

Projektbeskrivelse for ph.d.-projektet:

**Med henblik på at bidrage til fortsatte forbedringer af uddannelsernes samfundsmæssige og organisatoriske relevans og gyldighed ønskes en iagttagelse og vurdering af , hvordan professionshøjskolerne tilrettelægger og realiserer en praksisnær, skolestisk diplomuddannelse i ledelse, bl.a. med basis i en analyse af dimittendernes og modtagerorganisationernes oplevelse af den praktiske anvendelsesværdi af de tilegnede videnkompetencer**

Udarbejdet af Elvi Weinreich  
sygeplejerske, cand. mag voksenpædagogik, filosofi og videnskabsteori  
Delprojekt 4

## Indhold

1. Baggrund og hensigt.....	3
1.1. Krav og forventninger til fremtidens lederskab.....	3
1.2. Uddannelse-, læring- og kundskabsparadigme .....	4
1.3. Diplomuddannelsen i Ledelse.....	6
1.3.1 tidligere analyser og evalueringer af diplomuddannelsen i ledelse.....	7
2. Projektets problemstilling .....	8
3. Grundlæggende forskningsspørgsmål .....	11
4. Projektets metode og teoridesign.....	12
4.1. Metode.....	12
4.2.1 Synet på samfundet .....	13
4.2.2 Diskursanalyse.....	13
4.2.1 Det pædagogiske perspektiv.....	13
4.3. Projektets empiri.....	14
5. Projektorganisering.....	15
6. Arbejdsplan.....	16
7. Litteratur.....	18
8. Appendiks .....	22
Appendiks 1 .....	22
Appendiks 3 .....	24

# 1. Baggrund og hensigt

---

## 1.1. Krav og forventninger til fremtidens lederskab

Antallet af ledere, der tager en diplomuddannelse i ledelse, er stigende<sup>1</sup>, og der synes umiddelbart at være enighed hos ledere, modtagerorganisationer og Regering om, at en teoretisk lederuddannelse er nyttig og værdiskabende for både ledere og organisationer.

Uddannelse er blevet et nøglebegreb i den politiske strategi. Det er en gennemgående fællesantagelse, at ændringer fra et industrisamfund til et videnssamfund, for at sikre en fortsat samfundsøkonomisk vækst og implicit heri en fastholdelse af velfærdssamfundet, må indebære en styrkelse af lederes og medarbejderes viden, færdigheder og kompetencer. Det er på mange måder det vidende og det reflektive menneske, der sættes på i det moderne samfund. (Dansk Industri 1997, Undervisningsministeriet 1997a, 1997b, Regeringen 2007)

Siden moderniseringsprocessen i det offentlige tog fart i begyndelsen af 80'erne, har ledelse placeret sig stærkere og stærkere på den politiske dagsorden. Rennison (Wolfgang Rennison 2005) fremhæver i sin beskrivelse af ledelsesbegrebets historie i den offentlige sektor, at det i 80'erne først handlede om at sætte ledelsesbegrebet på dagsordenen. I 1990'erne blev det fremhævet, at ledelse skulle blive bedre. I begyndelse af det ny årtusind skal vi både have mere og bedre ledelse.

Ledelse er på mange måder blevet tidens løsen og løsning. Så snart vi konfronteres med organisatoriske og samfundsmæssige problemer, påkaldes og iværksættes ledelse. Hvis indtjeningen er for lav eller organisationen for ineffektiv, så udskifter vi ledelsen eller optimerer den. Ledelse er således allestedsnærværende og altomfattende. Ledelse og lederskab er blevet en vigtig profession i velfærdssamfundet. (Raffnsøe 2005, Åkerstrøm 2008, Voxsted 2006., Pedersen 2005, Brante 2005, Regeringen 2007)

Forventningerne til ledelse vil formentlig hverken på kort eller lang sigt mindskes, for det danske samfund og dets virksomheder/institutioner står i disse år overfor store udfordringer som følge af de dramatiske markedsmæssige, sociale og teknologiske forandringer.

Globaliseringens åbne konkurrencevilkår, den finansielle krise, videnssamfundets nye strukturer, den nye oplevelses- og iværksætterøkonomi, den multikulturelle værdiudvikling og arbejdsmarkedets tiltagende professionalisering er faktorer, der må forventes at stille kontinuerlige nye krav til styring, ledelse og lederskab.

---

<sup>1</sup> Unic C. Feb. 2010;

30.6.2003:214,30.06.2004:156,30.06.2005:177,30.06.2006:437,30.06.2007:398,30.06.2008:513,

Både private og offentlige organisationer skal leve op til samfundets og markedets sociale og politiske arbejdsbetingelser og markedsvilkår, det postindustrielle videnssamfund stiller nye krav til ledere på alle niveauer. Lederen forventes på det konkrete niveau i den konkrete kontekst at kunne håndtere de udfordringer, dilemmaer og valg, der opstår, når et emotionelt lederskab, hvor tillid og kontinuitet er væsentlige elementer, møder kravet om organisatorisk værdiskabelse gennem nye styringsopskrifter, forandringer og omlægninger. Lederens kompetence måles her på adfærden i den konkrete situation og i den konkrete kontekst.

Lederen skal både kunne præstere og ekspliciteren en reflektiv ledelse, en anden ordens ledelse, altså en kompetence til ledelse af ledelse, skabelse af ledelse og ikke mindst skabelse af egne ledelsesrum og præmisser. Lederen skal turde tage teten og blive diskursleder og skabe den meningsramme indenfor hvilken, der kan skabes kollektivt bindende beslutninger om kvaliteten af de ydelser, der skal leveres. (Åkerstrøm Andersen 2008, Pedersen 2005, Pedersen & Greve & Højlund Red 2008, Regeringen 2007, Thygesen & Tangkjær 2008, Røvik 2007, Wolfgang Rennison 2005, Melander 2008)

Kravene og forventningerne til, at fremtidens ledere skal kunne håndtere fremtidens udfordringer, er mange. Spørgsmålet er så, hvordan lederne opnår disse kompetencer og i relation til dette projekts fokus bliver spørgsmålet, om de ønskede kompetencerne kan opnås gennem en skolastisk diplomuddannelse i ledelse.

