

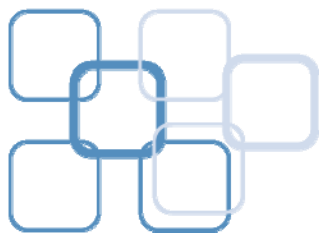


Evaluering af Akademiuddannelse i ledelse

November 2008



Et videncenter i læring og ledelse



Videncenteret L² er et videncenter i Læring og Ledelse. Videncenteret udvikler nye metoder og nye områder for læring af ledelse, primært gennem etablering af et integreret samspil mellem distribuerede videnmiljøer. Videncenteret har en særlig fokus på arbejdspladsbaseret læring, kollektiv viden og organisatorisk læring, samt på leders personlige kompetencer inden for ledelse.

Dato: November 2008

Projektleder/ansvar: Dorte Schmidt

Kvalitetsansvarlig: Poul Brath

Version: 1.3

Videncenteret L²

Trongårdsvej 44

DK-2800 Kgs Lyngby

Tlf: 88 526 711

l-ianden@l-ianden.dk

www.l-ianden.dk

CVR: 63504416

EAN: 5798000553514

Videncenteret L² ejes af:

Erhvervsakademiet – Handelsskolen København Nord

Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter

Ledelsesakademiet, Århus Købmandsskole

Danmarks Pædagogiske Universitetsskole

CVU Storkøbenhavn

Ledernes Hovedorganisation

INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	FORORD	4
2.	RESUMÉ.....	5
3.	INDLEDNING	7
4.	FORMÅL OG METODE	8
4.1.	FORMÅL	8
4.2.	METODE	8
4.3.	METODEOVERVEJELSER.....	9
5.	ANALYSE.....	11
5.1.	MÅLGRUPPEN - LEDERSEGMENTET	11
5.2.	FORVENTNINGER TIL UDDANNELSEN	13
5.3.	UDDANNELSENS ORGANISERING	14
5.4.	UDDANNELSESINSTITUTIONERNES UDBUD.....	14
5.5.	UDDANNELSENS STRUKTUR.....	15
5.6.	UNDERVISNINGEN.....	16
	<i>Underviserne</i>	<i>16</i>
	<i>Undervisningsformer – og overvejelser.....</i>	<i>17</i>
	<i>Projekter, specialeforløb, afsluttende eksamensprojekt og metodelære.....</i>	<i>18</i>
	<i>Eksamen</i>	<i>19</i>
5.7.	UDBYTTE AF UDDANNELSEN	19
5.8.	VIDERUDDANNELSE EFTER AU I LEDELSE	21
5.9.	STUDIEVEJLEDNING OG KONTAKT	22
6.	KONKLUSION	24
7.	ANBEFALINGER OG UDVIKLINGSPUNKTER.....	25
8.	LITTERATUR.....	28

1. Forord

Akademiuddannelsen (AU) i ledelse er en af profilerne inden for de merkantile videregående voksenuddannelser (VVU), der blev etableret med det formål at sikre voksne en mulighed for at forbedre såvel erhvervskompetencen som den personlige kompetence gennem videreuddannelse. Hovedformålet med akademiuddannelserne var dels at skabe en klar struktur og sammenhæng i voksenuddannelsessystemet uden blindgyder, dels at sikre rammen for livslang læring med udgangspunkt i den enkeltes konkrete erhvervserfaring.

AU i ledelse har eksisteret siden januar 2003, og havde i 2007 på landsplan knap 4.000 deltagere¹ fordelt på uddannelsens fagmoduler.

Formålet med denne rapport er at undersøge om uddannelsen imødekommer ledelsessegmentets udfordringer eller om – og i givet fald på hvilke områder -, der kan være behov for at videreudvikle AU i Ledelse.

Der har desuden været diskussioner om, hvorledes personer med en AU i ledelse videreuddanner sig, eller om de reelt bliver fanget i en blindgyde uden mulighed for at læse videre. Spørgsmålet er selvfølgelig også, om de studerende overhovedet vælger videreuddannelse eller har behov for det.

Det var nogle af de tanker, der lå bag denne evaluering, som Videntcenteret L² har finansieret og gennemført.

I undersøgelsen, der er gennemført i foråret 2008, har flere skoler deltaget omkring etablering af fokusgruppeinterviews samt med at indsamle oplysninger om de studerende, der har afsluttet uddannelsen på de respektive erhvervsakademier.

Tak til de deltagende skoler for denne indsats.

Styregruppen består af:

Marianne Rasmussen, Ledernes Hovedorganisation
Hanne Feld, Erhvervsakademiet, København Nord
Birger Brandt, Tietgenskolen
Lars Ross Petersen, Århus Købmandsskole
Henriette Rosa Eduardsen, Nordjyllands Erhvervsakademi

¹ Tal fra Uni-C

2. Resumé

Videncenteret L² har gennemført en evaluering af effekten af Akademiuddannelsen i ledelse. Evalueringen er gennemført som kvalitativt interview af tidligere studerende via telefonen, fokusinterview som gav mulighed for, at de tidligere studerende også kunne kommentere på hinandens synspunkter, og via interviews med underviserne og uddannelseslederne.

Evalueringen viser, at uddannelsen generelt set er en succes, men at der er en række punkter, hvor uddannelsens indhold og placering i forhold til andre uddannelser kan forbedres.

De studerende finder, at uddannelsen især har udviklet deres personlige kompetencer som leder, og der refereres typisk til personaleledelsesproblematikker, når der gives eksempler på, hvorledes uddannelsen har medført andre positive handlemønstre.

Det viser sig, at søgningen til akademiuddannelsen i ledelse fra personer med kortere videregående uddannelse (KVU) og gymnasiale uddannelser tilsammen er næsten lige så stor som søgningen fra personer med en erhvervsuddannelse. På uddannelsens afsluttende modul udgør personer med kortere videregående uddannelse den største andel.

Næsten halvdelen af de studerende er ikke-ledere ved uddannelsens start, hvilket kan repræsenterer e et problem, idet uddannelsen netop er kendetegnet ved at inddrage ledernes egen praksis i uddannelsen. ½ af ikke-lederne har fået en lederstilling senest 3 år efter endt uddannelse, hvilket tyder på, at uddannelsen bliver respekteret af arbejdsgiverne som faktisk kompetencegivende til ledelse.

Alligevel er det meget få ledere, der påbegynder en akademiuddannelse i ledelse, og de fleste af dem gennemfører 'kun' nogle få fagmoduler, som de finder relevante for deres lederjob. Hovedårsagen er opgivet til at være manglen på tid. En 3-årig lederuddannelse er lang tid i et erhvervsmiljø, hvor stillingerne og jobbene kan skifte med en større hyppighed. De fleste af de ledere, som gennemfører hele uddannelsen, er de personer, som allerede har en anden kortere videregående uddannelse.

De studerende oplever et overlap mellem de enkelte fagmoduler, og især et af modulerne (specialemodulet) synes at udgøre et relativt ustruktureret element i uddannelsen, som ikke indgår med noget klart læringsmål. I almindelighed udtrykker de studerende problemer med de sidste fagmoduler, hvor selvstændighedselementer er stort, og hvor der skal laves projekter og skrives rapporter. Der efterlyses en større klarhed med formålet og metoder til, hvorledes projekterne skal gribes an.

