



Ledere er uddannet for 800 mio men: Lederuddannelse skal have rod i praksis

Blogindlæg | Gæster | 17.05.17

af Egon Petersen; Chefkonsulent & Annemette Digmann, hverdagslivsforsker | 13

LEDELSE

Med begrænset effekt har samfundet allerede brugt 800 millioner kroner på at uddanne offentlige ledere, påpeger Digmann og Petersen i en opfordring til at Ledelseskommisionen ser ledelse som en profession.

Regeringen har nedsat en ledelseskommision, der skal komme med anbefalinger til, "hvordan ledelse i den offentlige sektor [kan blive endnu bedre.](#)" Det er godt at få fokus på offentlig ledelse, men det er – [som omtalt i Den Offentlige](#) – ikke første gang offentlig ledelse skal have et løft.

Sammenhængsreformen

Mere tid til kerneopgaven, bedre velfærd på tværs af sektorer, fokus på teknologi og bedre ledelse er de fire spor i regeringens oplæg til modernisering af den offentlige sektor.

[Læs oplæg og følg debatten på temasiden her.](#)

For 10 år siden blev kvalitetsreformen iværksat målrettet det offentlige arbejdsmarked med fokus på offentlig ledelse. Et af målene var at gøre ledelse til et fag, som ledere skulle uddannes i ved at tage en diplom- eller mastereksamen. Med kvalitetsreformen fra 2007 fik alle ledere i det offentlige [ret til en lederuddannelse på diplomniveau.](#) Lederne skulle tilbage på skolebænken, uden der blev tænkt meget over, hvordan ledere bliver til bedre ledere i praksis.

LÆS OGSÅ: [Jamen, lederuddannelser har da rod i praksis](#)

En investering på 800 millioner betød, at 12.000 ledere i årene fra 2008 – 2015 deltog i en lederuddannelse enten på diplom eller masterniveau.

Det er vores vurdering at effekten af investeringen er begrænset. Derfor håber vi at den nye ledelseskommision vil påtage sig et ansvar for at de offentlige ledere udvikler sig, så det kan mærkes positivt på de arbejdspladser, som de har ansvar for.

Havde investeringen effekt?

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har evalueret indsatsen i 2011 og 2017.

Ledelseskommisionen

[Se hele vores tema om Ledelseskommisionen her](#)

Debatten om ledelse og styring af den offentlige sektor blæser stadig med stormstyrke, og [New Public Management](#) er flere gange i løbet af 2016 erklæret død. Men hvad kan - om noget - afløse NPM, hvilken styringslogikker bør gælde, og hvordan kommer vi i mål med fremtidens velfærd?

For at fremme god offentlig ledelse har regeringen [nedsat en Ledelseskommision](#), som Den Offentlige følger tæt.

Evalueringen i 2011 havde fokus på lederens oplevelse af uddannelsesforløbet. 93% af lederne mente, at uddannelsesforløbet havde styrket dem, som ledere. Det var nok relevant at spørge til lederens oplevelser, men det gav ikke en dækkende viden om lederuddannelsens effekt i organisationen. Hvad med lederens adfærd i hverdagen, lederens praksis og bidrag til organisationens værdiskabelse?

Det har EVA siden fulgt op på, og i den nyligt offentliggjorte undersøgelse fra 2017, har instituttet valgt at se på "[Effekten af lederuddannelse af skoleledere](#)". Skolelederne har i vid udstrækning benyttet sig af at tage en diplomlederuddannelse og ca. tre ud af fire skoleledere har gennemført en hel eller dele af en lederuddannelse på diplomniveau. Undersøgelsen kan ikke dokumentere nogen positiv effekt på udvalgte områder på skoleområdet.

Fakta boks:

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har i [undersøgelsen](#), "Effekten af lederuddannelse af skoleledere" udvalgt to resultatmål nemlig: lærersygefravær og resultater i de nationale test (elevernes læse- og matematikfærdigheder). Det kan ikke påvises, at skoleledernes aktiviteter på Diplomleder-uddannelsen bidrager til, at nedbringe sygefraværet blandt lærerne, ligesom der heller ikke kan påvises en generel effekt af skolelederes lederuddannelse, på elevernes læse- eller matematikfærdigheder.

Undersøgelsen konkluderer, at de skoleledere, der i løbet af deres uddannelse har valgt modulet om pædagogisk ledelse, i flere tilfælde skiller sig negativt ud. Det skal bemærkes, at EVA har korrigeret for implementeringen af den nye folkeskolereform og den store utilfredshed med de nye arbejdstidsregler, herunder den 25 dage lange lockout af lærerne i 2013.

EVA's undersøgelse kan kritiseres for et snævert design, men det må alligevel mane til eftertanke, at der ikke kan påvises en positiv sammenhæng mellem de omfattende uddannelses investeringer og de udvalgte resultatmål for skoleledernes vedkommende. Hvad med alle de øvrige ledere?

