



UNDERVISNINGS  
MINISTERIET

## Pejlemærker for kompetenceudviklingen i folkeskolen



---

# Pejlemærker for kompetenceudviklingen i folkeskolen

---

## **Pejlemærker for kompetenceudviklingen i folkeskolen**

Redaktion: Jon Jespersen, Kontor for Folkeskolepolitik og Thomas Bech Hansen,  
Kommunikationssekretariatet – begge i Undervisningsministeriet

Grafisk tilrettelæggelse: Liebling

Korrektur: KommaStreg Korrektur

Fotos: Ulrik Jantzen/Das Büro

1. udgave, november 2013

ISBN: (WWW) 978-87-603-2985-2

Internetadresse: [uvm.dk/folkeskolereform/kompetenceudvikling](http://uvm.dk/folkeskolereform/kompetenceudvikling)

Udgivet af Undervisningsministeriet, 2013

---

# Indhold

<b>Baggrund</b>	<b>6</b>
<b>Indledning</b>	<b>9</b>
<b>Læsevejledning</b>	<b>10</b>
<b>Oversigt over medlemmer af partsudvalget</b>	<b>11</b>
<b>1. Kompetenceudvikling i folkeskolens fag</b>	<b>12</b>
<b>2. Pædagogisk kompetenceudvikling med elevernes læring og trivsel i fokus</b>	<b>16</b>
<b>3. Uddannelse af vejledere/ressourcepersoner</b>	<b>18</b>
<b>4. Lav en kommunal kompetenceplan i en inddragende proces</b>	<b>20</b>
<b>5. Følg op på skolernes kompetenceudvikling og undervisningskompetencedækning</b>	<b>22</b>
<b>6. Arbejd systematisk med kompetenceudvikling</b>	<b>24</b>
<b>7. Sæt fokus på medarbejdernes engagement i læringen</b>	<b>26</b>
<b>8. Tilrettelæg kompetenceudviklingen, så den har størst mulig effekt på elevernes læring og trivsel</b>	<b>28</b>

---

## Baggrund

Regeringen, Venstre og Dansk Folkeparti indgik den 7. juni 2013 en aftale om et fagligt løft af folkeskolen, og den 13. juni 2013 indgik aftaleparterne aftale med De Konservative om gennemførelse af størstedelen af aftalen fra skoleåret 2013/2014. Aftalen har tre overordnede mål, der sætter en klar retning og et højt fælles ambitionsniveau for folkeskolens udvikling:

- Folkeskolen skal udfordre alle elever, så de bliver så dygtige, de kan.
- Folkeskolen skal mindske betydningen af social baggrund i forhold til faglige resultater.
- Tilliden til og trivslen i folkeskolen skal styrkes blandt andet gennem respekt for professionel viden og praksis.

Det er afgørende, at lærere og pædagoger har et højt fagligt niveau, og et kompetenceløft af lærere og pædagoger er derfor et centralt indsatsområde i reformen. Det fremgår således af den politiske aftale, at:

- Den nuværende efteruddannelsesindsats for lærere og pædagoger skal styrkes.
- Der afsættes 1 milliard kroner til kompetenceudvikling i 2014-2020.
- Målet er, at alle elever i folkeskolen i 2020 skal undervises af lærere, som enten har undervisningskompetence (tidligere linjefag) fra læreruddannelsen i de fag, de underviser i, eller har opnået en tilsvarende faglig kompetence via deres efteruddannelse mv.
- Kompetenceudviklingsindsatsen skal målrettes og fokuseres strategisk på de områder, hvor der er størst sammenhæng med folkeskolens mål og behov.
- Kompetenceudviklingsindsatsen både skal understøtte målsætningen om fuld kompetencedækning i folkeskolens fag i 2020 og anvendes til understøttelse af øvrige prioriterede områder og målsætninger i folkeskolereformen som for eksempel anvendelse af it i undervisningen, klasseledelse, inklusion, dansk og matematik mv.

- Efteruddannelsesindsatsen organiseres både som efteruddannelse i regi af professionshøjskoler og universiteter og som aktionslæring og kollegial sparring på skolerne mv.
- Efteruddannelsesindsatsen skal løftes ved, at folkeskolens parter hver især påtager sig et større ansvar for indsatsen, og ved at anvende og tilrettelægge indsatsen mere målrettet og effektivt.
- Det skal sikre, at den nyeste evidensbaserede viden i langt højere grad kommer i spil i den daglige undervisning og det daglige samvær med børnene.

Udmøntningen af målsætningen om fuld kompetenceudvikling og en bedre anvendelse af efteruddannelse indgår i aftalen om kommunernes økonomi for 2014. Kommunerne skal ifølge aftalen om kommunernes økonomi for 2014 løfte kompetencedækningen fra cirka 80 procent i dag til et niveau på mindst 85 procent i 2016 og mindst 90 procent i 2018 – opgjort på kommuneniveau. Målet er, at 95 procent af lærerne i 2020 skal have undervisningskompetence (tidligere linjefag) fra læreruddannelsen i de fag, de underviser i, eller har opnået en tilsvarende faglig kompetence via deres efteruddannelse eller lignende.

Målsætningen om fuld kompetencedækning vil blive skrevet ind i lovgivningen som en forpligtelse for kommunalbestyrelsen til at sikre, at lærerne har undervisningskompetence i de fag, de underviser i. Dette vil dog ske med en indfasningsperiode frem til 2020, så der kan ske den nødvendige efteruddannelse og de nødvendige justeringer i organiseringen og tilrettelæggelsen af undervisningen mellem kommunens skoler og lærere.

