

Eksterne evalueringer av programmene **side 215**

33. Evaluering af kursus MAN 5148: Lederskab og omstilling i skolen, Camilla Brørup Dyssegaard, ph.d. RenViden. 6. august, 2019. side 216

34. Evaluering af kursus MAN 5128: Selvevaluering og strategisk ledelse af egen skole, Camilla Brørup Dyssegaard, ph.d. RenViden. 6. august, 2019. side 218

35. Evaluering af kursus MAN 5133: Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehager, Camilla Brørup Dyssegaard, ph.d. RenViden. 6. august, 2019. side 222

36. Kvalitetsbedömning MAN 5148 Lederskab og omstilling i skolen, Niclas Rönnström (Ph.D/Docent)Associate professor Dep. of Education Director of National School Leadership Training Programme Stockholm University side 225

37. Kvalitetsbedömning MAN 5128 Selvevaluering og strategisk utvikling av egen skole, Niclas Rönnström (Ph.D/Docent)Associate professor Dep. of Education Director of National School Leadership Training Programme Stockholm University side 228

38. Kvalitetsbedömning MAN 5133 Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehager, Niclas Rönnström (Ph.D/Docent)Associate professor Dep. of Education Director of National School Leadership Training Programme Stockholm University side 231

39. Bedömning av kurslitteratur MAN5131 Jus for skoleledere, Universitetet i Oslo Det juridiske fakultet/Institutt for privatrett Professor, jur. dr. Johann Mulder side 234

40. Ekstern evaluering av MAN 5132 Strategisk endringsledelse i utdanningssektoren. Åge Johnsen, Professor i offentlig politikk, Handelshøyskolen ved OsloMet, side 236

Evaluering af kursus MAN 5148: Lederskab og omstilling i skolen

Dette kursus er BI's tilbud til rektorer, som ønsker at gennemgå den nationale rektoruddannelse. Med sine 30 studiepoint er kurset den første del af en fuld masteruddannelse, og kurset har derfor en introducerende rolle. Formålet er at give skoleledere den nødvendige kompetence og kundskab omkring ledelse og udvikling af skolens som organisation. Programmet har fokus på, hvordan rektorerens roller kan være med til at forbedre elevernes læringsudbytte. Programmet henvender sig til både etablerede og fremtidige skoleledere.

Litteraturens generelle faglige niveau, pædagogiske kvalitet og egnethed

Litteraturen består af 23 titler, herunder otte bøger, hvor enten hele bogen skal læses eller hvor tre til fire kapitler skal læses, otte bogkapitler og syv artikler. Elleve titler er på norsk, to er på dansk, og de resterende ni er på engelsk.

Alle titler er relevante, de har en udmærket pædagogisk kvalitet og fungerer godt som introduktion til studiefeltet og til akademisk læsning, herunder til læsning af litteratur på engelsk.

Listen over bøger, der skal læses i helhed eller et antal kapitler, rummer titler udgivet i perioden 2012-2018. Listen over enkeltkapitler har ikke angivet udgivelsesår, men en søgning har vist, at de stammer fra perioden 2010 til 2018. Fem af artiklerne er mere end ti år gamle, en enkelt er 26 år gammel, men det vurderes at fungere fint i en introducerende sammenhæng.

Litteraturen rummer først og fremmest en introduktion til ledelsesteorier, ledelsespraksis og almen human ressource management. Endelig indgår ledelseselementer, der er specifikke for skoleledelse, herunder organisationslæring, elevcentreret skoleledelse, klasseledelse, konfliktledelse. Det er af stor værdi, at der indgår tekster om brug af kortlægnings- og tilbagemeldingsmodeller, lige som de principper, der ligger bag Synlig læring, berøres. Alt vurderes til at være meget relevant i en skoleledelses- og skoleudviklingssammenhæng.

Hvad angår egnethed på det niveau, som litteraturen er tænkt brugt, er der et godt valg af introducerende og mere dybtgående tekster og af fordelingen mellem tekster på norsk eller et andet skandinavisk sprog og engelsk.

Kursusbeskrivelse i forhold til færdighedsmål

Færdighedsmål er, at studenterne som ledere skal have kompetencer til at tolke og forstå omgivelsernes krav til skolen. Programmet skal give tryghed og mod til at lede skolen i en retning af en stadig mere avanceret og kompetent kundskabsorganisation i kontinuerlig udvikling. Der lægges vægt på færdigheder i form af pædagogiske, organisatoriske og mellemmenneskelige relationer for kontinuerlig forbedring af skolen. Der bidrages med metodik og principper, der skaber tryghed mellem lærere og leder. Endelig skal der opnås færdigheder i at granske og vurdere eksisterende teorier og metoder. Sluttelig kan des nævnes, at kompetence til at vælge strategier for udvikling af egen skole og medarbejderes og elevers læring og udvikling sættes højt.

Kursusbeskrivelsen rummer en detaljeret gennemgang af det indhold, kurset rummer, herunder 21 forskellige emner af stor relevans for arbejdet med at øge skolens bidrag til styrke norsk skole.

Undervisnings- og læringsaktiviteter i kurset består av syv seminarer, mellom hvilke der anvendes netbaserte øvelser, og der er totalt tale om ca. 150 timers undervisning. Endelig gives personlig vejledning og vejledning under undervisning. Der er tale om rådgivende vejledning og ikke evaluerende vejledning. Vejledningen er estimeret til 4 timer pr. opgave.

Evalueringen af de studerende baseres på en projektopgave, der tillægges 60 % vægt, og en hjemmeeksamen, der skal løses på 72 timer, og den tillægges 40 % vægt. Projektopgaven kan løses individuelt eller i grupper på max. tre studerende. Hjemmeeksamen skal løses individuelt.

I forhold til de 30 studiepoint, kurset er normeret til, vurderes vejlednings-, undervisnings- og læringsaktiviteter til at være udmærket dækkende. Forløbet må endvidere roses for at være meget varieret og med gode elementer i forhold til at tilgodese behovet for aktiviteter i et holdfællesskab, net baserede øvelser, individuel vejledning, projektopgave og eksamen.

Der er forkundskabskrav inden deltagelse på kurset. Deltagere skal have fuldført en bachelorgrad, svarende til 180 offentlig godkendte studiepoint fra højskole, universitet eller tilsvarende. De studerende skal være mindst 25 år, have fire års arbejds erfaring på fuld tid (dog kun tre år, hvis der allerede foreligger en masteruddannelse). Disse krav vurderes til at være særdeles relevante.

Kursets læringsmål i forhold til NOKUTs kvalifikationsrammeverk (7)

Rammeverket siger om masterniveau (7):

”En kandidat med fullført kvalifikasjon skal ha følgende totale læringsutbytte definert i kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse:

Kunnskap

Kandidaten ...

- har avansert kunnskap innenfor fagområdet og spesialisert innsikt i et avgrenset område
- har inngående kunnskap om fagområdets vitenskapelige eller kunstfaglige teori og metoder
- kan anvende kunnskap på nye områder innenfor fagområdet
- kan analysere faglige problemstillinger med utgangspunkt i fagområdets historie, tradisjoner, egenart og plass i samfunnet

Ferdigheter

Kandidaten ...

- kan analysere og forholde seg kritisk til ulike informasjonskilder og anvende disse til å strukturere og formulere faglige resonnementer
- kan analysere eksisterende teorier, metoder og fortolkninger innenfor fagområdet og arbeide selvstendig med praktisk og teoretisk problemløsning
- kan bruke relevante metoder for forskning og faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid på en selvstendig måte
- kan gjennomføre et selvstendig, avgrenset forsknings- eller utviklingsprosjekt under veiledning og i tråd med gjeldende forskningsetiske normer

Generell kompetanse

Kandidaten ...

