

Eftersyn af de offentlige lederuddannelser

Viden og anbefalinger

September 2021



Udgivet af Uddannelses- og Forskningsstyrelsen
Haraldsgade 53
2100 København Ø
Tel.: 7231 7800
ufs@ufm.dk
www.ufm.dk

Publikationen kan hentes på ufm.dk/publikationer

ISBN (elektronisk publikation): 978-87-94128-18-6

Indhold

1. Baggrund	6
Formål med eftersynet	7
De offentlige lederuddannelser	9
Sektorprogrammer og organisationsspecifikke forløb	11
2. anbefalinger	13
Præambel: De offentlige lederuddannelser skal bidrage til, at den offentlige sektor skaber mere værdi for borgere og virksomheder	14
Budskab 1: Dialogen om de offentlige lederuddannelsers udvikling skal styrkes	15
Budskab 2: De offentlige lederuddannelser skal være relevante for ledernes praksis	16
Budskab 3: Uddannelse i offentlige ledelse skal være et reflekteret valg og understøtte ledernes behov	17
Budskab 4: De offentlige lederuddannelser skal kommunikere tydeligt om uddannelsesforudsætninger og læringsudbytte	18
Budskab 5: Der skal følges op på de offentlige lederuddannelser	19
Budskab 6: Videngrundlaget om udbyttet af de offentlige lederuddannelser skal styrkes	21
Opfølgning og fremtidige initiativer	22
3. Eftersynets videnbidrag	25
Kortlægning af evalueringsbaseret litteratur om effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser	26
Kortlægning af forskningslitteratur om effekter af måder at udøve offentlig ledelse på	28
Kortlægning af forskningslitteratur om didaktiske virkemidler og rammer for efteruddannelse af offentlige ledere	30
Eftersynets forandringsteori	32
Deltagerne på de offentlige lederuddannelser (Registerundersøgelse)	34
Kommunikation og udvikling af de offentlige lederuddannelser (dokument- og casestudie)	36
Et brugerperspektiv på uddannelserne (spørgeskemaundersøgelser)	38

Udbytte og forudsætninger for udbytte af de offentlige lederuddannelser (Interviewundersøgelse)	41
Transfer på de offentlige lederuddannelser (Caseundersøgelse)	43

4. Idekatalog **46**

Case-baseret undervisning	46
Diskussionsbaseret undervisning	46
Fagudvikling med aftagerinddragelse	47
Forankring af ledelsesudvikling	47
Formelle og uformelle inddragelsesformer	47
Logbog	48
Lærings-/udviklingsgrupper og netværk	49
Læringssamtaler, -aftaler og -kontrakter	49
Mellemrumsopgaver	50
Opfølgingsaktiviteter	51
Personligt ledelsesgrundlag og forankring af uddannelsen	51
Refleksionsøvelser over personlige mål	52
Samtaleøvelser og rollespil	52
Strategisk samarbejde	52
Ståstedsanalyser	53
Øvebaner	54

5. Arbejdsgruppe **56**

6. Referencer **58**

1. Baggrund



1. Baggrund

God ledelse er centralt for værdi- og resultatskabelsen i den offentlige sektor. En velfungerende offentlig sektor, der leverer service af høj kvalitet til borgerne, afhænger derfor også af, at de offentlige ledere i kommuner, regioner og staten har de rette ledelseskompetencer.

Det er væsentligt, at de offentlige leders ledelseskompetencer løbende udvikles, bl.a. så de offentlige ledere har de rette værktøjer til at håndtere de udfordringer, der følger af den løbende udvikling i den offentlige sektor. Offentlige ledere har behov for at udvikle sig og lære nyt for at kunne udvikle de organisationer, de er en del af, hvilket de offentlige lederuddannelser skal understøtte. Samtidig skal udviklingen af offentlige ledere ske i tæt samarbejde med ledernes arbejdspladser, herunder nærmeste chef og medarbejdere.

Der bruges allerede i dag meget tid og mange penge på, at de offentlige ledere deltager i videre- og efteruddannelse. Ledelseskommisionens rapport fra 2018 pegede bl.a. på, at Kvalitetsreformen fra 2007 har været medvirkende til en massiv satsning på lederuddannelser, herunder Diplom i Ledelse (DIL), Den Offentlige Lederuddannelse (DOL) og masteruddannelser med fokus på offentlig ledelse: Master of Public Administration (MPA), Master of Public Management (MPM), Master of Public Governance (MPG) og Den Fleksible Master i Offentlig Ledelse (F-MOL). I forbindelse med trepartsforhandlingerne blev det aftalt at afsætte ca. 800 mio. kr. i perioden 2007-2015 til uddannelsessatsningen.

Offentlige ledere er således generelt veluddannede, og tidligere undersøgelser har vist, at de offentlige ledere selv oplever, at de styrker deres ledelseskompetencer ved at deltage på de offentlige lederuddannelser. Der eksisterer dog samtidig begrænset viden om lederuddannelsernes bidrag til værdiskabelsen for borgerne og resultatskabelsen i den offentlige sektor.

Ledelseskommisionen anbefalede derfor, at der gennemføres en dyberegående analyse af indhold, metode og læringseffekt på de offentlige lederuddannelser. Ledelseskommisionen anbefalede ligeledes, at de formelle lederuddannelser skal understøtte udviklingen af lederidentitet, faglig ledelse og styrke udviklingen af ledernes personlige praksis og træne ledernes evne til at gribe ind – også når det er svært.

På den baggrund blev det med Aftale om ledelse og kompetencer i den offentlige sektor mellem regeringen, KL og Danske Regioner af februar 2019 aftalt at gennemføre et eftersyn af de offentlige lederuddannelser med følgende begrundelse:

" (...) de offentlige ledere skal have gode muligheder for at dygtiggøre sig gennem efteruddannelse, som er praksisnær, tager afsæt i værdiskabelsen for borgeren og øger resultatskabelsen i den offentlige sektor. Parterne er enige om at gennemføre et eftersyn af de offentligt godkendte lederuddannelser med det sigte."

Eftersynet blev igangsat primo 2020 og er gennemført af en arbejdsgruppe bestående af Mikkel Leihardt (Formand - Uddannelses- og Forskningsstyrelsen), Mette Eng (Uddannelses- og Forskningsministeriet), Trine Elmelund (Finansministeriet), Andreas Jeppe Larsen (Medarbejder- og Kompetencestyrelsen), Rune Herlin Kamstrup (Komponent - Kommunernes Udviklingscenter), Henrik Casper (Danske Regioner), Kurt Klaudi Klausen

(Syddansk Universitet), Niels Ejersbo (Københavns Professionshøjskole) og Jørgen Beck (Erhvervsakademi Aarhus).

Sekretariatsbetjeningen af arbejdsgruppen har været varetaget i samarbejde mellem Uddannelses- og Forskningsstyrelsen og Finansministeriet.

Formål med eftersynet

Formålet med eftersynet har været at vurdere, om offentlige lederuddannelser på akademi-, diplom- og masterniveau i tilstrækkeligt omfang styrker de offentlige ledere i at varetage deres konkrete ledelsesopgaver og imødekommer aktuelle og fremtidige forventninger til udfordringer og muligheder for offentlige ledere.

Eftersynet har ligeledes haft til formål at bidrage med mere viden om udbyttet af uddannelserne, mere viden om matchet mellem udbud og efterspørgsel samt bidrage til udvikling af endnu bedre udbud af efteruddannelse i offentlig ledelse.

I forlængelse af Ledelseskommissionens anbefalinger og aftaleteksten fra Aftale om ledelse og kompetencer i den offentlige sektor har eftersynet særligt søgt at afdække følgende tre temaer, som fremgik i kommissoriet for arbejdet:

1. Uddannelsernes praksisnærhed, herunder at lederuddannelserne er tilstrækkeligt relevante for den enkelte leders kontekst og tilrettelægges på en måde, der tager hensyn til rammevilkårene for offentlige ledere.
2. Uddannelsernes værdiskabelse, herunder at lederuddannelserne tager udgangspunkt i værdiskabelsen for borgeren, så de styrker lederen i at lede indsatser på en måde, der skaber størst mulig værdi for borgeren.
3. Uddannelsernes bidrag til resultatskabelse, herunder at lederuddannelserne understøtter øget resultatskabelse i den offentlige sektor.

I forbindelse med eftersynet har Dansk Center for Forskningsanalyse (CFA), Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE) og Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) udarbejdet analyser for arbejdsgruppen og bidraget med ny viden om de offentlige lederuddannelser, som udgør fundamentet for eftersynets anbefalinger. Rapporterne, som er udarbejdet i forbindelse med eftersynet, er offentligt tilgængelige [og vedlagt nærværende afrapportering fra arbejdsgruppen].

Arbejdsgruppen har undervejs i eftersynet prioriteret en inddragende arbejdsform, hvor både uddannelserne, lederne og de offentlige arbejdspladser har været inddraget tæt, ligesom der har været dialog med centrale interessenter på området. I lyset af COVID-19 har arbejdsgruppen måtte aflyse flere planlagte aktiviteter undervejs i eftersynet i løbet af 2020 og første halvår 2021. Det er dog den samlede vurdering fra arbejdsgruppen, at det til trods for COVID-19 har været muligt at gennemføre et dybdegående og gennemarbejdet eftersyn af de offentlige lederuddannelser.

Ydermere har COVID-19 bibragt en række erfaringer og udviklingsmuligheder for offentlige ledere, som der med fordel kan bygges videre på ifm. de offentlige lederuddannelser,

bl.a. i relation til muligheder for virtuel undervisning mv. Grundet tidspunktet for igangsættelsen af eftersynets analyse, har erfaringer fra COVID-19 dog ikke indgået direkte i eftersynets analyser.

Arbejdsgruppen har på baggrund af det samlede eftersyn haft til opgave at komme med anbefalinger til, hvordan de offentlige lederuddannelser styrkes inden for de eksisterende økonomiske rammer med sigte på, at udbyttet for de offentlige ledere øges, så uddannelserne er praksisnære og i højere grad bidrager til værdi- og resultatskabelsen i den offentlige sektor.

De offentlige lederuddannelser

Eftersynet af de offentlige lederuddannelser inkluderer akademi-, diplom- og de offentligt rettede masteruddannelser, samt Den Offentlige Lederuddannelse. Lederuddannelserne har, på tværs af uddannelsesniveauer, til formål at styrke de offentlige ledere gennem praksisnær kompetenceudvikling. Lederuddannelserne er endvidere de største enkeltstående uddannelser på både akademi-, diplom- og masterniveau. Lederstuderende på erhvervsakademierne og professionshøjskolerne udgør ca. 30% af samtlige akademi- og diplomstuderende, mens lederstuderende på masteruddannelser udgør ca. 20% af samtlige masterstuderende.

Akademiuddannelsen og diplomuddannelsen udbydes på erhvervsakademier og professionshøjskoler, mens masteruddannelserne udbydes af universiteterne. Den offentlige lederuddannelse (DOL), udbydes af både private og offentlige uddannelsesudbydere. Alle de offentlige lederuddannelser udbydes som deltidsuddannelser der indebærer deltagerbetaling. En fuld akademiuddannelse i ledelse, koster gennemsnitligt 50-60.000 kr., en diplomuddannelse i ledelse 60-85.000 kr., den offentlige lederuddannelse 92.000 kr., mens masteruddannelserne kan koste mellem 174.000-206.000 kr.

Historisk er uddannelsen Master of Public Management (MPM), der blev oprettet på Odense Universitet i 1997, den ældste af de nuværende offentlige lederuddannelser. Uddannelsen var frem til 2009, reguleret gennem sin egen bekendtgørelse, hvorefter den, sammen med alle andre masteruddannelser, blev lagt ind under den overordnede masterbekendtgørelse.

Diplomuddannelsen i ledelse (der i begyndelsen hed diplom i offentlig ledelse) blev oprettet i 2002, mens akademiuddannelsen i ledelse oprettes i 2003. Diplomuddannelserne blev frem til 2007 udbudt på de daværende centre for videregående uddannelse (CVU) og på handelsskolerne. Med vedtagelsen af lov om professionshøjskoler, overgik udbuddet af diplom i ledelse til de otte nyoprettede professionshøjskoler. På samme vis blev akademiuddannelsen i ledelse udbudt på erhvervsskolerne, men overgik, med loven om erhvervsakademier for videregående uddannelser i 2008, til de nyoprettede erhvervsakademier.

Akademi- og diplomuddannelsen i ledelse har nationale studieordninger, hvilket betyder, at alle udbydere af hhv. akademi- eller diplomuddannelsen, følger sammen studieordning. Institutionerne samarbejder om udviklingen af studieordningerne gennem de faglig fællesudvalg, hvor alle udbydende institutioner har en plads.

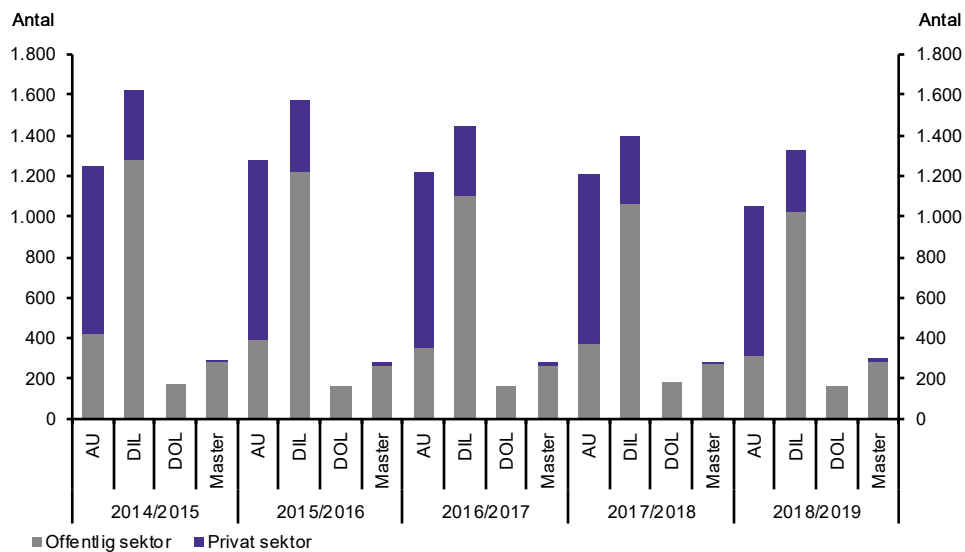
Sideløbende med udviklingen i det uddannelsesmæssige landskab, fik trepartssamarbejdet i 2007, også kendt som kvalitetsreformen, stor betydning for de offentlige lederuddannelser og de offentlige lederes muligheder for uddannelse. Som led i reformen fik de offentlige ledere fra 2008 ret til at tage enten diplomuddannelsen i ledelse (DIL) eller Den offentlige lederuddannelse (DOL). Sidstnævnte oprettes dog først i 2009 som del af reformen. Heri blev det besluttet, at der i tillæg til den eksisterende diplomuddannelse i ledelse, etableres en ny, fleksibel og praksisnær lederuddannelse for offentlige ledere på diplomniveau - Den Offentlige Lederuddannelse (DOL). Uddannelsen kan, i modsætning til de andre offentlige lederuddannelser, både udbydes af offentlige og private uddannel-

sesudbydere. Disse administreres gennem en certificeringsordning, der blandt andet sikrer, at DOL-studerende kan ansøge om automatisk merit for gennemførte DOL-moduler, til tilsvarende DIL-moduler. Endeligt var det indeholdt i reformen, at der etableres en ny og fleksibel masteruddannelse i offentlige ledelse. Dette førte til udviklingen af Master of Public Governance (MPG), som blev godkendt i 2009. Uddannelsen blev ved oprettelsen udbudt af to forskellige konsortier, bestående af henholdsvis SDU og AU, samt CBS, KU og AAU. I forbindelse med institutionernes overgang til institutionsakkreditering, søgte AAU dog selvstændig godkendelse til varetagelse af udbuddet i Nordjylland, hvilket blev godkendt i 2018.

