

DEBATNUMMER:

EFTERSYN AF DE OFFENTLIGE LEDERUDDANNELSER

Publiceret: 2. maj 2022

Af: Jakob Ryttersgaard, Mads Rune Jørgensen, Poul Skov Dahl, Christina Sinding Petersen,
Dorethe Bjergkilde & Marianne Preus Sørensen

Denne samling korte artikler er et indlæg i den debat om offentlig ledelse, som har fundet sted de seneste årtier. Den konkrete anledning er resultaterne af den arbejdsgruppe, som i 2021 udkom med rapporten 'Eftersyn af de offentlige lederuddannelser'.

Vi håber, at læserne vil bruge debatnummeret til at overveje, hvordan både uddannelser og aktører i praksis kan løse udfordringer med relevans, refleksivitet, skræddersyede tilbud, transfer og værdi.

Baggrunden for eftersynet af de offentlige lederuddannelser

Der har de seneste årtier været en stigende interesse for offentlig ledelse og ledernes betydning for offentlige organisationer. Det har præget både forskning og politik. På begge områder er der efterhånden blevet skabt en bred enighed om, at ledelse betyder noget. Forskellen mellem velfungerende og mindre velfungerende offentlige organisationer skal forklares med ledelse. Der har været mindre enighed om, hvordan man skal sikre udviklingen af de rigtige kompetencer hos lederne.

Ledelseskommisionen vist en lignende interesse for lederuddannelser og deres betydning for ledelse i den offentlige sektor. En af anbefalingerne fra kommissionen var at *"De formelle lederuddannelser skal styrke udviklingen af ledernes personlige praksis og træne ledernes evne til at gribe ind – også når det er svært"*. Samtidig anbefalede ledelseskommisionen, at man kiggede nærmere på lederuddannelserne og deres effekter på ledere og organisationer.

Det blev muligt med aftalen *Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor* fra februar 2019 mellem regeringen, KL og Danske Regioner. Her indgår et eftersyn af de offentlige lederuddannelser. Ambitionen var at sikre lederuddannelser som er praksisnære, tager afsæt i værdiskabelsen for borgeren og øger resultatskabelsen i den offentlige sektor.

Derfor nedsatte man en arbejdsgruppe med Styrelsen for Forskning og Uddannelse i spidsen og deltagere fra en række ministerier, KL, Danske Regioner, Danske Universiteter, Danske Professionshøjskoler og Danske Erhvervsakademier. Arbejdsgruppen har gennemført en række analyser og undersøgelser, som alle er offentliggjort på Uddannelses- og Forskningsministeriets hjemmeside: <https://ufm.dk/uddannelse/videregaende-uddannelse/efter-og-videreuddannelse/eftersyn-af-de-offentlige-lederuddannelser>.

Analyserne har ført til en række anbefalinger til, hvordan de offentlige lederuddannelser styrkes inden for de eksisterende økonomiske rammer. Det skal sikre, at uddannelserne er praksisnære og bidrager til værdi- og resultatskabelse i den offentlige sektor.

Det siger rapporten

Rapporten peger på, at de offentlige lederuddannelser har en positiv virkning på ledernes ledelsespraksis: "De offentlige ledere udvikler sig, når de deltager på de offentlige lederuddannelser. Det er dog væsentligt, at lederuddannelserne fastholder og til stadighed fokuserer på, at lederuddannelserne skal skabe værdi for de offentlige arbejdspladser og øge værdiskabelsen for borgerne." (fra Præamblen)

Rapporten rummer seks hovedbudskaber:

1. "Dialogen om de offentlige lederuddannelsers udvikling skal styrkes"

Der er allerede dialog mellem udbydere og aftagere om udviklingen af lederuddannelserne, men alle parter bør vægte denne dialog højere. Det anbefales bl.a., at der foretages en systematisk behovsafdækning i dialog med aftagerne og at der sker en tæt, løbende og lokalt forankret dialog om uddannelsernes udvikling.

2. "De offentlige lederuddannelser skal være relevante for ledernes praksis."

Praksisnærhed er noget af det vigtigste for de offentlige lederuddannelser. Der skal være et øget fokus på transfer, styrkelse af lederidentitet, og på at inddrage nye tendenser i uddannelserne. Det er ligeledes vigtigt, at lederne inddrager medarbejdere og chefer i deres uddannelsesforløb.

3. "Uddannelse i offentlig ledelse skal være et reflekteret valg og understøtte lederens behov."

Analyserne viser, at uddannelsesvalg oftest er bestemt af pragmatiske hensyn i form af f.eks. geografisk afstand til uddannelsesstedet. Der er behov for valget i større udstrækning tager afsæt i en dialog mellem lederne og deres chefer om både den enkelte leders og arbejdspladsens behov. Rapporten peger på, at uddannelsesstederne skal understøtte denne dialog.

4. "De offentlige lederuddannelser skal kommunikere tydeligt om uddannelsesforudsætninger og læringsudbytte."

Der skal være en tydelig kommunikation om pædagogik, læringsindhold og udbytte, ligesom forventninger til tids- og ressourceforbrug skal fremstå tydeligere. Der er generelt et behov for, at forskellene mellem de forskellige uddannelsesniveauer fremstår tydeligere.

5. "Der skal følges op på de offentlige lederuddannelser."

Uddannelsesinstitutionerne har en systematisk evaluering af deltagernes udbytte og vurdering af uddannelserne, men der kan med fordel ske en tættere involvering af aftagerne – både under og efter uddannelsen. Det anbefales ligeledes, at lederne efterspørger feedback fra egen leder under og efter uddannelsen og at arbejdspladserne følger op på nytten af deltagelse på lederuddannelse.