- kan analysere relevante fag-, yrkes- og forskningsetiske problemstillinger
- kan anvende sine kunnskaper og ferdigheter på nye områder for å gjennomføre avanserte arbeidsoppgaver og prosjekter
- kan formidle omfattende selvstendig arbeid og behersker fagområdets uttryksformer
- kan kommunisere om faglige problemstillinger, analyser og konklusjoner innenfor fagområdet, både med spesialister og til allmennheten
- kan bidra til nytenking og i innovasjonsprosesser”

Det vurderes i forlængelse af gennemgangen af Kursusbeskrivelse i forhold til færdigheds mål ovenfor, at kursets læringsmål ligger inden for det, der kræves i de første 30 studiepoint for til sidst at kunne opnå NOKUTs kvalifikationsrammeværk niveau 7.

Camilla Brørup Dyssegaard, ph.d. RenViden. 6. august, 2019.

Evaluering af kursus MAN 5128: Selvevaluering og strategisk ledelse af egen skole

Dette kursus ligger som det sidste år i masteruddannelsen for skoleledere. Der udføres først en selvevaluering af egen skole, og den anvendes derefter som grundlag til i forbindelse med kurset at udvikle en ledelsesstrategi for udvikling/ændring af egen skole med sigte på at øge elevernes læringsudbytte.

Litteraturens generelle faglige niveau, pædagogiske kvalitet og egnethed

Litteraturen består af 21 titler, herunder ti bøger/bogkapitler/rapporter, syv artikler og tre dokumenter. Fire titler er på norsk, en er på svensk, en er på dansk, og de resterende 15 er på engelsk.

Alle titler er relevante, de har en udmærket pædagogisk kvalitet og flere af dem er på et ganske højt fagligt niveau.

Bøger og bogkapitler er udgivet i perioden 2010-2019, mens artiklerne i de fleste tilfælde er af lidt ældre dato, fra 2001 til 2012. Dokumenterne er fra 2003-2009. Det kan foreslås, at der udskiftes med nogle lidt nyere titler, især på artikelsiden.

Litteraturen rummer primært de elementer, der indgår i den internationale forskning om skoleeffektivitet, herunder evidensbasering, og det vurderes til at være særdeles relevant i en skoleledelses- og skoleudviklingssammenhæng.

Hvad angår egnethed på det niveau, som litteraturen er tænkt brugt, er jeg overrasket over, at så meget er det, som skal læses, er på engelsk. Jeg kan tilføje, at jeg er positivt overrasket, at der er så meget udenlandsk originallitteratur, og det er med til at højne niveauet videnskabeligt set.

Kursusbeskrivelse i forhold til færdighedsmål

Færdighedsmål er, at studenterne skal kunne evaluere og vurdere værdien af forskellige initiativer, virkemidler og tiltag, som foreslås taget i brug i skolen for at øge elevers læring. De skal kunne lede og planlægge en ændring af dagens situation i retning af en mere effektiv skole. De skal også tilegne sig færdigheder i gennemførelse af praktisk ændring, som forbedrer skolen. Studenterne skal sætte elevernes behov for læring i centrum, og de skal være kritisk reflekterende til situationen i egen skole og i norsk skole generelt. Endelig skal de være kontinuerligt søgende efter nye måder at udvikle egen skole på. Netop det, at studenterne skal arbejde med deres egen praksis, er et kvalitetstegn ved kurset, da de forbinder teori, forskning og praksis med egen virksomhed i dagligdagen.

Kursusbeskrivelsen rummer en detaljeret gennemgang af det indhold, kurset rummer, herunder 24 forskellige emner af stor relevans for arbejdet med at øge skolens bidrag til at øge elevers læring. Teoretisk lægges der stor vægt på de elementer, der indgår i den internationale forskning om skoleeffektivitet, herunder evidensbasering, og det vurderes til at være særdeles relevant, da lederne får viden om og kendskab til at udvikle deres egen skoles praksis på baggrund af egne data.

Undervisnings- og læringsaktiviteter i kurset består af otte seminarer, vejledning og selvstudier og et af modulerne gennemføres i USA ved UC Berkeley og Stanford University, og dette må vurderes at have stor

betydning, da det er usædvanlig at skoleledere får sådanne muligheter for international innsikt, læring og opplevelse. Veiledning sker både som personlig veiledning under kursforløpet, veiledning under undervisning, og veiledning er både muntlig og skriftlig. Veiledningen er estimert til 4 timer pr. studerende. I forhold til de 30 studiepoint, kurset er normert til, vurderes veilednings-, undervisnings- og læringsaktiviteter til at være utmerket dekkende.

Der er forkunnskapskrav inden deltagelse på kurset. Deltagere skal have fullført en bachelorgrad, være minst 25 år, have fire års arbeidserfaring (dog kun tre, hvis der allerede foreligger en masterutdannelse). Endelig skal deltagerne have fullført 60 studiepoint på masterprogram i skoleledelse inden den spesialisering, som MAN 5128 rummer. Disse krav vurderes til at være særdeles relevante.

Kursets læringsmål i forhold til NOKUTs kvalifikationsrammeverk (7)

Rammeverket sier om masterniveau (7):

”En kandidat med fullført kvalifikasjon skal ha følgende totale læringsutbytte definert i kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse:

Kunnskap

Kandidaten ...

- har avansert kunnskap innenfor fagområdet og spesialisert innsikt i et avgrenset område
- har inngående kunnskap om fagområdets vitenskapelige eller kunstfaglige teori og metoder
- kan anvende kunnskap på nye områder innenfor fagområdet
- kan analysere faglige problemstillinger med utgangspunkt i fagområdets historie, tradisjoner, egenart og plass i samfunnet

Ferdigheter

Kandidaten ...

- kan analysere og forholde seg kritisk til ulike informasjonskilder og anvende disse til å strukturere og formulere faglige resonnementer
- kan analysere eksisterende teorier, metoder og fortolkninger innenfor fagområdet og arbeide selvstendig med praktisk og teoretisk problemløsning
- kan bruke relevante metoder for forskning og faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid på en selvstendig måte
- kan gjennomføre et selvstendig, avgrenset forsknings- eller utviklingsprosjekt under veiledning og i tråd med gjeldende forskningsetiske normer

Generell kompetanse

Kandidaten ...

- kan analysere relevante fag-, yrkes- og forskningsetiske problemstillinger
- kan anvende sine kunnskaper og ferdigheter på nye områder for å gjennomføre avanserte arbeidsoppgaver og prosjekter
- kan formidle omfattende selvstendig arbeid og behersker fagområdets uttrykksformer
- kan kommunisere om faglige problemstillinger, analyser og konklusjoner innenfor fagområdet, både med spesialister og til allmennheten
- kan bidra til nytenking og i innovasjonsprosesser”

Det vurderes i forlængelse af gennemgangen af Kursusbeskrivelse i forhold til færdigheds mål ovenfor, at kursets læringsmål ligger fuldt ud inden for NOKUTs kvalifikationsrammeverk niveau 7.

Camilla Brørup Dyssegaard, ph.d. RenViden. 6. august, 2019.

Evaluering af kursus MAN 5133: Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehager

Dette kursus er BI's tilbud til ledere af offentlige og private børnehaver, som ønsker at fuldføre den nationale lederuddannelse. Kurset er på 30 studiepoint og formålet er at give lederne nødvendig kompetence og kundskab om ledelse og udvikling af børnehaven som organisation. Programmet har fokus på at øge børns læring og udvikling. Programmet henvender sig til både etablerede og fremtidige ledere af børnehaver.