I 2017 kommer de første nyuddannede ud fra den nye læreruddannelse, hvor de studerende som norm skal have tre undervisningsfag, heraf enten dansk eller matematik. Professionshøjskolerne har desuden med den nye læreruddannelse fået pligt til at sikre den regionale og nationale forsyning af lærere med fag, fagkombinationer og kompetencer, der efterspørges

---

i folkeskolen, herunder særligt at sikre tilstrækkelig forsyning af lærere med undervisningskompetencer i dansk og matematik. Det skal på langt sigt skabe grundlaget for, at de tilstrækkelige kompetencer er til stede i forhold til målet om fuld kompetencedækning. Uddannelsesministeren har hjemmel til at gribe ind, hvis professionshøjskolerne ikke lever op til deres forsyningspligt. Tilsvarende har professionshøjskolerne ansvaret for at sikre, at pædagoger med de nødvendige kompetencer vedrørende børns læring, udvikling og trivsel uddannes.

Den afsatte 1 milliard kroner til kompetenceudvikling skal først og fremmest anvendes til at sikre fuld kompetencedækning. Herudover har regeringen og KL i forbindelse med aftalen om kommunernes økonomi for 2014 aftalt, at efteruddannelsesmidlerne skal bruges til at understøtte en række prioriterede kompetencer for lærere og pædagoger i folkeskolen: Løbende faglig opdatering i undervisningsfag, understøttelse af øget inklusion, klasseledelse, specialistkompetencer inden for blandt andet læsning, matematik, specialpædagogik, dansk som andetsprog samt øvrige særlige indsatsområder som for eksempel øget anvendelse af it i undervisningen. Aftalen om kommunernes økonomi og bilag 2 om fuld kompetencedækning kan læses [her](#).

Der blev nedsat et partsudvalg for efteruddannelse i folkeskolen, jævnfør bemærkninger til forslag til lov nummer 409 af 26. april 2013. Partsudvalget består af Danmarks Lærerforening, Skolelederforeningen, BUPL, FOA, Børne- og Kulturchefforeningen, Kommunernes Landsforening, Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser og Undervisningsministeriet, der har varetaget formandskabet. Partsudvalget har mødtes fire gange i perioden september til november 2013.

Partsudvalget har haft til opgave at fastlægge overordnede pejlemærker og give inspiration til den lokale udmøntning af midler til efteruddannelse,

herunder hvordan der lokalt og på tværs af skolerne kan følges op på effekten af de initiativer, midlerne anvendes til.

I forhold til opfølgning har partsudvalget taget udgangspunkt i bilag 2 til aftalen om kommunernes økonomi for 2014, hvor det blandt andet fremgår, at

- Kommunerne skal dokumentere den afsatte milliarders anvendelse inden for formålet, og der fastlægges en fælles og på forhånd aftalt opgørelsesmetode herfor.
- Der løbende følges op på udviklingen i kompetencedækningen via UNI-C's løbende opgørelser, der bygger på data fra skolernes digitale studieadministrative systemer.
- Kommunerne udarbejder en lokal kompetenceplan, herunder blandt andet for anvendelsen af midlerne inden for de prioriterede områder for lærerne og pædagogerne i folkeskolen.

Partsudvalget har i arbejdet blandt andet taget udgangspunkt i to rapporter: Rambøll og Danmarks Evalueringsinstitut (2013): Kortlægning og analyse – opkvalificering af lærere og pædagoger i folkeskolen og Danmarks Evalueringsinstitut (2013): Strategier for læreres og pædagogers kompetenceudvikling.

En oversigt over rapporter og undersøgelser med evidens på området, de to rapporter og kommissoriet for partsudvalget kan læses på [www.uvm.dk/folkeskolereform/kompetenceudvikling](http://www.uvm.dk/folkeskolereform/kompetenceudvikling).





---

# Indledning

Partsudvalget har taget udgangspunkt i følgende som grundlag for formulering af pejlemærkerne:

## **Der er behov for kompetenceudvikling**

Opkvalificering af folkeskolens ledere og det pædagogiske personale har stor betydning for kvaliteten i folkeskolen. Lærers kompetence til at undervise er eksempelvis den skolefaktor, der har størst betydning for, hvorvidt eleverne får et godt udbytte af deres skolegang.

Nye udfordringer og nye krav medfører, at arbejdets indhold og de forventninger, der stilles, ændrer sig løbende. Det indebærer et behov for løbende kompetenceudvikling, så det pædagogiske personale udvikler sig, lærer nye metoder og forbedrer deres praksis.

Folkeskolereformen indebærer en række nye udfordringer for medarbejderne i folkeskolen. Hvis det skal lykkes at forberede alle børn og unge på at blive så dygtige som muligt, at trives, at blive inkluderet og blive klar til fortsat uddannelse, forudsætter det blandt andet styrket kompetenceudvikling. Fælles kompetenceudvikling kan desuden understøtte det faglige samarbejde mellem lærere, pædagoger og andet personale.

## **Kompetenceudviklingen skal styrkes**

Selvom forskningsresultater viser, at opkvalificering kan have stor effekt på elevernes kompetencer, så oplever mange lærere og pædagoger, at de ikke i tilstrækkelig grad udvikler deres kompetencer til at kunne løfte deres opgaver.

Der er derfor behov for at styrke kompetenceudviklingen og øge effekten på elevernes læring og trivsel med udgangspunkt i reformens mål samt de øvrige skolepolitiske mål i de enkelte kommuner.

Det er et fælles ansvar for arbejdsgivere og medarbejdere at sikre, at medarbejdernes kompetencer kontinuerligt opdateres og udvikles.

Der er et potentiale for at udvikle den kommunale styring af kompetenceudviklingen, men især er der et potentiale for at styrke skoleledelsens arbejde med kompetenceudvikling. Ligesom der er et potentiale for at udvikle kvaliteten og relevansen af udbuddet af både den formelle og uformelle kompetenceudvikling, så deltagerne lærer mere, og kompetenceudviklingen får større effekt på elevernes læring og trivsel.

## **Ressourcer til opkvalificering af lærere og pædagoger i folkeskolen**

Reformen af folkeskolen skal understøttes mest muligt gennem en målrettet anvendelse af både eksisterende ressourcer og nye ressourcer, herunder den 1 milliard kroner, som regeringen har afsat til en styrket kompetenceudviklingsindsats i perioden 2014-2020.

