



Høgskolen i **Hedmark**

# Rapport

**Praktisk lederopplæringspakke  
for de kommunale omsorgstjenestene**

**Kompetanseløftet 2015**



## Innhold

<b>OPPSUMMERING:</b> .....	<b>3</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>4</b>
1.1 Bakgrunn .....	4
1.2 Samarbeidspartnerne .....	5
<b>2.0 PEDAGOGISK PLATTFORM</b> .....	<b>6</b>
2.1 Vår ledelsesfaglige plattform og pedagogiske tenkning .....	6
2.1.1 «Rød tråd» .....	6
<b>3.0 ORGANISERINGEN AV LEDEROPPLÆRINGSPROGRAMMET</b> .....	<b>8</b>
3.1 Faglig organisering.....	8
3.1.1 Kursleder .....	9
3.1.2 Foreleser .....	9
3.1.3. Kontaktpersonene i kommunene/regionen.....	9
3.2 Opplæring av kursledere og forelesere.....	9
<b>4.0 FAGLIG INNHOLD I LEDEROPPLÆRINGSPAKKEN</b> .....	<b>11</b>
4.1 Målet for opplæringen .....	11
4.2 Innholdet i praktisk lederopplæringspakke .....	11
4.2.1 Bestilling .....	12
4.2.2 Gjennomføringsmodell.....	12
4.2.3 Målgruppe .....	13
4.2.4. Vurderingsordning .....	13
4.3 Årsstudium; Lederutdanning – helse og omsorg.....	13
<b>5.0 MARKEDSFØRING</b> .....	<b>14</b>
<b>6.0 RESULTATER</b> .....	<b>15</b>
6.1 Kvantitativ oppsummering .....	15
6.1.1. Oversikt over gjennomsnitt eksamensresultater.....	17
6.2 Evalueringer - studentene.....	19
6.2.1 Midtveisevaluering.....	19
6.2.2 Sluttevaluering ved bruk av Questback.....	21
6.3 Egenevaluering - samarbeidspartene.....	22
<b>7.0 HVORFOR HAR DETTE OPPLÆRINGSOPPLEGGET VÆRT SÅ VELLYKKET?</b> .....	<b>23</b>
7.1 Tydelige krav fra oppdragsgiver .....	23
7.2 Lokal forankring.....	23
7.3 Lokal gjennomføring.....	23
7.4 Deltakerne har stort sett vært erfarne ledere .....	23
7.5 Nettverksbygging .....	24
7.6 Vellykket organisasjonsmodell .....	24
7.7 Oppgaver knyttet til egne erfaringer .....	24
7.8 Tett oppfølging av studenter og forelesere fra kursledere.....	25
<b>8.0 FRAMTIDIG BEHOV FOR LEDERUTDANNING</b> .....	<b>26</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>29</b>

## Oppsummering:

I 2011 vant Høgskolen i Hedmark, i samarbeid med Fagakademiet og Ressurscenter for omstilling i kommunene (RO), anbudet til Helsedirektoratet angående praktisk lederutvikling til helse- og omsorgssektoren 2011-2015.

Målet for lederutdanningen har vært å gi ledere for virksomheter i brukerrettet pleie- og omsorgssektor nødvendig kompetanse, kunnskaper, ferdigheter og holdninger til å lede komplekse organisasjoner med store krav til tverrfaglig samarbeid, samspill mellom eget arbeidssted i kommunen og spesialisthelsetjenesten. Dermed gi deltakerne kompetanse som sikrer rekruttering, godt arbeidsmiljø og rett ressursutnyttelse i virksomheten.

Siden programmet startet i 2012, har ca 1250 studenter fra 140 kommuner deltatt på utdanningen og over 3000 eksamener har blitt avlagt. Vi har gjennomført utdanningen i 18 av 19 fylker.

I all hovedsak har vi gjennomført utdanningsprogrammet på bestilling fra kommuner og regioner, og i tillegg har vi hatt «åpne» tilbud i Tromsø, Trondheim og Oslo, der enkelt deltakere har meldt seg på.

Dette utdanningstilbudet har vist seg å være en suksess, noe også evalueringene fra studentene viser. Deltakerne har gitt uttrykk for at de har fått ny kunnskap, flere ledelsesverktøy og trygghet i det å være ledere og medarbeidere.

Som tilbydere har vi gjennom hele perioden vært opptatt av refleksjon og veiledning som en måte å bygge bro mellom det teoretiske perspektivet og den praktiske lederhverdagen. Vi har vært opptatt av å anerkjenne og ivareta studentenes ledererfaringer og bygge videre på disse. En "rød tråd" gjennom lederopplæringsprogrammet har vært en nærhet til studentenes egen praksis.

For å markedsføre dette utdanningstilbudet, har følgende tiltak/aktiviteter blitt gjort:

- oppsøkende virksomheter i kommuner, regioner, fylker og regionale kurs og kompetansesentra
- utarbeidet egen hjemmeside: <http://helselederutdanning.no>
- utarbeidet egen brosjyre for lederutdanningen som så senere har blitt revidert
- en presentasjon på «roll up» til hver av partene
- Helsedirektoratet har gjennom sine kanaler også markedsført tilbudet
- utviklet en Videosnutt: "Bømlosuksessen"

## 1.0 Innledning

Høgskolen i Hedmark har fra 2011 samarbeidet med Fagakademiet og Ressurscenter for Omstilling (RO) i kommunene om en lederutdanning tilpasset ledere i kommunenes helse- og omsorgstjenester. Denne sluttrapporten er samarbeidspartenes egen oppsummering av oppdraget, som avsluttes nå i overgangen til 2016. Samarbeidspartene har selv hatt stort utbytte av å jobbe sammen i prosjektet, og ideen med vårt samarbeid har bygd på å få til et møte mellom kulturer; høgskolen med sin tyngde innenfor forskning og akademia og RO og Fagakademiet med sin mer praktiske tilnærming til lederutvikling.

Da St.meld. nr. 25 (2005-2006) om framtidens omsorgsutfordringer kom ut, fikk vi også bekreftet myndighetenes ønske om sterkere fokus på ledelse. Vi gikk umiddelbart i gang med å planlegge vår egen utdanning, som nettopp skulle bygge en bro mellom det akademiske eller teoretiske, og det praktiske slik lederne i tjenestene selv opplever det.

For oss har det vært viktig å tilby et studium som kunne gjennomføres lokalt fordi vi mente det var en bedre ressursutnyttelse at foreleserne kom til studentene enn omvendt. Dette har medført deltakelse fra flere ledere fra samme kommune og på tvers av kommuner. Det var også viktig at studiet kunne imøtekomme kommunenes forskjellige ønsker for lederutvikling i egen kommune. Noen har hatt behov for langvarige programmer som varer over et par år, mens andre har behov for enkeltmoduler.

### 1.1 Bakgrunn

Allerede fra 2010 hadde de tre samarbeidspartene et etablert samarbeid og hadde utviklet en praktisk rettet lederutdanning som var testet ut gjennom en pilot i Værnesregionen i Trøndelag, som het «Tjenesteledeelse i kommunal helse- og omsorgstjeneste». Vi så at å vinne anbudet til Helsedirektoratet i *praktisk lederutdanning for de kommunale omsorgstjenestene* ville gi oss en unik mulighet til å nå ut med denne typen utdanning til mange kommuner og ledere, og det var derfor en stor tilfredsstillelse for oss å bli valgt som samarbeidspart.

