

#1.07

kubix.nyt

Arbejdsplads – skolebænk tur/retur »»
Partnerskab udfordrer AMU-skolernes indre liv »»
Lokale uddannelsesudvalg der virker og nytter »»
Nye krav til fremtidens turistbuschauffører »»

Faglig kommentar:

Arbejdsplads – skolebænk tur/retur

Af Pernille Bottrup og Per Bruhn



Vellykkede kursusforløb begynder inden medarbejderne tager af sted og fortsætter når de er tilbage på jobbet. Alt for ofte forsømmes den vigtigste del af læreprocessen:

Transformationen af viden til praktisk anvendelse.

Det er desværre alt for almindeligt at et efteruddannelsesforløb ikke helt sætter sig de blivende spor som deltagerne og deres arbejdspladser kunne ønske. Det er ofte svært for deltagerne at få bragt deres nye viden og færdigheder i spil i den daglige arbejdsituation. Måske er vigtige forhold på arbejdspladsen forskellige fra dem der blev talt om på kurset. Måske vil deltagerne gerne bruge nye ideer fra kurset, men i en helt anden sammenhæng end de blev præsenteret.

Denne såkaldte transfer-problematik er klassisk inden for pædagogikken. Den handler om hvordan man overfører noget man har lært i én sammenhæng til at blive anvendt i en anden. Dét er også et

centralt tema i mange af de projekter Kubix arbejder med.

Traditionelt har både lærere og virksomhedens ledere opfattet læreprocessen som afsluttet på skolen: Skolen fylder viden og færdigheder på deltagerne som de så kan fragte med sig hjem på arbejdspladsen og tage i brug. Læreprocesser på skolen resulterer med andre ord i et bestemt produkt som det bagefter er op til ledelse og medarbejdere at anvende i praksis. Ifølge denne opfattelse er læring universel - dvs. uafhængig af den sammenhæng den skal anvendes i. Læring og anvendelse er to forskellige ting. Det der foregår på skolen, er adskilt fra den konkrete anvendelse på arbejdspladsen.

Fælles ansvar for læring

I praksis kan viden og kompetencer imidlertid ikke uden videre transporteres fra ét sted til et andet. Nyere læringsteori viser at konteksten - den sammenhæng viden skal anvendes i - har afgørende betydning. Ja, faktisk er det en helt central del af selve læreprocessen at transformere den viden man får fx på et kursusforløb til at fungere i andre situationer og sammenhænge. Læring er ikke et færdigt produkt, men noget der fortsat skabes når man omsætter viden til egen praksis.

At konteksten er så betydningsfuld og at transformationen er en del af læreprocessen, betyder i hvert fald to ting:

- Konteksten skal sættes på dagsordenen allerede fra starten af uddannelsesforløbet.
- Skole og virksomhed har et fælles ansvar for at der faktisk foregår transformation og læring.

Krav til virksomheder og skoler

Virksomhederne kan ikke nøjes med at sende medarbejdere på kurser, men må også påtage sig *deres* del af uddannelsesarbejdet. Det omfatter blandt andet ordentlig forberedelse af og opfølgning på kursusdeltagelsen. Medarbejderne skal efter kurset anvende deres nye viden og færdigheder i samspil med den organisatoriske virkelighed på arbejdspladsen. Derfor kan transformationen kun ske hvis arbejdspladsen er indstillet på det. Det kræver blandt andet at ledere og kolleger er villige til at lade deltageren prøve nye ideer af, øve sig, påvirke rutiner og arbejdspraksis mv.

Transformationen stiller også krav til skole og lærere. De kan ikke blot koncentrere sig om at formidle pensum, men må medvirke til at medarbejdere og virksomhed sætter fokus på transformation - både før, under og efter et uddannelsesforløb. Lærerne når ganske enkelt ikke deres mål med kurserne hvis ikke de også engagerer sig i det der foregår før og efter selve undervisningen.