Den afsatte 1 milliard kroner skal ses i sammenhæng med, at kommunerne ifølge Rambøll og Danmarks Evalueringsinstituts kortlægning i dag anvender cirka 585 millioner kroner årligt til kompetenceudvikling, hvilket svarer til 4 milliarder kroner i hele perioden 2014-2020.

---

# Læsevejledning

Partsudvalget har formuleret otte pejlemærker.

Pejlemærkerne giver retning for, hvordan kommuner, skoler og udbydere af efteruddannelse bør arbejde med kompetenceudvikling i folkeskolen. Parterne er enige om følgende pejlemærker:

1. Kompetenceudvikling i folkeskolens fag.
2. Pædagogisk kompetenceudvikling med elevernes læring og trivsel i fokus.
3. Uddannelse af vejledere/ressourcepersoner.
4. Lav en kommunal kompetenceplan i en inddragende proces.
5. Følg op på skolernes kompetenceudvikling og undervisningskompetencedækning.
6. Arbejd systematisk med kompetenceudvikling.
7. Sæt fokus på medarbejdernes engagement i læringen.
8. Tilrettelæg kompetenceudviklingen, så den har størst mulig effekt på elevernes læring og trivsel.

Pejlemærkerne 1-3 er formuleret med den statslige 1 milliard kroner for øje. Det fremgår, at kompetenceudviklingsindsatsen skal have som højeste prioritet, at skolerne frem til 2020 får uddannet lærere med undervisningskompetence inden for fag (tidligere linjefagskompetence), hvor skolen mangler kvalificerede lærere.

Pejlemærker 4-8 vedrørende den kommunale styring, skoleledelsens strategiske arbejde med kompetenceudvikling og kompetenceudviklingens indhold og tilrettelæggelse er udarbejdet med henblik på, at de tages i betragtning i forhold til den samlede kompetenceudviklingsindsats. At kompetenceudviklingen skal tilrettelægges, så den har størst mulig effekt på elevernes læring og trivsel (pejlemærke 8), er et gennemgående fokus i alle pejlemærkerne.

Partsudvalget har forudsat, at den afsatte milliard kroner supplerer kommunernes nuværende opkvalificeringsindsats, der dermed vil kunne prioriteres til øvrige vigtige indsatsområder som løbende faglig opdatering, inklusion, klasseledelse, dansk som andetsprog, it, undervisnings- og læringsformer mv. Pejlemærkerne 1-3 er derfor ikke en udtømmende liste over de områder, der bør prioriteres i den samlede kompetenceudviklingsindsats på kommune- og skoleniveau.

Tværtimod vil partsudvalget pege på, at kompetencebehov afklares lokalt i dialog mellem forvaltning, ledelser og medarbejdere, og at kompetenceudvikling for at have størst mulig effekt skal forankres i de lokale mål og strategier for implementering af alle dele af skolereformen, herunder målet om fuld kompetencedækning, styrket lærer-pædagog samarbejde, understøttende undervisning, fremme af trivsel og uddannelsesparathed mv.

Den lokale udmøntning af kompetenceudviklingen i en inddragende proces vil ske inden for en sammenhængende styringskæde baseret på mål og opfølgning. Partsudvalget lægger derfor op til, at der fremadrettet skal følges op på indsatsen på skole-, kommune- og nationalt niveau (pejlemærke 5) som grundlag for systematisk dialog og læring – blandt andet mellem parterne i udvalget.

---

# Oversigt over medlemmer af partsudvalget

**Allan Baumann**, forretningsudvalgsmedlem, BUPL - Børne- og Ungdomspædagogernes Landsforbund

**Arne Eggert**, afdelingschef og formand for partsudvalget, Undervisningsministeriet

**Dorte Lange**, næstformand, Danmarks Lærerforening

**Claus Hjortdal**, næstformand, Skolelederforeningen

**Flemming Olsen**, børne- og Kulturdirektør, Børne- og Kulturchefforeningen

**Gitte Vind**, uddannelseskonsulent, FOA

**Lars Bo Henriksen**, specialkonsulent, Uddannelsesministeriet

**Lotte Groth-Andersen**, kontorchef, Undervisningsministeriet

**Katrine Thomsen**, sekretariatschef, Skolelederforeningen

**Marianne Brinch Fischer**, forhandlingschef, KL

**Mikkel Haarder**, centerchef Børn og Uddannelse, KL

**Ulla Sønder**, chefkonsulent, Uddannelsesministeriet

**Åse Bonde**, konsulent, Danmarks Lærerforening



# 1.

## Kompetenceudvikling i folkeskolens fag

## Udfordring

Læreren er den faktor i skolesystemet, der har størst indflydelse på elevens læring, herunder de faglige resultater. Det gælder især lærerens kompetence til at etablere en social relation til hver enkelt elev, ledelse af undervisningen og fagdidaktiske kompetencer.

Med aftalen om en folkeskole-reform indføres et mål om fuld kompetencedækning i folkeskolens fag i 2020. Formålet er, at eleverne møder en undervisning af endnu højere faglig og pædagogisk kvalitet. For at sikre, at der er tilstrækkeligt med lærere med en faglig fordybelse i faget, er det nødvendigt, at skolerne begynder at opkvalificere til undervisningskompetence eller tilsvarende faglig kompetence i folkeskolens fag, da en ændret fagfordeling og rekruttering af lærere med undervisningskompetence i de relevante fag ikke alene synes at kunne sikre, at målet om fuld kompetencedækning realiseres frem mod 2020.

Tilsvarende stiller folkeskole-reformens mål om, at alle børn skal trives og udfordres, så de bliver så dygtige, de kan, øgede krav til lærernes kompetencer og krav om løbende faglig opdatering af lærerne i deres undervisningsfag. Derudover skal der fokus på blandt andet anvendelse af læringsmål, feedback, evaluering, anvendelse af it i undervisningen, klasseledelse og en undervisning tilpasset de enkelte elevers behov.

## Løsning

Kompetenceudvikling i folkeskolens fag skal prioriteres, så der sker en styrkelse af lærernes kompetencer i at undervise i faget.