Litteraturens generelle faglige niveau, pædagogiske kvalitet og egnethed

Litteraturen består af 18 titler, herunder ni bøger, hvor enten hele bogen skal læses eller hvor udvalgte sider eller kapitler skal læses, fem bogkapitler, to artikler og to dokumenter. Fjorten titler er på norsk, en er på dansk, og tre er på engelsk.

Alle titler er relevante, de har en udmærket pædagogisk kvalitet og fungerer godt som introduktion til studiefeltet og til akademisk læsning, herunder til også at læse litteratur på engelsk.

Listen over bøger, der skal læses i helhed eller et antal kapitler, rummer titler udgivet i perioden 2012-2018, og fem af de ni titler er mindre end fire år gamle. Listen over enkeltkapitler har ikke angivet udgivelsesår. Den ene artikel er 12 år gammel, men det vurderes at fungere fint i en introducerende sammenhæng. Den anden artikel er fem år gammel. De to dokumenter er tre til fire år gamle. Alt i alt vurderes litteraturen til at være passende aktuel.

Litteraturen rummer først og fremmest en introduktion til ledelsesteorier, ledelsespraksis, organisationsændring og ændringsledelse. Ud over dette er der litteratur om strategisk økonomistyring, dannelses teori og didaktik samt almen human ressource management. Endelig en bog om betydningen af kvalitet i børnehaven, konfliktledelse, aktiv lytning, coaching af værdikortlægning. De tre engelsksprogede titler giver et udmærket bidrag om, hvad der rører sig internationalt på feltet, og dokumentet fra Kunnskapsdepartementet er også vigtig læsning. Alt vurderes til at være meget relevant for ledere af børnehaver.

Hvad angår egnethed på det niveau, som litteraturen er tænkt brugt, er der et godt valg af introducerende og mere dybtgående tekster og af fordelingen mellem tekster på norsk eller et andet skandinavisk sprog og engelsk.

Kursusbeskrivelse i forhold til færdighedsmål

Færdighedsmål er, at studenterne som ledere skal have evnen til at tolke og forstå samfundets krav til børnehaven. Programmet skal give tryghed og mod til at lede børnehaven i en retning af en stadig mere avanceret og kompetent lærende virksomhed. Der lægges vægt på færdigheder i form af pædagogiske, organisatoriske og mellemmenneskelige relationer. Endelig skal der opnås færdigheder i at granske og vurdere eksisterende teoriers, metoders og forståelsesrammers holdbarhed. Sluttelig kan det nævnes, at kompetence til at vælge strategier for udvikling af egen børnehave, medarbejders og børns læring og udvikling sættes højt, ligesom kompetence og tryghed på egen identitet samt reflekteret holdning egens og andres kulturelle identitet og integritet indgår.

Kursusbeskrivelsen rummer en detaljeret gjennomgang av det innhold, kurset rummer, herunder 22 forskjellige emner av stor relevans for arbeidet med å øke ledelseskapaleten i norske barnehaver.

Undervisnings- og læringsaktiviteter i kurset består av syv seminarer, hvorav det ene gjennomføres i London. Der gives personlig vejledning og vejledning under forelæsninger. Der er tale om rådgivende vejledning og ikke evaluerende vejledning. Vejledningen er estimeret til 4 timer pr. opgave. Undervisnings- og læringsaktiviteter samt vejledningsomfanget vurderes til at være meget relevant og passende i omfang.

Der indgår som en del af programmet ledertræning for studenterne. Det sker som en del af introduktionsforelæsningsene, som øvelser og tilbagemeldinger. Formålet er at øve studenterne til at have tryk i krevende ledelsessituationer. Temaerne er kommunikation og påvirkning samt ledelse og magt. Der arbejdes med studenternes egne ledelsesprofiler, med individuelle handlingsplaner og implementeringen af disse i eget lederskab. Ledertræningen vurderes til at være særdeles relevante og brugbare.

Evalueringen af de studerende baseres på en projektopgave, der tillægges 60 % vægt, og en hjemmeeksamen, der skal løses på 72 timer, og den tillægges 40 % vægt. Projektopgaven kan løses individuelt eller i grupper på max. tre studerende. Hjemmeeksamen skal løses individuelt.

Der er forkunnskabskrav inden deltagelse på kurset. Deltagere skal have fuldført en bachelorgrad, svarende til 180 offentlig godkendte studiepoint fra højskole, universitet eller tilsvarende. De studerende skal være mindst 25 år, have fire års arbeidserfaring på fuld tid (dog kun tre år, hvis der allerede foreligger en masteruddannelse). Disse krav vurderes til at være særdeles relevante.

Kursets læringsmål i forhold til NOKUTs kvalifikationsrammeverk (7)

Rammeverket siger om masterniveau (7):

”En kandidat med fullført kvalifikasjon skal ha følgende totale læringsutbytte definert i kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse:

Kunnskap

Kandidaten ...

- har avansert kunnskap innenfor fagområdet og spesialisert innsikt i et avgrenset område
- har inngående kunnskap om fagområdets vitenskapelige eller kunstfaglige teori og metoder
- kan anvende kunnskap på nye områder innenfor fagområdet
- kan analysere faglige problemstillinger med utgangspunkt i fagområdets historie, tradisjoner, egenart og plass i samfunnet

Ferdigheter

Kandidaten ...

- kan analysere og forholde seg kritisk til ulike informasjonskilder og anvende disse til å strukturere og formulere faglige resonnementer
- kan analysere eksisterende teorier, metoder og fortolkninger innenfor fagområdet og arbeide selvstendig med praktisk og teoretisk problemløsning
- kan bruke relevante metoder for forskning og faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid på en

selvstendig måte

– kan gjennomføre et selvstendig, avgrenset forsknings- eller utviklingsprosjekt under veiledning og i tråd med gjeldende forskningsetiske normer

Generell kompetanse

Kandidaten ...

- kan analysere relevante fag-, yrkes- og forskningsetiske problemstillinger
- kan anvende sine kunnskaper og ferdigheter på nye områder for å gjennomføre avanserte arbeidsoppgaver og prosjekter
- kan formidle omfattende selvstendig arbeid og behersker fagområdets uttryksformer
- kan kommunisere om faglige problemstillinger, analyser og konklusjoner innenfor fagområdet, både med spesialister og til allmennheten
- kan bidra til nytenking og i innovasjonsprosesser”

Det vurderes i forlængelse af gennemgangen af Kursusbeskrivelse i forhold til færdigheds mål ovenfor, at kursets læringsmål ligger inden for det, der kræves i de første 30 studiepoint for til sidst at kunne opnå NOKUTs kvalifikationsrammeværk niveau 7.

Camilla Brørup Dyssegaard, ph.d. RenViden. 6. august, 2019.

Kvalitetsbedömning MAN 5148

Den här rapporten innehåller en bedömning av utbildningskvalitet med avseende på programmet MAN 5148, *Ledarskap og omstilling i skolen*, 30 ECT. Underlaget för bedömningen utgörs av bifogad kursbeskrivning och själva bedömningen görs i relation till två rubriker och följande kriterier:

(1) Programmets lärandemål bedöms som lärandemål samt i relation till de målsättningar som formulerats inom NOKUTs ramverk, och i relation till de bifogade mål som gäller generellt för Executive Master of Management.

(2) Litteraturens lämplighet och relevans bedöms i relation till dess kvalitet och status som facklitteratur, dess lämplighet i relation till programmets akademiska nivå samt dess relevans för programmets mål, upplägg och innehåll.

Områden för utveckling diskuteras också i relation till innehåll och litteratur som skulle kunna berika programmet givet målgrupp, akademisk nivå och lärandemål, om detta bedöms tillföra något.