Transformation i praksis

Læs mere om transformation og om hvordan man kan arbejde med det i praksis:

- [Transfer i praksisnær kompetenceudvikling](#)
- [Praksisnær uddannelse inden for ældreplejen](#)
- [Praksisnær undervisning i teknisk design
Transformation mellem arbejde og uddannelse – didaktiske overvejelser og ideer](#)

Arbejdsplads – skolebænk tur/retur »»
 Partnerskab udfordrer AMU-skolernes indre liv »»
 Lokale uddannelsesudvalg der virker og nytter »»
 Nye krav til fremtidens turistbuschauffører »»

Udviklingsprojekt:

Partnerskaber udfordrer AMU-skolernes indre liv

Af Ola Jørgensen, journalist



Partnerskaber og praksisnær kompetenceudvikling er tidens AMU-løsen. Det tættere samspil med virksomhederne stiller helt nye krav til skolernes interne organisering. Der skal anderledes fokus på kultur, videndeling, incitament og forankring, viser nyt udviklingsprojekt.

Tætte partnerskaber mellem virksomheder og AMU-skoler kan i fremtiden blive en vigtig vej til at gøre kompetenceudvikling strategisk relevant for virksomhederne og nærværende for dens medarbejdere. Men metoden stiller store krav til begge parter - der i mange år har haft faste roller som henholdsvis køber og sælger af mere standardiserede kurser. Et nyt temahæfte zoomer ind på hvordan skolen bedst kan organisere sig hvis den for alvor vil være partner. Hæftet er skrevet af Kubix som led i det EU-støttede projekt *Partnerskab om kompetenceudvikling*.

"Partnerskaber bryder med skolernes vante samarbejdsformer og sætter deres interne organisering på prøve. Det er ikke bare en ny ydelse der uden videre kan føjes til skolernes udbudskatalog", siger en af hæftets forfattere Pernille Bottrup.

Fire hovedudfordringer

Gennem analyser på fire skoler og grundige diskussioner i projektkredsen har Kubix fundet fire elementer i den interne organisering der kræver særlig opmærksomhed:

- *Organisationskultur* - fx er de fleste lærere vant til at arbejde selvstændigt og inden for deres eget fag. I partnerskaber vil der være brug for mere fælles og tværfaglig koordinering. At være i tæt dialog med virksomhederne er også en ny rolle for mange.
- *Videndeling* - den enkelte virksomheds behov for kompetenceudvikling kræver typisk at mange af skolens afdelinger puljer deres viden og ressourcer. Samtidig er der brug for at skolen som helhed samler og udvikler sin evne til at deltage i partnerskaber.
- *Incitament* - ofte tilskynder såvel taxameterafregning som skolens egne resultatkrav og målesystemer ledere og medarbejdere til at prioritere kvantitet og standardkurser. At engagere sig i et partnerskab kræver ofte mere planlægning, forberedelse og opfølgning end man bliver belønnet for.
- *Modeller for organisering* - skolen skal forankre såvel det enkelte partnerskab som hele tankegangen sikkert i sin organisation og ledelse. Her sætter nogle på især at gøre den enkelte faglige driftsleder ansvarlig, mens andre prioriterer en løsning med mere tværgående kompetencer. Udfordringen er at finde modeller der opfylder begge formål.

To bud på en organisering

To af de deltagende skoler har igennem projektet gjort hver deres erfaringer med at forankre partnerskabs-konceptet i deres egen organisation.

På TEC - Teknisk Erhvervsskole Center - i København har man nu skrevet partnerskaber ind i alle resultatkontrakter. Det vil sige at alle uddannelseschefer er forpligtede til at etablere et antal partnerskaber. Samtidig har man gjort et stort arbejde med at udbrede kendskabet til partnerskaber i hele organisationen.

"Ingen på TEC kan længere være i tvivl om at partnerskaber er en strategisk satsning for os. Vi har gjort meget for at forklare og afmystificere konceptet og gøre det klart at ændringerne kommer til at berøre hele organisationen", siger udviklingskonsulent Jette Nosséll.

Også hos AMU Nordjylland vil man gøre de gode erfaringer fra de otte partnerskaber i projektperioden til en fast del af skolens virke. Den endelige organisering er netop kommet på plads. Der etableres en ny enhed 'KompetenceSupport' der skal fokusere på at opdyrke og drive nye partnerskaber.