Hvis disse resultater kan overføres på andre ledere, der har deltager i Diplomlederuddannelser, så bør det give Ledelseskommisionen anledning til at overveje, hvordan ledere lærer bedst med positiv effekt for den offentlige sektor. Vil vi igen se mere af det samme, hvor skolebænks-lederuddannelserne på University College og Universiteterne skal have endnu en økonomisk saltvandsindsprøjtning?

Vi arbejder begge med udvikling af ledelse.

Vi plæderer ikke for, at uddannelse skal droppes, tværtimod, men snarere at lederuddannelse skal ses i et langt bredere perspektiv med mere vægt på ledelse i praksis. Nok har vi en tydelig oplevelse af at mange ledere er glade for at have fået en teoretisk uddannelse og et diplom, men hvad nytter det, hvis det ikke giver nogen positiv effekt i den offentlige sektor?

Hvis lederne har vanskeligt ved at omsætte teorierne til en højere kvalitet i praksis, så skal uddannelse tænkes anderledes.

Ledelse er en profession – ikke en skolebænsdisciplin

Ledelse er en profession og ikke et fag, der alene kan læres på skolebænken. At undervise i et fag forudsætter, at man kan undervise i det, løsrevet fra enhver kontekst, før det praktiseres. Det har endnu engang vist sig, at ensidigt skolebænksbaseret undervisning, ikke virker jf. EVA's seneste undersøgelse.

Hvis fremtidens offentlige leder skal kompetenceudvikles, så er de formelle og etablerede lederuddannelser, hvor indholdet er uafhængigt af organisationen, ikke velegnede. Ledelse skal også tænkes og trænes i praksis, som en blanding af videnskab, kunst og ikke mindst håndværk. Ledelse er først og fremmest en praksis, hvor lederen lærer sig at navigere i den organisatoriske kontekst og samarbejder med og understøtter sine ledere og medarbejdere. Ledelse er også et håndværk, der fordrer dømmekraft, intuition, erfaring, klogskab og menneskelighed.

Relevant uddannelse af ledere kræver, at der i langt højere grad udvikles og iscenesættes læreprocesser, hvor ledere lærer af egen praksis gennem forskellige former for aktionslæring, aktionsforskning, mesterlære, case baserede workshops, og hvor der både er mulighed for organisationstilpassede lederuddannelser suppleret med mulighed for både personlige og kollektive lederudviklings – og læringsrejser.

Hvad sagde vi?

Vi ved godt, at det ikke nytter at påpege, at vi allerede i 2007 advarede mod at tro at succesfuld ledelse primært udvikles på skolebænken. Men vi gør alligevel forsøget.

Vi oplevede i 2007 stor modstand fra repræsentanter for det formelle uddannelsessystem, de offentlige arbejdsgivere og fra nogle af de faglige organisationer. Uddannelsesudbyderne var interesserede i at sælge deres traditionelle uddannelsesprodukter. De faglige organisationer var tilsyneladende mere interesserede i, at deres medlemmer fik et diplom, der kunne udløse højere status og løn, og arbejdsgiverne ønskede måske at kunne sige: 'Nu har vi stillet den ønskede uddannelse til rådighed – så er det op til lederne selv at blive bedre til ledelse'.

Alle parter varetog deres egen interesse og det var vanskeligt at få nogle til at tage ansvar for at udvikle forløb, der for alvor kunne øge kvaliteten af ledelsesudøvelsen.

Ny chance

Nu er der igen en gruppe eksperter, nemlig jer i Ledelseskommisionen, der skal se på rammer og vilkår for ledelse i den offentlige sektor. Gad vide om ikke uddannelse igen bliver en af de løsninger, kommissionen vil pege på?

Det er vores håb, at I i kommissionen vil tage ledelse så alvorligt, at I påtager jer et ansvar for at komme fra teorierne til en bedre ledelsespraksis. Det fortjener borgerne, medarbejderne og lederne.

Vi bidrager gerne til det videre arbejde med at højne kvaliteten af ledelsesudøvelsen i den offentlige sektor i Danmark.

Emneord: [Ledelseskommision](#), [Ledelsesavisen](#), [Annemette Digmann](#), [Egon Petersen](#), [Lederuddannelse](#), [Driftslederuddannelse](#), [Kvalitetsreform](#), [Strukturreformen](#), [Diplomleder](#), [Masteruddannelse](#), [Danmarks Evalueringsinstitut](#), [170517](#), [180517](#), [Ledelsesavisen nr. 8](#), [Ledelsesdebatten 2017](#)

Kommentarer

- 19.06.17 Jens Peter Jensen

Endelig! - Nu må der da komme gang i noget fornuftig ledelsesudvikling!

