

Randi Ann Fagerholt, Ulrikke Schill,
Anniken Solem og Ingunn Hybertsen Lysø

Lederutviklingsprogram for utdanningsledelse

Programtilbyders intensjoner
og deltakernes opplevelse av relevans



Lederutviklingsprogram for utdanningsledelse; programtilbyders intensjoner og deltakernes opplevelse av relevans

Randi Ann Fagerholt, Ulrikke Schill, Anniken Solem og Ingunn
Hybertsen Lysø



 NTNU Samfunnsforskning AS Avdeling: Studio Apertura Postadresse: 7491 Trondheim Besøksadresse: Dragvoll Allé 38B, Telefon: 73 59 63 00 Telefaks: 73 59 62 24 E-post: kontakt@samfunn.ntnu.no Web.: www.samforsk.no Foretaksnr. NO 986 243 836		RAPPORT	
		TITTEL Lederutviklingsprogram for utdanningsledelse; programtilbyders intensjoner og deltakernes opplevelse av relevans	
		FORFATTER(E) Randi Ann Fagerholt, Ulrikke Schill, Anniken Solem og Ingunn Hybertsen Lysø	
		OPPDRAGSGIVER(E) NTNU, Prorektor for utdanning	
RAPPORT NR. ---	GRADERING Åpen	OPPDRAGSGIVERS REF. ---	
ISBN Web: 978-82-7570-355-0 Trykk: 978-82-7570-356-7		PROSJEKTNR. 2469	ANTALL SIDER OG BILAG 42 sider / 2 vedlegg
PRIS (eksl. porto og ekspedisjonsomkostninger) ---		PROSJEKTLEDER Ingunn H. Lysø	KVALITETSSIKRET AV Per Morten Schiefloe
DATO 31.01.2014	GODKJENT AV Per Morten Schiefloe		
SAMMENDRAG Se innledningsvis i rapporten			
STIKKORD	Lederutvikling, utdanningsledelse, UH-sektoren		

Forord

Den foreliggende rapporten er en evaluering av «Program for utdanningsledelse» som er et samlingsbasert lederutviklingsprogram i Universitets- og Høgskolesektoren. Programmet er et pilotprosjekt organisert av NTNU første halvdel av 2013, og en oppfølging av konferansen om utdanningsledelse som ble arrangert av NTNU i september 2012. Pilotprosjektet ble finansiert av SAK-midler fra Kunnskapsdepartementet. Evalueringen ble gjennomført i perioden januar-oktober 2013, og rapporten er skrevet av Randi Ann Fagerholt, Ulrikke Schill, Anniken Solem og Ingunn Hybertsen Lysø (prosjektleder). Solem og Lysø har fulgt prosjektet fra oppstart, og har hatt hovedansvar for innsamling data og endelig slutføring av rapporten. Fagerholt og Schill kom inn i prosjektets siste fase og har bistått med innsamling og analyse av data, samt hatt ansvar for skriving av rapporten. Forfatterne takker Kari Rueslåtten fra NTNU for tilbakemeldinger på et tidligere rapportutkast.

Trondheim, januar 2014

Randi Ann Fagerholt, Ulrikke Schill,
Anniken Solem og Ingunn Hybertsen Lysø

Sammendrag

Målsettingen med “Lederutviklingsprogram for utdanningsledelse” var å belyse og arbeide med utfordringer deltakerne i lederroller i universitet- og høyskolesektoren står ovenfor i ledelse av utdanningsprogrammer. Evalueringen har utforsket både programtilbyders intensjoner og gjennomføring av programmet, samt deltagernes opplevelse av relevans og utbytte av programmet. Med programtilbyder menes NTNU, som er institusjonen som organiserer programmet, representert ved leder fra NTNU og programteam med to interne rådgivere og tre eksterne konsulenter. Deltakerne er ledere av utdanningsprogrammer fra universitet og høyskolesektoren.

I rapporten beskrives programmets relevans for utdanningsledelse i praksis ut fra følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hva kjennetegner programtilbyders intensjoner med lederutviklingsprogrammet? Hvordan kan programmet plasseres i forhold til teori og praksis på lederutvikling i sektoren?*
- 2. Hva kjennetegner deltakernes opplevelse av lederutviklingsprogrammets relevans? Hvordan fungerer programmet ut fra de formulerte målene, og ut fra deltakernes behov for utvikling?*

Både dokumenter, kvalitative og kvantitative data er samlet inn for å evaluere lederprogrammet. Analysene av “Program for utdanningsledelse” viser generelt svært gode tilbakemeldinger fra deltakerne, og programmet scorer generelt høyt på både målsettinger og utbytte. Forventningene til utbytte av programmet er i hovedsak blitt innfridd. Opplevelsen av programmets kvalitet og relevans var også svært positiv. Likevel foreligger det enkelte forbedringspotensialer i programmet, og her peker vi blant annet på formalisering av målsettinger for samlingene. Samtidig kunne programmet med fordel styrket koblingen mellom individ og organisasjon i fokuset på utdanningsledelse, da programmet legger mindre vekt på faglig-administrativ ledelse og utøvelse av ledelse direkte i den enkelte organisasjon. I tillegg ga både programtilbyder og deltakerne på programmet uttrykk for et behov om å bruke lengre tid på gjennomføringen av kurset, med den intensjon å skape ytterligere utvikling i rollen som utdanningsleder.

Innhold

Forord	iv
Sammendrag	v
1. Innledning	1
1.1 Tema og problemstillinger	1
1.2 Metode og data	2
2. Programtilbyders intensjoner og gjennomføring	4
2.1 Programtilbyder om «utdanningsledelse»	4
2.2 Programmets organisering og ledelse	5
2.3 Programmets målsettinger	6
2.4 Samlingenes faglige innhold	7
2.4.1 Målsettinger for samlingene	13
2.4.2 Læringsformer og verktøy på samlingene	13
2.4.3 Basisgrupper og veiledning	14
2.5 Mellomperiodene	15
2.6 Målgruppe og deltagere	16
2.7 Programtilbyder om veien videre	16
3. Deltakernes opplevelse av programmet	18
3.1 Programmets relevans	18
3.2 Gjennomføring	20
3.3 Faglig innhold og læringsformer	21
3.3.1 Tema	23
3.3.2 Forelesningene	24
3.3.3 Basisgruppene	25
3.3.4 Hjemmeoppgaver	28
3.4 Vurdering av programmets mål og måloppnåelse	29
3.4 Vurdering av utbytte og egen utvikling	31
3.4.1 Konkret dimensjon	32
3.4.2 Individorientert dimensjon	34
3.4.3 Om utdanningsledelse	38
4. Oppsummering	40
4.1 Samsvar mellom intensjoner og relevans	40
4.2 Oppbygging og organisering av programmet	41
4.3 Helhet og forbedring	42
5. Vedlegg	43
5.1 Samtykkeerklæring	43
5.2 Spørreundersøkelse	44

Figurer

Figur 1 Overordnet programstruktur	8
Figur 2 Deltakernes vurdering av programmets relevans.	19
Figur 3 Deltakernes vurdering av programmets praktiske gjennomføring	20
Figur 4 Deltakerens vurdering av den pedagogiske kvaliteten	21
Figur 5 Deltakernes vurdering av om foreleserne var engasjerende	24
Figur 6 Deltakernes vurdering av erfaringsdeling i grupper og veiledning	25
Figur 7 Deltakernes vurdering av læringsutbytte fra oppgavene	28
Figur 8 Vurdering av måloppnåelse.....	29
Figur 9 Konkret dimensjon: Saker knyttet til personal, studenter og ledelse.....	32
Figur 10 Konkret dimensjon: Pedagogisk arbeid, studiekvalitet og kompetanse	33
Figur 11 Individorientert dimensjon: Utbytte på bevisstgjøring og forståelse	34
Figur 12 Individorientert dimensjon: Utbytte på grensetting og lederstil	36
Figur 13 Individorientert dimensjon: Utbytte på trygghet og lederidentitet.....	37

Tabeller

Tabell 1 Deltageroversikt institusjon.....	5
Tabell 2 Oversikt over samling 1	9
Tabell 3 Oversikt over samling 2	10
Tabell 4 Oversikt samling 3.....	11
Tabell 5 Oversikt samling 4.....	12

1. Innledning

Lederutviklingsprogrammer har de siste tiårene blitt en aktivitet som har inntatt alle sektorer, også høyere utdanning. I denne forbindelse reises spørsmål om hvordan ledelse skal læres og hvordan man skal utvikle ledere ved universiteter og høyskoler. Programmer for ledere i ulike roller har blitt etablert i sektoren de senere årene. Her ser vi en fremvekst av både interne lederprogrammer for målgrupper som instituttledere eller faglige ledere, men også eksterne programmer med deltakere fra ulike institusjoner slik som Universitets- og Høyskolerådets dekanskole eller Copenhagen Business Schools program for forskningsledelse.

I den senere tid har fokuset blitt rettet spesielt mot utdanningsledelse i universitets- og høyskolesektoren gjennom blant annet kvalitetsreformen, og Kunnskapsdepartementet har utfordret lærestedene til å bli bedre på utdanningsledelse (jfr styringsdialogmøtene). Flere institusjoner tilbyr ulike typer kurs og programmer innen utdanningsledelse.

På NTNUs konferanse om utdanningsledelse høsten 2012 ble det formidlet at NTNU våren 2013 ville tilby et nasjonalt samlingsbasert lederutviklingsprogram for universitets- og høyskolesektoren. Programmet ble organisert av NTNU i samarbeid med Universitet- og Høyskolerådet (UHR) og var et pilotprosjekt finansiert av SAK-midler¹ fra Kunnskapsdepartementet.

Denne rapporten er en evaluering av NTNUs «Lederutviklingsprogram for utdanningsledelse» som ble gjennomført som et pilotprosjekt i perioden februar til juni 2013 med 29 deltakere fra ulike utdanningsinstitusjoner. Programmet hadde ca. 100 søkere, og deltagerne ble valgt ut fra visse kriterier, herunder tilknytning til universitet eller høyskole, geografi, samt både faglig og kjønnsmessig balanse. Hensikten med rapporten er å beskrive lederprogrammets relevans for utdanningsledere, men også å få økt innsikt i hva utdanningsledelse er i praksis.

1.1 Tema og problemstillinger

Denne rapporten evaluerer lederutviklingsprogrammet for utdanningsledelse og beskriver programmets relevans for utdanningsledelse i praksis. Rapporten har også til hensikt å bidra med økt innsikt i og kunnskap om ledelsespraksis i høyere utdanning generelt, og utdanningsledelse spesielt. For å belyse ledelsespraksis har vi utforsket både programtilbyders intensjoner med og vurdering av programmet, samt deltagerens opplevelse av programmet og sin lederutvikling etter programmet.

Med utgangspunkt i dette har vi formulert to sett forskningsspørsmål for evalueringen:

1. Hva kjennetegner programtilbyders intensjoner med lederutviklingsprogrammet? Hvordan kan programmet plasseres i forhold til teori og praksis på lederutvikling i sektoren?

¹ Samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon i universitets- og høyskolesektoren

2. Hva kjennetegner deltagerne opplevelse av lederutviklingsprogrammets relevans? Hvordan fungerer programmet ut fra de formulerte målene, og ut fra deltakernes behov for utvikling?

Det første settet av forskningsspørsmål tas opp i del 2. I del 3 er fokuset rettet mot det andre settet av forskningsspørsmål med beskrivelser av deltagerne opplevelse av programmet og programmets relevans. I del 4 oppsummerer vi de empiriske funnene og belyser disse i forhold til praktiske implikasjoner for lederutvikling.

1.2 Metode og data

For å kunne si noe om både intensjoner med programmet og opplevelsen av å delta, har vi benyttet kvalitative og kvantitative metoder i datainnsamlingen. Programteamet informerte deltakerne om evalueringen muntlig på første samling, og skriftlig i form av et informert samtykke.

Som et grunnlag for både kvalitative og kvantitative undersøkelser ble det gjennomført flere samtaler med de to interne rådgiverne i programteamet, noe som har bidratt med både informasjon og kvalitetssikring av datainnsamlingen. Det kvalitative datamaterialet består av totalt 13 intervjuer (2 gruppeintervjuer og 11 individuelle intervjuer). I forkant av programmet ble det gjennomført et individuelt intervju med lederen ved NTNU som er initiativtaker til programmet, samt et gruppeintervju med de fem i programteamet. Det ble også gjennomført et etter-intervju med programteamet rett etter programmets slutt. De tre eksterne konsulentene deltok via videokonferanse på begge møtene. I tillegg ble 10 av deltagerne plukket ut til et 30 minutter langt telefonintervju i etterkant av programmet. Kriteriene for utvelgelse var fordeling av deltakere fra ulike institusjoner (både Universitet og Høyskole) og representasjon av begge kjønn.

Det kvantitative materialet består av en spørreundersøkelse som ble utsendt via e-post, hvor deltakerne skulle vurdere hvilket utbytte de hadde av programmet, og vurdere sin mestringsforventning, handlingsrom og autonomi, opplevelse av lederjobben, samt lederprogrammets målsettinger. I undersøkelsen er spørsmålsbatterier fra evaluering av den nasjonale rektorutdanningen (se Utdanningsdirektoratet) anvendt i kombinasjon med spørsmål som ble skreddersydd for denne evalueringen, samt et åpent spørsmål for egne synspunkter. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til samtlige 29 deltagere og av disse besvarte 24 undersøkelsen (responsrate på 83 prosent). Spørreundersøkelsen ble utviklet i programmet Select Survey, og analysene av datamaterialet er gjort i programmet SPSS.

For å vurdere programmets intensjoner, ble det også gjennomført en dokumentanalyse av programmateriale utarbeidet av programtilbyder, blant annet dreiebøker, kursprogram, kursmateriale, Power-Point-presentasjoner og andre dokumenter som forelå om "Program for utdanningsledelse".

Analysene er gjennomført ut fra de to sett forskningsspørsmål som ble formulert, og det er lagt vekt på å anvende flere datakilder for hvert spørsmål. For å beskrive programtilbyders intensjoner og gjennomføring, er både dokumenter og data fra intervjuer med programtilbyder anvendt. I analyse av deltakernes opplevelse av programmet og utbytte er data fra kvalitative og kvantitative analyser sammenstilt.

2. Programtilbyders intensjoner og gjennomføring

I dette kapittelet vil vi beskrive hva som kjennetegner programtilbyders intensjoner og praksiser med utdanningen gjennom å si noe om organisering og struktur, målsetting, faglig innhold, læringsformer, arbeidskrav og vurderinger i pilotprogrammet.

2.1 Programtilbyder om «utdanningsledelse»

Utdanningsledelse er et ferskt begrep og det eksisterer ikke noen universell definisjon av hva begrepet innebærer. I intervjuene med programtilbyder var dette et sentralt spørsmål, og i det videre kommer noen tanker rundt hva som ligger i begrepet utdanningsledelse for noen av programteam:

En ting jeg tenker på som viktig som skiller seg fra vanlige lederutviklingsprogram, det er at utdanningsledelsene har den andre felleskomponenten, og det er jo pedagogikk. Det er ikke fagområdet deres, de skal være leder og så har de den tredje.. å være god på pedagogikk, ha noen ideer om hva det innebærer, hva som kjennetegner oppbygging av studier, gode forelesninger og øvelser, de skal ha ansvar for å sikre at studentene lærer det institusjonen har lovt at studentene skal lære. Det er læringsutbyttefokuset som blir deres ansvar mer enn vanlige lederansvar som handler om å utvikle folk, oppnå mål for institusjonen, så har de dette tredje benet som de må stå på og så har de studentene som interessenter. Det skiller dem fra forskningsledelse, som er et typisk program vi har kjørt tidligere. Det skal gi oss en utfordring, og det gir oss en ekstrautfordring at de kommer fra ulike institusjoner, for vi vet ikke hvilket fokus de har hatt på den biten tidligere. (Programteam, forintervju)

Utdanningsledelse i praksis er for de fleste en vanskelig og utydelig rolle. Altså, det er ikke tydelige forventninger til hva den lederrollen nødvendigvis skal innebære. Jeg har en oppfatning om at de fleste som jobber med utdanningsledelse har et stort grensesnitt, hvor de må jobbe med påvirkning i veldig mange kanaler. (Programteam, etterintervju)

Ledelse ved universitetet knyttet til den faglige virksomheten har aldri vært veldig tydelig[...]Det som har slått meg er at forskning og utdanning har vært veldig styrt av hver enkelt medarbeider. Det ligger i den akademiske friheten. Så aksept for ledelse eller forståelse for hva ledelse innebærer det har vært utydelig og det mener jeg er utydelig ennå. For når det kommer til det å administrere saker som omhandler personal, eller lover og regler, og infrastruktur, da er vi som en hvilken som helst annen organisasjon. (Leder)

Programteamet er tydelig opptatt av at deltagere er i en særstilling når det kommer til deres lederrolle, og at deltagerens arbeidshverdag er noe annerledes sammenlignet med andre deltakergrupper de har arbeidet med tidligere, noe som også setter krav til programmet og utformingen og videreutviklingen av dette. Samtidig opplever programteamet at deltagerne

også har mange felleskomponenter når det kommer til ledelse. Dette er også et element som påpekes i intervjuene i etterkant av programmet.

For å gå nærmere inn på programtilbyders intensjoner og gjennomføring av programmet, kommer en utdyping av en rekke punkter ved programmet.

2.2 Programmets organisering og ledelse

Programmet er et nasjonalt samlingsbasert lederutviklingsprogram i utdanningsledelse for ledere i universitets- og høyskolesektoren. Programmet ble tilbudt av NTNU i samarbeid med Universitets- og høyskolerådet (UHR), og er en oppfølging av konferansen om utdanningsledelse arrangert av NTNU i september 2012. Programmet er et pilotprosjekt som er finansiert av SAK-midler (Samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon i universitets- og høyskolesektoren) fra Kunnskapsdepartementet.