MAN 5148 *Ledarskap og omstilling i skolen* - kort beskrivning

Programmet vänder sig till aktuella och framtida skolledare. Det inriktas mot skolledares förmåga att leda och utveckla skolororganisationer, och i synnerhet mot att förbättra elevers lärande. Programmets kunskapsmål beskrivs som att ge studenterna:

- Kunskap om institutionell organisering och pedagogiskt arbete som främjar elevers lärande
- Kunskap om vetenskapliga metoder som stärker de studerandes förmåga att bedöma data och kunskap om skolutveckling
- Kunskap som stärker förmåga att (kunna om) styra och utveckla organisationen, stimulera och utveckla medarbetare samt utöva ledarskap.
- Introduktion till juridiska konfliktlösningssmodeller och HR-ledning
- Kunskap om skolsektorns traditioner och särdrag som anses vara viktig för att uppnå övrigt angivna mål.

Under rubriken färdighetsmål påstås att skolledare har stort handlingsutrymme och ansvar, och färdigheter anges som att kunna tolka omgivningens krav på skolan. Under rubriken färdighetsmål anges flera kvaliteter som trygghet och mod att leda mot avancerad och kompetens kunskapsorganisation i ständig utveckling. Färdigheter i form av pedagogiska, organisatoriska och mellanmänskliga relationer viktiga för kontinuerlig förbättring av skolan tillskrivs vikt. Under färdighetsrubriken anges också kunskapsmål i termer av kunskap om metodik och principer som kan främja trygghet och relation mellan lärare och elev, och detta tycks innebära (medföra?) metodisk förmåga att granska och värdera existerande teorier och metoder.

Under rubriken generell kompetens anges att de studerande ska:

- Utvecklas till att lyfta fram vikten av barns lärande och utveckling i diskussioner om förskolan prioriteringar och organisering,
- Bli fokuserade på skolans samfundsuppdrag med fokus på likhet (! Min anm.)
- Ha förmåga, trygghet och vilja att delta i debatt om norska skolans utveckling,
- Mod att axla komplex ledarskapssituation inom vilken det krävs argumentation och goda skäl för utveckling av kvalitet och verksamhet i norsk skola,
- Utveckla strategier för egna skolans verksamhetsutveckling, samt medarbetarnas och barns lärande och utveckling.

Bedömning av programmens lärandemål

Programbeskrivningen kännetecknas av en viss oklarhet med avseende på rubrikerna kunskapsmål, färdighetsmål och generell kompetens. Kunskapsmål kan finnas under rubriken färdighetsmål t.ex. kunskaper om metodik och principer som kan främja trygghet och relationer mellan lärare och elever. Detta gör att målbeskrivningarna överlappar och blir oklara som kunskaper och färdigheter. Vidare gäller även här att flera lärandemål saknar tydlig referens till vetenskapligt eller forskningsbaserat kunskapsinnehåll. Det anges att programmet ska ge kunskap om att styra och utveckla organisationen, eller kunskap om att stimulera och utveckla medarbetare. Jag finner dessa kunskapsmål vaga då det är oklart vad de refererar till i termer av kunskapsområden eller kunskapsinnehåll. För mig kan det sist nämnda målet formuleras som kunskap om skolledarskapets relation till lärares undervisning, professionella lärande och utveckling, men formuleringen ”stimulera och utveckla medarbetare” är oklar med avseende på kunskapsinnehåll. Programmets målbeskrivningar skulle tjäna på att preciseras, beskrivas i termer av ett kunskapsinnehåll samt att rubriceras på ett koherent sätt.

Programmets mål kan i flera avseende ses som förenliga med NOKUTs ramverk. Det finns skäl för att programmet motsvarar avancerad och uppdaterad kunskap inom området utbildningsledning. Det finns dock skäl att överväga programmålen relevans för NOKUTs ramverk när det gäller omfattning. Programmets lärandemål är smala i jämförelse med NOKUTs bredare och mer krävande ramverk. Även detta program tycks lägga tonvikten vid att utveckla kunskap om teori och forskningsresultat, samt förmågan att tillämpa dessa analytiskt och operativt i en skolverksamhet. Vidare antar programmet att det finns evidens om vad som fungerar bäst och att denna ska tillämpas. I det bredare NOKUT-ramverket betonas dock att teorier, metoder och antaganden inom fackområdets ska analyseras och problematiseras, samt att forskningsetiska överväganden ska göras. NOKUTs ramverk anger alltså en självreflexivitet och utvidgad kritisk hållning som inte riktigt återfinns i programbeskrivningen. Ramverket omfattar kvaliteter som går utöver effektiva skolor i och med att det omfattar förmågor knutna till teorianalys, teoretisk problemlösning och forskningsetik. Ramverket implicerar granskning av teori och metod och inte enbart tillämpning.

När det gäller programmens beskrivning i relation till lärandemål för Executive Master of Management är samstämmigheten högre än den är i jämförelse med NOKUTs ramverk. Programmets lärandemål undflyr även här den starka betoning på beslutsprocesser som finns i EMM-beskrivningar. Det är också oklart hur programbeskrivningen om generell kompetens äger relevans för de reflektiva och självständiga beskrivningar som artikuleras inom EMM. Det finns därför skäl att se över programmens lärandemål som lärandemål, men också med avseende på deras relevans för övergripande EMM-mål och NOKUTs ramverk om dessa är väsentliga att förhålla kursen till.

Bedömning av programmens litteratur

De lärandemål som artikulerats är även i denna kurs i linje med den huvudfråga som förenat skolpolitiker med syntetiserande och meta-analytiskt orienterade forskare över hela världen sedan millennieskiftet: hur kan vi öka skolans kvalitet och resultat, lärares undervisningskvalitet och elever prestationer och lärande? I detta avseende är kursens lärandemål och utformning i linje med en global utveckling som påverkar villkoren för skola och utbildning lokalt, nationellt och globalt. Om man accepterar en syn på skola och utbildning i linje med denna utveckling, vilket vore svårt att bortse ifrån givet att denna syn blir alltmer ett institutionellt krav på skolans ledare, så framstår denna litteraturlista

som en av dem mer koherenta och intressanta jag sett på länge. Givet att man accepterade premiserna är litteraturen koherent, uppdaterad och den berör flera aspekter av skolläring från klassrum till skolsystem.

Litteraturens lämplighet för den akademiska nivån kan diskuteras givet att flera böcker är av introducerande snarare än avancerad karaktär, men det finns skäl som talar för detta urval. Blandningen av organisatoriska, interaktiva och individualistiska utgångspunkter; en hälsosam blandning av ekonomisk och utbildningsvetenskaplig litteratur; en variation av böcker, bokkapitel och artiklar från tidskrifter; samt litteratur som är i framkant av forskningen inom fältet Educational leadership and/or management and/or administration stärker sammantaget litteraturen som lämpligt på masternivå för just denna målgrupp. Litteraturen motsvarar väl kursens utgångspunkter, lärandemål och innehåll, även om jag också vill betona att lärandemålen tjänar på att klargöras, preciseras och samordnas tydligare enligt rubrikerna kunskapsmål, färdigheter och generell kompetens.

Om programmet ska orienteras mot NOKUT:s ramverk saknas litteratur som problematiserar och analyserar teorier, metoder och traditioner, inklusive forskningsetik. I programmet tas vissa utgångspunkter för givna som jag uppfattar att NOKUT:s ramverk tjänar till att problematisera t.ex. universell giltighet i evidens, meta-analysers praktiska värde, nordisk vs anglo-amerikansk tradition, synen på lärandemål skolan etc. Om NOKUT:s ramverk är väsentligt för att bedöma litteraturens relevans för den akademiska nivån finns det skäl att introducera litteratur som problematiserar programmets teoretiska och metodologiska utgångspunkter. (Se till exempel Rönnström, N. och Johansson, O. (2018) Att leda skolor med stöd i forskning. Natur och kultur; Bergeron, P. J (2017) How to engage in pseudoscience with real data: A criticism of John Hattie's arguments in *Visible Learning* from the standpoint of a statistician.