Uddannelsen opleves som eksamenstung og der peges på, at eksamen i for stort omfang afspejler faglige krav og kravet om rapportskrivningen mere end de kompetencekrav, lederne stilles overfor i deres lederjob.

En meget stor del af dem, der har gennemført en AU i ledelse giver udtryk for at de har mod på og ønsker mere uddannelse inden for ledelse, men kun en lille del er reelt påbegyndt anden uddannelse 1-3 år efter afslutning af Au i ledelse.

Uddannelsen synes at være placeret relativt isoleret i uddannelsessystemet og uden virkelige muligheder for videreuddannelse. Den naturlige videreuddannelse, Diplom i Ledelse, omfatter meget store overlap i fagindhold i forhold til akademiuddannelsen, og akademiuddannelsen i Ledelse giver ikke adgang til HD.

Vi anbefaler en revision af studieordningen, således at de enkelte fagmoduler indgår på en mere struktureret måde med klare læringsmål uden overlap mellem de enkelte fagmoduler. Desuden bør eksamensformen tilpasses således, at der faktisk eksamineres i kompetencer, der er relevante i ledernes jobfunktion.

Uddannelsens struktur bør genovervejes således, at forløbet kan afkortes, og der bør udvikles muligheder for fortsat videreuddannelse.

Uddannelsens praksisorientering er uddannelsens absolut stærkeste 'varemærke'. Det er vigtigt, at dette ikke reduceres til fordel for mere teori, Der bør derimod udvikles tiltag, som yderligere kan styrke både uddannelsen og lærerkræfter på dette område.

2. Indledning

Knap hver femte leder har inden for de seneste 2 år deltaget i en formel lederuddannelse, som omfatter den grundlæggende lederuddannelse (AMU), AU i ledelse og Diplomuddannelse.² Når det drejer sig om AU i ledelse, svarer kun 4 %³ af lederne, at de inden for de seneste 2 år har deltaget i denne uddannelse, mens andelen der svarer, at de har deltaget i Diplomuddannelsen i ledelse er 7%. 58 % af lederne har deltaget i korte kurser og 74% i konferencer, seminarer e.l. om ledelse.

I det Danske Ledelsesbarometer⁴ giver halvdelen af lederne udtryk for, at deres efteruddannelse i ledelse er mangelfuld. Der synes at være kommet stigende fokus på ledelse som konkurrenceparameter og en erkendelse af, at ledelse er en særlig profession. Der synes derfor at være et stort marked for de formelle lederuddannelser, herunder AU i Ledelse.

AU i Ledelse er efterfølgeren til Erhvervsdiplomuddannelsen, og er én af de merkantile uddannelsesprofiler under akademiuddannelserne (VVU). Profilen blev etableret i januar 2003. Sigtet med uddannelsen var dels at højne uddannelsesniveaue, dels at sikre en lederuddannelse med en klar struktur og sammenhæng uden blindgyder. I uddannelseslandskabet placerer uddannelsen sig som et mellemtrin mellem merkonom på den ene side og Diplomuddannelserne på den anden side.

Uddannelsen er i modsætning til Erhvervsdiplomuddannelsen modulariseret, og modulerne kan derfor tages i vilkårlig rækkefølge efter den studerendes ønsker og behov. Modulariseringen har haft til hensigt at sikre fleksibiliteten i forløbet og give de studerende mulighed for at gå på tværs af institutioner.

Uddannelsen udbydes af landets erhvervsakademier, der følger en fælles studieordning,

En lille analyse gennemført af AU-netværket⁵ giver et fingerpeg om, at kendskabet til AU i Ledelse er lav, og blandt dem, der kender uddannelsen, er der forvirring om, hvad uddannelsen er for en størrelse. AU-netværket har derfor iværksat fælles annoncering af AU-uddannelserne, og deltagelse med en stand på Træfpunkt 2008, der er en årligt tilbagevendende HR-messe.

² Det Danske Ledelsesbarometer, statusrapport 2008

³ Det Danske Ledelsesbarometer, dokumentationsrapport 2008

⁴ Det Danske Ledelsesbarometer, statusrapport okt. 2008

⁵ Et netværk bestående af uddannelsesledere fra 11 erhvervsakademier

3. Formål og metode

3.1. Formål

Evalueringen blev iværksat af Videncenteret L² som et af de første projekter og tjente det mere overordnede formål at skaffe viden om, hvorledes den lederuddannelse, som på mange måder var central for Videncenterets virke, fungerede.

Der er to hovedformål med evalueringen:

- At undersøge om uddannelsen imødekommer ledersegmentets udfordringer, herunder om og på hvilke områder, der er behov for at videreudvikle AU i ledelse.
- At kortlægge videreuddannelsesmuligheder og – behov for personer med en AU i ledelse

Undersøgelsen skal bidrage til at give uddannelsens interessenter et grundlag for at justere, forny og videreudvikle uddannelsen (både hvad angår struktur, indhold, undervisningsformer og markedsføringen).

3.2. Metode

Empirien er indsamlet blandt dem, der har været tæt på uddannelsen. Det drejer sig om de studerende, der har gennemført og afsluttet uddannelsen for 1-3 år siden, såvel som undervisere og uddannelsesledere.

Deltagere, der har en lederstilling, og som har været færdiguddannede i 1-3 år, er valgt for at få en pejling af uddannelsens virkning på den lange bane, altså hvorvidt lederuddannelsen har betydet en ændret adfærd i udførelsen af deltagernes lederjob.

Evalueringen er foregået i 3 faser.

1. Telefoninterview og rekruttering af deltagere til fokusgruppeinterview.

De studerende, der har afsluttet deres uddannelse i 2005, 2006 og første halvdel af 2007 er blevet kontaktet af den uddannelsesinstitution, hvor de har gennemført uddannelsen.

De deltagende uddannelsesinstitutioner, der omfatter Niels Brock, Erhvervsakademiet København Nord, Nordjyllands Erhvervsakademi, Tietgenskolen, Århus Købmandsskole og IBC, har selv rekrutteret deltagere til fokusgruppeinterviewene og har i den forbindelse gennemført et mindre telefoninterview om dimittendernes lederstatus og efteruddannelsesaktiviteter og -ønsker.⁶

Der har deltaget i alt 103 tidligere studerende i telefoninterviewet svarende til ca. 65% af de studerende, der i perioden har færdiggjort deres AU i ledelse på de nævnte uddannelsesinstitutioner.

⁶ Bilag 1: Rekruttering af deltagere til fokusgruppeinterview og mindre telefoninterview

2. Fokusgruppeinterview med de studerende

Der blev gennemført 4 fokusgruppeinterviews med i alt 35 tidligere studerende fordelt på Nordjyllands Erhvervsakademi (8), IBC i Kolding (6), Tietgenskolen i Odense (9), København Nord i Lyngby (9) og Århus Købmandsskole (3).

Fokusgruppeinterviewene, der på hver uddannelsesinstitution varede 2 timer, blev gennemført med en semistruktureret spørgeramme. Formen omkring fokusgruppeinterviewene var i denne sammenhæng en løs struktur, hvor facilitator havde en ikke styrende rolle for at sikre en åben diskussion, hvor deltagerne kørte diskussionen, og dermed prægede interaktionen mest muligt.

Dette skete ud fra den antagelse, at deltagernes normdannelse er vigtig i forhold til problemstillingen – og fordi det er vigtigt, at deltagerne kan gå til feltet åbent og frit. Det var med andre ord vigtigt, at der var plads til, at de studerende selv kunne generere de emner og temaer, der fyldte i forhold til AU i ledelse.