Lederutviklingsprogrammet er forankret ved og ble organisert av NTNUs personalavdeling og bestod av fire samlinger som hver strakk seg over to dager. Samlingene ble arrangert i perioden februar til juni 2013. Det faglige innholdet på samlingene ble levert av et programteam bestående av to interne rådgivere ved NTNU og tre eksterne prosesskonsulenter. I tillegg bidro fagpersoner fra NTNU på enkelte tema. Programmet hadde ca. 100 søkere, og 30 deltagere ble valgt ut fra visse kriterier, herunder tilknytning til universitet eller høyskole, geografi, samt faglig og kjønnsmessig balanse.

Tabell 1 Deltageroversikt institusjon

Institusjon	Antall
Høgskulen i Sogn og Fjordane	1
Universitetet i Agder	1
Universitetet i Bergen	2
Høyskolen i Bergen	3
Høgskolen i Buskerud	1
Høgskolen i Nord-Trøndelag	2
Universitetet i Tromsø	4
Dronning Mauds Minne Høgskole	2
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet	3
Kunsthøgskolen i Oslo	1
Høgskolen i Harstad	1
Diakonhjemmet høyskole	1
Høgskolen i Sør-Trøndelag	1
Høgskolen i Gjøvik	1
Høgskolen i Østfold	1
Politihøgskolen	1
Høgskulen i Volda	1
Høgskolen i Vestfold	1

Som tabellen viser var pilotprogrammet landsdekkende med tanke på deltagerens geografiske tilknytning. 13 høyskoler og 4 ulike universiteter var representert på programmet. Deltakerne fordelte seg med 11 fra Universiteter og 19 fra Høyskoler.

Programtilbyder uttalte at prosessen med å drifte pilotprogrammet var svært ressurskrevende, og førte til at de ikke fikk gjennomført noen andre program i tiden de driftet dette programmet.

2.3 Programmetts målsettinger

Når det gjelder de formulerte målene for programmet, skriver tilbyder at lederutviklingsprogrammet for utdanningsledelse skal belyse og arbeide med utfordringer deltakerne står overfor i ledelse av utdanningsprogrammer. Dette skal skje gjennom å:

- Gi kunnskap om ledelse generelt og faglig-administrativ studieprogramledelse spesielt
- Gi innsikt i hvordan man kan sette tydelige mål, motivere de man jobber sammen med og drive prosesser fremover på en god måte
- Deltagerne skal sitte igjen med økt bevissthet om og forståelse av hva det innebærer å ha/ta en lederrolle uavhengig av om deres lederrolle har en formell status i organisasjonen.

De konkrete målene for programmet ser ut til å være mer orientert mot lederrollen og lederen som individ, enn mot faglig-administrativ ledelse og den organisatoriske konteksten lederne befinner seg innunder. Rolleavklaring og posisjon er også noe en av rådgiverne er opptatt av å ha med inn i programmet:

Utdanningsledelsesprogrammet må nok ha litt fokus på programrollen, for å ta vare på de som sitter med slike roller, slik at de får klarhet i at de må klarere med sin ledelse hva det er de har myndighet til. Og det er en del som har tenkt over det og bedt om klarere styringssignaler. (Leder)

På samlingene er fokuset i større grad rettet mot den individuelle lederen og deres roller, hvor de legger stor vekt på individorientert tilnærming til hvordan utviklingen og endringen skal skje, og mindre vekt på betydningen av selve organisasjonen som ledelsen utøves i. Programteamet uttalte blant annet at arbeid med kontekstforståelse og den enkeltes behovssystem og forståelse av koblinger og grensesnitt vil kunne bidra til å gjøre organisasjonene mer effektive og forbedre kvaliteten. Det kan se ut til at tilbyder la opp til et praksisnært programinnhold på individnivå som i sin tur skulle bidra til påvirkning i de kontekstene deltagerne befant seg i. I tillegg til de formulerte målene snakket programteamet med deltagerne i forkant av programmetts start om å lage egne utviklingsmål som skulle være forpliktende for deltagerne i mellomperiodene, og samtidig følges opp under samlingene for å skape utvikling.

I analysen av foreliggende dokumenter om programmet og intervjuer med programteam er det til en viss grad en utfordring å identifisere hvor målsettingene for programmet kommer fra og hvordan de har blitt utviklet.

Et element som ble trukket frem i intervjuene som en viktig bakgrunn for programmet, var behovet for å skape en møtearena for utdanningsledere:

Det å møtes på tvers, der ulike institusjonsledere møtes er veldig viktig, særlig fordi det ikke er andre arenaer. (Leder)

Når vi ser på den store søkermassen, så viser det at det er et behov (Programteam, forintervju)

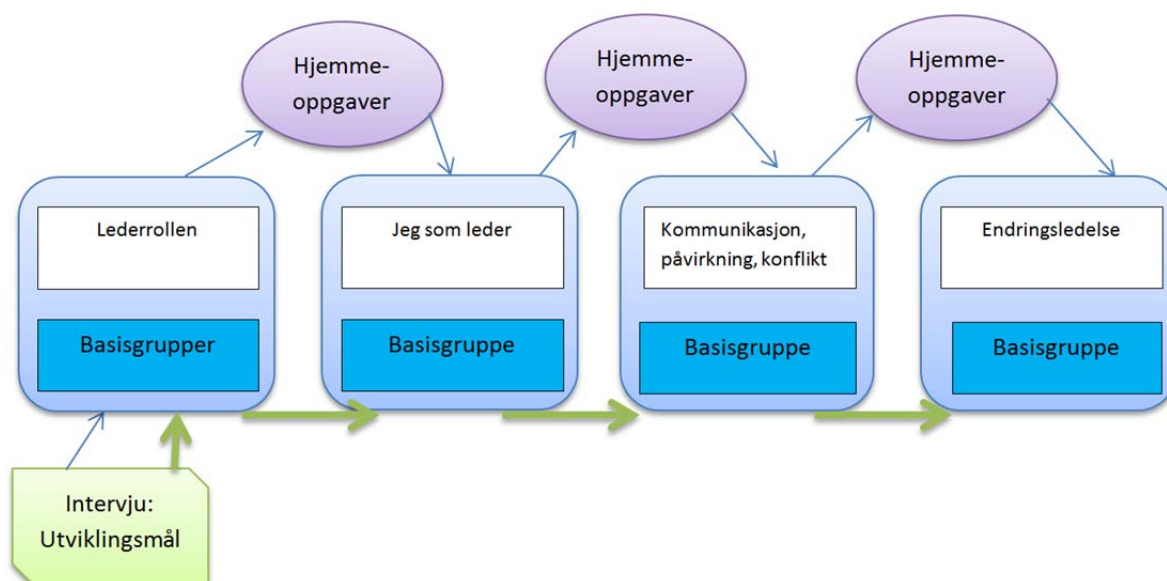
I etterkant av programmet uttalte programtilbyder at intensjonen med programmet var den samme, og at målene som ble satt opp i forkant fortsatt stod stødig som overordnede målsetninger med lederutviklingsprogrammet:

Jeg tenker at det var to sett med intensjoner, og det ene var det faglige substansielle i undervisningsledelse, og det andre var mer type organisatorisk kunnskap, om rolle, ledelse, kompetanse og organisatorisk forståelse. Jeg synes de står for viktige rammer for programmet. (Programteam etterintervju)

På organisasjonsnivå så tror jeg at hvis disse intensjonene skulle bidra til å gjøre organisasjonen mer effektiv i sin undervisningsvirksomhet og forbedre og høyne kvaliteten, så tror jeg det arbeidet med kontekstforståelse og den enkeltes behovssystem, forståelsen av koblingene og grensesnittene er kanskje de viktigste elementene. På sektornivå tenker jeg at et bidrag her er å utfordre og forbedre balansen mellom forskning og undervisning. [D]et å gå tryggere inn i sin kontekst og våge å utfordre. (Programteam, etterintervju)

2.4 Samlingenes faglige innhold

For å gå nærmere inn på målsettinger vil vi se nærmere på hvordan programtilbyder la opp samlingene når det kommer til faglig innhold, læringsformer og sammenhengen mellom samlingene. Overordnet programstruktur er presentert i Figur 1.



Figur 1 Overordnet programstruktur

Figur 1 viser en oversikt over de ulike delene av programmet i en tidsakse, for å kunne visualisere gjennomføringen av programmet og sammenhengen mellom de ulike delene av programmet og intensjonen bak dette.

I forkant av programmets oppstart gjennomførte programteamet samtaler eller korte intervjuer med samtlige deltagere. Målet med samtalen var å få oversikt over deltagerens lederhverdag, få en forståelse for deltagerens forventninger til programmet og for å få mulighet til eventuelt å justere programmet i henhold til forventningene. Her skulle også deltagerne i samarbeid med programteamet utforme et individuelt utviklingsmål som senere skulle anvendes og videreutvikles gjennom samlingene. En trakk frem at disse intervjuene også bidro til å tjuvstarte prosessarbeidet med utdanningsledelse allerede før deltagerne begynte på programmet:

De små halvtimesintervjuene bidrar til å skape refleksjon allerede før de kommer inn, at de har en annen bevissthet om hva dette kan være og hva de kan få ut av det. (Programteam, forintervju)

Noe av hensikten med individuelle utviklingsmålet var få en kontinuitet gjennom hele programmet og skape endring:

Og så er det jo noe med å starte en forpliktelse til at det skjer noe i etterkant av programmet. Det vi diskuterte [...] var en tydeliggjøring av «hva skal være mitt utviklingsmål?», og at det blir fulgt opp på tvers av samlingene. Sånn at det ikke blir to dagers-happening, men at de har et utviklingsmål. Det tror vi kan bidra til å skape reell endring. (Programteam, forintervju)

På samlingene hadde programmet en variasjon av innlæring av kunnskaper/teori gjennom foredrag, oppøvelse av ferdigheter gjennom øvelser, og trening på konkrete situasjoner og bearbeiding av holdninger og refleksjon. I tillegg ønsket programmet å legge vekt på det

spesielle med utdanningsledelse, med fokus på hvilke kjennetegn, muligheter og utfordringer de møter i arbeidet, og hvordan deltagerne kunne møte disse.

Programteamet hadde også lagt opp til refleksjonsoppgaver i første samling som var ment å bearbeides gjennom programmet, og som til slutt ble tatt opp på siste samling, for å få en tydeliggjøring av utvikling og endring hos deltagerne:

Temaet på siste samling er endringsledelse, der vi henter opp igjen narrativet, vi har sagt det skal være et forarbeid og de skal videreutvikle sitt eget narrativ. Vi henter opp det på første samling, og bruker det gjennom programmet, og skal videreutvikle det underveis. Det kan løse opp i noen problemsstillinger. (Progreameamteam, forintervju)

Under vises en oversikt over innhold og intensjon med hver av de fire samlingene på Program for utdanningsledelse:

Tabell 2 Oversikt over samling 1

Saml ing	Tema for samlingen	Mål for samlingen	Innhold/metode	Læringsformer og verktøy
1.	Lederrollen	<u>Dag 1</u> Tydeliggjøre målsetting med programmet. Kontraktere arbeid på samlingen. Forventningsstyring. Kjennetegn ved utdanningsledelse i UH-sektoren. Bygge felles forståelse for hva som er spesielt med utdanningsledelse. Lage felles språk. Bevisstgjøring av handlingsrom. Belyse utfordringer og muligheter i lederskap. Få flere perspektiver på ledelse. Bygge felles forståelse for hva ledelse kan være. Bli kjent og presentere organisasjonskart. <u>Dag 2</u> Hente frem refleksjoner fra dag 1. Bevisstgjøring av sentrale temaer i lederrollen, atferd knyttet til rollen og å trene på atferd i rollen. Ta på lederfrakken.	Teori og diskusjon/refleksjon omkring lederrollen med vekt på utdannings-ledelse. Hva er spesielt med rollen som studieprogramleder – hvilke utfordringer og muligheter har jeg?	Basisgruppe-arbeid Øvelser i kommunikasjon og påvirkning Plenumsdiskusjon Foredrag

Tabell 3 Oversikt over samling 2

Samling	Tema for samlingen	Mål for samlingen	Innhold/metode	Læringsformer og verktøy
2.	Jeg som leder	<u>Dag 1</u> Tilbakeblikk på samling 1. Introdusere JTI og bli kjent med preferansepar og vurdering av egen preferanse. Styrke ledelseskompetansen til den enkelte deltager og skape trygghet i rollen. Styrke evnen til å reflektere og analysere over egne utfordringer. Øke bevissthet om eget lederskap. <u>Dag 2</u> Refleksjon over dagen før. Jeg som utdanningsleder: hva kjennetegner handlingsrommet til utdanningslederen? Hva kjennetegner et godt studieprogram og hva er studieprogramlederens rolle i kvalitetsarbeidet? Hvordan arbeide mer effektivt med ressursene man har? Trekke sammen pedagogikk og rolleanalyse, helhetlig blikk på rollen som utdanningsleder.	Teori og diskusjon/refleksjon omkring det personlige i lederrollen og arbeid med typetesten JTI	Basisgruppe-arbeid Profilanalyse (JTI) Foredrag Plenums-diskusjon Rolleanalyse/reflekterende team

Tabell 4 Oversikt samling 3

Saml- ing	Tema for samlingen	Mål for samlingen	Innhold/metode	Læringsformer og verktøy
3.	Kommunikasjon, påvirkning og konflikt-håndtering	<u>Dag 1</u> Reflektere rundt egen påvirkningsstil og mulighet til påvirkning Forbedre kommunikasjon og påvirkning Bygge bevissthet rundt hvordan en kan gi nyttige tilbakemeldinger og hvordan ta i mot tilbakemeldinger i rollen som utdanningsleder. Forberede treningsøker <u>Dag 2</u> Få innspill på egen stil Trene på egne case og få tips Forbedre konflikthåndtering Erkjenne, forstå konfliktodynamikk og roller Diskutere strategier for konflikt håndtering Motivere til å ta vanskelige samtaler Lære om en god samtale-oppbygging Få tilbakemelding på personlig stil, integrere med påvirkningsstiler Gi motivasjon for å jobbe videre med egne utfordringer i mellomperioden	Noe av særtrekket ved utdanningsledelse er koplingen mellom det faglige og det administrative arbeidet. En viktig utfordring som leder blir å kommunisere med og positivt påvirke personer med forskjellige ståsted og interesser, hvor intensjonen med lederskapet er å få alle til å dra i samme retning. Å trene på kommunikasjon og påvirkning blir derfor en viktig del av programmet.	Basisgruppearbeid Foredrag Jungs Type Indicator Case-arbeid Ferdighetsøvelser

Tabell 5 Oversikt samling 4

Samling	Tema for samlingen	Mål for samlingen	Innhold/metode	Læringsformer og verktøy
4.	Endringsledelse og ledelse av utdanning	<u>Dag 1</u> Hente frem tema fra tidligere samlinger og bruke disse inn i temaet «Endringsledelse» Bevisstgjøre elementer i en endringsprosess Lære om gode endringsstrategier Lære å systematisk analysere en situasjon og bygge en endringsstrategi Egen opplevelse av reaksjon på endring Energizer Bevisstgjøre at det finnes mye emosjonelt og irrasjonelt i endring som må håndteres Utforske den emosjonelle siden i endringsprosesser Lære å systematisk analysere og håndtere 'det emosjonelle mennesket' <u>Dag 2</u> Tydeliggjøre kommunikasjonsutfordring og – oppgave i endringsprosesser Trening og tilbakemelding Skape et positivt bilde av eget lederskap 3 år frem i tid Motivere og forplikte til en utviklingsplan	Teori og diskusjon/refleksjon knyttet til endring. Hvordan lede endringsprosesser og hva må man spesielt ta hensyn til som studieprogramleder?	Basisgruppearbeid Case-arbeid Ferdighetsøvelser Diskusjon i plenum Foredrag

De fire tabellene viser hvordan programtilbyder beskriver samlingene når det gjelder tema, mål, innhold og hvilke læringsformer som ble anvendt. Tabellene viser i hovedsak tilbyderens egne skriftlige beskrivelser av hvordan samlingene ble organisert, og det viser i liten grad hvordan dette er gjennomført i praksis når det gjelder tidsbruk og omfang. Dette vil belyses mer i det følgende.

2.4.1 Målsettinger for samlingene

Det som er påfallende med programmet er at ingen av samlingene hadde noen overordnet og konkrete læringsmål.² Som vist i tabellene hadde programtilbyder derimot laget mange ulike målsettinger for hver del av samlingen, og det er få av disse som er formulert som typiske læringsmål. En mulig tolkning er at programtilbyder hadde svært tydelige og klare ideer om hvilke verktøy og læringsformer som skulle brukes, men var noe mindre tydelig på hvilke mål som deltagerne skulle oppnå etter hver samling, og hvordan de ulike delene henger sammen med hverandre. Her finnes det et klart forbedringspotensial i det å formalisere og utvikle slike delmål. De overordnede læringsmålene for programmet og konsulentenes egne refleksjoner om disse i intervjuene ser ut til å samsvare og være i tråd med hverandre, men det er vanskelig å finne en sammenheng ut fra det vi leser i det skriftlige materialet om samlingene. Dette kommer også frem i intervjuene av programteamet om programmets intensjoner:

Vi har gått fra å skrive «hvorfor» til å skrive «hvordan», vi har dreid. (Programteam, etterintervju)

Tabell 2-5 viser at de målene som er satt opp for samlingene i stor grad baserer seg på praksis og tematikk, men i mindre grad viser hvilke forventede eller ønskede resultat programteam hadde for samlingene. I intervjuene virket det som om teamet hadde en god og oversiktlig plan, men dette er ikke like godt konkretisert i den skriftlige dokumentasjonen. Her kunne programtilbyder bygget videre på Figur 1, i form av konkrete læringsmål for hver samling som har en tydelig forbindelse med de overordnede læringsmålene for programmet, samt en tydeliggjøring av hvordan programmet skal legge til rette for kontinuerlig arbeid med utdanningsledelsesutvikling hos deltagerne fra begynnelse (forintervju) til slutt (siste samling og eventuelt oppfølging i tiden etter samling).

Dette med læringsmål er ikke utdypende problematisert i intervjuene med programteam, verken før eller etter programmet ble gjennomført.