Det er da dejligt at komme hjem fra et stykke arbejde i Kina og læse Annemette og Egons indlæg. Jeg tilslutter mig fuldt og helt. Vi har holdt et hav af lederkurser, og de dage, vi har haft sammen med lederne, har i stort omfang været fornøjelige og berigende på mange måder. Men...vi er jo også nogle stykker, der har spurgt lederne nogle måneder efter et af de næsten uendeligt mange internater om det er lykkedes at omsætte intentioner og ideer til praksis. Det er det næsten aldrig, for der kommer jo noget i vejen af en slags. Helt let er det heller ikke at komme hjem til lederkolleger og medarbejdere med opfordringer og oplæg om fremtidens organisation. Ikke så få ledere er blevet mødt med kommentaren: "Mens du har været væk, har vi andre snakket om..." Og så slipper modet jo op på kortere tid end forventet.

"Akademi for Praktisk Ledelse" må der snarest muligt sættes gang i. Er det ikke noget, der bare startes op? Jeg kender til en del ledere, der gerne hopper på vognen. Det gør jeg også selv.

- 25.05.17 Egon Petersen

Forskningsanalyser viser, at danske skolelederes lederuddannelser ikke har stor effekt

Forskningsanalyser viser også, at danske skolelederes lederuddannelser ikke har stor effekt. I har sat spørgsmålstegn ved det indlæg, som Annemette Digmann og jeg har skrevet, hvor vi kritiserer de eksisterende diplom- og masteruddannelser.

Nu har KL, Finansministeriet, Undervisningsministeriet, Uddannelses- og forskningsministeriet, Børne- og kulturchefforeningen, Skolelederforeningen og BUPL's lederforening lige udgivet en rapport, hvor de har akkurat de samme kritiske pointer, som vi havde i vores indlæg. F.eks. skriver de:

"Forskningen viser, at god ledelse gør en forskel i forhold til elevernes resultater. Men forskningsanalyser viser også, at danske skolelederes lederuddannelser ikke har stor effekt. Det kan muligvis hænge sammen med, at hovedfokus i de danske lederuddannelser hidtil har været på viden og ikke på at udvikle kompetencer og træne disses anvendelse i skoleledernes praksis. Effektiv lederuddannelse indebærer en tæt integration af undervisning, refleksion og ledelsespraksis. Flere ledelsesteoretikere anvender procentfordelingen 40-20-40 som et billede på, hvordan et uddannelsesforløb bør tilrettelægges i forhold til før, under og efter uddannelsesforløbet. Det gennemsnitlige diplomforløb lever næppe op til dette mål."

Se rapporten: GRUNDUDDANNELSE AF SKOLELEDERE – FREMTIDIGE KOMPETENCEBEHOV OG UDDANNELSESTILBUD, 2017 se nærmere her:

<https://uvm.dk/aktuelt/uvm/2017/maj/170524-regeringen-og-kl-vil-styrke-skoleledernes->

uddannelse

Denne relevante kritik i rapporten af Diplomlederuddannelserne bliver desværre kun omsat til nogle kosmetiske bud på revision af Skolelederuddannelsen. Mere af det samme skaber mere af det samme. Vil vi om 10 år kunne konstatere: " Forskningsanalyser viser, at danske skolelederes lederuddannelser ikke har stor effekt"?

- 23.05.17 Kristian Evendt

Tak for at rejse en relevant debat!

Tak for et yderst relevant til debatten om kompetenceudvikling inden for offentlig ledelse. Jeg har selv 10 års erfaring inden for skoleledelse på Strandgårds skolen i Ishøj og taget en Diplom i Ledelse og arbejder idag med ledelsesudvikling inden for særligt skoleledelse. Min erfaring siger, at det er en rigtig svær opgave at oversætte/implementere viden fra uddannelsesforløb som fx diplom i ledelse til praksis - dermed ikke sagt at meget af indholdet ikke er vigtig viden for en leder - det bør bare ikke stå alene. At man som studerende selv kommer med eksempler fra egen praksis til uddannelsen gør den ikke nødvendigvis praksisnær og gør ikke oversættelsesarbejdet lettere i egen organisation. Jeg tror på (ud fra egne erfaringer) at ledelsesudviklingsforløb bør ske ude på skolerne og at der skal skabes læringsprocesser HELT ude i skolekonteksten - så bliver det praksisnært. Det kan være seminarer, supervision, coaching, facilitering eller aktionslæring som metoder og så vidt muligt i de organisatoriske fora, som findes i forvejen. Den vigtige "teoretiske" viden om ledelsesudvikling kan sagtens ske enten gennem disse metoder eller som supplement.

Organisations- og kompetenceudvikling bør hænge tæt sammen. Som ledelse prioriterede vi altid kompetenceudvikling af lærere og pædagoger i egen organisation i form af både oplæg og læringsprocesser i diverse fora, så viden blev anvendt i praksis. Jeg mener ikke, at det bør være anderledes for ledere. I en foranderlig tid for (skole)ledelse bør man kigge på, hvilke støttemuligheder der findes på paletten for at klæde lederne på og løbende hjælpe med udvikling til at løse opgaven. "Hvis ikke man gør noget andet - får man ikke noget andet" har jeg lært, så tak for indlægget som i hvert fald bidrager med nogle bud, som kunne komplementere de eksisterende tilbud.