Det kunskapsmål som handlar om vetenskapliga metoder som stärker de studerandes förmåga att bedöma data och kunskap om skolutveckling, och det kunskapsmål som handlar om skoltradition och särdrag är mindre eller oklarare belyst av litteraturen än övriga kunskapsmål. Det är till sist oklart på vilket sätt kursens litteratur kan leda till både avancerad och fördjupad (profound) kunskap (NOKUT och EMM). Avancerad är även här lättare att acceptera, men fördjupning blir problematiskt i relation till lärandemål som syftar till att introducera studenter och till litteratur som ofta inte är skriven för fördjupande utan snarare för förenklade syften.

Kvalitetsbedömning MAN 5128

Den här rapporten innehåller en bedömning av utbildningskvalitet med avseende på programmet *MAN 5128 Selvevaluering og strategisk utvikling av egen skole*, 30 ECT. Underlaget för bedömningen utgörs av bifogad kursbeskrivning och själva bedömningen görs i relation till två rubriker och följande kriterier:

(1) Programmets artikulera lärandemål bedöms som lärandemål samt i relation till de målsättningar som formulerats inom NOKUTs ramverk, och i relation till de bifogade mål som gäller generellt för Executive Master of Management.

(2) Litteraturens lämplighet och relevans bedöms i relation till dess kvalitet och status som facklitteratur, dess lämplighet i relation till programmets akademiska nivå samt dess relevans för programmets mål, upplägg och innehåll.

Kommentarer kring områden för utveckling diskuteras också i relation till innehåll och litteratur som skulle kunna berika programmet givet målgrupp, akademisk nivå och lärandemål.

MAN 5128 Selvevaluering og strategisk utvikling av egen skole – kort beskrivning

Kursen tycks starta med och utgå ifrån att studenterna gör en självvärdering av den egna skolan som sedan blir utgångspunkt för att artikulera ledarstrategier för förändring och utveckling med fokus på skolelevers lärande. Ett analytiskt verktyg för självvärdering har utvecklats kring teman som elevresultat, ledarskapets effektivitet, undervisningskvalitet och lärmiljö. Genom att tillämpa detta verktyg förväntas studenterna sedan identifiera områden för förbättring. I kursbeskrivningen görs påståendet att norsk skola skall sätta en hög ambitionsnivå när det gäller elevers lärande och utveckling, och kursen skall belysa hur (skol)ledare bäst kan bidra till sådan ambition och utveckling. Det är utifrån denna beskrivning studenterna introduceras (införing) till strategisk ledning och strategiska verktyg, och i synnerhet betonas pedagogiska och organisatoriska villkor för goda (läs effektiva) skolor. Kursen innefattar organisatorisk förankring, individuell förankring och ledningens kapacitet att leda förändring/förbättring, och den innefattar också kommunikations- och ledarträning givet kursens praktiska ambitioner.

Kursens kunskapsmål inleds med påståendet att norsk skola behöver bli bättre på att främja elevers lärande. De studerande ska mot denna bakgrund lära sig något om (utveckla kunskap om?):

- Vilken roll effektiva skolor spelar i skolelevers utveckling och utbildning,
- hur elevers lärande kan öka om man tar utgångspunkt i noggrann analys av den egna verksamheten,
- hur skolans interna och externa miljö kan användas för att forma en skola som ökar elevers lärande,
- vilka arbets- och organisationsformer i skolan som har störst effekt, och de av kursen berörda skolledarna kan ta dessa i bruk för att utveckla och förbättra skolan (skolor?).

Kursens färdighetsmål beskrivs som förmågan att kunna bedöma och värdera olika angreppssätt och initiativ som syftar till att öka elevers lärande, samt förmågor att planera och leda skolförbättring utifrån en bedömning av nuläge i ljuset av en mer effektiv skola. Studenterna ska också förvärva förmåga att praktiskt leda förbättrande förändring i skolan. Vad gäller generell kompetens ska kursen sätta elevernas lärande i centrum, och studenterna ska vara "kritisk reflekterande till situationen i egen skole og i norsk skole generellt" och söka efter nya sätt att utveckla skolan.

Bedömning av programmets lärandemål

De lärandemål som artikuleras är i linje med den huvudfråga som förenat skolpolitiker med syntetiserande och meta-analytiskt orienterade forskare över hela världen sedan millennieskiftet: hur kan vi öka skolans kvalitet och resultat, lärares undervisningskvalitet och elever prestationer och lärande? I detta avseende är kursens lärandemål och utformning i linje med en global utveckling som påverkar villkoren för skola och utbildning lokalt, nationellt och globalt. I detta ljus är det också bra att kursen inte stannar vid kartläggning och analys, utan att den också till stor del innefattar förändringsagens eller förändringsledning med fokus på undervisning och lärande.

Kursens lärandemål innehåller dock formuleringar som inte artikulerar lärandemål utan snarare politiska ambitioner, utbildningsfilosofiska förhållningssätt eller egenskaper hos studenterna. Påståendet att norsk skola ska ha hög ambition borde kunna formuleras till lärandemål eller till ett språkbruk som refererar till ett legitimt kunskapsinnehåll eller kunskapsmål. Som generella kompetenser anges att studenterna ska sätta elever i centrum, men också det kan tydligare formuleras som ett lärandemål vilket inte är fallet i kursbeskrivningen. Det anges också att studenterna ska vara kritiska i relation till tämligen vagt formulerade aspekter som egna skolans situation och norsk skola generellt. Dessa exempel gör att vissa av lärandemålen saknar precision medan andra har hög grad av precision, samt att lärandemål vid några tillfällen inte alls är formulerade som lärandemål. Kunskapsmålet om arbets- och organisationsformer är alltför underbestämt då det inte anger exakt vad dessa ska ha effekt på eller i? Den sista kommentaren bygger på antaganden att lärandemål i akademiska kursplaner inte ska vara underbestämda eller diffusa eftersom de har juridisk status och därför att de utgör grund för bedömning.

Programmets mål kan i flera avseenden ses som förenliga med NOKUTs ramverk. Det finns skäl att talar för att programmet motsvarar avancerad och uppdaterad kunskap inom området, och själva kursen är i sig en specialisering kring värdering av skolorganisationer. Det finns dock skäl att överväga programmålets relevans för NOKUTs ramverk i följande avseenden:

- När det gäller kunskaper är programmets lärandemål smala i jämförelse med NOKUTs ramverk. Programmet tycks lägga tonvikten vid att utveckla kunskap om teori och forskningsresultat, samt förmågan att tillämpa dessa analytiskt och operativt i en skolverksamhet. Vidare antar programmet att det finns kunskap om vad som fungerar bäst och att denna ska tillämpas. I det bredare ramverket betonas dock att teorier, metoder och antaganden inom fackområdets ska analyseras och problematiseras och inte enbart skolorganisationer, samt att forskningsetiska överväganden ska göras.
- När det gäller färdigheter är programmets lärandemål smala i jämförelse med NOKUTs bredare ramverk. Programmet betonar färdigheter knutna till effektivisering, bedömning av och intervention för skolförbättring. Även här omfattar ramverket färdigheter som går utöver effektiva skolor i och med att de omfattar förmågor knutna till teorianslys, teoretisk problemlösning och forskningsetik. Ramverket implicerar granskning av teori och metod och inte enbart tillämpning, och detsamma gäller nog också analysverktyget för förbättring som på förhand tycks avgöra de områden inom vilka förbättring kan ske.
- Generell kompetens är vagt och ofullständigt formulerad i programbeskrivning (se ovan) i jämförelse med NOKUTs kompetensbeskrivning.