2.4.2 Læringsformer og verktøy på samlingene

Når det gjelder læringsform, deler programmet inn i tre forskjellige læringsformer: 1) plenumarbeid, som diskusjoner etter foredrag, 2) gruppearbeid, hvor basisgruppene brukes aktivt til case-arbeid og diskusjon, eller 3) individuelt arbeid, noe som hovedsakelig består av arbeidet deltagerne gjorde mellom hver samling. På selve samlingene ble de to første læringsformene i hovedsak anvendt, og det var ikke lagt opp til personlig individuell veiledning på noen av samlingene.

Videre ser programmet ut til å legge stor vekt på ledertrening. Begrepet ledertrening inngår gjerne i lederutvikling, og refererer til læring av praktiske ferdigheter for å kunne utføre en bestemt oppgave. Som vist i tabellene hadde samlingene flere ferdighetsøvelser, og disse fokuserte på tema som kommunikasjon, påvirkning, konflikthåndtering, trening på egne case og lignende. Prosesskonsulentene trekker frem disse som en av de viktigste læringsformene for å kunne skape utvikling i forbindelse med utdanningsledelse:

² Her har vi tatt utgangspunkt i prosesskonsulentenes dreiebøker for hver samling.

Og det å tilby rom for refleksjon, det tror jeg er utrolig viktig fordi det er så hektisk program til daglig at de ikke har rom for samtaler. De er nok ofte ikke en del av en ledergruppe der man snakker om utfordringer, det er mer saksbehandling. Og det med trening er en egen komponent som jeg tror blir nyttig. Trening og tilbakemelding, sånn at de blir bedre kjent med hvordan de agerer. (Programteam, forintervju)

Jeg tror det er noe rundt treningskomponenten, å få teste ut og trene opp ny atferd [...] Det å bygge opp rolleidentitet og ny praksis vil gi trygghet, feedback og coaching individuelt. (Programteam, etterintervju)

Utvikling fremhever en type læring som har til hensikt å skape personlig vekst, og strekker seg utover læring av praktiske ferdigheter og akademiske kunnskaper. Her er det tydelig at basisgruppene og ulike øvelser innad i disse gruppene var et sentralt grep programtilbyder gjorde for å forsøke å skape utvikling og endring hos deltagerne.

2.4.3 Basisgrupper og veiledning

På samlingene ble det anvendt såkalte basisgrupper, som var mindre, faste grupper av deltagere. Basisgruppen ble brukt som en læringsarena for å sette fokus på det personlige lederskapet og erfaringsdeling. Disse gruppene ble satt sammen på forhånd på bakgrunn av kjønn, alder, tilknytning til universitet eller høyskole og geografi, for å få mest mulig variasjon i basisgruppene. Til tross for at alle deltagerne var utdanningsledere, varierte også ansvarsområdene og arbeidsoppgavene i stor grad:

De virkemidlene de bruker er ekstremt kontekstavhengig slik jeg har registret det i diskusjonene i plenum, og forskjellene i den gruppen som jeg satt i. Det er nært knyttet til hvilken forankring og rolle en har, og om de tar på seg den oppgaven, om det er en ren undervisningsleder, eller er koblet opp i avdelings- eller instituttlederfunksjon. Det er ekstremt stor forskjell i hvordan de nærmer seg rollen og hvilke virkemidler de kan anvende. (Programteam, etterintervju)

En viktig del av denne basisgruppe-funksjonen som programtilbyder spesielt trakk frem, var å ha en erfaringsutveksling av hverandres ledelsesstiler og – utfordringer i jobben.

[D]en gleden ved å oppdage at en gjorde ting likt eller at det var andre ting å gjøre var ganske stor når dialogen kom i gang, så jeg opplevde dialogene her som at mange hadde gått veldig alene i dette læringsløpet de har hatt, og det var tilfeldig og at det er mye å gå på i å bygge en kompetansebase for rollen. (Programteam, etterintervju)

[D]et var veldig mange ulike utfordringer, og kanskje den største lærdommen som de gav uttrykk for var nettopp det å få lytte til ulikhetene i rolleutformingene og trekke lærdom av det eller justere seg. Akkurat det synes jeg var gjennomgående en positiv bekreftelse hele tiden, hvor viktig det var å få dialog rundt ulik praksis. (Programteam, etterintervju)

Basisgruppene ble ledet av hver sin basisgruppeveileder (intern rådgiver eller prosesskonsulent), som skulle ha en fasiliterende rolle gjennom veiledning av gruppen, og fulgte gruppen gjennom hele programmet. Basisgruppene var praksisnære, og ferdighetstrening, som øvelser knyttet til kommunikasjon og øvelser på teknikker, ble også trukket frem som eksempler fra programteamet på innhold som spesielt svært nyttige øvelser i basisgruppene. Veiledning skjedde gruppevis, enten hvor programteamet veiledet gruppen, eller ved at deltagerne veiledet hverandre og delte erfaringer, praksiser og refleksjoner. Programteamets vurdering av basisgruppene var at disse var en svært sentral del av programmet for å kunne oppnå de overordnede målsetningene:

Basisgruppene, slik de er bygget opp nå, er en avgjørende del for å påvirke på individplan og bygge kompetanse på organisasjonsforståelse og evnene til å påvirke egen rolleutforming og praksis i egen organisasjon. (Programteam, forintervju)

I basisgruppen så var det mye «Hva gjør dere i slike prosesser, i slike møter..?». Det å få innspill på hva andre gjør. (Programteam, etterintervju)

Et viktig element i utvelgelsen var å sette sammen basisgrupper der ingen av deltagerne skulle ha kjennskap til noen av de andre deltagerne fra før. Ideen bak dette var å få fokus på det personlige lederskapet, og programteamet organiserte gruppene med tanke på å få et åpent og tillitsfullt miljø i gruppen. Arbeidskravene var blant annet basert på case og narrativ fra egen organisasjon, hvor deltagerne kunne presentere vanskelige og utfordrende saker og situasjoner på egen arbeidsplass.

Altså spranget som folk opplever som konflikter det var ganske stort, fra ekstremt vanskelig og til dels ekkel adferd fra vidt forskjellige mennesker, til mer normal forståelsesproblematikk. (Programteam, etterintervju)

Sammensetningen i basisgruppene viste seg å være svært viktig for deltagerne, og diskuteres ytterligere i kapittel 3, om deltagerens vurdering av programmet.

2.5 Mellomperiodene

En stor del av programmet bestod av refleksjon over egen læring og utvikling som leder, og erfaringsutveksling i plenum og basisgrupper. Deltagerne fikk, som vist i Figur 1., hjemmeoppgaver mellom hver samling. Dette gikk blant annet ut på å lage utviklingsplan og case, refleksjonsoppgaver og lese relevante artikler, som senere ble hentet opp igjen på samlingene:

De mekanismene vi har lagt opp til her er ganske tydelige aktiviteter mellom samlingene som henter rådata fra egen organisasjon til prosessering på samlingene, og det må handle om aktivisering av sentrale personer fra hjemmearenaene, i form av involvering, samtale og dialog eller datainnhenting. (Programteam, forintervju).

Utover individuelt arbeid i mellomperiodene var det ingen formelle arbeidskrav. Programteamet uttalte sine forventninger om at deltagerne skulle delta aktivt og at de

prioriterte å delta på samlingene, men det var ikke utformet noen direkte krav om deltagelse eller eksamen.

2.6 Målgruppe og deltagere

Målgruppen for programmet var personer som ledet flerårige studieprogrammer, i både formelle og uformelle lederroller. Erfaring fra ledelse av studieprogram oppgis å være fra 0 til 9 år, og der 78 prosent av deltakerne hadde under 4 års erfaring. Deltagerne i programmet hadde ulike stillingskategorier, hovedsakelig studieledere, men også instituttledere, seksjonsledere, utdanningsledere, programansvarlige og programkoordinatorer. I programmet var nettopp denne dimensjonen sentral, hvor en flere av problemstillingene i innholdet har dreid seg om lederne har hatt myndighet eller formell status i lederrollen sin.

Programtilbyder hadde som nevnt fokus på å sette sammen en deltakergruppe som hadde et mangfold i kjønn, alder og institusjonstilknytning, og uttaler at deltagergruppen de endte opp med en svært gunstig sammensetning med tanke på deltagerens bakgrunn:

[V]i fikk en drømmesammensetning, vi kunne jo ikke vite om personligheten, men akkurat bakgrunnssammensetningen var et drømmeteam. (Programteam, etterintervju)

Programtilbyder uttalte at dette også var et krav i mandatet, og skulle være organisert på en måte som var overgripende for sektoren, samt at læringen i prosjektet nettopp skulle skje på tvers av ulike typer organisasjoner, faglig identitet eller faggrupperinger. Bredden i bakgrunner – både på sektornivå og fagområder – ble trukket frem av programtilbyder som noe som ga tilgang til flere ideer om hva som var mulige organiserings- og løsningsmuligheter på eget arbeidssted. På spørsmål om deltagergruppen kunne ha vært mer homogen med tanke på rendyrkelse av deltagere fra enten høyskole eller universitet, sier en fra programteamet følgende:

Jeg tror det hadde blitt annerledes. Jeg har ikke reflektert over det, men vi kunne jo ha laget det mer organisasjonsspesifikt. [...] Vi kunne ha gått dypere inn i strukturene som lå og hvordan handlingsrommet var eller hadde vært da, men det er mer som vi kan gjøre i forhold til [...] lederprogram som vi kjører internt her, så kobler vi det opp til strategien her og vi får det mer rettet mot primærvirksomheten. Og områdene innenfor forskning og utdanning for eksempel var jo veldig generelt, vi hoppet jo ikke inn i den verdenen. Det kan jo være en forskjell da. (Programteam, etterintervju)

Et mer rendyrket program med en homogen deltagerliste av høyskoleutdanningsledere eller universitetsutdanningsledere ville muligens gitt samlinger med mer fokus på kontekst og organisasjon.

2.7 Programtilbyder om veien videre

Etter gjennomføringen av programmet hadde programteamet flere avsluttende refleksjoner om hvilke endringer programmet hadde bidratt til for deltagerne og refleksjoner om veien videre.

Jeg tenker med bakgrunn i helheten i programmet og opplevelsen av hvor de var da de gikk inn, så tenker jeg kanskje at programmet har gitt noe mer enn intensjonen. [...] At de gikk ut og var en centimeter høyere enn det de var da de kom inn. [...] At det gav selvtillit, trygghet i forhold til måter de kan gå inn i en del konkrete problemstillinger. [...] Jeg tror mye handler om motivasjon til å tørre, lyst til å tørre og å gjøre litt ekstra, mer enn bare reell kunnskap. Jeg tror vi greide å skape det i dette programmet. (Programteam, etterintervju)

Programteam hadde også en opplevelse av at programmet hadde bidratt til endring og utvikling hos deltagerne. Likevel legger de også vekt på at denne utviklingen ville muligens blitt mer varig og dyptgående om programmet hadde gått over lengre tid for å kunne utdype den læringen som foregikk på programmet:

Det grepet som vi alle var enig om var at det ble veldig intenst. Det ble en samling i måneden, vi skulle gjerne ha spredt det utover et år og hatt mer ro. Også fordi at en av de tingene som vi har forkynt veldig kraftig er det at verdien av det vi gjør på samling det er bare starten på det arbeidet de skal gjøre hjemme. Det er da utviklingen skjer. På samlinger er det bare liksom en innføring, også skal de gjøre jobben hjemme. Det er litt satt på spissen da, men det er på en måte den måten man skal tenke. Og verdien av at det ble så intenst var selvfølgelig at det hele tiden var til stede, med hjemmeoppgaver, nye program, refleksjoner, men hadde vi brukt lengre tid så hadde vi kanskje fått enda mer implementert ting hjemme og hentet opp utfordringer med det på samlinger også videre. Så det vil vi nok gjøre neste gang, det å strekke det ut over en lengre periode. (Programteam, etterintervju)

Jeg tror man kunne ha gått mer i dybden på det som allerede var der. (Programteam, etterintervju)

Deltagerne ville ha mer trening kanskje, noen sa det med mer øving på vanskelige samtaler, mer øving på teknikker. Etter det med endringsledelse, så sa de «når er neste samling?», og «det må komme mere», da det med innovasjon kom opp. (Programteam, etterintervju)

Programteamet legger også vekt på muligheten for å kunne opprettholde nettverkene som ble etablert på programmet som et ledd i å kunne opprettholde den utviklingen og læringen som skjedde på samlingene:

Jeg tenker man kunne ha dratt det videre med type alumni eller at man kan møtes en gang i året i etterkant. Det tror jeg kan bidra til å forsterke en læringseffekt, og det kan bidra til å øke fokus fordi man vet at man skal møte gruppen igjen. Så det kan være en ide tenker jeg. (Programteam, etterintervju)

Det å stimulere og forsøke å opprettholde nettverk og skape møtepunkter. De hadde også noen konferanser som de visste kom, og som de ville møtes på. For de planla aktiviteter fordi de ville opparbeide det de hadde hatt sammen. (Programteam, etterintervju)

3. Deltakernes opplevelse av programmet

I dette kapitlet blir deltakernes opplevelse og vurdering av lederprogrammet beskrevet. Empirien er basert på kvantitative og kvalitative data, og funn fra spørreundersøkelsen og intervjuer blir sammenstilt for å vise hvordan deltakerne bedømmer ulike aspekter ved programmet. I spørreundersøkelsen ble deltakerne bedt om å ta stilling til påstander om programmet, og de samme temaene ble også tatt opp i intervjuene. I intervjuene ble det i tillegg stilt spørsmål med sikte på forbedringer og hva som kunne vært gjort annerledes.

Først beskrives deltakerens vurdering av programmets relevans, gjennomføringen, faglig innhold og læringsformer, herunder tema, forelesninger, basisgrupper og hjemmeoppgaver. Videre beskrives deltakernes vurdering av programmets mål og måloppnåelse, ut fra spørsmål om deltakerne mener målene er passende og i hvilken grad de mener de er oppnådd. Så beskrives deltakernes vurdering av utbytte av programmet og egen utvikling, med sikte på å finne ut om programmet har bidratt til å gjøre deltakerne i bedre stand til å utføre arbeidsoppgaver eller har endret seg i lederrollen. Denne delen er delt inn i en konkret og en individuell dimensjon. Til sist trekker vi fram deltakernes refleksjoner rundt hva som ligger i begrepet utdanningsledelse.

3.1 Programmets relevans

Hovedtendensen i svarene fra spørreundersøkelsen og intervjuene viser at deltakerne er veldig godt fornøyd med programmet. Både fra det åpne feltet for andre tilbakemeldinger i spørreundersøkelsen og i intervjuene var det mange gode tilbakemeldinger som; «*Flott kurs!*» «*Godt studie.*» «*Jeg hadde stor nytte av å delta på kurset.*» «*Knallbra.*»

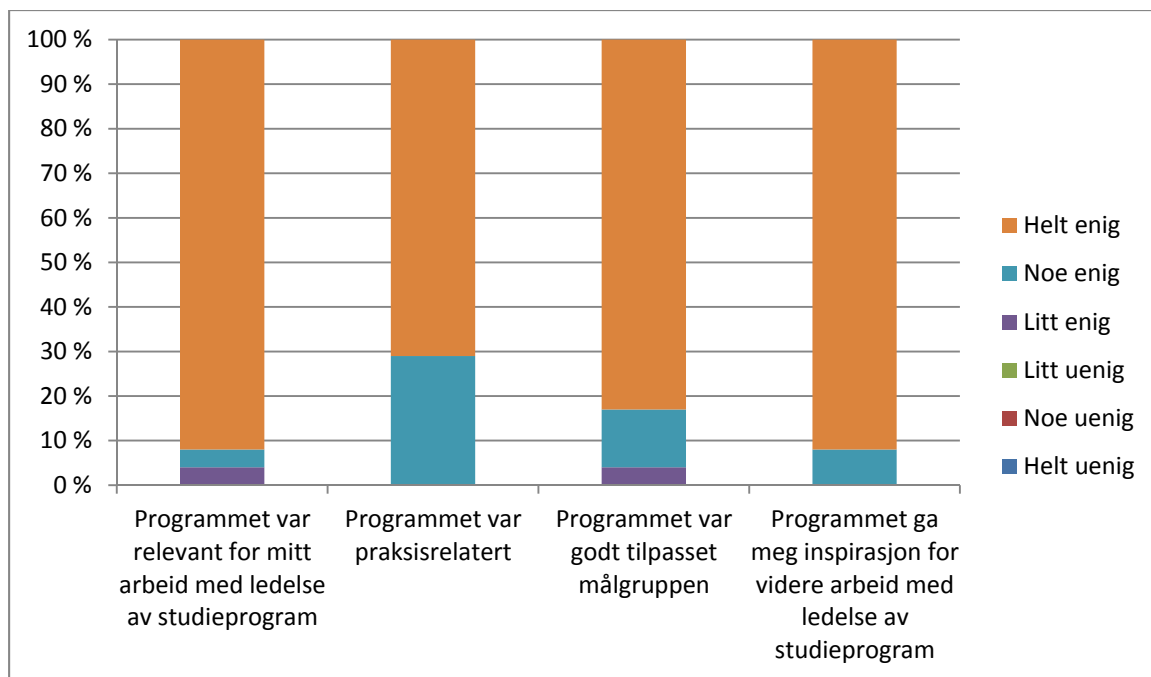
Alt i alt var deltakerne veldig fornøyd, og flere påpekte at de håper det blir fortsatt med et sånt program.

[...] jeg håper jo bare at det blir et sånt fast type opplegg det her, og at flere får drar nytte av det, for det er virkelig nyttig. Det er virkelig, ja, det er veldig bra å ha sånt her i bunnen, man skulle egentlig hatt det med en gang man begynte i en sånn her jobb. Men jeg synes det må videreføres.

[...] hovedtilbakemeldingen er jo – for guds skyld, fortsett med det, for det var veldig nyttig.

Flott kurs med stort læringsutbytte og personlig utvikling. Flere bør få mulighet til å delta på et slikt kurs.