- 23.05.17 Annette Munch

nogle er gode til at spille efter gehør og finpudse med noderne - andre starter med noderne og bliver gode til at improvisere

kære Egon. Ja jeg går både efter jer som repræsenterer nogle udsagn jeg finde nedgørende om ledelse OG efter bolden, som handler om kvalificering af praktisk ledelse. Når du læser mit indlæg igen vil du se at jeg (selvfølgelig) ikke påstår at Studieordning eller andre vejledninger garanterer noget som helst, men er ramme for den mangfoldighed, der praktiseres på diplomuddannelserne. Det statement du her præsenterer, lyder som et mareridt dels hvad angår ledelse og dels hvad angår (ledelse af) læring og

kompetenceudvikling og jeg ser ingen forbindelse med de dele af praksis jeg har mødt gennem snart 15 år jf. mit indlæg - og det er da forhåbentlig ikke en studerende, der her har spildt sin tid i den kontekst, i øvrigt er det stik imod gældende rammer for diplom i Ledelse, så nu mangler du bare at afsløre hvor det specifikt kommer fra

- 22.05.17Egon Petersen

Gå efter bolden - et er at kunne noderne - noget andet er, at kunne spille på klaveret

Kære Annette Munch

Tak for dit indlæg. Du forsøger at beklikke vores motiver til at rejse en relevant debat, og du sætter spørgsmålstejn ved vores kendskab til diplom- og masteruddannelserne, Jeg vil foretrække, du går efter bolden, og hvis du vil gå efter indlægsholderne, så i det mindste gør dit hjemmearbejde.

Hvad tænker du om følgende statement jf. dine forsikringer om, at studieordninger garanterer praksisrelevante lederuddannelser:

På diplom- og masteruddannelser underordnes ledernes egne erfaringer, refleksioner og praksis ofte et teoretisk akademisk univers og et underviserregime, der let fører til fortrængning af egne erfaringer og dermed giver begrænset læring. Lederne lærer at begå sig i et uddannelsessystem og anvende copingstrategier, hvor lederen spiller med af hensyn til at kunne dokumentere indsigt i et bestemt teoretisk pensum, kunne begå sig i eksamensrummet og opnå et godt eksamensresultat. Egen ledelsesmæssige praksis, udfordringer og organisatorisk kontekst bliver sat i parentes, og hvilken effekt har det for lederens læring og praksis?

- 22.05.17Annette Munch

ledelsespraksis

Allerførst må jeg medgive at jeg blev meget provokeret af jeres udmelding som jeg finder groft uforskammet og nedgørende over for de mange tusinde mellemledere, der hver dag slider med at implementere topledelsernes ofte uklare strategier, som oftest dækker mere over økonomisk styring end udviklingsorientering

Jeres indledende påstand, som I ikke har noget kvalificeret belæg for, sætter en usaglig dagsorden, som kan være med til at vildlede Ledelseskommisionen, om end jeg selvfølgelig håber at de har et sekretariat, der kan bevare deres faglige og videnskabelige dømmekraft og sortere i de mange vildskud af anbefalinger og gode råd, der fortiden dukker på – især hos konsulenthusene, der naturligvis ser deres besøgstid for lobbyisme

Der er i høj grad brug for fokus på ledelse og der er måske både karakteristisk og

symptomatisk at Ledelseskommisionen stort set består af ledere, der er meget langt fra daglig ledelsespraksis – og for en dels vedkommende i det store hele mestendels udøver topstyring primært med budgetoverholdelse i fokus.

Ikke at der er noget i vejen med budgetoverholdelse, men det er i daglig (ledelses)drift den faglige kvalitet i håndteringen af komplekse velfærdsopgaver god ledelse kommer til udtryk, når der ellers ikke blokeres med bespænd i form af irrelevante opgaver.

Direktioner og centerchefer hører ofte kun om klagerne, og hvor det går dårligt og ellers skærmer "rockwool-lagene" ganske effektivt for at sikre topchefer og direktioner får at vide noget om hvordan deres beslutninger giver mening og implementeres i dagligdagen.

Gad vide hvad de ville gøre uden det solide fundament af institutionsledelser, der får hverdagen til at fungere.

Jeg er helt enig i at egentlige (top)ledelsesstrategiske overvejelser i forbindelse med udmøntningen af SVU midlerne i mange kommuner var svage eller fraværende for de ca 10 år siden SVU midlerne blev udmøntet. (Top)ledelserne havde travlt med den store strukturreform og henviste den slags til HR afdelinger, der ikke fik egentligt beslutningskompetence – et godt eksempel på det uklare ledelsesrum, som i øvrigt stadig findes i mange kommuner.

Et andet aspekt er at kommunerne dengang blev struktureret nøjagtigt som i 1970 – et godt eksempel på niveau 'et for direktionernes mod - og tillid til medarbejdere på alle niveauer, men det er en anden historie.

Fra mit perspektiv med mangeårige erfaringer med såvel central som decentral ledelse, flere perioder som censor på Diplomuddannelserne, og underviser har de studerende i årevis sukket efter klare ledelsesstrategier for forventninger til udvikling af organisationernes kerneopgaver, når de skal bruge så megen tid og penge til at sende de mange ledere og medarbejdere på uddannelse.