När det gäller programmets beskrivning i relation till lärandemål för Executive Master of Management är samstämmigheten högre än den är i jämförelse med NOKUTs ramverk. Programmets lärandemål

undflyr dock den starka betoning på beslutsprocesser som finns i EMM-beskrivningar. Det är också oklart hur programbeskrivningen om generell kompetens äger relevans för de beskrivningar som artikuleras inom EMM. Det finns därför skäl att se över programmets lärandemål som lärandemål, men också med avseende på deras relevans för övergripande EMM-mål och ramverk om dessa är väsentliga att beakta.

Bedömning av programmets litteratur

Programmets lärandemål och innehåll kretsar väsentligen kring forskningstraditioner som emanerar ur School-effectiveness-traditionen och senare års syntetiserande forskning om skollärdarskapets roll i relation till skolutveckling, skolreform, lärares undervisning och elevers prestationer och lärande. Givet denna utgångspunkt är litteraturen väl vald och uppdaterad i de allra flesta avseenden. Den inrymmer norsk och nordisk litteratur, men också den dominerande angloamerikanska litteratur som idag har kommit att bli en global norm för skolutveckling och skollärdarskap. Detta medför en acceptans av litteratur av typen "what we know" and "what works" som är påtaglig i amerikansk högre utbildning, som i sin tur utgår från nationella ledarskapsstandarder. Denna litteratur är vanligtvis producerad för att enkelt sammanfatta lärdomar från forskningsfält så att dessa kan kommuniceras med relevans för skollärdare som förväntas använda dem i sina interventioner i skolpraktiken. Jag nämner detta eftersom denna tradition kan avvika från litterära traditioner inom nordisk högre utbildning, men också från de mer problematiserande mål som anges i NOKUTs ramverk.

Litteraturen äger hög faklig relevans, och om man accepterar den internationella litteraturens "what works"-karaktär på masternivå kan den ses som mycket relevant. Det är också till fördel för programmet att litteratur från typiskt ekonomiska traditioner (t.ex. Kotter) kan backa upp den litteratur som till stora delar hämtas från utbildningsområdet. Det finns dock tre kommentarer att göra kring litteraturen i programmet:

- Om programmet ska orienteras mot NOKUT:s ramverk saknas litteratur som problematiserar och analyserar teorier, metoder och traditioner, inklusive forskningsetik. I programmet tas vissa utgångspunkter för givna som jag uppfattar att NOKUT's ramverk tjänar till att problematisera t.ex. universell giltighet i evidens, meta-analysers praktiska värde, nordisk vs angloamerikansk tradition, synen på lärandemål skolan, om kunskap väsentligen är sådant som ska öka, etc. Om NOKUTs ramverk är väsentligt för att bedöma litteraturens relevans för den akademiska nivån finns det skäl att introducera litteratur som problematiserar programmets teoretiska och metodologiska utgångspunkter. (Se till exempel Rönnerström, N. och Johansson, O. (2018) Att leda skolor med stöd i forskning. Natur och kultur; Bergeron, P. J (2017) How to engage in pseudoscience with real data: A criticism of John Hattie's arguments in *Visible Learning* from the standpoint of a statistician.
- Den litteratur som presenteras i kursbeskrivningen skulle kunna berikas med litteratur som inte enbart betonar förändring och förbättring utan som också betonar strategier för att bibehålla, stabilisera och etablera hållbar organisation och organisering eftersom detta är väsentligt men underskattat i vår tid där förändring och förbättring lätt hamnar i förgrunden. Vidare skulle litteraturen kunna berikas med innehåll som tar på allvar hur man hanterar motstånd i förändringsprocesser.
- Det är till sist oklart på vilket sätt kursens litteratur kan leda till både avancerad och fördjupad (profound) kunskap (NOKUT och EMM). Avancerad är lättare att acceptera, men fördjupning blir problematiskt i relation till lärandemål som syftar till att introducera studenter och till litteratur som ofta inte är skriven för fördjupande syften. Kursen har också rikt innehåll och omfattande litteratur som äventyrar programmets fördjupande karaktär.

Kvalitetsbedömning MAN 5133

Den här rapporten innehåller en bedömning av utbildningskvalitet med avseende på programmet MAN 5133, *Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehager*, 30 ECT. Underlaget för bedömningen utgörs av bifogad kursbeskrivning och själva bedömningen görs i relation till två rubriker och följande kriterier:

(1) Programmets lärandemål bedöms som lärandemål samt i relation till de målsättningar som formulerats inom NOKUTs ramverk, och i relation till de bifogade mål som gäller generellt för Executive Master of Management.

(2) Litteraturens lämplighet och relevans bedöms i relation till dess kvalitet och status som facklitteratur, dess lämplighet i relation till programmets akademiska nivå samt dess relevans för programmets mål, upplägg och innehåll.

Områden för utveckling diskuteras också i relation till innehåll och litteratur som skulle kunna berika programmet givet målgrupp, akademisk nivå och lärandemål, om detta bedöms tillföra något.

MAN 5133 *Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehager*- kort beskrivning

Genom programmet ska etablerade och framtida ledare i förskolan förbättra och öka ledarkapacitet. Detta ska i sin tur stärka barns lärande och utveckling, bidra till en sektorstandard för ledarskap i förskolan samt stärka kunskapsförståelse och kunskapspraxis som en grund för att utveckla förskoleverksamhet. Programmet ska ge de studerande:

- Kunskap om organisering och pedagogiskt arbete som bidrar till (ökat) barns lärande och utveckling,
- Kunskap om vetenskapliga metoder och perspektiv, och en förståelse som underlättar värdering av kunskap som produceras om förskolans utveckling,
- Kunskap som syftar till att styra och utveckla organisationen, att stimulera medarbetare att utöva ledarskap, vilket innefattar kunskap om barnehage/förskoletradition.

Programmet ska ge de studerande förmåga att tolka och förstå samfundskrav på förskolor, och dessutom trygghet och mod att leda förskolor i riktning mot en mer kompetent och lär-orienterad verksamhet. Färdigheter i form av pedagogiska, organisatoriska och mellanmänskliga relationer kommer att tillskrivas vikt samt förmåga att granska existerande teorier, metoder och referensramars hållbarhet.

Programmet ska leda till generella kompetenser som att:

- Utvecklas till att lyfta fram vikten av barns lärande och utveckling i diskussioner om förskolan prioriteringar och organisering,
- Ha förmåga, trygghet och vilja att delta i debatt om norsk förskola i internationellt ljus,
- Mod att axla komplex ledarskapssituation inom vilken det krävs argumentation och goda skäl för utveckling av kvalitet och verksamhet i norsk förskola,
- Utveckla strategier för egna förskolans verksamhetsutveckling, medarbetarnas lärande och barns lärande.
- Utöver kompetens och trygghet kring egen identitet också kunna inta ett reflekterande förhållningssätt till egen och andras kulturella identitet och integritet.

Till dessa lärandemål finns också en beskrivning av programmets innehåll, och redan här bör det påpekas att flera av dessa beskrivningar bör ges en översyn därför att några av innehållsbeskrivningarna är ofullständiga och underbestämda (Tex. Tidig insats?).

