

NOKUTs tilsynsrapporter

Master i praktisk lederskap

Høyskolen Kristiania

August 2018



NOKUT 

NOKUT kontrollerer og bidrar til kvalitetsutvikling ved lærestedene. Dette gjør vi blant annet gjennom å akkreditere nye utdanningstilbud. Institusjonene som gir høyere utdanning har ulike fullmakter til å opprette nye studier. Dersom en institusjon ønsker å opprette et utdanningstilbud utenfor fullmaktsområdet sitt, må den søke NOKUT om dette.

Institusjon:	Høyskolen Kristiania
Studietilbudets navn:	Master i praktisk lederskap
Grad/Studiepoeng	90 studiepoeng
Studieform	samlingsbasert
Sakkyndige:	Lars Erik Kjekshus og Sidsel Kari Solbrække
Dato for vedtak:	28.08.2018
NOKUTs saksnummer	18/01936

Forord

NOKUTs tilsyn med norsk høyere utdanning omfatter evaluering av institusjonenes interne system for kvalitetssikring av studier, akkreditering av nye, og tilsyn med etablerte studier. Universiteter og høyskoler har ulike fullmakter til å opprette studietilbud. Dersom en institusjon ønsker å opprette et studietilbud utenfor sitt fullmaktsområde, må den søke NOKUT om dette.

Herved fremlegges rapport om akkreditering av mastergradsstudium i praktisk lederskap ved Høyskolen Kristiania. Vurderingen som er nedfelt i tilsynsrapporten, er igangsatt på bakgrunn av søknad fra institusjonen. Denne rapporten viser den omfattende vurderingen som er gjort for å sikre utdanningskvaliteten i det planlagte studiet.

Mastergradsstudiet i Praktisk Lederskap ved Høyskolen Kristiania tilfredsstillende NOKUTs krav til utdanningskvalitet og er akkreditert i vedtak av 28. august 2018.

Vedtaket er ikke tidsbegrenset.

Øystein Lund
tilsynsdirektør

Alle NOKUTs vurderinger er offentlige og denne samt tilsvarende tilsynsrapporter vil være elektronisk tilgjengelige på våre nettsider www.nokut.no.

Innhold

1	Informasjon om søkerinstitusjonen.....	1
2	Saksgangen	1
3	Faglig vurdering.....	2
3.1	Oppsummering	2
3.2	Forutsetninger for akkreditering (§ 2-1 i studietilsynsforskriften).....	2
3.3	Krav til studietilbudet (§ 2-2 i studietilsynsforskriften)	5
3.4	Krav til fagmiljø (§ 3-2 i forskrift fra kunnskapsdepartementet om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning og § 2-3 i studietilsynsforskriften)	14
4	Samlet konklusjon.....	19
5	Institusjonenes kommentar	21
6	Tilleggsvurdering	24
6.1	Vurdering av søkerinstitusjonens kommentar	24
6.2	Samlet konklusjon	31
7	Vedtak	31
8	Dokumentasjon	31
9	Presentasjon av den sakkyndige komiteen	31

1 Informasjon om søkerinstitusjonen

Høyskolen Kristiania ble etablert som Norsk Korrespondanseskole (NKS) i 1914 og er i dag organisert som en stiftelse, Ernst G Mortensens Stiftelse. Høyskolen Kristiania er en akkreditert høyskole og har dermed faglige fullmakter til å etablere studier i første syklus, men må søke NOKUT om akkreditering av studietilbud i andre syklus. Høyskolen søker her om akkreditering av mastergradsstudium i praktisk lederskap, som vil administreres av Institutt for ledelse og organisasjon. Instituttet har i dag fire studietilbud på bachelornivå (Bachelor i HR og personalledelse, Bachelor i hotelledelse, Bachelor i reiselivsledelse og opplevelsesutvikling og Bachelor i innkjøpsledelse) og ett på mastergradsnivå (Master i ledelse).

