

KOMPETENCEPAKKER OG PRAKSISNÆR KOMPETENCEUDVIKLING PÅ DAGTILBUDSOMRÅDET

Kort resumé: BUF ønsker med dette forslag at indføre en mere praksisnær kompetenceudvikling for samlede medarbejdergrupper på kommunens dagtilbud. Forslaget indebærer implementering af kompetencepakker, som er strukturerede kompetenceforløb rettet mod medarbejdergrupper. Kompetencepakkerne erstatter kursusforløb mv. rettet mod enkelte medarbejdere. Effektiviseringen findes på en række centrale kompetencepuljer, der på sigt bliver overflødiggjort gennem den nye tilgang, og gennem en reduktion i forbrug af decentrale midler til kompetenceudvikling.

Fremstillende forvaltning: Børne- og Ungdomsforvaltningen

1. Beskrivelse af forslag

Der er løbende behov for, at medarbejderne i kommunens dagtilbud tilegner sig nye kompetencer til deres arbejde med børnene. Viden om læring peger på, at kompetenceudvikling skal ske tæt på praksis, forankret i dagligdagen og for en bredere gruppe af medarbejdere for at have størst mulig effekt.

Udfordringen er, at det i dag oftest er enkeltpersoner, der bliver kompetenceudviklet – det sker oftest væk fra praksis i form af et kursus eller lignende – og der sker derfor ikke efterfølgende en tilstrækkelig organisatorisk forankring i dagtilbuddene. Nye kompetencer hos enkelte medarbejdere bliver ikke i tilstrækkelig grad omsat til forbedret pædagogisk praksis blandt alle institutionens medarbejdere.

Den praksisnære tilgang indebærer, at kompetenceudvikling sker for grupper af medarbejdere i stedet for at sende enkelte medarbejdere ud af huset på kursusforløb. Kompetenceudviklingen skal bidrage til at opbygge kompetencer i personalegruppen til at løse den pædagogiske kerneopgave af høj kvalitet, i relation til den børnegruppe, som de har ansvar for.

Forslaget indebærer derfor en større omlægning af kompetenceudviklingen på dagtilbudsområdet i BUF. Fra at være rettet mod enkelte medarbejdere, der sendes afsted på efteruddannelse væk fra institutionen, til i stedet at være temabaserede kompetenceforløb, der følges af hele institutionens medarbejdergruppe tæt på praksis – og med den nyeste evidensbaserede viden som grundlag.

Der investeres konkret i at udvikle og udbrede læringsforløb – kaldet kompetencepakker – der understøtter og opbygger fælles viden og pædagogisk praksis med afsæt i klyngens/institutionens lokale behov for læring.

Børne- og Ungdomsforvaltningen gør allerede i dag brug af kompetencepakker til uddannelsen for dagtilbudsledere i to af forvaltningens fem områder. Kompetencepakkerne er blevet godt modtaget af dagtilbudslederne. Forslaget bygger videre på de erfaringer, der er gjort med uddannelse af de pædagogiske ledere i de to områder. Med dette forslag ønskes indsatsen udbredt til alle byens områder og den rettes direkte mod hele det pædagogiske personale på institutionerne.

Kompetencepakker

Til hver kompetencepakke hører et digitalt rum med alle materialer til modulerne og supplerende ressourcer. Til forløbene kobler der sig som regel en bog i serien 'Det ved vi om...', der præsenterer viden om aktuelle, pædagogiske temaer. Bogens forfatter(e) har bidraget med refleksionsspørgsmål til forløbets fire moduler og korte videooplæg, som opsummerer bogens indhold.

Forvaltningens erfaringer peger på, at struktur og systematik omkring læring er vigtig, ligesom medarbejderne som en del af forløbet skal have mulighed for at øve det nye, de har lært. Forløbene kan fx omhandle børns udvikling, leg og aktiviteter, dannelse af relationer, systematik i det pædagogiske arbejde,

så medarbejderne kan omsætte og udvikle den pædagogiske læreplan til høj kvalitet i den pædagogiske praksis.

Den tilgang til læring og professionel udvikling, som den enkelte kompetencepakke bygger på, har afsæt i eksisterende forskning om, hvad der karakteriserer effektiv kompetenceudvikling af pædagogisk personale set i forhold til effekten på børns trivsel, læring og udvikling. En kompetencepakke følger derfor altid disse principper om, at kompetenceudvikling skal være:

- forsknings- og datainformeret
- baseret på kollektivt og teambaseret læringsforløb
- praksisnær og forankret i dagtilbuddets organisatoriske kultur

De kompetencepakker, der i dag anvendes i uddannelsen af dagtilbudsledere, er udviklet i samarbejde med forskere fra Aalborg Universitet. Det er planen, at de eksisterende pakker også skal bruges fremadrettet. På baggrund af en behovsafdækning ift. indholdet af nye pakker, kan der blive behov for forskellige leverandører, der kan levere indhold til disse. Det kan derfor også blive relevant at gå i udbud med denne opgave. Det er desuden en mulighed, at forvaltningen udvikler nye pakker internt – og man eksempelvis udnytter viden og kompetencerne ét sted til at få skabt læring på tværs i organisationen.