Kompetenceudviklingsbehovet vil variere fra kommune til kommune og skole til skole. En stor del af kompetenceudviklingen vil naturligt foregå inden for store fag som dansk og matematik, men det er vigtigt med en høj kompetencedækning også i bredden af folkeskolens fagrække.

Kompetenceudviklingsindsatsen i folkeskolen skal have som højeste prioritet, at skolerne frem til 2020 får uddannet lærere med undervisningskompetence inden for fag (tidligere linjefagskompetence), hvor skolen mangler kvalificerede lærere. Frem mod 2020 vil der således være behov for, at lærere opkvalificeres til undervisningskompetence eller et niveau svarende til undervisningskompetence i faget i det omfang, det har været afsøgt, at en øget kompetencedækning ikke kan opnås gennem ændret skemalægning, realkompetencevurdering eller rekruttering af lærere med undervisningskompetence i de pågældende fag. Ligesom der kan ske opkvalificering af øvrigt undervisende personale til tilsvarende faglig kompetence i folkeskolens fag.

Kommunalbestyrelsen har en forpligtelse til at sikre rammerne for og opfølgningen i forhold til målet om fuld kompetencedækning i forhold til kommunens skoler.

Generelt for kompetenceudviklingen gælder det, at skoleledelsen har ansvaret for at sikre den løbende dialog om mål og resultater af undervisningen, og med afsæt heri udarbejdes der en individuel efteruddannelsesplan i samarbejde med medarbejder og

ledelse. I drøftelsen af efteruddannelsesplanen indgår de behov for kompetencer og kvalifikationer, der udspringer af den undervisningsopgave, som medarbejderen har ansvaret for, eller som ledelsen påtænker, at medarbejderen skal have ansvar for.

Med udgangspunktet i dialogen om mål og resultater må skolens og den enkelte lærers behov for løbende faglig opdatering i blandt andet undervisningsfagene forventes at indgå i udarbejdelsen af uddannelsesplanen.

I forbindelse med indførelse af målet om fuld kompetencedækning bør der som led i udarbejdelsen af den individuelle efteruddannelsesplan være en drøftelse af, hvorvidt de lærere, der i dag underviser i fag uden at have linjefaget fra læreruddannelsen, har opnået tilsvarende faglig kompetence på anden vis, og hvorvidt der er behov for kompetenceudvikling i forhold til at opnå kompetence svarende til undervisningskompetence i faget.

I forhold til, om læreren har kompetencer svarende til undervisningsfag, vil der være tale om en konkret vurdering baseret på den løbende dialog om mål og resultater af undervisningen. Heri kan eksempelvis indgå en vurdering af, om læreren for eksempel har en efteruddannelse, videreuddannelse, kompetencegivende uddannelse eller et længerevarende kursusforløb, der vurderes at give kompetencer svarende til undervisningskompetence i faget, som de er beskrevet i de kompetencemål, der er opstillet for læreruddannelsen. Derudover kan der ske en formel opkvalificering på en professionshøjskole, hvor læreren aflægger en kompetencegivende prøve i faget.

>>

---

Der er i den sammenhæng behov for at udvikle værktøjer til skoleledelser i forhold til dialogen om at vurdere undervisningskompetencer, ligesom der med fordel kan laves en vejledning til skoleledere i, hvordan forskellige kompetenceudviklingsaktiviteter på skolen såvel som kompetenceudviklingsaktiviteter af mere formel karakter mv. kan bidrage til at udvikle læreres kompetencer. Undervisningsministeriet og Uddannelsesministeriet vil igangsætte udviklingsarbejdet med inddragelse af partsudvalgets medlemmer samt professionshøjskolerne.

Fra 2020, når kravet om fuld kompetencedækning er fuldt indfaset, vil lærere som udgangspunkt kunne undervise i de fag, de har undervisningskompetence i fra læreruddannelsen eller har opnået tilsvarende kompetence i gennem en forudgående kompetenceudvikling.

I forhold til indholdet og tilrettelæggelse af kompetenceudviklingen er det vigtigt at tænke i effektive modeller, herunder for eksempel anerkendelse af realkompetencer, aktionslæring og et fleksibelt udbud på professionshøjskolerne.

Den nye læreruddannelse er baseret på fleksible moduler (typisk af 10 ECTS-point) og afsluttende prøver i kompetencemål.

På efteruddannelsesområdet muliggør det en smidig opkvalificering til formel undervisningskompetence i folkeskolens fagrække. For lærere, der allerede har undervisningserfaring, efteruddannelse mv. inden for et givent fag, vil professionshøjskolerne således kunne tilbyde komprimerede, skræddersyede undervisningsforløb.

For eksempel vil den erfarne matematik- og fysik/kemilærer, som eventuelt har undervist i natur/teknik uden formel undervisningskompetence i faget, kunne gennemføre et målrettet og kompetencerelevant modulforløb i natur/teknik på basis af erfaring og synergi imellem fagområderne. Ved den formelle opkvalificering sker der en bedømmelse af, om den pågældende lærer opfylder de videns- og færdighedsmål, der stilles i læreruddannelsen for at opnå undervisningskompetence i faget.