"Det vi skal assistere virksomhederne med, er først og fremmest at koble strategi, processer og medarbejderudvikling. Det kræver nogle kompetente folk der virkelig brænder for at arbejde med disse processer – og som så bagefter kan involvere de mere specialiserede faglige lærerkræfter," siger udviklingskonsulent Ole Kollerup.

Begge udviklingskonsulenter understreger at skolen i det enkelte partnerskab skal finde en stærk tovholder som kan skabe de tætte og tillidsfulde forbindelser til virksomheden der er forudsætningerne for et vellykket langvarigt samarbejde.

Fra ydre relationer til indre linjer.

[Hæftet kan downloades her](#)

Se også oversigten sidst i dette nyhedsbrev.

Arbejdsplads – skolebænk tur/retur »»
Partnerskab udfordrer AMU-skolernes indre liv »»
Lokale uddannelsesudvalg der virker og nytter »»
Nye krav til fremtidens turistbuschauffører »»

Inspirationshæfte:

Lokale uddannelsesudvalg der virker og nytter

Af Kalle Jørgensen, journalist



De lokale uddannelsesudvalg på AMU-området er omgærdet af en vis skepsis. En stor del skyldes urealistiske forventninger. Velfungerende lokale uddannelsesudvalg kræver opbakning fra centralt hold.

Er de lokale uddannelsesudvalg (LUU) på AMU-området overhovedet besværet værd? Spørgsmålet er provokerende, men svaret giver ikke sig selv. LUU udgør en unik mulighed for at skabe et tæt samspil mellem det lokale arbejdsmarked og det lokale efteruddannelsesudbud. Men det sker ikke uden engagement og aktiv opbakning fra alle sider.

Det er en af hovedpointerne i et inspirationshæfte som Kubix har udarbejdet for Undervisningsministeriet til brug for efteruddannelsesudvalg, lokale uddannelsesudvalg og erhvervsskoler. Hæftet beskriver *best practice* i LUU-arbejdet og i samspillet mellem det lokale og det centrale niveau i det nye AMU-system.

Uklare ambitioner

Der er ingen tvivl om at en del af den skepsis der omgærder de lokale uddannelsesudvalg skyldes uklare og urealistiske forventninger.

Bruttolisten over (mulige) LUU-opgaver er lang. Men reelt er det begrænset hvad udvalgsmedlemmerne, der jo også har 'civile' jobs ved siden af, meningsfuldt kan nå at behandle på fire årlige møder. Samtidig er det illusorisk at tro at de partsudpegede medlemmer kan være egentligt repræsentative.

En af udvalgenes kerneopgaver er at identificere nye uddannelsesbehov. Det er i realiteten et vidt begreb. Én ting er lokale her og nu-behov der kan tilgodeses inden for de eksisterende rammer. Dem er LUUerne generelt gode til at opfange – og omstømme i nye uddannelsesaktiviteter, rotationsordninger mv.

Men udvalgenes medlemmer er ikke arbejdsmarkedsforskere eller fintmærkende seismografer der systematisk kan registrere de behov som skabes af den teknologiske udvikling, nye erhvervsstrukturer, ændringer i globale markeder osv.- og som stiller krav om kvalitativt nye uddannelser.

Hvad er LUU?

De lokale uddannelsesudvalg (LUU) der er med til at fastlægge undervisningsudbuddet på erhvervsuddannelserne (EUD), blev i 2004 indført på AMU-området.

De partssammensatte udvalg er det formelle bindeled mellem AMU-udbydere og det lokale arbejdsmarked og har bl.a. til opgave at sikre at uddannelsesudbuddet på det pågældende brancheområde løbende justeres så det svarer til behovene på arbejdsmarkedet.

Selv om udvalgenes opgaver og kompetencer er forskellige på EUD- og AMU-området, er der mulighed for at fusionere dem hvis en skole udbyder begge typer uddannelse inden for samme faglige område.

Det nødvendige samspil

Skal det lokale uddannelsesudvalg løfte deres opgave, kræver det ikke bare engagement og opbakning fra parterne og deres repræsentanter, men også fra skolen og det centrale efteruddannelsesudvalg.