Hovedparten af lederuddannelsernes optag af studerende består i dag af ledere fra den offentlige sektor. På diplomuddannelsen i ledelse udgår disse ca. 80%, mens de udgør næsten 100% på den offentlige lederuddannelse og ca. 95% på de offentligt rettede masteruddannelser. På akademi i ledelse er billedet det modsatte, da hovedparten af de studerende udgøres af ledere fra den private sektor (ca. 70% fra den private sektor). Over tid har deltagelsen af ledere fra den offentlige sektor været faldende på både akademiuddannelsen i ledelse og diplom i ledelse, mens den har været stabil for Den Offentlige Lederuddannelse og stigende for masteruddannelserne i ledelse.

Figur 1.

Sammenhængen mellem det totale antal årselever på de offentlige lederuddannelser sammenholdt med årselever fra den offentlige sektor.



Anm.: Medtaget uddannelser er: Akademi i ledelse (AU), Diplom i ledelse (DIL), Den offentlige lederuddannelser (DOL) og Masteruddannelserne i offentlige ledelse, MPG, F-MOL og MPM (Master).

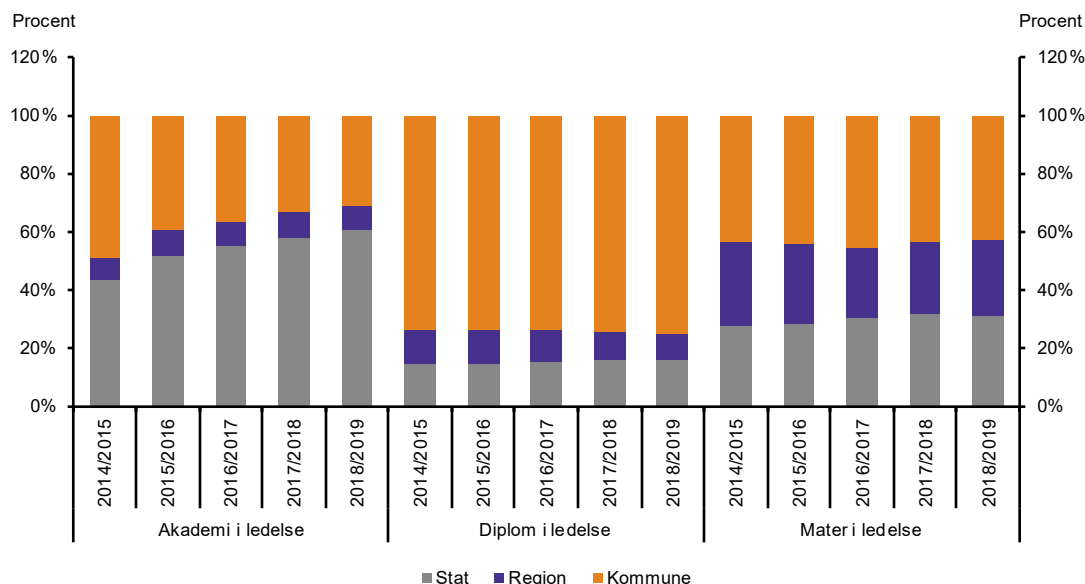
Kilde: Uddannelses- og Forskningsstyrelsen på baggrund af data fra Danmarks Statistik.

Siden 2014 er antallet af årselever fra den offentlige sektor på akademiuddannelsen i ledelse faldet med ca. 25% af det samlede antal årselever, mens der i samme periode for diplomuddannelsen i ledelse er sket et fald på 20%. I modsætning til dette har antallet af årselever fra den offentlige sektor været stabilt på Den Offentlige Lederuddannelse, mens det har været let stigende for de offentligt rettede masteruddannelserne.

Ser man på fordelingen af årselever fra de tre offentlige sektorer, ser fordelingen således ud på de tre uddannelsesniveauer:

Figur 2

Den sektorvise fordeling af årselever set i procent ift. det samlede antal årselever fra den offentlige sektor



Anm.: Medtaget uddannelser er: Akademi i ledelse (AU), Diplom i ledelse (DIL), Den offentlige lederuddannelser (DOL) og Masteruddannelserne i offentlige ledelse, MPG, F-MOL og MPM (Master).

Kilde: Uddannelses- og Forskningsstyrelsen på baggrund af data fra Danmarks Statistik.

Sektorprogrammer og organisationsspecifikke forløb

I tillæg til de formelt kompetencegivende offentlige lederuddannelser arbejder de offentlige institutioner også med ledelsesudvikling gennem ledelsesudviklingsprogrammer i sektoren eller organisationsspecifikke in-house forløb, hvor der i nogle tilfælde anvendes private aktører. In-house forløb har ofte til formål at udvikle lederne i en organisation strategisk og med ophæng i den konkrete institutions værdier, ligesom in-house forløb kan styrke netværk på tværs af enheder i organisationen. De offentlige arbejdsgivers efterspørgsel på lederuddannelse dækkes med andre ord ikke af de formelt kompetencegivende lederuddannelsers udbud alene. Hertil kommer et bredt udbud af lederuddannelse fra private aktører, som i varierende grad anvendes af de offentlige arbejdspladser.

2. Anbefalinger



2. anbefalinger

Arbejdsgruppen for eftersynet har udarbejdet anbefalinger til, hvordan udbuddet af offentlige lederuddannelser kan styrkes, og hvordan udbyttet af de offentlige lederuddannelser dermed kan øges. Fokus har i overensstemmelse med eftersynets formål været på uddannelsernes praksisnærhed, og på hvordan de offentlige lederuddannelsers bedst muligt kan bidrage til værdiskabelse for borgerne og resultatskabelse i samfundet.

Eftersynets analyser viser på tværs af uddannelserne en stor tilfredshed med de offentlige lederuddannelser (Bjørnholt & Kjer, 2021; (a) Mortensen, et al., 2021; (b) Mortensen, et al., 2021; Jensen, et al., 2021; Jensen & Mortensen, 2021). Hovedparten af de adspurgte ledere og deres chefer oplever, at de offentlige lederuddannelser har gjort lederne til bedre ledere, og at de har været relevante i forhold til ledernes daglige ledelsespraksis. Uddannelserne opleves altså generelt både som værdifulde og praksisrelevante. Det generelle indtryk i eftersynet er således, at der er et godt og velfungerende efteruddannelsessystem for offentlige ledere, men eftersynet har samtidig også identificeret områder, som med fordel kan styrkes. Disse områder er knyttet op på eftersynets læringsteori, som har fokus på, hvad der sker både før, under og efter ledernes uddannelse.

Arbejdsgruppens anbefalinger er bygget op med en præambel, seks overordnede budskaber og en perspektivering om opfølgning og fremtidige initiativer, hvortil der er knyttet i alt 29 mere specifikke anbefalinger. Til både præambelen, budskaberne, perspektiveringen og dertilhørende anbefalinger er knyttet en kort beskrivende tekst, der uddyber arbejdsgruppens hensigt med det overordnede budskab og i nogle tilfælde giver bud på konkrete indsatser og værktøjer i det tilhørende idekatalog.

Arbejdsgruppen har særligt haft gode betingelser for at analysere uddannelsernes praksisnærhed, mens det har været sværere at finde direkte empiri på uddannelsernes bidrag til værdi- og resultatskabelsen i den offentlige sektor. Arbejdsgruppen finder det derfor vigtigt, at der også fremadrettet bevares et stærkt fokus på uddannelsernes kort- og langsigtede bidrag til værdiskabelse for borgerne og resultatskabelse i samfundet.

Nogle anbefalinger retter sig mod selve uddannelserne, nogle mod de offentlige arbejdspladser og nogle mod de ledere, som deltager på de offentlige lederuddannelser. Ikke alle anbefalinger er relevante for alle, men alle anbefalinger peger på aspekter ved de offentlige lederuddannelser, som der med fordel kan arbejdes med. Udfordringsbilledet på tværs af uddannelser og sektorer varierer, men er på andre parametre bemærkelsesværdigt ensartet. Arbejdsgruppen finder på den baggrund, at der med udgangspunkt i eftersynets anbefalinger er basis for at styrke de offentlige lederuddannelsers værdi- og resultatskabelse.

Præambel: De offentlige lederuddannelser skal bidrage til, at den offentlige sektor skaber mere værdi for borgere og virksomheder

Arbejdsgruppen for eftersynet finder det generelt veldokumenteret, 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. I nogle tilfælde vil det følge naturligt af lederens udvikling, mens der i andre tilfælde er behov for et skærpet fokus på, hvordan de offentlige lederuddannelser på både kort og lang sigt bidrager til, at den offentlige sektor skaber værdi for borgere og virksomheder.

I forbindelse med eftersynet er der gennemført en række analyser ((b) Mortensen, et al, 2021; Jensen & Mortensen, 2021). Arbejdsgruppen finder det på den baggrund fastslået, at deltagelse på én af de offentlige lederuddannelser påvirker lederidentiteten positivt, og at lederne oplever at blive styrket i deres ledelsespraksis ved at deltage på lederuddannelsen. Endvidere viser studierne i eftersynets kortlægning (Ebbrecht & Baker, 2020), at lederuddannelse positivt påvirker både de praksisnære (ledelsesstil, jobtilfredshed, brugerorientering, organisatorisk læring, arbejdsmiljø og implementering af teamstruktur) og de ledernære effekter (generelle ledelseskompetencer, self-efficacy og forståelse af ledelsespraksis).

Det er dog vanskeligt for både lederne, ledernes ledere og underviserne i eftersynets analyser at udpege konkrete eksempler på, at uddannelserne har et udbytte for borgerne. En udfordring som heller ikke eftersynets kortlægning af forskningslitteratur (Ibid.) kaster lys over, da kun ét af de inkluderede studier undersøger borgernære effekter, og dette studie endvidere ikke lykkes med at identificere positive borgernære effekter. Dette skyldes formentlig, at det er vanskeligt at identificere en én-til-én sammenhæng mellem uddannelse, ledelsespraksis og organisatoriske resultater, da uddannelserne primært understøtter ledernes refleksionsevne til at vælge mellem forskellige løsninger inden for en given organisatorisk kontekst, og da effekterne kan være langsigtede.

Derfor anbefaler eftersynet:

1. At de offentlige lederuddannelser understøtter udbytte/værdiskabelse på alle niveauer i den offentlige sektor: For lederne, ledernes medarbejdere, ledernes arbejdspladser og for virksomheder/borgerne.
2. At de offentlige lederuddannelser adresserer relevante og aktuelle samfunds- og ledelsesmæssige udfordringer.

Budskab 1: Dialogen om de offentlige lederuddannelsers udvikling skal styrkes

Nye udfordringer, som f.eks. den grønne omstilling og digitaliseringen af samfundet, stiller nye krav til ledernes kompetencer og evner. En af løsningsmulighederne er en styrket udviklingsdialog om de offentlige lederuddannelser. Dette er ikke nyt. De offentlige lederuddannelser inddrager i dag aftagerne som en fast del af deres udvikling: Beslutningstagere på det strategiske niveau i organisationerne, chefer for de ledere, der er på uddannelse, og ledere, som tidligere selv har gået på uddannelsen (mens medarbejdersiden ser ud til at være fraværende i denne dialog). Eftersynets dokument- og interviewanalyse (Bjørnholt & Kjer, 2021) peger dog på, at dialogen om lederuddannelserne kan vægtes og prioriteres højere af alle parter. Der er på den ene side behov for, at de offentlige lederuddannelser løbende orienterer sig mod ledernes og arbejdspladsernes behov og på den anden side, at de offentlige ledere og deres arbejdspladser i højere grad gør sig disse behov bevidst og tager stilling til de offentlige lederuddannelser som en del af deres realisering af de strategiske udviklingsmål.

Derfor anbefaler eftersynet:

3. At de offentlige lederuddannelser i en systematisk dialog med de offentlige arbejdspladser udvikler et styrket uddannelsesstilbud, som matcher de offentlige lederes kompetenceudviklingsbehov.
4. At de offentlige lederuddannelser i øget grad foretager systematisk behovsafdækning i dialog med aftagerne herunder både arbejdsgivere, aftagerne og centrale interessenter.
5. At de offentlige lederuddannelser i højere grad indbyder aftagerne og centrale interessenter til en og centrale interessenter til en tæt, løbende og lokalt forankret dialog om uddannelsernes udvikling.

Se idekatalog for eksempler på:

- Fagudvikling med aftagerinddragelse
- Formelle og uformelle inddragelsesformer

Budskab 2: De offentlige lederuddannelser skal være relevante for ledernes praksis

Ledernes motivation ifm. lederuddannelserne hænger ofte sammen med ledernes oplevelse af uddannelsens relevans. Det vil sige, om den enkelte leder – med arbejdspladsens og egne behov i fokus – oplever at kunne erhverve sig nye kompetencer, der er relevante på egen arbejdsplads. Det er væsentligt, at de offentlige lederuddannelsers faglige indhold og læringsmetoder tilrettelægges med blik for den enkelte deltagers udviklingsbehov. Det er samtidig vigtigt, at uddannelserne ikke blot involverer praksis, men at praksis også kan spejles i teori (Bjørnholt & Kjer, 2021; Danmarks Evalueringsinstitut, 2021).