6. "Videngrundlaget om udbyttet af de offentlige lederuddannelser skal styrkes."

Analyserne har vist, at der er behov for et bedre datagrundlag om lederuddannelsernes betydning og bidrag til værdiskabelse i den offentlige sektor. Der opfordres ligeledes til

en øget videndeling mellem de aktører, som arbejder med lederudvikling i den offentlige sektor.

Disse budskaber lægger dels op til et styrket samarbejde mellem de aktører, som deltager i lederuddannelse, dels en styrket refleksion hos alle, der udbyder eller søger uddannelse. Vi har her samlet bidrag fra fire vigtige typer aktører. De forholder sig til budskaberne og giver deres bud på, hvad der er det vigtigste for at skabe endnu bedre lederuddannelse i Danmark.

Vi er derfor glade for at kunne præsentere en række spændende bidrag:

Aftagerne: Direktør Jakob Ryttersgaard og Skolechef Mads Rune Jørgensen, begge Aalborg Kommune

Udbyderne: Poul Skov Dahl, direktør i UCL

De studerende: Christina Sinding Petersen, tidligere studerende på diplom i ledelse, KP.

Underviserne: Lektor, Ph.d, Dorethe Bjergkilde og adjunkt Marianne Preus Sørensen, begge Professionshøjskolen Absalon.

Redaktionens læsning og diskussion af bidragene findes sidst i debatnummeret.

God læse- og debatlyst!

Hilsen redaktionen

Niels Ejersbo (KP), Preben Kirkegaard (UCN), Frode Boye Andersen (VIA) og Søren Hornskov (KP).

PROFESSIONEL LÆRINGSLEDELSE I AALBORG KOMMUNE

Af Jakob Ryttersgaard og Mads Rune Jørgensen

Med det A.P. Møller-støttede projekt "Professionel Læringsledelse" rammer Aalborg Kommune ned i de tre centrale temaer fra eftersynet af offentlige lederuddannelser, nemlig at lederuddannelserne bør være: 1) praksisnære og med relevans for den enkelte leders kontekst, 2) værdiskabende med udgangspunkt i hvad der giver værdi for borgeren, 3) resultatskabende og understøtter øget resultatskabelse i den offentlige sektor.

Projektets omfang og målsætning

Alle skoleledelserne på Aalborg Kommunes 52 folkeskoler deltager i Professionel Læringsledelse (PLL), der har som overordnet formål at øge ledelsernes indsats og engagement på centrale områder med betydning for kvaliteten i skolernes arbejde og udvikling. Konkret er det målsætningen, at lederne bringes tættere på kerneopgaven, hvilket bl.a. sker gennem opbygning af strukturer og systematikker, der understøtter en mere praksisrettet opgaveløsning.

En forudsætning for at uddannelsen får en reel effekt er i den forbindelse, at lederne inddrager medarbejdere og forældre i ændringerne, og at der herved opstår en fælles forståelse og synlighed omkring udbyttet for eleverne.

Refleksion over skolens praksis

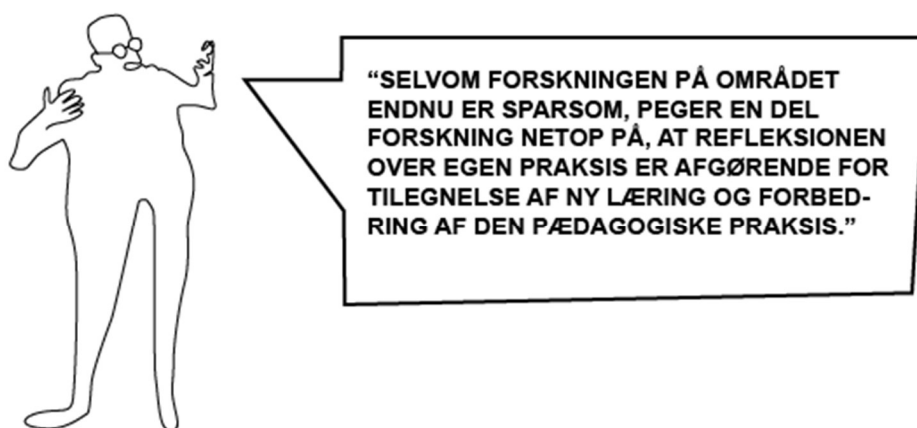
I bestræbelsen på at bringe lederne tættere på kerneopgaven, skal de som et led i uddannelsen lære egen skole endnu bedre at kende. I praksis skal lederne på jagt efter viden om skolen ud fra fem tematikker, der forskningsmæssigt dokumenterer resultater: 1) kvalitet i ledelse, 2) læringsmiljø, 3) kvalitet i undervisningen, 4) professionelle læringsfællesskaber og 5) elevdata. Disse fem tematikker er selve omdrejningspunktet for den to-årige uddannelse.

Den viden, som lederne samler indenfor hver af de fem tematikker, anvendes i en række selvanalyser, der afdækker skolens styrker og svagheder indenfor de enkelte områder. Under

udarbejdelsen af analyserne reflekterer ledelsesteamet sammen over resultaterne af deres undersøgelser, der tilvejebringes via dialog med medarbejderne, læringssamtaler med forvaltningsledelsen mv. Grundlaget for selvanalyserne kan desuden komme fra eksempelvis observationer af undervisning, deltagelse i teammøder, undervisningsplaner fra læringsplatformen 'Min Uddannelse', afgangsprøve-resultater, trivselsmålingen osv.