2 Saksgangen

NOKUT gjør en innledende vurdering for å avklare om grunnleggende forutsetninger for akkreditering er tilfredsstillende imøtekommet slik disse gjengis i NOKUTs studietilsynsforskrift¹. For søknader som går videre, slik som den aktuelle søknaden denne rapporten dreier seg om, oppnevner NOKUT sakkyndige til faglig vurdering av søknaden. De må erklære seg habile og utfører oppdraget i samsvar med mandat for sakkyndig vurdering vedtatt av NOKUTs styre, og krav til utdanningskvalitet slik disse er fastsatt i studietilsynsforskriften.

I sin faglige vurdering skal de sakkyndige konkludere med et tydelig ja eller nei på om utdanningskvaliteten samsvarer med kravene i studietilsynsforskriften. De sakkyndige blir også bedt om å gi råd om videre utvikling av studiet. Alle kriteriene må være tilfredsstillende imøtekommet for at NOKUT skal vedta akkreditering.

Dersom ett eller flere av kriteriene underkjennes av de sakkyndige, sendes den faglige vurderingen til søkerinstitusjonen, som får tre uker til å kommentere denne. NOKUT avgjør deretter om institusjonens kommentarer skal sendes de sakkyndige for tilleggsvurdering. De sakkyndige får i slike tilfeller to uker på å avgi tilleggsvurdering. NOKUTs direktør fatter deretter vedtak.

Om denne rapporten

Vi gjør oppmerksom på at NOKUTs tilsynsrapporter viser en kronologisk saksgang. Vår metode innebærer som beskrevet ovenfor en mulighet for at komiteen endrer sin konklusjon i løpet av vurderingsprosessen. Det er tilfelle i denne rapporten. Sluttkonklusjon finnes i del 7.

¹ <http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf-20110127-0297.html>

3 Faglig vurdering

Der det forekommer «vi» i dette kapitlet, er det et uttrykk for de sakkyndige. Nummereringen på hver overskrift henviser til tilsvarende bestemmelse i NOKUTs studietilsynsforskrift.

3.1 Oppsummering

Høyskolen Kristiania har søkt om akkreditering av Master i praktisk lederskap. Søknaden er godt formulert og begrunnet. Søknadens klare styrke er det samlede fagmiljøet som får ansvaret for gjennomføringen av studiet, relevant og god forskningsaktivitet i henhold til studiets fagområder, publiseringer, nettverk både nasjonalt og internasjonalt og relevante ordninger for internasjonalisering. Studiets svakhet er studieplanen med tilhørende emneplaner, studiets læringsutbytter og uklarheter i forbindelse med vurdering av arbeidsomfang i studiet, studiets innhold og oppbygging.

Profilen er tydelig når det gjelder praksisorientering, og bygger på retninger innen ledelse som ledelsesarbeid, kritiske ledelsesstudier og ledelse som praksis, men vi synes likevel det ikke har en tilstrekkelig faglig bredde som er relevant for utøvende ledere. Studiet inneholder ikke ledelsesverktøy av mer generell økonomisk-administrativ karakter, slik som økonomistyring, HR, organisasjonsutvikling og finans. Dette er verktøy som ledere i praksis vil etterspørre.

Søker begrunner dette med at mastergraden ikke er en generalistutdanning, men en spesialistutdanning med tyngdepunkt mot det å lede mennesker. Vi ville imidlertid vurdere dette studietilbudet mer som en generalistutdanning enn en spesialistutdanning siden det henvender seg bredt til alle typer ledere i alle typer virksomheter og i liten grad til en spesialisert gruppe studenter. Dette må søkeren tenke nøyer igjennom, og argumentasjonen må være tydeligere. I en akademisk mastergrad vil vi forvente mer faglig utbytte enn kun selvutvikling, som ligger tett opp til mer tradisjonelle studier i ledelsesutvikling.

Vi anbefaler at studiet i nåværende form ikke akkrediteres, og at søker justerer søknaden på bakgrunn av de svakheter og mangler som er påpekt i denne rapporten.