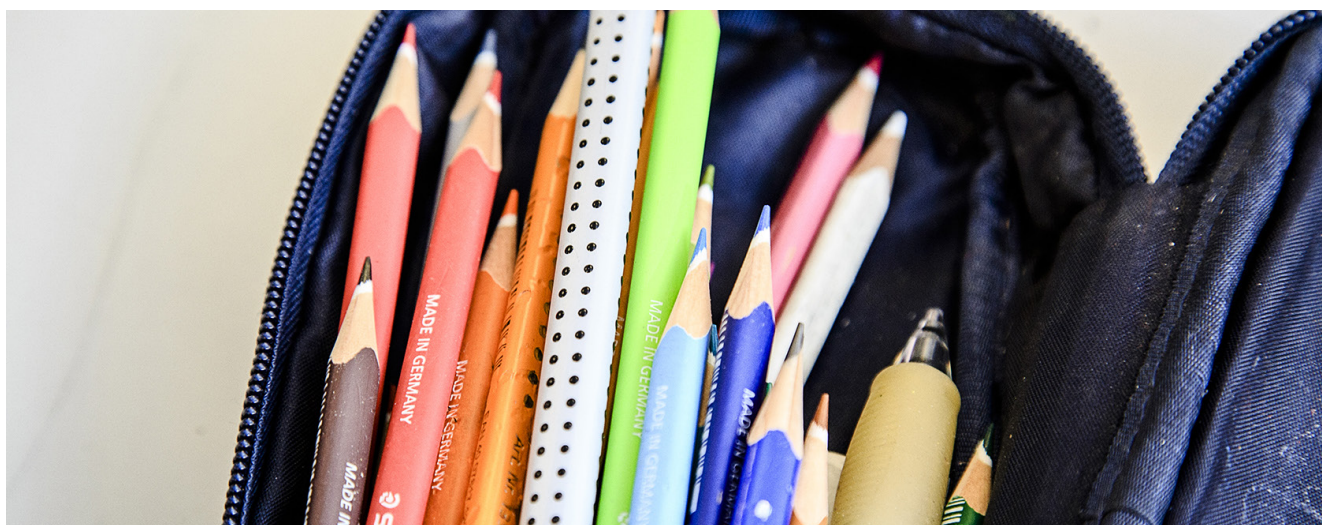
Dermed sikres sammenhæng mellem undervisningskompetence opnået ved den ordinære læreruddannelse og ved efteruddannelse. Bedømmelsen kan efterfølgende indgå i skoleleders vurdering af lærerens kompetencer. KL og professionshøjskolerne rektorforsamling er i dialog om udvikling af nye efteruddannelses tilbud, ligesom Uddannelsesministeriet og Undervisningsministeriet indgår i dialog med professionshøjskolerne om udbuddet.

Der henvises i øvrigt til pejlemærke 8.









# 2.

## Pædagogisk kompetenceudvikling med elevernes læring og trivsel i fokus



---

## Udfordring

Målet med folkeskolereformen er, at alle elever skal blive så dygtige, som de kan, og at de trives i skolen. Det betyder, at alle elever skal møde en motiverende og varieret skoledag. Med reformen indføres således en række nye elementer i folkeskolen, herunder at:

- undervisningen i folkeskolens fag og obligatoriske emner suppleres af understøttende undervisning i den øvrige del af skoledagen
- undervisningstiden skal tilrettelægges, så eleverne får motion og bevægelse i gennemsnitligt 45 minutter om dagen
- der etableres tilbud om lektiehjælp og faglig fordybelse inden for undervisningstiden
- skolerne indgår i samarbejder, herunder i form af partnerskaber, med lokalsamfundets kultur-, folkeoplysnings-, idræts- og foreningsliv, kunst- og kulturskoler, med lokale fritidshjem og ungdomsklubber og med de kommunale eller kommunalt støttede musikskoler og ungdomsskoler.

Samtidig står skolerne stadig over for væsentlige udfordringer i forhold til at lykkes med opgaven med at inkludere alle elever både fagligt og socialt.

Hvis de nye elementer skal have den ønskede virkning på elevernes læring og trivsel, og inklusionen skal lykkes, ønsker parterne, at der sikres kvalitet og sammenhæng i skoledagen. Det vil en udvikling af skolens pædagogik og metoder i et styrket samarbejde mellem lærere, pædagoger og det øvrige pædagogiske personale, som faciliteres af skoleledelserne, herunder SFO-ledere, også bidrage til.

Der er derfor behov for at have fokus på pædagogisk kompetenceudvikling af skolens pædagogiske personale med elevernes læring og trivsel i fokus.

## Løsning

Pædagogisk kompetenceudvikling på skolerne skal ses i lyset af de krav, som den længere og varierede skoledag og inklusionen stiller til den måde, der arbejdes med elevernes læring og trivsel på. Det kan være i forhold til viden og kompetencer i forhold til elever med særlige behov og undervisningsdifferentiering eller arbejdet med tydelige læringsmål, klasseledelse, feedback og formativ evaluering.

Samtidig bør kompetenceudviklingen understøtte, at det pædagogiske personale på en anden måde end tidligere samarbejder om at skabe de bedste rammer for elevernes læring og trivsel. Det kan være ved, at skoleledere sikrer en højere grad af koordinering af opkvalificeringen af lærere, pædagoger og andet pædagogisk personale. Det kan også være ved, at der tilrettelægges fælles kompetenceudviklingsforløb for hele det pædagogiske personale. Der er gode erfaringer med, at det kan skabe et tæt samarbejde og et fælles sprog i det pædagogiske personale.



# 3.

## Uddannelse af vejledere/ ressourcepersoner

---

## Udfordring

Ud over en øget kompetencedækning kan de faglige miljøer på skolerne også styrkes gennem en øget og bedre anvendelse af vejledere/ressourcepersoner, der har specialistkompetencer inden for blandt andet matematik, læsning, specialpædagogik og dansk som andetsprog.

Internationale forskningsresultater viser således, at fagprofessionelle fællesskaber kan styrkes via en større grad af specialisering, hvor enkelte fagprofessionelle påtager sig enkelte faglige udviklings- eller ledelsesopgaver i forhold til det undervisende personale og har særlige opgaver rettet mod eleverne.

De fleste skoler har ansat vejledere/ressourcepersoner, men der er stor forskel på, hvilken type og hvor meget efteruddannelse de enkelte vejledere/ressourcepersoner har fået, ligesom der er en række forbedringspotentialer i anvendelsen af vejledere/ressourcepersoner.

## Løsning

I forhold til de politiske mål for folkeskolen kan der på nogle skoler være behov for at uddanne flere vejledere/ressourcepersoner, det vil sige medarbejdere med en særlig faglig indsigt, der rådgiver og vejleder skolens øvrige pædagogiske personale og har særlige opgaver rettet mod eleverne. Det er vigtigt, at kommunerne vurderer, hvordan vejledere/ressourcepersoner i dag anvendes, og hvordan de i fremtiden anvendes bedre til gavn for elevernes læring og trivsel. Der kan være behov for vejledere/ressourcepersoner i for eksempel matematik, læsning, it, inklusion, evaluering og dansk som andetsprog.