Når jeg ser på opgaver og afgangprojekter som underviser og censor er det gennemgående egen driftsniveau, der er udgangspunktet for aktionsforskningens genstandsfelter – hovedsagelig fordi forventningerne til at direktion og chefer er åbne for andre ideer og perspektiver end deres egne er uendeligt lave - ikke fordi de studerende ledere ikke har fornuftige og videnbaserede bud på udvikling i organisationen. Der tales i disse år en del om tillid og mod – som dels er hinandens forudsætninger dels er noget man må gøre sig fortjent til.

Det er fint med evalueringer af effekten af offentlige midler – EVA undersøgelser indikerer med al ønskelig tydelighed hvor vanskeligt det er at håndtere (evaluerings)design for afdækninger af effekter.

For at kende effekten af de massive investeringer kræver det undersøgelse – og de er mig bekendt endnu ikke udført. Flere Phd. Studier har gjort sig umage men feltet er minimalt afdækket. Udfordringen er jo at man ikke ædrueligt (videnskabeligt) kan generalisere på baggrund af få relativt smalle studier.

Andre har kommenteret eksemplet med skolelederne, som med L 409s (den centrale tidsstyringslov) samtidigt med skolereformen har været under et helt usædvanligt pres med at udøve ledelse i nogen nævneværdig grad – i den periode – og i øvrigt bliver målt (?)

på områder de har perifer kontakt med – deres pædagogiske afdelingsledere/teamledere o.a. arbejder intensivt med sygefravær, men lærerne arbejder med den faglige læring.

Jeres didaktiske forslag til transformativ læring er i fuld omsætning og udvikling rigtig mange steder og jo ikke noget ukendt for undervisere. Hvis I havde sat jer ind i Studieordningen ville I opdage et obligatorisk modul der handler om ledelse og lærings- og kompetenceudvikling – altså i reflekterende transformativ læring i hverdagspraksis

Ligesom jeres overskrift er begrebet skolebænksdisciplin både nedgørende og afslørende. Det er tydeligt at I ikke engang har sat jer ind i den centrale regulering af Diplom i Ledelse kaldet Studieordningen, som har et meget stærkt praksisfokus.

Det er også tydeligt at I ikke aner hvad der foregår på de forskellige uddannelser og det svækker ikke bare jeres argumentation, men også jeres budskab.

Andre har allerede kommenteret på de forudsætninger, der tidligere var nødvendige for at kunne undervise på Diplom i Ledelse. F.eks. ledelseserfaring – gerne fra den offentlige politisk styrende sektor. Det at være konsulent er ikke i sig selv nogen kvalifikation.

I giver nogle bud på hvordan en relevant uddannelse bør tilrettelægges og jeg kan forsikre jer for at sådan fungerer det allerede flere steder – mit belæg her er min funktion som censor gennem 3 perioder af 4 år. Det eneste sted jeg ikke har været underviser eller censor er UCC og UCSJ, da jeg bor i Jylland og derfor sjældent tilbydes opgaver der på grund af rejseøkonomi.

Medgivet at der stadig er nogle enkelte undervisere, der stadig mener at gengivelse af teksten er tilstrækkeligt bedømmelsesgrundlag, men de er i fåtal og kommer ofte fra universitære uddannelsesinstitutioner.

De fleste undervisere tager afsæt i de studerende praksis og arbejder direkte med at kvalificere deres kompetencer gennem eksperimenter, som reflekteres i undervisningen, hvor også de relevante teoretiske begreber sættes i spil.

Ledelse som en profession er jeg helt uenig i – på flere uddannelsessteder opererer vi med den formelle leder med formelle beføjelser, som uden legitimitet er udsigtsløs.

Samtidig udøver rigtig mange uformelle ledere og medarbejdere masser af (selv- og med)ledelse i kollaborative samarbejder, hvor den grundlæggende kompetenceudvikling drejer sig om refleksivitet, professionel relationel respekt med fokus på kerneopgaverne.

Det er muligvis dejligt at være bagklog og Jeg medgiver at Professionshøjskolernes ambitioner om at blive professionsuniversiteter har fristet dem til dels en upraktisk organisationsstruktur, når der skal uddannes relations professioner i tværfagligt professionelt samarbejde og dels har forskningsambitionerne betydet, at rekrutteringen til undervisere har betydet at en del med PHD er blevet ansat – alene på baggrund af deres forskning.

Det er der ikke noget i vejen med som sådan, der har blot ændret på vægtningen af de praktiske elementer. Det er dog blot et spørgsmål om at disse unge undervisere anerkender at de ikke er eksperter i ledelse men har ekspertisen til at formidle og

faciliteret læring. Ledelsespraksis kommer de studerende jo med selv.