3.2 Forutsetninger for akkreditering (§ 2-1 i studietilsynsforskriften)

3.2.1 Aktuelle krav i lov om universiteter og høyskoler

§ 2-1 (1) Aktuelle krav i lov om universiteter og høyskoler med tilhørende forskrifter skal være oppfylt.

Vurdering

Krav til styringsordning, reglement, klagenemnd, læringsmiljøutvalg og kvalitetssikringssystem er ikke vurdert i denne omgang da Høyskolen Kristiania allerede tilbyr akkrediterte studietilbud.

Når det gjelder vitnemål og Diploma Supplement, har søker lagt ved eksempler fra Master i markedsføringsledelse. Siden formelle krav rundt vitnemål og Diploma Supplement ved Høyskolen Kristiania er ivaretatt, burde søker ha laget utkast til begge deler i henhold til den omsøkte masteren, slik at den overordnede studietilbudsteksten og læringsutbyttene på studietilbudsnivå oversatt til engelsk kunne vært gjenstand for vurdering.

Når det gjelder opptakskravene til studiet, har søker kort redegjort for de formelle opptakskravene når det gjelder tre års relevant yrkespraksis, hvorav minst to skal være fra lederfunksjoner. Det blir imidlertid uklart om søker ser for seg at alle søkere skal kunne komme inn, forutsatt at de oppfyller de formelle opptakskravene. Skal det formuleres rangeringsregler, og i tilfelle på bakgrunn av hvilke føringer? Formuleringen av de formelle opptakskravene er uklar. Søker beskriver og begrunner ikke hva relevant yrkespraksis i det tredje året skal være, om yrkespraksisen må være sammenhengende, om den må være tilegnet etter fullført bachelorgrad, og om «relevant» omfatter alle typer jobber. Hvis «relevant» omfatter alle typer jobber, er det u hensiktsmessig å bruke den typen formuleringer i en opptakstekst. Opptaksgrunnlaget må også komme tydelig frem i studieplanene.

Konklusjon

Nei, høyskolens redegjørelse er ikke tilfredsstillende.

Høyskolen må

- beskrive opptaket mer spesifikt slik at det blir tydelig om det finnes rangeringsregler
- gitt at det finnes rangeringsregler, beskrive og begrunne dem, og i tillegg tydeliggjøre dette i studieplanen
- beskrive og begrunne hva som er relevant yrkespraksis for det tredje året, og tydeliggjøre dette i studieplanen

3.2.2 Informasjon om studietilbudet

§ 2-1 (2) Informasjon om studietilbudet skal være korrekt, vise studiets innhold, oppbygging og progresjon, samt muligheter for studentutveksling.

Vurdering

Søker skriver i søknaden: «Studiet er faglig oppdatert og bygger på forskningsfronten innen det å forstå ledelse som utøvelse av en profesjonell praksis. Det er også oppdatert for et arbeids- og organisasjonsliv i hurtig endring hvor utviklingen innen for eksempel teknologi, økonomi og klima, så vel som nye verdikjeder og verdiskapingsformer, setter premissene og påvirker hvordan ledere organiserer og leder virksomheter. Studiet er ikke relevant for videre studier, men retter seg mot studenter som har en lederjobb og således har god erfaring med arbeidslivet, men ønsker å videreutvikle sitt lederskap, slik at de bedre kan bidra i sine virksomheter eller samfunnet som helhet. Således har vi som premiss at ledelse anses som relevant. Studiets hensikt [er] å øke denne relevansen ved å gi studentene en krevende og virkelighetsnær utdanning og utvikling, som gjør at de er bedre egnet til å ta lederskap i eksisterende virksomheter eller skape nye. Det handler om å være kvalifisert, egnet og forberedt på å takle ansvar, press, krevende arbeidsoppgaver og problemstillinger, minimalisere graden av ineffektiv ledelse, samt ikke la organisatoriske/personlige barrierer hindre dem i å ta lederskap.» Dette er velformulert og relevant informasjon om den praktiske anvendelsen i studiet som potensielle søkere trenger for å forstå hva de skal bruke denne masterutdanningen til i sin arbeidssituasjon.