Et av forskningsspørsmålene går på deltakerens opplevelse av programmets relevans. Er det tilpasset deltakerne og relevant for deres arbeid? I spørreundersøkelsen ble deltakerne bedt om å ta stilling til programmets ledelsesrelevans, praksisrelevans, tilpasning til målgruppen og om det gav dem inspirasjon for videre arbeid. Svarene viser at deltakerne opplevde at programmet i all hovedsak var relevant, praksisrelatert og godt tilpasset målgruppen.



Figur 2 Deltakernes vurdering av programmets relevans.

Generelt scorer programmets relevans for deltakerne høyt, med hele 92 % som var helt enig i at programmet var relevant for deres arbeid, og at programmet gav inspirasjon for videre arbeid. Hele 83 prosent var enig i at programmet var godt tilpasset målgruppen, mens spørsmålet om det var praksisrelatert scorer noe lavere, med 71 prosent. Dette er likevel høyt, og det er interessant å se at ingen var uenig i påstandene, noe som viser at programmet har klart å treffe målgruppen. Det samme inntrykket gis i intervjuene, og sitatet under illustrerer det:

Jeg husker spesielt den første samlingen vi hadde hvor vi var litt avmålte hele gjengen tror jeg, og så i pausen var det nesten litt sånn halleluja-stemning, hehe. [...] jeg tror vi opplevde alle at veldig mye av det som ble sagt det var bare så hyper-relevant for det vi jobber med.

Da det ble spurt om hva som gjorde programmet relevant, ble det trukket fram av flere at problemstillingene som ble tatt opp i forelesningene var reelle og konkrete, og at det var veldig nyttig at det etterpå ble satt av tid til å diskutere de i basisgruppene. Andre ting som ble trukket fram som sentralt var å få satt stillingen sin inn i et større perspektiv og få økt bevissthet om sin rolle som utdanningsleder.

Altså, jeg synes alt var relevant. Jeg tror ikke det var noe som ikke var relevant, for det handler om at man ser det i et litt større perspektiv, og det handler om det her med lederskap – hva er det? Og hva er studieprogrammet? Alle de her rammene og å få litt klarhet i det, og så gå ned i både det her med relasjoner og at man skal få folk med og sånne ting. Jeg synes egentlig alt var nyttig og bra, og det var ingenting som ikke var relevant.

Relevansen oppleves ikke bare som god, men det kom også frem at det var veldig viktig for deltakerne at programmet er relevant.

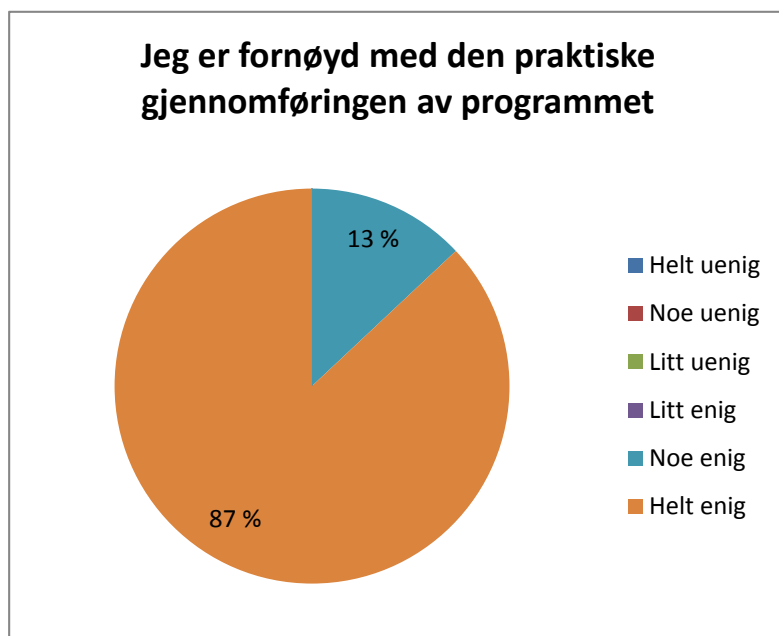
Det, når jeg meldte meg på det kurset, så jeg selvfølgelig på innhold, men jeg så også på hvordan selve kurset var skrudd sammen, og det var en av hovedgrunnene til at jeg meldte meg på. Bare for å forklare litt, for jeg tror sånne kurs er så ekstremt viktig at du har et element av, altså at du skaper noe i dette tilfellet en basisgruppe, som du kan komme tettere på praksisen din, for det er alfa omega, for hvis ikke så får du gjerne bare et løft når du er på samlingene, og så klarer du ikke å ta det med inn i praksisen din. Så både det at du hadde basisgruppe og de oppgavene som ble inni den basisgruppa, som var forankret i egen praksis, det var ekstremt viktige inngrep. Og det gjorde at kurset var veldig bra.

At deltakerne kan trekke det tilbake til hverdagen, ble det også gitt tilbakemelding på under andre kommentarer i spørreundersøkelsen, der en deltaker skrev at *det var et veldig bra kurs som tok opp problemstillinger som jeg jobber med til daglig.*

Gjennomgående oppleves programmet som veldig bra, og det var mange gode tilbakemeldinger. Relevansen for deltakerne ble også vurdert som høy, og særlig det å få et overordnet perspektiv, og det konkrete som man kunne ta med seg tilbake og benytte i egen praksis ble trukket fram som viktig.

3.2 Gjennomføring

På spørsmål som omhandlet organiseringen og gjennomføringen av programmet, var deltakerne gjennomgående fornøyd.



Figur 3 Deltakernes vurdering av programmets praktiske gjennomføring

Den praktiske gjennomføringen får høy score, med 87 prosent som er helt enig og 13 prosent som er noe enig i påstanden. Ingen svarte at de var uenig. Dette går igjen i intervjuene, og tilbakemeldingene var gode.

Det virket veldig profesjonelt. Ting fungerte, ting var bestilt og åpnet opp og, ja, praktisk fungerte det utrolig bra.

Med tanke på antallet samlinger, lengden på programmet og arbeidsmengden, var det en deltaker som ble intervjuet som skulle ønske programmet hadde

gått lenger og vært mer omfattende, men de fleste synes det var passe sånn som det var, fordi det skal kombineres med jobb og de fleste ikke fikk noe fri fra arbeidsoppgaver, men deltok på kurset i tillegg til dette. Dette kan være en vanskelig balanse, men alt i alt ble arbeidsmengden og antallet samlinger vurdert som bra.

Det var godt at det var to dager, at man fikk roe seg ned, og at det ble veldig presisert at man ikke skulle bruke mobiltelefon, og at alle måtte møte på samlingene og at det ble veldig forpliktende...

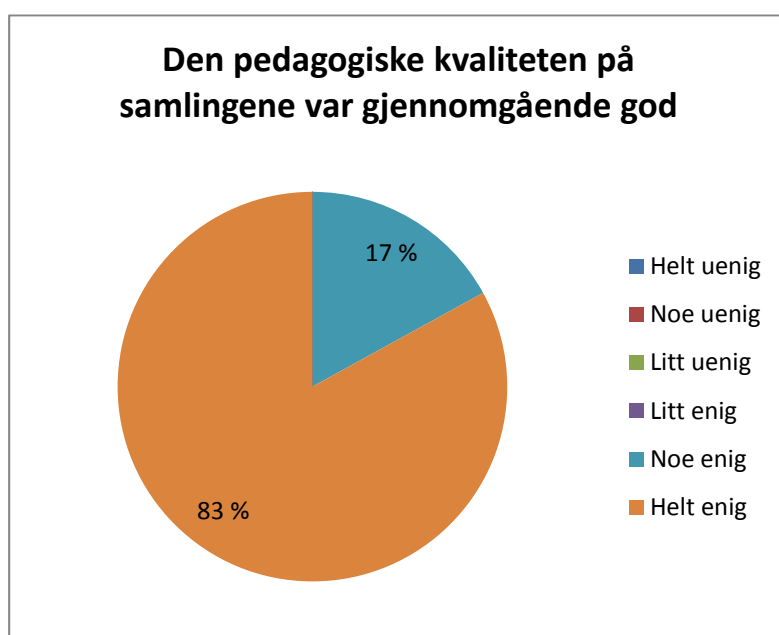
Ved oppstart ble det satt en slags innramming for programmet og noen regler, og høy grad av egen involvering og aktiv deltakelse ble vektlagt. Dette gav deltakerne god tilbakemelding på.

Jeg synes det var kjempebra, jeg synes det scora veldig høyt nettopp fordi når det gjøres på den måten så blir man veldig aktuell, da kommer man ikke på siden, så man liksom sitter og halvsover på, det var full fres med en gang det. Det er sånn at vanligvis så sitter jeg og holder mailen min intakt på kurs og sånn, det klarte jeg ikke der.

Av andre kommentarer på den praktiske gjennomføringen ble det også trukket fram at det var en fordel at man ble oppfordret til å overnatte, for på den måten kunne diskusjonene fortsette under felles middag og på kvelden, og at man dermed ble enda bedre kjent med folk.

3.3 Faglig innhold og læringsformer

Deltakerne ble spurt om hva de synes om innholdet, læringsformen og det metodiske ved programmet, og balansen mellom de ulike arbeidsformene. Også her var tilbakemeldingene veldig gode.



Den pedagogiske kvaliteten scorer høyt i spørreundersøkelsen, med 83 prosent som var helt enig i at den var gjennomgående god.

Det var også gode tilbakemeldinger på dette i intervjuene, men en deltaker mente at det ble brukt for mye tid på det som ble beskrevet som morsomme aktiviteter, og satte spørsmål ved hvorfor man skulle gjøre det og hva det var nyttig for.

Figur 4 Deltakerens vurdering av den pedagogiske kvaliteten

Det helt faglige, konkrete var veldig nyttig, men de der øvelsestingene de var det gøy å være med på, men jeg har gjort det før. Og jeg synes ikke det brakte meg noe videre i den her sammenhengen, jeg skjønner at det greit å bli kjent med folk i en ny gruppe, og det fungerer det til, helt klart, men etter to ganger tenkte jeg – hvorfor gjør jeg det her?

Samtidig var det flere som mente at det var en grei måte å bli bedre kjent med gruppen og skape trygghet på.

En del av de tingene vi endte opp med å gjøre i løpet av det her programmet... hvis jeg hadde blitt fortalt at vi skulle gjøre det, på forhånd, så hadde jeg sikkert ikke møtt opp første gangen. Så vi ble veldig utfordret på det. [...] En del sånn metodikk som kanskje vil fremstå som litt kleint eller litt skummel i utgangspunktet, men i den settingen og fordi de bygde det opp sånn gradvis, så vi ble tryggere og tryggere på hverandre, så var det helt okay.

[...] den her lekenheten, at det var litt lek og alvor, og likevel ble alltid trukket tilbake til – hva kan du bruke av det her til din videre utvikling? [...] Den balansen mellom alvor og litt lekenhet, det var utrolig stimulerende.

På spørsmålet om forslag til endringer, var det en ting som ble etterlyst og det var personlig veiledning:

Kanskje kunne vi hatt litt mer direkte personlig veiledning, altså [...] kanskje snakket på tomannshånd med veileder.

Dette var det en deltaker som nevnte i intervju, men det var flere som trakk frem at arbeidsformen var mye mer involverende enn de hadde forventet. Likevel gjorde variasjonen og balansen mellom de ulike arbeidsformene, felles forelesninger, grupper og arbeidsoppgaver, at man ble involvert på en god måte.

At de pedagogiske metodene var så variert, hvor det liksom var kombinert med teori og øvelser og det med basisgruppearbeid synes jeg var veldig bra, at det var veldig variasjon.

[...] det at man veksler mellom å ha plenumsforedrag og litt aktiviteter, de var jo veldig flink til å dra oss med da, og få oss til tenke selv, og også det her med at man hadde de her gruppene og sånn, som man kunne gå inn i etterpå, som gjorde at man ble mer involvert enn man blir av og bare sitte og høre på. Så jeg synes at det pedagogiske opplegget var kjempebra.

Alt i alt var deltakerne fornøyd med det pedagogiske opplegget, og mente det var en god balanse mellom arbeidsformene. I det følgende går vi nærmere inn på deltakernes opplevelse av samlingenes tema, forelesninger, basisgrupper og veiledning, samt hjemmeoppgaver.

3.3.1 Tema

I intervjuene ble det spurt om det faglige innholdet i programmet, noe deltakerne var gjennomgående fornøyd med. Det ble trukket fram at temaene var aktuelle og interessante.

Ja, det var det at du skulle jobbe med problemstillinger som vi hadde, og derfor kunne, og derfor ble det veldig aktuelt og det ble på en måte, du jobbet med det du var opptatt av. Da ble hele greia en innertier egentlig.

Sånn at jeg lærte mye, det var jo fire hovedtema som var fremme, og jeg vil si at jeg lærte mye i forhold til alle de. Så det er sånn generelt, men spesielt så lærte jeg en del om programdesign, som er viktig for en studieleder, du har ansvar for et program, og det å øke bevisstheten om det det er ekstremt viktig, [...]

Da det ble spurt om forslag til endringer, og om det var tema som burde tas bort eller legges til, var det litt ulike svar. Konflikthåndtering var det flere som tok opp, og mente at det kanskje var litt mye fokus på det. En av deltakerne forklarte at:

[...] det var veldig mye fokus på sånn type konflikt. At det var kanskje litt mye fokus på det, at det hele tiden var konflikt, og at det var motsetninger og sånne typer ting, men det er jo det mange opplever da i jobben, at man skal posisjonere seg og sånne typer ting, og det er ikke en så stor del av min hverdag da.

En annen deltaker mente at det enten ikke burde være så teoritungt eller så burde man fått mer tid på det, men på den annen side var det andre som oppfattet det som nyttig og ønsket seg mer i dybden på kommunikasjon, sosiale relasjoner og konflikthåndtering. En deltaker fortalte om å ha brukt teorien bak slutningsstige i forbindelse med beslutninger og konflikter, i konkrete situasjoner på jobben:

Jeg øver meg på å ta et steg ned, og har faktisk hatt noen konkrete situasjoner der jeg av gammel vane umiddelbart tenkte at det må jeg selvfølgelig imøtekomme eller der må jeg gjøre sånn, og så tenkte jeg etterpå at – nei, vet du hva, jeg venter litt og så kan jeg heller snakke med den og den, og finne ut hvordan situasjonen er på den siden eller på den siden. Så den stigen var veldig sånn nyttig for meg.

Gjennomgående var det gode tilbakemeldinger på tema som gikk på det å være leder, men på spørsmål om forslag til forbedringer ble det ytret ønske om enda mer fokus på utdanningsdelen av utdanningsledelse. Tema som ble trukket fram var undervisningsmetoder, programplanlegging og mer direkte pedagogisk planlegging.

Litt undervisningsmetoder, det kunne jeg tenke meg for det er noe som vi jo jobber mye med her, og undervisningsformer og hele... læring og sånne ting altså. Hvordan bruker man det? – mer sånn praktisk.

[...] man kunne hatt mer på det pedagogiske. Mulig at man kunne tatt og presentert, at vi skulle har presentert hvert vårt program, hvordan vi gjorde det, ut fra de pedagogiske diskusjonene vi hadde. Og så gått rett inn på det vi jobbet med og så satt spørsmålsteget ved metoder og så videre, og hvordan vi hadde gjort det. [...] For

eksempel og tatt studieplaner og diskutere det. For å ivareta det vi egentlig hadde diskutert.

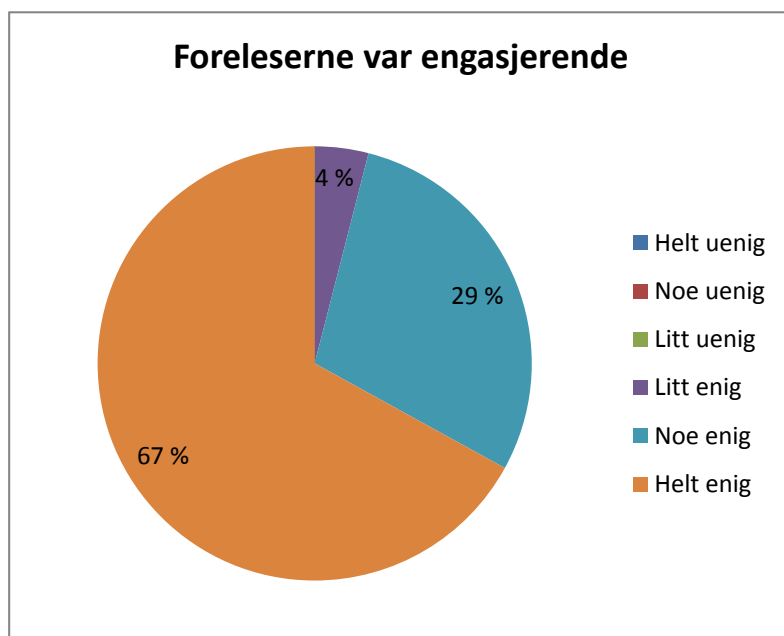
Jeg synes det var interessante tema, det som jeg snakket noe om, som kunne ha vært med er det med programdesign, kanskje vi kan kalle det for det, og programledelse, altså med strekt under program. [...]Et program er jo puslet sammen av fagemner, men så er det gjerne målsettinger på programnivå, hvordan jobber man med det? Det hadde vært, og det vet jeg at det er mange som sliter med.

Veldig bra på lederutvikling, kunne kanskje vært litt mer spesifikk på undervisningsledelse, og da særlig på det mer overordnede programnivået.

Det kom fram noe ulike oppfatninger av hva deltakerne synes de fikk mest nytte av, men gjennomgående så var alle fornøyd med noe, som kan være et tegn på at temaene som ble dekket og balansen mellom dem var bra, selv om det kan ligge noe forbedringspotensial i eksempler og konkretisering.

3.3.2 Forelesningene

Deltakerne var også fornøyd med forelesningene, selv om noen oppfattet dem som litt teoritunge. I spørreundersøkelsen ble deltakerne spurt om de synes foreleserne var engasjerende, og 67 prosent var helt enig og 29 prosent noe enig i dette. Det er noe lavere enn for de andre påstandene om programmet, men fortsatt høyt, og i intervjuene ble det også trukket fram at foreleserne var kunnskapsrike og flinke til å formidle.