De åbne spørgsmål fordrer diskussionen og hindrer, at deltagerne bliver fastlåste og kommer til at bekræfte hinanden. Fokusgruppen tvinges derved til at håndtere uenighed og danne konsensus – af sig selv. Derpå spidses modellen til, og spørgsmålene fra facilitator bliver mere specifikke og begrænsede.

3. Interview med undervisere og uddannelsesledere

Der er gennemført interviews med undervisere og ledere fra Århus Købmandsskole, Nordjyllands Erhvervsakademi, Erhvervsakademi Vest, IBC, Niels Brock og Erhvervsakademiet København Nord.

Interviewene er enten gennemført som fokusgruppeinterviews efter ovenstående koncept eller som individuelle interviews.

Citater fra interviewene med tidligere studerende og undervisere er angivet i kursiv, og tjener som en illustration af, hvordan forskellige forhold blev udtrykt.

3.3. *Metodeovervejelser*

Ledernes Hovedorganisation har i samarbejde med en række uddannelsesinstitutioner gennemført spørgeskemaundersøgelser i henholdsvis december 2004 og i maj 2007. Formålet med den første spørgeskemaundersøgelse, der blev gennemført ved deltagernes uddannelsesstart, var at kortlægge deltagernes motivation til at gå på uddannelsen samt deres forventninger til udbyttet. Anden spørgeskemaundersøgelse blev gennemført ved uddannelsens slutning og havde til formål at måle på værdien og udbyttet af AU i ledelse.

I denne kvalitative evaluering er målgruppen deltagere, der har været færdige i 1-3 år, og som i dag har et lederjob. Formålet har været dels at få indblik i, hvad deltagerne efter nogle års ledererfaring i praksis peger på som uddannelsens styrkesider, dels at få kortlagt deres efteruddannelsesbehov og -mønstre.

At vælge deltagere, der har været færdige i 1-3 år betyder, at uddannelsesforløbet ikke er i skarp erindring, og at der kan være en tendens til, at deltagerne har en sløret oplevelse af, hvad der er egen tilvirkning, og hvad der er afledt af uddannelsesforløbet.

4. Analyse

4.1. Målgruppen - ledersegmentet

Uddannelsen AU i Ledelse henvender sig bredt til både nuværende og kommende ledere i private og offentlige virksomheder.

Adgangsbetingelserne til at påbegynde et fagmodul er en adgangsgivende uddannelse⁷ eller erhvervs erfaring af mindst 2 års varighed. For at påbegynde påbygningsforløbene, der omfatter specialeforløbet og det afsluttende eksamensprojekt, skal både krav om 2 års erhvervs erfaring samt en adgangsgivende uddannelse være opfyldt. Der er således ikke noget krav om, at den studerende skal have et lederjob.

Deltagerne i alle fagmoduler på AU i Ledelse er en blanding af faglærte og deltagere med gymnasiale og korte samt mellemlange uddannelser. Fordelingen fremgår af nedenstående tabel.

Uddannelses- baggrund	2005	2006	2007	I alt
Gymnasial uddannelse	499	595	785	1879
Erhvervsfaglig uddannelse	1620	1759	2270	5649
Korte videregående uddannelser	693	727	883	2303
I alt	2812	3081	3938	9831

Antal studerende på AU i Ledelse – alle fagmoduler, fordelt på deltagernes højeste uddannelse
Kilde: Uni-C

Studerende med en erhvervsfaglig uddannelse udgør ca. 57 % af alle uddannelsens studerende, mens studerende med en kortere videregående uddannelse (KVU) udgør ca. 23%, og studerende med en gymnasial uddannelse udgør ca. 20%. Fordelingen mellem de studerendes uddannelsesbaggrund er rimelig konstant de enkelte år.

Umiddelbart er det tankevækkende med den store tilgang fra deltagere med en i forvejen kortere videregående uddannelse, og set i forhold til regeringens politik om at hæve det gennemsnitlige uddannelsesniveau giver den store tilgang fra KVU ikke anledning til en stigning i dette. Imidlertid må det ikke glemmes, at lederuddannelser indtager en særlig rolle i forhold til andre uddannelser.

Lederuddannelser udgør "det andet karriereforløb" forstået på den måde, at de fleste ledere først har taget en anden kompetencegivende uddannelse som fx elektriker, ingeniør eller sygeplejerske, hvorefter de er blevet ledere. Overgangen fra KVU til Akademiuddannelsen i ledelse er derfor naturlig i lyset af "det andet karriereforløb".

⁷ Adgangsgivende eksamen kan være en relevant erhvervsuddannelse, en relevant GUV, en gymnasial uddannelse eller en anden relevant uddannelse på mindst samme niveau som de 3 nævnte uddannelsesområder.

Ser man på studerende, der gennemfører hele uddannelsen, er billedet et andet. På det afsluttende eksamensprojekt udgør studerende med en kortere videregående uddannelse den største del og tegner sig for henholdsvis 87,3% i 2005, 72,2% i 2006 og 57,3% i 2007. En del af forklaringen skyldes naturligvis, at netop studerende med en kortere videregående uddannelse formodentlig qua deres uddannelsesbaggrund har opnået merit, og dermed hurtigere er nået til det afsluttende eksamensprojekt. En anden del af forklaringen kan naturligvis også være, at de har nemmere ved at takle projekterne i og med, at de allerede er studievante.

Det detaljerede datamateriale bekræfter, at det faktisk forholder sig sådan, idet der er gennemført betydelig færre fagmoduler for de personer, som har en KVVU inden AU Ledelse.

Uddannelses- Baggrund	2005	2006	2007	I alt
Gymnasial uddannelse	6	20	15	41
Erhvervsfaglig uddannelse	13	34	79	126
Korte videregående Uddannelser	131	140	126	397
I alt	150	194	220	564

Antal studerende, der har gennemført det afsluttende eksamensprojekt fordelt på højeste uddannelse
Kilde: Uni-C

Med til forklaringen af billedet kan også være, at personer med en kortere videregående uddannelsesbaggrund (KVVU) har en højere motivation til at optage yderligere uddannelses grader, da det markedssegment, de henvender sig til, i højere grad er en konkurrencefaktor om arbejdspladserne.

Som det vil fremgå senere, angiver lederne, at den væsentligste barriere for at tage en kompetencegivende uddannelse er tid. Dette forhold bekræftes også i Ledernes Hovedorganisations Ledelsesbarometer 2008. I det omfang at personer med en KVVU inden AU Ledelse får merit, kan det kortere uddannelsesforløb være fremmende for at afslutte hele uddannelsen.

Af telefoninterviewene fremgår det, at halvdelen var ikke-ledere, da de påbegyndte uddannelsen, og uddannelsen blev således af nogle set som et springbræt til en lederstilling. Halvdelen af de studerende, der ikke er ledere ved uddannelsens start, har 1-3 år efter endt uddannelse en lederstilling, hvilket betyder, at lederuddannelsen som kompetencegivende uddannelse opfylder sit formål og øjensynligt bliver respekteret af arbejdsgiveren. Vi kan dog ikke vide, om de personer, som efter uddannelsen faktisk får en lederstilling, allerede inden uddannelsen var blevet stillet en sådan i udsigt.