For at udvikle undervisningen i folkeskolens fag har eksempelvis lærerne behov for inspiration og støtte i dagligdagen fra kolleger, de kender, værdsætter og respekterer.

Skolens vejledere/ressourcepersoner skal have særligt ansvar for at tage initiativer, der stimulerer den faglige debat, vejlede kolleger, have kontakt til ressourcecentre og forskere, være mentorer for nyuddannede lærere mv. Der kan med fordel være vejledere/ressourcepersoner, der er særligt kvalificerede inden for evalueringsformer og læringsvanskeligheder.

Vejlederne/ressourcepersonerne kan have en særlig rolle i forhold til at facilitere den uformelle kompetenceudvikling og den faglige udvikling på skolerne (supervision, sparring, coaching, netværk, teamsamarbejde mv.). Vejlederne/ressourcepersonerne kan ligeledes have en rolle i forhold til kollegial sparring og opkvalificering svarende til undervisningskompetence.

Flere vejledere/ressourcepersoner skal bidrage til at styrke specialistkompetencerne og vejlednings-

funktionerne på skolerne og være med til at styrke karriere- og udviklingsmulighederne for lærere som eksperter i undervisning og læring.

Som led i indsatsen er det afgørende, at ledelserne sætter rammer for og understøtter anvendelsen af vejledere/ressourcepersoner lokalt. Tidligere undersøgelser har således vist, at der er et udviklingspotentiale i forhold til anvendelsen af vejledere/ressourcepersoner. Det handler blandt andet om at skabe rammer for vejledningsprocesser, at finde balancen mellem rollen som kollega og som ledelsens sparringspartner og at sikre synergi og samarbejde mellem vejledere/ressourcepersoner.



# 4.

## Lav en kommunal kompetenceplan i en inddragende proces



---

## Udfordring

At kommunen har en systematisk og strategisk tilgang til styringen af kompetenceudviklingsindsatsen, er vigtig, da der er stor variation i skolernes arbejde med kompetenceudvikling, og da en kommunal styring sætter de kommunale forvaltninger i stand til at identificere og hjælpe de skoler, der ikke har tilstrækkeligt fokus på kompetenceudviklingen.

Selvom kommunerne generelt set har fokus på at sikre, at den opkvalificering, der gennemføres på skolerne, bidrager til at styrke kommunens mål med folkeskolen, så viser Rambøll og Danmarks Evalueringsinstituts analyse, at der er et potentiale for at udvikle den kommunale styring af kompetenceudviklingsindsatsen, så ressourcerne anvendes mere strategisk og med større effekt.

Kommunerne og regeringen har i forbindelse med aftalen om kommunernes økonomi for 2014 aftalt, at kommunerne skal udarbejde en lokal kompetenceplan i forbindelse med realiseringen af målet om fuld kompetencedækning.

## Løsning

Den kommunale styring af kompetenceudviklingsmidlerne bør være baseret på en tydelig mål- og rammestyling, så der skabes sammenhæng mellem de politisk fastsatte mål og de konkrete prioriteringer på skolerne.

Kommunalbestyrelsens opgave er at fastlægge tydelige skolepolitiske mål med udgangspunkt i de nationalt fastsatte mål, som kompetenceudviklingsindsatsen skal understøtte. Med afsæt heri bør kommunalbestyrelsen fastlægge politisk prioriterede indsatsområder og samtidig fastlægge de overordnede ressourcemæssige rammer for indsatsen.

Den kommunale kompetenceplan kan med fordel udarbejdes som en samlet plan for kommunens kompetenceudviklingsindsats i en årrække.

Kompetenceplanen kan indeholde konkrete beskrivelser af politisk prioriterede indsatsområder og kompetencebehovet i relation til kommunens mål, de valgte opkvalificeringsaktiviteter, og hvorfor de bliver valgt, samt tilgange til at udvælge og motivere medarbejdere.

Kompetenceplanen udgør en stærkere strategisk ramme om kommunens kompetenceudvikling, hvis den ikke alene omfatter en plan for efter- og videreuddannelsesindsatsen i relation til målet om fuld kompetencedækning, men også indeholder planer/rammer for øvrige indsatser.

Der bør udvikles rammer for en løbende dialog mellem forvaltning og skoleledelserne (inklusive SFO-ledelserne) om kompetenceudviklingsindsatsen baseret på systematisk genereret viden om ressourcforbrug, anvendelsesformål, effekt mv.

Derudover bør forvaltningen indgå i dialog med de valgte repræsentanter fra lærer- og pædagogmedarbejdergrupperne om skolernes strategiske implementering af skolereformen via kompetenceudvikling. Kommunen kan eksempelvis vælge at nedsætte lokale partsudvalg med repræsentation af interessenter for at give sparring om skolernes strategiske implementering af skolereformen via kompetenceudvikling.



# 5.

## Følg op på skolernes kompetenceudvikling og undervisnings- kompetencedækning

---

## Udfordring

Der er behov for mere systematisk at følge op på alle skolers kompetenceudvikling og undervisningskompetencedækning i dag.

Rambøll/Danmarks Evalueringsinstituts kortlægning viser, at der generelt er mangel på systematisk opfølgning på skolernes opkvalificering både i forhold til, hvad der gennemføres, hvordan det gennemføres, og hvilke resultater det har.

Rambøll/Danmarks Evalueringsinstitut peger i den sammenhæng på, at en af de centrale udfordringer i den kommunale styring af skolernes opkvalificering er den begrænsede opfølgning på, hvordan skolerne arbejder med opkvalificeringen.

## Løsning

Kommunale forvaltninger skal systematisk følge op på kompetenceudviklingen og dækningen af undervisningskompetence på kommunens skoler.