## **1.2. Uddannelse-, læring- og kundskabsparadigme**

Den grundlæggende opfattelse, at viden, færdigheder og faglig kompetence bedst tilegnes gennem boglige studier og skolegang, har været (og er) dominerende i den uddannelsespolitiske tænkning.

Der er i de senere år sket en øget akademisering i det danske uddannelsessystem herunder i professionsuddannelsernes grund-, efter- og videreuddannelser. Som en samlet betegnelse for denne grundopfattelse, tilhørende forudsætninger og afledte pædagogiske praksis kan anvendes udtrykket "det skolastiske paradigme" (Wackerhausen, 1999, 2008).

Det skolastiske paradigme står dog ikke uimodsagt. Såvel diplomuddannelsen i ledelse som mange andre teoretiske uddannelser, udfordres hyppigt af det nonskolastiske paradigme, der i sin argumentation sætter spørgsmålstejn ved, om en teoretisk uddannelse kan levere den ønskede ydelse – kompetente medarbejdere og ledere.

Fortalerne for mesterlæren, godt nok i ny forklædning, anker det skolastiske paradigme, for at være for virkelighedsfjernt. I stedet fremhæves anvendelsen af det nonskolastiske paradigme, hvor den tavse kundskab, læring i den sociale praksis og praksisfællesskaber er foretrukne undervisningsmetoder (Wackerhausen 1999, Lave.J & Wenger 1991, Nielsen K & Kvale S 1999).

Denne "paradigmernes" kamp begynder så småt også at anes i de uddannelsespolitiske udmeldinger. Således fremhæves det i den reviderede studieordning for diplomuddannelse i ledelse, at uddannelsen skal være praksisnær

*"..... Uddannelsens praksisfokusering er central for de metoder og former, som uddannelsen baseres på, såvel i forhold til læring indenfor det teoretiske, praktiske som til det udviklende perspektiv i ledelse. Uddannelsen skal således både give teoretisk viden og skabe forbindelse mellem teori og praksis. . Der lægges vægt på at undervisningen er praksisrelateret..."*

(Studieordningen for diplomuddannelsen i ledelse rev. juni 2009)

Den øgede fokusering på en praksisnær uddannelse får flere spørgsmål til at dukke op, f.eks. spørgsmålet om hvilken grundlæggende forståelse af ledelse studieordningens tekst tager afsæt i. Ses ledelse alene som adfærd og performance eller skal ledelse også forstås som tænkning og refleksion? Svaret på dette spørgsmål har jo betydning for, hvilken praksis den studerende skal udfordres med under sit teoretiske studie. Skal der trænes i adfærdsfærdigheder eller tænkefærdigheder? Svaret på spørgsmålet kan måske læses i formål og mål for uddannelsen

Formålet for diplomuddannelsen i ledelse beskrives i dag som følger:

**Formål:** *§ 1 Diplomuddannelsen i ledelse har til formål at kvalificere nuværende og kommende ledere til selvstændigt at kunne varetage ledelsesopgaver. Uddannelsen skal sætte deltagerne i stand til at vurdere, reflektere og anvende elementer, der indgår i ledelsesprocessen fra strategisk til operativt niveau*

**Målet er, at de studerende efter endt uddannelse**

- *Har erhvervet en systematisk helhedsforståelse på tværs af organisatoriske og faglige grænser*
- *Kan analysere organisationens omgivelser*
- *Kan fortolke og udforme overordnede mål og strategier*
- *Selvstændigt kan udforme mål og helhedsplaner i eget ansvarsområde og kan have en dialog med beslutningstagere herom*
- *Selvstændigt kan lede og motivere medarbejderne*
- *Er bevidst om og kan medvirke til at skabe nødvendige vilkår for egen position, opgaver og handlemuligheder.*

( studieordning for diplom i ledelse revideret juni 2009))

En umiddelbar tolkning af teksten kan føre hen til en forståelse af, at der er forventning om, at uddannelsen både har et dannelses- og en uddannelsesmæssigt fokus. Hvor et dannelsesmæssigt fokus knytter sig til at den kritisk tænkende, reflekterende og vurderende forholder sig til både sin egen, men også til den

institutionelle, organisatoriske ledelsesmæssige praksis. Hvorimod et uddannelsesmæssigt fokus retter sig mod at opnå viden og færdigheder, der gør lederen i stand til at sætte ledelsesmæssige diagnoser og foreslå metoder og værktøjer til intervention og styring. Output (dimittenderne) forventes således under deres studie både at få styrket deres tænkende og reflekterende kompetence, men også at få opøvet kompetence til at kunne handle kompetent.

Det næste spørgsmål er så, hvordan uddannelsesinstitutionerne forstår og fortolker kompetent ledelse og som følge heraf tilrettelægger og realiserer en skolestisk undervisning, der er praksisrelateret og som har til formål både at styrke lederens refleksions- og handlekompetence.

Umiddelbart kunne dette spørgsmål besvares enkelt ved at henvise til det stigende antal dimittender fra Professionshøjskolernes diplomuddannelser i ledelse (Fodnote 1, Uni-C) , i det man kunne formode, at når antallet af dimittender stiger, så er det fordi at uddannelsesinstitutionen formår at uddanne ledere, der opleves kompetente i deres ledelsesmæssige praksis.

Problemet er dog, at disse dimittender alene er blevet vurderet i den skolestiske kontekst, hvilket for den afsluttende eksamen betyder en positiv vurdering af den skriftlige opgave og det mundtlige forsvar.