Figur 5 Deltakernes vurdering av om foreleserne var engasjerende

Forelesningene om utdanningsledelsespraktikk og læringsmål ble trukket fram som særlig nyttige, som en deltaker forklarte:

For det første var hun flink til å forelese, det er definitivt ikke alle som er det. Og for det andre så, hun klarte å få frem masse ting som var nyttig i hverdagen.

Det varierte imidlertid litt hvor mye utbytte deltakerne sa de hadde fått ut av forelesningene, og flere nevnte at det var litt mye å sette seg inn i, og at det noen

ganger ble abstrakt og teoritungt.

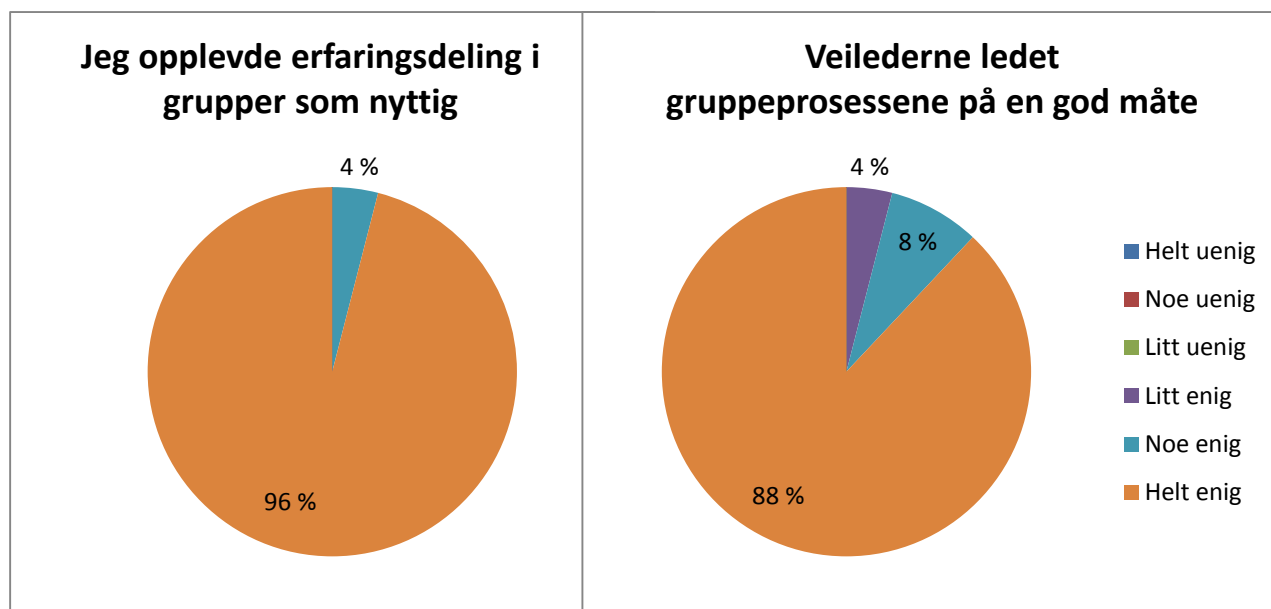
Jeg synes forelesningene var veldig bra, men jeg synes det var litt for mye. Det har ingenting med kvaliteten på dem, men hvor mye man klarer å ta inn over seg. Så det, der ville jeg utøvd en litt hardere disiplin i en runde 2, det ble mye, det ble mange modeller og begreper som ble lansert.

[...] det som kanskje er vanskelig i sånne sammenhenger det er de mest teoretiske presentasjonene, for noen ganger så kanskje de blir for glad i å presentere ulike modeller, de får et sånt meta-perspektiv på noe som egentlig ikke er nyttig for oss, men som sikkert er interessant for de som forsker på det, som forsker på ledelse. At det blir et slags glimt inn i forskningshverdagen til en som forsker på ledelse, mer enn noe lederen kan bruke. [...] i en sånn sammenheng er det viktig å være veldig konkret, veldig praktisk, at det blir nytteorientering.

Deltakernes vurdering av forelesningene er ikke like høy som for de andre delene av programmet, men også her var deltakerne gjennomgående fornøyd. Som vist i avsnittet over om tema, går det også igjen her at deltakerne var mest fornøyd med forelesningene som omhandlet konkrete problemstillinger og var klart praksisrelevant.

3.3.3 Basisgruppene

Svarene fra spørreundersøkelsen viser at erfaringsdeling i grupper og måten basisgruppene ble ledet på ble opplevd som særdeles positivt.



Figur 6 Deltakernes vurdering av erfaringsdeling i grupper og veiledning

Hele 96 prosent var helt enig i at erfaringsdelingen i grupper var nyttig, og 88 prosent var helt enig i at veilederne ledet gruppene på en god måte. Erfaringsdelingen er det som har fått

høyest scorer på helt enig, og det var også bred enighet blant alle de intervjuede om at arbeidet i basisgruppene var veldig bra.

Og for meg personlig så vil jeg jo spesielt trekke frem dette med basisgruppene, at det var veldig bra, og det å sitte i en mindre gruppe. Og det høres jo kanskje veldig teit ut, men for meg så hadde det nesten en slik terapeutisk funksjon altså, det å få snakke med likesinnede og jeg tror det er veldig mange som har det veldig tøft. Jeg har hatt det selv i perioder, men langt i fra hvordan andre har hatt det på samme basisgruppen.. Og det å dele den typen erfaringer altså, det var veldig bra.

Det var utrolig interessant å være med i en gruppe hvor man ikke kjenner noen fra før. [...] jeg følte at vi ble veldig fort kjent i gruppen, og man respekterte hverandre for den man var, og vi kan være forskjellige, men vi kan være veldig like likevel, og har samme utfordringer.

Flere kommenterer at måten de jobbet på i grupper har lært dem mye om seg selv, og at de har fått tilbakemelding på egen lederstil. Å få personlig veiledning av de andre i gruppen, gjennom å få tilbakemelding på hva man er flink til og hva man kan forbedre, opplevdes som veldig nyttig.

Så den her nysgjerrigheten på den enkelte. Altså, at vi skulle utfordre hverandre og vi skulle veilede hverandre og... vi ga jo både positiv og negativ tilbakemelding.»

De vanskelige casene – jeg hadde i hvert fall med meg noen vanskelige case – og de ble veldig sann seriøst tatt opp.

Det var ikke bare positive ting, men det var også sann – dette må du jobbe med, dette må du gjøre noe med for du kan bli oppfattet sann og sann.

Ting som gikk igjen og ble tatt opp og diskutert i basisgruppene dreide seg om utfordringer med handlingsrommet, myndighet, rolleavklaring, og forholdet til ledelsen. Dette kan være sensitive tema, og det ble av flere trukket fram at det at gruppen følte trygg og at man hadde tillit til at ting ikke ble sagt videre, var grunnleggende for at utbyttet var så godt.

[...] det var veldig trygt, jeg synes de var flinke til å skape trygghet. Det at vi bare snakket helt åpent om at dette er taushetsbelagt og at en del ting som blir sagt her ikke skal tas videre, så ble liksom terskelen for å snakke om ting ganske lav.

Basisgruppene var satt sammen av deltakere med ulik fagbakgrunn og arbeidssted, og det ble spurt i intervjuene hva deltakerne synes om denne sammensetningen og hvordan det fungerte.

Ja, vi snakket om hvordan typer jobber man har, men det var på en måte veldig ulike, alle hadde veldig ulik jobb, [...] men samtidig så var de konkrete utfordringene man jobbet med var veldig mye de samme, selv om rammen var forskjellig.

Flere trakk fram at det var bra at gruppene var satt sammen av folk som ikke kjente hverandre fra før eller kjente til arbeidsplassen deres, fordi det gjorde at man kunne diskutere mer fritt uten å være redd for at noen skulle kjenne igjen personer.

[...] det at man skulle på forhånd gi beskjed hvis man kjente noen, og da skulle man ikke bli plassert på gruppe med dem. Jeg tror ikke vi hadde fått den dynamikken i gruppen hvis vi hadde jobbet på samme hus en gang. Jeg tror aldri det hadde fungert, for da hadde man nok... jeg tror flere av oss hadde blitt, jeg får jo snakke for meg selv, jeg hadde hvert fall blitt hemmet av det.

På den annen siden ble det også nevnt at avstanden kunne være stor fordi fagbakgrunnen og arbeidsplassene var så ulike, og det var ikke utdanninger deltakeren relaterte seg så mye til i utgangspunktet. Dermed ble avstanden noen ganger litt for stor når det gjaldt noen problemstillinger. En deltaker påpekte også at man i mer like grupper kanskje ville fått mer mulighet for nettverksbygging. En annen foreslo å ha universiteter og høyskoler hver for seg, eller i alle fall tenke på at det burde være like mange fra universitet og høyskole i hver gruppe.

Det hadde jo vært mer nyttig hver for seg for vi hadde skjønt ting bedre og hadde bedre kunne gi hverandre ideer, tror jeg.

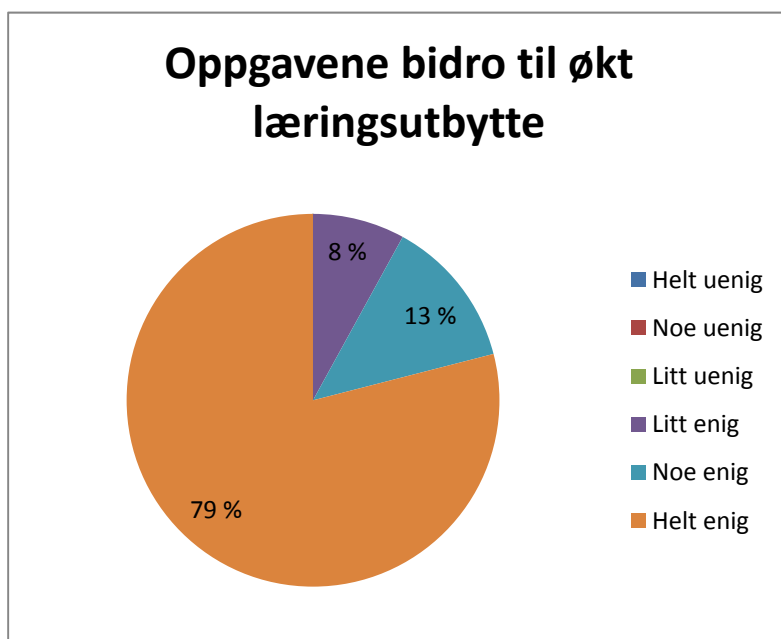
I intervjuene ble det spurt om basisgruppene hadde fungert som en type nettverk som deltakerne hadde hatt kontakt med i ettertid, det var det få som hadde. Dette ble delvis begrunnet med faglig avstand og at man var ferdig, men noen skulle ønske det hadde vært mer.

[...]mens jeg gikk på det opplevde jeg det som veldig nyttig, det var utrolig nyttig å ha en slik gruppe å diskutere ting med, men det har jeg jo ikke lenger, så det var egentlig litt sånn tomhet etterpå. [Savner] noen som ikke jobber her, men som likevel kan komme med innspill til hva jeg kan eller bør eller kunne tenkes å gjøre. Det var utrolig nyttig mens det varte.

Alt i alt var de som ble intervjuet fornøyd med sammensettingen av gruppene, og veldig fornøyd med arbeidet, erfaringsdeling, tilbakemeldinger og tilliten som ble etablert.

3.3.4 Hjemmeoppgaver

Mellom samlingene hadde deltakerne hjemmeoppgaver, og i spørreundersøkelsen ble de bedt om å vurdere læringsutbyttet av disse.



Figur 7 Deltakernes vurdering av læringsutbytte fra oppgavene

Hele 79 prosent var helt enig i at oppgavene bidro til økt læringsutbytte, og det var gjennomgående i intervjuene at oppgavene var oppfattet som nyttige.

Av konkrete eksempler var det to av deltakerne som fortalte om en oppgave der de skulle intervju forskjellige aktører på arbeidsplassen sin, og mente at de tilbakemeldingene de fikk der var veldig verdifulle. Den ene fokuserte på informasjonen og legitimeringen av kurset, mens den andre deltakeren

mente at det hadde gitt en trygghet og selvtillit i det å få gode tilbakemeldinger etter en dårlig opplevelse med en medarbeidersamtale tidligere.

På spørsmål om forslag til forbedring, var det flere tilbakemeldinger på at oppgaveteksten var uklar, og at de med fordel burde vært delt ut og gjennomgått på seminarene.

Jeg synes av og til at hjemmeoppgavene var litt sånn uklart formulert [...] men det kan jo hende det var bevisst, at vi skulle på en måte anvende det, men jeg tenkte av og til at det var litt utydelig for meg.

[...] det er de oppgavene som ble gitt, som var utrolig viktige, men som jeg sa, at de fikk vi litt seint, denne gangen og, helt sikkert fordi det var første gang og de skulle lages og sånn, men de bør deles ut på samlingene. På slutten av samlingen bør oppgaven til neste samling deles ut og gjennomgås, for det var også noe med oppgaveteksten og tolkning som var litt, ikke helt sånn sikre, så det synes jeg vill vært veldig viktig grep.

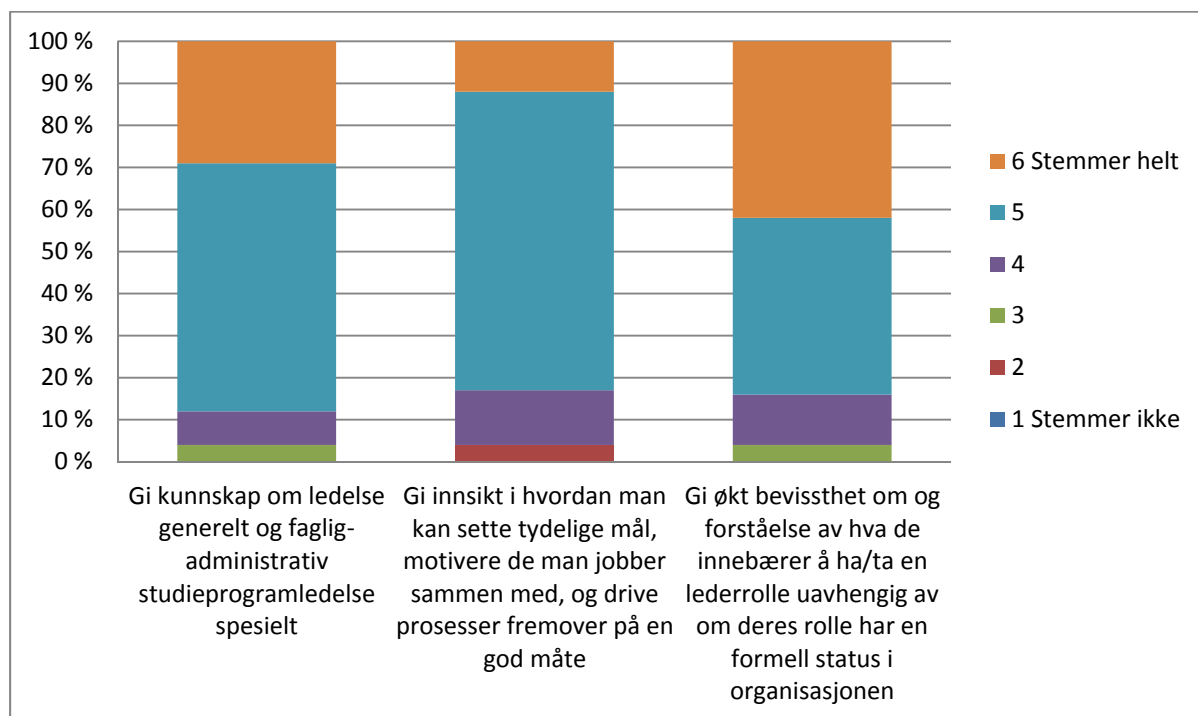
Det ble fokusert på at arbeidsoppgavene var tidkrevende, selv om deltakerne gjerne da også la til at de var motiverte og ønsket å legge ned tid til å gjøre dem skikkelig, men at det derfor var synd at mye tid gikk med til å forstå hva man egentlig skulle svare på. En av deltakerne fortalte å ha svart litt på utsiden av det som egentlig var oppgaven, og ønsket at de var tydeligere formulert slik at man skjønnte målsettingen med dem.

Oppsummert har deltakerne vurdert både tema for samlingene, forelesninger om utdanningsledelse, erfaringsdeling i basisgrupper og prosessveiledning, samt utbytte fra

hjemmeoppgaver positivt. Deling av erfaringer og prosesser i grupper og veiledning fra programteamet blir vurdert svært bra, mens forelesninger og hjemmeoppgaver får også høy skåre.

3.4 Vurdering av programmets mål og måloppnåelse

Som beskrevet innledningsvis, hadde programmet tre overordnede målsettinger. I spørreundersøkelsen ble deltakerne bedt om å vurdere i hvilken grad disse ble oppnådd. Svarene fordelte seg slik:



Figur 8 Vurdering av måloppnåelse

I motsetning til spørsmålene der deltakerne vurderte programmet, er det en mindre andel som har gitt toppscore på måloppnåelse. Likevel befinner svarene seg overveiende på den øvre enden av skalaen, så deltakernes vurdering av måloppnåelse for programmet må sies å være høy.

Når det gjelder den første målsettingen, mener 29 prosent at det stemmer helt at det er oppnådd, og 59 prosent har gitt nest høyest score. På den andre målsettingen er andelen som har svart at det stemmer helt mindre, 12 prosent av deltakerne, men andelen som har gitt vurderingen 5 er hele 71 prosent. Den tredje målsettingen fikk størst andel, 42 prosent som har svart at det stemmer helt, og en like stor andel har gitt vurderingen 5 på skalaen. Ingen svarte at det ikke stemmer, men det er en liten andel som har gitt lav score på målsettingene.

I intervjuene fikk deltakerne opplest målsettingene, og ble bedt om å vurdere om de var passende og om de var oppfylt. De fleste svarte bekreftende på begge deler, men i litt varierende grad. Da de ble bedt om å utdype dette, var det noen tilbakemeldinger under hvert av punktene.

