesjef hatt slike drøftingar. Denne er ukjent for resten av mellomleiarane. Dei tilsette har ikkje registert slike drøftingar med unntak av i ein av kommunane.

⁴ "Glavalaget" er i ferd med å bli ein populær uttrykksmåte for å illustrere den silingsfunksjonen mellomleiarar i byråkratiske organisasjonar har på informasjon oppover og nedover i organisasjonen. Den tyder på at svært lite når gjennom frå topp til botn, og motsett veg.

Kommunestyret si merksemd mot KU

Leiargruppene opplever politikarane som generelt lite opptekne av KU. Ny kommunelov vert oppfatta som å ha bidrege til at KU meir er ei administrativ oppgåve. Visse sektorpolitikarar syner noko interesse. Dei tillitsvalde opplever kompetanseinteressa frå politikarane som eit festtaleemne. Politikarane si arbeidsgjeverrolle bør løftast fram etter dei tilsette si meining. Mellomleiarane meiner at politikarane ville blitt meir interesserte i dette emnet om det vart knytta opp til økonomidrøftingar. I våre framlegg til tiltak peiker vi, av fleire grunnar enn denne, nettopp på ei slik kopling.

Viktige område for kompetanseutvikling fem år fram i tid

I den grad tilsette og mellomleiar har tillegg til toppleiinga har det blitt ført inn. Formuleringane i tabellen på neste side er noko komprimert i høve til opphavlege uttrykksmåtar.

Område	Tiltak/område
Generelt	Omstillingsevne – effektivisering <ul style="list-style-type: none">- på veg inn i personalmangel i skule og helse- interkommunale samarbeidsordningar Møte konkurranseutfordringa <ul style="list-style-type: none">- Bestillarkompetanse- Tilbydarkompetanse IKT – generell kunnskap <ul style="list-style-type: none">- utnytte at unge nytilsette kan meir enn dei eldre Prosjektkunnskap
Oppvekst - Skule - Barnehage	Realkompetanse som verdi Leiing som rettleiing <ul style="list-style-type: none">- fokus på medarbeidarar- tilstades og tilgjengeleg Samhandling på tvers av sektorar <ul style="list-style-type: none">- brukar-/kuneorientering meir enn profesjonsmarkering- finne samhandlingsformer som ikkje er hindra av teieplikt- rotasjon for å forstå kommunen som organisasjon Generell skulering i offentleg rett og administrasjon Meir desentral høgskuleutdanning
	Samarbeid utover sektorgrensa (helse, sosial, kultur) <ul style="list-style-type: none">- tverrfaglege tilbod- HSF for profesjonsorientert Åtferdsvanskar – utagerande elevar – ped.metode og sektorsamarbeid <ul style="list-style-type: none">- PPT-system i krise- Haldningsutvikling som føresetnad for læring IT Naturfag Brukarorientering i skulen – L97 <ul style="list-style-type: none">– samarbeid med heimen– prosjektbasert læring– kontakt med næringsliv Fleksibel barnehagedrift <ul style="list-style-type: none">- brukarorientering- samarbeid på tvers av fag- sikre pedagogisk personale i barnehagen

Teknisk	IT – kart Miljøkunnskap - bygg, vatn, kloakk Brukarorientering - språk tilpassa brukar Innføring i endringar i lover og forskrifter Innkjøp av private tenester Meir kontrollerte – mindre utførande
----------------	---

Område	Tiltak/område
Helse	Brukarorientering – kvalitet - klageordning - pas.retta fag - heimebuande lengre - frå sjukepleie til omsorg Kompetanseheving for assistentar og hj.pleiarar (spesialisering) Tunge brukarar/klientar – skulering av hj.pl og sj.pl i kommunehelsetenesta Unge brukarar Psykiatri generelt Fleire §20-kurs Interkommunale legetenester – kostnadsdeling
Personal	Trening i samarbeid på tvers av sektorar Kommunikasjon
Kultur	Service –publikumsorientering Fleirkulturelle miljø Utagerande ungdom (sjå skule) Formidlarkompetanse Møte kommersialiseringa av kulturlivet Fremje dugnadsånd Historia som aktiv ressurs – ikkje som kulisser
Økonomi	Interkommunal samarbeid Finne rom for handling innafor trange rammer – endring/tenke nytt

Vi legg merke til at leiargruppene i liten grad peiker på at tiltak retta mot moderne leiingsformer i kompetansetunge organisasjonar er naudsynt. Men det tyder truleg ikkje at dette er uaktuelt. Mange av dei tiltaka som vert peikte på vil nettopp krevje slikt leiarskap om ein skal lukkast.