Dessverre er det kun i søknaden det overstående står formulert. I studieplanen, som er dokumentet potensielle søkere til studiet må forholde seg til, og som er høyskolens faglige kontrakt med

studentene, er innledningen forbeholdt det som mer kan oppfattes som en introduksjonsforelesning innen feltet hvor studiet posisjonerer faglig. Det er i mindre grad en presentasjon av og informasjon om studiets relevans for praktisk lederskap for aktuell målgruppe.

Når det gjelder internasjonalisering og internasjonal studentutveksling, skriver søker i studieplanen om de avtalene de jobber med å få på plass, men som de ikke har «valgt» ennå. Søker må være tydelig i studieplanen når det gjelder dette punktet, og skrive om de mulighetene som faktisk finnes per i dag. På den måten er det klarere for studentene hvilke muligheter de har for studentutveksling.

I søknaden beskriver søker studiets oppbygging slik: «Studiet er strukturert med fire hovedemner som hver deles i to, og som gjennomføres i hvert sitt studieår, samt to mindre emner som omhandler kontekst. Tre av de fire hovedemnene tar i hovedsak for seg fag som er relevant for ledere, mens det fjerde omhandler for en stor grad egen utvikling som leder.» Søker legger ved en tabell hvor studiets struktur tydeliggjøres. I tillegg forklarer søker hvordan studiet har et gjennomgående fokus på studentenes egen ledelsespraksis: «De skal jobbe med og levere materiale som tar for seg deres utvikling, egen ledelsesutøvelse, caser i de virksomhetene de jobber i, og problemstillinger de opplever som relevant. Studentene skal også gjøre eksperimenter mellom samlingene, hvor de gjennomfører utviklingsprosjekter. I starten av studiet vil fokus være på begrepsavklaringer, definisjoner, forståelsesrammer og breddekunnskap. Senere i studiet tilegner studentene seg dybdekunnskap innen emnene som spesifisert over.» Søker gir en grundig og omfattende begrunnelse for faglig oppbygging av studietilbudet. Vår innvending til presentasjonen og begrunnelsen fra søker er at flere emneplaner har samme læringsutbytter og pensum, jamfør punkt 3.3.3 og 3.3.4. Det er vanskelig å vurdere reell progresjon i et masterstudium når læringsutbyttene og pensum ikke tydeliggjør en progresjon innen samme emneområde.

Konklusjon

Nei, kravet er ikke tilfredsstillende imøtekommet.

Høyskolen må

- formulere en presentasjon i studieplanen av studiets faglige innhold, begrunnelse og arbeidslivsrelevans på en måte som gjenspeiler studiets overordnede læringsutbytter
- formulere tydelig i studieplanen hvilke muligheter studentene har for internasjonal utveksling
- formulere en studieplan hvor hvert enkelt emne har egne læringsutbytter og pensum, slik at studiets progresjon er mulig å vurdere

Høyskolen bør

- tenke over hvem som er målgruppen for dette studietilbudet, og tilpasse den innledende teksten i studieplanen etter målgruppen

3.3 Krav til studietilbudet (§ 2-2 i studietilsynsforskriften)

3.3.1 Læringsutbytte og studiets navn

§ 2-2 (1) Læringsutbyttet for studietilbudet skal beskrives i samsvar med Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring, og studietilbudet skal ha et dekkende navn.