### **1.3. Diplomuddannelsen i Ledelse<sup>2</sup>**

Udbyderne af diplomuddannelsen i ledelse arbejder indenfor studieordningens rammer, med hver sine pædagogiske metoder, studievejledninger og litteraturanvisninger. Diplomuddannelsen fremstår således både ens, men alligevel også forskellig på de forskellige professionshøjskoler. Der er mange interesser i spil, når et curriculum for diplomuddannelsen i ledelse skal realiseres. Denne mangfoldighed i interesser har medført, at der kontinuerligt foregår drøftelser på tværs af de offentlige modtagerorganisationer og det politiske niveau. Drøftelserne har medført en revidering af diplomuddannelsen i ledelse i 2009 (ændring af lovbekendtgørelse nr. 1051 af 29. august 2007, som ændret ved lov nr. 187 af juni 2009). , ændringen har dog ikke medført en egentlig ændring i studieordningens tekst for afgangsmodulet, men som tidligere omtalt, er der sket en præcisering af at uddannelsen skal tilrettelægges praksisrelateret.( Studieordningen for diplomuddannelsen i ledelse rev. juni 2009)

---

<sup>2</sup> Diplomuddannelsen i ledelse er en del af det kompetencegivende videreuddannelsessystem for voksne. Rammeloven for Bekendtgørelsen om diplomuddannelsen i ledelse er lov om erhvervsrettet grunduddannelse og videregående uddannelse for voksne (videreuddannelsessystemet) nr. 488 af 31 maj 2000( Studieordning for diplomuddannelsen i ledelse rev. 1.juni 2009)

Revideringen af diplomuddannelsen i ledelse, tog afsæt i et ønske om, at de offentlige ledelsesmæssige udfordringer i praksis skulle bringes mere i fokus. Reelt vides det dog ikke, i hvor høj grad praksis tidligere har været inddraget i uddannelsen. Ændringsforslaget tager nemlig ikke afsæt i en evaluering af den tidligere diplomuddannelse i ledelse.

### **1.3.1 tidligere analyser og evalueringer af diplomuddannelsen i ledelse**

Diplomuddannelsen i ledelse har kun i meget begrænset omfang været evalueret, og de evalueringer, der foreligger, kan ikke give os nuancerede svar på, om der kan ses en sammenhæng mellem inddragelse af praksis i uddannelsen og oplevelsen af nytteeffekten såvel hos dimittenden som modtagerorganisationen. Evalueringerne giver heller ikke svar på, hvilken betydning dimittendens eget engagement, underviserens kompetencer og uddannelsesinstitutionens pædagogiske grundlag, herunder teori- praksisforholdet og undervisningsmiljø, har på den studerendes mulighed for at opnå det ønskede reflekterende kompetence niveau (Wahlgren 2009, Studieordningen diplom i ledelse rev. juni 2009)

Tidligere evalueringer, hvoraf flere har et meget begrænset antal respondenter, viser

- at lederne i overvejende grad selv tager initiativ til lederuddannelsen
- at de efter uddannelsen oplever, at de har udviklet sig såvel på det personlige som det ledelsesmæssige område

Svarene rummer dog ikke henvisninger til, hvad de konkret er blevet bedre til at håndtere i deres ledelsesmæssige praksis.

Sidst men måske ikke mindst viser evalueringerne,

- at det er et meget begrænset antal af organisationer, som bevidst og konkret følger op og skaber rammer for, at den ny viden, lederne har opnået under deres studie, bliver overført fra læringssituationen til lederens praksis.

Ingen af evalueringerne har beskæftiget sig med, hvad modtagerorganisationerne oplever, at de får ud af at sende deres ledere på lederuddannelse. Evalueringerne viser heller ikke, på hvilken måde uddannelsesinstitutionerne reelt arbejder med og har succes med deres tilrettelæggelse af uddannelserne

(Ledernes Hovedorganisation 2004,2007, Det danske Ledelsesbarometer 2008, Danmarks Evalueringsinstitut EVA 2008).

Med den forståelse, at Diplomuuddannelsen i ledelse anses som en væsentlig medvirkende faktor til at skabe værdi i det danske samfunds organisationer og institutioner, må det konstateres, at der for nuværende er en meget begrænset viden om, på hvilken måde uddannelsen skaber værdi og hvilke elementer, der enkeltvis og i samspil, skaber det bedste output altså kompetente ledere.

## **2. Projektets problemstilling**

---

Den værdiskabelse i praksis diplomuddannelsen har, må forventes at komme til udtryk ved, at dimittenden og modtagerorganisationer oplever, at de kompetencer, dimittenden har opnået under uddannelsen, er nyttige i den ledelsesmæssige praksis. Projektet vil på denne baggrund søge at identificere de kompetencer, som uddannelsesinstitutioner, modtagerorganisationer og dimittender (generelt) anser som værdiskabende for den ledelsesmæssige praksis. I forlængelse heraf hvilken sammenhæng der kan ses mellem interessenternes oplevelse af værdiskabende ledelsesmæssige kompetencer.

Projektet hviler på den antagelse, at lederskab og dets faglige elementer er socialt og ideologisk skabt og herigennem en konsekvens af samfundets normer, sprog, menneskesyn, politiske strukturer etc. (Pedersen & Greve & Højlund Red. 2008, Pedersen 2003, Rennison 2003, Andersen Åkerstrøm 2008, Voxsted 2008).

Det effektive og gode lederskab forventes således ikke at kunne defineres gennem en evidensbaseret forskning. Lederskabet er diskursiv skabt og lederskabets effekt og evidens er en trend, der skifter i tid og rum. På denne baggrund vil der i hele projektforsøget blive arbejdet kritisk reflekterende med konstruktionen af ledelsesbegrebet med det formål at indfange de forskellige opfattelser og forståelser af værdiskabende ledelse, der kommer til udtryk hos de forskellige interessenter til diplomuddannelsen i ledelse (Nørrklit & Kølsen 2008, Pason & Tilley, 1997, Dahler-Larsen & Krogstrup, Stacey 2009).