Flere stede arbejder man såmænd med at de studerende reflekterer over hvordan deres uddannelse kan gøre en forskel i deres organisation og meget ofte melder de tilbage at deres leder og (top)chefer i bedste fald slet ikke ved 1. at de er på uddannelse og 2. hvad denne går ud på samt 3. slet ingen strategiske visioner har med de mange ressourcer, de slipper løs.

Så når evalueringer og forskning nævner at topcheferne ikke kan mærke forskellen hænger det (også) sammen med disse ikke har de rette forudsætninger for at svare. Jeg hører sågar direktører sige om de studerende at de er "færdige" når de får diplomer og ud og bruges deres uddannelse. De aner ikke at den har været i brug fra dag 1. ..

Topcheferne véd ofte meget lidt om hvad der foregår i organisationens hverdagsmøde med borgerne og er måske ikke de rette til at vurdere hvorvidt uddannelse i ledelse er gavnlig, selv om det er smigrende for direktøren og forskeren at komme i kontakt med hinanden

Jeg vil gerne supplere jeres ønsker for fremtiden med et håb om at man lytter og involverer de mellemlædere, der har deres hverdagsledelse i spil hver dag – de kaldes niveau 3, 4 og 5 i de største kommuner og 3 og 4 i de mindre.

Jeg medgiver at det vil kræve mod af niveau 1 og 2 – evt. 3 at høre efter og lade være med at gå i forsvar ligesom det kræver selvdisciplin af mellemlæderne at formidle deres argumenter sagligt i forhold til organisationen som helhed – hvis de ellers kan få adgang til de relevante informationer - på det vidensniveau de tilegner sig på Diplomuddannelserne.

- 19.05.17Egon Petersen

Respons til Peter Sørensen

Hej Peter.

Tak for din respons og henvisninger. Vi kender mange af dine referencer, men du forklarer ikke, hvad er det for helt særlige resultater, du henviser til, som kan begrunde, at det er fornuftigt at sætte op til 30 forskellige ledere på skolebænken fra forskellige organisationer og siden lade dem gå til eksamen i et bestemt teoripensum.

Nogle af dine henvisninger drejer sig jo netop om andre typer lederuddannelser med praksiselementer, som vi gerne ser fremmet, og som ikke understøtter dine pointer.

Hvad er det for helt særlige resultater i disse studier og konsulentrapporter, du mener begrunder, at ledere skal sættes på skolebænken og høre universitetslærere og forskere fortælle om eksempler fra praksis.

Prøv at forklare, hvorfor ledere bliver bedre ledere i praksis ved at gå diplom- og masteruddannelser - lad os høre din argumentation. Hvad er det du helt eksakt udleder af disse konsulent- og forskningsrapporter?

- 19.05.17Peter Sørensen, lektor, mag.art., University College Lillebælt

Et godt sted at starte, hvis man vil være klogere

Kære Digmann og Petersen

I beder mig dokumentere, hvilke studier jeg refererer til i min kommentar til jeres indlæg. Men nu er Den Offentlige ikke et medie, der egner sig at bringe en længere litteraturliste. Derfor får I kun en bid her.

Den ene konsulentrapport, som jeg refererer til er Conmoto/Connectors undersøgelse fra 2012 af den fleksible master i ledelse. Evalueringen er frit tilgængelig på internettet. Den anden evaluering er af et lederuddannelsesforløb i Nordfyns Kommune. Den er udarbejdet i 2013 af UCL & Practicum. Den findes via den Den Danske Forskningsdatabase. Den tredje er den EVA-rapport fra 2012, som I selv refererer til.

De forskningsprojekter jeg omtaler er bla. gennemført af Andersen, Boellingtoft & Jacobsen 2015, Seung-Ho An et al. 2016, Quigley 2013, Posner 2009 m.fl.

I kan dog med fordel begynde at læse på LEAPs hjemmeside. LEAP er et stort forskningsprojekt under KORA og Aarhus Universitet. Dette er godt sted at starte, hvis I vil være klogere. Her finder I også links til en lang række publikationer om emnet.

Rigtig god læselyst!

- 19.05.17 Gitte Jensen

Spildte penge; hvad var formålet og målet

Dengang de mange penge blev brugt, var der nogen der havde gjort sig den ulejlighed at beskrive formål og mål med uddannelsen. Hvis man havde det, så var det jo til at finde ud af om indsatsen og udgiften havde den ønskede effekt.

Der er tilsyneladende ingen der ved hvad effekten skulle være, ud over det flapsihapsi-begreb at lederen skulle blive bedre til at lede. Og måske lederen i egen optik er blevet bedre, man bliver jo bedre, tror man selv, bare det man bliver mere rolig og sikker i, og tror på det man allerede gør.

Men der er vel ikke noget nyt i, man både i det offentlige såvel som det private sender folk afsted på kurser og uddannelser, der ikke har nogen gavnlig effekt. Der er jo indgået aftaler om af folk skal efteruddannes, så det bliver de.

- 18.05.17 Egon Petersen

Respons på indlæg fra Peter Sørensen

Tak for din kommentar. Dejligt med modspil.