Ledelsernes refleksioner kondenseres skriftligt i en fast skabelon og er udgangspunktet for sparringsmøder med to mentorer, der hjælper lederne til at komme tæt og dybt ind i skolens praksis. Herefter vurderer og evaluerer lederne deres fund, inden analysen gemmes til brug i uddannelsens slutfase.

Selvom forskningen på området endnu er sparsom, peger en del forskning netop på, at refleksionen over egen praksis er afgørende for tilegnelse af ny læring og forbedring af den pædagogiske praksis.



Herudover forventes det af skoler i dag, at såvel ledelse som medarbejdere har forandrings- og udviklingskompetencer. Der er med andre ord en forventning om, at skolerne fungerer som lærende organisationer, og at medarbejderne arbejder i professionelle læringsfællesskaber. I Aalborg Kommune er det netop hensigten, at alle kommer til at arbejde i professionelle læringsteam med henblik på at samarbejde om elevernes læring og trivsel. Dette stiller krav til ledelserne, og betyder i praksis, at skoleledelserne skal have fokus på vidensudviklingen hos både medarbejderne og eleverne.

De forventninger der stilles til moderne skoledrift, og ikke mindst skoleledelse, afspejles også i kravene til de kompetenceudviklingsforløb, der udbydes til skolerne blandt andet i UC-regi. Det er således væsentligt, at disse videnspartnere bidrager med nyeste viden og skarpe

undervisere, der har kendskab til praksis, og som herved kan perspektivere det lærte ift. virkeligheden i de organisationer lederne/medarbejderne kommer fra.

Hvad skal selvanalyserne bruges til?

Efter to års lederuddannelse og i alt fem selvanalyser, med hver fire delelementer, er ledelserne klar til at udarbejde en strategisk indsats, der sætter retning for skolens strategiske udvikling i de kommende tre år. Med indsatsen i hånden, skal skoleledelsen nu gennem fælles refleksioner planlægge, implementere og evaluere de indsatser, der sættes i gang.

Samtidig består der et selvstændigt mål i, at lederne får styrket deres evne til løbende at kommunikere om, hvor skolen er på vej hen og hvorfor, så udviklingen af skolen sker med baggrund i samarbejde og dialog med medarbejderne. Med henblik på at understøtte kommunikationen, og den til tider nødvendige 'svære samtale', uddannes lederne sideløbende i 'Leading by Learning' metodikken, der er udviklet af den New Zealandske skoleforsker, Vivian Robinson. Kort fortalt kan kommunikationsværktøjet hjælpe lederne til at tage 'svære samtaler', og samtidig bevare relationen.

Hvad skal det gøre godt for?

Baggrunden for Aalborg Kommunes massive satsning på PLL-projektet bunder grundlæggende i et ønske om at give skoleledelserne et kompetenceløft, som giver ledelserne nogle konkrete værktøjer til at sætte en strategisk retning for skolerne. Skal værktøjerne anvendes effektivt forudsætter det dog, at de bringes i spil ud fra dialog med medarbejdere, forældre og elever, så udviklingen af skolerne skabes i et stærkt fællesskab.

Samtidig har det helt fra projektets start været vægtet at kombinere uddannelsens teoretiske grundlag med konkrete værktøjer og sparring tæt på de enkelte ledelsesteams. Udover at dette har bidraget til at sikre tæt sammenhæng mellem uddannelsen og ledelsernes praksis, har det desuden været en måde løbende at høste værdi af ledelsernes deltagelse i projektet, idet de allerede undervejs i forløbet har fået øje på fokus- og indsatsområder i egen organisation. Det forhold at det tillærte løbende hæftes op på deltagernes egen virkelighed og erfaringer,

vurderes ligeledes at kunne bidrage til uddannelsens effekt på skolernes ledelsespraksis fremadrettet.

UCN har været tæt på PLL fra projektets start. Uddannelsen blev således inviteret ind i forbindelse med udformningen af projektbeskrivelsen, og herudover er der løbende undervejs i projektet afholdt møder mellem projektleder og UCN-ledelsen. Det er vores vurdering, at en lederuddannelse som Professionel Læringsledelse bibringer viden, som kan bruges i tilrettelæggelsen af lederuddannelser, der tager udgangspunkt i ledernes viden om egen organisation, og evne til at anvende denne viden til at sætte strategisk retning for organisationen. Sidstnævnte tror vi vil kunne bidrage til bedre ledelse, og ikke mindst en bedre kerneydelse for borgeren.

FAKTA OM PROFESSIONEL LÆRINGSLEDELSE

- Samtlige skoleledelser i Aalborg Kommune deltager
- Indsatsen begynder i efteråret 2020 og forventes afsluttet i 2023
- Indsatsen har et samlet budget på ca. 20.000.000 kr. heraf bidrager kommunen med 4.800.000 kr. + en egen indsats i medarbejdertimer, mens AP Møller Fonden har bevilliget 14.841.000 kr.

EFTERSYN AF OFFENTLIGE LEDERUDDANNELSER: HVOR BLEV DEBATTEN AF?

Af Poul Skov Dahl

Jeg har virkelig set frem til at læse anbefalingerne fra eftersynet af de offentlige lederuddannelser. Og lad det være sagt med det samme: Eftersynet slår fast, at det er "veldokumenteret, at de offentlige lederuddannelser har en positiv virkning på ledernes ledelsespraksis". Faktisk peger eftersynet på, at landets lederuddannelser bidrager meget positivt til lederadfærd og praksisudvikling i den offentlige sektor.