Studiets læringsutbyttebeskrivelse:

Kunnskap (K)

1. Kandidaten har avansert kunnskap innenfor fagområdet ledelse og spesialisert innsikt i hvordan kandidaten selv kan utøve ledelse på et operativt, strategisk og personlig nivå.
2. Kandidaten har inngående kunnskap om teorier og forskningsfronten innen praksisbaserte-, kritiske- og ledelsesarbeidsteorier, anvendt på strategisk ledelse, operativ ledelse og selvledelse.
3. Kandidaten har kunnskap om omgivelser, utviklingstrekk og kontekstuelle forhold, og konsekvensen av disse for virksomhetsmodeller, verdiskapning, organisasjonsformer og ledelsesutøvelse.
4. Kandidaten kan anvende kunnskap, innsikt og verktøy for å utøve ledelse.
5. Kandidaten kan analysere faglige problemstillinger med utgangspunkt i ledelsesfagets historie, tradisjoner, egenart og plass i samfunnet.

Ferdigheter (F)

1. Kandidaten kan analysere og forholde seg kritisk til ulike informasjonskilder og anvende disse til å strukturere og formulere resonneringer.
2. Kandidaten kan forholde seg analytisk til sammenhenger mellom omgivelser, utviklingstrekk, egen virksomhet og egen ledelsesutøvelse.
3. Kandidaten kan definere, analysere og løse ledelsesrelevante problemstillinger på operativt, strategisk og personlig nivå, samt har innsikt og situasjonsforståelse til å takle utfordringer og krevende situasjoner.
4. Kandidaten kan gjennomføre et selvstendig, avgrenset forsknings-, utviklings- eller utredningsprosjekt knyttet til ledelse under veiledning og i samsvar med gjeldende forskningsetiske normer.

Generell kompetanse (GK)

1. Kandidaten kan analysere relevante ledelsesfaglige problemstillinger.
2. Kandidaten kan anvende sine kunnskaper og ferdigheter knyttet til ledelse, for å gjennomføre avanserte arbeidsoppgaver, samt til å takle utfordringer, konflikter, dilemmaer, press, usikkerhet, ressursknapphet, og kunne iverksette tiltak i egen organisasjon.
3. Kandidaten kan formidle omfattende selvstendig arbeid, beherske ledelsesfagets uttrykksformer, samt kan kommunisere med andre i egen organisasjon, med spesialister og med allmenheten om ledelsesrelevante problemstillinger.
4. Kandidaten kan bidra til nytenkning i innovasjonsprosesser, samt kan balansere kortsiktighet med langsiktighet, og organisasjonsbygging med strategiske nysatsinger.
5. Kandidaten er bevisst egen ledelsespraksis og hvordan utvikle denne videre.

Vurdering

Studiets navn

Søker oppgir at studiets navn er begrunnet med ønsket om å forstå og utøve ledelse primært som utøvelse av en profesjonell praksis. Søker argumenterer i tillegg for tre faglige retninger hvor «det er tradisjon for å forstå og studere ledelse som praksisfenomen: (i) ledelsesarbeid (ii) kritiske

ledelsesstudier, og (iii) ledelse som praksis.» Disse retningene utgjør en sentral del av kunnskapsgrunnlaget for masterstudiet. Det skilles ikke faglig mellom *leadership* og *management*, men studiet legger vekt på hvilken praksis ledere utøver, gitt kontekstuelle rammebetingelser. Det som kan være problematisk med det foreslåtte navnet, er knyttet til betegnelsen «praktisk». Praktisk, som det motsatte av teoretisk, antyder noe formålstjenlig eller nevenyttig, det vil si verktøy som kan anvendes som leder. Slik de overordnede læringsutbyttene generelt, og emneplanenes læringsutbytter spesielt, er formulert, er det derfor ikke opplagt at «praktisk lederskap» er et relevant navn på studiet. Søker skriver i innledningen til studieplanen at «utøvelse av ledelse er knyttet til hvem vi er som menneskeslekt og hvordan vi har konstruert vårt samfunn. (...) Det å utvikle seg som leder krever selvinnsikt, brutal ærlighet med seg selv og vilje til å jobbe med egne mønstre over tid. Dette kan føre til at ledere utvikler et bevisst og reflektert forhold til egen praksis, og den organisatoriske praksisen de er en del av, og hvordan de vil utvikle dette videre.» På bakgrunn av læringsutbyttebeskrivelser og søkers egne formuleringer må søker gi studiet et annet navn. Et navn som bedre ville reflektere studiets innhold slik det nå er beskrevet, kunne være knyttet til refleksivitet, endring eller selvutvikling.