Uagtet hvilke ledelsesmæssige kompetencer der ønskes opnået under uddannelsen, forudsætter det, at der sker en læring i studieforløbet. Gennem tiderne har den teoretiske uddannelseseffekt på en professionspraksis kontinuerligt været til debat såvel i medierne som indenfor forskningsmiljøet. Meget ofte har der været sat spørgsmålstejn ved, om det overhovedet er muligt at kunne tilrettelægge en teoretisk lederuddannelse, der giver konkrete effekter i praksis. De kontinuerlige drøftelser, der har været mellem det politiske niveau og de offentlige modtager organisationer



om uddannelsens form og indhold og den øgede fokusering i studieordningen om praksis inddragelse i den teoretiske uddannelse, må formodes at være en konsekvens af denne ongoing lærings paradigmatisk diskussion. Spørgsmålet er således for det første, hvilken betydning den uddannelsespolitiske praksisdiskurs reelt har på tilrettelæggelsen og gennemførelsen af diplomuddannelsen i ledelse. For det andet om der kan identificeres sammenhæng mellem graden af praksis inddragelse i undervisningen og den oplevede værdiskabelse i praksis.

Projektet tager afsæt i den antagelse, at der kan realiseres en læring i den teoretiske uddannelses kontekst, en læring der har positiv betydning for praksis . Praksis og teori anses ikke som identiske størrelser, men teoretisk viden forventes at kunne anvendes af dimittenden til at perspektivere og forstyrre selvfølghederne i den ledelsesmæssige praksis.

Hele det skolastiske uddannelsessystemet er bygget op om den forestilling, at det man lærer et sted, kan anvendes i en anden progredierende sammenhæng (Illeris 2006, Wahlgren 2009). Det nonskolastiske paradigme adskiller sig markant fra denne forestilling ved at argumentere for, at det netop ikke er muligt at transportere viden som læring fra en teoretisk kontekst til en praksiskontekst. Læring, der forventes anvendt i praksis, må derfor ske i den givne praksis (Lave.J & Wenger 1991).

Uddannelse er en kompleks affære, hvor mange faktorer enkeltvis og i samspil er med til at afgøre, på hvilken måde og i hvilken grad uddannelsen virker. (Weber1993) Dette projekt vil forsøge at gribe ind i denne kompleksitet, for at identificere nogle af de væsentligste faktorer der har indflydelse på, om og på hvilken måde der sker transfer fra den teoretiske uddannelse til den ledelsesmæssige praksis (Brookfields 1986, Mezirow 1990,1991, Wahlgren 2009).

Som tidligere nævnt kan uddannelsesinstitutionerne, indenfor studieordningens rammer, frit tilrettelægge og gennemføre deres diplomuddannelse i ledelse. Uddannelses- og undervisningsplanlægningen tager afsæt i Professionshøjskolernes voksendidaktiske overvejelser, som igen tager afsæt i en til flere pædagogiske teorier. Nogle professionshøjskoler har i tilbudsmaterialer ekspliciteret deres pædagogiske overvejelser, andre har ikke. Der er dog aldrig gennemført undersøgelser, der har afdækket, om skolernes programteorier relateret til teori praksis forholdet realiseres og fører til det ønskede resultat i praksis: reflekterende og kompetent handlende ledere (Dahler Larsen & Krogstrup.2006, Krogstrup 2006, Pason & Tilley 1997).

Hensigten med projektet bliver således at identificere

- På hvilken måde diplomuddannelsen i ledelse tilrettelægges
- I hvilken grad dimittender og modtagerorganisationer oplever uddannelsen værdiskabende

- Om der kan ses sammenhæng mellem tilrettelæggelsen af uddannelsen og oplevelsen af opnåelse af værdifulde ledelsesmæssige kompetencer (dimittenden, modtagerorganisationen)

Den viden, projektet frembringer, skal lægge til grund for fornyede reflektive overvejelser over, hvordan lederuddannelser og andre professionsuddannelser skal (kan) tilrettelægges, så der skabes bedst mulig sammenhæng og værdiskabelse, mellem 1) det politiske ønske om at uddanne til vidensbaseret innovativ og udvikling, 2) modtagerorganisationens ønske om effektivisering og kvalitet i arbejdet og 3) dimittendernes ønske om personlig og professionel udvikling.

### **3. Grundlæggende forskningsspørgsmål**

---

Med baggrund i forskningsprojektets overordnede problemstilling kan jeg formulere følgende grundlæggende forskningsspørgsmål:

- På hvilken måde fortolker og realiserer uddannelsesinstitutionerne den uddannelsespolitiske praksisdiskurs i diplomuddannelsen i ledelse?
- Hvilke ledelsesmæssige kompetencer fremhæves som de mest værdifulde for dimittenden og modtager organisationen?
- På hvilken måde og i hvilken grad oplever dimittender og modtagerorganisationer, at diplomuddannelsen sætter sig spor og skaber værdi i den ledelsesmæssige praksis?
- På hvilken måde trænes evnen til refleksion og læring over egen praksis i studieforløbet, og hvilke muligheder og udfordringer skaber denne kompetence for dimittenden og modtagerorganisationen?
- Hvilke sammenhænge ses mellem uddannelsens rammer, indhold og læringsmiljø og dimittendens opnåede kompetence til refleksion og evne til at kunne overføre den opnåede teoretiske læring til egen ledelsesmæssige praksis (transfer)?
- Hvilke sammenhænge ses der mellem modtagerorganisationens læringsmiljø og dimittendens oplevelse af, at kunne anvende sine nyerhvervede kompetencer i deres ledelsesmæssige praksis

## 4. Projektets metode og teoridesign

---

### 4.1. Metode

Da projektet har til hensigt at undersøge, hvordan diplomuddannelsen tilrettelægges samt den oplevede værdiskabelse for dimittend og modtagerorganisation, vil casestudiet blive anvendt som den primære metode (Maaløe 1996, Yin 1984). Case studiet har den fordel, at det metodisk bidrager til at kunne undersøge både tilrettelæggelsen af den skolastiske diplomuddannelse i ledelse og anvendelse af opnåede ledelseskompetencer i praksis i den kontekst, de praktiseres.

Projektets overordnede videnskabsteoretiske perspektiv er konstruktivistisk. Den erkendelsesmæssige interesse er at skabe ny viden, der kan anvendes til en forøget selvrefleksion, kritisk vurdering og ansvarlig kreativitet. Det både i forhold til det uddannelsespolitiske område, det uddannelsesinstitutionelle område og i de virksomheder og organisationer der sender deres nuværende og kommende ledere på diplomuddannelsen i ledelse (Andersen 1999, Collin 2003, Dreyer Hansen & Sehested 2003).