Organisering av KU

Leiarane ser for seg eit langt sterkare innslag av interkommunalt samarbeid, enten som permanente løysingar eller som prosjektløysingar. Føresetnaden for slikt samarbeid er at ein har behovsanalysar på ulike kompetanseområde, slik at ein kan ha effekt av samarbeid om KU. Bruk av interkommunal rotasjon og hospitering må utgreiast nærmare. Dei tillitsvalde legg til at KU-tiltak i framtida vil fungere på tvers av sektorar og fag. Dette er ei naturleg utvikling når brukarperspektivet skal fremjast. Eksterne leverandørar må i langt sterkare grad enn i dag komme til kommunen i staden for samlingar på t.d. hotell. Det vil sikre lågare pris

pr deltakar, større grad av felles opplevingar og lette høvet for folk i deltidsjobb å delta. Mellomleiarane seier seg samd i desse vurderingane. At endra fysiske kommunikasjonar har opna for auka interkommunalt samarbeid kan illustrerast i minst ein av kommunane.

Samanheng mellom tankar om organisering og eksisterande planar for kompetanseutvikling

Oppfatningane er her godt samanfallande i dei tre ulike gruppene med omsyn til stoda i kommunane. Leiargruppa i ein kommune seier at ein til dels har teke slike tankar inn i ny strategisk kompetanseplan. Dei tillitsvalde i denne kommunen meiner ein delvis har slike tankar innarbeidde i ny strategisk kompetanseplan. Også i ein annan kommune meiner ein å ha gjort noko med dette på tankestadiet, men at det ikkje er synleggjort i planar. Her er tillitsvalde uvisse på dette, nokre meiner delvis medan andre stiller seg tvilande til det.

I dei to siste kommunane er ikkje slike tankar inne i eksisterande planar. I ein av desse er ein i gang med revisjon av kompetanseutviklingsplanen, og vil ta slike omsyn i den. Mellomleiarar i dei ulike kommunane stadfestar i all hovudsak desse oppfatningane.

Bruk av elektroniske media i KU

Leiarane opplever IKT-basert læring som nyttig for to formål. Det eine er på fagspesifikke område definert av faga/profesjonane, det andre er som verktøy for etablering av nettverk innan fag på tvers av kommunar og på tvers av fag i kommunen. Ein er redd at dei sosiale møtestadane skal forsvinne, og at samhandlingskompetansen vil lide under ei slik utvikling. Bruk av IKT i KU må difor organiserast slik at det har innslag av sosial samhandling i tillegg. Tillitsvalde og mellomleiarar sluttar seg nokså unisont til desse vurderingane. Dei tillitsvalde peikar i tillegg på at det er viktig å trene inn basisdugleik på IT-området, meir generelt at det må arbeidast med arbeidsmiljøet og lik tilgang for å skape tryggleik for folk på veg inn i nye KU-situasjonar. Det vil gjere utnytting av teknologien på bestemte fagområde betre. Utvikling av lokale "superbrukarar" er eit tiltak eine kommunen er godt nøgd med. Bruk av heime-PC i samband med opplæring kan redusere reisekostnader. Mellomleiarane strekar under at helse, skule og teknisk sektor også er handverksfag og at desse sidene ikkje må gløymast i IT-samfunnet. Det er interessant at toppleing, tillitsvalde og mellomleiarar har så samanfallande oppfatningar av bruken av ny teknologi. Spesielt interessant er oppfatninga av IT som samarbeids-"fiendleg". Nyare læringsarenaer som utnyttar IT bygger nettopp på slike samarbeidsmodellar for læring. Ei forklaring er at oppfatningane i beste fall er prega av forrige generasjon IT-løysingar, eller kanskje har ein ikkje erfaringar i det heile?