Men at ikke-ledere faktisk får en lederstilling kort efter endt uddannelse må ses som en succes for uddannelsen på den måde, at arbejdsgiverne anser uddannelsen som faktisk kompetencegivende i forhold til ledelsesfunktionen.

Jobprofil før – og efter uddannelsen

Jobprofil	Ved uddannelsens start	1-3 år efter endt uddannelse
Ikke leder	53 (51,5%)	27 (26,3%)
Leder	50 (48,5%)	76 (73,7%)
I alt	103 (100%)	103 (100%)

Kilde: Telefoninterview med 103 studerende, der har afsluttet uddannelsen for 1-3 år siden

Lederne tager overvejende selv initiativ til at påbegynde en lederuddannelse. Det svarer deltagerne i denne evaluering, og det viser tallene fra Det Danske ledelsesbarometer, hvor 87 % svarer, at de selv tager initiativ til at påbegynde en lederuddannelse.

Næsten halvdelen af lederne i den private sektor mener, at de mangler efteruddannelse i ledelse, mens knap hver 3. leder i det offentlige gør det samme.⁸ Der er således en udbredt erkendelse af behovet for efteruddannelse inden for ledelse. Igen angives tiden som den væsentligste barriere, når det handler om, hvorfor ledere ikke deltager i efteruddannelsesaktiviteter.

4.2. Forventninger til uddannelsen

Tilskyndelsen til at påbegynde AU i Ledelse var et ønske om at reflektere over lederrollen og at blive mere bevidst om sin egen ledelsesprofil samt blive skarpere i forhold til sine ledelsespligter. Deltagerne havde et klart behov for at blive styrket i hverdagens ledelsesudfordringer og havde en forventning om at få praktiske eksempler og redskaber til at håndtere de forskellige ledelsessituationer.

Deltagerne gav udtryk for, at de typisk var fagpersoner, som var udvalgt til at blive ledere, fordi de var dygtige til deres profession.

For dem, der ikke var ledere ved uddannelsens start, var tilskyndelsen til at starte på uddannelsen et karriereønske om at blive ledere og således mere set som et potentiale i karrierekapløbet, hvorimod de ikke havde særlig reflekterede holdninger til, hvad indholdet af uddannelsen skulle være.

Der var ligeledes et ønske om at møde mennesker fra forskellige brancher, funktioner og forskellige faglige profiler. Et andet kriterium var ønsket om at finde en praksisnær og praksisorienteret uddannelse – hvor teorien blev sat i perspektiv og krydret med oplevelser fra det "virkelige" liv. Uddannelsen blev valgt, fordi den kunne fungere som en ERFA gruppe – altså muligheden for at sparre med ligesindede.

De deltagere, der opfyldte betingelserne til optagelse på Diplomniveau (DP i ledelse eller HD-O), pegede primært på prisen som årsagen til at vælge en AU i Ledelse, der for AU's vedkommende ligger noget under prisen for en HD og en DP i ledelse samt ønsket om en mere praksisnær uddannelse, hvilket de fandt, at AU i Ledelse repræsenterede i højere grad end de andre uddannelsesstilbud.

⁸ Det Danske Ledelsesbarometer

I Ledernes Hovedorganisations spørgeskemaundersøgelse fra december 2004 fremhæves følgende begrundelser for at starte på uddannelsen: Manglende viden om ledelsesteorier, ønske om at blive bedre til at håndtere problemer i hverdagen og få større selvindsigt i egen lederrolle samt som et led i karriereudviklingen. Omend dette beskriver relativt generelle og nærmest altomfattende kriterier, bekræfter denne evaluering kvalitative undersøgelser konklusionerne fra Ledernes kvantitative undersøgelse.

4.3. Uddannelsens organisering

Uddannelsen er et deltidsstudie, der kan tilrettelægges, så den kan afsluttes inden for 3 år. Omregnet er selve uddannelsen normeret til et studenterårsværk, dvs. en heltidsstuderendes arbejde i et år og svarer til 60 ECTS point. Sammen med 2 års relevant erhvervs erfaring svarer afgangsniveauet i alt til en kort videregående uddannelse på 120 ECTS point (KVU-niveau).

4.4. Uddannelsesinstitutionernes udbud

Uddannelsesinstitutionerne udbyder uddannelsen i flere varianter, der overordnet set kan samles i 3 typer:

Aftenforløb – typisk 1 ugentlig aften á 4 lektioner i 15 uger. Uddannelsen vil således strække sig over 3 år med ét modul pr. semester. AU i Ledelse udbudt som aftenforløb henvender sig bredt, og en stor del er ikke ledere, når de starter på eller mens de deltager i uddannelsen.

Dagforløb, der markedsføres under andre betegnelser end AU i Ledelse, fx Ledelse for Ledere, Ledelse Excellence, Lederskolen eller slet og ret Lederuddannelsen. Som betegnelserne antyder, er disse dagforløb særligt målrettet ledere og omfatter udover modulerne ekstra ydelser som fx internatophold, personlighedsprofiler/test, individuel coaching og udviklingssamtaler, virksomhedsbesøg, ledernetværk m.v.. Dagforløbene strækker sig typisk over 2-2½ år med mødedag 1 hel dag hver 14. dag. De studerende følges ad på samme hold gennem uddannelsesforløbet.

Nogle uddannelsesinstitutioner har indgået særftaler med udbydere af Diplomuddannelsen i Ledelse om, at dimittender fra disse særlige dagforløb får merit for ét eller flere af de obligatoriske fagmoduler på Diplomuddannelsen, således at Diplomuddannelsen i ledelse efterfølgende kan gennemføres på 1-1½ år.

Forudsætningen for denne praksis, hvor uddannelse på et lavere niveau (AU) giver merit på et højere niveau (Diplom) og altså direkte erstatter uddannelse på et højere niveau, begrundes i at de ekstra ydelser løfter AU uddannelse til et højere niveau.

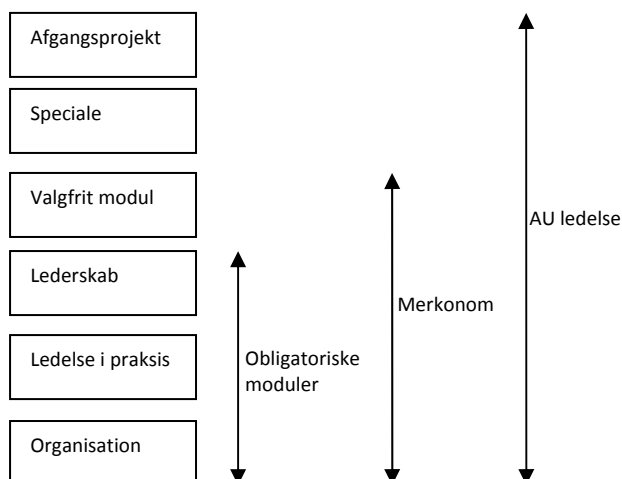
Dagsforløb, hvor undervisningen tilrettelægges som fuldtidsstudie, og hvor hvert modul, der normalt foregår over 1 semester, således gennemføres over 6-8 ugers fuldtidsforløb, der giver deltageren mulighed for at få SVU⁹. Sidstnævnte udbud er begrænset til få institutioner. Tilrettelæggelsen af AU i Ledelse på denne måde, må

⁹ Statens Voksen uddannelsesstøtte, svarende til dagpengesatsen

dog have en negativ effekt på integrering af praksis mellem læringsforløbene, hvilket netop er fremhævet af deltagerne som uddannelsens styrke og stiller også spørgsmålstegn ved, om ideen bag konceptet "åben uddannelse" bliver nyfortolket.