Efteruddannelsesudvalgene har en særlig rolle at spille. Det er dem der sidder med det store overblik over den enkelte branches situation, udvikling og uddannelsesbehov og kender de formelle og uformelle indflydelsesmuligheder i AMU-systemet.

Derfor er det fx oplagt at de påtager sig opgaven med at klæde nye udvalgsmedlemmer på til arbejdet. De kan også bidrage mere grundlæggende til at strukturere udvalgets arbejde, fx udarbejdelse af årsplaner, og skabe de nødvendige rammer for vinding og informationsudveksling mellem det lokale og det centrale niveau – fx i elektronisk form.

Fortsættes...

Arbejdsplads – skolebænk tur/retur »»
Partnerskab udfordrer AMU-skolernes indre liv »»
Lokale uddannelsesudvalg der virker og nytter »»
Nye krav til fremtidens turistbuschauffører »»

...Fortsat

Et nyskabende eksempel på lokalt-centralt samarbejde finder man på social- og sundhedsområdet.

Her afholdt efteruddannelsesudvalget (EPOS) i efteråret fem regionale konferencer i samarbejde med LUU og skolerne. Hvor de tidligere konferencer har været landsdækkende og sigtet på at skabe dialog mellem lokale og centrale beslutningstagere, var sigtet denne gang i fællesskab at markedsføre AMU over for de fremtidige kunder i de nye regioner.

Projektet viser at EPOS har opnået den ønskede gevinst: Øget opmærksomhed udadtil og styrket samarbejde indadtil.

*Per Bruhn, Bruno Clematide og Birgit Hjermov:
Det kan nytte. Parternes rolle i det nye AMU.
Udarbejdet for Undervisningsministeriet. Kubix,
november 2006.*

[Kan downloades her.](#)

Det gode udvalgsarbejde

Emballageudvalget på AMU Syd er et godt eksempel på et velfungerende udvalg med optimale arbejdsbetingelser:

- Parterne sidder for bordenden – med en virksomhedsleder som formand.
- Alle er optaget af branchens udvikling – og interesseret i at skabe det bedste mulige uddannelses tilbud.
- Branchen er overskuelig – alle kender hinanden, og der er tradition for at snakke sammen om tingene.
- Udvalget er landsdækkende – branchen har valgt AMU Syd som 'sin' skole.
- Skolen er engageret – og deltager ivrigt i udvalget.
- Branchen har egen uddannelsesfond – og kan dermed støtte initiativer der falder uden for de faste rammer.
- Beslutningsprocessen er kort – så det er muligt at skabe hurtige resultater.
- EUD og AMU er ligeværdige – og udvalget behandler de problemstillinger der nu engang trænger sig på.
- Kvalitet er ikke tabu – men diskuteres åbent og direkte også når det gælder konkrete forløb.

Arbejdsplads – skolebænk tur/retur »»
Partnerskab udfordrer AMU-skolernes indre liv »»
Lokale uddannelsesudvalg der virker og nytter »»
Nye krav til fremtidens turistbuschauffører »»

Analyse:

Nye krav til fremtidens turistbuschauffører

Af Kalle Jørgensen



Turistbusbranchen oplever hård konkurrence, bl.a. fra lavprisflyselskaberne. Nye forretningsområder som oplevelsesrejser stiller andre krav til chaufførerne. Men branchen har et uddannelsesmæssigt efterslæb.

Hvad kalder man en krydsning mellem en tresproglig korrespondent, en mekaniker, en IT-ekspert og en psykolog? Svaret er en turistbuschauffør.

Billedet skal nok tages med et gran salt. Men det siger noget om hvor bredt opgaverne spænder i et erhverv, hvor 'ratholderfunktionen' bliver suppleret med stadigt flere roller i det daglige arbejde.

Kubix har for Transporterhvervets UddannelsesRåd (TUR) udarbejdet en analyse af efteruddannelsesbehovene i turistbusbranchen. Analysen der blandt andet bygger på interview med vognmænd og chauffører, viser at branchen generelt er præget af et uddannelsesmæssigt efterslæb.