Når det gjelder den første målsettingen, om at programmet skulle «gi kunnskap om ledelse generelt og faglig-administrativ studieprogramledelse spesielt», så mente en deltaker den første delen var oppfylt i større grad enn den andre.

Faglig... Det synes jeg hvert fall som målsetting er en god og riktig ting. Og jeg har vel, jeg føler at i hvert fall den første delen, det generelle, har jo i hvert fall helt klart gått. Og så var det kanskje en liten, det var den andre delen, at jeg tenkte at de kanskje kunne gått litt mer på det spesifikke.

Den andre målsettingen, om at programmet skulle «gi innsikt i hvordan man kan sette tydelige mål, motivere de man jobber sammen med, og drive prosesser fremover på en god måte», var det litt tvil om.

Som målsetting er det hvert fall veldig riktig, og som en konsekvens av kurset så vet jeg i alle fall at det kom mye mer opp i hodet mitt, at det var veldig, veldig viktig del av jobben. Men jeg... nå er jeg litt usikker på hvor, om helt konkret hvor mange gode grep jeg fikk av å gjøre det, altså, jeg fikk inspirasjon til å tenke sånn, men jeg er ikke sikker på om jeg fikk tilstrekkelig, om jeg hadde tilstrekkelig verktøy til å gjøre det. Litt sånn overordnede ting.

Vi fikk de, men jeg vet ikke hvor nyttig det var i min situasjon fordi jeg ikke har noen myndighet over det jeg egentlig skal drive med.

Da den tredje målsettingen, om at programmet skulle «gi økt bevissthet om og forståelse av hva de innebærer å ha/ta en lederrolle uavhengig av om deres rolle har en formell status i organisasjonen» ble lest opp, var det to av deltakerne som reagerte på formuleringen.

[...] det var jo litt sånn kjernen av det som var oppe både før og etter kurset, var jo nettopp hva er det handlingsrommet jeg har og i en rolle som er litt vagt formulert. Så det var litt sånn pussig som en målsetning at man aksepterer at rollen er vag. Utover det så har den i alle fall gitt virkemidler til å håndtere roller som ikke er så veldig formelt avklart.

Nei, jeg vet ikke om det ville nytte. For det å ha ansvar uten myndighet er jo egentlig helt forkastelig. [...] Men det er jo sånn systemet er. Så det vil være veldig vanskelig å undervise fornuftig om. For det vil sikkert variere veldig fra sted til sted hvordan man kan håndtere det.

Dette kan sette spørsmålstegn ved om målsettingen burde omformuleres, fordi den implisitt aksepterer at rollen som utdanningsleder er uavklart, men samtidig påpekte deltakerne at de hadde fått hjelp til å håndtere det som kan bli sett litt på som en rammebetingelse for utdanningsledelse.

Med hensyn til den tredje målsettingen var det flere som fortalte om uklarheter i rollen sin og mandat, og mismatch mellom ansvar og myndighet, og at det var spesielt viktig for dem at ble tatt opp.

Så det tydeliggjorde hva som, nettopp ting som ansvar og mandat og rolle. Problematiserte rolle, lederrollen veldig godt synes jeg.

Det ble også spurt om andre forslag til endringer av målsettingene eller om det var andre tema som burde vært med, og en av deltakerne trakk fram det at man får større selvinnsikt kunne vært med som et mål, fordi man får en større forståelse for sin egen rolle og plass i forskjellige sammenhenger. Det ble i tillegg foreslått å ha med noe om erfaringsdeling i målsettingene, fordi det ble opplevd som en viktig del av programmet.

3.4 Vurdering av utbytte og egen utvikling

Deltakernes oppfattelse av målsettingene med programmet i forhold til behov for utvikling og måloppnåelse var gjennomgående positiv, og som vist var 92 prosent helt enig i at programmet hadde gitt dem inspirasjon for videre arbeid. Dette er selvfølgelig viktig, men det er også interessant å se hvordan deltakerne vurderer utbytte av programmet knyttet til endring og utvikling i egen praksis i ettertid.

I spørreundersøkelsen ble deltakerne spurt om deres utbytte av programmet, langs en konkret dimensjon og en mer individorientert. Den konkrete dimensjonen handler om i hvilken grad deltakerne opplever at programmet har satt dem bedre i stand til å utføre konkrete arbeidsoppgaver, mens langs den individorienterte dimensjonen ble deltakerne bedt om å vurdere utbytte knyttet til ulike aspekter ved rollen som leder. Før resultatene av disse blir presentert blir deltakernes opplevelse av utbytte mer generelt beskrevet.

I intervjuene ble deltakerne spurt om hvordan de har endret og utviklet seg som leder, og om programmet kan ha bidratt til det. Deltakerne fortalte om endring i jobben generelt og trakk ofte inn kurset, også før de ble spurt om det, men det kan være uklare grenser, fordi en såpass stor andel er relativt fersk i jobben, og dermed trolig vil lære og utvikle seg også uavhengig av kurset. Dermed vil vi være forsiktig med å si hva som skyldes programmet og ikke, men vi har fokusert på det som deltakerne selv koblet direkte sammen med deltakelse i programmet.

Alt i alt viser svarene at utbyttet av programmet er høyt. Trygghet i rollen som leder og større bevissthet generelt kommer best ut i spørreundersøkelsen, og det er også dette som går igjen i intervjuene. Samtidig er det flere som var litt i tvil om hvor mye de har endret seg, som en deltaker svarte på spørsmålet om programmet hadde bidratt til større trygghet i rollen:

Ja, det er mulig at det kan ha skjedd, har i alle fått en større forståelse, blitt mer obs på det.

Dette var det flere som trakk fram, noen sa de følte at de hadde utviklet seg, men flere satte spørsmål ved sammenhengen mellom bevissthet og læring, og endring av praksis.

[...] som jeg fremdeles synes jeg må jobbe litt med, at jeg havner litt tilbake i de gamle, men jeg jobber med det, og det er noe jeg tenker på.

[...] det har ikke skjedd noen sånne store omveltninger, hehe, men det har mer økt min bevissthet, nær sagt, jeg har fått flere nyanser, fått et skarpere blikk. For å bruke en metafor da, så har jeg fått pusset brillene mine, [...]. Og også litt tryggere, for en del av de tingene som jeg har gjort er egentlig, har jeg fått en styrke og fått kunnskap om at det er riktig, og liksom i det kurset blitt oppmuntret på mange måter, ja, styrket i troen, [...].

Det er vel en stund siden sist, og man burde vel sette seg ned og tenke over hva man har lært av og til, se om man faktisk praktiserer det i hverdagen.

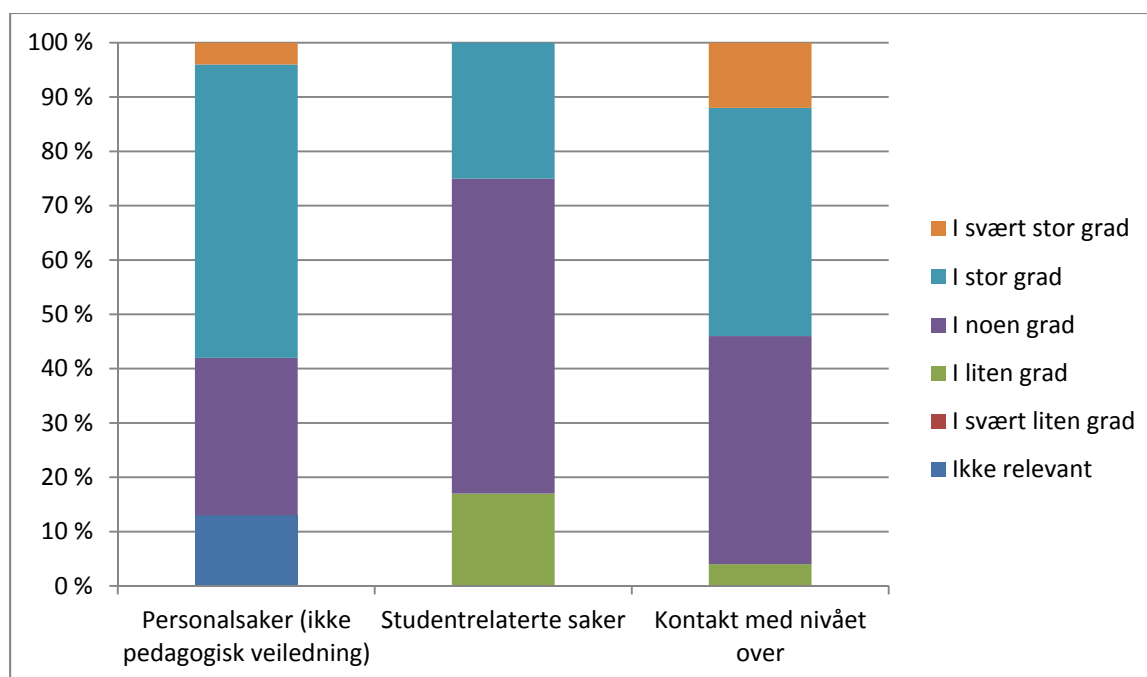
En deltaker mente programmet var mest nyttig mens det pågikk, men ikke hadde gitt så mye inspirasjon til videre arbeid.

Og når jeg ser på det nå, et knapt halvt år etter, så vet jeg ikke hvor mye det har gjort, egentlig. Det var mest veldig nyttig der og da.

Spørsmålet ble ofte satt ved om de faktisk hadde endret seg, selv om deltakerne gjennomgående trakk fram at de hadde lært mye. Dette henger også sammen med hva deltakerne har tatt med seg tilbake og brukt i jobben sin i etterkant av programmet, som vi kommer nærmere inn på under.

3.4.1 Konkret dimensjon

På den konkrete dimensjonen ble deltakerne bedt om å vurdere utbytte av programmet og i hvilken grad de opplevde at lederprogrammet hadde satt dem bedre i stand til å utføre forskjellige arbeidsoppgaver. Flere av deltakerne vurderer utbytte på den konkrete dimensjonen som godt, men det er en ganske stor andel som har svart at de har fått utbytte kun i noen grad. På spørsmål om utbytte knyttet til personalsaker, studentsaker og kontakt med nivået over, svarte deltakerne slik:



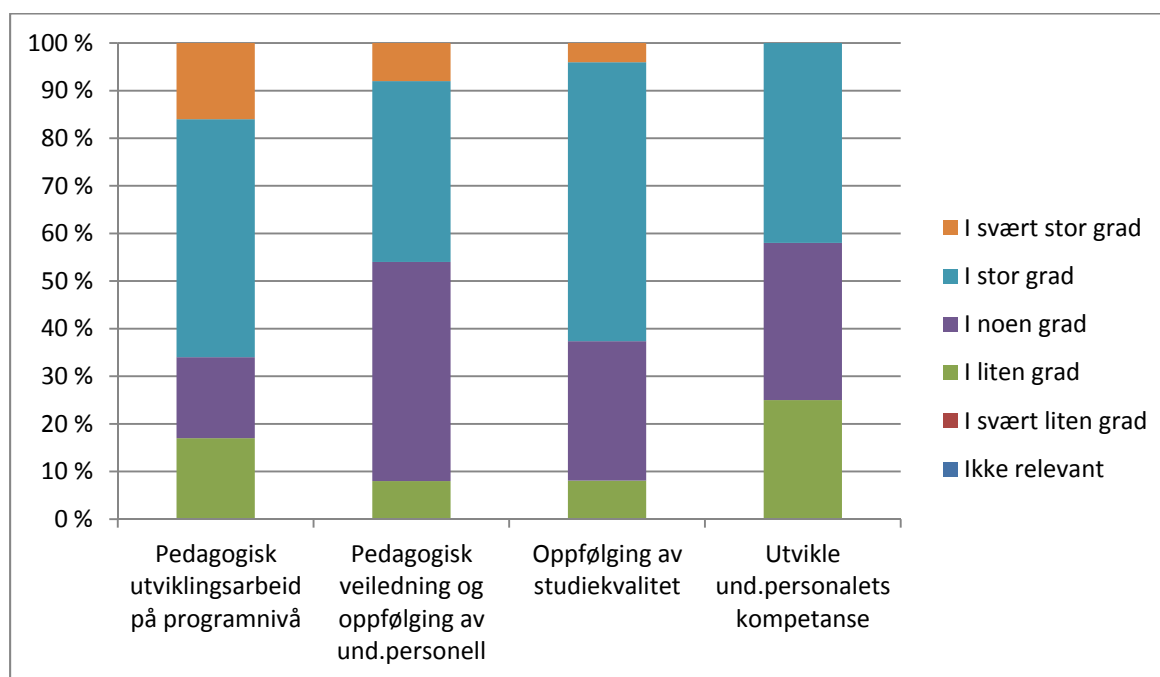
Figur 9 Konkret dimensjon: Saker knyttet til personal, studenter og ledelse

Få av deltakerne mente de hadde fått et utbytte i svært stor grad, men hele 54 prosent opplevde at programmet i stor grad hadde satt dem bedre i stand til å håndtere personalsaker. Her er det også en andel på 13 prosent som oppgir at det ikke er relevant, noe som skyldes at flere av deltakerne ikke har personalansvar. Når det gjelder studentrelaterte saker, har 58 prosent av deltakerne opplevd å få et utbytte i noen grad, men det er 17 prosent som har opplevd utbytte i liten grad. Kontakt med nivået over kommer bedre ut, med en andel på 12 prosent i svært stor grad og 42 prosent i stor grad, som har opplevd utbytte her som følge av programmet.

En deltaker pekte ut to konkrete ting som kurset har bidratt til endring på:

Det er det som går på faktisk å være tydelig og å si «nei», der føler jeg at jeg har blitt bedre. [...]og en annen ting er det og på en måte å forholde meg til ledelsen. Hvor jeg kjenner at jeg har blitt mye mer klarere på det. Og jeg føler de samtalene og de møtene vi har hatt med ledelsen er mye mer konstruktive.

På spørsmål om arbeidsoppgaver knyttet til pedagogisk utvikling, veiledning, studiekvalitet og utvikling av undervisningspersonalets kompetanse, vurderte deltakerne utbyttet av programmet slik:



Figur 10 Konkret dimensjon: Pedagogisk arbeid, studiekvalitet og kompetanse

Utbyttet her kommer også godt ut, ingen har svart i svært liten grad, men på alle spørsmålene er det en liten andel som svart i liten grad. På utbytte på pedagogisk utviklingsarbeid på programnivå er det en andel på 17 prosent som har svart i svært stor grad, men en like stor andel som har svart i liten grad. Hovedvekten ligger likevel på de som har svart i stor grad. Utbytte av programmet knyttet til pedagogisk veiledning og oppfølging av undervisningspersonell, oppgir 38 prosent å ha fått i stor grad og 46 prosent i noen grad. Når det gjelder oppfølging av studiekvalitet, mener 58 prosent i stor grad at programmet har satt

dem bedre i stand til å utføre disse oppgavene. Spørsmålet om arbeidsoppgaver knyttet til utvikling av undervisningspersonalets kompetanse kommer noe dårligere ut. Det er ingen som har svart i svært stor grad, og selv om 42 prosent svarte i stor grad, er andelen som har svart kun i noen eller liten grad samlet på 58 prosent.

En deltaker fortalte om at fokus på programutvikling hadde vært viktig:

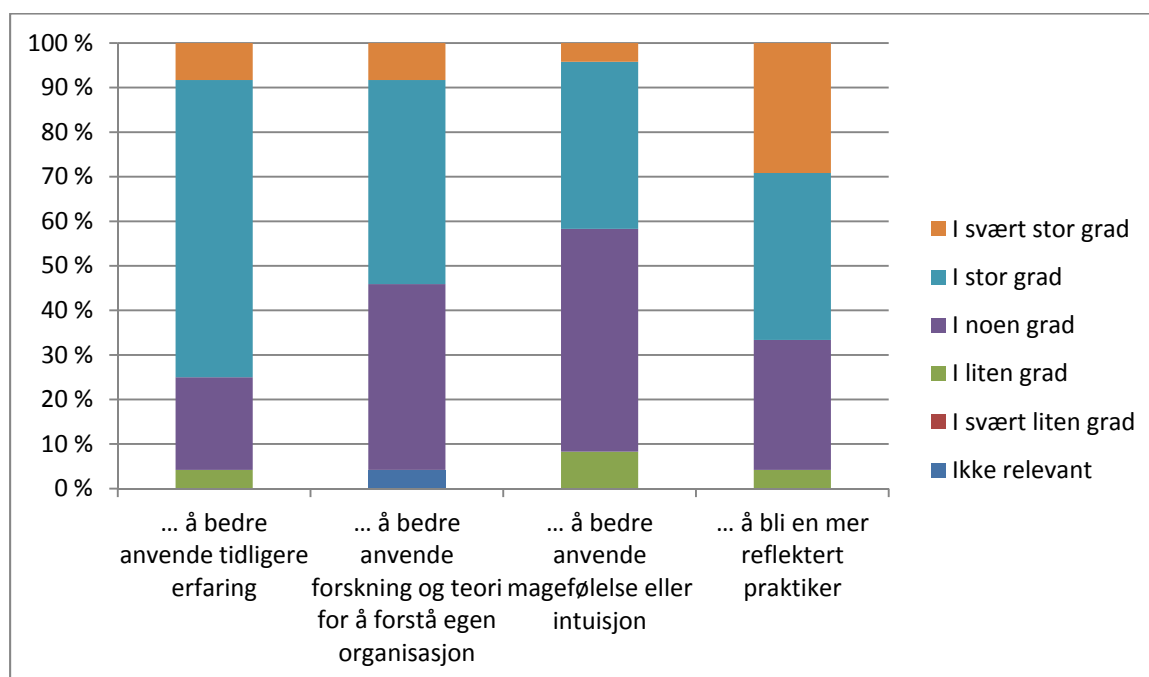
Jeg har blitt mer bevisst da. Og da vi var på studiet, [...], så ble jeg mer bevisst og jeg har også blitt mer bevisst, altså, hvordan man skal utvikle programmene og hvor viktig det er med strategier. Det tror jeg er noe av det viktigste.