Med bakgrunn i den kommunale helse- og omsorgstjenestens personalutfordringer, var det utarbeidet en ny kompetanse- og rekrutteringsplan, *Kompetanseløftet 2015*. Planen var en del av Omsorgsplan 2015 i Stortingsmelding 25 (2005-2006) "Mestring, muligheter og mening – Framtidens omsorgstjenester". *Kompetanseløftet 2015* var gjeldende til utgangen av 2015.

Det var lagt føringer på noen hovedstrategier som var nødvendige for å møte framtidens omsorgsutfordringer, som tverrfaglig kompetanseheving, kommunal planlegging og

organisasjons- og ledelsesutvikling med sikte på å gi tjenestetilbudet i kommunene høyere kvalitet og en mer aktiv omsorgsprofil og rett ressursutnyttelse i virksomheten.

## **1.2 Samarbeidspartnerne**

Først litt kort om Høgskolen i Hedmark (HH), deretter om Fagakademiet og til slutt en kort presentasjon av Ressurssenter for omstilling i kommunene (RO).

**Høgskolen i Hedmark (HH)** er en stor aktør i innlandet på forsknings- og utviklingsarbeid. Høgskolen har et bredt studietilbud innen lærerutdanning, helse- og idrettsfag, landbruks- og naturfag, skog- og utmarksfag samt økonomi- og ledelsesfag. Fagområdene er fordelt på fire campus, og hovedadministrasjonen ligger på Elverum.

Høgskolens visjon er; «Kunnskapsutvikling for og med arbeids- og samfunnsliv», og HH vektlegger en praksisnær utdanningsprofil.

Høgskolen tilbyr både utdanninger på campus og fleksible utdanningstilbud, noe som legger til rette for livslang læring. Høgskolen har også en omfattende oppdragsvirksomhet som svarer på regionale og nasjonale behov for etter- og videreutdanning og som gjennom forskningsoppdrag bidrar med ny viten på konkrete utfordringer i arbeids- og samfunnsliv.

**Fagakademiet** er en frivillig organisasjon som ble etablert av Fagforbundet og Legeforeningen i 1997. Formålet er, gjennom rådgivning, utviklings- og kompetansetiltak, å bidra til videreutvikling av kvaliteten i tjenester som ligger inn under det offentlige ansvar. Fagakademiet tilbyr sine kompetansetiltak over hele landet, og har regionskontor i Tromsø, Trondheim, Bergen, Drammen og Oslo.

**Ressurssenter for omstilling i kommunene (RO)** er en stiftelse (stiftet av KS og Sosialdepartementet i 1989) med kontor på Stjørdal i Nord-Trøndelag, og har pr i dag 11 ansatte. RO leverer tjenester til kommuner i hele landet, knyttet til organisasjonsutvikling, tjenesteutvikling, ledelse og personalutvikling. De fleste oppdragene er knyttet til helse- og omsorgstjenestene. Rådgiverne har alle sin bakgrunn fra kommunale tjenesteområder eller fra offentlige tjenester på statlig nivå.

## 2.0 Pedagogisk plattform

I begrunnelsen fra Helsedirektoratet for at samarbeidspartnerne ble tildelt dette oppdraget, heter det bl.a.: *“Tilbodet frå Høgskolen i Hedmark får høgst score på oppdragsforståing då ein klarer å identifisere dei konkrete utfordringane leiarar av kommunale omsorgstenester står overfor – både på det relasjonelle og strukturelle planet. I tillegg viser tilbodet frå Høgskolen i Hedmark ein svært god kjennskap til norske kommunar.”*

Det var med stor glede vi vant dette utdanningsoppdraget. Begrunnelsen fra Helsedirektoratet for å velge oss som tilbydere, sammenfalt med det vi vektla i den pedagogiske plattformen og det som var motivasjon for oss som samarbeidsparter.

Vi opplevde derfor å ha solid ryggdekning hos vår oppdragsgiver når vi i planleggingen av studiet bygde på erfaringene vi hadde gjort oss med piloten, som allerede var gjennomført med deltakere fra fire kommuner i Værnesregionen.

### 2.1 Vår ledelsesfaglige plattform og pedagogiske tenkning

Som bakgrunn for vår ledelsesfaglige tenkning har vi et humanistisk syn på lederskap, hvor leder må ha innsikt/kunnskap om sin egen og medarbeidernes kulturelle ballast, og hvor felles verdigrunnlag blir synlig i måten å utøve ledelse på.

Sentralt i studieprogrammets teoretiske fundament ligger et utdanningsvitenskapelig syn som baserer seg på erfaringslæring og ansvarsbasert læring.

#### 2.1.1 «Rød tråd»

En “rød tråd” gjennom lederopplæringsprogrammet og de fire modulene har vært en nærhet til studentenes egen praksis. Som tilbydere har vi gjennom hele perioden vært opptatt av refleksjon og veiledning som en måte å bygge bro på – mellom det teoretiske perspektivet og den praktiske lederhverdagen. Vi har vært opptatt av å anerkjenne og ivareta studentenes ledererfaringer og bygge videre på disse.

I vår erfaring fra evalueringen av pilotstudiet i Værnesregionen, hadde studentene og oppdragsgiverne gitt oss tydelig tilbakemelding på at tenkingen rundt dette med "rød tråd" allerede var en suksess. Slik sies det i evalueringsrapporten fra en ekstern evaluatør:

*«Den tydelige tilbakemeldingen er imidlertid at arbeidsformen har vært en svært nyttig og lærerik arbeidsform. Det er lærerikt å oppleve at kollegaer kan forstå en situasjon på en annen måte enn en selv. Det er denne arbeidsformen som særlig har gjort studiet praksisnært. Det er knyttet og utviklet verdifulle kontakter».*

Ut fra overnevnte erfaring med tilbakemeldinger på "rød tråd" gjennom utdanningen, valgte vi å fortsette med denne tenkningen og tilbudet til studentene. Etter at oppdraget nå er i ferd med å avsluttes, kan vi slå fast at studenter og oppdragsgivere har fortsatt med å understreke hvor viktig «den røde tråden» har vært. Dette har blitt ivaretatt i kontakt mellom studenter og forelesere og kursledere, samt den obligatoriske oppgaven mellom samlingene.

### **3.0 Organiseringen av lederopplæringsprogrammet**

Dette lederopplæringsprogrammet har vært organisert som en tradisjonell prosjektmodell, med en prosjektansvarlig og prosjektleder i tillegg til styrings- og prosjektgruppe. I tillegg har vi hatt en faggruppe som besto av prosjektleder sammen med de fire modulansvarlige.

For hver enkelt modul etablerte vi en fagpool med en modulansvarlig. Modulansvarlig hadde ansvaret for fordeling av forelesere fra fagpoolen og å holde alle i fagpoolen tilhørende sin modul oppdaterte med hensyn til eventuelle endringer som f.eks. litteratur.

Vi hadde også en kurslederpool. Kurslederne var bindeleddet mellom kommunenes kontaktperson, studieadministrasjonen, studentene og foreleser. I tillegg var det kurslederen som representerte kontinuiteten og som var med gjennomgående på alle modulene i gjennomføringen.