Det er forvaltningens opgave – i samarbejde med skoleledelserne – at sikre, at de politisk besluttede rammer efterleveres, og at der sikres sammenhæng mellem de politiske mål og den konkrete aktivitet på skolerne.

Forvaltningerne skal reagere i tilfælde, hvor undervisningskompetencedækningen er lav. I disse tilfælde vil det være relevant, at forvaltning og skoleleder sammen aftaler, hvordan undervisningskompetencedækningen kan øges.

Forvaltningen bør systematisk følge op på, hvorledes skolelederne udvælger og motiverer deres medarbejdere og understøtter medarbejdernes anvendelse af de kompetencer, de erhverver sig i forbindelse med opkvalificeringen.

På nationalt niveau bør Undervisningsministeriet sikre en fortsat dialog mellem parterne i udvalget om opfølgning på kompetenceudvikling i folkeskolen. Dialogen vil bygge på blandt andet de årlige opgørelser af kompetencedækningen, som UNI-C udarbejder, og de indberetninger til ministeriet, som kommunerne skal udarbejde for udmøntning af den statslige 1 milliard kroner til efteruddannelse. Formålet skal blandt andet være, at gode erfaringer udbredes, og at parterne løbende har en dialog om, hvordan der sikres størst mulig virkning på elevernes læring og trivsel af kompetenceudviklingsindsatsen.



# 6.

## Arbejd systematisk med kompetenceudvikling



---

## Udfordring

Kompetenceudvikling er et væsentligt redskab til at fremme skolens mål. Alligevel er der stor forskel på, hvor systematisk og strategisk skoleledere arbejder i forhold til kompetenceudvikling.

Af Danmarks Evalueringsinstituts rapport *Strategier for læreres og pædagogers kompetenceudvikling* fremgår, at mange skoleledere ikke har en plan for kompetenceudvikling og ikke anvender eksempelvis medarbejderudviklingssamtaler til at afdække kompetencebehov.

## Løsning

Strategisk kompetenceudvikling skal have større fokus i ledelsesarbejdet i den samlede skoleledelse. Kompetenceudvikling skal i denne sammenhæng forstås bredt. Det er både den traditionelle efteruddannelse og videreuddannelse i form af kursusaktiviteter, og det er udvikling af medarbejdernes kvalifikationer gennem for eksempel supervision, jobbytte, rokering, sidemandsoplæring, deltagelse i netværk, fagteams og andre læring-på-jobbet-aktiviteter.

En arbejdsplads skal evne at anvende og sammenholde de ansattes kompetencer på en sådan måde, at arbejdspladsens mål opfyldes. Kompetenceudviklingen skal være målrettet og klart koblet til udviklingen af elevernes læring og læringsudbytte, implementeringen af folkeskolereformen og den daglige praksis på den enkelte skole.

Skoleledelsen skal udvikle tydelige rammer for, hvordan mere systematisk kompetenceudvikling kan understøtte en faglig udviklingskultur på skolerne. I den sammenhæng er det vigtigt, at det er den samlede skoleledelse, inklusive ledere for det pædagogiske personale, der udvikler rammerne.

Skoleledelsen bør have en plan for kompetenceudvikling af medarbejderne og skal sætte klare mål for, at den læring, som kompetenceudviklingen skal føre frem til, tages i anvendelse og bidrager til elevernes læring og trivsel.

Det fremgår af overenskomsterne for lærere og pædagoger, at der skal udarbejdes individuelle efteruddannelsesplaner med afsæt i den løbende dialog om mål og resultater. I drøftelsen af uddannelsesplanen indgår kompetenceudviklingsbehovet. Uddannelses-

planen kan indgå i den individuelle medarbejderudviklingssamtale.

Skoleledernes dialog med den enkelte medarbejder om kompetenceudviklingsbehovet skal styrkes. Inddragelse har en positiv indflydelse på medarbejdernes motivation for at deltage i kompetenceudviklingen og for, at medarbejderne bruger deres nye kompetencer. Der er behov for at udvikle dialogredskaber og værktøjer for skoleledere til at vurdere medarbejdernes kompetenceudviklingsbehov.

Skolelederne kan anvende medarbejderudviklingssamtaler til at afdække medarbejdernes behov for kompetenceudvikling. Skolelederne kan også anvende løbende dialog med medarbejderne, teamudviklingssamtaler, fælles kompetenceafklaring, lærerevalueringer mv. Dialog mellem medarbejder og leder kan også ske med udgangspunkt i eksempelvis lærernes efteruddannelsesplaner.

Kompetenceudviklingsbehov kan ske med udgangspunkt i lærerevalueringer baseret på en tydelig evalueringsmetodik og klare evalueringskriterier.

I organiseringen af kompetenceudviklingen skal der tages hensyn til, at deltagelse i kompetenceudvikling ikke går ud over elevernes læring og trivsel undervejs.



# 7.

## Sæt fokus på medarbejdernes engagement i læringen



### Udfordring

Rambøll/Danmarks Evalueringsinstitut konstaterer i deres kortlægning og analyse, at der på tværs af skoler generelt ikke arbejdes systematisk med, hvordan man som leder motiverer/forbereder medarbejderne på opkvalificering.

Motivation og forberedelse af deltagere kan på den baggrund fylde mere i skolelederes styring af kompetenceudviklingen.

### Løsning

Der er behov for, at der i kompetenceudviklingen tages højde for, at også voksne lærer forskelligt og har forskellige udgangspunkter. Dette gælder både i forhold til motivation, rammesætning og tilrettelæggelse af kompetenceudviklingen.

Medarbejdere bør inden deres deltagelse i et opkvalificeringsforløb have diskuteret med deres leder:

- Hvilke kompetencer medarbejderne har behov for at udvikle i lyset af egne og skolens behov
- Hvordan de efterfølgende vil anvende disse kompetencer i deres hverdag på skolen
- Hvilken betydning disse nye kompetencer vil have for deres kerneopgave (elevernes læring og trivsel).