Bedömning av programmets lärandemål

Med tanke på att detta är en universitetsutbildning på masternivå som omfattas av höga kvalitetskrav både från NOKUTs ramverk och EMM:s riktlinjer finns det fog för en översyn av detta program. För det första är det oklart varför det finns två rubriker om kunskapsmål, och varför politiska eller professionella ambitioner med programmet (ex standardisering) som inte är kunskapsmål anges under rubriken 'kunskapsmål'. För det andra är kursens lärandemål något röriga och överlappande, och det är oklart exakt vad som bör rubriceras som kunskapsmål, färdigheter och generell kompetens. Varför är tolkning av måldokument och samfundskrav bara en färdighet, och i vilket avseende är trygghet en färdighet? Varför räknas den specifika förmågan att utveckla den egna förskolan som en generell kompetens? För det tredje saknar flera lärandemål tydlig referens till vetenskapligt eller forskningsbaserat kunskapsinnehåll. Det anges att programmet ska ge kunskap om att styra och utveckla organisationen (notera: organisationen, inte organisatoner), eller kunskap om att stimulera och utveckla medarbetare. Jag finner dessa kunskapsmål vaga då det är oklart vad de refererar till i termer av kunskapsområden eller kunskapsinnehåll. För mig kan det sista nämnda målet formuleras som kunskap om skolläderskapets relation till lärares undervisning, professionella lärande och utveckling, men formuleringen "stimulera och utveckla medarbetare" är oklar med avseende på kunskapsinnehåll. Detsamma gäller kunskapsmålet att "mellommenskelege relasjoner vil ble vektlagt" Är det alla möjliga relationer som avses, och är det en färdighet att tillskriva dem vikt? Många mål är vagt och oklart formulerade som lärandemål i en utbildning på masternivå. Jag anser därför att programmets lärandemål är av låg akademisk kvalitet samt vagt och underbestämt formulerade utan vetenskaplig stringens och med oklart kunskapsinnehåll. Detta program tjänar därför på att omformuleras i hela dess beskrivning i relation till kategorierna kunskap, färdigheter och generell kompetens så att den akademiska och vetenskapliga kvaliteten höjs.

När det gäller lärandemålen i relation till NOKUTs ramverk är överensstämmelsen och bidraget bristfälligt. NOKUTs ramverk är visserligen allmänt hållet men har både en klarhet och ett innehåll som programbeskrivningen inte motsvarar. Visserligen framhålls reflektiva mål som att beröra vetenskapliga teorier och metoder för att öka förmågan att värdera kunskapsproduktion, men detta mål låter sig sedan inte motsvaras av kursinnehåll och litteratur givet det underlag jag haft tillgång till. När det gäller EMM:s övergripande mål kan inte heller dessa reflekteras i tillräcklig grad i programbeskrivningen. Här anges kunskap som fördjupande i relation till teori, begrepp och exempel inom tre områden/ämnen som äger relevans för managementteori. Lite, eller knappt något, i programbeskrivningen bedömer jag motsvara sådana lärandemål som förutsätter en vetenskaplig kvalitet som ännu ej framträder i kursbeskrivningen.

Bedömning av programmets litteratur

Programmets litteratur bör relateras till kursens mål och innehåll. Med tanke på kvaliteten i beskrivningar med avseende på programmets lärandemål gör jag endast en kort reflektions över litteraturen. För masternivå kan litteraturen framstå som något för grundläggande i termer av introduktioner till olika ämnen och teman genom böcker eller bokkapitel. Samtidigt kan detta vara legitimt givet målgruppen och programmets inriktning. Ett något större utbud av litteratur på engelska, och forskningsartiklar skulle dock stärka programmets karaktär som masterprogram. Litteraturen kan bedömas som

något spretig men relevant och intressant, och möjligen träffar den inte målet att programmet ska ge kunskap om föreskole/barnhagetradition givet att programmet också syftar till att rekonstruera eller utveckla denna med fokus på en ökad orientering mot ledning och barns lärande.

Min bedömning är att kvaliteten i detta program kan stärkas genom att lärandemål klargörs, preciseras, samordnas och förankras i kunskapsområden och forskningsfält, och att man därefter ser över den litteratur som ändamålsenligt täcker av väl identifierade lärandemål som i sin tur bör vara kontinuerliga med norsk barnehage/förskoletradition samtidigt som denna tradition ska utvecklas till en mer lärandeorienterad skolform. I denna reviderade beskrivning finns det skäl att också se över om man refererar till konkreta förskolor och skolorganisationer, och skilja detta från de fall man talar om norsk barnehage/förskola i allmänhet. Detta är synnerligen relevant för en kurs där både framtida som faktiska ledare är målgrupp. I den text jag granskat är detta oklart.

Handelshøyskolen BI
 Institutt for rettsvitenskap og styring
 Anne-Christine Thestrup

18. august 2019

Bedømmning av kurslitteratur

Handelshøyskolen BI i Oslo har gett mig i oppdrag att bedöma huruvida boken Rektors styringsrett, 2. utgave av Bjørn Eriksen kan godkännas som kurslitteratur på kursen [MAN5131 Jus for skoleledere](#). Jag tackar för förtroendet och ber härmed att få lämna följande bedömning.

Enligt mig tillsända regler för godkännande av egenproduserad kurslitteratur (antagna av Kollegiet den 10 mars 2009, med ändringar antagna 3 december 2013) ska litteratur som författats av lärare som undervisar på kursen genomgå en extern bedömning. Boken förefaller ha varit kurslitteratur såväl [höstterminen 2018](#) som [vårterminen 2019](#). I tillegg till Rektors styringsrett är Individuell arbeidsrett av Alexander Næss Skjønberg, Eirik Hognestad och Marianne Jenum Hotvedt kurslitteratur.

Boken behandlar de særskilda arbeidsrettslige frågeställninger som kan forekomme på skole(lærer)området. Den riktar dermed in sig på det særskilte temat som kursen ska behandle, nemlig skolesektoren. Boken er indelad i ti kapitler og er forsedd med flere register.

Syftet (formålet) med boken er att «fremstille gjeldende rett innenfor noen sentrale arbeidsrettslige felter som anvendes av rektorer i skolen, samt å beskrive fungerende rett, dvs. hvordan rektorene praktiserer reglene, og dermed påvise forskjellene mellom gjeldende rett og den praksis som utøves av rektorer i skolen» (s. 19). Ytterligere ett syfte sägs vara det rättsutvecklande. Detta beskrivs i kapitel 1 som också ger en allmän inledning och presenterar en disposition över framställningen. I kapitel 2 sätts i korthet ämnet in i sitt sammanhang och i kapitel 3 beskrivs metoden, som i någon mån går utanför de för juridiska framställningar traditionella metodologiska ramarna. I kapitel 4 behandlas reglerna om lärarnas företrädessrett. Kapitel 5 är det mest omfattande. Det behandlar olika aspekter av ingående av anställning av lärare. Kapitel 6 handlar om bakgrunden för lärarens særskilte skydd (vern), og dess konsekvenser for skolen og rektors arbeidsledningsrett (styringsrett). I kapitel 7 redogörs det för lärarens anställningsskydd (stillingsvern) medan kapitel 8 tar för sig att behandla uppsägning av lärare. I kapitel 9 diskuteras olika aspekter av rektors rätt og plikt att leda. I det siste kapitlet ges en kort oppsummering.

Boken förefaller något otraditionellt disponerad. Dispositionen av boken kan vara en pedagogisk utmaning för läsaren; jag kan inte få fram varför boken är disponerad som den är ur avsnittet 1.3 Den videre fremstilling, men den ges kanskje sin forklaring i undervisningen.



Boken är skriven på ett enkelt och med ett begripligt språk. Den är lättläst och läsningen flyter på bra. Läsaren servas genom fotnotshänvisning med rikhaltiga källhänvisningar, och jag vill i sammanhanget lyfta fram förtjänsten med hänvisningarna till rättspraxis. Rättspraxis behandlas emellertid inte enbart som exempel, utan författaren drar sig inte för att kritisera domstolarnas användning av rätten. Författarens engagemang för och kunnighet inom området är inte att ta miste på.