Efteruddannelsesaktiviteten er i dag stærkt begrænset, og det er langt de færreste turistvognmænd der foretager systematisk uddannelsesplanlægning. Da man i 2005 indførte den nye faglærte chaufføruddannelse, blev der samtidig mulighed for at erfarne

chauffører kunne opkvalificere sig til faglært niveau. Men denne merituddannelse bruges stort set ikke af turistbusbranchen.

"Der er flere årsager til at efteruddannelsen har stået i stampe," siger Preben Mandrup, uddannelseskonsulent i TUR. "På turistbusområdet er der nok mange vognmænd der oplever at tilbuddene ikke passer særlig godt til dem. Det handler bl.a. om de tidspunkter undervisningen er lagt på. Mange nævner også at underviserne ikke altid har særlig stor indsigt i turistbuschaufførernes arbejdsområde."

En udsat branche

At danne sig et overblik over turistbusbranchen er en udfordring i sig selv. Den forskningsbaserede viden er yderst sparsom, og i erhvervsstatistikkerne optræder branchen kun som en del af transportsektoren, den samlede busbranche eller turistbranche.

Man kan dog fastslå at turistbuserhvervet er ekstremt konkurrenceudsat. Nok rejser danskerne som aldrig før. Men branchens traditionelle konkurrencefordel – prisen – er ved at miste betydning. Skal man transporteres fra A til B så hurtigt og billigt som muligt, bliver lavprisselskabernes flyrejser et stadigt mere attraktivt alternativ.

Til gengæld vurderer vognmændene at 'rundturen' hvor rejsen i sig selv er en del af oplevelsen, også i fremtiden vil være et stort marked. I de senere år er der kommet stadigt mere fokus på sådanne oplevelsesture - i eller uden for Danmark, med danske eller udenlandske turister.

Det er også disse ture 'ud i det blå' der mest tydeligt illustrerer kravene til fremtidens chauffører. De handler i høj grad om personlige kompetencer som selvstændighed, fleksibilitet og samarbejdsevner. Ikke bare på den enkelte tur, men også i planlægningen, den mere forretningsmæssige drift og 'produktudviklingen' af nye turmuligheder.

Fremtidens uddannelsesbehov

De fremtidige uddannelsesbehov som chauffører og vognmænd typisk nævner er bl.a.:

- *Sprog (engelsk og tysk)* - med henblik på særlige 'chaufførrelevante' situationer (kontakt til værksted, bestille hotel etc.) samt almindelig samtale med udenlandske turister.
- *Gruppedynamik og kulturforskelle* – at 'styre' en rejsegruppe på en positiv måde, håndtere og forebygge konflikter etc.
- *Personlig fremtræden og kvalitetsbevidsthed* – positiv og serviceminded fremtoning og opførsel.
- *Det forretningsmæssige blik og medarbejderdrevet innovation* – forståelse for den organisatoriske, logistiske og økonomiske helhed som turen er en del af. Også for at kunne bidrage med nye ideer og forbedringsforslag.
- *Jobrelateret IT* – anvendelse af stadigt mere udbredte elektroniske hjælpemidler til turplanlægning, trafikinformation, informationsøgning på hoteller, restauranter og attraktioner mv.

Hertil kommer en række områder hvor der i højere grad er brug for ajourføring af eksisterende kompetencer: Køreteknik, glatførekørsel, førstehjælp, køre-/hviletidsbestemmelser etc.

Fortsættes..

Arbejdsplads – skolebænk tur/retur »»
Partnerskab udfordrer AMU-skolernes indre liv »»
Lokale uddannelsesudvalg der virker og nytter »»
Nye krav til fremtidens turistbuschauffører »»

...Fortsat

Vognmændene påpeger at der er behov for en særlig indsats når det gælder uddannelse af kørselsledere. I dag er det typisk en opgave der varetages af vognmanden selv eller særligt erfarne chauffører.

Per Bruhn og Anne Mette Rasmussen: Ud i det blå. Uddannelsesbehov inden for turistbusbranchen. Udarbejdet for Transporterhvervets Uddannelses-Råd. Kubix, december 2006.

