

# Skab succesfuld kompetenceudvikling



## – med blended learning i Campus

---

Formålet med denne folder er, at informere HR og fagledere om hvordan Campus kan bidrage til kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere i staten. Campus giver mulighed for at sammensætte læringsforløb skræddersyet til jeres organisation, som I kan tilgå, når som helst I ønsker det. I denne folder kan du læse, hvordan Campus er udviklet til at understøtte forløb med blandede læringsformer - kaldet blended learning - og få inspiration til, hvordan I kommer i gang med at bruge blended learning i jeres organisation.



## Baggrund:

De fleste er klar over, at kompetenceudvikling med effekt langt fra er identisk med at deltage på et kursus, hvad enten der er tale om tilstedeværelses- eller digitalt understøttede kurser. Det, der gør de opnåede kvalifikationer anvendelige, for såvel medarbejder som organisation, er den kontekst og de overvejelser, der ligger til grund for kompetenceudviklingen. Dette omfatter aktiviteter før, under og efter kurset eller forløbet. Med andre ord bør organisationen kunne svare på spørgsmål som:

- **Hvorfor gør vi det?**
- **Hvad er det for et kompetencegap, der skal lukkes?**
- **Hvordan tilrettelægges læringsforløbet?**

- **Hvordan bringes de ny erhvervede kompetencer i spil?**
- **Hvordan måler vi effekten?**

Blended learning er en betegnelse for læringsforløb bygget af forskellige læringsformer. Det er ofte en god metode til at skabe involverende læringsforløb, der resulterer i reel kompetenceudvikling.

Økonomistyrelsen har udarbejdet denne folder i samarbejde med Styrelsen for it- og læring med det formål, dels at give inspiration og konkrete metoder til at komme i gang med at arbejde med blended learning, dels at informere om hvordan Campus – vores fælles læringsløsning – vil kunne understøtte sådanne processer.

### Hvorfor læring i Campus?

Campus' formål er at understøtte kompetenceudvikling for medarbejdere i staten. I Campus har I mulighed for at samle og sammensætte alle jeres kompetenceudviklingsaktiviteter, præcis som det passer til jer, og når det passer jer.

Alle medarbejdere har allerede adgang til Campus, og I kan med det samme gøre brug af:

**E-LÆRING • BLENDED LEARNING  
VIRTUELLE NETVÆRK • ONBOARDING  
KURSUSADMINISTRATION • TEST  
WEBINARS • EVALUERINGER  
KOMPETENCEMÅL • MUS/PULS**

Læs mere om systemets muligheder og forskellige moduler i folderen her, eller skriv til [campus@oes.dk](mailto:campus@oes.dk) for at få hjælp til at komme i gang.

## Kombinér læringsformerne ét sted

Alle medarbejdere i staten har adgang til Campus og de ca. 140 e-læringskurser, der ligger heri.

E-læring har længe været en populær læringsform grundet fleksibiliteten, men i dag bliver e-læring suppleret af flere andre måder, hvorpå læring og

læringsprocesser kan understøttes digitalt. Her kan nævnes virtuel undervisning/webinars, video, quiz'er og sociale netværk, som alle kan understøttes i Campus, mens det samtidig fortsat er oplagt at kombinere den digitale læring med tilstedeværelsesaktiviteter, når det kan lade sig gøre.

## Inspiration til konkrete aktiviteter

Det følgende afsnit giver inspiration til konkrete initiativer, som jeres institution kan kombinere med e-læringskurserne.



### KOLLEKTIV LÆRING – SPARRING/REFLEKSION

**Sørg for at kurser tages i par eller grupper. Efter gennemførelsen af kurset/læringsaktiviteten anbefales det, at deltagerne:**

- udveksler de vigtigste to til tre pointer fra kurset på mail.
- formulerer to til tre målsætninger for, hvordan de vil indarbejde det lærte i egen praksis.
- mødes for at afklare og drøfte eventuelle uklarheder ved kurset og drøfte målsætninger.
- afprøver de introducerede redskaber, metoder m.v. i praksis og drøfter deres erfaringer med afprøvningen (hvad lykkedes, hvad var udfordrende, hvordan lykkes deltagerne fremadrettet med at gøre brug af kurset?).
- sparrer på implementering eller målsætninger som nye metoder eller læring giver anledning til.