4.5. Uddannelsens struktur

Uddannelsen er struktureret i 4 fagmoduler, et specialeforløb samt afsluttende eksamensprojekt. De 4 fagmoduler omfatter 3 obligatoriske fag: Organisation, Ledelse i praksis og Lederskab, samt et valgfag, der frit kan vælges blandt alle øvrige fagmoduler.



Både undervisere og deltagere peger på en overordnet tilfredshed med opbygningen af den modulariserede uddannelse, som giver en fleksibilitet i uddannelsen med hensyn til tidspunkt for deltagelse i de enkelte fagmoduler samt det forhold, at man kan nøjes med at tage enkelte fagmoduler (hvilket mange med erhvervsfaglig baggrund gør).

Der peges også på, at det er et væsentligt problem, at modulariseringen som den er tilrettelagt nu, betyder mange overlap i temaer på de obligatoriske fagmoduler, og at det ikke er godt nok koordineret i lærerplaner og lærebøger til uddannelsen.

"Det er ikke befordrende for forløbet, at der er overlap mellem fagene organisation, ledelse i praksis og lederskab. Faktisk kunne man nøjes med 2 obligatoriske fag – og så give plads til endnu et valgfag"

Citat: Underviser

"Måske man kunne lave et stort ledelsesfag over 2 semestre bestående af de 3 obligatoriske moduler – og så give plads til et ekstra valgfag"

Citat: deltager i fokusgruppeinterview

Deltagerne gav desuden udtryk for, at de generelt savnede opbakning og støtte fra underviseren under specialeforløb og det afsluttende projekt. Som studerende kunne de have en følelse af at 'hænge i det fri', og overgangen fra fagmodulerne til påbygningsforløbene (speciale- og afslutningsmodulet) blev af flere deltagere oplevet som et forløst forløb, hvor de som studerende var helt på egen hånd.

Netop i påbygningsforløbet bliver de studerende afkrævet projektarbejde og rapport-skrivning, som er uvant for de fleste. Desuden er der i mindre grad tale om lærerstyring.

Kritikken pegede på, at redskabsfagene på trods af praksistilknytningen, stadig stod som isolerede værktøjer, og valget og måder at implementere værktøjerne på var uøvet. Der blev peget på et behov for, at den praksistilknyttede undervisning tog udgangspunkt i arbejdspladsen og ikke i faget, og at der var et behov for at reflektere over lederrollen og arbejdspraksis som udgangspunkt for problemløsning og tilknytning af de netop tillærte redskabsfag.

4.6. *Undervisningen*

Underviserne

Det var tydeligt, at underviserne fyldte en stor del i deltagernes bevidsthed, og at deres personlige karisma har haft betydning for læringen.

Generelt blev underviserne omtalt som gode og engagerede, og særligt blev det fremhævet, at det var en fordel, hvis underviseren både havde pædagogisk indsigt og ledelseserfaring fra erhvervslivet. Der blev givet udtryk for, at det kunne være et enten/eller.

På dagforløbene er det typiske billede, at holdet har den samme underviser gennem hele uddannelsesforløbet. Underviserne peger på, at dette er vigtigt for herigennem at mindske evt. overlap mellem modulerne, få skabt den nødvendige trykthed studerende og underviser imellem og få større indsigt i de studerendes job og virksomheder for derved at kunne tage udgangspunkt i og inddrage deltagernes lederhverdag på en anden måde i undervisningen

De studerende pegede derimod på, at det ville være en fordel at have flere undervisere gennem uddannelsen. Den samme underviser gennem hele forløbet kan føre til en bestemt toning gennem den faglige prioritering, som underviseren har, og i længden kan det blive ensformigt både at have underviseren på fagmodulerne og som vejleder på specialeforløb og det afsluttende eksamensprojekt. Underviseren sammensætter selv pensum og omfang og kan have sine kæpheste inden for ledelsesområdet. Der blev peget på at 'tempoet' i undervisningen kunne varieres ved at have gæsteforelæsere fra erhvervslivet integreret i undervisningen.

"Man skal ikke have den samme lærer i 2 år. Skolerne kan gøre sig selv en tjeneste ved at tænke over sammensætningen af underviserkæfterne undervejs (Lærebogslærer i forhold til læreren, der har praktisk erfaring som leder og humanisten i forhold til den naturvidenskabelige underviser)"

"Underviseren var meget karismatisk og fyldte for meget. Det var svært for nogle af deltagerne at tage"

"Lærerens engagement var stort"

"Det var rart, at læreren kunne krydre undervisningen med oplevelser fra det rigtige erhvervsliv"

"Det burde være obligatorisk med gæsteforelæsere fra det rigtige erhvervsliv, når det er lærebogslærere, der underviser"

Citater fra deltagerne i fokusgruppeinterviewene

Undervisningsformer – og overvejelser

Uddannelsen er styret af fælles studieordning, fagmodulplaner og lærerplaner, men med frihed for den enkelte underviser til at undervise på sin egen måde for at nå de angivne læringsmål, og med frihed til at vælge litteratur.

Underviserne sætter pris på denne metodefrihed, men peger samtidig på, at de i forbindelse med eksamen oplever store forskelle på de krav, der er blevet stillet til de studerende både med hensyn til faglig dybde såvel som fagligt omfang, samt hvad indgangen til eksamen er. Der var desuden en oplevelse blandt underviserne, at uddannelsesniveaulet var meget svingende fra skole til skole og fra underviser til underviser.

Det er generelt tilstræbt, at praksis er i centrum i undervisningen, men flere undervisere gav udtryk for, at uddannelsen er blevet meget eksamensorienteret og teoretiseret, samt at eksamenskravet ikke relaterer sig til kompetencekravene i ledernes hverdag.

Underviserne gav udtryk for, at for at nå målene med AU i ledelse handler det i høj grad om, at de studerende opnår en ledelsesmæssig personlig udvikling, hvilket kræver, at de studerende fordyber sig i refleksion over egen ledelsesadfærd og -udvikling. Dette opnås, når de studerende arbejder tæt sammen med andre studerende – og som underviser skal denne proces faciliteres. Underviserne gav udtryk for, at der ligger en fare i, at man som underviser bliver for teoretisk og faglig og for lidt erfaringsbaseret med forankring i de studerede ledersituation. For at fremme den ledelsesmæssige udvikling må viden, holdning og adfærd hos de studerende påvirkes, og en stor del af læringen sker netop mellem de studerende i deres gruppearbejde. Denne del af undervisningen burde udvikles og fremmes.

Deltagerne efterlyste, at der i flere sammenhænge var blevet anvendt rollespil eller lignende, der kunne have bragt virkeligheden tættere på, og i højere grad havde udfordret de studerende til at gennemleve teorierne i praksis, fx omkring konflikthåndtering, MUS, mødeledelse m.v.

Projekter, specialeforløb, afsluttende eksamensprojekt og metodelære

Deltagerne var særligt optaget af uddannelsens projekter, der både blev beskrevet som værende en lærende del af uddannelsen, der var knyttet til praksis i de studerendes egen virksomhed og problemstilling, men også som en af uddannelsens knaster.