Som udbydere har vi meget at være stolte af. Men jeg ked af, at eftersynet ikke har givet anledning til mere debat om ledelse, end det har. Der er ellers nok at tale om.

Først en kritisk vinkel. Det er ærgerligt, at eftersynet ikke empirisk har beskæftiget sig med uddannelsernes bidrag til værdi- og resultatskabelse i den offentlige sektor. Men det er der måske en god grund til. For det er i sig selv meget vanskeligt at måle den værdi, ledelse skaber. Hvad betyder ledelse for bundlinjen i en offentlig organisation? Hvad betyder det for den enkelte borgers helbred? Eller det enkelte barns læring? Derfor er det naturligvis også særdeles komplekst at belyse spørgsmålet om lederuddannelsernes bidrag til denne værdiskabelse. Ikke desto mindre kunne jeg have ønsket, at eftersynet havde kommet med bedre bud på netop dette spørgsmål.

Der er brugt rigtig mange ressourcer (penge) på eftersynet. Derudover har et hold af særdeles kompetente forskere bidraget, ligesom den nedsatte arbejdsgruppe har været stærkt besat. Det havde været fantastisk, hvis eftersynet havde leveret det endegyldige og uigendrivelige bevis på værdiskabelsen. Men det har det ikke. Selvfølgelig! Det er for komplekst at svare enkelt på. Og nok netop derfor, vil det blive noget, vi kan blive ved med at diskutere. Hvad betyder ledelse? Hvad betyder lederuddannelse? Det er væsentligt at diskutere, og det er min opfattelse, at vi med eftersynet står på et særdeles solidt grundlag at diskutere på.

Derfor kan jeg også blive lidt træt i koderne, når jeg fra tid til anden støder på folk, der mener, at "de der støvede diplomuddannelser er gammeldags". Eller: "Det er slet ikke relevant for den praktiske ledelsesopgave at tage en uddannelse". Udtalelserne er ofte fremført af konsulenter,

der konkurrerer om gunsten hos de samme ledere, som er i målgruppen for fx en diplom- og akademiuddannelse i ledelse.

Som nævnt mener jeg, at eftersynet og afrapporteringen heraf har givet al for lidt anledning til en grundig debat om offentlig ledelse. Da resultatet af eftersynet blev lanceret, fik lederuddannelserne et godt skudsmål, og vores minister sendte rosende ord efter udbyderne. En dags tid blev der delt meninger om eftersynets anbefalinger på de sociale medier. Men der blev hurtigt stille.

Eftersynet rummer en guldgrube af data. Der er mange nuancer og megen viden at tygge på. Og dermed er der en anledning til, at udbydere og aftagere af uddannelserne sammen dykker ned i det og med hinanden drøfter, hvordan vi kan få endnu bedre lederuddannelser.

Jeg læser anbefalingerne således, at udviklingen af lederuddannelserne først og fremmest er en opgave for udbyderne. Det er jeg enig i. Men samtidig er der for mig heller ingen tvivl om, at en stor del af opgaven i lige så høj grad bør ligge på aftagernes banehalvdel. Eftersynet viser med al tydelighed, at den udvikling, der foregår i praksis (før-under-efter), er meget væsentligt for den samlede værdi af lederuddannelser for den enkelte leder og dennes arbejdsplads. Læring skal forankres i praksis og i den enkelte leders daglige arbejde. Derfor skal rammerne for lederens virke være nøje afstemt med arbejdspladsen.



Som udbydere af lederuddannelser skal vi gøre alt, hvad vi kan, for at være i dialog med aftagerne, ligesom vi vil tilrettelægge forløbene med fokus på praksis og transfer. Men hvor kunne jeg godt tænke mig, at staten, regionerne og kommuner ville komme mere tydeligt på banen med et udspil til, hvad de som arbejdsgivere kan gøre for at sikre bedre rammer på arbejdspladsen for udviklingen af offentlige ledere.

Afslutningsvist vil jeg adressere en åbenlys konklusion, som jeg mener, man kan drage på baggrund af eftersynet. Lad os lukke DOL (Den Offentlige Lederuddannelse), som jo blandt andet udbydes af kommunerne selv via Komponent. Et primært argument for at oprette DOL har været et ønske om en mere praksisnær lederuddannelse på diplomniveau. Eftersynet viser imidlertid, at der i store træk ikke er forskel på DIL (Diplom i offentlig ledelse) og DOL. En lille forskel ligger dog i, at DOL rent faktisk opleves som lidt *mindre* praksisnær end DIL.

Jeg synes, at tiden er kommet til at vinke farvel til DOL. Vi bør i fællesskab bruge kræfterne på at udvikle DIL og andre offentlige lederuddannelser. De er gode! Men vi må stræbe efter, at de bliver endnu bedre. Det kræver et fælles arbejde – og ikke mindst en solid debat om offentlig ledelse og værdien af offentlige lederuddannelser.

TRE SPØRGSMÅL TIL EN TIDLIGERE STUDERENDE

Af Christina Sinding Petersen

Hvilke af eftersynets anbefalinger finder du særligt relevante, hvorfor og hvad kan der gøres for at efterleve disse anbefalinger?