Kommunen som tilbydar av kompetanseutvikling

Er tilbydarrolla interessant?

Dette var eit noko overraskande spørsmål for mange. Leiarane ser rolla som tilbydar som interessant med litt varierende grunngevingar. Internt vil det kunne bidra til å styrke eigen kompetanse og virke motiverande. Eksternt vil det bidra til å utvikle tilhøvet til publikum og næringsliv. Det vil gi innsyn i kommunen sett frå td næringslivet, noko som kan lette den tradisjonelle samhandlinga. Ei slik tilleggsytting frå kommunane krev oppbygging av system som ivaretek spørsmål om kompensasjon, bruk av utstyr og bygningar. Det er også ein viss

skepsis til i kva grad publikum er villige til å betale for slike tenester. Det må også vurderast i kva grad kommunane har den kompetansen som har ein slik marknad.

Dei tillitsvalde er også positive. Grunngevingane dels like, men også nokre nye: Tillitsvalde ser ei slik utvikling som eit middel til å demme opp mot privatisering. Ei utvikling av kommunen som tilbydar kan også vere nyttig for utviklinga av samarbeidet med nabokommunane. Mellomleiarane peiker i tillegg til det som er sagt elles at dette kan bidra til effektiv ressursbruk.

Er tilbydarrolla nyttig for tradisjonelle tenester?

Ei slik rolle kan bidra til nye oppgåver og vidareutvikling for dei tilsette. Det kan også vere nyttig for å styrke det interkommunale samarbeidet, og den generelle kontakten med publikum, noko ein har att for i det daglege. I visse høve kan det tenkjast at kommunen kan rekruttere folk i mindre enn 100% stilling, dersom slike kan fylla resten av stillinga med tilbod på privat basis.

Dei tillitsvalde sluttar opp om ei utvikling av kommunen som tilbydar. Dei ser det som motiverande og utviklande. Oppfatninga mellom institusjons-/mellomleiarane er den same, og dei ser også eit inntekspotensial i dette.

Tilbydarrolla og utfordringar

Utfordringane er fordelte på fleire nivå, på individ, gruppe, organisasjons og interorganisasjonsnivået. På individnivå må ein passe på at belastningane ikkje vert for store for den einskilde. Det er lett å "overforbruke" flinke folk. Dei bør også skulerast pedagogisk. På gruppenivå er det viktig at ein arbeider inne ei felles forståing av slike tiltak, slik at ein ikkje utvikler eit A- og eit B-lag. På organisasjonsnivå må ein syte for at det vert etablert system både for utvikling, gjennomføring, prising og administrering av slike tilbod. Inkludert i dette ligg bruk av bygg og eigedom. Interkommunalt må ein syte for at det vert etablert aksept for slike tilbod. Det kan vere eit problem om ein kommune sit att med gevinsten. Ei muleg løysing er å trekke inn kompetanseressursar frå nabokommunane i oppbygginga av tilbodet.

Naturleg nok er dei tillitsvalde opptekne av kompensasjonsordningar i tillegg til at ein må passe på å ikkje "brenne ut" folk. I den grad ei slik utvikling fører med seg jobbskifte, eller føreset slik, må dei tilsette få lov å arbeide med redsla for det nye. Mellomleiarane peiker i tillegg på at dei som skal tilby ei opplæringsteneste må vere litt skolerte reint pedagogisk.

Vurdering av fylkeskommunale kompetansetiltak

I samband med dette forprosjektet har fylkeskommunen spela inn kompetansedokument for to av sine institusjonar, Sentralsjukehuset i Sogn og Fjordane og Flora vidaregåande skule. Forprosjektet har eit avgrensa omfang. Vi har såleis gått gjennom skriftlege plandokument for desse to institusjonane, men ikkje gjennomført intervju i denne omgang.

Plandokumenta er vurdert i forhold til dei hovudtrekk som kom fram i intervjuarbeidet i dei fire kommunane. Det gir nokre interessante innspel til fylkeskommunen, men må arbeidast djupare med før fylkeskommunen/institusjonane eventuelt gjer justeringar av opplegga.