For det første oplevede en stor del af deltagerne, at projektskrivningen fyldte for meget af uddannelsen og optog for stor en del af undervisningen.

For det andet var det uklart, hvad der kræves af projekterne, og de studerende oplevede, at metodedelen blev introduceret forsinket. Der var flere tilfælde, hvor værktøjer blev præsenteret midt i forløbet, hvor disse havde været en forudsætning for det projekt, som de studerende stod midt i. Der var flere udtalelser i interviewene, som indikerede, at projektdelen og særligt specialemodulet bør udvikles og i højere grad fokusere på generaliserede metoder i løsning af ledelsesproblemer og fremme af en udviklings- og læringskompetence, som kan danne en meningsfuld sammenhæng mellem personlige lederkompetencer, metoder til problemløsning og de tillærte værktøjer.

Underviserne pegede ligeledes på, at der er stor forskel på uddannelsesstedernes krav til projekternes niveau, indhold og omfang. Underviserne efterlyste en formalisering på landsplan og pegede selv på, at underviserne har brug for at blive udviklet, så de bliver bedre til at håndtere det metodemæssige og få et fælles fodslag omkring dette.

De studerende savnede generelt opbakning under specialeforløbet og det afsluttende projekt. De oplevede uklarhed omkring vejledningsdelen: hvor lidt og hvor meget må der vejledes, og hvilke metodemæssige krav stilles der. Flere gav dog også udtryk for, at det særligt var det sidste år med specialeskrivning og afsluttende eksamensprojekt, der rykkede dem.

"Der var for meget sejpineri mht. specialeforløb og det afsluttende projekt. Jeg ville hellere have haft et ekstra fag det sidste år"

"Hvis man ikke passede meget på, var det den samme opgave, man kom til at aflevere 2 gange på specialeforløb og afsluttende eksamensprojekt"

"Jeg lærte meget på de 4 første moduler, så var det så som så med de sidste 2 (specialeforløb og det afsluttende projekt)"

"Det var det sidste år, der virkelig fik mig til at rykke. Her fik jeg lov til at vise, at jeg kunne anvende de værktøjer og den viden, jeg havde lært"

"citater fra deltagere i fokusgruppeinterviewene om uddannelsens struktur"

Eksamen

Uddannelsen opleves som værende eksamenstung og eksamensorienteret, hvor de studerende måles på deres faglige kunnen snarere end på deres egen ledelsesmæssige udvikling og adfærd.

Underviserne oplever, at det er meget forskelligt, hvad indgangen til eksamen er, og hvad den enkelte eksaminator opfatter, at de studerende skal kunne. Det bliver tit en diskussion mellem underviser og censor. Underviserne efterlyste retningslinjer på landsplan: en taksonomi – skal det være en reflektiv indgang eller skal de studerende være teoretiske og gode til at anvende værktøjer. Udvikling af studieordningen i forbindelse med tilpasningen til kvalifikationsrammen ville kunne afhjælpe dette.

” Man skulle erstatte eksamen med en refleksion over egen ledelsesmæssig udvikling. Nu måles der kun på det teoretiske og faglige.”

”De overkvalificerede er dem, der oftest får de højeste karakterer – det er de teoretisk stærke, der belønnes ved eksamen”

” Der kunne med fordel anvendes andre eksamensformer, der ikke kun måler den faglige kunnen – men også den ledelsesmæssige udvikling”

”Eksaminationerne måtte gerne være mere praksisnære – eventuelt afviklet på de studerendes arbejdspladser”

citater fra undervisere

4.7. Udbytte af uddannelsen

Deltagerne pegede på, at AU i ledelse har været en øjenåbner, og at det vigtigste var uddannelsens bidrag til at skabe en bevidsthed om deres egen lederrolle og skabe en større sikkerhed i at udføre ledelse. At gennemføre uddannelsen medvirkede til en personlig udvikling hos den enkelte leder. Det afspejler sig særligt i, at de nu kommunikerer anderledes med medarbejderne og generelt har fået en anden måde at tackle udfordringerne i ledelse på: udfordringer der tidligere ville tårne sig op som problemer.

Som eksempler blev nævnt de svære samtaler, løsning af konflikter og det at være bedre til at se tingene ovenfra samt overskue situationer og sammenhænge. Efter uddannelsen oplevede lederne, at de har en større gennemslagskraft i det daglige arbejde, har tillid til sig selv, og at det de gør, er det rigtigt.

"Jeg føler mig rolig og velafbalanceret som leder i dag i forhold til før jeg tog uddannelsen"

"Gulvet er blevet mere tæppefast. Jeg føler mig sikker i lederrollen"

"Jeg er blevet udviklet i mit kendskab til egne lederkompetencer og egenskaber – og hvad jeg som leder skal være opmærksom på"

citater fra deltagere i fokusgruppeinterviewene

Derudover pegede deltagerne på, at de i forhold til deres lederjob samtidig er blevet styrket i at se forskellighederne hos de enkelte medarbejdere og kollegaer, har fået en større forståelse af virksomhedskulturen og har lært at respektere og håndtere andre faggrupper. De oplever at have en mere nuanceret tilgang til tingene, et bedre samarbejde og færre konflikter.

Af andre områder, der er blevet anvendt i jobbet som leder, blev fremhævet situationsbestemt ledelse, forandringsledelse, evnen til at kommunikere, konflikthåndtering og den svære samtale.

"Da jeg stod for at skulle fyre en medarbejder, lænede jeg mig op ad det, jeg havde lært om den svære samtale. Jeg følte mig klart mere sikker, selv om jeg selvfølgelig stadig ikke brød mig om situationen. Tidligere skulle jeg bruge meget mere tid til at tage mig sammen"

"Jeg er blevet bedre til at genkende forskellige personprofiler – og agere ud fra det i min kommunikation. At være bevidst om det, giver mig meget i mit job som leder"

citater fra deltagere i fokusgruppeinterviewene om anvendelse af uddannelsen i lederjobbet

I Ledernes spørgeskemaundersøgelse fra 2007 svarede 63 %, at uddannelsen i høj grad levede op til forventningerne, mens de resterende 37 % svarede, at uddannelsen i nogen grad levede op til forventningerne. Blandt deltagerne i denne undersøgelse blev der brugt store ord og udtrykt stor tilfredshed med uddannelsen.

"En helt igennem god oplevelse"

"Vanvittigt spændende, men også svært og hårdt, når man ikke har den store skolebaggrund"

"Det har været pragtfuldt at tage uddannelsen"

"Uddannelsen har været erhvervsrelevant og umiddelbar anvendelig"

citater fra deltagere i fokusgruppeinterviewene om det at tage en AU i ledelse

I helt overvejende grad udtrykker deltagerne tilfredshed med uddannelsen, og at den imødekommer de opgaver, som de stilles overfor som leder. Her skal man naturligvis være opmærksom på, at deltagerne typisk vil stille sig positive over for en uddannelse, som de har brugt relativt lang tid på og gennemført en eksamen i.

4.8. Videreuddannelse efter AU i ledelse

Deltagerne betegnede AU i Ledelse som en "startuddannelse" – en slags basis, hvor de fik snuset til en masse begreber, teorier, værktøjer og modeller. Deltagerne gav udtryk for, at de gerne ville have mere viden om ledelse.