For å kunne tilby studiet mest mulig ensartet, uavhengig av hvor utdanningsprogrammet er gjennomført, og for å kvalitetssikre hele utdanningsleveransen, har vi avholdt samlinger av ulike slag:

- fagpoolsamlinger for hver modul
- fellessamlinger for fagpooler, kursledere og studieadministrativt involverte

For å ivareta alt det administrative arbeidet har studiet vært tilknyttet bidrags- og oppdragsenheten på høgskolens avdeling for økonomi og ledelse, Campus Rena.

#### **3.1 Faglig organisering**

I organiseringen lå det at læringsutbyttet betinget en motivert og aktiv innsats fra den enkelte student, medstudenter, kollegaer og ressurser fra oss som tilbydere.

Gjennom flere av modulene var studieprogrammet skreddersydd til den enkeltes arbeidssituasjon, og på den måten praksisnær og med en høy grad av forankring i kommunenes utfordringer.

I denne sammenheng brukes begrepene kursledere og forelesere. I vårt foreleserbegrep inngår begrepene foredragsholder og foreleser. Vi legger til grunn at foreleser er forankret fra Høgskolen i Hedmark (HH) i samarbeid med Fagakademiet og Ressurscenter for omstilling i kommunene (RO). Kursleder og foreleser utgjorde sammen et faglig team for gjennomføring av den enkelte modul.



### **3.1.1 Kursleder**

Kurslederne var erfarne rådgivere rekruttert fra Fagakademiet og RO, med kompetanse på veiledning og kursledelse. I vår modell er de først og fremst krumtappen i forhold til å bygge bro gjennom refleksjon og veiledning mellom teoriperspektivet og praksisperspektivet. Kurslederen kan beskrives som den som skal holde taket i «den røde tråden» og hjelpe studentene til å trekke koblinger mellom det teoretiske perspektivet presentert av fagteamet, og det praktiske perspektivet slik deltakerne selv kjenner det fra sine egne virksomheter. Det ble oppnevnt en kursleder for hvert klasse (både ved bestillinger og åpne påmeldingstilbud) i forbindelse med gjennomføring av de forskjellige modulene, og samme kursleder følger klassen gjennom alle modulene.

### **3.1.2 Foreleser**

Forelesere har primært vært ansatte i HH, Fagakademiet og RO. I tillegg har det vært aktuelt å benytte andre forelesere som HH, Fagakademiet og RO har avtale med og benytter i andre sammenhenger.

HH har vært hovedansvarlig for kvalitetssikring av den enkelte forelesers kompetanse (inkl. erfaring) til undervisning og gjennomføring av det faglige innholdet på samlingene. HH har hatt ansvar for å utarbeide en detaljert undervisningsplan for hver modul/samlinger.

### **3.1.3. Kontaktpersonene i kommunene/regionen**

Allerede ved første kontaktmøte med bestiller ble det etablert en kontaktperson, enten i den enkelte kommune eller felles for regionen. Disse kontaktpersonene hadde ansvaret for at kontraktene mellom kommunen(e) og høgskolen ble ivarettatt, bidro til å legge forholdene til rette for gjennomføringen i kommunene og var bindeleddet mellom kursleder og studentene. I noen av kommunene deltok også kontaktpersonene på utdanningsprogrammet.

## **3.2 Opplæring av kursledere og forelesere**

Det har vært samlingsbasert fellesopplæring for alle kursledere og forelesere.

Fellesopplæring har gått over 2 dager for alle kursledere og forelesere. Noen personer var aktuelle både som forelesere og kursledere. Denne opplæringen hadde fokus på hele innholdet i lederopplæringspakken (bl.a. faglig innhold, mål, metoder, gjennomføring, pensum, materiell). I tillegg ble det gitt opplæring i bruk av Fronter og AV-utstyr. Dette for å sikre felles forståelse og ståsted, samt metodikk for mest mulig lik gjennomføring av lederopplæringspakken over hele landet.

I tillegg har det blitt utarbeidet en kurslederperm for å kunne kvalitetssikre rollen kursleder ytterligere. Målet med kurslederpermen og fellesopplæringen var å sikre kontinuitet i tilfelle man måtte skifte kursleder underveis i et studieløp.

Det har også vært gjennomført en fellesopplæring av fagpoolene tilhørende hver modul. I likhet med en perm tilhørende kursveileder har det blitt utarbeidet en tilsvarende foreleserperm for å kvalitetssikre rollen som foreleser.

## **4.0 Faglig innhold i lederopplæringspakken**

I den faglige beskrivelsen gjennom studieplan, har det blitt vektlagt læringsmål, innhold, undervisningsmetoder, vurderingsordninger og pensum/materiell (se vedlagte studieplan).

### ***4.1 Målet for opplæringen***

Tanken bak vår lederopplæring har vært å gi studentene en økt bevissthet i forhold til egen lederrolle og økt kompetanse og trygghet i utøvelse av eget lederskap med fokus på medarbeiderutvikling og personalledelse. Studenten har fått mulighet til å utvikle sin egen relasjonelle lederkompetanse, og bidra aktivt til å gjøre sine medarbeidere mer kompetent og myndige.

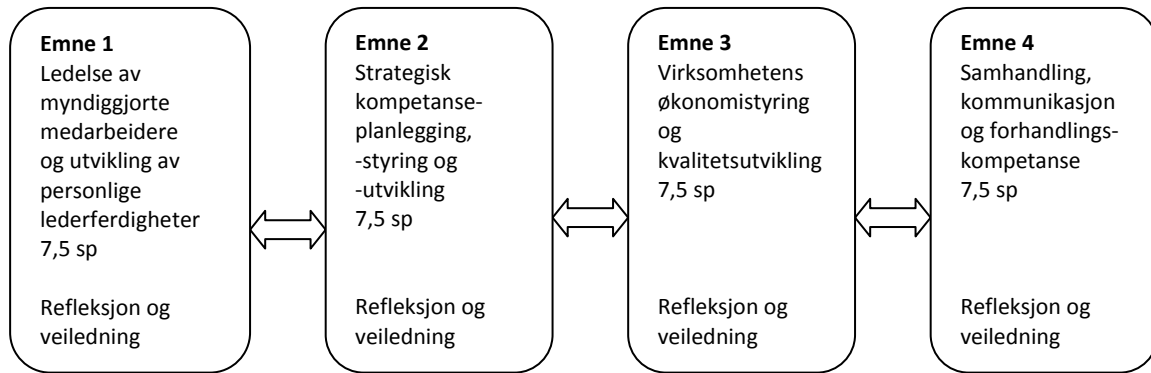
Målet med denne opplæringen har vært å gi ledere for virksomheter i brukerrettet pleie- og omsorgssektor nødvendig kompetanse, kunnskaper, ferdigheter og holdninger til å lede komplekse organisasjoner med store krav til tverrfaglig samarbeid. Studiet skal også styrke studentene i deres samspill mellom eget arbeidssted i kommunen og spesialisthelsetjenesten, og gi dem kompetanse som sikrer rekruttering, godt arbeidsmiljø og rett ressursutnyttelse i virksomheten.

Videre har vi vektlagt at studentene skulle få kompetanse til å mestre utfordringene ved å stå i spennet mellom faglige krav og brukerrettigheter på den ene siden og ressursmessige rammebetingelser på den andre siden.

### ***4.2 Innholdet i praktisk lederopplæringspakke***

Lederopplæringsprogrammet har inngått som et formalkompetansegivende program, altså formalisert med studiepoeng (sp).

Figuren nedenfor viser emnene i utdanningsprogrammet. Se også vedlagte studieplan (vedlegg nr.1).