Både eftersynets dokument- og interviewstudie og spørgeskemaundersøgelser (Bjørnholt & Kjer, 2021; (b) Mortensen, et al., 2021; Jensen & Mortensen, 2021) viser, at lederne på tværs af akademi-, diplom- og masteruddannelserne i ledelse generelt oplever, at undervisningen inddrager praksis og relaterer det faglige indhold til praksis. Lederne og ledernes ledere fremhæver særligt refleksionskompetencer og viden om konkrete ledelsesværktøjer, som de kompetencer lederne får styrket på uddannelserne, og det generelle billede er, at uddannelserne overordnet set i høj grad er relevante for ledernes praksis. Det er dog samtidig arbejdsgruppens oplevelse, at praksisnærhed er et af de vigtigste parametre for de offentlige lederuddannelser, og derfor er det væsentligt fortsat at arbejde målrettet med uddannelsernes relevans for ledernes praksis – i dialog med både lederne og arbejdspladserne.

Derfor anbefaler eftersynet:

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.
7. At de offentlige lederuddannelser bidrager til at styrke ledernes lederidentitet.
8. At de offentlige lederuddannelser har et højt, tidssvarende og fremsynet kendskab til nye ledelsestendenser og ledelsespraksis i offentlige organisationer og løbende tilpasser indholdet på uddannelserne.
9. At lederen involverer medarbejdere og chefer løbende i uddannelsesforløbet, og at lederuddannelserne understøtter dette.

Se idekatalog for eksempler på:

- Case-baseret undervisning
- Diskussionsbaseret undervisning
- Mellemrumsopgaver
- Refleksionsøvelser over personlige mål
- Samtaleøvelser og rollespil
- Strategisk samarbejde
- Øvebaner

Budskab 3: Uddannelse i offentlige ledelse skal være et reflekteret valg og understøtte lederens behov

Det er væsentligt, at offentlige lederes valg af uddannelse er et reflekteret og bevidst valg, som tager udgangspunkt i den enkelte leders og dennes arbejdsplads' behov. Eftersynets spørgeskema- og interviewundersøgelse ((b) Mortensen, et al., 2021; Jensen, et al., 2021; Jensen & Mortensen, 2021) viser, at mange ledere vælger uddannelse på baggrund af et ønske om at udvikle sig som leder, mens hovedparten af lederne vurderer, at strategiske overvejelser i forhold til arbejdspladsen har en betydning.

Eftersynets spørgeskema- og interviewundersøgelse viser ligeledes, at det specifikke uddannelsesvalg oftest er bestemt af pragmatiske hensyn i form af f.eks. geografisk afstand til uddannelsesstedet. Arbejdsgruppen finder, at individuelle kompetencer såvel som organisatoriske behov skal tages i betragtning, således at den mest relevante uddannelsesinstitution, der både kan bidrage til at realisere lederens og arbejdspladsens behov, vælges.

De offentlige arbejdspladser opfordres således til at arbejde på en målrettet ledelsesudvikling gennem mere systematisk og reflekteret brug af lederuddannelserne. Samtidig bør de offentlige lederuddannelser understøtte de offentlige arbejdspladser i at prioritere lederuddannelserne og sikre forløb, som er optimale for den enkelte leder.

Derfor anbefaler eftersynet:

10. At lederne og lederens leder tager initiativ til dialog for at afklare lederens forudsætninger, ønsker og udviklingsmål for deltagelse på lederuddannelsen.
11. At de offentlige lederuddannelser bidrager til at understøtte dialog om det forventede udbytte af uddannelsen mellem lederen og lederen leder forud for valg af uddannelse.
12. At de offentlige lederuddannelser understøtter de ønskede effekter af lederuddannelsen via et styrket tilbud om individuel vejledning og udarbejdelsen af individuelle uddannelsesplaner.

Se idekatalog for eksempler på:

- Læringssamtaler, -aftaler og -kontrakter
- Personligt ledelsesgrundlag og forankring af uddannelsen
- Ståstedsanalyser
- Logbog

Budskab 4: De offentlige lederuddannelser skal kommunikere tydeligt om uddannelsesforudsætninger og læringsudbytte

En central forudsætning for at træffe et reflekteret valg er adgang til relevant og fyldestgørende information.

Eftersynets analyser peger på forskellige ting. På den ene side siger lederne i spørgeske- maundersøgelsen ((b) Mortensen, et al., 2021; Jensen & Mortensen, 2021), at de generelt oplever at have adgang til tilstrækkelig information til at træffe valg om efteruddannelse på et oplyst grundlag. På den anden side viser eftersynets dokument - og interviewstudie (Bjørnholt & Kjer, 2021) dog også, at informationen ofte er meget enslydende og på et så overordnet niveau, at det kan være vanskeligt at adskille uddannelserne og udbyttet på tværs af master-, diplom-, og akademiniveau fra hinanden.

De fleste udbydere, men ikke alle, beskriver de overordnede kompetencer, som den enkelte leder forventes at kunne dygtiggøre sig inden for. Beskrivelserne er dog ofte formu- leret i generelle termer, ligesom mål og delmål sjældent er tydeliggjort. Ligeledes fremgår det sjældent, hvor meget tid og hvor mange ressourcer, lederne skal bruge på uddannel- sen. Hertil kommer en stor ensartethed i beskrivelserne af det overordnede fagudbud og læringsindhold på tværs af akademi-, diplom- og masterniveau. Dermed tydeliggøres det ikke nødvendigvis, at forskellen på de forskellige uddannelsesniveauer bl.a. knytter sig til niveauet af undervisningen, pensum, teoretisk indhold mv.

Derfor anbefaler eftersynet:

13. At de offentlige lederuddannelser tydeligt kommunikerer om pædagogik, læringsind- hold og udbytte for at kvalificere ledernes uddannelsesvalg.
14. At de offentlige lederuddannelser tydeligt kommunikerer forventninger til den tid og de ressourcer, som det forventes, at lederne skal bruge på uddannelsen.
15. At information om de offentlige lederuddannelser styrkes på Voksenuddannelse.dk med henblik på at skabe et samlet overblik.

Budskab 5: Der skal følges op på de offentlige lederuddannelser

På tværs af eftersynets uddannelser er det svært at finde eksempler på, at der systematisk bliver fuldt op på lederuddannelserne. Fra dokumentanalysen (Bjørnholt & Kjer, 2021) ved vi, at alle uddannelser arbejder forholdsvis systematisk med studenter- og censor-evalueringer samt dimittendundersøgelser som led i udvikling af uddannelserne. Dog fremhæver særligt undervisere i interviewundersøgelsen (Jensen, et al., 2021), at læringsudbyttet kunne styrkes, hvis uddannelserne gjorde mere for at etablere kontakt til lederens arbejdspladser med henblik på at øge uddannelsernes praksisrelevans og skabe tydeligere sammenhæng til arbejdspladsernes behov.

Vi ved fra spørgeskemaundersøgelserne ((b) Mortensen, et al., 2021; Jensen & Mortensen, 2021), at lederne i det store og hele er positive i forhold til deres lederuddannelser. At de selv synes, at de har fået et udbytte ud af dem, og at de kan bruges og bliver brugt i deres daglige praksis. Lederne siger dog samtidigt, at de ikke i særlig høj grad inddrager deres chef, kollegaer eller medarbejdere i forandringer af praksis efter uddannelsen, hvilket implicerer, at de oftest står alene med opfølgningen på det afsluttede uddannelsesforløb. Det vil styrke udbyttet for lederne, medarbejderne og de offentlige arbejdspladser, hvis der blev fulgt mere op på lederens uddannelser – både under og efter endt uddannelse. Det er både lederne seget ansvar at efterspørge opfølgning og feedback, men det er også arbejdspladsernes ansvar at sikre, at det sker.

Arbejdsgruppen konstaterer, at denne problemstilling kompliceres af flere forhold, som f.eks. udskiftning af leders leder eller leders jobskifte under uddannelsen. Disse omskiftelige forhold kan udfordre lederens mulighed for at inddrage chefer, medarbejdere, daglige praksis mv. i deres uddannelsesforløb. Dermed er der altid tale om en balancegang mellem forventningen om en tæt praksisforankring af uddannelserne i forhold til lederens daglige praksis og arbejdsplads og en den generelle praksisrelevans i forhold til ledelsespraksisen.

I forandringsteorien (Kjer, et al., 2021) indgår desuden sparring og netværksdannelse som centrale og transferfremmende aktiviteter. Dette understøttes i flere af eftersynets analyser ((b) Mortensen, et al., 2021; Jensen, et al., 2021; Jensen & Mortensen, 2021; Danmarks Evalueringsinstitut, 2021), hvor både ledere og undervisere fremhæver sparring og netværk som værdifulde aktiviteter i forhold til at styrke lederens ledelseskompetencer og deres ledelsespraksis. Dog er det de færreste ledere, som holder kontakten til deres netværk efter uddannelsens afslutning, og sparringen synes i mindre grad at foregå, efter at uddannelsen er afsluttet. Derfor anbefaler arbejdsgruppen, at uddannelsernes læringsnetværk understøttes i form af forløb eller processer efter undervisningens afslutning, som f.eks. alumneaktiviteter, konferencer og webinarer.

Derfor anbefaler eftersynet:

16. At de offentlige lederuddannelser foretager en løbende, systematisk evaluering af uddannelsernes kvalitet og læringsudbytte i tæt dialog med aftagerne og kursisterne både under og efter uddannelsen.

17. At de offentlige lederuddannelser fortsat etablerer læringsnetværk som en del af uddannelsesforløbet og skaber rammer for, at de kan fastholdes efter uddannelsen er afsluttet.
18. At lederne efterspørger løbende feedback fra egen leder under og efter lederuddannelsen.
19. At centrale stabsfunktioner på arbejdspladserne (f.eks. HR-afdelinger) arbejder for at understøtte, at lederens leder følger op på lederens udvikling efter uddannelsen er afsluttet.
20. At de offentlige arbejdspladser etablerer en evaluerings-praksis med fokus på om lederens læring fra uddannelse skaber det ønskede udbytte på arbejdspladsen.

Se idekatalog for eksempler på:

- ➔ **Forankring af ledelsesudvikling**
- ➔ **Lærings-/udviklingsgrupper og netværk**
- ➔ **Opfølgningsaktiviteter**

Budskab 6: Videngrundlaget om udbyttet af de offentlige lederuddannelser skal styrkes

Flere af eftersynets analyser har vist, at videngrundlaget om de offentlige lederuddannelser og deres udbytte med fordel kunne styrkes. I arbejdet med registerundersøgelsen ((a) Mortensen, et al., 2021) blev det klart, at mere specifikke og nemmere tilgængelige data med fordel kunne dannes. De specifikke data kunne f.eks. være om uddannelsesforløbene med oplysninger om præcise start- og afslutningsdatoer for både enkelte moduler og hele forløb. Dette er som udgangspunkt data som uddannelserne allerede registrerer, hvorfor en løsning kunne være en forbedret afgrænsning af udtrækket til Danmarks Statistik.

Endvidere viser eftersynets tre litteraturkortlægninger (Ebbrecht & Baker, 2020; Ebbrecht, et al., 2020; Stage & Kruse, 2020), at de offentlige lederuddannelser såvel som forsknings- og analyseinstitutioner med fordel kunne fokusere mere på at styrke videngrundlaget om udbyttet af uddannelserne – herunder særligt de borgernære effekter.

Arbejdsgruppen konstaterer endvidere, at der ikke pågår en systematisk dialog mellem uddannelsesinstitutioner og øvrige udbydere af ledelsesudvikling i den offentlige sektor. Det kan forhindre et gensidigt udbyttende samspil med positive synergier, hvor der bliver delt viden og udvekslet erfaringer på tværs.

Derfor anbefaler eftersynet:

21. At der etableres et forbedret datagrundlag, der kan give bedre muligheder for fremadrettet at udvikle de offentlige lederuddannelserne og øge udbyttet.
22. At både de offentlige lederuddannelser såvel som forsknings- og analyseinstitutioner har fokus på at styrke videngrundlaget om uddannelsernes bidrag til værdiskabelse for borgerne.
23. At videndelingen mellem de forskellige aktører, der arbejder med ledelsesudvikling i den offentlige sektor, øges.

Opfølgning og fremtidige initiativer

Hensigten med arbejdsgruppens anbefalinger er, at de tages ned og omsættes til handling lokalt på både de enkelte lederuddannelser og de offentlige arbejdspladser. Anbefalinger kan for eksempel omsættes til lokale målsætninger, så der sættes ind de steder, hvor der er behov. Det kan eksempelvis ske ved, at uddannelsesinstitutioner og arbejdspladser udvælger konkrete anbefalinger, udarbejder handleplaner på baggrund heraf og løbende følger op på implementeringen af anbefalingerne. Tilrettelæggelsen af implementering af anbefalingerne er dog op til den enkelte uddannelsesinstitution og arbejdsplads.

Arbejdsgruppen er endvidere i forbindelse med eftersynet blevet opmærksomme på forskellige rettede potentialer og udfordringer, der ikke var mulige at undersøge under rammerne for eftersynet, men som parterne opfordres til at arbejde videre med.

For det første kan arbejdsgruppen konstatere, at det kan svække progressionen i ledernes kompetenceudvikling gennem lederuddannelse, at søgning og optag på de offentlige lederuddannelser som udgangspunkt sker på baggrund af lederens formelle uddannelsesbaggrund og ikke på baggrund af lederens kompetencer og erfaringer med ledelse. Lederes uddannelsesvalg vil derfor – uanset lederniveau og erfaringer – oftest være bestemt af niveauet af deres grunduddannelse. Arbejdsgruppen opfordrer derfor lederuddannelserne på akademi- og diplomniveau til at afsøge mulighederne for at øge anvendelse af, og kendskab til, realkompetencevurderinger, ligesom det bør afdækkes om anvendelsen af realkompetencevurderinger kan indføres på masteruddannelserne, da dette kan være med til at fjerne barrierer for kvalificerede ansøgere, som ellers vil få afslag på at blive optaget.

For det andet kan arbejdsgruppen konstatere en efterspørgsel efter flere formelt kompetencegivende uddannelsesstilbud til før-ledere, helt nye ledere, ledere der tidligere har gennemført en lederuddannelse og meget erfarne ledere. Selv om der allerede udbydes formelt kompetencegivende uddannelser til f.eks. før-ledere på akademi- og diplomniveau, er det arbejdsgruppens opfattelse, at området indeholder et udviklingspotentiale, som uddannelsesudbyderne i samarbejde med arbejdspladserne og de centrale aktører på området med fordel kunne udnytte bedre gennem f.eks. toninger, særskilte moduler og valgfag.