### RAMMESÆTNING OG ISCENESÆTTELSE

**Sørg for at konteksten for læringen er tydelig:**

- Igangsætning eller opfølgning på kurser med en virtuel eller fysisk sammenkomst, hvor institutionens kontekst og læringsmål for kurset præsenteres for deltagerne.
- Institutionspecifikt undervisningsmateriale understøtter denne indføring.
- Afsluttende tests kan danne grundlag for beståelsescertifikater.



### OPFØLGNING OG UDVIKLING

**Følg op med nærmeste chef for at:**

- sætte læringsforventninger inden kurset og konkretisere dem i forhold til institutionens kontekst.
- følge op på forventet kompetencetilvækst.
- følge op på målsætninger som fastlægges i forbindelse med kurserne.

**Følg op med kolleger (fx en måned efter gennemførelsen af forløbet):**

- Hvordan er det gået med at afprøve det lærte i praksis? Hvad gik godt, hvad gik mindre godt, hvad I har lært, og hvad I vil gøre anderledes næste gang?
- Har I eksempler på handlinger, som tager udgangspunkt i jeres målsætning?
- Hvordan gik mødet med jeres nærmeste leder?
- Hvordan vil I hver især arbejde videre med det, I har lært på kurset fremover?

# Hvordan tilrettelægges læringsforløbet bedst muligt?

Formålet med anvendelse af blended learning er at højne effekten af e-læring ved at kombinere den med aktiviteter, der rammesætter og giver refleksion samt opfølgning og evt. afprøvning. Det kan gøres simpelt ved at tilrettelægge læringen i grupper og involvere nærmeste chef.

Nedenfor vises en oversigt over de kursustyper, hvor behovet er størst samt inspiration til aktiviteter.

	Eksempel på e-læring	Rammesætning, træning og sparring/refleksion	Forslag til aktiviteter/forløb
<b>Redskabskurser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excel</li> <li>Indkøb</li> <li>Power BI</li> </ul>	<p>Mindre grad brug for rammesætning og refleksion.</p> <p>Høj grad af individuel træning.</p>	<p>Anvendelse i praksis efter e-læring.</p> <p>Enkeltkurser kan tages alene efter behov.</p> <p>Kurser eller forløb kan tages i par, for mulighed for faglig sparring.</p>
<b>Metodekurser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikation</li> <li>Ministerbetjening</li> <li>Effektivrudering</li> </ul>	<p>Nogen grad brug for refleksion.</p> <p>Høj grad brug for rammesætning.</p>	<p>Bør kombineres med en aktivitet blandt kollegaer, chef eller repræsentant for institutionen, som sætter kurset i sammenhæng, som fx ønsket anvendelse i institutionen eller muligheder for afprøvning af ny viden.</p>
<b>Udviklingskurser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledelseskurser</li> <li>Feedback</li> <li>Konfliktåndterning</li> </ul>	<p>Høj grad brug for refleksion.</p> <p>Høj grad brug for rammesætning.</p>	<p>Bør kombineres med en aktivitet og opfølgning hos nærmeste chef og blandt kollegaer.</p> <p>Kurset tages helst i par eller grupper, som kan sparre på målsætninger og udvikling.</p>

## Udarbejdet af

Økonomistyrelsen, Finansministeriet  
Tak til Styrelsen for it og læring for fagligt bidrag

## Hvis du vil vide mere

[campus@oes.dk](mailto:campus@oes.dk)

## Referencer til litteratur

- 7 veje til bedre digitale læringsforløb, Danmarks Evalueringsinstitut (EVA)**  
 Danmarks Evalueringsinstitut har lavet guiden '7 veje til bedre digitale læringsforløb' fra 2019, som vejleder til, hvordan I som organisation eller enhed bliver klar til at facilitere læring digitalt.
- Fem trin til god online undervisning, Danmarks Evalueringsinstitut (EVA)**  
 Professor Gilly Salmons har udviklet en femtrinsmodel som illustrerer, hvordan du som underviser på digitale læringsforløb skal opbygge og understøtte læring.