### 4.2.1 Bestilling

I all hovedsak har lederopplæringen vært bestilt av enkeltkommuner eller flere kommuner/regioner. Fylkesmannen har også vært behjelpelig med å koordinere bestillinger der flere parter har vært involvert.

Det har vært kursledere fra RO og Fagakademiet, som har vært kontaktperson opp mot kommunene/bestillerne.

Ethvert oppdrag har vært formalisert med avtale med HH.

Vi har gjennomført «åpne» tilbud tre steder, der enkeltpersoner har kunnet melde seg på.

Disse er gjennomført i Tromsø, Trondheim og Oslo.

### 4.2.2 Gjennomføringsmodell

Hver modul har vært samlingsbasert og bestått av to samlinger over to dager, hvor samlingene har vært lagt til studentens egen hjemkommune eller region. Studiet har hatt en nettbasert støtte med bruk av Fronter som elektronisk klasserom (foiler, litteraturhenvisninger, innleveringer, kontakt via e-post, chat). Mellom samlingene i hver modul har studentene jobbet med hjemmeoppgave i basisgrupper. Oppgavene har vært knyttet til studentenes praksis som ledere og tatt utgangspunkt i teorien som presenteres i samlingene.

Oppdragsgiver (kommunene) har hatt muligheter til å velge rekkefølgen på modulene som passet til egen kommune eller egne kommuner, som for eksempel at oppdragsgiver har ønsket å starte med modul 4, fordi samhandlingsreformen ga kommunene umiddelbare utfordringer som det måtte tas tak i. Videre så kunne oppdragsgiver velge å fortsette med en eller flere av de andre modulene og da i den rekkefølge som passet deres egne utfordringer.

Lederopplæringsprogrammet har vektlagt å oppmuntre lederne til utvikling av lokale ledernetverk i egen kommune, og nettverk på tvers av kommunegrenser innenfor samarbeidskommuner i samhandlingsreformen.

### 4.2.3 Målgruppe

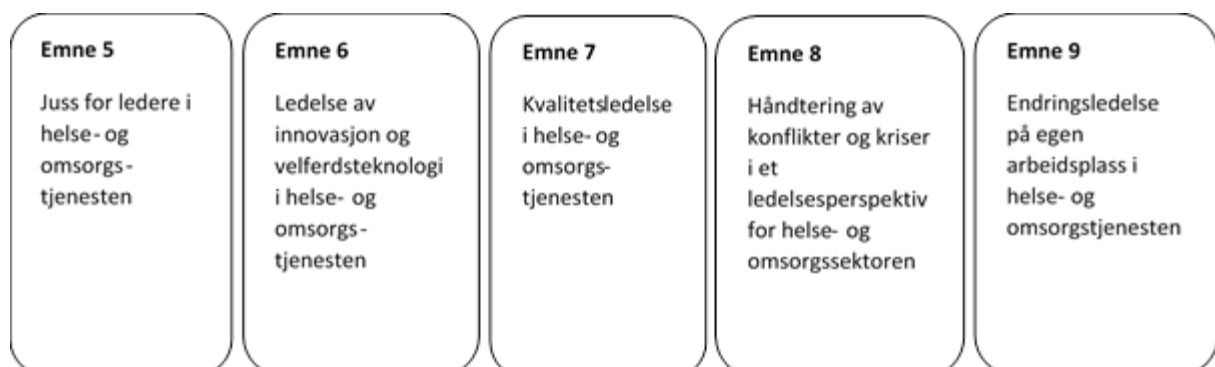
Målgruppen for utdanningen har vært nåværende og potensielle ledere for virksomheter innen brukerrettet pleie og omsorgstjenester. Lederopplæringen har favnet alt fra folk som er tatt opp på bakgrunn av realkompetanse, til de som har både bachelorgrader innen hovedsakelig helse- og omsorgsfag (med evt. videreutdanninger) og de som har mastergrad innenfor samme eller tilsvarende fagområde. Kommunenes øverste ledelse har gitt tilslutning til deltakelse i lederopplæringsprogrammet for den enkelte deltaker/student.

### 4.2.4. Vurderingsordning

Hver modul/emne har sin vurderingsform som framgår av studieplanen, vurderingsformen er tett knyttet til læringsutbyttene for emnet. Studenter som har fulgt enkeltemner eller hele studiet med en avsluttende eksamen, har blitt vurdert og fått karakterutskrift. Deltakere som har fulgt opplegget som et kursprogram har fått kursbevis etter forespørsel, ved gjennomføring – forutsatt at de har gjennomført og fått de obligatoriske studiekravene godkjent.

## 4.3 Årsstudium; Lederutdanning – helse og omsorg

For å møte morgendagens kompetansebehov for ledere i helse- og omsorgssektoren, har vi utviklet 4 nye moduler/emner á 7,5 studiepoeng, i tillegg til modul/emne 9 som er på 15 studiepoeng. Vi har hele tiden hatt som mål å utvikle et årsstudium innen helseledelse, og våren 2016 kan vi tilby 9 emner med totalt 75 studiepoeng.



## 5.0 Markedsføring

I oppstarten av prosjektet ble det utarbeidet en markedsføringsplan som ble et førende dokument i markedsføringsarbeidet for hele perioden. Markedsføringsarbeidet ble tett fulgt opp på alle prosjektgruppemøtene vi gjennomførte i oppdragsperioden.

RO og Fagakademiet har hatt en utstrakt oppsøkende virksomhet ved å bruke sine nettverk i markedsføringsarbeidet mot kommunene. Disse to organisasjonenes kjennskap til kommune-Norge har vært helt avgjørende for vår suksess i markedsføringen.

Helsedirektoratet har også gjennom sine kanaler markedsført tilbudet, blant annet ved at vi var med på deres årlige fellessamlinger med fylkesmennene. Ellers så har vi deltatt på mange faglige konferanser der studiet har blitt markedsført. Våren 2014 inviterte vi kommuner til et felles seminar hvor de hadde muligheten til å komme med innspill på det eksisterende studieprogrammet og muligheten for å bidra til utvikling av studiet.

Etter hvert ble den beste markedsføringen våre egne studenter, og ryktene om de gode gjennomføringene av lederopplæringen som har spredt seg til nabokommuner og regioner.

Med god hjelp fra flinke medarbeidere har det blitt utarbeidet egen hjemmeside:

<http://helselederutdanning.no> og en gruppe på Facebook:

<https://www.facebook.com/helselederutdanning>

Tidlig i fasen ble det utarbeidet en brosjyre som senere har blitt revidert. Egen by-brosjyre ble også utarbeidet spesielt for å markedsføre studiet i de større byene.

En presentasjon på «roll up» ble laget til hver av partene. Dette var et godt hjelpemiddel ved ulike presentasjoner.

Ellers har det vært bedrevet markedsføring av partene i enkeltkommuner og i regioner og gjennom Regionale Kurs og Kompetansesenter (RKK), samt via lokale oppslag i aviser ved oppstarter og ved slutføringer.

Det har også blitt produsert en video: "Bømlosuksessen" (link til nettside:

<https://www.youtube.com/watch?v=YbLDfBjQXec>).

## 6.0 Resultater

Siden programmet start i 2012, har ca 1250 studenter fra 140 kommuner gjennomført utdanningen. Når det gjelder antall avlagte enkeltksamener så er tallet over 3000 eksamensavviklinger. Utdanningen har hatt deltakere fra 18 av 19 fylker.