Som beskrevet er diplomuddannelsen i ledelse en kompleks størrelse. Da projektet i vid udstrækning ønsker at indfange denne kompleksitet, forudsætter det, at der arbejdes med et åbent analysedesign. Det giver mulighed for kontinuerligt at kunne identificere nye sammenhænge og samspil.

I undersøgelserne vil der blive anvendt analysestrategier, der trækker på konstruktivistiske - og diskursteoretiske indsigter. Projektet tager afsæt i den forståelse, at hverken ledelse, viden, læring, refleksion eller praksisnær undervisning fremstår som entydige begreber. Den diskursive analysestrategi, jeg anvender, har ikke til formål at fastlåse begreberne. Derimod skal der skabes muligheder for at identificere de forskellige socialt konstruerede betydningssystemer der medvirker til at sætte rammerne for at uddannelsen skaber en succesfuld effekt. Det både på det uddannelsespolitiske, det institutionelle og det organisatoriske plan.

De beskrivelser, projektet vil producere i relation til empiri, vil være styret af de teorier og analysestrategier, der konstrueres undervejs i projektet. Projektet afdækker således ikke sandheden, men skaber den. Analysestrategierne er alle strategier for iagttagelse af anden orden, dvs. strategier til iagttagelse af andre strategier. Den konstruerede sandhed, som projektet skaber, er begrænset af de konstruerede strategier, der vil blive anvendt til at iagttage, hvordan begreber om ledelse, praksis, teori, læring og uddannelse italesættes af studerende, ledere, chefer, organisationer og uddannelsesinstitutioner (Andersen 1999).

## **4.2. Teori**

### **4.2.1 Synet på samfundet**

Projektet anskuer samfundet som udspaltet i en række funktionssystemer, der i betydelig grad må anses som autonome og selvrefererende. Konsekvensen heraf er, at de ikke er nemme at styre udefra eller oppefra (Sløk Camilla & Villadsen Kasper 2008). I denne forståelsesramme anses de parter, der påvirker uddannelsesprocessen, som rimelige autonome. Dvs. de har mulighed for at konstruere de rammer og det indhold, der skal resultere i reflekterende, kompetente ledere, ud fra egen fortolkning.

### **4.2.2 Diskursanalyse**

Projektet vil identificere de involverede parter forskellige praksisdiskurser og ledelsesdiskurser og i forlængelse heraf undersøge på hvilke måder og med hvilke implikationer, der sker koblinger mellem det politiske system, uddannelsesinstitutionen og modtagerorganisationens praksis- og ledelsesdiskurser. Yderligere søges afdækket dimittendens oplevede kompetence til at iværksætte disse koblinger (Luhmann 2006, Røvik 2007).

### **4.2.1 Det pædagogiske perspektiv**

Projektets pædagogiske perspektiv retter sig mod undervisningens paradoks, nemlig om det overhovedet er muligt at overføre viden fra læringsituationen til praksis. Hele uddannelsessystemet bygger såvel i teori som i praksis på den forestilling, at det man lærer et sted kan anvendes i en anden progredierende sammenhæng. Transfer er således et centralt element i forståelsen af, hvordan uddannelsessystemet gradvis gør os klogere, dygtigere og ikke mindst bedre til at handle. Det viser sig dog ofte, at det ikke er uproblematisk at overføre viden fra uddannelse til arbejdsplads (Wahlgren 2009, Helms Jørgensen 2002, Qvortrup 2009, Rasmussen 2004).

Stadigt indenfor det pædagogiske perspektiv vil den dannelsesmæssige dimension blive inddraget. Projektet tager afsæt i den transformative læringsteori, der fokuserer på opnåelse af kompetencen til kritisk refleksion og vurdering, relateret til egen ledelsesmæssige praksis. Den transformative læringsteori forudsætter en engageret involvering i en praktisk problemstilling og forventes at medføre ny forståelse både af sig selv, af forholdet til andre og til den måde, man hidtil har håndteret problemet på. Ved transformativ læring handler det således ikke kun om at finde nye løsninger på kendte problemer og modsætninger. Det handler om, at sætte fokus på selve den måde problemet forstås, samt de bagvedliggende antagelser eller årsager til at modsætninger kan opstå (Brookfields 1986, Mezirow 1990, 1991, Wackerhausen 2008).

Tranformationsbegrebet bliver anvendt til at analysere om uddannelsesinstitutionerne anvender problemstillinger fra praksis i undervisningen,

og om der i denne sammenhæng bevidst arbejdes med at træne den studerendes kritiske refleksion over egen praksis.

#### 4.2.4 Det organisatoriske og ledelsesmæssige perspektiv.

Projektets organisatoriske og ledelsesmæssige perspektiv vil sætte fokus på begrebet kompetencer, vel vidende, at dette begreb er flydende og svært at indfange. Det skal identificeres hvilke ledelsesmæssige kompetencer som uddannelsesinstitutioner, modtagerorganisationer og dimittender eksplicit fremhæver som værdiskabende for praksis.

Følgende teoretikers tilgang og beskrivelse af kompetencebegrebet forventes at indgå i dette arbejde. Oversættelseskompetencen, som den er beskrevet af Røvik (Røvik 2007). Bendixen og Hjorts såvel pædagogiske som professionsrelaterede forståelse af og beskrivelse af kompetencebegrebet (Bendixen 2007, Hjort 2005). Det Nationale kompetenceregnskab (Undervisningsministeriet 2005) samt Wulff R. Henrik & Gøtzche Peter og Juul Jensens beskrivelse af kompetence som kompetencen til at træffe faglige beslutninger (Juul Jensen 1986, Wulff R. Henrik & Gøtzche Peter 1997).