# Sådan kan Campus understøtte blended learning

I Campus har I mulighed for at sammensætte jeres egne læringsforløb med de elementer, som I finder relevante for både kortere og længere kompetenceudviklingsforløb- og aktiviteter - helt eller delvist digitalt.

I blended learning kan byggeklodserne typisk bestå af:



E-læring

Campus har ca. 140 kurser og moduler, som I frit kan vælge at bruge i et forløb – enten som hele kurser eller blot enkelte moduler. På samme måde kan egenudviklet e-læring, fra Campus indgå i forløbet.



Tilstedeværelsesundervisning eller virtuel klasse

I kan oprette kurser og klasser, som kan afvikles de dage I ønsker, med tilknyttede lokaler og undervisere. I kan også afvikle undervisningen som virtuel klasse gennem Campus online Møde – Campus' indbyggede møde- og webinarmodul.



Undervisningsmateriale

I kan vedhæfte dokumenter til den undervisning, der udbydes, i form af opgaver, cases, tjeklister, refleksionsøvelser etc., så deltagere kan tilgå materialet direkte ved tilmeldingen til den aktuelle dato.



Test, evalueringer og rapportering

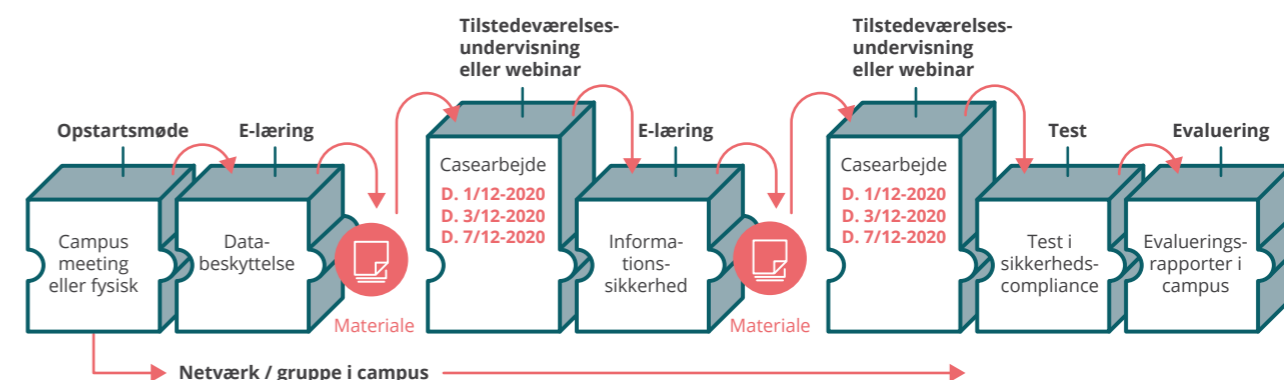
I kan udvikle og tilknytte tests og evalueringer på kurser og forløb, samt trække rapporter på svarene direkte i Campus. Således kan I altid udvikle jeres forløb og forbedre medarbejderens udbytte af aktiviteten.



Grupper og netværk

I Campus anvendes begrebet social learning om netværk og videndeling i grupper. I kan understøtte den fælles læring i Campus ved at anvende grupper tilknyttet til den konkrete læringsaktivitet, eller som netværk inden for et konkret emne, eksempelvis ledernetværk eller kommunikationsnetværk. Begge dele med det formål, at udvide læringsudbyttet og øge fællesskab omkring et område.

Ved at kombinere forskellige muligheder og læringsformer, kan I bruge byggeklodserne i Campus, til at bygge større eller mindre læringsforløb, som illustreret her.



# Gode råd når I skal i gang med blended learning

- 1. Gør jer klart, hvem læringsforløbet henvender sig til**

Er det fagspecialister, hvis hverdag ikke foregår foran en pc, eller er det den klassiske embedsmand? Det er vigtigt for undervisningens tilrettelæggelse og læringens udbytte, at man forstår målgruppen.
- 2. Definér klare mål**

Det er vigtigt, at målet eller målene er klare. Det er langt lettere at designe forløbet med byggeklodserne, når der er et klart formål med de valgte aktiviteter.
- 3. Design læringsforløbet fra A-Z**

Alle elementer og aktiviteter skal tænkes ind fra start og være værdiskabende for læringen og deltagerne. Undervurder ikke forberedelse, interaktioner, evalueringer o. lign.
- 4. Byg forløbet i Campus**

Dette kan være en opgave, der er brug for hjælp til. Campus har konsulenter, som kan bistå med opgaven, men det er jeres lokale administrator, der har ansvar for forløbet. Når det første forløb er lavet, kommer I let videre med de næste.