### 6.1 Kvantitativ oppsummering

Nedenfor vises en liste over steder hvor utdanningen har vært gjennomført, hvilke moduler de har tatt, samt hvor mange studenter som har fått opptak. Som det fremgår av tabellen så har lederutdanningen gjennomført studietilbudet over hele landet, men fortsatt har tilbudet et potensiale i å nå ut med utdanningen til enda flere kommuner.

Gjennomførte moduler 2012V - 2015H									
Modul/sted	M1	M2	M3	M4		M5	M6	M7	
Andøy			13H		18				
Bømlo	12H	13H	13V	14V	35				
Fjellregionen	12H	13H	14V	13V	22	14H			23
Flekkefjord, Kvinesdal, Hægebostad	14H	15V	15H		40				
Flora	13V	13H	14V	12H	34				
Gjøvikregionen	12H	12V	13V	13H	24				
Glåmdalsregionen	12H	13V	13H	14V	40	14H	15V	15H	43
Grimstad	12H	13V	13H	14V	31				
Hallingdal	12V	13V	12H	13H	23	14H	15H		28
Indre Østfold	12H	13V	13H	14V	39	14H			30
Kristiansand	15V				29				
Kristiansund	12H	13V	13H	14V	52				
Kvinnherad, Fusa	13H	14H	14V	15V	42	15H			34
Lofoten	12H	13H	14V	13V	25	14H			13
Lørenskog	12H	13V	13H	12V	49				
Midte Gauldal	15H				17				
Nannestad, Nes, Hurdal	14V	14V	14H	15V	28	15H			18
Nord-Gudbrandsdal				12H	15				
Nordhordland		15H			16				
Notodden, Tinn, Hjartdal	12V	12H	13V	13H	46				
Ofoten	13H	14V	14H		29	15H			24
Orkdal	14H	15H	15V		19				
Oslo (åpent)	14H				14				
Rana	13V	14V	13H	12H	41				

Ringebu, Gausdal, Nord-Fron	14V	14H	15V		17		15H		33
Stord	12H	14V	13H	13V	36				
Sumadal	12H	13V	13H	14V	19				
Telemark	12H	13V	13V	13H	63	15V			36
Tromsø (åpent)	14H	15V	15H		25				
Trondheim (åpent)			15H		21				
Tysvær	15H				25				
Vadsø	14V	13H	13V	12H	27				
Valdresregionen	12H	13V	13H	14V	26	14H			44
Vestfold	12H	13V	13H	14V	53				
Ytre Helgeland	14H		12V	13H	29				
Øvre og Nedre Eiker			15H		54				
					sum: 1123				sum: 326

**Forklaringer:**

Under hver modul er det angitt hvilket semester modulen har blitt gjennomført (årstall og semester).

Antallet til høyre for hhv M1-M4 og M5-M7 angir hvor mange som totalt er *tatt opp* til de angitte modulene, men alle disse har ikke tatt alle modulene som er oppgitt i sin region.

Til sammen er 1123 personer tatt opp til modulene 1 til 4. Noen har tatt alle de angitte modulene i sin region, mens andre kun har tatt en modul.

326 personer har blitt tatt opp til en eller flere av modulene 5-7. Mange av disse er de samme folkene som også har deltatt på M1-M4.

Vedlegg nr. 2 viser en oversikt over hvilke kommuner som har vært representert ved de forskjellige gjennomføringene (for modulene 1 til 7, fullført innenfor prosjektperioden).

Det er kun Nord-Trøndelag som ikke er representert, mens det i Hedmark, Oppland, Nordland, Vestfold og Telemark er representasjon av over 50 % av fylkenes kommuner. Det som har vært en stor utfordring, er de store bykommunene – der vi ikke har fått noen bestillinger, men hvor vi har hatt noen «åpne tilbud».

Det er noen kommuner som utpeker seg mht antall deltakere. Følgende har hatt med over 20 deltakere:

- Lørenskog med 37 deltakere
- Kristiansund med 35
- Stord med 32
- Kristiansand med 30
- Bømlo med 30
- Flora med 29
- Notodden med 28
- Øvre Eiker med 28
- Nedre Eiker med 27
- Flekkefjord med 27 og
- Kvinnherad med 24 personer.



### 6.1.1. Oversikt over gjennomsnitt eksamensresultater

Nedenfor vises tabeller over gjennomsnittskarakter på hver av modulene. Som det fremgår så er dette meget gode resultater. Når det gjelder styrk så har det forekommet noen få; til sammen 8 besvarelser (3 på modul 1, 4 på modul 3 og 1 på modul 4). Det samme gjelder fusk, og de ytterst få tilfellene som har blitt avdekket ble raskt oppdaget av de interne sensorene.

Etter en revidering av studieplanen, gjeldende fra 1. januar 2014 ble vurderingsordningen på tre av modulene (1, 3 og 4) endret fra bokstavkarakterer til bestått/ikke bestått og vise versa.

Gjennomgående ser vi at resultatene er svært gode. Snittene ligger på B-C (på en skala fra A-F, der A er best og E er laveste ståkarakter).

Modul 1	Snittkar.	Modul 3	Snittkar.
Bømlo	B	Andøy	Bestått
Fjellregionen	B	Bømlo	Bestått
Flora	B	Gjøvikregionen	Bestått
Gjøvikregionen	B	Glåmdalsregionen	Bestått
Grimstad	B	Grimstad	Bestått
Hurdal/Nannestad/Nes	B	Hallingdal	Bestått
Indre Østfold A	B	Indre Østfold	Bestått
Indre Østfold B	B	Kristiansund 1	Bestått
Kristiansund 1	B	Kristiansund 2	Bestått
Kristiansund 2	B	Lørenskog	Bestått
Kvinnherad/Fusa	B	Notodden/Tinn/Hjartdal	Bestått
Lofoten	B	Rana	Bestått
Lørenskog	B	Stord	Bestått
Ofoten	B	Surnadal	Bestått
Rana	B	Telemark 1	Bestått
Stord	B	Telemark 2	Bestått
Surnadal	B	Vadsø	Bestått
Telemark 1	B	Valdresregionen	Bestått
Telemark 2	B	Vestfold 1	Bestått
Valdresregionen	B	Vestfold 2	Bestått
Vestfold 1	B	Ytre Helgeland	Bestått
Vestfold 2	B	Lofoten	B
Glåmdalsregionen	C	Orkdal	B
Hallingdal	C	Trondheim	B
Notodden/Tinn/Hjartdal	C	Tromsø	B
Flekkefjord	Bestått	Fjellregionen	C
Kristiansand	Bestått	Flekkefjord	C
Midtre Gauldal	Bestått	Flora	C
Nordhordland	Bestått	Hurdal/Nannestad/Nes	C

Orkdal	Bestått	Kvinnherad/Fusa	C
Oslo	Bestått	Ofoten	C
Ringebu/Gausdal/Nord-Fron	Bestått	Ringebu/Gausdal/Nord-Fron	C
Trondheim	Bestått	Øvre og Nedre Eiker 1	C
Tromsø	Bestått	Øvre og Nedre Eiker 2	C
Tysvær	Bestått		
Vadsø	Bestått		
Ytre Helgeland	Bestått		