For det tredje viser eftersynet analyser en relativ lille forskel mellem diplom i ledelse og den offentlige lederuddannelse (DOL) ((b) Mortensen, et al., 2021; Jensen & Mortensen, 2021). En af de primære motivationer for oprettelsen af DOL var et ønske om en mere praksisnær og offentligt rettet lederuddannelse på diplomniveau. Eftersynets spørgeskemaundersøgelse viser imidlertid, at mens de studerendes oplevelser på DOL er meget på linje med de studerende på diplom i ledelse i forhold til kvalitet, indhold og læring, opleves den ikke som mere praksisnær – faktisk en smule mindre. Hertil kommer, at relativt få studerende anvender muligheden for automatisk at overføre merit fra Den Offentlige Lederuddannelse til diplom i ledelse. Derfor anbefaler arbejdsgruppen, at der gennemføres et eftersyn af Den Offentlige Lederuddannelse med fokus på dens praksisnærhed og rammer for udvikling.

Derfor anbefaler eftersynet:

24. At de offentlige lederuddannelser og de offentlige arbejdspladser følger op på eftersynet, ved f.eks. at omsætte relevante anbefalinger til lokale målsætninger.
25. At parterne i arbejdsgruppen for eftersynet om 1-2 år samlet følger op på eftersynets anbefalinger.
26. At de offentlige lederuddannelser afsøger muligheden for en øget anvendelse af realkompetencevurderinger.
27. At de offentlige lederuddannelser i samarbejde med de offentlige arbejdspladser og de centrale aktører på området afsøger mulighederne for at udbyde flere formelt kompetencegivende uddannelses tilbud til specifikke målgrupper gennem f.eks. lokale toninger, særskilte moduler og valgfag.
28. At der foretages et eftersyn af praksisnærheden og rammerne for udvikling af den offentlige lederuddannelse (DOL).
29. At de offentlige lederuddannelser inddrager erfaringer fra COVID-19-perioden med at anvende virtuelle muligheder i uddannelsesforløb, f.eks. i forhold til anvendelse af virtuelle muligheder, som kan give fleksibilitet og afhjælpe geografiske udfordringer.

3. Eftersynets videnbidrag



3. Eftersynets videnbidrag

I det følgende redegøres kort for resultaterne i de videnbidrag, som er udarbejdet i forbindelse med eftersynet. Resultaterne fremgår i de i alt ni rapporter, som er udarbejdet for eftersynet, hvor der ligeledes indledningsvis er korte sammenfatninger af de enkelte rapporters væsentligste resultater. De ni analyser omfatter:

- Kortlægning af evalueringsbaseret litteratur om effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelse.
- Kortlægning af forskningslitteratur om effekter af måder at udøve offentlig ledelse på.
- Kortlægning af forskningslitteratur om didaktiske virkemidler og rammer for efteruddannelse af offentlige ledere.
- Eftersynets forandringsteori.
- Deltagerne på de offentlige lederuddannelser (Registerundersøgelse)
- Kommunikation og udvikling af de offentlige lederuddannelser (dokument - og case-studie)
- Et brugerperspektiv på uddannelserne (spørgeskemaundersøgelser)
- Udbytte og forudsætninger for udbytte af de offentlige lederuddannelser (Interviewundersøgelse)
- Transfer på de offentlige lederuddannelser (Caseundersøgelse)

➔ [Rapporterne kan læses i deres fuld længde her](#)

Kortlægning af evalueringsbaseret litteratur om effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser

Infoboks: Litteraturkortlægning om effekt og effektmåling

Rapport: Ebbrecht og Baker (2020): *Kortlægning af evalueringsbaseret litteratur om effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser – Empirisk evidens i en dansk kontekst*. Dansk Center for Forskningsanalyse ved Aarhus Universitet

Formål: At etablere et lettilgængeligt overblik over de væsentligste evalueringsbaserede artikler og publikationer inden for temaet 'effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser'. Kortlægningen er den første af tre, som, samlet set, belyser betydningen af forskellige måder at tilrettelægge, udvikle og organisere offentlige lederuddannelser i Danmark.

Undersøgelsesspørgsmål: At identificere relevante typer af analyser, undersøgelser, datakilder, effektmål og resultater, der beskriver effekter og effektmåling af offentlige lederuddannelser og andre relaterede lederuddannelser.

Metode: Til kortlægningen anvendes en systematisk tilgang med metoden Rapid Evidence Assessment. Studier er inkluderet, hvis de falder inden for alle følgende kriterier: 1) er udført i perioden 2010–2020. 2) Omhandler offentlige ledere eller lederuddannelser i en dansk eller sammenlignelig kontekst. 3) Bidrager til belysning af effekt eller effektmåling af offentlige lederuddannelser. 4) Har fokus på interaktioner mellem ledelse og medarbejdere og/eller brugere. 5) Overvejende indeholder empirisk evidens. Ud fra disse kriterier er der til kortlægningen identificeret 30 studier.

Kortlægningens resultater falder i to hovedspor: effektmåling i litteraturen om offentlige lederuddannelser samt konkrete effektmål og effekter af offentlige lederuddannelser. Af de inkluderede studier er det kun et enkelt studie, der undersøger borgernære effektmål, mens ti studier omhandler praksisnære effekter og 27 studier omhandler ledernære effekter.

I det ene studie omhandlende borgernære effekter (på skolelederområdet), var det ikke muligt at finde sammenhæng mellem uddannelse af offentlige skoleledere og elevers faglige læring.

Studierne af praksisnære effekter identificerer positive effekter af lederuddannelse i forhold til ensartede opfattelser af udøvet ledelsesstil mellem leder og medarbejder, jobtilfredshed, borgerorientering, organisatorisk læring, arbejdsmiljø og implementering af teamstruktur. Der kan dog ikke identificeres effekter af lederuddannelse på medarbejderes sygefravær.

Hovedparten af studierne, der beskæftiger sig med ledernære effekter, fremhæver positive effekter på både ledelseskompetencer (eksempelvis lederes generelle ledelseskom-

petencer, self-efficacy, forståelse af ledelsespraksis etc.) samt ledelsesadfærd (eksempelvis transformations- og transaktionsledelse samt øvrige ledelsesstile og adfædsorienteringer). Nogle studier finder, at uddannelse i konventionelle ledelsesformer reducerer uønsket ledelsesadfærd, eksempelvis laissez-faire ledelse.

På baggrund af resultaterne har kortlægningen identificeret tre opmærksomhedspunkter til det videre arbejde med eftersyn af offentlige lederuddannelser:

- Studiernes overførbarhed til den danske offentlige sektor varierer. Der er tale om begrænset overførbarhed i de tilfælde, hvor de deltagende ledere repræsenterer en enkelt eller få type(r) offentlig(e) organisation(er).
- Kun få studier har tilnærmelsesvist et ideelt evalueringsdesign for studier af effekter af offentlige lederuddannelser.
- Kun et enkelt studie afdækker borgernære effekter af offentlige lederuddannelser.

➔ [Læs kortlægningens analyse- og oversigtsnotat her](#)

Kortlægning af forskningslitteratur om effekter af måder at udøve offentlig ledelse på

Infoboks: Litteraturkortlægning om effekt af måder at udøve offentlig ledelse på

Rapport: Ebbrecht, Fuglsang og Ladegaard (2020): *Kortlægning af forskningslitteratur om effekter af måder at udøve offentlig ledelse på - Empirisk evidens i en dansk kontekst*. Dansk Center for Forskningsanalyse ved Aarhus Universitet.

Formål: At etablere et lettilgængeligt overblik over de væsentligste empiriske forskningsartikler og -publikationer inden for temaet 'effekter af måder at udøve offentlig ledelse på'. Kortlægningen er den anden af tre kortlægninger, som, samlet set, belyser betydningen af forskellige måder at tilrettelægge, udvikle og organisere offentlige lederuddannelser i Danmark.

Undersøgelsesspørgsmål: Hvilke målbare effekter har forskellige måder at udøve ledelse på i den offentlige sektor for organisationer, medarbejdere og brugere?

Metode: Til kortlægningen anvendes en systematisk tilgang med metoden Rapid Evidence Assessment. Studier er inkluderet, hvis de falder inden for alle følgende kriterier: 1) er udført i perioden 2010-2020. 2) Omhandler offentlige ledere eller lederuddannelser i en dansk eller sammenlignelig kontekst. 3) Bidrager til belysning af effekter af måder at udøve offentlig ledelse på. 4) Har fokus på interaktioner mellem ledere og medarbejdere og/eller brugere. 5) Overvejende indeholder empirisk evidens. Ud fra disse kriterier er der til kortlægningen identificeret 37 studier.

Kortlægningens resultater falder i tre hovedspor: tidligere reviews af effekter af måder at udøve offentlig ledelse på, effekter af transformations- og transaktionsledelse, og effekter af ledelse fra anden ledelsesforskning.

Litteraturen indikerer, at der er positive effekter af aktiv ledelse, særligt transformations- og transaktionsledelse (og kombinationen af de to) på en række relevante målsætninger, mens fraværende (laissez-faire) ledelse er relateret til negative målsætninger. En håndfuld studier beskæftiger sig ligeledes med ledelsesstile uden for denne tredeling, men disse udgør et klart mindretal.

Litteraturen er næsten udelukkende fokuseret på praksisnære målsætninger, særligt medarbejders motivation og engagement modtager meget interesse. Herimod er kun ganske få studier fokuseret på brugernære effekter. Disse omhandler alle sammenhænge mellem ledelsesstil og karakterniveauer (i hhv. folkeskoler og gymnasier) og finder kun små eller betingede effekter.

Herudover står det klart, at effekter af ledelsesstile og adfærd er kontekstspecifikke. Karakteristika ved ledere, medarbejdere og organisation er alle relevante for effektiviteten af måder at udøve offentlig ledelse på, ligesom det også står klart, at der ikke er en 1:1 sammenhæng mellem lederens intenderede adfærd, og det der opleves af de ansatte.

På baggrund af resultaterne identificeret i kortlægningen fremhæves nogle opmærksomhedspunkter som værende særligt relevante for det videre arbejde med forskning i betydningen af måder at udøve offentlig ledelse på:

- Transformations- og transaktionsledelse (og til dels laissez-faire ledelse) er de mest studerede former for ledelsesadfærd og udgør den klare majoritet af litteraturfeltet.
- Langt størstedelen af litteraturen fokuserer på praksisnære effekter, mens kun få studier undersøger brugernære effekter.
- I hvilken grad, og under hvilke omstændigheder, intenderet ledelsesadfærd overføres til medarbejdere, og hvorledes disse effekter videre påvirker kvalitet for brugeren er uklart.

➔ Læs kortlægningens analyse- og oversigtsnotat her

Kortlægning af forskningslitteratur om didaktiske virkemidler og rammer for efteruddannelse af offentlige ledere

Infoboks: Litteraturkortlægning om didaktiske virkemidler og rammer for efteruddannelse af offentlige ledere

Rapport: Stage og Kruse (2020): *Kortlægning af forskningslitteratur om didaktiske virkemidler og rammer for efteruddannelse af offentlige ledere - Empirisk evidens i en nordisk kontekst*. Dansk Center for Forskningsanalyse ved Aarhus Universitet.

Formål: At etablere et lettilgængeligt overblik over de væsentligste empiriske forskningsartikler og -publikationer inden for temaet 'betydningen af didaktiske virkemidler og rammer for efteruddannelse af ledere i den offentlige sektor'. Kortlægningen er den tredje af tre kortlægninger, som, samlet set, belyser betydningen af forskellige måder at tilrettelægge, udvikle og organisere offentlige lederuddannelser i Danmark.

Undersøgelsesspørgsmål: Hvilke elementer i en lederuddannelse er særligt nyttige for de deltagende ledere med hensyn til at opnå praksisnære effekter?

Metode: Til kortlægningen anvendes en systematisk tilgang med metoden Rapid Evidence Assessment. Studier er inkluderet, hvis de falder inden for alle følgende kriterier 1) er udført i perioden 2010-2020, 2) omhandler offentlige lederuddannelser i en nordisk kontekst, 3) indeholder empiri, der belyser betydningen af didaktiske virkemidler og rammer for efteruddannelse af ledere i den offentlige sektor. Ud fra disse kriterier er der til kortlægningen identificeret 27 studier.

Kortlægningens resultater falder i tre hovedspør: 1) Teoris rolle, 2) At bringe praksis i spil, og 3) Komposition og relationer.

Teori spiller en central rolle på lederuddannelser, og en række af kortlægningens studier fremhæver eksplicit empiriske erfaringer med anvendelsen af forskellige typer af teori. Det fremhæves, at teori bidrager med relevante klassifikationer og til at skabe en faglig distance til deltagernes egen praksis, som er fordrende for individuelle og kollektive refleksionsprocesser. Deltagerne har en tendens til ikke at opfatte teori som særligt nagelfast, men som noget der refleksivt skal oversættes til egen kontekst og praksis. Studierne veksler imellem at beskrive erfaringer med praksisbaseret teori, der primært er genereret på baggrund af empirisk forskning inden for et specifikt fagområde, og generisk teori, der i højere grad fokuserer på generelle samfundsmæssige dynamikker.

Et væsentligt didaktisk virkemiddel er at bringe ledernes egen praksis i spil i undervisningen på lederuddannelser. Kortlægningen finder, at der overordnet præsenteres tre typer erfaringer med virkemidler til at bringe praksis i spil. Den første af disse er planlagte cases, der på forhånd er struktureret af underviserne, og som kan tage form af detaljerede casebeskrivelser, narrative dilemmasценарier eller "case-besøg" i udvalgte organisatio-

ner. For det andet beskrives erfaringsbaserede cases, hvor underviserne bruger forskellige metoder til at få deltagerne til at bringe konkrete praksis-situationer på banen i plenumsessioner. Det kan eksempelvis være refleksionsøvelser, hvor lederne beretter om arbejdsdilemmaer, gruppecoaching, der bringer lederes egne erfaringer ind i læringsrummet, og rollespilstræning, der får lederne til at forholde sig refleksivt til konkrete situationer. Endeligt fremhæver en række af kortlægningens studier opgaveskrivning, både under og i slutningen af lederuddannelse, som fortsat værende et centralt virkemiddel til at fremme dyb refleksion og analytiske færdigheder.