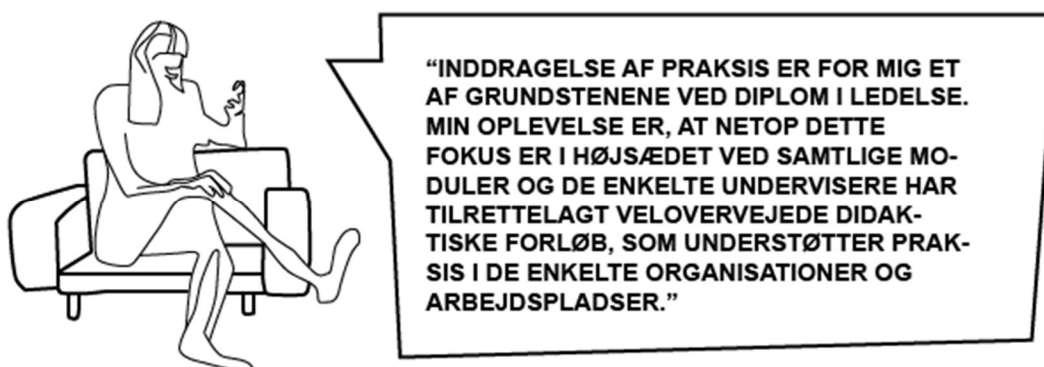
Om anbefaling 1. At de offentlige lederuddannelser understøtter udbytte/værdiskabelse på alle niveauer i den offentlige sektor...

Det kræver tid at skabe borgernære, positive effekter og værdiskabelse direkte for borgerne. En tid, som ikke er direkte målbar og defineret på forhånd, fordi det vil være op til den enkelte målgruppe/borgerkontekst at definere merværdi og skabelse af netop værdi for den enkelte, som en oplevelse af værdi. Altså en subjektiv oplevelse, for hvem det vil være forskelligt alt efter hvad der i øvrigt er på spil i organisationen, lederens understøttelse samt frontmedarbejdernes direkte samarbejde med borgeren.

Jeg forestiller mig, at der ved et sådant paradigmeskifte i den enkelte organisation skal fokuseres på at redefinere kerneopgavebegrebet. Fra tænkningen *hvad er vi til for* til *hvordan kan vi skabe merværdi i samarbejdet med borgeren*? Et kontinuerligt arbejde vi som ledere kan understøtte med meningsskabelse, social kapital og et kontinuerligt fokus på arbejdsmiljø i en presset hverdag i alle led i organisationen.

Om anbefaling 6. At de offentlige lederuddannelser har øget fokus på, at viden om ledelse omsættes til praksis (transfer), så læring forankres og derigennem styrker ledelsesadfærd og værdiskabelse for borgerne.

Inddragelse af praksis er for mig et af grundstenene ved diplom i ledelse. Min oplevelse er, at netop dette fokus er i højsædet ved samtlige moduler og de enkelte undervisere har tilrettelagt velovervejede didaktiske forløb, som understøtter praksis i de enkelte organisationer og arbejdspladser. Netop dette fokus er medvirkende til, at jeg som studerende fastholdt det refleksive blik på egen kontekst, organisation, rolle samt i udviklingen af det daglige samarbejde med medarbejderne.



Et andet centralt element i undervisningen er al det der sker ind i mellem. I pauser med medstuderende. At have et fælles fagligt forum, som udelukkende handler om ledelse og hvor vi (de studerende) kan få lov at være studerende. Med dette ment, at øvebanerne er uendelige og jo flere praksiseksempler des bedre, da det samtidig giver en indsigt i andre arbejdspladser, ledelsesudfordringer og succeser. Som igen kan bidrage til at højne de fælles refleksioner på en neutral øvebane.

Om anbefaling 9. At lederen involverer medarbejdere og chefer løbende i uddannelsesforløbet, og at lederuddannelserne understøtter dette.

Om anbefaling 10. At lederne og ledernes leder tager initiativ til dialog for at afklare lederens forudsætninger, ønsker og udviklingsmål for deltagelse på lederuddannelsen.

Med inddragelse af praksis, som en fast del af diplom i ledelse, udvikles en kontinuerlig refleksionskompetence. Dette oplevede jeg særligt i casearbejde i forbindelse med undervisningen og studiegruppe, i forbindelse med empiriindsamling i egen organisation samt ved ugentlig sparring med min leder. De konkrete ledelsesværktøjer og teorier som blev stillet til rådighed, har uden tvivl bidraget til megen selvindsigt, selvrefleksion og kompetencer til at bedrive ledelse.

Forud for studiestart havde min leder og jeg en række drøftelserne og forventningsafstemning i relation til diplom i ledelse. Jeg havde blandt andet et ønske om at have praktisk ledererfaring i et par år forud for studiestart. Dette har jeg i løbet af studiet oplevet som en stor styrke. At have oparbejdet en række håndgribelige erfaringer i praksis, som kunne bidrage til at kvalificere den løbende kompetenceudvikling.

Helt konkret kunne der indgås en kontraktlignende aftale mellem leder og leders leder, som også foreslås i idekataloget med et refleksions- og dialogværktøj. Dette kan fint danne rammen for den organisatoriske og ledelsesmæssige kontinuerlige udvikling i organisationerne, med tanke på løbende at genforhandle hvis der er anledning hertil.

Om anbefaling 20. At de offentlige arbejdspladser etablerer en evaluerings-praksis med fokus på om lederens læring fra uddannelse skaber det ønskede udbytte på arbejdspladsen.

Min erfaring for nuværende er, at man har brug for en pause, når studiet er afsluttet. En pause fra ledelsesteorier, studielæsning og opgaveskrivning. For mit vedkommende har det været en gave at få lov til at være en del af online Åbent hus på KP, hvor jeg fortalte om studiet set med mine briller til kommende studerende. Deltagelsen gav mig anledning til refleksioner over, i hvor høj grad jeg på tre år har udviklet min ledelsespraksis. Pausen har været givende samtidig med at genbesøget var mindst lige så berigende.