Du retter en kritik af Danmarks Evaluerings Institut (EVA) 's undersøgelser, og henviser til,

at "Jeg har dog kendskab til mindst 14 forskningsbaserede nationale og internationale studier, der viser en positiv effekt af lederuddannelser", ligesom du henviser til en række konsulentundersøgelser.

Jeg synes, du skulle oplyse om, hvad det er for undersøgelser af lederuddannelser, du refererer til, der kan dokumentere, at diplomlederuddannelser giver en effekt i lederens praksis og i lederens organisation. Lad os blive klogere på det.

Hvad er det for helt særlige studier og konsulentrapporter, du mener begrundet, at ledere skal sættes på skolebænken og høre universitetslærere og forskere fortælle om eksempler fra praksis.

Hvad er det for helt særlige resultater, du henviser til, som kan begrunde, at det er fornuftigt at sætte op til 30 forskellige ledere på skolebænken fra forskellige organisationer og siden lade dem gå til eksamen i et bestemt teoripensum.

Prøv at forklare, hvorfor ledere bliver bedre ledere i praksis ved at gå diplom- og masteruddannelser.

Hvad er det for undersøgelser, der støtter din argumentation?

Mvh

Egon Petersen

- 18.05.17 Annemette Digmann

FRA TEORI TIL BEDRE PRAKSIS - OGSÅ NÅR DET DREJER SIG OM LEDELSE

Tak for kommentarerne, Thora og Peter.

Jeg får lyst til at bede især Peter om et par eksempler på at et diplomforløb har ændret en konkret praksis hos en leder til gavn for organisationen og opgaveløsningen. Jeg har den grundlæggende antagelse at lederuddannelse skal gøre en positiv og mærkbar forskel for organisationen. I dette forår har jeg gennemført interview med 23 ledere og deres medarbejdere. Det overraskede mig, at det var de samme problemstillinger, de døjede med, som for ti år siden. Den eneste forskel var at de havde gennemført en master- eller diplomuddannelse i ledelse.

Lederne var stort set begejstrede for de forløb, de havde deltaget i - men oplevede desværre at det var vanskeligt at omsætte den nye viden til andre handlinger i dagligdagen.

"Mappen står deroppe" som en af lederne sagde, mens han pegede på reolen.

Vi håber at du, Peter, vil berige os med dine eksempler på hvordan jeres anstrengelser for at forbinde teori og praksis har haft effekt.

- 18.05.17 Thora Hvidtfeldt Rasmussen

Teoriens holdbarhed.

Vi ser her for en gangs skyld en undersøgelse, der prøver at måle, om pengene til et tiltag var givet godt ud, ved at forsøge at måle på selve det, der er aktivitetens hovedformål - i dette tilfælde skoleelevers udbytte og lærernes trivsel målt på sygefravær.

Det synes jeg, som nu pensioneret lærer, er interessant.

Jeg husker jo godt den tid, hvor de faglige "lange" kurser - dem, hvor man fik reduktion i skemaet et helt skoleår - på lærerhøjskolen forsvandt. Man kunne ikke længere søge om at få en faglig opgradering - ikke længere få lov til en eftermiddag om ugen at fordybe sig i begynderlæsning - eller kemi - eller datalære, som det hed dengang. I stedet kom der nogle dags- eller ugekurser - sjældent fag-faglige, mere ofte sådan lidt pep-talk agtige præsentationer af projektundervisning eller brug af et bestemt computerprogram. Når kurserne lå så koncentreret, var der jo heller ikke mulighed for, at kursisterne kunne fordybe sig i kursusstof eller forberede iagttagelser og fremlæggelser for hinanden. På samme tid blev det så almindeligt i min kommune, at videreuddannelse til ledelsen optog en tredjedel til en halvdel af hele skolens uddannelsesbudget.

Og nej, vi lærere oplevede det ikke som noget, der var pengene værd. Vi oplevede ikke, at der kom bedre stemning, at der forekom tiltag, der gjorde det lettere at være lærer - eller tiltag, der havde effekt i form af bedre trivsel hos eleverne. Den faglige undervisning var da på ingen måde i fokus.

Så jeg er glad for, hvis man nu vil til at se med kritiske øjne på lederuddannelserne. Men det bekymrer mig lidt, at man mest ser på, om teorien blev omsat i praksis - hvad nu, hvis det var selve teorien, der ikke var hold i?

Hvad nu, hvis man nogenlunde sobert og nøgternt efterhånden kan sige, at New Public management var en meget dyr fejltagelse - hvad nu, hvis det, man forsøgte at lære lederne, var kontraproduktivt?

- 17.05.17 Peter Sørensen, lektor, mag.art, University College Lillebælt

Ledere er uddannet for 800 mio – lederuddannelserne har rødder i praksis

I debatindlægget af Annemette Digmann og Egon Petersen fremsættes en række påstande, som kalder på et modsvar. Påstandene handler om kvalitet og effekt af lederuddannelser.

1. påstand: "Med begrænset effekt har samfundet allerede brugt 800 millioner kroner på at uddanne offentlige ledere (...) Det er vores vurdering at effekten af investeringen er begrænset."