Hovedparten af kortlægningens studier forholder sig til fire overordnede aspekter ved komposition og relationer på lederuddannelserne. For det første beskrives forskellige erfaringer med diversitet i forhold til, om deltagerne kommer fra samme/forskelligt ledelsesniveau og organisationstype. For det andet kommer flere studier ind på betydningen af holdånd under uddannelsesforløb, hvilket kan være vigtig i forhold til at understøtte interaktion og refleksion deltagerne imellem og skabe den fornødne tryghed til at dele ud af (dårlige) erfaringer og at eksperimentere med nye tilgange. Et tredje væsentligt aspekt er erfaringer med undervisernes rolle, og hvilken betydning inddragende undervisning, praksisforståelse og undervisernes fysiske tilstedeværelse har for de deltagende lederes læringsudbytte. Endeligt indgår relationen læringsrum vis-a-vis arbejdsplads som et centralt punkt, hvor studierne rapporterer om forhold såsom deltagernes samtidige roller som både søgende studerende og handlekraftig leder, distancen mellem arbejdsplads og læringsrum, og hvordan eksamination bør foregå.

På baggrund af resultaterne har kortlægningen identificeret følgende opmærksomhedspunkter til videre arbejde med eftersyn af offentlige lederuddannelser:

- Så godt som ingen af de inkluderede studier går for alvor på tværs af offentlige lederuddannelser empirisk eller analytisk. Hver især fokuserer de i stedet specifikt på én lederuddannelse, eller to beslægtede, hvor nogle lederuddannelser er overrepræsenterede i forhold til andre.
- Hovedparten af kortlægningens studier har forfattere med en nær relation til, eller som er decideret involveret i, de undersøgte lederuddannelser. På den ene side kan dette forhold give anledning til potentiel positiv bias i beskrivelsen af erfaringer med lederuddannelserne. På den anden side har autobiografiske erfaringer en særskilt værdi, da 'member-knowledge' hjælper i studiet af intrikate processer som læring, refleksion og formidling.

➔ [Læs kortlægningens analyse- og oversigtsnotat her](#)

Eftersynets forandringsteori

Infoboks: Forandringsteori

Rapport: Kjer, Mortensen & Bjørnholt (2021) - *Eftersyn af offentlige lederuddannelser. Delrapport 1: Opsamling på eksisterende viden i en forandringsteori til "eftersynet af offentlige lederuddannelser"*. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE)

Formål: At afdække og opsamle de centrale aktører antagelser om, hvordan offentlige lederuddannelser virker.

Anvendelsen af forandringsteorien i eftersynet:

1. Fundament for en tydeliggjort, fælles forståelse af, hvordan offentlige lederuddannelser forventes at virke.
 2. Opsamling på de centrale forestillinger omkring virkningerne af de offentlig lederuddannelse.
 3. Kvalificering af de efterfølgende undersøgelser (delrapporterne 2-6) både i forhold til undersøgelsesspørgsmål, fokus, metoder og datakilder.
-

VIVE har udarbejdet fem delrapporter med fokus på de offentlige lederuddannelsers praksisnærhed og bidrag til værdi- og resultatskabelsen i den offentlige sektor.

Som det fremgår ovenfor i afsnittet om litteraturkortlægningerne, er det generelt svært at undersøge kausale effekter af offentlige lederuddannelser på borgerne og samfundet. Det har ligeledes været arbejdsgruppens vurdering, at deciderede effektstudier ville være for svære at gennemføre metodisk, ligesom det ikke var muligt inden for den tidsramme, der var afsat til eftersynet.

I stedet er eftersynet bygget op om en forandringsteori med en række begrundede forventninger og antagelser om, hvordan en indsats (i dette tilfælde offentlige lederuddannelser) forventes at virke. Forandringsteorien viser, hvilke mekanismer og resultater der forventes at være i forbindelse med offentlige lederuddannelser (virkningskæder). På den baggrund har det været muligt at efterprøve specifikke led i virkningskæden og på den måde sandsynliggøre effekterne af de offentlige lederuddannelser på værdi- og resultatskabelsen i den offentlige sektor.

Eftersynets forandringsteori indeholder to dimensioner:

En horisontal dimension (proceslinje), der skitserer virkningerne af de aktiviteter, der forventes at ske før, under og efter lederuddannelsen. Det vil sige de forventede sammenhænge mellem lederuddannelsens aktiviteter, deres resultater og virkninger på kort og langt sigt.

En vertikal dimension, der illustrerer, hvad forandringsteoriens tre hovedelementer (leder, arbejdsplads og uddannelse) skal gøre for at sikre sammenhæng mellem lederuddannelsens aktiviteter, resultater og virkninger.

Bevæger man sig horisontalt i forandringsteorien, fokuserer før-dimensionen på erkendelse af behov, information og støtte til deltagelse, som de centrale aktiviteter med betydning for lederuddannelsernes udbytte. Under-dimensionen omhandler organisationer- og lederens engagement og ejerskab, lederens autonomi under uddannelse, samt praksisinvolvering og netværksdannelse, mens efter-dimensionen fokuserer på evaluering, netværk og sparring som betydningsfulde aktiviteter for udbytte.

➔ [Læs hele eftersynets forandringsteori her](#)

Deltagerne på de offentlige lederuddannelser (Registerundersøgelse)

Infoboks: Registerundersøgelse

Rapport: Mortensen, Mikkelsen & Nandrup (2021) - *Eftersyn af offentlige lederuddannelser Delrapport 3: En registerundersøgelse*. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE).

Formål: At bibringe viden om, hvem deltagerne på de offentlige lederuddannelser er, og hvad deres baggrund er.

Undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvad karakteriserer lederne på offentlige lederuddannelser, hvem er de, hvor kommer de fra, og hvilke områder arbejder de inden for?
2. Er der over tid forskel i, hvad der karakteriserer lederne, der begynder på offentlige lederuddannelser?
3. Hvor lang tid strækker ledernes uddannelsesforløb sig over?
4. Hvordan ser ledernes arbejdsliv ud før, under og efter en lederuddannelse? Herunder om der er ændringer i andelen, der skifter job, skifter branche eller skifter stilling, og hvordan ledernes lønudvikling er.
5. Tager lederne en offentlig lederuddannelse på et udbudssted nær deres arbejdsplads?

Metode: Undersøgelsen bygger på deltagerne på offentlige lederuddannelser (AU, DIL, DOL, MPG og F-MOL) med start på uddannelsen i perioden fra år 2007 til og med 2018, og som er offentligt ansat i året, de påbegynder uddannelsen. Undersøgelsen er baseret på data fra udbudsstederne af offentlige lederuddannelser koble med data fra Danmarks Statistiks registre.

VIVE har som et led i eftersynet gennemført en registeranalyse af deltagerne på de offentlige ledelsesuddannelser i årene 2007 til 2018.

Undersøgelsen viser overordnet, at i gennemsnit 6000 offentlig ansatte årligt de seneste år har påbegyndt enten en master-, diplom- eller akademiuddannelse.

Deltagerne fordeler sig på tværs af en lang række brancher. Ledere som påbegynder en masteruddannelse arbejder bl.a. med offentlig administration (27 pct.), i sundhedsvæsenet (28 pct.) og med undervisning (23 pct.). Størstedelen af deltagerne på diplomuddannelsen arbejder med undervisning (28 pct.) og i daginstitutioner, i hjemmehjælpen, på dagcentre og andre sociale foranstaltninger uden institutionsophold (22 pct.). Væsentligt flere ledere fra forsvar, politi, retsvæsen har valgt at tage en akademiuddannelse inden for de seneste år og udgør den største del af deltagerne på akademiuddannelserne (26 pct.) efterfulgt af offentlig administration (21 pct.) og undervisning (19 pct.).

Der er overordnet set ikke sket en udvikling i ledernes uddannelsesbaggrund på masteruddannelserne, der har en lang eller mellemlang uddannelse. For akademi- og diplomuddannelserne i ledelse er der over tid sket en ændring i ledernes uddannelsesniveau mod en større ensretning, så bestemte uddannelsesgrupper tager bestemte lederuddannelser.

Andelen af lederne på diplomuddannelserne har fortsat hovedsageligt en mellemlang videregående uddannelse (60 pct.). Samtidig er andelen, der har en kort eller lang videregående uddannelse steget på bekostning af andelen med en erhvervsuddannelse. Andelen af ledere med en erhvervsuddannelse stiger i stedet på akademiuddannelserne, hvor denne gruppe nu er dominerende (42 pct.) på bekostning af andelen med en videregående uddannelse. Samtidig er der en stigning i andelen af ledere med en ungdomsuddannelse eller lavere uddannelsesniveau på akademiuddannelserne (20 pct.), hvor denne gruppe tidligere ikke har været væsentligt repræsenteret på lederuddannelserne.

→ [Læs hele registerundersøgelsen her](#)

Kommunikation og udvikling af de offentlige lederuddannelser (dokument- og casestudie)

Infoboks: Dokument og casestudie

Rapport: Bjørnholt & Kjer (2021) - *Eftersyn af offentlige lederuddannelser Delrapport 2 Dokument- og interviewstudie*. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE).

Formål: At give viden om, hvordan lederuddannelserne præsenterer deres faglige profil, arbejder med praksisnærhed og aftagerinddragelse.

Undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvordan præsenterer uddannelserne deres faglige profil?
2. Hvordan arbejder uddannelserne med at sikre praksisnærhed?
3. Hvordan arbejder uddannelserne med at inddrage uddannelsens aftagere i udvikling af uddannelserne?

Metode:

Dokumentanalyse: Indholdsanalyse af alle uddannelsesinstitutionernes hjemmesider med henblik på at identificere oplysninger, der kunne bruges til at besvare de tre undersøgelsesspørgsmål.

Casestudie: Dataindsamlingen blandt 16 udvalgte uddannelser gennem en udvidet dokumentanalyse og interview blandt uddannelsesledere, repræsentanter for de faglige fællesudvalg samt aftagere.

Undersøgelsens formål er at give viden om, hvordan de offentlige lederuddannelser sikre det rette uddannelsestilbud til lederne. Undersøgelsen fokuserer på den information, der er rådighed, når lederne og deres organisationer skal vælge lederuddannelser samt på den inddragelse af aftagerne, der sker i den løbende udvikling uddannelserne.

Præsentation af faglig profil

Ser man på den tilgængelige information om lederuddannelser, på f.eks. deres hjemmesider, viser analysen helt overordnet, at denne ofte er af relativ generel og overordnet karakter. De fleste lederuddannelser har på deres hjemmesider information, der beskriver uddannelsens formål, adgangskrav, varighed, obligatoriske fag og valgfag, mens beskrivelser af f.eks. forventet kompetenceudvikling og arbejdsindsats under uddannelsen ikke fremgår særligt tydeligt. Endelig er der en stor ensartethed i det overordnede fagudbud på tværs af master-, diplom-, og akademisniveau, hvilket kan gøre det vanskeligt at adskille de forskellige udbud og niveauer fra hinanden.

Praksisrelevans

Analysen viser endvidere, at 'praksis-relevans' (den gensidige interaktion mellem teori og praksis) både ifølge de interviewede uddannelsesledere såvel som i de officielle dokumenter prioriteres på alle niveauer. Dette er, ifølge uddannelsesstederne, særligt udtalt i

undervisningen, hvor casearbejde, aktionslæring, lærings-netværk og eksamensarbejde oftest bruges til at koble uddannelsernes teoretiske rammer til lederens praksis.

Inddragelse af aftagere

Slutteligt viser analysen, at aftagernes indflydelse på udvikling af uddannelserne foregår gennem flere forskellige kanaler. Analysen viser, at der overordnet kan sondres mellem tre typer af aftagere: strategiske beslutningstagere, lederens chef og ledere, der tidligere selv har været på uddannelserne. Mens de strategiske beslutningstagere fortrinsvis inddrages i den generelle udvikling af uddannelserne, involveres lederens chef primært i tilrettelæggelsen af uddannelsesforløb for den individuelle leder. Samlet set er aftagernes indflydelse på uddannelserne sporadisk/tilfældig.

➔ [Læs hele dokument- og casestudiet her](#)

Et brugerperspektiv på uddannelserne (spørgeskemaundersøgelser)

Infoboks: Spørgeskemaundersøgelserne

Rapporter: (1) Mortensen, Bro & Pedersen (2021) - *Offentlige lederuddannelser: Et brugerperspektiv på uddannelserne. Delrapport 4: Afrapportering af spørgeskemaresultater*. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE). (2) Jensen & Mortensen (2021) - *Den Offentlige Lederuddannelse: Et brugerperspektiv på uddannelsen. Delrapport 6: Afrapportering af supplerende spørgeskemaresultater*. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE)

Formål: At få ledernes erfaringer og perspektiver på lederuddannelserne.

Undersøgelsesspørgsmål: Med afsæt i forandringsteorien, undersøges ledernes erfaringer og perspektiver i et før-under-efterperspektiv.

Metode: Delrapport 4: Omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt nuværende og tidligere studerende på akademi- (AU), diplom- (DIL) og master-uddannelserne (MA). Hertil en mindre spørgeskemaundersøgelse blandt lederens ledere. Delrapport 6: Omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt nuværende og tidligere studerende på Den Offentlige Lederuddannelse (DOL).

De tre spørgeskemaundersøgelser tager afsæt i forandringsteorien og forholder sig til ledernes erfaringer og perspektiver på lederuddannelserne før, under og efter uddannelse. I det følgende gengives udvalgte resultater fra de tre undersøgelser samlet.

Overordnet set viser de tre undersøgelser en stor tilfredshed med de offentlige lederuddannelser. Hovedparten af adspurgte ledere svarer, at lederuddannelsen i meget høj grad eller i høj grad var indsatsen værd (AU 67%, DIL 72%, DOL 81% og MA 81%), at uddannelsen har gjort dem til en bedre leder (AU 60%, DIL 62%, DOL 78% og MA 69%), og at den har været relevant i forhold til deres daglige arbejde som leder (AU 72%, DIL 73%, DOL 87% og MA 78%).

Lederen oplever altså deres lederuddannelser som både værdiskabende og praksisrelevante, men viser også områder med forandringspotentialer for de offentlige lederuddannelser.

Ledernes perspektiv på perioden før uddannelse

En grundpille i forandringsteorien er, at værdien af lederuddannelserne øges, hvis uddannelsesinstitutionens profil, fag og uddannelsesstruktur matcher de efterspurgte behov fra leder og organisation. Derfor er det forud for valget af lederuddannelse vigtigt, at leder såvel som organisation har fokus på at afklare deres behov for læring og forandring i løsningen af ledelsesopgaven.

Størstedelen af lederne svarer, at der i et vist omfang blev foretaget en ståstedsanalyse (dvs. en konkret vurdering af både lederens og organisationens behov for læring) forud for valget af deres lederuddannelse. Det er primært lederne og deres chefer, som er involverede i ståstedsanalyserne. Der er dog forskellige opfattelser mellem ledere og chefer af, hvorvidt ståstedsanalyserne blev foretaget, samt af, i hvilken grad cheferne var involverede i udarbejdelsen heraf (hvor cheferne svarer mere positivt end lederne). Dog indikerer størstedelen af de adspurgte ledere, at beslutningen om at starte på en offentlig lederuddannelse især er motiveret af et ønske om at udvikle sig som leder og ønsket om at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer.