### 4.3. Projektets empiri

Undersøgelsens empiri skal kunne indfange de involverede parter viden om, forståelse for og til tider handlinger relateret til følgende fænomener: praksis, ledelseskompetencer, viden, læring, transfer, transformativ læring. På denne baggrund skal empirien, hentes fra mange forskellige steder og områder

- 1) fra det uddannelsespolitiske område forventes empirien at kunne hentes fra dokumenter, bekendtgørelser, studieordning og reflekterede tekster, samt interview af udvalgte embedsmænd i ministeriet
- 2) fra professionshøjskolerne forventes empirien ligeledes at skulle hentes fra studievejledninger, interne evalueringer, reflekterende beskrivelser af uddannelsen samt interview af udvalgte personer fra ledelse og underviser området,
- 3) fra dimittenderne forventes empirien at kunne hentes ved interview. Samt generelle dimittend evalueringer.
- 4) Fra modtagerorganisationen forventes empirien at kunne hentes gennem interview med udvalgte chefer og medarbejdere i udvalgte modtagerorganisationer

## 5. Projektorganisering

---

Projektet er et ud af 6 ph.d. - projekter under paraplyprojektet

**Styring gennem lederskab,  
Når politikerønsker, publikumoplevelser, administratorroller.  
Producentambitioner og professionskompetencer i samspil skal producere velfærd med  
værdi**

Paraplyprojekts projektklynge er forankret i et konsortium af forskere, ledere, rådgivere og formidlere med kerne i "FORUM for fremtidens offentlige ledelse og styring" og Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse

Paraplyprojektets tværfaglige bredde og videnskabelige dybde sikres gennem et tæt samarbejde med en række danske forskningsmiljøer, der arbejder med offentlig ledelsesteori. Disse forskningsmiljøer er: Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved CBS, Institutter ved Aalborg Universitet, Institut for Erhvervsfaglige Studier ved Aarhus Universitet, Institut for Statskundskab ved Københavns Universitet og AKF. Dertil kommer etableringen af et internationalt akademisk panel, som skal følge og perspektivere projektets løbende forskningsprocesser med deltagelse af markante forskere i offentlig ledelse i USA, England, Sverige, Norge og Danmark. Forankret i og styret af programmets overordnede

Følgende vejledere ønskes tilknyttet direkte til mit projekt: Lektor Carsten Ørts Hansen Professor Katrin Hjort ( professionsforskning , kompetencer) Jeg er desuden pt. ved at etablere kontakter om faglig sparring ved Centerleder For NCK Bjarne Wallgreen ( transfer) Professor Steen Wackerhausen (refleksion) Professor Uffe Juul Jensen (professions faglige beslutningsprocesser)

## 6. Arbejdsplan

---

Projektet gennemføres som et ph.d. projekt. Projektet forventes iværksat pr. 1. maj 2010

Semester	Tid	Aktiviteter
1.	maj - november 2010	Litteraturstudier /dokumentationsanalyser og eksplorative interview til indkredsning af projektets praksis-, viden-, lærings og kompetencebegreb  1. <b>Paper</b> med analyser og diskussion om ligheder og forskelle i forståelsen af praksisnærhed i en skolastisk uddannelse samt beskrivelse og argumentation for valg af projektets indledende begrebsforståelser.  Deltagelse i forskerskolens og/ eller andre forskerskolers Ph.d. moduler
2.	december - april 2010/2011	Udvælgelse af case / institutioner/organisationer  Klasserum observationer -  <b>Målrættede, dybde interview med faglige ansvarlige og undervisere</b>  2. <b>Paper</b> med <ul style="list-style-type: none"><li>analyse af interview med det formål at identificere og diskutere de faglig ansvarlige og undervisernes forståelse af, hvordan ledelse læres i en skolastisk uddannelse og hvilken betydning denne forståelse har for tilrettelæggelsen af undervisningen</li><li>analyse af klasserums observationerne med det formål at identificere og diskutere observationerne af praksisinddragelse undervisningsmetode/underviserens engagement</li></ul> Deltagelse i forskerskolens og/ eller andre forskerskolers Ph.d. moduler
3.	maj- november 2011	Udvælgelse af dimittender  <b>Kvalitative interview af dimittender- fokuserede interview</b>  Fokusgruppeinterview  3. <b>Paper</b> med <ul style="list-style-type: none"><li>analyse af de kvalitative interview, med det formål at identificere og diskutere dimittendens oplevelse af erhvervede ledelsesmæssige kompetencer under studiet og deres relevans og værdi for egen ledelsesmæssige praksis, samt betydning af og mulighed for anvendelse af de erhvervede kompetencer såvel under som efter studiets ophør</li><li>analyse af fokusgruppe interviewet med det formål at identificere og diskutere undervisningens tilrettelæggelse oplevede betydning for erhvervelse af relevante ledelseskompetencer</li></ul>



Semester	Tid	Aktiviteter
4.	december- april 2011/2012	<p>Kvalitative fokuserede interview med udvalgte personer i de udvalgte caseorganisationerne</p> <p>4. <b>Paper</b> med</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>analyse af de kvalitative interview, med det formål at identificere og diskutere caseorganisationens oplevelse af om dimittendens erhvervede ledelsesmæssige kompetencer anses som værdiskabende for organisationen og hvilke overvejelser organisationen har relateret til betydningen af eget læringsmiljø</li> </ul> <p>Deltagelse i forskerskolens og/ eller andre forskerskolers Ph.d. moduler</p>
5.	maj- november 2012	Måske udenlandske studier
6.	december- april 2013	Afsluttende skrivning