Deltagerne har mod på og ønske om mere uddannelse, men blandt de kandidater, der afsluttede uddannelsen for 1-3 år siden, er kun 27 % reelt påbegyndt anden uddannelse efter AU i ledelse.

Ønsker om at videreuddanne sig, deler sig i ønsket om at uddanne sig i bredden (fx ved at tage yderligere fagmoduler inden for AU-systemet) og i ønsket om at specialisere sig yderligere inden for ledelse ved fx at tage en diplomuddannelse i ledelse.

Uddannelse	Antal	I %
Diplomuddannelse (i ledelse)	7	7,4
HD i organisation	2	2,1
MBA	4	4,2
Øvrige AU fagmoduler	5	5,3
Øvrige private/interne	8	8,4
Ikke påbegyndt	69	72,6
I alt	95	100

Påbegyndt efteruddannelse – efter AU i ledelse

AU kandidater, der er gået videre med lederuddannelse på Diplomniveau, er kendetegnet ved at have taget deres AU i ledelse på institutioner, der enten har en aftale med en udbyder af DP eller som selv udbyder DP i ledelse

De kandidater, der har uddannet sig i bredden ved at tage andre AU fagmoduler, har taget fagmoduler som Coaching, erhvervsøkonomi og projektstyring og kommer fra samme skole, som de har taget AU ledelse, og hvor de efter endt uddannelse har tilmeldt sig til skolens nyhedsbrev og på denne måde holder sig ajour med viden om fx nye fagmoduler som coaching, lean m.v.

Af dem, der ikke har påbegyndt anden uddannelse efter AU i ledelse, har næsten 80 % ønske om mere uddannelse.

Uddannelse	Antal	I %
Diplomuddannelse (i ledelse)	17	23,7
HD i organisation og ledelse	10	12,5
MBA	6	7,5
Øvrige AU fagmoduler	7	8,7
Øvrige private/interne	4	5,0
Påtænker, men ved ikke	17	21,3
Påtænker ikke mere uddannelse	17	21,3
I alt	80	100

Påtænker, men endnu ikke påbegyndt uddannelse – efter AU i ledelse

En AU i ledelse er direkte adgangsgivende til DP i ledelse, og en stor del af AU kandidaterne viser interesse for at videreudanne sig via DP i ledelse, men giver samtidig udtryk for, at det er vanskeligt at se forskellen mellem fagmoduler (og niveau) på AU i ledelse og de obligatoriske fagmoduler på DP i ledelse.

Samme holdning har underviserne, der udtrykker, at der reelt er et overlap i fagindhold mellem AU i Ledelse og DP i Ledelse, og at overgangen til DP i ledelse ikke udgør en naturlig progression. Som det er nu, indgår de enkelte udbydere af AU i ledelse i forhandlinger med de enkelte udbydere af DP i ledelse om, at netop deres studerende kan få merit for moduler på DP i ledelse og dermed tage en diplomuddannelse på væsentlig kortere tid. Der bliver peget på, at det er nødvendigt at sikre en faglig konsistens i overgangen fra AU i Ledelse til DP i ledelse. Som det er nu, er strukturen ulogisk og uklar, hvilket betyder, at uddannelsesinstitutionerne selv fortolker reglerne.

AU i ledelse giver ikke umiddelbart adgang til en HD i organisation og ledelse. For at få adgang til HD-O kræves en AU i følgende fag bestået: statistik, erhvervsret, global økonomi og erhvervsøkonomi. Fag der ligger ud over ledelseslinjens fagmoduler, og som vil forlænge uddannelsen betydeligt.

Generelt set bliver AU i ledelse betragtet som en uddannelse uden reel og klar sammenhæng videre i uddannelsessystemet.

En del af AU kandidaterne gav udtryk for, at de ud over de egentlige ledelsesfag, også havde brug for fag som erhvervsøkonomi, økonomistyring, projektstyring, kommunikation

4.9. Studievejledning og kontakt

Deltagerne udtrykte ønske om studievejledning både før: "hvilken uddannelse og fagmoduler skal jeg vælge" og efter endt studie: "Hvad betyder det, at jeg har denne uddannelse – hvad kan næste step være for mig".

Efter endt uddannelse oplevede deltagerne, at kontakten til skolen meget hurtigt ophørte, hvilket på den ene side blev fundet naturligt, men på den anden side beklag-

get med hensyn til en interesse i fortsat studievejledning og netværkskontakt til de studerende, man havde været sammen med.

Der var stor interesse for at holde kontakten til uddannelsesstedet, og deltagerne udtrykte undren over ikke at være blevet informeret om nye fagmoduler på ledelseslinien, som fx coaching i organisationer.

Deltagerne udtrykte også interesse for at holde kontakten med hinanden. Et par af dagholdene, havde forsøgt at danne netværk, hvor ledelsestemaer og – deltagernes udfordringer kunne vendes, men uden den store succes. Det var et klart ønske om, at dannelse af netværk blev formaliseret af uddannelsesstederne.

5. Konklusion

Uddannelsen synes på mange måder at imødekomme lederens udfordringer og være en succes for dem, der gennemfører den. Lederne opnår først og fremmest en personlig udvikling og føler sig efter uddannelsen mere sikre i deres lederrolle. I forhold til at udfylde lederrollen kommer dette særligt til udtryk i kommunikationen med medarbejderne i særdeleshed og i personaleledelse i almindelighed.

Uddannelsen henvender sig til en bred målgruppe og er den eneste videregående uddannelse, hvor også målgruppen uden studentereksamen umiddelbart kan blive optaget. At mange med videregående uddannelser også vælger AU i ledelse, synes at være en kvalitetsstempling af uddannelsen, men peger måske også på, at det er uklart, hvem der er uddannelsens kernemålgruppe.

Uddannelsen er typisk organiseret med 1 modul pr. semester og gennemføres for de flestes vedkommende over 3 år. Det er lang tid i et arbejdsmarked, der i stigende grad er blevet mere og mere effektiviseret, og hvor den gennemsnitlige jobanciennitet er 3,8 år¹⁰. Lederne peger selv på tiden som den væsentligste barriere for efteruddannelsesaktiviteter.

Uddannelsen synes med succes at have løftet sit niveau i forhold til den tidligere lederuddannelse, og honorerer dermed de krav, som arbejdsmarkedet stiller til deres medarbejdere og ledere om at være i bevægelse fagligt under hele arbejdslivet. Samtidig syntes dette også at være uddannelsens problem. Vanskeligheden ligger netop i, at akademiseringen har medført en utydighed i forhold til, hvilken forskel der reelt er mellem en AU i ledelse og DP i ledelse.

Hvis Akademiuddannelsen er blevet mere teoretisk og mindre praktisk, hvordan adskiller den sig så fra diplomniveau, og hvordan skal den profileres. De studerende efterlyser en reel efteruddannelsesmulighed.

Modulariseringen giver stor fleksibilitet, men hindrer samtidig muligheden for at lave en klar fremadskridende progression i forløbet, hvilket medfører mange overlap og et ukoordineret forløb, der kan give oplevelsen af mange unødige gentagelser. Det er vigtigt, at der kigges på, hvem uddannelsen henvender sig til og hvilke krav, der stilles til et løft for denne gruppe – således at uddannelsen får en skarpere profil – hvor den ikke skal konkurrere med diplomuddannelsen.