<b>Modul 2</b>	<b>Snittkar.</b>	<b>Modul 4</b>	<b>Snittkar.</b>
Bømlo	B	Flora	B
Fjellregionen	B	Gjøvikregionen	B
Flekkefjord	B	Nord-Gudbrandsdal	B
Flora	B	Fjellregionen	C
Gjøvikregionen	B	Hallingdal	C
Glåmdalsregionen	B	Lofoten	C
Grimstad	B	Lørenskog	C
Hurdal/Nannestad/Nes	B	Notodden/Tinn/Hjartdal	C
Kristiansund 2	B	Rana	C
Kvinnherad/Fusa	B	Stord	C
Lofoten	B	Telemark 2	C
Nordhordland	B	Vadsø	C
Ofoten	B	Ytre Helgeland	C
Orkdal	B	Bømlo	Bestått
Rana	B	Glåmdalsregionen	Bestått
Ringebu/Gausdal/Nord-Fron	B	Grimstad	Bestått
Surnadal	B	Hurdal/Nannestad/Nes	Bestått
Telemark 2	B	Indre Østfold	Bestått
Tromsø	B	Kristiansund 1	Bestått
Vadsø	B	Kristiansund 2	Bestått
Valdresregionen	B	Kvinnherad/Fusa	Bestått
Vestfold 1	B	Ofoten	Bestått
Vestfold 2	B	Surnadal	Bestått
Ytre Helgeland	B	Telemark 1	Bestått
Hallingdal	C	Valdresregionen	Bestått
Indre Østfold	C	Vestfold 1	Bestått
Kristiansund 1	C	Vestfold 2	Bestått
Lørenskog	C		
Notodden/Tinn/Hjartdal	C		
Stord	C		
Telemark 1	C		

På vedlegg nr.3 er alle resultatene for prosjektperioden vist – med snittkarakterer og snittevalueringsresultater for de forskjellige gjennomførte modulene.

## 6.2 Evalueringer - studentene

Lederutdanningen har hatt to evalueringer pr gjennomføring, hvor det har vært en midtveis i løpet – etter første samling, og en til slutt – etter andre samling.

Vi har også hatt en «selvevaluering», der involverte parter fra tilbydersiden ble bedt om å svare.

### 6.2.1 Midtveisevaluering

Midtveisevalueringen har foregått på litt forskjellig vis. Noen har hatt en dialog med studentene, og andre har hatt skriftlig tilbakemelding, men alle har foretatt en evaluering på slutten av første samling.

For de som har hatt skriftlig midtveisevaluering, har de brukt en vurderingsskala fra 0 til 6, hvor 6 er best. Det har også vært plass for å skrive ned egne kommentarer med tilbakemeldinger fra deltakerne, der de responderer på grad av tilfredshet angående faglig innhold, gjennomføring, tilrettelegging, relevans, forelesere og oppfølging. Alt er anonymisert. Resultatene vært gjennomgående mellom 4 og 5 som snittscore, med noen samlinger helt opp mot 6.

Midtveisevalueringene er ikke samlet inn eller systematisert, og anses som forelesers og kursleders eiendom, som de har kunnet bruke som et hjelpemiddel for til å kunne justere kursen underveis. Dette ble oppfattet som en god hjelp for både foreleser og kursleder, da det kom innspill av både faglig og praktisk art.

Nedenfor følger et eksempel på en tilfeldig valgt midtveisevaluering:

1. Hvordan opplever du det <u>faglige utbytte</u> : nytteverdi, interessant, nytt perspektiv?					
Svært dårlig		Svært bra			
1 (0)	2 (0)	3 (0)	4 (1)	5 (8)	6 (9)
<i>(antall pr karakter står i parentes)</i>					
Snittkarakter: 5,44					
Kommentar:					
* Stort faglig utbytte. Varierte forelesninger.					

- \* Veldig relevant ift det jeg ønsker å jobbe ned videre i avdelingene
- \* Lett å forstå. Foreleser har gode eksempler fra eget arbeidsliv.
- \* Konkrete, nyttige tilbakemeld. på obligatorisk oppgave.
- \* Stor nytteverdi. Økt kunnskap. Økt bevissthet
- \* Gode "forelesninger", lett å relatere til egen arbeidshverdag
- \* Pluss for gode refleksjoner som kom frem i gruppa, samt lærerrike øvelser.
- \* Meget fornøyd med foreleser, presis og ærlig!

## 2. i hvilken grad metodene og verktøyene relevans og overføringsverdi i ditt lederskap?

Svært dårlig

Svært bra

1 (0)	2 (0)	3 (0)	4 (2)	5 (8)	6 (8)
-------	-------	-------	-------	-------	-------

(antall pr karakter står i parentes)

Snittkarakter; 5,33

Kommentar:

- \* Fint med refleksjon
- \* Foreleser presenterte på en meget ryddig og gjenkjennbar måte, som kan overføres til alle nivåer av ledelse

## 3. I hvilken grad har målsettingene og dine forventninger blitt oppfylt?

Svært dårlig

Svært bra

1 (0)	2 (0)	3 (0)	4 (1)	5 (8)	6 (9)
-------	-------	-------	-------	-------	-------

(antall pr karakter står i parentes)

Snittkarakter; 5,44

Kommentar:

- \* Alt i alt, bedre enn forventet!

## 4. Forbedringsområder

- \* Gjerne mer rollespill

## 5. Mer på hjertet?

\* :-)

\* Fortsett slik :-)

\* I denne modulen har vi hatt en særdeles god forelese. Veldig nyttig for å sette i gang refleksjon at han åpner for diskusjoner og synspunkt - og rollespill

## 6.2.2 Sluttevaluering ved bruk av Questback

Etter hver fullførte modul ble en sluttevaluering gjennomført som en undersøkelse i Questback – i et elektronisk evalueringsskjema. Studentene ga en vurdering på en skala fra 0 til 6, der 6 er best. Resultatene har vært gjennomgående meget gode og har hatt mellom 4 og 5 som snittscore, noen helt opp mot 6. Snittkarakteren utregnet for *alle* moduler i perioden er på 4,95.

Viser for øvrig til vedlegg 3, der det er en samlet oversikt over snittresultatene for alle eksamener og evalueringer i perioden fra våren 2012 til høsten 2015.

Som det fremgår av teksten ovenfor så har det vært hyppige evalueringer fra vår side, for hele tiden å kunne kvalitetssikre og forbedre oss. Fra studentenes side så medførte dette etter hvert evalueringstrøtthet, og at antall respondenter på Questbackundersøkelsene ble synkende lenger ut i utdanningsprogrammet.

Det fremgår av Questbackundersøkelsen at foreleser og kursleder gjennomgående får høye score, mens det har vært mer varierende i forhold til lokaliteter, slik som luftkvalitet, plass og lydforhold. Disse praktiske forholdene kunne vi som tilbydere ikke ha særlig innflytelse på, da det var kommunene selv som valgte undervisningssted og holdt oss med og rom.

Et eksempel på en sluttevalueringen som har vært gjennomført elektronisk med spørreskjema ved bruk av Questback følger nedenfor.

### Evalueringresultater

#### M3 - [sted] - 2015V

Faglig innb.	Foreleser (engasjert, variert, formidlings-evne)	Kursleder	Gj.føring (info, materiell mm)	Gj.føring (arbeidsformer)	Gj.føring (lokaler, bevertning)	Overf.verdi/ nytte/ relevans	Totalvurd.	Evt. kommentarer til sp.mål ovenfor:	Forslag til eventuelle endringer/forbedringer:	Annet:
5.	5.	4.	5.	5.	5.	5.	5.			
5.	6.	6.	5.	4.	6.	6.	6.			
4.	5.	4.	4.	4.	4.	5.	4.		Bedre tid på eksamen i og med at en jobber full tid.	
5.	6.	6.	6.	6.	6.	6.	6.			
6.	6.	4.	5.	6.	6.	6.	6.			Foreleseren var veldig god i denne modulen. Kunnskapsrik og flink til å formidle.