En væsentlig større andel af lederne på masteruddannelserne og den offentlige lederuddannelse (DOL) angiver, at de i høj eller meget høj grad var involverede i planlægningen af uddannelsesforløbet og i udformningen af (en eventuel) uddannelsesplan end lederne på de to øvrige uddannelsesniveauer. Til gengæld angiver en større andel af lederne på akademi- og diplomuddannelserne, at en udbyder af uddannelsesforløbet i høj eller meget høj grad var en del af planlægningen og udformningen af uddannelsesplanen end lederne på masteruddannelserne. Der er for akademi-, diplom- og masteruddannelserne forskellige opfattelser mellem ledere og deres chefer af graden, hvormed der laves uddannelsesplaner. Her svarer cheferne mere positivt end lederne. For den offentlige lederuddannelse (DOL) mener en signifikant større andel af lederne, at der chefer var involveret i planlægningen af uddannelsesforløbet end på de øvrige uddannelser.

Lederenes perspektiv på perioden under uddannelse

På tværs af uddannelserne oplever lederne generelt, at undervisningen inddrager praksis, anvender praksisnære eksempler, relaterer det faglige indhold til praksis og faciliterer faglige netværk. Dog oplever ledere fra akademi-, diplom- og masteruddannelserne i højere grad, at det faglige indhold relateres til praksis, end det er tilfældet på den offentlige lederuddannelse (DOL). Blandt et mindretal af lederne er der en opfattelse af, at deres lederuddannelse har for stort fokus på teori.

Lederne oplever overordnet set på tværs af uddannelserne en relativ høj grad af aktionslæring, hvor lederne løbende afprøver og anvender det lærte i egen organisation. Den supplerende undersøgelse blandt chefer til ledere viser ligeledes, at cheferne i relativ høj grad har opfattelsen af, at lederne afprøver det lærte fra lederuddannelsen i deres egen organisation.

Lederen vurderer i høj grad deres eget engagement højt både i forhold til aktiv deltagelse og forberedelse. Deltagernes egen motivation for at tage uddannelsen har en signifikant betydning for deres undervisningsengagement.

Mens ledere oplever en ret lille grad af involvering fra deres chef i forhold til opfølgning på deltagerens eventuelle uddannelsesplan, mener chefer for ledere selv, at de i relativ høj grad er involverede. Samtidig har lederne generelt en oplevelse af, at deres medarbejder har været motiveret for at afprøve ændringer i organisationen.

Lederens perspektiv på perioden efter uddannelse

Lederne er i det store og hele positive i forhold til deres lederuddannelser. De synes selv, at de har fået et udbytte ud af dem, der kan bruges og bliver brugt i deres daglige praksis.

Deltagerne fra masteruddannelserne og den offentlige lederuddannelse (DOL) vurderer i højere grad end deltagerne fra diplom- og akademiuddannelserne, at de anvender det

lærte. Barriererne for anvendelse (i form af tid og mulighed for at anvende det lærte) er mere tydelige for de to sidstnævnte grupper. Hertil kommer, at relativt få ledere fra den offentlige lederuddannelse (DOL) efteruddannelse, gør brug af muligheden for at få merit for deres DOL-moduler til tilsvarende moduler i diplomuddannelse i ledelse.

Lederne inddrager ikke i særlig høj grad deres chef, kollegaer eller medarbejdere i forandringer af praksis efter uddannelsen, hvilket implicerer, at de oftest står alene med opfølgningen på det afsluttede uddannelsesforløb. Generelt er det svært at finde eksempler på, at der systematisk bliver fuldt op på lederuddannelserne.

- ➔ [Læs spørgeskemaundersøgelsen \(Akademi, diplom og master\) her](#)
- ➔ [Læs den supplerende spørgeskemaundersøgelse \(DOL\) her](#)

Udbytte og forudsætninger for udbytte af de offentlige lederuddannelser (Interviewundersøgelse)

Infoboks: Interviewundersøgelse

Rapport: Jensen, Bjørnholt, Kjer & Jensen (2021) - *Eftersyn af offentlige lederuddannelser. Delrapport 5: Interviewstudie*. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE)

Formål: At give viden om det oplevede udbytte af de offentlige lederuddannelser, og hvorvidt forudsætningerne for et højt udbytte af uddannelserne er til stede.

Undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvordan oplever ledere, chefer og undervisere udbyttet af de offentlige lederuddannelser?
2. Oplever undervisere, ledere og chefer, at forudsætningerne for et højt uddannelsesudbytte er til stede på de offentlige lederuddannelser?

Metode: 43 kvalitative interview med henholdsvis ledere, chefer og undervisere på tværs af 15 forskellige uddannelser fra i alt 6 forskellige uddannelsesinstitutioner.

Interviewundersøgelsen viser, at både ledere, chefer og undervisere oplever et positivt udbytte af de offentlige lederuddannelser. Udbyttet handler både om, at lederne på et individuelt niveau tilegner sig og styrker deres lederkompetencer og på et organisatorisk niveau ændrer deres ledelsespraksis, som får betydning for deres organisationer.

Ledere og chefer fremhæver særligt refleksionskompetencer og viden om konkrete ledelsesværktøjer som de kompetencer, lederne får styrket på uddannelserne, ligesom at uddannelserne har ændret deres ledelsespraksis gennem et større overblik og en mere tydelig og sikker ledelse.

Interviewundersøgelsen viser imidlertid også, at det ofte er de mere individuelle behov for kompetenceudvikling frem for de organisatoriske behov, der igangsætter beslutningen om lederuddannelse. Samtidig er det specifikke uddannelsesvalg oftest bestemt af pragmatiske hensyn i form af geografisk afstand til uddannelsesstedet, hvilket også bekræfter af eftersynets spørgeskemaundersøgelse (Mortensen, et al., 2021).

På baggrund af analysen er det ikke entydigt, om de mere individuelle uddannelsesvalg understøtter eller udfordrer. Lederne giver fx over en bred kam udtryk for, at de er motiverede af forløbene, men udtrykker ligeledes, at de mangler drøftelser af, hvordan kompetenceudviklingen relaterer til organisationens behov.

De fleste ledere på tværs af uddannelserne vurderer, at uddannelsesinstitutionerne tilvejebringer tilstrækkelig med information til, at de kan vælge uddannelse, sikre et rigtig match af uddannelse og er velforberedte forud for uddannelsesstart. De positive oplevelser harmonerer ikke med dokument- og interviewundersøgelsen (Bjørnholt, et al.,

2021), hvor det konstateres, at det kan være vanskeligt for brugerne at finde den nødvendige information på hjemmesiderne, som kan ligge til grund for et mere oplyst valg af uddannelse.

Forandringsteorien (Kjer, et al., 2021) fremhæver vigtigheden af opbakning fra arbejdspladserne både under og efter uddannelse. Generelt oplever lederne en god opbakning fra arbejdspladserne. Lederne påpeger dog også, at de kunne blive understøttet mere i transferprocessen fra undervisning til praksis af deres chef. Generelt oplever underviserne ligeledes, at der er plads til forbedring af chefernes tilstedeværelse som involverede sparingspartnere.

De fleste ledere ser en understøttende effekt i, at deres respektive chefer i større grad involverer sig i uddannelsens mål og udbytte. Ifølge lederne selv er der få, der f.eks. har konkrete aftaler om forventet udbytte og mål for uddannelsen med deres chef eller arbejdspladser. I de tilfælde, hvor der foreligger en form for individuel uddannelsesplan for lederen, er det desuden sjældent, at der følges op på denne. I forlængelse heraf vurderer særligt undervisere, at uddannelserne for at understøtte læringsudbyttet kan gøre mere for at etablere en kontakt til ledernes arbejdspladser med henblik på at øge uddannelsernes praksisrelevans. Underviserne fremhæver endvidere, at der også eksisterer et behov for at arbejde med at skabe tydeligere mål for uddannelserne koblet til organisationernes behov og på den måde øge effekterne af efteruddannelserne.

Ifølge forandringsteorien understøtter praksisrelevans i sin kerne både ledernes læring og anvendelse af ledelseskompetencer i praksis (Kjer, et al., 2021). Interviewundersøgelsen viser da også, at underviserne har et stort didaktisk fokus på at skabe en praksisrelevant undervisning. Både undervisere såvel som ledere betoner, at praksisrelevans er helt centralt for, at uddannelserne får betydning for ledernes praksis og gør en forskel i deres organisationer (transfer).

Underviserne og lederne beskriver på tværs af interview en række aktiviteter, som implementeres i undervisningen for at gøre uddannelserne praksisrelevante og derved styrke transfer fra uddannelsen til ledernes organisationen. Underviserne og flere ledere vurderer imidlertid, at teorierne og et teoretisk overblik er vigtig for praksisrelevans, idet teorierne giver grundlag for at kunne træffe reflekterede og velbegrundede beslutninger i sit lederskab. I de tilfælde anses teorierne som særlig vigtige for ledernes refleksionskompetencer og mulighed for at træffe kvalificerede valg, og ovennævnte øvelser er metoder til at få teorierne ind under huden.

Sparring med andre ledere og netværksdannelse spiller en stor rolle undervejs i lederuddannelserne (Kjer, et al., 2021). Både ledere og undervisere fremhæver det som værdifuldt både i forhold til at styrke ledernes ledelseskompetencer og deres ledelsespraksis. Dog er det de færreste ledere, som holder kontakten til deres netværk efter uddannelsens afslutning, og sparringen synes i mindre grad at foregå, efter at uddannelsen er afsluttet. Dette skyldes primært travlhed. Analysen viser også, at transfer udfordres af, at ledernes kontakt til uddannelsen og underviserne ophører, efter at afgangsprojektet er bedømt. Særligt undervisere påpeger, at det ville gavne transfer, hvis netværket til uddannelserne blev understøttet i form af et forløb eller en proces efter undervisningens afslutning.

➔ [Læs hele interviewundersøgelsen her](#)

Transfer på de offentlige lederuddannelser (Caseundersøgelse)

Infoboks: Caseundersøgelse med fokus på transfer

Rapport: Danmarks Evalueringsinstitut (2021) - *Caseundersøgelse af transfer på de offentlige videregående lederuddannelser.*

Formål: Via udvalgte cases at belyse, hvordan man i praksis arbejder med at fremme transfer i relation til de offentlige lederuddannelser.

Undersøgelsesspørgsmål: Belyse arbejdet med transfer fra to vinkler. For det første hvordan man på offentlige lederuddannelser på videregående niveau arbejder med at fremme transfer. For det andet hvordan offentlige arbejdspladser, som beskæftiger ledere og andre, der har deltaget i offentlige lederuddannelser, arbejder med at fremme transfer.

Metode: Caseundersøgelse af fem udbud af offentlige videregående lederuddannelser og en offentlig arbejdsplads.

Caseundersøgelsen belyser en række mekanismer, som kan fremme transfer. Dette er gjort gennem seks cases, hvoraf de fem, der belyser transfer (anvendelse af viden og kunnen lært i en sammenhæng til at kvalificere handling i en anden sammenhæng), hovedsageligt fokuserer på uddannelsesudbydere og tilsammen dækker Akademiuddannelsen i ledelse, Diplomuddannelsen i ledelse og en masteruddannelse i ledelse. Den sjette case fokuserer hovedsageligt på brug af Den Offentlig Lederuddannelse (DOL) på en offentlig arbejdsplads.

I caseundersøgelsen identificeres en række positive mekanismer, der deles op i forhold til hvem, der kan handle på dem. Det drejer sig om mekanismerne, hvor ansvaret for handling er delt mellem uddannelsesudbydere og arbejdspladserne, hvor ansvaret ligger hos uddannelsesudbydere og hvor ansvaret ligger hos arbejdspladserne:

Mekanismer til at fremme transfer, som er baseret på et delt ansvar mellem udbydere og virksomheder:

Under denne kategori identificerer undersøgelsen en række mekanismer, der bygger på et delt ansvar, hvor både udbydere og virksomheder prioriterer at gå i dialog om uddannelsernes form og indhold med særligt henblik på transfer af læring og sikring af, at undervisningens indhold og faglige mål adresserer deltagernes og virksomhedernes behov:

- Strategisk samarbejde og partnerskaber mellem udbydere og arbejdspladser
- Læringssamtaler
- Arbejdspladsrepræsentanter i undervisningen
- Praktik og virksomhedsbesøg
- Flere deltagere fra samme arbejdsplads

Mekanismer til at fremme transfer, som udbydere af lederuddannelserne kan tage initiativ til:

Caseundersøgelsens resultater bærer præg af, at fem ud af seks cases har haft et primært fokus på udbydere af lederuddannelser, mens arbejdspladsperspektivet i disse primært er blevet belyst gennem deltagerne. Derfor belyser undersøgelsen også især mekanismer, der har udbydere eller samarbejdet mellem udbyder og offentlige virksomheder i en hovedrolle. De fleste af disse mekanismer har fokus på det, der sker under uddannelsen – lidt færre har fokus på processen før og færrest på, hvad der sker efter uddannelsesforløbet:

- Samarbejde deltagerne imellem
- Coaching og vejledning
- Praksisnærhed og afprøvninger i egen praksis
- Uddannelsesstrukturen

Mekanismer til at fremme transfer, som de offentlige virksomheder, hvor lederne arbejder, kan tage initiativ til:

Når der er opbakning i deltagerens organisation, kan det generelt set fremme transfer. Opbakningen kan komme til udtryk på mange måder, herunder ved at chefer og kolleger følger lederens udvikling, ved at organisationen bidrager med materialer til uddannelsen, at der skabes rum for, at lederen udvikler sig og bruger sine nye kompetencer, men også ved at sikre tilstrækkelige ressourcer til uddannelsesforløbet og anvendelsen af det lærte:

- Læringssamtaler og –aftaler

Der er med hensyn til denne caseundersøgelse tale om unikke cases, der ikke kan forventes at være repræsentative for det samlede felt af hhv. lederuddannelser og offentlige arbejdspladser. Det er et vigtigt resultat af undersøgelsen, at der på tværs af disse cases er tale om en række af de samme tiltag i forskellige varianter, hvor erfaringer peger på, at de kan fremme transfer. Mange af disse tiltag modsvarer desuden viden, som andre undersøgelser også har peget på, og som der derfor er grund til at antage er virksomme mekanismer i forhold til at fremme transfer i forbindelse med lederuddannelserne.