Læringsutbyttet

Når det gjelder læringsutbyttebeskrivelsene på studietilbudsnivå, har vi to hovedkommentarer. Flere av læringsutbyttene er enten sammensatt av både kunnskaps- og ferdighetsbeskrivelser eller har to utbyttebeskrivelser i én og samme formulering. Dette gjør at de kommuniserer dårlig. Disse må enten deles i to eller gjøres mer overordnede. Generelt kan vi si at læringsutbyttene på studietilbudsnivå skal være overordnede og favne de store linjene i studietilbudet.

Dette gjelder følgende beskrivelser av kunnskap:

K1 «Kandidaten har avansert kunnskap innenfor fagområdet ledelse og spesialisert innsikt i hvordan kandidaten selv kan utøve ledelse på et operativt, strategisk og personlig nivå.»

- Dette er to områder av kunnskap og det er derfor hensiktsmessig å dele opp punktet.

K2 «Kandidaten har inngående kunnskap om teorier og forskningsfronten innen praksisbaserte-, kritiske- og ledelsesarbeidsteorier, anvendt på strategisk ledelse, operativ ledelse og selvledelse.»

- Dette er både kunnskaps- og ferdighetsbeskrivelser, eller en utydelig beskrivelse.

K4 «Kandidaten kan anvende kunnskap, innsikt og verktøy for å utøve ledelse.»

- Dette er en ferdighet slik vi vurderer det.

Dette gjelder følgende beskrivelse av ferdigheter:

F3 «Kandidaten kan definere, analysere og løse ledelsesrelevante problemstillinger på operativt, strategisk og personlig nivå, samt har innsikt og situasjonsforståelse til å takle utfordringer og krevende situasjoner.»

- Dette er både en ferdighet og en kunnskap.

Dette gjelder følgende beskrivelser av generell kompetanse:

GK 2 «Kandidaten kan anvende sine kunnskaper og ferdigheter knyttet til ledelse, for å gjennomføre avanserte arbeidsoppgaver, samt til å takle utfordringer, konflikter, dilemmaer, press, usikkerhet, ressursknapphet, og kunne iverksette tiltak i egen organisasjon.»

- Det kan diskuteres om dette er en ferdighet (kunne iverksette i egen organisasjon) og to andre beskrivelser formulert i ett. Søker bør dele opp formuleringen eller gjøre den mer overordnet.

GK 3 «Kandidaten kan formidle omfattende selvstendig arbeid, beherske ledelsesfagets uttrykksformer, samt kan kommunisere med andre i egen organisasjon, med spesialister og med allmenheten om ledelsesrelevante problemstillinger.»

- Dette er minst to læringsutbytteformuleringer. Søker må dele i to eller gjøre den mer overordnet.

Når det gjelder læringsutbyttene på emnenivå, se 3.3.4. Endringer i læringsutbyttene på studietilbuds- og emnenivå må også oppdateres i studieplanen.

Konklusjon

Nei, kravet er ikke tilfredsstillende imøtekommet.

Høyskolen må

- gi studiet et annet navn, gitt at innholdet i studiet skal være slik det nå er formulert
- gå gjennom læringsutbyttene på studietilbudsnivå og se til at de er plassert i riktig kategori: kunnskap, ferdigheter eller generell kompetanse
- dele opp læringsutbytteformuleringer som inneholder flere punkter, i tråd med vurderingen over

Høyskolen bør

- Vurdere å dele opp GK2.