Deltakernes vurdering av utbytte knyttet til konkrete arbeidsoppgaver er godt, særlig pedagogisk utviklingsarbeid på programnivå og oppfølging av studiekvalitet, men den konkrete dimensjonen kommer samlet noe dårligere ut enn individuelt utbytte, som beskrives under.

3.4.2 Individorientert dimensjon

På den individorienterte dimensjonen ble deltakerne spurt om i hvilken grad de opplevde at deltakelsen på lederprogrammet hadde satt dem i stand til å bli bedre på ulike aspekter ved lederrollen, knyttet til bevisstgjøring, forståelse, grensesetting, trygghet og lederidentitet.

Deltakerne vurderer utbyttet godt også her, det er gjennomgående høyt, men det er en liten andel som har svart i liten grad eller i svært liten grad på noen av spørsmålene knyttet til individorientert utbytte. På spørsmålene som handlet om utbytte av programmet på bevisstgjøring og forståelse, knyttet til anvendelse av erfaring, forskning og teori, intuisjon og refleksjon, fordelte svarene seg slik:



Figur 11 Individorientert dimensjon: Utbytte på bevisstgjøring og forståelse

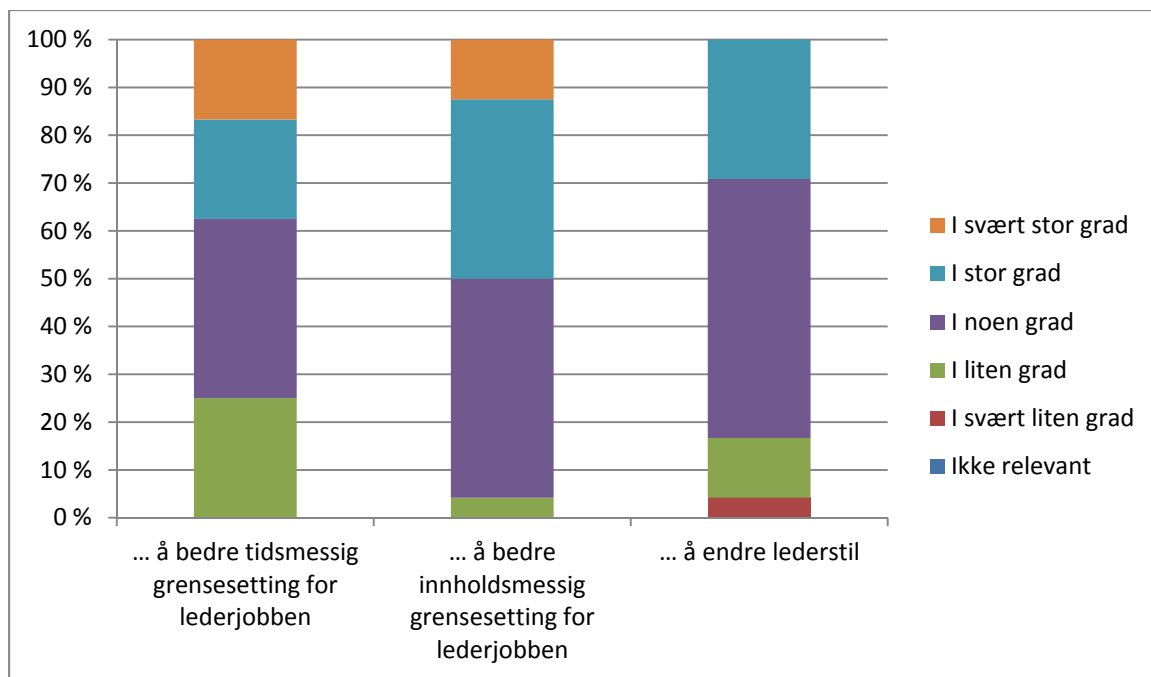
Hele 67 prosent svarte at programmet i stor grad hadde satt dem i bedre stand til å anvende tidligere erfaring. På spørsmålet om de var blitt i bedre stand til å anvende forskning og teori for å forstå egen organisasjon, var det litt i overkant av 40 prosent svarte henholdsvis i noen grad eller i stor grad. Halvparten av deltakerne svarte at programmet i noen grad hadde satt dem i bedre stand til å anvende magesfølelse eller intuisjon, mens andelen som svarte i stor grad var 38 prosent. Utbytte når det gjelder å bli en mer reflektert praktiker kommer godt særlig godt ut, 29 prosent svarte at programmet hadde bidratt til dette i svært stor grad, og 38 prosent i stor grad. I et intervju fortalte en deltaker om å ha blitt mer bevisst på innholdet i jobben som følge av programmet:

Jeg tror nok jeg gikk inn i jobben uten egentlig å vite hva det var, hva det dreide seg om. Men nå, også på grunn av det med det kurset der, så har jeg jo fått en mye mer bevisst holdning til hva det er jobben går ut på, sånn at jeg tror at jeg har utviklet meg ganske mye i forhold til når jeg gikk inn i jobben. [...] det er jo det at man får et større blikk på hva det er man gjør, det med å se sin egen rolle i en større sammenheng. [...] det fikk jeg jo erfart på det her programmet da, at vi er mange som har sånne typer jobb, men vi vet jo ikke om hverandre. Sånn at det å bli mer bevisst på hvor man er i systemet og, synes jeg var veldig nyttig.

En annen fortalte å ha blitt mer oppmerksom på hvordan man selv fungerer, og hvilket handlingsrom man har.

[...] jeg tror nok jeg har blitt mer bevisst om, rollen min er blitt tydeligere, og jeg har også blitt mer bevisst på hvilke muligheter som faktisk finnes innenfor, uten at jeg har nødvendigvis mer formell myndighet. Det er kanskje hvilke grep jeg kan gjøre for å faktisk, for å få ting igjennom. Jeg tror også jeg har fått større forståelse for hvordan vi kan fungere godt sammen, sånn. Så vi får se om, utgangspunktet her er jo veldig bra.

På spørsmålene om programmet hadde satt deltakerne i bedre stand til å sette grenser og endre lederstil, fordelte svarene seg slik:



Figur 12 Individorientert dimensjon: Utbytte på grensetting og lederstil

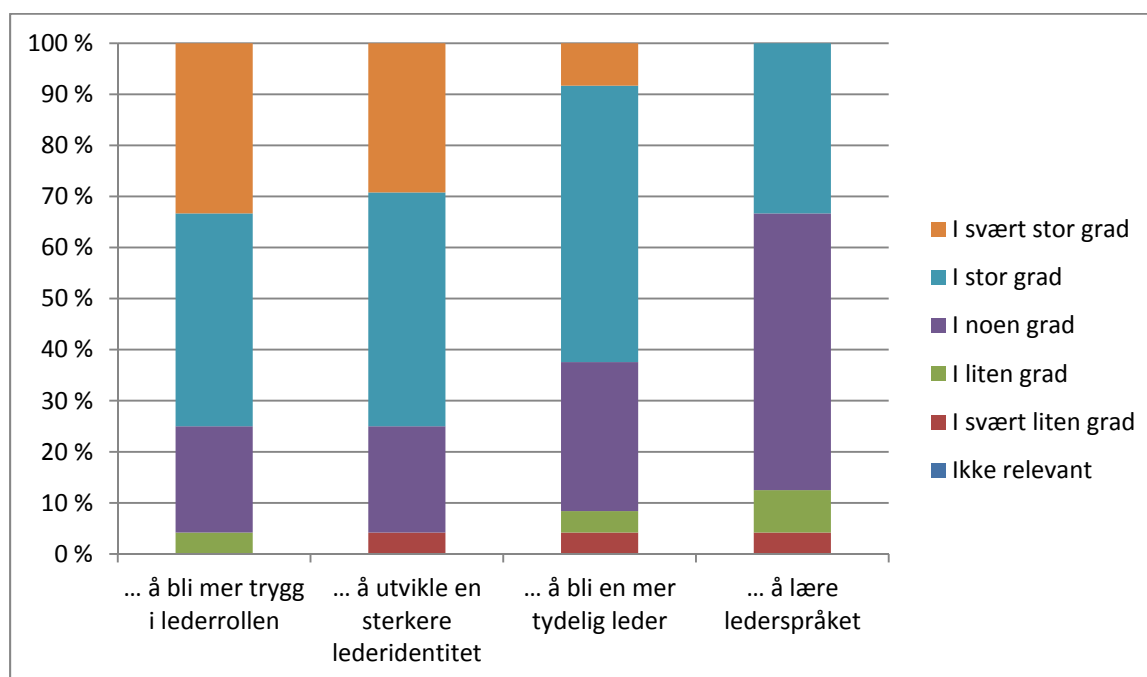
Også her kommer utbytte av programmet godt ut, men andelen som har svart i noen grad er gjennomgående stor. Utbytte når det gjelder tidsmessig grensesetting for jobben fordeler seg ganske jevnt, henholdsvis 17 prosent og 21 prosent har svart i svært stor og i stor grad, men her er andelen som har svart i liten grad på 25 prosent. Når det kommer til innholdsmessig grensesetting, er det tilnærmet like mange av deltakerne som har fått utbytte i noen grad, som de som svarer i svært stor eller i stor grad til sammen. Ingen av deltakerne svarte at programmet har gjort dem i svært stor grad bedre i stand til å endre lederstil, 29 prosent svarte i stor grad, mens litt over halvparten svarte i noen grad.

Tidsmessig grensesetting en utfordring ved jobben som flere av deltakerne fortalte om i intervjuene. En deltaker trakk fram at han hadde blitt bedre på grensesetting etter programmet, dette ble begrunnet med at det var fokus på det og hvordan man sette grenser for egen arbeidstid, [...] *det var veldig nyttig for meg, for jeg jobbet jo døgnet rundt*. Kanskje litt overraskende ble endringen forklart med typetesten som ble gjennomført, og at deltakeren hadde blitt mer bevist på hvor han lå på skalaen. En annen deltaker fortalte å ha etter å ha fått en «aha-opplevelse» etter å ha gjennomført typetesten, og knyttet det til endring av lederstil:

[...] jeg har skjønnet nå at alle er ikke slik som meg. Det er noe med at jeg byr utrolig mye på meg selv i slike sosiale kontekster, veldig mye. Og som regel så setter folk pris på det, men jeg har skjønnet nå at det er ikke alle som gjør det i en slik kontekst kanskje, og det er noe med at jeg må moderere meg litt. Og at vi er faktisk litt forskjellig. Også er det litt med at man kan kanskje ikke forvente det samme fra andre, som jeg kanskje også gjør.

Deltakeren fortalte å ha blitt bedre på struktur og å være tydelig i møter som følge av dette. Andre fortalte også å ha blitt mer strukturert og flinkere til å delegere oppgaver. Å lettere kunne prioritere arbeidsoppgaver var også noe som ble trukket fram.

Det ble også stilt spørsmål om deltakernes utbytte av programmet knyttet til trygghet i lederrollen, lederidentitet, tydelighet og læring av lederspråket. Fordeling av svarene er presentert under:



Figur 13 Individorientert dimensjon: Utbytte på trygghet og lederidentitet

Opplevelse av trygghet i lederrollen og utvikling av en sterkere lederidentitet kommer veldig godt ut, med til sammen 75 prosent som har opplevd en endring i svært stor eller i stor grad. Utbytte av programmet når det gjelder å bli en mer tydelig leder kommer blir også vurdert høyt, med til sammen 63 prosent som har svart i svært stor eller stor grad. Når det gjelder å lære lederspråket kommer vurdering av utbytte noe dårligere ut, 54 prosent mener programmet har gitt dem utbytte i noen grad, mens 33 prosent svarte i stor grad.

En deltaker fortalte at dette med å være mer direkte og sette tydelige krav var noe som ble tatt med tilbake i arbeidet.

Ja, du kan jo si at jeg har utviklet meg som leder etter at jeg fikk den stillingen som utdanningsleder, det har jeg nok. Hvis noen karakteriserer meg så sier de at jeg har veldig mye omsorg, og det som jeg må jobbe veldig mye med, og det ble og nevnt på det her kurset, så er det, jeg må ikke ta alle kampene, jeg må på en måte avgjørelsene her og nå. Og ikke si at vi kan se på det til neste gang. Og det er nok, må bli mye mer sånn klar, være klar og tydelig. Det at man kan godt være snill, men man kan bli veldig utydelig hvis man er snill.

Jeg føler og har fått tilbakemelding på at jeg er mye mer tydelig. Jeg lar ikke diskusjonene gå ut på vidden, altså, nå må vi ta en avgjørelse på dette, vi har mange saker igjen. Og kanskje blitt mer direkte, og sagt at dette kan vi ikke bruke tid på, dette må vi ta på kontoret.

Flere av deltakerne trakk også frem at de hadde fått bekreftet sin identitet som leder. Noen fortalte om litt usikkerhet i jobben og tro på egne lederegenskaper, og trakk fram at programmet hadde støttet opp om dette og bidratt til at de hadde større selvtillit i jobben.

Jeg fikk jo et, kanskje det aller, aller viktigste er en trygghet eller sikkerhet i rollen, det tror jeg kanskje er det viktigste. Jeg kjenner at jeg vet hva oppgaven går ut på, og jeg føler at jeg kan gjøre den godt. Og det er litt viktig, fordi det var en slags frustrasjon, eller en slags uro at jeg ikke helt fant plassen min.

Samlet kommer individorientert utbytte godt ut. Utbytte på å bli i bedre stand til å sette grenser og endre lederstil er litt lavere enn vurdert enn resten, mens utbytte på bevisstgjøring og trygghet i rollen kommer særlig godt ut.

3.4.3 Om utdanningsledelse

I forrige kapittel ble programtilbyders tanker om hva som ligger i begrepet utdanningsledelse gjennomgått, deltakerne ble også spurt om dette i intervjuene. Det er interessant å se om hva programtilbyderne og deltakerne vektlegger og i hvilken grad det er overlapp, og i avslutningskapittelet settes dette i sammenheng med hverandre.

Deltakerne ble spurt om hva de mener utdanningsledelse er, og under er noen beskrivelser av hva de legger i begrepet etter gjennomført program:

[...] man skal ha en retning på det man holder på med. Når man tenker studieledelse så skal man ha et overordnet fokus på utdanning, ikke bare på emnenivå og sånn type med emneledelse og sånn, men at man skal ha en sånn helhetlig tanke om hvordan man skal drive utdanning.

Fra mitt synspunkt er det ledelse av et studieprogram, altså å få et studieprogram til å fungere for studenter og ansatte.

Utdanningsledelse det tenker jeg er nesten firedelt egentlig. Det er de visjoner og ideer man har, hvilke målsetninger har man, strategiske planer for studiet og studieporteføljen. Og så er det sånn på studieledernivå hvor man iverksetter studieplanene, og ser at man har de ressursene man trenger, og at det iverksettes. Og så er det emneansvarlig som bruker forskjellige pedagogiske metoder for å iverksette de målsettingene som ligger der, ut i fra kvalifikasjonsrammeverket. Og så den fjerde ser jeg på som ren studieadministrasjon, hvor eksamener og frister og alt overholdes.

Sånn karikert, å risse ut tre ting; Det ene er administrativt, drifting og føre kontroll, ja og sånne ting. [...] Det andre punktet blir da, ja, skal vi kalle det faglig pedagogisk utvikling og kvalitet inne i programmene, gjøre de profesjonsnære og relevante, og det henger nøye sammen med det tredje punktet, strategiske avgjørelser, litt sånn langsiktige, men det er jo ofte sånne kvalitative grep for å foredle programmene. Så hvis vi skal gjøre det enda kortere så er det liksom sånn administrativt, drift, og så er det mer strategiske, pedagogisk ledelse.

[...] når du driver med utdanningsledelse så går det både på det overordnende, å ha overblikk og oversikt på det som foregår på utdanningssiden på et institutt, og ikke bare se på institutt, men fakultet, hva er det som skjer? At man har en følelse av det. [...]Men så handler det og om å utvikle personalet, altså de som jobber med undervisning, altså både sette fokus for forskjellige problemstillinger, prøve å få de til å tenke nytt, [...]og jeg håper at jeg kan være, at jeg som en utdanningsleder kan være en inspirator og en som prøver å legge til rette for at det skal være mulig. At man heller prøver å se muligheter heller enn begrensninger.

Med utdanningsledelse der ser jeg for meg det, ja, holdt på å si, det har blitt overordnet det med og..., et overordnet blikk over studieprogrammet vårt, jeg ser det i sammenheng med andre studieprogram innenfor instituttet og utenfor, se på langsiktige løsninger, hvordan, i forhold til kvalitet, innhold, samfunnsnytte. Hvert fall det jeg håper og ønsker at det skal være er et langsiktig og strategisk ansvar da. Litt sånn hevet over enkeltemner, men samtidig ser jo også veldig mye som går helt konkret på her-og-nå ting, på løsninger i forhold til studieplan og studieplass, hva faglærere, fagevaluering, emneevaluering. Så det er begge deler, en slags administrativ jobb på kort sikt, men også en mer organiserende, strategisk på lang sikt.

Spørsmålet ble stilt etter at deltakerne var ferdig med programmet, og det ser ut til at deltakerne har gjort seg opp en klar mening av hva som ligger i utdanningsledelse, og faglige begreper fra programmet ser også ut til å gå igjen i beskrivelsene.

Det som peker seg ut og går igjen, er det helhetlige og overordnede blikket, og det å se retning og sammenhenger. Flere ser sin rolle som en blanding eller bro mellom det konkret og administrative på den ene siden, og det langsiktige og utviklingsorienterte på den andre. Konkrete arbeidsoppgaver som studieplaner, fagevaluering, drift og personalutvikling trekkes inn på den ene siden. Samtidig vektlegger flere sin rolle som leder, og trekker fram at en utdanningsleder har som oppgave å være organiserende, strategisk, inspirerende, ha visjoner og sette målsettinger for programmet på et høyere nivå. Samlet ser det ut til å være ganske stor enighet om hva deltakerne legger i begrepet utdanningsledelse.