Som belæg for deres vurdering nævner Digmann og Petersen to evalueringer fra Danmarks Evalueringsinstitut (2011 & 2017). Den første evaluering fra 2011 er meget positiv og kan derfor ikke bruges som belæg for deres påstand. Konklusionen på evalueringen er nemlig, at diplom i ledelse vurderes i høj grad at være relevant og anvendelig for ledere under uddannelse. Flere af de personer der har medvirket i evalueringen fremhæver, at uddannelsen er med til at udvikle og styrke dem som ledere. Dette medgiver Digmann og Petersen ganske vist også.

Derefter tager Digmann og Petersen fat i EVAs 2017-evaluering. Her har de i for sig ret i, at evalueringen i store træk viser, at diplom i ledelse ikke har nogen positiv effekt. Men det er måske ikke så underligt, når evalueringen søger en sammenhæng mellem en skoleleders deltagelse i diplom i ledelse og folkeskoleelevers evner i matematik og dansk. Det er

(nærmest) indlysende, at den undersøgelse ikke viser en positiv effekt. Det er indlysende, idet en diplomuddannelse i ledelse altså ikke handler om, at en skoleleder skal blive dygtigere til at lære en skolelærer, hvordan denne skal lære eleverne at regne og læse. På samme måde handler diplomuddannelsen i ledelse heller ikke om, hvordan en afdelingssygeplejerske skal lære en sygeplejerske at forklare en patient, hvordan denne skal tage sin medicin.

Min pointe er, at en diplomuddannelse i ledelse faktisk handler om ledelse – som fag/profession, fænomen, position, funktion og rolle. Det samme gælder de forskellige masteruddannelser i ledelse, fx Master of Public Governance, Master of Public Management m.fl. Og ja, lederuddannelserne handler en del om menneskelige relationer, adfærd, kommunikation, organisationstyper, forandringer m.m., hvilket jo er relevant for den kontekst som læreren og sygeplejersken arbejder indenfor. Men deres leders deltagelse i en lederuddannelse har kun indirekte indflydelse på undervisnings- og læringsforhold i skolen eller på, hvordan sygeplejersken omgås afdelingens patienter. Digmann og Petersen vurderer tilsyneladende at ”effekten af investeringen er begrænset” alene på den ene EVA-evaluering fra 2017. Jeg har dog kendskab til mindst 14 forskningsbaserede nationale og internationale studier, der viser en positiv effekt af lederuddannelser. Derudover er der flere meget grundige konsulentrapporter, der undersøger og finder positive effekter på en lang række områder. Dette er alene evalueringer og studier, der undersøger formelle lederuddannelser. Derudover er der en meget lang række af studier, der undersøger effekter af in-formelle lærings- og udviklingsforløb for ledere. Man kan derfor ikke, som Digmann og Petersen foreslår, overføre manglende effektmål fra ét studie om én type ledere til andre typer af ledere på andre områder og dermed indikere, at lederuddannelser generelt ikke har en effekt.

2. påstand: ”At undervise i et fag forudsætter, at man kan undervise i det, løsrevet fra enhver kontekst, før det praktiseres”. Det er ganske enkelt noget vrøvl. Tusindvis af undervisere rundt om i verden underviser i ledelse ved at bruge eksempler fra praksis og ved at relatere til konkret anvendelse i praksis. Undervisningen er alle de steder, som jeg kender til i ind- og udland, slet ikke løsrevet fra praksis. Mange gange foregår undervisningen sågar i praksis, fx ude på de enkelte arbejdspladser, som vi samarbejder med.

Mange undervisere har desuden selv ledererfaring og ved derfor, hvad ledelse handler om. Endelig står det i studieordningerne for samtlige formelle lederuddannelser i Danmark, at der skal skabes en tæt kobling mellem teori og praksis. Som forsker kan man godt studere ledelse i et primært teoretisk perspektiv, men undervisningen i ledelse er tæt koblet til praksis. Lederuddannelserne har derfor solide rødder i praksis.

3. påstand: ”Alle parter varetog deres egen interesse og det var vanskeligt at få nogle til at tage ansvar for at udvikle forløb, der for alvor kunne øge kvaliteten af ledelsesudøvelsen.” Der refereres formegentlig til tiden lige efter trepartsforhandlingerne i 2007. Men påstanden har lidt samme karakter som de to foregående – den har intet eller kun vagt belæg. Landet over (og verden over for den sags skyld) anstrengte og anstrenger undervisere, konsulenter og forskere sig hver dag for at udvikle kvaliteten af forløb, der kan øge kvaliteten af ledelse. Vi forsøger at forstå ledelse bedre, og at forbedre vores

undervisning; vi forsøger at udvikle samarbejdet med praksis og vi arbejder målrettet på at basere vores arbejde med, for og til praksis på et solidt fundament – baseret på såvel teoretisk som praktisk viden. Det primære formål er ganske enkelt at forstå og udvikle ledelsespraksis til gavn for os alle.