3.3.2 Studietilbudets faglige oppdatering og relevans

§ 2-2 (2) Studietilbudet skal være faglig oppdatert, og ha tydelig relevans for videre studier og/eller arbeidsliv.

Vurdering

I søknaden skriver søker at «studiet er ikke relevant for videre studier, men retter seg mot studenter som har en lederjobb og således har god erfaring med arbeidslivet, men ønsker å videreutvikle sitt lederskap, slik at de bedre kan bidra i sine virksomheter eller samfunnet som helhet».

Studiet begrenser seg dermed til kun å ha faglig relevans for arbeidsliv. Vi har derfor ikke vurdert studiet som relevant for videre studier.

I søknaden står det at studiet er faglig oppdatert og har tydelig relevans for arbeidslivet, men hvordan studiet er faglig oppdatert, er i liten grad beskrevet av søkeren. For å gjøre en vurdering av dette punktet er komiteen henvist til det søker skriver særlig under punkt 4 Studietilbudets innhold. Vurderingen her blir derfor noe av det samme. Mastergradsstudiet vektlegger lederens selvutvikling, men tilbyr i liten grad opplæring i verktøy for ledelse og allsidighet i lederrollen. Videre er det svakt begrunnet at studentene vil ha begrenset behov for metodeundervisning. I beskrivelsen av emnene som inngår i studiet, fremgår det ikke hvordan studiet er «oppdatert for et arbeids- og organisasjonsliv i hurtig endring hvor utviklingen innen for eksempel teknologi, økonomi og klima, så vel som nye verdikjeder og verdiskapingsformer, setter premissene og påvirker hvordan ledere organiserer og leder

virksomheter». Vi ville ha forventet at dette også ville omfatte å beherske prosjektstyring, kvalitetssikringsarbeid, partssamarbeid, økonomistyring, innovasjon, teknologiledelse, omdømmehåndtering og planlegging.

Ellers overbeviser søknaden om at studiet bygger på forskningsfronten innen det å forstå ledelse som utøvelse av en profesjonell praksis, men vi er i tvil om at dette er gjeldende for all type ledelse og på alle nivåer. Studietilbudet virker mindre relevant for ledere på virksomhetsnivå og ledere innen kunnskapsintensive virksomheter. Studietilbudet har en ambisiøs målsetning om å skulle utdanne og utvikle ledere på tvers av bransjer og sektorer og ulike ledelsesnivå. Dette er ikke umulig, men utfordringene blir ikke diskutert eller redegjort for.

Konklusjon

Nei, studiet har ikke en tydelig faglig relevans for arbeidsliv.

Høyskolen må

- redegjøre for hvordan studietilbudet skal ivareta og imøtekomme at studiet er rettet mot ledere fra ulike bransjer og sektorer så vel som ulike ledernivå
- redegjøre for hvordan studiet er relevant for arbeidslivet utover selvutviklingsbiten
- gi studietilbudet en bredere faglig innretning, for eksempel ved å inkludere fag som prosjektstyring, kvalitetssikringsarbeid, partssamarbeid, økonomistyring, innovasjon, teknologiledelse, omdømmehåndtering og planlegging

3.3.3 Studietilbudets arbeidsomfang

§ 2-2 (3) Studietilbudets samlede arbeidsomfang skal være på 1500–1800 timer per år for heltidsstudier.

Vurdering

I tillegg til masteroppgaven à 30 studiepoeng består Master i praktisk lederskap av fire emner à 7,5 studiepoeng og seks emner à 5 studiepoeng. Studiet skal gjennomføres over seks semestre. Søker opplyser at det totale arbeidsomfanget, inkludert alle aktiviteter for den enkelte student, vil tilsvare 858 timer første studieår, 885 timer andre studieår og 876 timer for masteroppgaven, som skal utarbeides det tredje og siste året. På bakgrunn av at læringsutbyttene både når det gjelder kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse, er identiske i flere av emnene (se avsnitt 3.3.4 for mer detaljer), er det helt umulig for den enkelte student og oss å vurdere det samlede arbeidsomfanget i disse emnene. Når det gjelder de oppgitte pensumbøkene i Selvledelse 1 og 2, er utdraget fra dem heller ikke spesifisert. Det ser nå ut som om 5 studiepoeng + 5 studiepoeng skal ha felles pensum på 1274 sider. Dette oppfattes som klart i overkant av tilrådelig mengde i det samlede arbeidsomfanget i dette emnet, hvor både forelesninger, dialoger og utviklingsorienterte laboratorier oppgis som aktuelle læringsaktiviteter.