Snitt: 5,40

### 6.3 Egevaluering - samarbeidspartene

Vi gjennomførte en egevaluering høsten 2015, der alle som hadde bidratt i lederutdanningen – enten som foreleser, kursleder eller administrativt – ble bedt om å gi en tilbakemelding.

Evalueringen ble gjennomført elektronisk via Questback, og ble sendt til 35 potensielle respondenter. Vi fikk svar fra 19 ( 51 %), og skulle ønsket at svarprosenten var høyere. Men svarene gir likevel en god indikasjon på hvordan de ulike respondentene vurderer lederutdanningen. Spørreundersøkelsen hadde en miks av spørsmål med vurderinger på en skala fra 1 til 6, der 1 er svært lite fornøyd og 6 er svært fornøyd, samt spørsmål av en beskrivende karakter.

Respondentene oppga et meget og tildels svært stort utbytte av samarbeidet i prosjektet. Nettverksbygging ga f.eks. en gjennomsnittscore på hele 5,4, mens gjennomsnittscore på faglig utbytte var 4,9.

Respondentene ble bedt om å beskrive litt nærmere om hvordan de opplevde samarbeidet underveis i prosjektet med de andre involverte i prosjektet (kursledere/forelesere/ oppdragsgiveres koordinatører/prosjektgruppa/studieadministrasjonen ved HH/administrative enheter ved RO og Fagakademiet). I all hovedsak ga respondentene uttrykk for at samarbeidet har fungert meget godt. Noen eksempler på dette;

*- "Jeg har opplevd en veldig sterk positiv vilje og engasjement for å lykkes med lederutdanningen, der alle har gitt mye av seg selv for å skape en vi kultur og for at vi skal lykkes."*

*- "Samarbeidet har fungert utmerket. Stor grad av service/ oppfølging fra Høgskolen, god kommunikasjon med forelesere og god kommunikasjon internt i egen organisasjon. Jeg har landet på "faste" foreleser pr modul fordi vi har lært hverandre å kjenne og vet etter hvert hvordan arbeidsfordelingen oss i mellom fungerer."*

*- "Uten unntak har kontaktflater, tematikk og tiltak - både faglig og adm - vært udelt positivt, givende og utviklende. Dette gjelder selvfølgelig undertegnede og mine opplevelser og utvikling - men jeg ser også at mine omgivelser både i samarbeidet og ikke minst kunder og studenter har hatt utvikling og trivsel."*

## **7.0 Hvorfor har dette opplæringsopplegget vært så vellykket?**

I følgende kapittel beskrives noen tanker om hvorfor vi har lyktes med opplæringen.

### **7.1 Tydelige krav fra oppdragsgiver**

Denne utdanningen har vært oppdragsbasert. Kommuner har – alene eller i fellesskap med andre kommuner – bestilt lederutdanning ut fra klare lokale behovsbeskrivelser. I noen grad har vi kunnet tilpasse undervisningen, særlig vektleggingen av temaer, ut fra de behovene bestillerne har beskrevet. Bestillingene har vært gjennomtenkte og de har ofte kommet som resultat av en lokal prosess hvor ledere har jobbet med egen lederutvikling. Dette har gjort at oppdragsgivere melder tilbake at utdanningen har truffet, har vært presis i forhold til å møte lokale behov og mange har hatt opplevelsen av at utdanningen er skreddersydd.

### **7.2 Lokal forankring**

Lokal forankring henger sammen med det forrige punktet. Siden utdanningen har vært oppdragsbasert, at den har vært fulgt av lokal kravspesifikasjon, har den også hatt en tydelig forankring. Å kjøpe utdanning for mange ledere er en stor investering og slike investeringer er klart forankret i toppledelsen og gjerne også politisk. Denne lokale forankringen har vært en merkelapp på denne utdanningen og den har bidratt til at deltakerne har hatt en opplevelse av at de er prioritert, resultatet er etterspurt og deltakerne er fulgt opp i etterkant.

### **7.3 Lokal gjennomføring**

Den lokale gjennomføringen har gjort at mange ledere har kunnet følge utdanningen samtidig. Det er flere eksempler på at til og med små kommuner har kjøpt utdanningen alene og at alle lederne i sektoren har deltatt. Mange beskriver hvordan dette har bidratt til å bygge nettverk og hvordan det har trygget lederrollen å jobbe sammen med andre ledere. Særlig har mange beskrevet hvordan det å møte ledere fra nabokommuner har gjort dem oppmerksom på hvor viktig det med ledernetverk. I tillegg til det rent faglige og personlige utbyttet deltakerne har hatt, har altså mange også hatt et vel så stort utbytte av å jobbe sammen med andre ledere om felles problemstillinger i egen kommune eller egen region.

### **7.4 Deltakerne har stort sett vært erfarne ledere**

Denne utdanningen er jo markedsført som "praksisnær" og "erfaringsbasert". Da har det vært en suksessfaktor at utdanningen har hatt svært mange erfarne ledere som deltakere.

Selvfølgelig også noen uerfarne, men de aller fleste har hatt solid og mangeårige erfaring. Dette har gjort at forelesere og kursledere har kunnet dra vekslers på deltakernes kompetanse og gjennom å dra fram kompetansen og anerkjenne den, har man fått operasjonalisert og synliggjort viktigheten av refleksjon. Mange ledere har gjennom denne utdanningen oppdaget egen kompetanse og de har lært seg å verdsette den.

### **7.5 Nettverksbygging**

For mange oppdragsgivere har det vært viktig å bruke denne utdanningen til å dyktiggjøre lederne på nettverksbygging. Mange av oppgavene har vært basert på arbeid i faste grupper og dette har gitt deltakerne en egen læring på gruppeprosesser. Noen har hatt negative erfaringer og har derigjennom lært noe om hvor viktig det er å ha fokus både på rent faglige resultater av gruppearbeid som på prosessuelle faktorer som har stor innvirkning på dette resultatet. Andre har hatt svært positive erfaringer med sine grupper og beskriver at det er dannet nettverk som kommer til å bestå langt etter at de er ferdige med utdanningen. Samhandlingsreformen krever at ledere i større grad behersker samhandling på tvers av faggrupper og nivå, og dette har mange deltakere påpekt at de er blitt flinkere til.

### **7.6 Vellykket organisasjonsmodell**

Selve måten utdanningen har vært organisert på, har vært en viktig del av suksessen. De fleste oppdragsgiverne har kjøpt alle modulene (1-4) og har hatt et forløp som har gått over to år. Da har det vært viktig å ha en kursleder som har vært tett på studentene gjennom hele løpet, som har hatt kunnskap om deltakerne og hva de etter hvert har vært igjennom. Dette har gjort at foreleserne har kunne konsentrere seg om det faglige, samtidig som de har kunnet dra nytte av kursledernes kompetanse på refleksjon og øvelser, samt kjennskap til studentgruppa. Hver modul har da kunnet ha forskjellige forelesere, som dermed har vært de dyktigste på akkurat de temaene som den enkelte modulen har hatt som innhold.