4. Oppsummering

I den siste delen av rapporten vil vi sammenfatte funn fra del 2 og 3 og diskutere disse ut fra de to sett av forskningsspørsmål som ble formulert for evalueringen:

1. Hva kjennetegner programtilbyders intensjoner med lederutviklingsprogrammet? Hvordan kan programmet plasseres i forhold til teori og praksis på lederutvikling i sektoren?
2. Hva kjennetegner deltakernes opplevelse av lederutviklingsprogrammets relevans? Hvordan fungerer programmet ut fra de formulerte målene, og ut fra deltakernes behov for utvikling?

For å diskutere forskningsspørsmålene, vil vi først sette fokus på om det er samsvar mellom tilbyders intensjoner og deltakernes opplevelse av relevans, deretter på selve programmets organisering og oppbygging, og til slutt på programmets helhet og forslag til forbedringer.

4.1 Samsvar mellom intensjoner og relevans

Hva som er god lederutvikling må ses i forhold til hva vi anser som god ledelse av mennesker og hva som anses som god organisering og utforming av arbeidet i virksomheten en tilhører. Programtilbyder har ingen klar visjon om hvilke teorier på ledelsespraksis som ligger til grunn for utviklingen av programmet, noe som blant annet har gjort det vanskelig å vite hvor læringsmålene for programmet kommer fra og er forankret i. Våre vurderinger av programmets læringsmål og gjennomføring er at programmet har en individorientert vinkling og legger stort fokus på spesielt lederrollen til deltagerne. Programmet legger mindre vekt på faglig-administrativ ledelse og hvordan ledelse kan utøves direkte i organisasjonen deltagerne befinner seg innunder.

Datamaterialet viser kompleksiteten i utdanningslederes stillinger, hvor det er store variasjoner i både ledernes myndighet, arbeidsoppgaver og –områder og stillingsprosent, noe som ble tydelig under programmet. Både deltagerne og programtilbyder trakk frem utfordringer ved å være utdanningsleder, da dette ikke er en tydelig rolle. Hovedutbyttet av programmet for deltagerne kan sies å handle mye om bevisstgjøring og trygghet i lederrollen mer generelt, noe som også var programtilbyders intensjon. I intervjuene trakk deltakerne fram individorientert endring i større grad enn endring knyttet til konkrete arbeidsoppgaver.

Deltakernes vurderinger av mål og måloppnåelse viser at programmet scorer høyt, der deltakerne mente at læringsmålene både var passende og oppnådd i stor grad. To av deltakerne reagerte på formuleringen av den tredje målsettingen om at ”deltagerne skal sitte igjen med økt bevissthet om og forståelse av hva det innebærer å ha/ta en lederrolle uavhengig av om deres lederrolle har en formell status i organisasjonen”. Det kan se ut som programtilbyder gjennom målsettingen har akseptert at rollen som utdanningsleder er uavklart, men samtidig påpekte deltakerne at de hadde fått hjelp til å håndtere det som kan bli sett på som en rammebetingelse for arbeidshverdagen til utdanningsledere. Dette kan tyde på at i innholdet i programmet er koblingen mellom individ og organisasjon svak når det

kommer til utdanningsledelse og ledelsesutvikling i denne rollen. Denne koblingen burde muligens forsterkes slik at programmet får en tydeligere organisasjonsorientert tilnærming.

4.2 Oppbygging og organisering av programmet

Deltakernes vurdering av egen utvikling og utbytte av programmet var gjennomgående høy, men noen av deltagerne satte spørsmålsteget ved hvorvidt deres praksis hadde endret seg i stor grad. Programmet la som nevnt stor vekt på ledertrening og ferdighetsøvelser, og fokuset var på individet. Implisitt i individorientert lederutvikling ligger en forståelse av at utviklingen av rollen og posisjonen til den enkelte leder vil føre til kunnskapsutvikling i organisasjonen. Til tross for at deltagerne viste tegn til en individorientert endring, så er det interessant å se at deltakerne i større grad forteller at de er blitt mer bevisste, mens færre trakk frem konkrete eksempler på endring. Det har imidlertid ikke gått så lang tid etter programmet, og flere av deltakerne fortalte at det er noe de jobber med. Eksempler på hva deltagerne har blitt bevisst eller trygg på varierer noe, men ting som går igjen er tidsbruk, prioritering, delegering, generell selvtillit, og tydeliggjøring av egen rolle.

Basisgruppene fikk høyest score i vurderingen av programmet, hvor deltakerne var særlig fornøyd med den tilliten som ble etablert og erfaringsdelingen som skjedde i gruppene. Dette blir også trukket frem av programteamet som et svært vellykket grep, og det virker som om programtilbyder har oppfylt intensjonen med å bruke denne arenaen aktivt for å sette fokus på det personlige lederskapet og spesielt erfaringsdeling. Her har både programtilbyder og deltagerne diskutert sammensettingen av basisgruppene med høyskoleledere og universitetsledere, uten at dette har gitt noen klare konklusjoner om det ville vært mest fruktbart med homogene grupper eller variasjon mellom ulike institusjoner. Likevel trekker både programtilbyder og deltagerne frem at det var viktig å være obs på sammensetningen i basisgruppene når det gjelder bekjentskap. Deltagerne trekker frem at et viktig element for tilliten i gruppen var at ingen kjente hverandre fra før, noe som også var en viktig intensjon for programtilbyder.

Deltagerne har få kommentarer om programmets oppbygging og sammenhengen mellom de ulike delene. Flere av deltakerne oppfordret til en forlengelse av kurset, noe også programteamet trakk frem. Teamet trakk spesielt frem en videreføring av de nettverkene som oppstod på programmet for å kunne bygge videre på den utviklingen som skjedde under utdanningen. Dette kan se ut til at en møteplass i etterkant av programmet kan være et godt grep for å kunne bidra til at deltagerne ikke bare sitter igjen med en større bevissthet og refleksjoner om sin rolle som utdanningsleder. En arena i ettertid kan også være stimulerende for ytterligere endring og utvikling i sin ledelsespraksis etter programmet.

Når det gjelder organisering, foreslår vi at programmet med fordel kan gjøre forbedringer med tanke på sammenhengen mellom de ulike delene, deriblant det å utvikle konkrete delmål for samlingene og dermed klargjøre begrunnelsen for å trekke inn de ulike læringsformene og læringsinnholdet. Slike delmål vil kunne tydeliggjøre hvilke kunnskaper, ferdigheter og generell kompetanse og hvilket læringsutbytte deltagerne skulle sitte igjen med etter hver

samling. Disse delmålene bør også ha en klar forankring til de overordnede læringsmålene for programmet, slik at sammenhengen og kontinuiteten i programmet blir tydelig. Enkelte deltagerne foreslo også å endre eller legge til «selvinnsikt» og «erfaringsdeling» i læringsmålene, fordi de anså dette som sentrale elementer ved programmet.

4.3 Helhet og forbedring

Generelt var det gjennomgående svært gode tilbakemeldinger på programmet som helhet, og deltakerne var tilfredse med relevansen, gjennomføringen, innholdet og læringsformene. Deltakerne var fornøyd med at det var varierte aktiviteter, som gjorde at de opplevde samlingene som veldig involverende. De mente det var en god balanse mellom forelesninger, grupper og egenaktivitet. Deltakerne var også fornøyd med temaene, og mente at disse var aktuelle og relevante, spesielt problemstillinger som var konkrete og kunne trekkes tilbake til arbeidshverdagen i etterkant ble oppfattet som nyttige.

På spørsmål og forslag til forbedringspotensial ble også flere ting nevnt, selv om det varierte mellom deltakerne om hva de skulle ønske var blitt gjort annerledes. Det ble nevnt av flere at det noen ganger var i overkant mye abstrakt teori i forelesningene, med mange modeller og forskning. Her påpekte flere at disse var mest nyttig når de var konkrete og koblet til egen hverdag. Det samme gikk igjen på tema, der det ble etterlyst enda mer praksisrelevans og konkrete eksempler. Dette er også noe programtilbyder registrerte etter programmets slutt, og så nytten av å videreutvikle. Deltagerne foreslo tema som undervisningsmetode, pedagogikk og mer fokus på utdanningsdelen av utdanningsledelse.

Når det gjelder organiseringen og gjennomføringen av programmet, ble det påpekt av flere at hjemmeoppgavene noen ganger var litt uklart formulert, og det ble foreslått at man kunne fått dem utdelt på samlingene slik at de ble gjennomgått på forhånd. Andre ting som ble nevnt var et ønske om å få tilsendt forelesningspresentasjonen, slik at de kunne forberede seg bedre på tema på forhånd, og en deltager hadde også et ønske om mer personlig veiledning.

Fra evalueringen sitter vi igjen med et inntrykk av at “Program for utdanningsledelse” var av høy kvalitet basert på deltagerens ståsted og programtilbydernes intensjoner. Likevel kan vi i liten grad ut fra denne evalueringen beskrive hvorvidt utdanningslederne evner å skape endring som ledere i den praktiske hverdagen basert på den kompetansen de har tilegnet seg gjennom programmet. Avslutningsvis kommer vi med følgende forslag til videreutvikling av programmet:

- Programmet bør styrke koblingen mellom individ og organisasjon, da med ytterligere fokus på utdanningsledelse
- Det bør utvikles tydelige og formaliserte delmål for hver enkelt samling og tydeliggjøre sammenhengene i programmet
- Basisgruppene fungerte svært godt for kunnskapsutøvelse og lederutvikling og er et godt verktøy i programmet som bør fortsette
- Vi oppfordrer til å tilrettelegge for en møteplass i etterkant av programmet som et ledd i å skape endring og utvikling blant deltagerne

5. Vedlegg

5.1 Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæringen ble underskrevet av samtlige deltakere

 NTNU
Samfunnsforskning AS

Forskningsprosjekt

Ledelse i høyere utdanning, program for utdanningsledelse

Mål og hensikt

Målet med prosjektet er økt innsikt i og kunnskap om ledelsespraksis i høyere utdanning generelt, og utdanningsledelse spesielt. Vi ønsker å følge lederutviklingsprogrammet for å studere relevans for utdanningsledelse i praksis. Dette vil gjøres gjennom å utforske både programtilbyders intensjoner med og deltakernes opplevelse av lederutviklingen, og gjennom dette oppnå innsikt i ledelsespraksis. Følgende forskningsspørsmål er formulert for prosjektet:

1. Hva kjennetegner programtilbyders intensjoner med lederutviklingsprogrammet? Hvordan kan programmet plasseres i forhold til teori og praksis på lederutvikling i sektoren?
2. Hva kjennetegner deltakernes opplevelse av lederutviklingsprogrammets relevans? Hvordan fungerer programmet ut fra de formulerte målene, og ut fra deltakernes behov for utvikling?

Prosjektet vil være basert på at lederutviklingsprogrammet er et pilotprosjekt, og vil gjennomføres som en formativ evaluering med tanke på forbedring og videreutvikling av programmet. Prosjektet vil også lede til noen problemstillinger for videre utforskning av ledelse i høyere utdanning generelt, og utdanningsledelse spesielt. Dette vil også gjøres gjennom å trekke koblinger til pågående forskning på ledelse og lederutvikling i sektoren.

Forskerne som skal gjennomføre studien er ansatt ved NTNU Samfunnsforskning AS. NTNU Samfunnsforskning AS utfører forsknings-, utviklings- og formidlingsarbeid knyttet til mennesker og organisasjoner. NTNU Samfunnsforskning AS er heleid av Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet (NTNU).

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om prosjektet. Jeg er informert om formålet med undersøkelsen, og at opplysninger om meg blir behandlet strengt fortrolig.

Jeg samtykker i

- At konsulentene kan intervjues om deres opplevelser av gjennomføringen av kurset
- At jeg kan intervjues om mine opplevelser knyttet til kurset
- Å delta i en spørreundersøkelse om kurset

Dato

Underskrift

Besøksadresse: Dragvoll Allé 38B | Post: 7491 Trondheim | Telefon: 73 59 63 00 | E-post: kontakt@samfunn.ntnu.no | Web: samforsk.no

5. Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen ble distribuert via Select Survey, og under vises utskrift av spørsmålene.

Informasjon

Hensikten med undersøkelsen er å samle data til et forskningsprosjekt om ledelse i høyere utdanning, og i første omgang til en evaluering av Program for utdanningsledelse der du var deltaker. Det er viktig at du svarer på spørsmålene med utgangspunkt i din erfaring med ledelse av studieprogram, uavhengig av hvor stor prosentandel dette utgjør for din stilling.

Forskerne som skal gjennomføre studien er ansatt ved NTNU Samfunnsforskning AS. NTNU Samfunnsforskning AS utfører forsknings-, utviklings- og formidlingsarbeid knyttet til mennesker og organisasjoner. NTNU Samfunnsforskning AS er heleid av Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet (NTNU).

Din besvarelse vil være anonym.

Det tar ca. 5-6 minutter å utfylle undersøkelsen.

Bakgrunnsinformasjon

1. *

Hvilken
utdanningsinstitusjon
tilhører du?

Universitet



Høyskole



2. *

Hvor mange år erfaring
fra ledelse av
studieprogram har du?

Skriv inn antall
år her

Vurdering av program for utdanningsledelse

3. *

Tenk på program for utdanningsledelse som helhet og ta stilling til følgende påstander

	Helt uenig	Noe uenig	Litt uenig	Litt enig	Noe enig	Helt enig	Ikke relevant
Programmet var relevant for mitt arbeid med ledelse av studieprogram	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Den pedagogiske kvaliteten på samlingene var gjennomgående god	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Programmet var praksisrelatert	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Programmet ga meg inspirasjon for videre arbeid med ledelse av studieprogram	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg opplevde erfaringsdeling i grupper som nyttig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Foreleserne var engasjerende	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg er fornøyd med den praktiske gjennomføringen av programmet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Programmet var godt tilpasset målgruppen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Veilederne ledet gruppeprosessene på en god måte	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oppgavene bidro til økt læringsutbytte	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Utbytte av programmet

4. Konkret dimensjon*

I hvilken grad opplever du at lederprogrammet har satt deg bedre i stand til å utføre arbeidsoppgaver som:

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Ikke relevant
Personalsaker (ikke pedagogisk veiledning)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pedagogisk utviklingsarbeid på programnivå	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pedagogisk veiledning og oppfølging av undervisningspersonell	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Studentrelaterte saker	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kontakt med nivået over	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oppfølging av studiekvalitet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Utvikle undervisningspersonalets kompetanse	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Individorientert dimensjon*

I hvilken grad opplever du at deltagelsen på lederprogrammet har satt deg i stand til:

	I svært liten grad	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Ikke relevant
...å bedre anvende tidligere erfaring	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...å bedre anvende forskning og teori for å forstå egen organisasjon	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...å bedre anvende magefølelse eller intuisjon	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...å bedre tidsmessig grensesetting for lederjobben	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...å bedre innholdsmessig grensesetting for lederjobben	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...å bli en mer reflektert praktiker	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...å bli mer trygg i lederrollen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...å utvikle en sterkere lederidentitet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...å endre lederstil	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...å bli en mer tydelig leder	☐	☐	☐	☐	☐	☐
...å lære lederspråket	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Sider ved lederrollen (mestringsforventning)

Ledelse av studieprogram er komplekst og består av mange ulike oppgaver og utfordringer. Hvert spørsmål gjelder hvor sikker du er på at du kan gjøre bestemte ting, under bestemte vilkår. Les hvert spørsmål grundig og vurder hvor sikker du er på at du vil klare det spørsmålet beskriver.

6. *

Tenk på din jobb med ledelse av studieprogram med alle de oppgavene du har ansvar for - hvor sikker er du på at du kan....

[illegible]

7. *

Tenk på din jobb med ledelse av studieprogram, med alle de oppgavene du har ansvar for - hvor sikker er du på at du kan...

[illegible]

Ivareta og støtte						
undervisningspersonell som sliter med						
tidsproblemer og utmattelse						
Fremme studiets behov overfor						
institusjonen (institutt, fakultet, annet)						
Utviklet et studie hvor						
utdanningspersonellet trives						

Handlingsrom (autonomi)

Tenk over jobben din som leder av studieprogram i sin helhet, og ta stilling til hvorvidt du mener de følgende påstandene stemmer for deg.

8. *

Tenk over og ta stilling til følgende påstander. Ett kryss per påstand.

	1 Stemmer ikke	2	3	4	5	6	7 Stemmer helt	Ikke relevant
I mitt arbeid har jeg stor frihet til å prioritere hva jeg skal bruke tiden til	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I mitt arbeid står jeg ganske fritt til å prioritere de arbeidsoppgavene jeg selv synes er viktig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I min stilling har jeg stor frihet til å arbeide med det som interesserer meg	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Opplevelse av lederjobben (engasjement)

9. *

Tenk på din jobb med ledelse av studieprogram og vurder påstandene under

	Aldri	Noen ganger i året	Månedlig	Noen ganger månedlig	Ukentlig	Noen ganger ukentlig	Daglig	Ikke relevant
Jeg er full av energi i arbeidet mitt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg føler meg sterk og energisk på jobb	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg er entusiastisk i jobben min	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg blir inspirert av jobben min	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Når jeg står opp om morgenen ser jeg frem til å gå på jobb	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg føler meg glad når jeg er fordypet i arbeidet mitt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jeg er oppslukt av arbeidet mitt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Måloppnåelse

10. *

I hvor stor grad mener du at lederprogrammets målsettinger er oppnådd? Vurder utsagnene fra en skala fra 1 til 6.

	1 Stemmer ikke	2	3	4	5	6 Stemmer helt
Gi kunnskap om ledelse generelt og faglig-administrativ studieprogramledelse spesielt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gi innsikt i hvordan man kan sette tydelige mål, motivere de man jobber sammen med, og drive prosesser fremover på en god måte	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gi økt bevissthet om og forståelse av hva de innebærer å ha/ta en lederrolle uavhengig av om deres rolle har en formell status i organisasjonen	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Andre tilbakemeldinger

11.

Har du andre kommentarer, skriv dem her:

ISBN 978-82-7570-355-0 (web)
ISBN 978-82-7570-356-7 (trykk)

Dragvoll Allé 38 B
Trondheim
Norway

Tel: 73 59 63 00
Web: www.samforsk.no

 NTNU
Samfunnsforskning AS