I forhold til hovudtrekk som kom fram i dei fire kommunane, ser ein slike moment:

- Begge institusjonane har oversiktlege system som innanfor ein klår tidsperiode viser prioriterte tiltak, noko som legg godt til rette for gjennomføring, økonomistyring og evaluering.
- Systema ved begge institusjonane viser at leiinga er oppteken av kompetanseutvikling, og at det er relativt klår ansvarsfordeling i den administrative linja.
- For begge institusjonane synes det som om tilknyttinga til eit fleirårsperspektiv er svakare. Like eins er det lite tydeleggjort kva som er overordna satsingar for heile institusjonen. Tilknytting til overordna satsingar på fylkeskommunalt hald synes også uklår.
- Det går ikkje fram av plansystema om mål og innhald i kompetanseutviklinga er med i årsrytmen knytt til budsjettplanlegging og årsrapportering. (Budsjettpostar og kronebeløp til kompetanseutvikling føreset vi er med.)
- Begge institusjonane legg opp til å kartleggje behov for kompetansetiltak. Flora v.g skule har her ei klårt individretta arbeidsform gjennom medarbeidersamtalar med avdelingsleiar. Dette synes gunstig i høve den einskilde sine kompetansebehov. Men avdelinga og institusjonen sine utviklingsbehov kjem ikkje klårt fram. (Det er eit grunnleggjande poeng i organisasjonsforskinga at kompetansen til ei avdeling ikkje er summen av dei einskilde tilsette sin kompetanse)
- Sentralsjukehuset er noko meir orientert mot heile avdelinga, og legg i nokon grad opp til at meir enn ein deltar på eksterne kurs (eit viktig poeng i organisasjonsforskinga). Det går fram at kartlegginga av behov ikkje går like godt ved alle avdelingar. (Dette kan ha samband med at evaluering etter tiltaka synes noko uklårt)
- Planmalane ved begge institusjonane har ikkje med korleis og når tiltaka skal vurderast. Dette kan svekke graden av overføring av læringa til heile avdelinga/institusjonen, og like eins svekke behovsanalysar for kompetansetiltak seinare år. (Milepelar og sluttevaluering vert rekna som viktige element i eit kompetansesystem)
- Fylkeskommunen har 28.10. 98 sendt til avdelingane og institusjonane sine ein rammeplan for kompetanseplanlegging. Den legg til grunn det læringsprinsippet at viktigaste læringsarenaen er i daglege handlingar. I forhold til dette har begge institusjonane markert lite internt utviklingsarbeid på avdelingane og relativt mykje tradisjonell ekstern opplæring. Rammeplanen markerer også at ein i omgrepet ”kompetanse” legg både kunnskapar, haldningar, ferdigheiter og vilje kopla til konkret oppgåve/situasjon. I forhold til dette uttrykker dei konkrete planane ved dei to institusjonane ei smalare og meir tradisjonell kompetanseforståing basert på tilført kunnskap. Her må det understrekast at fylkeskommunen sin rammeplan er relativt fersk, og at det må ta tid å utvikle ei kompetanseforståing basert på ”læring” i staden for ”opplæring”.

Dei to kompetanseplanane er innretta mot kompetanse ein ønskjer å tileigne seg. Leverandørperspektivet er ikkje med i plansystema. (Det er eit aktuelt perspektiv ettersom kommunane sine svar viser at fylkeskommunen er ein tung leverandør av eller mellommann for kompetansetilbod til kommunetilsette.

Fylkeskommunen sin rammeplan for kompetanseplanlegging følgjer denne rapporten som vedlegg. Rammeplanen legg opp til ein systematikk som mange kommunar vil kunne ha nytte av å sjå til. Ut frå det som er sagt ovanfor kan planen ved seinare justering med fordel bli klårare på vurdering av tiltak og planlegging av avdelingane/institusjonane sine overordna analysar og utviklingsbehov.

I kp.5 legg denne rapporten opp til ei rekke tiltak for å styrke kompetanseutviklinga i og mellom kommunane i Sogn og Fjordane. Det vil vere verdfullt at fylkeskommunen deltar aktivt saman med primærkommunane i fleire av desse tiltaka.