## 7. Litteratur

---

- Andersen Åkerstrøm Niels (1999) Diskursive analysestrategier, Nyt fra samfundsvidenskaberne
- Andersen Åkerstrøm Niels (2008): Velfærdsledelse: Diagnoser og udfordringer i Velfærdsledelse i den selvstyrende velfærdsstat Sløk Camilla og Villadsen Kaspar red. Hans Reitzels forlag
- Bendixen Carsten (2005) Evaluering og læring, Kroghs Forlag
- Bottrup Pernille (2003) Læringsrum I arbejdslivet-et kritisk blik på Den lærende Organisation. Forlaget Sociologi
- Bottrup Pernille og Helm Jørgensen Christian red. (2004) Læring I et spændingsfelt-mellem uddannelse og arbejde. Roskilde Universitetsforlag Learning Lab Denmark
- Bottrup Pernille m.fl. (2008) Fra transfer til transformativ læring - dilemmaer i praksisnær kompetenceudvikling VIA Erhvervsuddannelserne
- Brandte Thomas (2005): Professionsidentitet i Forandring (2005) Rask Eriksen T & Jørgensen A. M. red. Akademisk forlag
- Brookfield,S (1986) Understanding and facilitating adult learning. Suffolk Open University Press
- Collin Finn (2003)Konstruktivisme
- Dansk industri (1997) Vidensamfundet- udfordringer for industrien og uddannelsessystemet, Dansk Industri, København
- Dreyer Hansen Allan & Sehested Karina (red.)2003 Konstruktive bidrag
- Helms Jørgensen Christian (2002) Uddannelsesplanlægning- samspil mellem uddannelse og arbejde Roskilde Universitetsforlag
- Hjort, Katrin (2005): Professionalisering af den offentlige sektor. Frederiksberg. Roskilde Universitetsforlag.
- Hjort Katrin(2006): Diskursen om kompetenceudvikling i Nordisk Pedagogik 4/2006. Universitetsforlaget
- Hjort, Katrin (2008): Demokratiseringen af den offentlige sektor Frederiksberg. Roskilde Universitetsforlag.

Krogstrup Hanne Katrine (2006) Evalueringsmodeller Academica

Jensen Juul Uffe(1986) "Sygdomsbegreber I praksis" Munksgaard

Lave, Jean & Wenger Etienne (1991). Situated learning:Legitimate Peripheral Participation New York University Press

Luhmann N. (2002, 2006): Samfundets uddannelsessystem. Hans Reitzels forlag

Melander Preben. red.(2008) Det fortrængte offentlige lederskab. Jurist og Økonomiforbundets forlag

Mezirow Jack. (1990): Fostering Critical Reflection in Adulthood. Jossey-Bass Publishers

Mezirow Jack. (1991): Transformative dimensions of adult learning. Jossey-Bass Publishers

Nielsen Klaus & Kvale Steinar (red) 1999 Mesterlære. Reitzel

Nørreklit Hanne & Kølsen de Wit Camilla(2008)- Tænk før du måler-om at foretage et realitetstjek af kvalitetsreformens anbefalinger i Det fortrængte offentlige lederskab . Melander Preben(red.) Jurist og økonomiforbundets forlag

Maaløe Erik (1999)Case-studier af og om mennesker i organisationer, Akademisk forlag

Pawson R & N. Tilley (1979) Realistic Evaluation, Sage, UK

Pedersen Dorthe (2004) Introduktion i Dorthe Pedersen(red.) Offentlig ledelse i management staten Forlaget Samfundslitteratur

Pedersen Dorthe & Greve Carsten & Højlund Holger (2008) Genopfindelsen af den offentlige sektor Børsen offentlig

Qvortrup Lars (2004) Det vidende samfund UP

Raffnsøe Sverre (2005) Ledelse, styring og stat fra antikken til moderne tid i Dorthe Pedersen red. Offentlig ledelse i management staten 2005 Forlaget Samfundslitteratur

Rasmussen Jens (2004) Undervisning i det refleksive moderne, Hans Reitzels forlag

Regeringen (2007) Kvalitetsreformen

Røvik Arne Kjell (2007) Trender og Translasjoner –Ideer som former det 21.århundrets organisasjon. Universitetsforlaget

Thygesen Thyge Niels & Tangkjær Christian (2008) Ledelse af styringspresset: To normative nedslag i Velfærdsledelse Sløk Camilla & Villadsen Kasper (red) Velfærdsledelse, Hans Reitzels forlag

Undervisningsministeriet, 1997a National kompetenceudvikling: Erhvervsudvikling gennem kvalifikationsudvikling, Undervisningsministeriet, København

Undervisningsministeriet, 1997b Uddannelse og erhvervsliv, Undervisningsministeriet, København

Voxsted Søren (2008) Den ny mellemlider

Wackerhausen Steen (2008) Erfaringsrum, Handlingsbåren kundskab og refleksion i skriftserien Refleksion i praksis nr. 1. 2008 Institut for Filosofi og Idehistorie Aarhus Universitet

Wackerhausen Steen (1999) Det skoleparadigme og mesterlære i Klaus Nielsen & Steinar Kvale (red) 1999 Mesterlære. Reitzel

Walgreen Bjarne (juni 2009) Transfer mellem uddannelse og arbejde Nationalt center for NCK Kompetenceudvikling

Walgreen Bjarne (august 2009) Transfer mellem uddannelse og arbejde, Nationalt center for NCK Kompetenceudvikling

Weber Kirsten (1993) Det er ikke så enkelt med effekten i Evalueringsforskning mellem politik og videnskab Roskilde universitetsforlag

Wolfgang Rennison Betina (2005) i Dorthe Pedersen (red.) Offentlig ledelse i management staten Forlaget Samfundslitteratur

Wulff R. Henrik & Gøtzche Peter (1997) "Rationel Klinik (evidensbaserede diagnostiske og terapeutiske beslutninger)" Munksgaard

Yin R. (1984) Case study Research Design and Methods Sage, Calif

Studieordningen for diplomuddannelsen i ledelse rev. 1 juni 2009

### ***Evalueringsrapporter***

Lederuddannelse- Hvad er resultatet af god ledelse?...og af dårlig? (2004)

Ledernes Hovedorganisation

Værdi af Lederuddannelse 2.del (2007) Ledernes Hovedorganisation

Dansk Ledelse anno 2008, Det danske Ledelsesbarometer

Diplomuddannelsen - Flexibilitet og gennemsigthed- evalueringsrapport. (2008)

Danmarks Evalueringsinstitut

### ***Baggrund Litteratur***

Andersen Åkerstrøm Niels (1995) Selvskabt forvaltning. Forvaltningspolitikken og centralforvaltningens udvikling i Danmark fra 1900-1994, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Weick, K.E. (2000): Making Sense of the Organizations. London. Blackwell Publ.