Det er derfor forvaltningens plan, at der, i tæt samarbejde med kommunens pædagogiske ledelser, skal udarbejdes nye kompetencepakker, der kan imødekomme de behov for pædagogiske læring og udvikling, som institutionerne efterspørger.

Implementeringsstøtte og videreudvikling af kompetencepakker

Med forslaget skal der arbejdes med en grundlæggende omlægning af tilgangen til kompetenceudvikling med henblik på at få mere varig effekt af indsatsene. I udviklingsarbejdet lægges der vægt på, at arbejdet målrettes større grupper af medarbejdere, så selve kompetenceudviklingen opbygger institutionens viden og kunnen så læringsmiljøet endnu bedre understøtter børnenes behov. Kompetenceudviklingen skal tilrettelægges helt tæt på praksis samtidig med, at der skal være stor opmærksomhed på den organisatoriske forankring i ledelsesstrukturen.

Til at styre indsatsen på tværs af kommunen afsættes der midler til halvandet årsværks projektledelse i den centrale del af forvaltningen i projektets første år – hvorefter behovet for central projektledelse forventes at være faldende. Projektlederens overordnede opgaver vil omfatte:

- Udvikling af indsatsen i samarbejdet med områderne og de pædagogiske konsulenter
- Koordinering med leverandøren/leverandørerne om indsatsen
- Udvikling af nye kompetencepakker i samarbejde med leverandøren
- Udarbejde en plan for kapacitetsopbygning af konsulenterne, som skal understøtte klyngelederne
- Drift og administration af ordningen herunder økonomistyring
- Kommunikation til alle interessenter
- Ledelsesinfo, data og viden om anvendelse i en fast kadence

Herudover afsættes der et årsværk i hvert område af byen til en pædagogisk konsulent, som alene får til opgave at sikre implementeringen af kompetencepakkerne i det pågældende områdes institutioner. Konsulenterne skal især støtte op om de pædagogiske ledere, idet de har en helt central rolle ift. at få motiveret medarbejderne til at bruge kompetencepakkerne, sørge for at der følges op på læringen og at den bliver solidt forankret i den pædagogiske praksis på tværs af hele institutionen.

Forslaget er drøftet med de faglige organisationer på dagtilbudsområdet (LFS og BUPL). Begge organisationer har tilkendegivet, at de mener, det er en god idé at investere i en forbedring af kompetenceudviklingen. BUPL har herudover peget på, at det er vigtigt, at der ikke fjernes midler fra institutionernes normeringer – samt at det bliver frivilligt for institutionerne, om de vil gøre brug af kompetencepakkerne.

2. Økonomi

Der investeres i halvandet årsværk til central projektledelse i 2024, hvorefter der gradvist vil være et mindre behov for projektledelse fra centralt hold.

Den foreløbige erfaring med brug af kompetencepakkerne har vist, at der i en indkøringsperiode er brug for at hjælpe de pædagogiske ledere med at sikre implementeringen af pakkerne på institutionen. Derfor investeres der i fem årsværk i områdeforvaltningerne, der kontinuerligt skal støtte op om den lokale implementering på institutionerne. Disse årsværk skal sikre implementering af eksisterende kompetencepakker til en bredere gruppe af medarbejder.

Der afsættes 1,5 mio. kr. fordelt over to år til udvikling af nye kompetencepakker - og 0,5 mio. kr. til løbende betaling for anvendelse af diverse undervisningsmaterialer i forbindelse med kompetencepakkerne. Beløbene er baseret på estimater ud fra erfaringer med udvikling af de eksisterende kompetencepakker. Hvis det viser sig nødvendigt at gå i udbud med opgaven, vil forvaltningen gøre dette inden for rammerne af de gældende aftaler for kommunens indkøb og de generelle rammer i udbudsloven.

Effektiviseringen i forslaget hentes gennem en nedlæggelse af centrale puljer på 1,5 mio. kr. til kompetenceudvikling, som overflødiggøres gennem implementeringen af eksisterende kompetencepakker.