Første skridt til en reform

"Vi er nu gået i gang med at nyskrive hele efteruddannelsesindsatsen på området. Det er et arbejde der ligger i direkte forlængelse af de behov Kubix' analyse afdækker. Bl.a. bliver sprogundervisningen et nyt element. Der kommer også langt større fokus på personlige kompetencer i form af kommunikation og kulturforståelse," siger Preben Mandrup.

[Download publikationen her](#)

Ud over det indholdsmæssige bliver også selve tilrettelæggelsen af undervisningen tilpasset branchens behov. "Ideen er at uddannelsens moduler skal kunne gennemføres i små bidder der fx ligger midt på ugen hvor der er mindre turistikørsel end i weekenden," siger Preben Mandrup.

Han fremhæver i øvrigt at tilpasningen af efteruddannelsesindsatsen på området kun er første skridt. "Nu må vi se hvilke erfaringer vi får på AMU-området. Derefter er det da oplagt at bruge dem som afsæt for en justering af den faglærte chaufføruddannelse."

Arbejdsplads – skolebænk tur/retur »»
Partnerskab udfordrer AMU-skolernes indre liv »»
Lokale uddannelsesudvalg der virker og nytter »»
Nye krav til fremtidens turistbuschauffører »»

Nye publikationer mv.

Fra ydre relationer til indre linier



Hvordan stemmer de nuværende rammevilkår, arbejdsformer og den daglige praksis overens med de udfordringer partnerskaberne giver? Og hvordan har skolerne grebet disse udfordringer an?

Pernille Bottrup og Elin Jørgensen: Fra ydre relationer til indre linjer. Organisering af partnerskabsarbejdet internt på skolen. December 2006. Udgivet af Aarhus Tekniske Skole. [Hæftet kan downloades her](#)

Se i øvrigt om partnerskabsprojektet på [Socialfondens hjemmeside](#)

Erfaringerne fra projektet præsenteres på en **konference 15. marts**. [Se invitationen her](#)

Forstår vi hinanden?

Kan virksomheder og medarbejdere forstå og anvende de såkaldte *handlingsorienterede målformuleringer* som er et nyt element i beskrivelsen af en arbejdsmarkedsuddannelse. Det spørgsmål har Undervisningsministeriet bedt Kubix om at belyse gennem en pilotundersøgelse. Undersøgelsen er gennemført i et samarbejde med ministeriet og de tre efteruddannelsesudvalg: ETIE, MI og IAU.

Undersøgelsens resultater viser at virksomheder og deltagere godt kan forstå de handlingsorienterede målformuleringer - når de altså bliver præsenteret for dem. Undersøgelsen peger nemlig på at mange deltagere slet ikke ser målformuleringerne før de møder frem på AMU-kurserne. Der findes desuden så mange forskellige kilder til information om en del af AMU at brugerne godt kan blive forvirrede over kursernes indhold og faglige niveau.

Per Bruhn og Anne Mette Rasmussen: Forstår vi hinanden? Virksomhedernes forståelse af og for de handlingsorienterede målformuleringer. Udarbejdet for Undervisningsministeriet. 2006. [Rapporten kan downloades her](#)

Ledelse af læring



For de mange ledere der har ansvar for at udvikle deres organisation og medarbejdere er det vigtigt at forstå læring som mere end en individuel, kognitiv proces. Det er nødvendigt at fokusere på forskellige læringsarenaer og at overveje hvordan ledere kan bidrage til en vellykket transformation af viden mellem uddannelsesinstitution og arbejdsplads.

Det er et af budskaberne i kapitlet 'Ledelse af læring' der er Bruno Clematides bidrag til en ny lærebog om det personlige lederskab. Bogen giver i ti selvstændige kapitler et overblik over hvordan man som leder kan arbejde med værdier, relationer, bevidenheder og narrativer, lean, autoritet, gruppepsykologi, coaching, kompetenceudvikling, refleksivitet og læring.

Lederskab - det personlige lederskab er redigeret af ledelseskonsulent Poula Helth og udgivet af Forlaget Samfundslitteratur. [Læs mere på forlagets hjemmeside](#)