

Resumé

Evaluering af erhvervsskolesektorens implementering af Medarbejderplan

Baggrund

16 erhvervsskoler samarbejder med Foreningen af Skoleledere ved de tekniske skoler (FS), DEL, Innomate og itai om implementering af Medarbejderplan i skolernes kompetenceudvikling for medarbejdere.

Medarbejderplan er baseret på et standardsoftware for understøtning af værdibaseret kompetenceudvikling i private og offentlige virksomheder. Systemet er udviklet af Innomate og ejes og forhandles af FS. Gennem en udviklings- og implementeringsproces er dette software blevet tilpasset erhvervsskolesektoren.

Projektet evalueres af CUTA (Center for Uddannelse, Teknologi og Arbejdsmarked). Evalueringen har særligt fokus på den skoleinterne implementering af Medarbejderplan.

Formålet med evalueringen er

- at identificere forskellige implementeringsstrategier og deres fremdrift
- at identificere barrierer for implementering
- at udvikle forslag til adækvate handlinger på tværs af skoler.

Betingelser for implementering

Undersøgelsen viser, at der er størst fremdrift i implementeringen på de skoler, der er kendetegnet ved

- ledelsesengagement på det strategiske ledelsesniveau
- en styregruppe forankret i skolens samarbejdsudvalg
- projektledelse på chefniveau
- enighed om at brugen af Medarbejderplan har målsætninger på tværs af ledelse, administration og medarbejdere, idet Medarbejderplan implementeres som et værktøj for både ledelse, administration og medarbejdere
- at der er afsat tilstrækkelige ressourcer til projektledelse
- at der er afsat ressourcer til løsning af konkrete opgaver, til koordinering og til opfølgning i arbejdsgrupper, pilotafdelinger m.m.
- at der på et forholdsvis tidligt tidspunkt i processen er opnået indsigt i Medarbejderplans muligheder og begrænsninger
- en bred involvering af medarbejdere på alle niveauer og fra alle personalegrupper
- en arbejds- og tidsplan der følges
- at der benyttes konsulentbestand i opstartsfasen, og som ad hoc har indhentet assistance, når der har været behov.

Barrierer for implementering

I vid udstrækning kan barriererne for implementeringsarbejdet beskrives ved at henvise til ovenstående betingelser for vellykket implementering. *Hvis skolen ikke har fået opbygget*

en organisation, der indeholder størstedelen af de nævnte punkter, vil fremdriften på skoleniveau i implementeringsarbejdet af Medarbejderplan være mere diffus.

Hvis den strategiske ledelse ikke har prioriteret arbejdet med implementering af Medarbejderplan, er det vanskeligt for en projektleder at få gennemslag i organisationen. Hvis der ikke er afsat selvstændige personalemæssige ressourcer til projektledelse og til at følge op på beslutninger, vil projektets fremdrift blive hæmmet.

På nogle skoler har man arbejdet med en meget decentral beslutningsproces, f.eks. omkring beskrivelse af medarbejderkompetencer og brugen af Medarbejderplan i MUS. Decentralisering kræver en ekstra stor koordineringsindsats, hvis der skal opnås en beskrivelsesform, der kan fungere på hele skolen. Hvis der ikke er ressourcer til denne koordinering, vil fremdriften være stærkt begrænset.

Effekter

På skoler hvor implementeringsarbejdet er kommet godt i gang fremhæves en række effekter i organisationen f.eks. at

- implementeringen af Medarbejderplan for alvor har sat medarbejderudvikling på skolens dagsorden
- kompetencebeskrivelserne kan bruges til at understøtte en mere systematisk og dynamisk medarbejderudvikling
- med brug af Medarbejderplan skabes et bedre overblik over kompetencer og over aftaler om kompetenceudvikling
- der opnås en administrativ rationalisering ved at underviserkompetencer registreres i ét centralt system.

På den skole, der har størst erfaring i brugen af Medarbejderplan til MUS fremhæves, at den elektroniske forberedelse af samtalen indebærer bedre samtaler og tidsbesparelse for lederen:

- man kommer hurtigere ind til kernen
- man kommer mere i dybden
- samtalen får et større perspektiv
- lederens tidsforbrug til opfølgning halveres.

Fokuspunkter for det videre implementeringsarbejde

Kompetencebegrebet

Hvis der ønskes benchmarking mellem afdelinger på de enkelte skoler, er det nødvendigt at koordinere og harmonisere beskrivelsesformer på skoleniveau. Evalueringen konstaterer, at man på de fleste skoler har lavet kompetencebeskrivelser, som gælder for hele skolen. Enkelte skoler har valgt meget decentrale beskrivelsesformer: disse skoler vil ikke med Medarbejderplan skabe grundlag for aggregerede beskrivelser på skoleniveau.

Hvis der ønskes benchmarking *mellem skoler* skal der ske en koordinering og harmonisering mellem skolerne. Det må konstateres, at der ikke pt. er grundlag for benchmarking eller aggregerede beskrivelser på tværs af skoler, da skolerne har valgt forskellige beskrivelsesformer.

MUS

Der vil være god fornødt i at udveksle erfaringer med brugen af Medarbejderplan i forbindelse med MUS. Nogle skoler har allerede nu erfaring med kvalitetsløft og tidsbesparelse ved brug af Medarbejderplan til MUS. Disse erfaringer kan med fordel formidles til skoler, der endnu ikke har taget Medarbejderplan i brug i forbindelse med MUS, eller som ikke har opnået de nævnte forbedringer gennem brugen af Medarbejderplan.

ERFA-møder

Der afholdes allerede nu en række regionale ERFA-møder. Det er en klar melding fra skolerne, at der er et stort udbytte af disse møder. Det kan overvejes, om der er behov for tematiske møder på tværs af regioner, når skolerne har samlet op på og analyseret deres erfaringer i løbet af efteråret.

Opstart af nye skoler

Det fremhæves stort set enslydende på de besøgte skoler, at erfaringsudvekslingen med de andre skoler i Medarbejderplan-projektet har været særdeles nyttig. Man er generelt meget tilfreds med, at man har kunnet gennemføre implementeringsprocessen i parallelle udviklingsforløb med andre skoler, og der er i høj grad blevet udvekslet beskrivelser og planer skolerne imellem. Når nye skoler starter deres arbejde med at implementere Medarbejderplan, vil det være hensigtsmæssigt, at de bygger på de foreliggende erfaringer med implementeringsprocessen, samt at der også fortsat skabes betingelser for løbende erfaringsudveksling. Centralt er det, at nye skoler forstår behovet for at opbygge en bredt involverende projektorganisation, samt at allokere ressourcer til projektledelse og praktisk koordinering og opfølgning. Dertil kommer, at det er vigtigt at nye skoler har forståelse for, at implementeringsprocessen meget tidligt skal baseres på et grundigt kendskab til softwaren.