➔ [Læs hele caseundersøgelsen om transfer her](#)

4. Idekatalog



4. Idekatalog

I dette idekatalog opstilles konkrete eksempler på, hvordan lederuddannelserne og arbejdspladserne lokalt kan arbejde med at styrke transfer og praksisnærhed. Metodeeksemplerne er dels udledt af caseundersøgelsen "Transfer for de offentlige videregående lederuddannelser", som Danmarks Evalueringsinstitut har udarbejdet for eftersynet af de offentlige lederuddannelser.

Case-baseret undervisning

Undervisning og teori kobles til genkendelige cases og kan fordre nye handlemuligheder, herunder udfordringer og/eller kerneopgaver fra egen praksis (Danmarks Evalueringsinstitut, 2021, pp. 31, 55-56).

For at skabe praksisrelevans for deltagerne på de offentlige lederuddannelser, kan cases med fordel inddrages i undervisningen. For at sikre, at casen og egen praksis bliver omdrejningspunktet for undervisningen, kan der tages udgangspunkt i aktionslæring eller interventioner, f.eks. et igangværende partnerskabsprojekt. Med afsæt i teori fra lederuddannelserne, kan deltagerne eksperimentere med hvilke ledelsesroller der anvendes i forskellige situationer, herunder hvornår de bør træde ind og ud af en bestemt faciliterende rolle. Ydermere kan deltagerne eksperimentere med hvordan bæredygtighed bliver en aktiv og varig del af opgavehåndteringen i hverdagen, og ikke blot et midlertidigt projekt. Ved at overføre nævnte til egen praksis, f.eks. gennem workshops, arbejdsgrupper mm, oparbejdes en palet af forskellige greb og værktøjer til at arbejde med offentlig ledelse og organisatoriske udfordringer.

Afgørende for at fremme transfer er, at case-undervisningen ikke bliver et analyse- eller skrivebordsarbejde, men involverer andre, f.eks. medarbejdere eller organisationer. Et gennemgående afsæt i praksis ved brug af cases, kan også integreres ved, at en chef fra et relevant fagområde indgår i sessioner af undervisningsforløbet. Som relevant case, kan chefen dele egen forståelse af organisationens kerneopgaver og visioner for udvikling af arbejdet med at varetage kerneopgaven. Brugen af relevante aktører fremmer ligeledes transfer, fordi undervisningens teoretiske perspektiver og refleksioner kontinuerligt relateres til løsning af kerneopgaven, som er et omdrejningspunkt for ledelsespraksis.

Diskussionsbaseret undervisning

Med afsæt i praksisrelevante sager og dokumenter, diskuterer plenum hvordan kerneopgaven kan og bør løses. Bidrager med nye handlingsmuligheder (Danmarks Evalueringsinstitut, 2021, p. 32).

Et afsæt for diskussioner af nuværende praksis og potentielle udviklingsbehov i deltageres organisationer, kan være aktuelle dokumenter og sager, som virker rammesættende for, hvordan kernopgaven bør løses. Inddragelse af dokumenter fra deltageres egen organisation indføres efter første forløb af modulet, hvor deltageres kendskab til egen organisation samtidig tydeliggøres.

Konkret udarbejder deltagerne øvelser med inddragelse af dokumenter fra egen organisation, f.eks. med udgangspunkt i et specifikt undervisningstema og hvordan eget ledelsesansvar beskrives i dokumenterne. Den beskrevne undervisningsform fremmer transfer, fordi den illustrerer en tydelig kobling mellem undervisningen og konkrete rammer for deltagernes ledelsesopgaver.

Fagudvikling med aftagerinddragelse

Workshopformat, hvor der samarbejdes med aftagerorganisationer om indhold, formål og tilrettelæggelse af faget ud fra aftagerorganisationernes ønsker og behov (Danmarks Evalueringsinstitut, 2021, p. 6).

På baggrund af anbefalingen om styrket dialog om de offentlige lederuddannelsers udvikling, kan aftagerinddragelse styrke forudsætningerne for implementering af kompetenceudviklingsbehov hos offentlige ledere. Inddragelse af aftagerorganisationer i opstarten af fagudviklingen, kan bidrage til at understøtte transfer, fordi faget bliver interessant og relevant for de offentlige ledere samt understøtter en interesse fra organisationernes side.

Konkret kan aftagerne inddrages ved at bruge workshops, når nye fag på lederuddannelserne udformes. Uddannelsesledere og aftagere samarbejder i udarbejdelsen af indhold, formål og tilrettelæggelse af fag, med inputs fra aftagers ønsker og behov. Dialogen giver mulighed for at justere og tilpasse undervisningen til aktuelle problematikker i forhold til offentlig ledelse samt udviklingsbehovet hos disse.

Forankring af ledelsesudvikling

Forankring af uddannelsesdeltagerens ledelsesudvikling hos en tovholder, f.eks. en HR-afdeling, med henblik på at styrke praksisrelevans og kontekst til lederens konkrete udviklingsbehov (Danmarks Evalueringsinstitut, 2021, p. 17).

Forankringen af ledelsesudvikling på uddannelsesdeltagerens arbejdsplads, kan f.eks. være hos personale fra en HR-afdeling. HR-afdelingen bidrager ved at informere om indholdet i de forskellige moduler på uddannelsen, med formålet om at tydeliggøre relevansen for den enkelte leder. Samtidig skal det bidrage til, at den enkelte deltager på lederuddannelsen i højere grad vælger moduler, der matcher hans eller hendes udviklingsbehov, og dermed fremmer transfer. HR-afdelingens funktion som tovholder for uddannelsesforløbet følges og evalueres både undervejs og efter endt uddannelse. Den løbende erfaringsopsamling kan eventuelt også indgå som del af lederudviklingssamtalerne (LUS).

Formelle og uformelle inddragelsesformer

Former for inddragelse af aftagere, som derigennem indgår i udviklingen af uddannelserne. Varierer fra formaliserede aftagerpaneler over systematiske vurderinger, til mere uformel dialog og kontakt (Bjørnholt & Kjer, 2021, pp. 30–33).

Formel inddragelse af aftagere: Den formelle inddragelse af aftagere kan både bestå af aftagerpaneler og evalueringer.

- Aftagerpaneler: Er én af de mest formaliserede former for aftagerinddragelse, og består af et fast udvalg som mødes en til to gange årligt. Formålet med aftagerpanelerne er at understøtte uddannelsernes kvalitet samt en udvikling af uddannelser, der tilgodeser de ledelseskompetencer, som efterspørges i den offentlige sektor. De består ofte af aftagere, som er ledere på et strategisk og overordnet niveau, samt tidligere studerende, som er blevet chefer. Medlemmerne bør have en reel, vedvarende og generel interesse i uddannelserne, som kan pege på brede tendenser og samtidig besidde beslutningskompetence til at sende ledere på uddannelse. Aftagerne kan bidrage til, at uddannelserne forbliver relevante for offentlige ledere og deres arbejde.
- Evalueringer: Feedback fra aftagerevalueringer kan være en kilde til udvikling af uddannelserne, herunder på baggrund af studenter- og censorevaluering samt dimittendundersøgelser. Det kan dog være fordelagtigt at inddrage uddybende kvalitative interviews og samtaler. Evalueringerne understøtter transfer, f.eks. ved at studerende kan bidrage med konkret feedback på hvordan uddannelsen kan målrettes det daglige lederarbejde i den offentlige sektor.

Uformel inddragelse af aftagere: Den uformelle inddragelse af aftagere består hovedsagligt af dialog og kontakt af uformel karakter mellem uddannelsesinstitutioner og aftagere.

- Uformel dialog og kontakt: Foregår mellem uddannelsesinstitutioner og konkrete arbejdspladser og organisationer, som ofte etableres via netværk. Netværket er både en del af institutionernes indværende kontakter, men opstår også løbende ved kontakt med forskellige typer af offentlige organisationer og (potentielle) aftagere. Dialogen og kontakten bidrager til kontinuerlig udvikling af uddannelserne bl.a. i form af tæt samspil med både ledere, arbejdspladser og ledernes ledere. Transfer styrkes på baggrund af den efterspørgsel og feedback aftagerne bidrager med, f.eks. gennem behovet for skræddersyede uddannelsesforløb, lukkede uddannelseshold eller lign.

Logbog

I stil med læringsaftaler, anvendes logbøger som oversigt over ledelsesmæssige udfordringer, og hvordan uddannelsen på kort og lang sigt kan give et kompetenceløft til egen praksis. (Logbog anvendes som værktøj blandt andet på masteruddannelser MPM og FMOL)

Den personlige logbog anvendes til at nå personlige mål, bl.a. gennem uddannelsen og består derfor af tre trin:

1. En overvejelse af hvilke ledelsesmæssige udfordringer, som ønskes løftet med og gennem uddannelsen. Konkret bør deltagerens udfordringer identificeres med henblik på prioritering og tidshorisont.
2. Der udarbejdes en tidslinje over deltagerens forestilling om egen kort- og langsigtede karriere, herunder eventuelle karrierespring eller -skift. Særligt relevant er hvilke resultater og kompetencer som skal opbygges for at indfri disse mål.
3. En refleksion over egne ledelsesmæssige styrker og svagheder. Refleksionen hjælper til at identificere hvilke kompetencer som skal styrkes for at opnå et kompetenceløft, både i nuværende og potentielt fremtidige stilling.

Lærings- /udviklingsgrupper og netværk

Understøtter den enkeltes udvikling gennem sparring og erfaringsudveksling med henblik på at bidrage til deltagernes viden og relationer til hinanden (Danmarks Evalueringsinstitut, 2021, pp. 20-21, 34).

Grupperne har til formål at tænke målet om mere ledelse og udvikling på tværs af arbejdspladser ind i tilrettelæggelsen af modulet. Ved opstart af modulet præsenteres udviklingsgrupperne, bestående af deltagere fra forskellige arbejdspladser.

Der er mange måder at anvende grupperne på. For eksempel kan grupperne besøge hinandens arbejdspladser, forberede oplæg til undervisningen eller drøfte pensum, opgaver og konkrete udfordringer fra hinandens ledelsespraksis. Dette bidrager til at nå egne mål, f.eks. fra læringsaftalen. Grupperne kan også bruges til at skabe et rum for erfaringsudveksling og kollegial feedback på egen ledelsespraksis, samt styrke nuværende og fremtidige samarbejdsrelationer på tværs af arbejdspladser.

Herudover kan lærings- og udviklingsgruppen også danne grundlag for fortsat samarbejde om udvikling af ledelsespraksis efter modulets afslutning. For eksempel kan deltagerne ved opstarten af gruppen i samarbejde formulere, hvordan de vil lykkes med at indfri målene med henholdsvis gruppen, modulets læringsmål og praksisopgaver, samt udarbejde konkrete aftaler for hvornår og hvordan de vil mødes.

Lærings- og udviklingsgrupper er tidskrævende, men bidrager til et tæt kendskab til øvrige deltageres udfordringer samt sparring på egne udfordringer.

Læringssamtaler, -aftaler og -kontrakter

Dialog og aftale før, under eller efter uddannelse. Styrker sammenhængen fra uddannelsesforløbet til konkrete læringsbehov og praksis gennem forventningsafstemning og målsætninger med forløbet (Danmarks Evalueringsinstitut, 2021, pp. 17, 20, 26-27, 39).

Et refleksions- og dialogværktøj, som deltagerne og deres nærmeste chef samarbejder om at udfylde inden opstart på hvert modul i uddannelsesforløbet. Understøtter, at der før, under og efter modulet er fokus på både personlige og organisatoriske mål, og har til formål at sikre en tæt kobling mellem uddannelse og praksis.

På læringssamtalen reflekteres både over motivation, forventninger mm., hvor læringsbehov og daglig praksis afstemmes til uddannelsesforløbet. Samtalerne starter typisk før uddannelsesstart og har afsæt i refleksionsspørgsmål om læringsbehov, læringskontrakter og læringsmål. Disse samtaler kan både foregå mere formelt ud fra et skema for udformningen af en læringsaftale, eller foregå som mere uformelle drøftelser. Udgangspunkter er dog konkrete organisatoriske udfordringer eller opgaver, som deltageren er ansvarlig for, hvorfor den praktiske opgaveløsning bliver bærende. Her drøfter deltager og chef hvilke faglige udfordringer, som vil være relevante for deltagerens praksis at arbejde med på uddannelsesforløbet. Det afstemmes, hvordan deltagernes behov og daglige opgaveløsning, problemstillinger, udfordringer og forbedringspotentialer kan drage nytte af uddannelsen. Læringsaftalerne bliver således dynamiske i forhold til deltagerens udviklingsbehov, ledelsesopgaver og uddannelsens indhold.

Ved udarbejdelse af konkrete aftalerne/kontrakter kan personlige læringsmål og mål for konkret udvikling af ledelsespraksis derfor beskrives. Formålet er at forpligte både deltager og deres chef på, at uddannelsesforløbet skal skabe udvikling af praksis samt styrke transfer.

Ydermere fremmes transfer ved at udstikke en retning for deltagerens udvikling og skabe et afsæt for dialog mellem deltager og chef om rammerne for, og evaluering, af deltagerens læring og udvikling i praksis. Afgørende er, at hele organisationen, herunder medarbejdere og lederkolleger, spiller en afgørende rolle ift. at støtte op om uddannelsesforløbet – ikke kun chefen.

Mellemrumsopgaver

Opgaveløsning mellem undervisningssessioner, hvor en konkret opgave undersøges i egen praksis og efterfølgende diskuteres i plenum. Samtaler med øvrige deltagere og undervisere bidrager til nye handlingsperspektiver (Danmarks Evalueringsinstitut, 2021, p. 33).

Mellem undervisningsgangene har deltagerne løst en opgave, som underviser har tilrettelagt med henblik på at fremme transfer. Opgaverne sikrer, at deltagerne anvender undervisningens teoretiske perspektiver til at undersøge egen ledelsespraksis og ledelsesopgave, og dermed omsætte og afprøve ny viden som konkrete handlinger. Konkret kan følgende fire former for mellemrumsopgaver anvendes:

1. Ledelsesportræt, hvor deltagerne laver en beskrivelse af sig selv som leder ud fra en anden deltagers interview af deltagerens chef, lederkollega og medarbejdere. Ud fra ledelsesportrættet opstiller deltagerne mål for egen udvikling. Øvelsen inviterer udviklingsgruppen ind som sparringspartnere, dels gennem interviewene og dels gennem de opstillede udviklingsmål.
2. Situationsbilledet, hvor deltagerne skal undersøge medarbejdernes tilgang til og varetagelse af kerneopgaven ud fra medarbejdernes kendskab til rammer og kurs for kerneopgaven. Dette sker ud fra medarbejdernes forståelse af, hvordan de løser kerneopgaven, og brugernes oplevelse af, hvordan kerneopgaven løses. Undersøgelsen kan ske gennem dokumenter, interviews og observationer.
3. Resursestyring, hvor deltagerne skal undersøge, hvilke ressourcer de på deres arbejdspladser bruger på at udvikle kerneopgaven, og vurdere værdien af ressourceforbruget.
4. Faglig ledelse, hvor deltagerne bliver observeret som ledere af en makker fra deres udviklingsgruppe. Observationen kan f.eks. være af et personalemøde, hvor der er særligt fokus på, hvordan deltageren formidler formålet med mødet (kursen) og forholder sig undersøgende til medarbejdernes forståelser og intentioner.