De studerende fremhæver tydeligt de personlige kompetencer som de væsentligste, både for at tage uddannelsen såvel som det vigtigste udbytte. Praksisintegration i uddannelsen er absolut uddannelsens stærkeste 'brand' og bør udvikles fremover. Der synes at være en opmærksomhed på redskabsfag, som ikke synes udnyttet fuldstændigt i en større helhedsbetragtning på især specialemodulet.

De mange studerende, som ikke har et lederjob under uddannelsen, repræsenterer en fare for praksisorienteringen i uddannelsen, da de ingen lederpraksis har at referere til. Imidlertid fungerer uddannelsen udmærket som forberedelse til et lederjob, idet en relativ stor andel af studerende, som ikke har en lederposition inden uddannelsen, faktisk bliver ledere efter uddannelsen.

¹⁰ OECD's rapport

Endelig er der et udviklingsbehov i forbindelse med eksamen, som ikke synes at afspejle en prøvning af de kompetencer som lederne finder, er deres udfordringer i dagligdagen.

AU i Ledelse gennemføres med meget stor forskel på de enkelte institutioner, hvilket kan være en styrke i sin mangfoldighed på den måde, at studerende kan vælge specifikke prioriteringer, som de enkelte skoler er udtryk for, men samtidig et problem i manglende ensartethed i vurderingen af uddannelsen og dens videre perspektiver, samt i forbindelse med kvalitetsudvikling og profileringen af uddannelsen.

6. **Anbefalinger og udviklingspunkter**

Evalueringen peger på flere områder, som skolerne og uddannelsens interessenter med fordel kan arbejde videre med. I dette afsnit samles anbefalingerne.

Uddannelsens praksisorientering

Uddannelsens praksisorientering bør bevares og udvikles som et helt unik koncept for AU i ledelse. Samtidig bør det udnyttes, at der er tale om et længerevarende forløb, der netop stiller gode betingelser for udvikling af metoder og personlige lederkompetencer. Sidstnævnte bør være et afgørende fokuspunkt for lederuddannelsen, og der bør udvikles tiltag, som sikrer en bedre integration af praktiske redskaber og udvikling af personlige kompetencer.

Revidering af studieordning

Studieordningen bør revideres. Fra alle sider erkendes det, at der er et overlap mellem de enkelte fagmoduler, som kræver en nærmere definition af indholdet i de enkelte moduler. Samtidig giver studieordningen brede muligheder for fortolkning af indholdet, som derved risikerer at komme til at forfølge undervisernes interesser og prioriteringer snarere end de reelle udfordringer udøvelse af ledelse omfatter. Udviklingen af studieordningen kan ske i forbindelse med tilpasningen til kvalifikationsrammen for videregående uddannelser.

Påbygningsforløbene

Specielt specialemodulet udgør et problem og bør modificeres. Det bør overvejes at omdesigne modulet til at fokusere på helheder i kompetencer og ledernes udviklingskapacitet gennem prioritering af læring på jobbet og metodiske tilgange til praktiske problemstillinger.

Undervisernes tilgang til metodelære synes meget differentieret, og en styrelse af undervisernes kompetencer til at undervise i metodelære synes påkrævet.

Eksamen

Eksamen bør nytænkes, så de studerende i højere grad eksamineres i deres ledelsesmæssige udvikling og dermed de kompetencer, som uddannelsen går ud på at udbygge snarere end på deres evne til at skrive en rapport. Uddannelsen synes meget ek-

samenstung, og netop i eksamenssituationen kommer underviserens forskellige opfattelser af, hvad der skal måles på til udtryk.

Der bør udvikles fælles landsdækkende retningslinier – en taksonomi og/eller nytænke, hvad de studerende skal måles og vurderes på. En relatering af uddannelsen til kvalifikationsrammen kunne bidrage til afhjælpning af dette.

Underviserne

Erhvervsakademierne bør overveje sammensætningen af underviserne på et forløb, så holdet ikke kun møder den samme underviser gennem 4-6 moduler. For dels at sikre et temposkifte, dels at sikre praksisorienteringen i undervisningen, kan gæsteundervisere inddrages i større omfang, end det sker i dag.

Reelle efteruddannelsesmuligheder

Der mangler konkrete efteruddannelsesmuligheder for personer, der har gennemført en AU i Ledelse. Diplomuddannelsen i ledelse indeholder en række gentagelser i forhold til AU ledelse, omend en meget stor andel af de studerende netop finder denne uddannelse mest attraktiv som efteruddannelse efter AU i ledelse. Progressionen mellem AU- og Diplomniveauet bør nærmere vurderes.

Uddannelsens målgruppe(r)

Skolerne bør sætte fokus på, hvem der er kernestuderende til AU i ledelse i forhold til markedsføringen, studievejledningen og i forhold til sammensætningen af et fortløbende uddannelsesforløb.

Uddannelsen henvender sig bredt, og en meget stor andel af deltagerne har en anden kortere videregående uddannelse. Samme segment er målgruppe for diplomuddannelsen i ledelse.

Omfang og udbud

Det bør overvejes, om uddannelsen kan udbydes, så den kan gennemføres på fx 2 år. 6 semestre er lang tid i et almindeligt arbejdsliv og i et arbejdsmarked, der i stigende grad er blevet mere effektiviseret og præget af kortere ansættelser. Lederne angiver selv tiden som den væsentligste barriere for at påbegynde en lederuddannelse. Til sammenligning kan Diplomuddannelsen i ledelse tages på 2 år og en MBA på 1-2 år.

Den nuværende situation kan betyde, at tilskyndelsen til at tage påbygningsforløbene er lille, og de studerende kan reelt set vælge at stoppe efter merkonom (2 år) eller blot tage nogle få fagmoduler.

Kendskab til uddannelsen

Kendskab til uddannelsen og dens indhold synes lav, og kalder på behovet for en fælles markedsføringsindsats og profilering af uddannelsen. AU-netværket markedsfører i fællesskab alle AU-uddannelser, men ikke specifikt AU i Ledelse.

Konkret omkring AU i ledelse synes skolernes mange forskellige udbudsvarianter at sløre profilen.

Information om efteruddannelse

Det vil være oplagt at danne en form for netværk efter endt uddannelse. Deltagerne efterlyste kontakt og informationer fra skolerne om nye fagmoduler og andre efteruddannelsesmuligheder.

Nye fagmoduler

De studerende efterlyser, og underviserne peger på en række nye fagmoduler, som kan være et udtryk for manglende dynamik i revidering af uddannelsen og dens udvikling. For nuværende synes der at være et behov for at udvikle en række konkrete fagmoduler. Specielt er økonomiske fagmoduler tilpasset lederens behov efterspurgt, men også fagmoduler med international indhold, strategisk fagmoduler og coaching II blev efterspurgt.

7. Litteratur

- Det Danske ledelsesbarometer 2008, Ledernes Hovedorganisation – statusrapport og dokumentationsrapport
- Ledernes Hovedorganisation – Værdi af Lederuddannelse, 1. del: spørgeskemaundersøgelse ved deltagernes uddannelses start, 2004
- Ledernes Hovedorganisation – Værdi af Lederuddannelse 2.del: spørgeskemaundersøgelse ved deltagernes uddannelses slutning, 2007
- Studieordning for Akademiuddannelse (AU) i ledelse – udarbejdet af landets Erhvervsakademier, september 2007

Internetsider:

www.vidar.dk

www.uvm.dk

www.lederne.dk

Uddannelsesinstitutionernes hjemmesider