På min arbejdsplads har jeg to kolleger som er i gang med diplom i ledelse. Den ene kollega er netop startet og den anden er halvvejs. Vi har løbende refleksioner og praksiserfaringsudvekslinger om uddannelsen. Denne praksis i det daglige arbejde oplever jeg

meget berigende, da den gør teorier, teoretikere og praksis til del af vores hverdag og vores ledelse.

Jeg vil ikke kalde det et egentligt evalueringsværktøj eller -praksis, men det er en god måde at holde gryden i kog, refleksionerne i live og udvikle organisationen til bedst mulige løsning af kerneopgaven til gavn for borgeren.

Hvad kunne du ønske at eftersynet havde gjort mere ud af?

Efter at have læst eftersynet, anbefalingerne og de forskellige undersøgelser der er foretaget, kunne jeg ønske mig der ligeledes var fokus på kontinuitet i undervisningsform og undervisere studiet igennem.

Jeg havde samme underviser på de to første obligatoriske moduler og to andre på det tredje modul. Min oplevelse er, at undervisningsformen, tilgangen til teorier, teoretikere og pensum er meget forskellig. Jeg kunne have ønsket mig, at eftersynet berørte overvejelser vedrørende undervisernes didaktiske grundlag, undervisningsform og deraf de studerendes evaluering af dette forhold. Med dette mener jeg, at lederuddannelserne ville få en relevant og brugbar viden som kvalificering til det videre udviklende arbejde.

Derudover ser jeg et uudnyttet potentiale i at undersøge holdånd og engagement under uddannelsesforløbet. På de forskellige moduler blev der oprettet studiegrupper, som blev faste refleksionsfora og samtidig lagde op til studiegruppemedlemmene, hvor forskellige opgaver skulle løses. Jeg kunne ønske mig en undersøgelse af de studerendes erfaringer og refleksioner om bidraget af studiegrupperne. Det er nemlig min oplevelse, at den enkeltes engagement har helt afgørende betydning for udbyttet og læring.

Hvilke udfordringer og muligheder ser du for udvikling af lederuddannelse i UC-sektoren efter Eftersynet?

Med min praksiserfaring fra diplom i ledelse, hvor der ligeledes har været en del online undervisning qua covid-19, tænker jeg der ligger nogle muligheder i, at lederuddannelserne bruger online undervisning i nogen grad. At der etableres en fast kadence for vekselvirkningen

mellem fysisk undervisning og online undervisning. Jeg ser en række fordele i det fysiske fremmøde, som tidligere beskrevet, og som jeg ikke vil være foruden.

DET ER SOM AT KØRE MED EN VOGN MED FIRKANTEDE HJUL

Af: Dorethe Bjergkilde og Marianne Preus Sørensen

Tonerne fra "Eftersynet af offentlige lederuddannelser" lyder, at vi fra uddannelsessektoren skal inddrage praksis og arbejdspladserne i endnu højere grad, end vi allerede gør. Hvordan kan det gøres? Det tænkte vi, at de studerende ledere kunne hjælpe os med at svare på. De sagde:

"LITTERATUREN OG UDDANNELSEN ER 'SPOT ON' I FORHOLD TIL VORES PRAKSIS, SOM VI HAR FÅET NYE, VIGTIGE PERSPEKTIVER PÅ. MEN VI KAN IKKE KOMME IGENNEM MED DET PÅ VORES ARBEJDSPLADS. VORES LEDERE LEVER I EN DRIFTSDAGSORDEN, OG DE HAR IKKE SAMME VIDEN OM DE NYESTE FORSKNINGS- OG UDVIKLINGSTENDENSER. AT ÆNDRE VORES PRAKSIS ER SOM AT KØRE MED EN VOGN PÅ FIRKANTEDE HJUL. DET ER ENORMT FRUSTRERENDE. JEG HAR DERFOR FÅET EN LEDERKOLLEGA MED PÅ UDDANNELSEN I HÅB OM, AT DET VIL HJÆLPE. MEN NU SIDDER VI BARE TO, SOM ER LIGE FRUSTREREDE".

Når vi læser eftersynet af de offentlige lederuddannelser, peges der på, at vi fra uddannelsessektoren skal være mere opsøgende i forhold til arbejdspladsens behov og hjælpe de studerende med at sikre transfer af viden fra uddannelse til praksis. Det betyder, at eftersynet initierer til, at de studerende i endnu højere grad ansvarliggøres for praksisudvikling gennem flere teknologier, fx i form af læringskontrakter. Ligeledes, at vi som uddannelsesrepræsentanter opfordres til at gøre mere af det samme, som fx brug af flere cases og mere praksisinddragelse i undervisningen. Udbyttet skal ifølge eftersynet "i tilstrækkelig grad" føre til direkte værdiskabelse for de borgere, som organisationernes kerneopgave rettes mod. Det favoriserer både en form for lineært årsags-virkningsforhold mellem uddannelse og praksis samtidig med efterlysning af kortsigtede og umiddelbare læringsmæssige effekter, fx understøttet af prøvehandling.

Træge udviklingshjul

Vi rejser tvivl om, hvor vidt dette resultatorienterede blik overser, at den menneskelige og organisatoriske læring sker over tid. For det første fordrer en ændring af organisatorisk praksis både tid og involvering af flere mennesker og systemer end de studerende selv. For det andet fordrer nye ledelsesmæssige udsyn en kropslig og refleksiv læringsproces over tid, hvis den skal omsættes til ny praksis. Er det derfor overhovedet muligt at måle en direkte afledt effekt af uddannelse med øget værdi- og resultatskabelse på kortere tid, som eftersynet efterlyser?