### **7.7 Oppgaver knyttet til egne erfaringer**

Studentene har underveis i studieforløpet jobbet helt konkret med oppgaver relatert til modulenes forskjellige innhold. Det har vært hjemmeoppgaver mellom samlingene, men også mindre oppgaver på samlingene. Undervisningsmetodene har vært øvelses- og praksisorientert slik at deltakerne hele tiden har jobbet med teorien opp mot egen praksis og opp mot realistiske øvelser. For eksempel har mange kommuner fått nye kompetanseplaner som følge av oppgaver studentene har gjort når de har gjennomgått modul 2.



### ***7.8 Tett oppfølging av studenter og forelesere fra kursledere***

Kurslederne har fulgt oppdraget fra før bestillingen og til siste eksamensoppgave er evaluert. Studentene har hatt en person å forholde seg til i forhold til praktiske ting og krav. Når noen f.eks. har måttet få utsettelse på oppgavelevering, har kursleder kunnet håndtere det raskt og effektivt. Kurslederne har også kunnet holde foreleserne oppdatert på hva som har skjedd tidligere, slik at når man kom utover i studieforløpet, kunne foreleserne via kurslederne få et tydelig bilde av hvem deltakerne var, hva de allerede har jobbet med, hvilke øvelser de har gjennomført og hvordan det har gått.

## 8.0 Framtidig behov for lederutdanning

Da Helsedirektoratet kom med sin anbudskonkurranse hadde Arbeidsforskningsinstituttet noen måneder tidligere kommet med en rapport om behovet for lederutvikling i kommunenes helse- og omsorgstjenester<sup>1</sup>. Denne rapporten dannet et viktig grunnlag når innholdet i modulene ble fastlagt. I denne rapporten beskrives behovet for lederutdanning slik:

*"Til tross for at lederutvikling kan synes å være avhengig, eventuelt begrenset, av den økonomiske situasjonen i sektoren, indikerer kartleggingen at ledelse i kommunesektorens helse- og omsorgstjeneste er gjenstand for tiltak og endringer. Endringene som er gjennomført, eller som er planlagt gjennomført, dreier seg i hovedsak om en organisering fra tradisjonell sektormodell til flat struktur, eller som en endring fra tonivåmodell til flat struktur med sektorsjef. Flat struktur fordrer en ledelsesorganisering som innebærer at ansvar og fullmakter er flyttet nedover i ledelseshierarkiet til ledere på virksomhetsnivå. Organisasjonsformen fordrer mellomledere med oversikt over helheten og mandat til å treffe beslutninger på vegne av virksomheten. Med dette som bakgrunn er det ikke overraskende når kartleggingen viser at enhetsledere og mellomledere utgjør de viktigste målgruppene for tiltakene innen ledelse og lederutvikling".*

Behovet var altså i følge AFI i stor grad bestemt av en stor og pågående endring av organisasjonsstruktur i norske kommuner. Omstruktureringen har ført med seg at mange tusen ledere har fått mer tydelige og helhetlige lederoppgaver. Fra at ledere først og fremst var dyktige fagfolk, har kommunene etter hvert fått behov for ledere som også er ressursorientert og gode personalledere. Vår utdanning hadde nettopp dette som bakteppe; ledere på alle nivåer i helse- og omsorgstjenestene har fått nye oppgaver og et utvidet ansvar og større myndighet. Dette krever en ny type ledere. Evalueringene, og særlig kommentarene, fra deltakerne viser at i vår utdanning har vi truffet mange akkurat her; de har blitt mer trygge i oppgaven sin og de har lært seg ferdigheter som denne nye typen ledere trenger.

I 2014 gjorde AFI en oppfølgende undersøkelse om ledelse i helse- og omsorgssektoren<sup>2</sup>. I tillegg til å beskrive hvilke lederutdanninger som finnes myntet på sektoren, kommer denne

---

<sup>1</sup> Ledelse og lederutdanning i kommunenes helse- og omsorgstjeneste. AFI-notat 15/2010.

<sup>2</sup> Dag Ellingsen og Vilde Hoff Bernstrøm: Lederutdanning innen helse- og omsorgssektoren. Kartlegging av eksisterende utdanningstilbud og kompetansebehov blant ledere i helse- og omsorgssektoren. AFI. Høgskolen i Oslo og Akershus. FoU resultat 2014.

rapporten også med nye beskrivelser av hva som er behovet for lederutvikling/lederutdanning. Den siste rapporten er i stor grad basert på intervjuer med ledere som forteller om sin hverdag og om sine behov. Disse behovene oppsummeres slik:

*"Lederne forteller om et behov for en bred kompetanse på mange felt, og vektlegger blant annet ledelse, økonomi, juss, ikt og kjennskap til det kommunale systemet. De vektlegger et ønske om bedring i samarbeidet med tilgrensende aktører som spesialisthelsetjenesten og andre kommunale etater. De ser et behov for å kunne analysere befolkningsutviklingen som retter tjenester mot framtidig behov. Og de ser behov for kommunikasjonsferdigheter på flere plan, inkludert å ha en tydelig og god kommunikasjon med ansatte, en klar og tillitvekkende kommunikasjon med administrativ og politisk ledelse, og evne til å kommunisere med beboerne i kommunen."*

Og videre:

*"Studietilbud som tas sammen med lederkollegaer er mest populære, særlig på grunn av mulighetene det gir til å skape faglige nettverk og læring i kommunen. Man bør være nøye med hvor tilbudet er lokalisert, tatt i betraktning vårt langstrakte land og en målgruppe med travle hverdager – flere ledere opplever lange reiseveger som et klart hinder. Det vektlegges at forelesere på utdanningene bør kjenne offentlig sektor og helst også helse- og omsorgstjenestene."*

Vi mener at disse rapportene på en presis måte beskriver behovet for en praktisk rettet lederutdanning i denne sektoren i årene som kommer. Det er behov for et tilbud som når ledere på alle nivåer, og særlig vil det være mange på de laveste ledernivåene, avdelingsledere, gruppeledere og virksomhetsledere som har behov for et godt tilpasset utdanningstilbud.

Videre understrekes det sterkt i rapportene at tilbudet må være nært deltakerne og at det må legges vekt på de utfordringene som disse lederne står i når det gjelder kommunikasjon med egne ansatte, brukere, ledere og eksterne samarbeidspartnere.

Konklusjonen gir seg selv, vi trenger et tilbud som er mest mulig lokalt, som utøves av en utdanningsinstitusjon med svært god kjennskap til helse og omsorg, som kan favne alle ledernivåer under rådmann og som legger vekt på at mange kollegaer kan delta samtidig.

Dette er jo en god beskrivelse av den utdanningen denne rapporten handler om og vi ser derfor at det er viktig at utdanningen fortsetter og at den hele tiden endres når behov, rammer og strukturer endres. Dette behovet blir ikke mindre av at mange toppledere nå vil følge masterutdanningen. Ellers er det fremdeles mange tusen ledere der ute som ennå ikke har kommet i gang og som først og fremst vil ha behov for det nære, det praktiske og det hverdagslige.

## **Vedlegg**

- Vedlegg 1: Studieplan «Lederutdanning – helse og omsorg» (modul 1-4)
- Vedlegg 2: Oversikt over deltakende kommuner og fylker, med deltakere
- Vedlegg 3: Snittkarakterer på eksamen og evalueringer