Førde, 10.09.02

Kommunane i Sogn og Fjordane v/

- rådmennene
- personalmedarbeidarane
- sektor-, avdelings- og linjeleiarar med personalansvar
- politikarar i formannskap, administrasjonsutval o.l.

INNBYDING TIL VIKTIG DAGSKONFERANSE:

Kompetanseutvikling - eit satsingsområde i kommunal utvikling og omstilling !

**RICA SUNNFJORD HOTELL, FØRDE, TYSDAG 17. SEPTEMBER 2002
KL. 10.30 - ca. 17.00**

Gjennom delfinansiering frå Kompetanseutviklingsprogrammet (KUP) har prosjektet "Rytisk Kompetanseutvikling" vore gjennomført i pilotkommunane Gloppen og Flora.

Prosjektet har sin bakgrunn i eit forprosjekt, der det mellom anna vart påvist lite systematikk i kompetanseplanlegginga, og liten synkronisering mot andre planprosessar i kommunane (økonomiplan).

Gjennom prosjektet har ein m.a. søkt å etablere og prøve ut løysingar som koplar kompetanseutviklingsarbeidet til den normale årssyklusen i kommunane med omsyn til planarbeid.

På konferansen tysdag 17. september frå kl. 10.30 til ca. kl. 17.00 vil de få:

- vite kvifor det må drivast systematisk kompetanseutvikling, og kva for følgjer det kan få om ein ignorerar det (v/KS sentralt)
- konkrete døme frå to kommunar som har arbeidd mykje med organisering av si kompetanseutvikling (v/prosjektleiarar frå Flora og Gloppen)
- tilbod om rettleiing for oppstart av slikt utviklingsarbeid i eigen kommune (v/prosjektrådgjevar frå Høgskulen i Sogn og Fjordane)

Vi ser det som ein føremøn at kommunane møter med fleire personar for best mogleg forankring i eigen organisasjon !

Deltakarane dekkjer egne reise- og opphaldskostnader. Dagpakke kr. 315,- gjer den enkelte opp direkte med hotellet. **INGEN KURSAVGIFT.**

Med helsing

KS Sogn og Fjordane
Jan Ryste /s/
Dagleg leiar

KONTORADRESSE:	POSTADRESSE:	TELEFON:	TELEFAX:	E-POSTADRESSE:
Langebruvegen 19	Postboks 321	24 13 26 00	24 13 26 58	kssof@ks.no
6800 FØRDE	6801 FØRDE	24 13 26 60/		
WEB-ADRESSE: www.ks.no/sognogfjordane		24 13 26 59 (Jan Ryste)		jan.ryste@ks.no

PROGRAM:

- Kl. 10.30 – 10.45: **VELKOMEN !**
w/Jan Ryste, dagleg leiar KS Sogn og Fjordane
- Kl. 10.45 – 12.15: **KVIFOR KOMPETANSEUTVIKLING ?**
w/ Vidar Kjæraas, rådgjevar KS sentralt, KOMU Utvikling
- Kl. 12.15 – 12.30: **BEINSTREKK !**
- Kl. 12.30 – 12.50: **"RØRSLE UTAN RYTME" – FORPROSJEKT OM STODA MED OMSYN TIL KOMPETANSEUTVIKLING I EIT UTVAL KOMMUNAR I SOGN OG FJORDANE**
w/Anders Moen, prosjektleiar i Flora kommune, og Steinar Sandnes, prosjektleiar i Gløppen kommune
- Kl. 12.50 – 13.30: **PROSJEKT FLORA – kva har vi erfart, og korleis kan andre nyttiggjere seg våre erfaringar ?**
w/Anders Moen, prosjektleiar
- Kl. 13.30 – 14.15: **LUNSJ !**
- Kl. 14.15 – 15.00: **PROSJEKT FLORA (framhald)**
w/Anders Moen, prosjektleiar
- Kl. 15.00 – 16.30: **PROSJEKT GLOPPEN - kva har vi erfart, og korleis kan andre nyttiggjere seg våre erfaringar ?**

w/Steinar Sandnes, prosjektleiar
- Kl. 16.30 – 17.00: **OPPSUMMERING OGVEGEN VIDARE**
w/Knut Roald, prosessrådgjevar, Høgskulen i Sogn og Fjordane