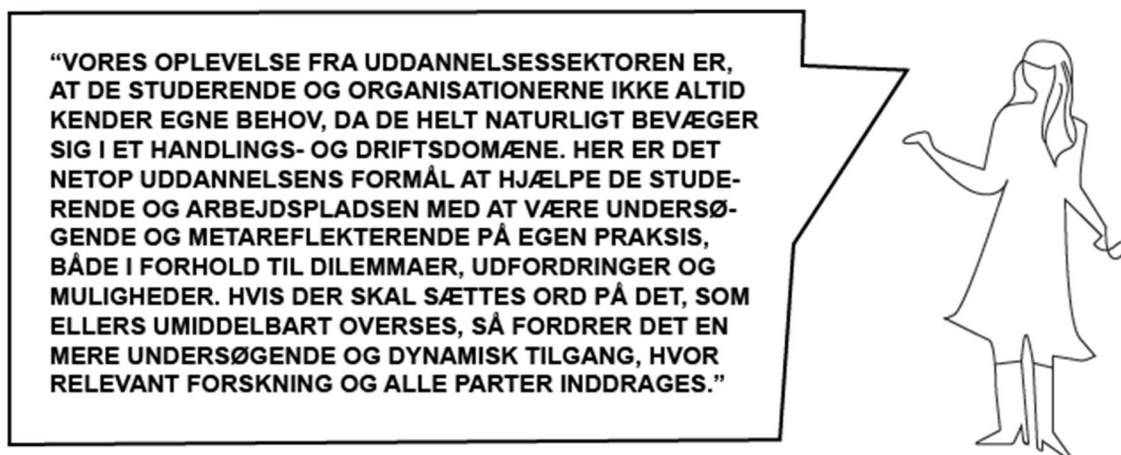
At overskride eget selvforhold, vaner og praksis som studerende kan være udfordrende nok i sig selv, men at arbejde med at ændre praksis i en organisation er en større opgave, som netop kan være svær i en travl hverdag med en driftsdagsorden. De studerende påpeger, at hvis man igangsætter faglig udvikling, risikerer man problemer i driften som fx stressede og sygemeldte medarbejdere eller manglende løsning af opgaver. Mængden af driftsopgaver kan efterlade ringe vilkår for udvikling, og udvikling kan igangsætte uforudsete konsekvenser, ikke kun for lederen på uddannelse, men også i den kontekst hvor den studerende er leder. De studerende påpeger netop i ovenstående citat, at arbejdet med at transformere ens egen læring som studerende ind i arbejdspladsen opleves som at køre med en vogn på firkantede hjul.

Nye hjul ønskes

Vi kan derfor ønske en mere helhedsorienteret tilgang, hvor praksis ikke kun inddrages før, under og efter uddannelsen, men hvor uddannelsesinstitutioner og arbejdspladser samskaber og afprøver nye flerfaglige læringseksperimenter, således at vi ikke blot reproducerer mere af det samme.

Vores oplevelse fra uddannelsessektoren er, at de studerende og organisationerne ikke altid kender egne behov, da de helt naturligt bevæger sig i et handlings- og driftsdomæne. Her er det netop uddannelsens formål at hjælpe de studerende og arbejdspladsen med at være undersøgende og metareflekterende på egen praksis, både i forhold til dilemmaer, udfordringer og muligheder. Hvis der skal sættes ord på det, som ellers umiddelbart overses,

så fordrer det en mere undersøgende og dynamisk tilgang, hvor relevant forskning og alle parter inddrages.



Det vi inviterer til, er en mere helhedsorienteret og samskabende proces, som overskrider grænserne mellem forskning, uddannelsesinstitutioner, studerende og arbejdspladser. Det indebærer, at vi sammen indtager en position som ikke-vidende. At vi anerkender kompleksiteten, og at vi erkender, at de hidtidige løsninger ikke er tilstrækkelige. Vi har brug for at skabe plads til læringseksperimenter, innovation og øget intensiveret forskningsindsats, inden vi fastlåser os på særlige tiltag. Vi argumenterer derfor for, at komplekse problemstillinger ikke kan løses med enkle lineære løsninger, men fordrer ny udforskning og udvikling af nye hjul.

EFTERSKRIFT. EN LÆSNING PÅ TVÆRS

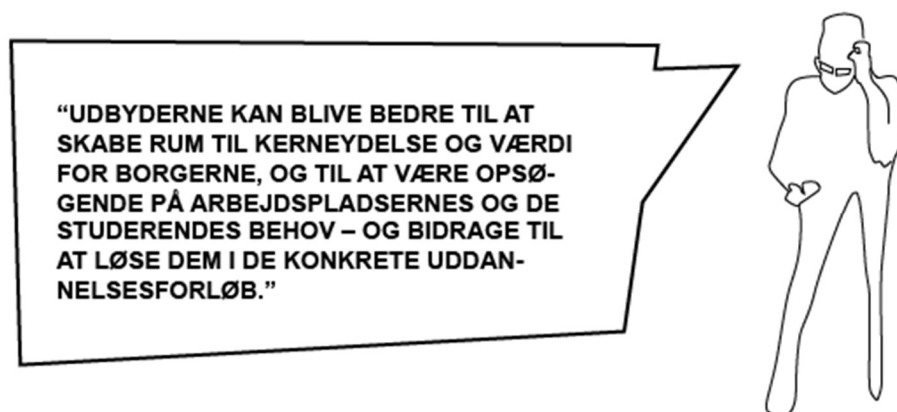
Af debatredaktionen

De fire tekster i dette temanummer rummer en række interessante læsninger af eftersynet. Vi møder den studerende (Petersen), underviserne (Bjergkilde og Sørensen), udbyder (Dahl) og aftager (Jørgensen). En række fællestræk falder i øjnene når vi læser på tværs af alle bidragene:

Eftersynets fokus på uddannelsernes relevans for praksis (se især punkt 2 ovenfor) dukker op i flere afskygninger undervejs. Skov peger på at relevans nødvendigvis må skabes i et tæt samarbejde mellem udbydere og aftagere. Relevans skabes, som Petersen peger på, både i bevægelsen fra uddannelse (transfer) til praksis og fra praksis til uddannelse. Uddannelserne kan være nok så gode, men hvis der ikke er tid til og fokus på udvikling i praksis, er transfer med et malende billede som at "køre med en vogn med firkantede hjul", som Bjergkilde og Sørensen peger på.

Og hvordan gør vi så – i praksis? Teksterne peger på flere interessante og konkrete muligheder for at skabe større relevans for praksis. Jørgensen peger på at uddannelse må skabe grundlag for en undersøgende og refleksiv tilgang til egen praksis. Her taler teksten ud fra en kommunal satsning på at gøre uddannelse i egen organisation til 'pensum' for lederuddannelse. Denne satsning er på flere måder og også helt bogstaveligt en stor investering, der søger at overkomme den hyppigt italesatte afstand mellem uddannelse og praksis. Man kunne sige, at vi her i større skala får eksempel på, hvordan efterspørgslen på forpligtende samarbejder om lederuddannelse, søger at bevæge lokal lederuddannelse fra stangvare til skræddersyet faglighed og kompetence.

Selv det skræddersyede kan dog med sine indbyggede elementer minde om konfektioneren på modulhylderne i Diplomuddannelsen i ledelse. Med Petersens bidrag kan vi måske få øje for, at lederuddannelses beskaffenhed nok påvirkes af uddannelsesdesign og strukturelle forhold, men at den egentlige kobling mellem lederuddannelse og praksis går gennem den enkelte deltager og dennes oplevede udbytte af at indgå i et ledelsesfagligt læringsmiljø. Både på lederuddannelse og i den organisatoriske praksis. Både hjemorganisation og uddannelsesinstitution er central i lederuddannelse.



Inddragelsen af praksis må med andre ord gå begge veje. Lederuddannelse skal forberedes og forankres bedre i organisationen både før, under og efter uddannelsen. Udbyderne kan blive bedre til at skabe rum til kerneydelse og værdi for borgerne, og til at være opsøgende på arbejdspladsernes og de studerendes behov – og bidrage til at løse dem i de konkrete uddannelsesforløb. Men uddannelsesfaglighed er ikke nok – forankringen i egen organisation må understøttes af forpligtende aftaler med den studerende, chefer og med-ledere ”derhjemme”.

Værdiskabelsesspørgsmålet er hele tiden påtrængende. Med et kompleksitetsfelt som beskrevet hos Dahl kan vi få billedet af black-box-forholdet mellem lederuddannelse og værdi- og resultatskabelse, og dette gør ikke værdiskabelsesspørgsmålet mindre påtrængende, blot mere nøgternt: Udbydere, deltagere og aftagere må afstemme forventninger til, hvad samarbejdet om lederuddannelse kan bidrage til, på kort og på langt sigt. Bjergkilde & Sørensen nævner faldgruber som forestillinger om lineære årsag-virkningsforhold og for stift fokus på kortsigtede og umiddelbare læringsmæssige effekter. Som deltager har Petersen opmærksomheden på at kunne 'holde gryden i kog' på en måde, der rækker ud over det formelle uddannelsesforløb.

Vi taler traditionelt i uddannelsessammenhænge om transfer, således også i disse tekstbidrag. Men flere af teksterne udfordrer indirekte det klassiske spørgsmål om overførsel og adresserer snarere en omsætning eller genudvikling af uddannelsesindholdet i den organisatoriske praksis. Bagved dette kunne ligge mere grundlæggende drøftelser af om lederuddannelse gør sig mest hjælpsom over for ledelsesudvikling ved at gøre sig ens med eller forskellig fra praksis? Spørgsmålet kunne lyde polemisk, men er meget konkret ind i alle interessenters løbende eftersyn af de lederuddannelser, der træder frem: Hvornår skal lederuddannelse forlænge organisatorisk praksis med svar til i morgen? Hvornår skal lederuddannelse udfordre sine deltagere til ledelsesfaglighed, der rækker ud over det umiddelbare 'i morgen'?

Det er som antydnet vanskeligt, også for eftersynet, at eftervise lederuddannelses værdiskabelse 1:1 i en organisatorisk praksis, men et sådan afsæt ville i så fald også blive for smalt. Det hele skal i stedet hvile på en overbevisning – baseret på tilgængelig viden – om at ledelse gør en forskel i praksis. Det kræver, at alle dem, der er involverede i at uddanne ledere, fortsætter med at debattere, udfordre og udvikle uddannelserne. På den måde kan vi måske

nå frem til, som Bjergkilde og Sørensen skriver, "en mere helhedsorienteret og samskabende proces, som overskrider grænserne mellem forskning, uddannelsesinstitutioner, studerende og arbejdspladser."