Mellemrumsopgaverne fremmer transfer, fordi de fordrer, at deltagerne undersøger en konkret praksis og reflekterer over deres fund sammen med øvrige. Undersøgelserne forberedes i fællesskab, eksekveres individuelt og følges op af samtaler med øvrige deltagere og undervisere. Dette bidrager med nye erkendelser til daglig ledelseshåndtering og udvikling af egen ledelsespraksis. Mellemrumsopgaver er dog særligt tidskrævende, men tidsforbruget opleves at være tilsvarende læringsudbyttet.

Opfølgningsaktiviteter

Tilbud om netværksdannelse og ledersparring efter endt uddannelse, som understøtter potentialet for styrket transfer. Bidrager til at fastholde lederne i det lederne har lært på uddannelsen (Jensen, et al., 2021, p. 41).

Efter lederen ikke længere er aktiv studerende på lederuddannelsen, kan efterfølgende brug af opfølgningsaktiviteter styrke både lederen og lederuddannelsen. Aktiviteterne kan f.eks. være:

- Fast tilbagevendende mødedage
- Tilbud om opfølgende 1-dags-kurser (evt. mod betaling)
- Årlige konferencer
- Webinare
- Alumneaktiviteter

Formålet med at styrke lederuddannelsen efter endt uddannelse ved brug af opfølgningsaktiviteter er, at lederen ikke afskæres fra uddannelsen efterfølgende. En styrket transfer opnås ved, at lederen fastholdes i det lederen har lært på uddannelsesforløbet, hvor netværk og sparring med uddannelsesinstitutionen, andre ledere og ledernes chefer, er med til at understøtte den efterfølgende praksisbrug af de tillærte kompetencer fra lederuddannelsen (Kjer, et al., 2021, p. 20).

Personligt ledelsesgrundlag og forankring af uddannelsen

Øvelserne har til formål at hjælpe de studerende med at konkretisere behov og forventninger ift. uddannelsen. Der er tale om formulering af personlige mål og karriereforestillinger, og understøtter Ledelseskommissionens anbefalinger vedr. ledelsesgrundlag (anvendes på masteruddannelserne MPM og FMOL som del af modulet 'Det personlige lederskab').

Formuleringen af det personlige ledelsesgrundlag udarbejdes gennem fem øvelser:

Icebreaker.

- Øvelse 1: Skriv med almindelige ord, hvad du forbinder med god ledelse.

Fremtiden – find dine pejlepunkter.

- Øvelse 2: Hvad ønsker du, at dine medarbejdere siger til dig den dag, du stopper i nuværende job?
- Øvelse 3: Hvilke dimensioner vil du måle din egen ledelsesindsats på, når du slutter i jobbet?

Fortiden – lær af dine succeshistorier:

Øvelse 4: Beskriv kort tre eksempler, hvor du ved, at du gjorde det fremragende som leder.

Nutiden – bliv bevidst om dit ståsted:

- Øvelse 5: Hvilke fire ledelsesværdier (hjørneflag), mener du, er de vigtigste for din egen udøvelse af ledelse.

Med udgangspunkt i de fem øvelser, opstiller de studerende målsætninger ift. hvad de selv og deres organisation bør få ud af lederuddannelsen. De studerende reflekterer herefter over, hvordan målsætningerne kan forankres i deres organisation. Der udarbejdes en plan for uddannelsesforløbet, som kan hjælpe dem til at indfri deres målsætninger.

Refleksionsøvelser over personlige mål

Øvelser har til formål at belyse ledelsesmål for fortiden, nutiden og fremtiden (anvendes på masteruddannelserne MPM og FMOL som del af modulet 'Det personlige lederskab').

Følgende fem øvelser til deltageren kan bidrage til at finde pejlepunkter, lære af egne succeshistorier og blive bevidst om eget ståsted:

- Øvelse 1. Skriv ned, hvad du som deltager forbinder med god ledelse.
- Øvelse 2. Hvad ønsker du, at dine medarbejdere siger den dag, du stopper i nuværende job?
- Øvelse 3. Hvilke dimensioner vil du måle din egen ledelsesindsats på, når du slutter i jobbet?
- Øvelse 4. Beskriv kort tre eksempler, hvor du oplevede succes som leder.
- Øvelse 5. Hvilke fire ledelsesværdier mener du, er det vigtigste for din egen ledelse?

Samtaleøvelser og rollespil

Medbragte case-samtaler fra egen praksis, som har været udfordrende som leder. Uddannelsesdeltagerne eksekverer rollespil over case-samtalerne, hvor afsæt i teori bliver bærende for refleksion over egne udfordringer og udviklingsbehov (Danmarks Evalueringsinstitut, 2021, p. 48).

Samtalekompetencer er et værktøj som kan benyttes i undervisningen, hvor uddannelsesdeltagerne medbringer cases på vanskelige samtale, som de har haft eller stået over for i arbejdet som leder. Deltagerne laver i makkerpar et rollespil over case-samtalerne, hvor de skiftevis spiller leder og medarbejder. Rollespillets dialog optages, og med afsæt i teori om åbne læringssamtaler, vender deltagerne tilbage til samtalerne. Her undersøges antagelser og værdier afspejlet i samtalen, samt udfordringer og det potentielle udviklingsbehov. Et nyt erfaringsgrundlag afprøves på konkrete samtaler med henblik på forbedret samtaleteknik.

Transfer fremmes ved at bruge konkrete cases fra deltagerens praksis i øvelserne, og ved at deltagerne opnår erfaringer med at anvende nye kompetencer i egen praksis.

Strategisk samarbejde

Partnerskab mellem udbydere og arbejdspladser med øget dialog, herunder i form af virksomhedsbesøg, information om uddannelsesrelevans, inddragelse af dokumenter fra praksis i undervisning mm. (Danmarks Evalueringsinstitut, 2021, pp. 17, 25-26, 38, 45).

Samarbejdet kan eksekveres på forskellige måder, men kan blandt andet være en ordning med mulighed for, at lederuddannelsesdeltagerne kan "besøge" egne chefer med henblik på at knytte undervisningen tættere på praksis og kontekst. Praktik og virksomhedsbe-

søg kan bidrage til at skabe en forbindelse mellem deltagerens uddannelsesforløb og deres ledelsespraksis og derved understøtte transfer. Forløbet skal give indsigt i hvilke udfordringer og dilemmaer deltagerne kan møde på den konkrete arbejdsplads, hvormed disse kobles til teori og modeller i undervisningen.

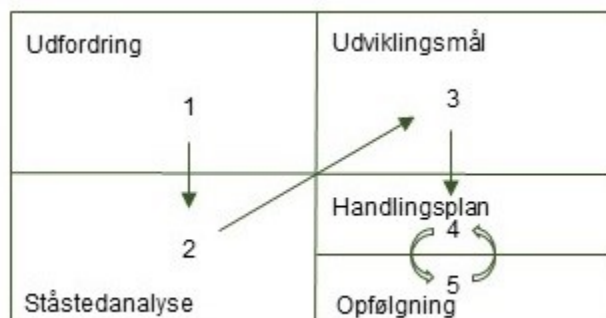
En beskrivelse af indholdet i de forskellige moduler i uddannelsesforløbet tydeliggør ligeledes relevansen af modulet for den enkelte deltager. Hensigten er, at deltagerne i højere grad vælger moduler, der matcher egne udviklingsbehov. Sidstnævnte kan have særlig relevans ved f.eks. en organisationsændring, hvor der optræder særlige behov for kompetencer, eksempelvis ledelseskommunikation. I selve undervisningen kan samarbejdet inkludere inddragelse af centrale strategiske dokumenter fra deltagerens arbejdsplads i undervisningen. Deltagerne opnår en fornemmelse af transfer, hvor undervisningen inspirerer til nye måder at arbejde med praksismål. Samarbejdet kan rumme mange metoder, hvor erfaringer viser, at et gentagende, årligt forløb med modulet fremmer transfer, fordi den løbende deltagelse betyder, at viden og redskaber fra modulet benyttes i dialog i lokal praksis.

Det strategiske samarbejde og partnerskab betyder overordnet, at undervisning knyttes tættere til deltagerens praksis, underviserne opnår større kendskab til deltagerens praksis og generel større forpligtelse fra organisationernes side.

Ståstedsanalyser

Ståstedsanalyser identificerer styrker og udviklingspotentialer ved både organisationen og deltageren selv med henblik på at udvælge relevant lederuddannelse, samt et individuelt tilrettelagt uddannelsesforløb (Kjer, et al., 2021, p. 6)

Ståstedsanalysen er et refleksions- og procesværktøj, som hjælper lederen med at målrette og prioritere lederuddannelse samt tilrettelægge uddannelsesforløbet efter individuelle behov (Kjer, et al., 2021, p. 6). Ståstedsanalysen udføres optimalt i samarbejde mellem leder, leders leder og uddannelsesinstitution. Lederens udfordringer og udviklingsmål identificeres og omstættes til en handlingsplan for, hvorledes disse bedst muligt indfries gennem uddannelse:



Øvebaner

En variant af praksisnærhed og afprøvning, hvor lærte færdigheder på uddannelsen afprøves i praksis, f.eks. på egen arbejdsplads med egne medarbejdere (Danmarks Evalueringsinstitut, 2021, pp. 21-22).

Øvelser i praksis med inddragelse af medarbejdere kan øge praksisnærhed og transfer. Øvebanerne kan integreres på lederuddannelserne ved at beskæftige sig med konkrete ledelsesmæssige opgaver og løse denne ud fra teoretiske betragtninger. Konkret kan uddannelsesdeltageren arbejde med et emne, som f.eks. ikke er lykkedes i organisationen eller er uvant hos deltageren. Efterfølgende kan deltageren agere leder i en anden organisation end hvor deltageren har daglig praksis. Dette udsætter deltageren for en ny personalegruppe og muligheden for at blive skarpere på at afprøve en pågældende kompetence fra uddannelsen i praksis, f.eks. kommunikation, motivation, mødeledelse eller anden relevant kompetence. Ved denne øvelse er det særligt vigtigt at være opmærksom på, at øvelsen ikke bliver kunstig.

5. Arbejds- gruppe



5. Arbejdsgruppe

Mikkel Leihardt, Formand
Vicedirektør, Uddannelses- og Forskningsstyrelsen
Udpeget af: Uddannelses- og Forskningsstyrelsen

Mette Eng
Specialkonsulent, Uddannelses- og Forskningsministeriet
Udpeget af: Uddannelses- og Forskningsministeriet

Trine Elmelund
Kontorchef, Finansministeriet
Udpeget af: Finansministeriet

Andreas Jeppe Larsen
Specialkonsulent, Medarbejder- og Kompetencestyrelsen
Udpeget af: Medarbejder- og Kompetencestyrelsen

Rune Herlin Kamstrup
Chefkonsulent, Komponent - Kommunernes Udviklingscenter
Udpeget af: KL

Henrik Casper
Teamleder, Danske Regioner
Udpeget af: Danske Regioner

Kurt Klaudi Klausen
Professor, Syddansk Universitet
Udpeget af: Danske Universiteter

Niels Ejersbo
Vicedirektør, Københavns Professionshøjskole
Udpeget af: Danske Professionshøjskoler

Jørgen Beck
Uddannelseschef, Erhvervsakademi Aarhus
Udpeget af: Danske Erhvervsakademier

6. Referencer



6. Referencer

Bjørnholt, B. & Kjer, M. G., 2021. *Eftersyn af offentlige: Dokument- og interviewstudie - Delrapport 2: Dokument- og interviewstudie*, København: Uddannelses- og Forskningsstyrelsen.

Danmarks Evalueringsinstitut, 2021. *Caseundersøgelse af transfer på de offentlige videregående lederuddannelser*, København: Uddannelses- og Forskningsstyrelsen.

Ebbrecht, C. & Baker, C., 2020. *Kortlægning af evalueringsbaseret litteratur om effekt og effektmåling af offentlige lederuddannelser - Empirisk evidens i en dansk kontekst*, København: Uddannelses- og Forskningsstyrelsen.

Ebbrecht, C., Fuglsang, S. & Ladegaard, C. W.-g., 2020. *Kortlægning af forskningslitteratur om effekter af måder at udøve offentlig ledelse på - Empirisk evidens i en dansk kontekst*, København: Uddannelses- og Forskningsstyrelsen.

Jensen, H. L. S., Bjørnholt, B., Kjer, M. G. & Jensen, D. C., 2021. *Eftersyn af offentlige lederuddannelser - Delrapport 5: Interviewstudie*, København: Uddannelses- og Forskningsstyrelsen.

Jensen, H. L. S. & Mortensen, N. P., 2021. *Den Offentlige Lederuddannelse: Et brugerperspektiv på uddannelsen - Delrapport 6: Afrapportering af supplerende*, København: Uddannelses- og Forskningsstyrelsen.

Kjer, M. G., Mortensen, N. P. & Bjørnholt, B., 2021. *Offentlige lederuddannelser: En forandringsteori - Delrapport 1: Opsamling på eksisterende viden i en forandringsteori til*, København: Uddannelses- og Forskningsstyrelsen.

(a) Mortensen, N. P., Bro, L. L. & Pedersen, R. T., 2021. *Offentlige lederuddannelser: Et brugerperspektiv på uddannelserne - Delrapport 4: Afrapportering af spørgeskemaresultater*, København: Uddannelses- og Forskningsstyrelsen.

(b) Mortensen, N. P., Mikkelsen, M. & Nandrup, A. B., 2021. *Eftersyn af offentlige lederuddannelser: Lederne på lederuddannelserne - Delrapport 3: En registerundersøgelse*, København: Uddannelses- og Forskningsstyrelsen.

Stage, A. K. & Kruse, M., 2020. *Kortlægning af forskningslitteratur om didaktiske virkemidler og rammer for efteruddannelse af offentlige ledere - Empiriske erfaringer fra en nordisk kontekst*, København: Uddannelses- og Forskningsstyrelsen.