Start eventuelt i det simple, og opbyg løbende mere avancerede forløb.
- 5. Kommuniker jeres nye 'produkt'**

Glem ikke at gøre opmærksom på jeres nye tilbud om blended learning forløb. Er det fx en ny organisatorisk retning at omstille læring og kompetenceudvikling til digital og blended learning, så kommuniker dette bredt til jeres medarbejdere, så der skabes opmærksomhed og nysgerrighed.
- 6. Glem ikke modningen**

Som med enhver anden ændring, er der en modning og en omstillingsproces, der bør prioriteres. Særligt for medarbejdere, der ikke normalt arbejder digitalt, er dette vigtigt. Sørg for at være proaktiv på ændringen, kommuniker transparent og gør formålet og fordelene tydelige.

Case: Fødevarerstyrelsen - Onboardingforløb for nye ledere

## Konkrete erfaringer med blanding af e-læring og sideløbende opfølgning med kollega

Fødevarerstyrelsen har igennem flere år haft et fast onboardingforløb for nye ledere. Der er opstart 2-3 gange årligt, således at der samles en kritisk masse til hvert forløb, og så der kan skabes netværk på tværs af gruppen. E-læring kan udgøre et supplement forud for denne opstart af onboardingen, da den kan igangsættes for en ny leder fra den første arbejdsdag, imens man venter på selve onboardingforløbet.

Fødevarerstyrelsen har testet e-læringspakken *Ny eller kommende leder med tilhørende Læringsramme* (blended learning-forslag målrettet specifikt til denne pakke) for Økonomistyrelsen og Medarbejder- og kompetencestyrelsen. To personaleledere har været forløbet igennem, og har således brugt hinanden til sparring og konkret opfølgning i løbet af forløbet. Konklusionen ift. læring er meget klar:

”Kurserne gav input, men den egentlige refleksion og læring fandt først sted, når vi talte om pointerne. Når vi satte egne ord på og skulle forklare med udgangspunkt i os selv, så opstår overvejelsen meget tydeligere, om man selv vil eller kan bruge det i sin egen ledelse.” siger funktionschef Anette Løvenkjær.

Der var i *Læringsrammen* for pakken lagt op til mundtlig refleksion efter et par moduler samt opfølgning med nærmeste chef. Dette oplæg blev fulgt, men også tilpasset til den lærings- og meningsdannelse, de oplevede i praksis undervejs:

”For os var det meget mere meningsfuldt at tage opfølgningen efter hvert modul – de ekstra minutter er givet godt ud for at få reel effekt af kurserne. Samtidig er det vigtigt at tilpasse efter den aktuelle situation. Vi havde allerede været i vores nye chefstillinger i et stykke tid og havde nået at starte styrelsens onboarding-program. Så må man tilpasse om det giver mening at lave målsætninger og tale udvikling med ens nærmeste chef (igen). Men for helt nye i rollen, vil det kunne være en hjælp og en vigtig ramme.” fortæller funktionschef Kjartan Kjærsgaard.

E-læring som en del af et blended learning-forløb, kan således iscenesættes på netop dén måde, som passer bedst til den kontekst, den skal bruges i, og med de elementer der er behov for. Fødevarerstyrelsens HR-ansvarlige for onboarding, Louise Kongstad, understreger:

”Vi er meget begejstrede for e-læring generelt. Det er et effektivt og godt redskab - også til ledere. Men e-læring til ledelsesudvikling er klart et af de områder, hvor e-læring skal kombineres tæt med sideløbende og opfølgende aktiviteter. Det mener jeg også vi kan sætte sammen, og maksimere nytten af både e-læringen og vores tilstedeværelsesaktiviteter.