Herudover har forvaltningen foretaget en afdækning gennem kommunens økonomisystem af forbrug i kommunens institutioner på kompetenceudvikling fra eksterne leverandører fordelt over de seneste tre år. Her er altså tale om de midler, som institutionerne har anvendt af deres budgetter til kurser mv. Det gennemsnitlige forbrug set over de tre år ligger på ca. 2,6 mio. kr. Det svarer til ca. 7.500 kr. pr. institution (idet der er ca. 350 kommunale og selvejende institutioner i kommunen).

Der er i afdækningen af forbruget kun taget udgiftsposter med, som det med meget stor sikkerhed kan siges, er fra kompetenceudvikling. Derfor er der ikke tale om midler, der direkte er anvendt til normeringer - midlerne er brugt til kompetenceudvikling.

Det er forvaltningens forventning, at institutionerne gennem implementeringen af kompetencepakker i væsentlig grad kan nedbringe deres forbrug til anden kompetenceudvikling. I 2023 er det forudsat, at institutionerne kan anvende 30% færre midler til anden kompetenceudvikling - stigende med 10 procentpoint i de efterfølgende år indtil den fulde indfasning i 2027, hvor det forventes, at institutionerne vil bruge 60% færre midler til anden kompetenceudvikling. Den gradvise indfasning skyldes også, at det er forventningen, at udviklingen af nye kompetencepakker i højere og højere grad vil imødekomme institutionernes behov for kompetenceudvikling.

Det vil fortsat være frivilligt for institutionerne, om de vil gøre brug af kompetencepakkerne - og de vil fortsat selv bestemme, hvordan de i øvrigt prioriterer midler til kompetenceudvikling.

Tabel 1. Forslagets samlede økonomiske konsekvenser

1.000 kr. 2024 p/l	Styrings- område	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Varige ændringer (effektiviseringer og drift)							
Afskaffelse af centralt finansierede kompetenceudviklingsforløb	Service		-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500
Decentrale driftsmidler brugt på kompetenceudvikling	Service		-780	-1.040	-1.300	-1.560	-1.560
Brug af undervisningsmaterialer - ny varig udgift	Service		500	500	500	500	500
Samlet varig ændring			-1.780	-2.040	-2.300	-2.560	-2.560
Implementeringsomkostninger (midler fra investeringspuljen)							
Projektledelse	Service		900	600	300		
Konsulenter til støtte af indsatser	Service		2.525	2.525	2.525	2.525	
Udvikling af nye kompetencepakker	Service			1000	500		
Samlede implementeringsomkostninger			3.425	4.125	3.325	2.525	
Samlet økonomisk påvirkning			1.645	2.085	1.025	-35	-2.560

Tilbagebetalingstid baseret på serviceeffektivisering	6						
Tilbagebetalingstid baseret på totaløkonomi	6						

Noter til alle tabeller: Forslaget skal udarbejdes i 2024 p/l, men udmøntes i overførselssagen i 2023 p/l.
Alle *besparelser* er angivet med negativt (-) fortegn.

3. Implementering og opfølgning

Opfølgningsmål	Hvordan måles opfølgningsmålet?	Hvem er ansvarlig for opfølgning?	Hvornår gennemføres opfølgningen?
Implementering og anvendelse af investeringsmidler			
Der ansættes pædagogiske konsulenter i områdeforvaltningerne	Ved konstateret ansættelse	Områdeforvaltningerne, BUF	Primo 2024
Der træffes aftaler med leverandører om undervisningsmaterialer	Ved indgåelse af aftaler	Fagligt Center, BUF	Medio 2024
Der træffes aftaler med leverandører om udvikling af nye kompetencepakker	Løbende ved indgåelse af nye aftaler	Fagligt Center, BUF	Ultimo 2025 og 2026
Der følges op på institutionernes anvendelse af og tilfredshed med kompetencepakkerne	Ved afdækning af antal gennemførte forløb og kvalitativ opfølgning på institutionernes tilfredshed.	Fagligt Center, BUF	Løbende ved hvert års udgang i perioden 2024-2027
Realisering af effektiviseringer			
Effektiviseringen indføres både i centrale og decentrale midler	Det konstateres ifbm. med budgetudmøntningen	Administrativt Ressourcecenter, BUF	Ultimo 2023

4. Risikovurdering

Forvaltningen vurderer, at der er en mellem risiko forbundet med forslaget. Der er en risiko forbundet med, om institutionerne vælger at bruge kompetencepakkerne. Det er derfor vigtigt, at pakkerne bliver udformet og kommunikeret ud til alle institutionerne, så institutionerne kan se relevansen af at bruge pakkerne i deres kompetenceudvikling.

Herudover kan der være en risiko forbundet med eventuelle udbudsprocesser, idet priserne for udvikling mv. kan vise sig at være højere end det, der er forudsat i forslaget. Denne risiko vurderes dog at være lav baseret på erfaringer fra udviklingen af tidligere kompetencepakker.