De områden som tas upp i boken bidrar starkt till att studenterna ska kunna uppnå såväl kunskapsmål och färdighetsmål som generell kompetens i enlighet med [studieplanen för MAN 5131](#). Genom författarens ambition att behandla hur «law in books» förhåller sig till «law in practice» (se särskilt avsnitt 4.6, 5.9, 7.8, 8.6 och 9.10) påvisar författaren det kritiska i tillämpningen (användelsen) av rätten av icke rättslärda som det kan medföra. Detta angreppssätt torde bidra till en hög medvetandegrad om de rättsliga problemställningar som skolledare kan komma att ställas inför.

Sammanfattningsvis menar jag att boken Rektors styringsrett (tillsammans med boken Individuell arbetsrett) kan godkännas som kurslitteratur till kursen MAN 5131 Jus for skoleledere, höstterminen 2019.

Malmö, dag som ovan

Johann Mulder

Ekstern evaluering av MAN 5132 Strategisk endringsledelse i utdanningssektoren

Dette notatet dokumenterer en ekstern evaluering av emnet MAN 5132 Strategisk endringsledelse i utdanningssektoren (*Strategic Change Management in the Education Sector*), som tilbys av Handelshøyskolen BI med professor Tom Colbjørnsen som emneansvarlig. Emnet er på masternivå, og tilbys som spesialisering innen utdanningsledelse i et erfaringsbasert program.

Ekstern evaluator er siviløkonom og professor i offentlig politikk. Han har bred erfaring fra forskning og undervisning, inklusiv undervisning i erfaringsbaserte masterprogrammer rettet mot skoleledelse.

Evalueringen vurderer tre forhold:

- Vurdering av kursets læringsmål mot NOKUTs kvalifikasjonsrammeverk
- Vurdering av kursets læringsmål mot programmets læringsmål
- Litteraturens generell faglige nivå og pedagogiske kvalitet

Vurdering av kursets læringsmål mot NOKUTs kvalifikasjonsrammeverk

Læringsmål for masternivå («andre sykel – master») er gitt i NOKUTs kvalifikasjonsrammeverk. En kandidat med fullført kvalifikasjon skal ha totalt læringsutbytte definert i kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse, som vist i tabell 1.

Tabell 1: NOKUTs kvalifikasjonsrammeverk for masternivå

Kunnskap	Kandidaten ... – har avansert kunnskap innenfor fagområdet og spesialisert innsikt i et avgrenset område – har inngående kunnskap om fagområdets vitenskapelige eller kunstfaglige teori og metoder – kan anvende kunnskap på nye områder innenfor fagområdet – kan analysere faglige problemstillinger med utgangspunkt i fagområdets historie, tradisjoner, egenart og plass i samfunnet
Ferdigheter	Kandidaten ... – kan analysere og forholde seg kritisk til ulike informasjonskilder og anvende disse til å strukturere og formulere faglige resonnementer – kan analysere eksisterende teorier, metoder og fortolkninger innenfor fagområdet og arbeide selvstendig med praktisk og teoretisk problemløsning – kan bruke relevante metoder for forskning og faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid på en selvstendig måte – kan gjennomføre et selvstendig, avgrenset forsknings- eller utviklingsprosjekt under veiledning og i tråd med gjeldende forskningsetiske normer

Generell kompetanse	Kandidaten ... – kan analysere relevante fag-, yrkes- og forskningsetiske problemstillinger – kan anvende sine kunnskaper og ferdigheter på nye områder for å gjennomføre avanserte arbeidsoppgaver og prosjekter – kan formidle omfattende selvstendig arbeid og behersker fagområdets uttryksformer – kan kommunisere om faglige problemstillinger, analyser og konklusjoner innenfor fagområdet, både med spesialister og til allmennheten – kan bidra til nytenking og i innovasjonsprosesser
---------------------	--

Kilde: <https://www.nokut.no/norsk-utdanning/nkr/beskrivelser-av-laringsutbytte-for-nivaene-i-nkr/>)

Emnet legger opp til tilegnelse av kunnskaper, ferdigheter og generell kompetanse med et dekkende læringsutbytte for et erfaringsbasert masterprogram med spesialisering i skoleledelse.

Vurdering av kursets læringsmål mot programmets læringsmål

Strategi og endringsledelse er typiske «integrasjonsemner» som kan omfatte mange tema og teorier. Grepet med å bruke dette emnet som bindeledd eller «bro» mellom 1. og 3. studieår kan dermed fungere godt for å bidra til programmets læringsmål.

Gruppeoppgavene etter hver samling synes å være en meget god pedagogisk arbeidsform som sikrer jevnt arbeid med disse tre læringsmålene, og som synes meget godt tilpasset læringsmålene i det erfaringsbaserte programmet hvor studentene også kan og skal lære mye av hverandre. Spesielt anvendelse av utvalgt teori på egen virksomhet og sammenligning mellom skoler representert i gruppa, synes å være en god løsning.

Det kan imidlertid være en utfordring at studentene fordeler arbeidet med de tre oppgavene/kapitlene mellom seg og dermed ikke utnytter læringspotensialet i denne arbeidsformen godt nok. Dette vil imidlertid en erfaren emneansvarlig lett kunne følge opp. Dessuten teller gruppeoppgaven 60 % og utfylles av en individuell hjemmeeksamen som teller 40 %, noe som ivaretar dette hensynet.

Litteraturens generell faglige nivå og pedagogiske kvalitet

Litteraturen dekker strategi, ledelse og endringsledelse med særlig vekt på anvendelse i skolesektoren. Pensum dekker sentrale emner som synes særlig relevante for ledere som skal bruke styringsverktøy innen strategi og endringsledelse i praksis. Litteraturen er egnet for det nivå litteraturen er tenkt brukt.

En annen bok som kan være relevant som innførings-/oversiktsbok, er:

Rumelt, Richard (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*. London: Profile Books.

Det er imidlertid lagt opp til mye pensum fra bøker og bokkapitler. Gitt at emnet har kunnskapsmål på masternivå (se tabell 1), kan det vurderes å innlemme noen vitenskapelige artikler, gjerne empiriske, om strategi, endring og ledelse i skolen, for eksempel:

- Friestad, Liv Bente Hannevik (2016). School output control and student performance in Norwegian primary schools – an exploratory study. *Public Money & Management*, 36(2): 137–144.
- Hansen, Jesper Rosenberg (2011). Application of strategic management tools after an NPM-inspired reform: Strategy as practice in Danish schools. *Administration & Society*, 43(7): 770–806. DOI: 10.1177/0095399711417701
- Pedersen, Mogens Jin (2016). A 'heart of goal' and the will to succeed: Goal commitment and task performance among teachers in public schools. *Public Administration*, 94(1): 75–88. doi.org/10.1111/padm.12201
- Seland, Idunn, Elisabeth Hovdhaugen og Nils Vibe (2015). Mellom resultatstyring og profesjonsverdier. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 92(3): 44–59.
- Sun, Rusi and Gregg G. Van Ryzin (2014). Are performance management practices associated with better outcomes? Empirical evidence from New York public schools. *The American Review of Public Administration*, 44(3): 324–338. doi.org/10.1177/0275074012468058

Dette kan tenkes å støtte oppnåelse av læringsmålene for å oppnå «avansert/inngående» kunnskap og «kan analysere og forholde seg kritisk til ulike informasjonskilder», utover å kun bruke bøker og bokkapitler som pensum.

Samlet sett virker emnet meget godt sammensatt innholdsmessig og pedagogisk for å støtte læringsmålene både for emnet og programmet.

Vennlig hilsen

Åge Johnsen
Professor i offentlig politikk
Handelshøyskolen ved OsloMet
Oslo 16.9. 2019