Skolelederen opfordres til at opstille rammer, der sikrer, at medarbejderen reflekterer over behov for og anvendelse af nye kompetencer forud for opkvalificeringen. Samtidig bør skolelederen skabe rammer for, at medarbejderne motiveres og har tid til og er trygge ved at deltage i kompetenceudviklingen.

For at opnå effekt af kompetenceudviklingen er det afgørende, at medarbejderne er engageret i læreprocesserne. Tydelighed om formålet, sammenhæng til skolens organisatoriske udvikling og konteksten samt medarbejderen inddragelse i beslutninger om deres kompetenceudvikling kan bidrage til, at medarbejderne kan se det meningsfulde i og engageres i læreprocesserne.





# 8.

**Tilrettelæg kompetenceudviklingen, så den har størst mulig effekt på elevernes læring og trivsel**



### Udfordring

Der er et potentiale for at udvikle kvaliteten af selve kompetenceudviklingen, så sandsynligheden øges for, at deltagerne opnår et udbytte af kompetenceudviklingsaktiviteterne, og at dette udbytte omsættes i praksis.

### Løsning

Kompetenceudviklingen skal tilrettelægges, så den har størst mulig effekt på elevernes læring og trivsel. Det gælder både den formelle og uformelle kompetenceudvikling. Det betyder, at kompetenceudviklingsforløb skal tilrettelægges ud fra en klar idé om, hvilken viden og færdigheder der skal udvikles, så det har en positiv effekt på elevernes læring og trivsel og med udgangspunkt i målgruppens behov og skolens kontekst.

Især følgende faktorer kan på baggrund af blandt andet Rambøll/Danmarks Evalueringsinstituts kortlægning og analyse fremhæves som faktorer, der har betydning for effekten af kompetenceudvikling:

- Kontinuitet. Længerevarende kompetenceudviklingsforløb er mere effektive end korte forløb, enkeltstående kursusdage og foredrag, idet formål og indhold dog bør være styrende for længden, ligesom tid og ressourcer til kompetenceudvikling ikke i sig selv garanterer effekten af kompetenceudvikling og skal udnyttes effektivt.
- Praksisnærhed. Jo mere kompetenceudvikling sker i praksis og inddrager deltagerens hverdag og/eller gennemføres helt eller delvist på arbejdspladsen, jo mere effektivt synes det at være. Deltagerne skal opleve, at uddannelsen tager afsæt i, inddrager og udvikler deres praksis.

>>

- Transfer. Deltagerne skal hjælpes til at omsætte teori til praksis. Det synes at være afgørende for udbyttet af formel kompetenceudvikling, at der i forløbet konkret undervises i transfer, det vil sige metaviden om indholdets overførbare til deltagernes hverdag, og hvordan dette sikres.
- Kollektiv kompetenceudvikling. Den kollegiale støtte er vigtig for at udvikle det pædagogiske personales praksis. Det kan derfor øge udbyttet af opkvalificeringen, hvis flere medarbejdere fra samme skole deltager i kompetenceudviklingsforløb sammen, således at de kan bruge hinanden som sparringspartnere i anvendelsen af det tillærte.
- Evidensinformeret. Kompetenceudviklingen bør fokuseres på de tilgange og områder for hvilke, der er evidens for effekt på elevernes læring og trivsel. Målstyring, klasseledelse, feedback, evaluering mv. er områder, hvor der er solid evidens for virkningen på elevernes faglige resultater.

Uformel kompetenceudvikling på arbejdspladsen (læring på jobbet, kursusforløb på arbejdspladsen, kollegasparring etc.) er ifølge Rambøll/Danmarks Evalueringsinstituts kortlægning den mest udbredte opkvalificeringsform i folkeskolen.

Det er væsentligt, at skoledelen er opmærksom på, at:

- konsekvent arbejde med læring på jobbet skal synliggøre og kvalificere den ofte oversete kompetenceudvikling mellem kolleger
- hverdagens arbejdsliv er rigt på muligheder for både faglig og personlig udvikling

- læring på jobbet ofte er en effektiv, smidig og billig form for kompetenceudvikling
- læring på jobbet sker i et samspil mellem personen, jobbet og omgivelserne.<sup>1</sup>

Når det gælder formel kompetenceudvikling, skal der stilles krav til uddannelsesudbydere om at udvikle og kvalitetssikre målrettede, kompetencegivende forløb. Udbydere har et ansvar for løbende at holde sig opdateret om den seneste viden om effektiv kompetenceudvikling og løbende at tilpasse deres kursusudbud til denne viden. Fokusområder bør ud over ovenstående blandt andet være fleksible modeller for opkvalificering, så kompetenceudviklingen i videst muligt omfang kan tilrettelægges, så den ikke går ud over elevernes undervisning og udbuddet af fagfaglig kompetenceudvikling, herunder hvordan målstyring, klasseledelse mv. indgår.

For aftagerne i form af skoleledere, forvaltninger og det pædagogiske personale bør der stilles tydelige krav til udbydere og foretages reflekterede valg om, hvordan kompetenceudviklingen tilrettelægges for eksempel i form af kombination af formel og uformel kompetenceudvikling, hvor deltagerne har mulighed for at afprøve det tillærte og reflektere over ændringerne undervejs i kompetenceudviklingsforløbet. Skolelederen bør især have fokus på, hvordan kompetenceudviklingen kobles til den organisatoriske udvikling af skolen for eksempel gennem udviklingsprojekter og videndeling.

Uddannelsesudbydere og kommunerne kan med fordel indgå en samarbejdsaftale om udmøntningen af kompetenceudvikling. Det giver mulighed for, at skoler, kommuner og professionshøjskoler kan prioritere og planlægge indsatsen. Som led i dette samarbejde skal der også være fokus på at evaluere og opbygge viden om effekten af forskellige former for kompetenceudvikling, der kan stilles til rådighed for kommuner og skoler.

---

## Noter

1. [www.kompetenceweb.dk/upload/laering\\_paa\\_jobbet\\_overblik.pdf](http://www.kompetenceweb.dk/upload/laering_paa_jobbet_overblik.pdf)