Argyris, Chris og Donald A. Schön (1996): Organizational Learning. Massachusetts. Addison-Wesley.

Bruner, Jerome (1998): Uddannelseskulturen. København. Gyldendal.

Bruner Jerome (1990,1999): Mening i handling. Århus Klim

Czarnia Barbara (2005): En teori om organisering. Studentlitteratur

Dean Mitchel (2006): Governmentality, magt og styring i det moderne samfund.  
Forlaget Sociologi

Hjort, Katrin (1999): En hel anden virkelighed – nye pædagogikker ved overgangen fra uddannelse til arbejde. Roskilde. RUC.

Hjort, Katrin (2001): Moderniseringen i den offentlige sektor. Frederiksberg. Roskilde Universitetsforlag.

Raffsøe Sverre m.fl. (2008)Foucault. Samfundslitteratur

## 8. Appendiks

---

### Appendiks 1

Appendiks 2 Figur 1. beskriver

- 1) Hvilke elementer der antages at have indflydelse på dannelse - og uddannelsesprocessen
- 2) Hvilke eksterne faktorer, der antages at påvirke de interne processer.
- 3) Hvilke af de eksterne faktorer, der vil blive anvendt som empiri ( markeret ved: der spørges til)

Appendiks 3 Figur 2. beskriver

- 1) Hvorledes dimittendens / lederens kompetencer viser sig i den ledelsesmæssige praksis ( den faglige beslutningsproces og performance )
- 2) Hvilke eksterne faktorer der antages at påvirke den interne ledelsesproces i modtagerorganisationen
- 3) Hvilke af de eksterne faktorer, der vil blive anvendt som empiri (markeret ved: Der spørges til)

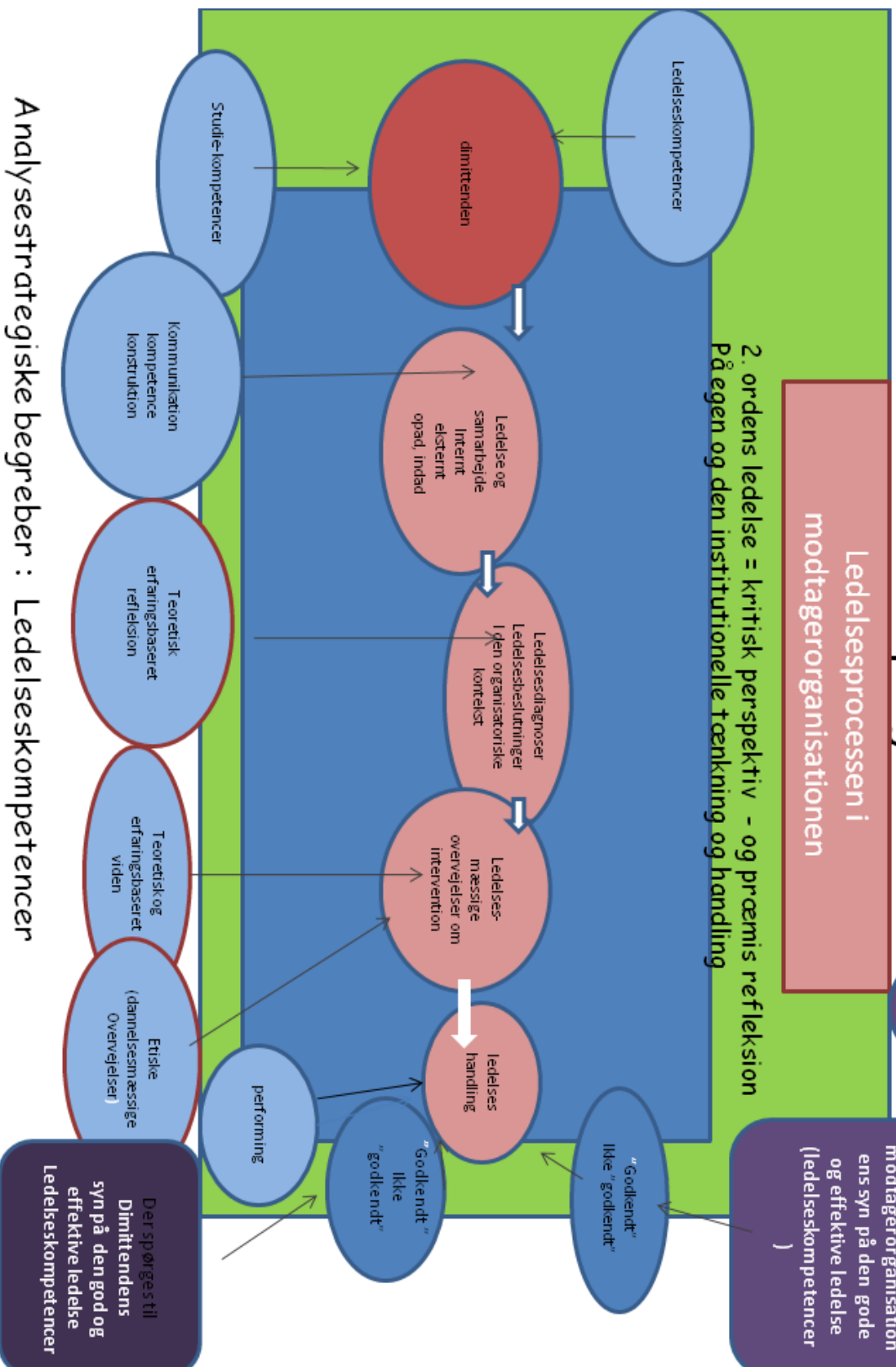


# Der spørges til

Ledelsesprocessen i modtagerorganisationen

Der spørges til modtagerorganisationens syn på den gode og effektive ledelse (ledelseskompetencer)

## 2. ordens ledelse = kritisk perspektiv - og præmis refleksion På egen og den institutionelle tænkning og handling



Analyselstrategiske begreber : Ledelseskompetencer