Konklusjon

Nei, kravet er ikke tilfredsstillende imøtekommet.

Høyskolen må

- lage selvstendige læringsutbytter for hvert enkelt emne eller slå sammen de emnene som har like læringsutbytter, slik at studiets reelle arbeidsomfang kan vurderes
- spesifisere pensum for hvert enkelt emne eller slå sammen de emnene som har likt pensum, slik at studiets reelle arbeidsomfang kan vurderes

3.3.4 Studietilbudets innhold, oppbygning og infrastruktur

§ 2-2 (4) Studietilbudets innhold, oppbygning og infrastruktur skal være tilpasset læringsutbyttet for studietilbudet.

Vurdering

Hovedmålet med studiet er å utdanne og utvikle ledere som ønsker å reflektere over og videreutvikle egen praksis som leder. Vi har tre hovedinnvendinger mot hvordan studietilbudets innhold og oppbygning er ment å være tilpasset læringsutbyttet for studietilbudet.

Studietilbudet har en ambisiøs målsetning om å skulle utdanne og utvikle ledere på tvers av bransjer og sektorer og ulike ledelsesnivå. Dette er ikke umulig, men utfordringene blir ikke diskutert eller gjort rede for i presentasjonen av studietilbudets innhold, oppbygning og infrastruktur.

Den andre innvendingen er rettet mot studieplanen. Emnene blir presentert parvis: to emner som i hovedsak tar for seg konteksten ledere flest opererer i, to emner innen strategisk ledelse (hvert på 7,5 studiepoeng), to emner innen operativ ledelse (hvert på 7,5 studiepoeng), to emner innen selvledelse (hvert på 5 studiepoeng) og to emner som tar for seg utvikling av egen praksis (hvert på 5 studiepoeng). Temaene er gjennomgående i to semestre og er lagt opp som en helhet, hvor enkelttemaer bygger på hverandre gjennom de to semestrene, med eksamen etter hvert gjennomførte semester.

De to første emnene, som i hovedsak tar for seg konteksten ledere flest opererer i, er godt beskrevet i studieplanen og virker fornuftige i en mastergrad i praktisk lederskap. Hovedinnvendingen her er rettet mot de resterende emnene, som i studieplanen er presentert med identisk pensum for emne 1 og emne 2. Læringsutbyttene i Operativ ledelse 1 og 2 (7,5 + 7,5 studiepoeng) er helt like. Det samme gjelder Utvikling av egen praksis 1 og 2 (5 + 5 studiepoeng). I tillegg er læringsutbyttene og pensum på Selvledelse 1 og 2 (5 + 5 studiepoeng) helt like. De parvise emnene er tilsynelatende identiske i begge semestrene, og det fremstår som at det ikke legges opp til noen progresjon fra det ene semesteret til det andre. Høyskolen må lage selvstendige emneplaner slik at alle emnene fremstår med egne læringsutbytter der progresjon i studiet fremkommer, og der pensum for den enkelte eksamen ikke er overlappende. Alternativt kan emnene som har like læringsutbytter og samme pensum, slås sammen. Når det gjelder læringsutbyttene på emnenivå, må høyskolen rydde opp i beskrivelsene som går på kunnskap. I nesten alle emner inneholder kunnskapsutbyttene én eller flere formuleringer hvor studenten skal anvende eller analysere eller begge deler. Dette er beskrivelser av ferdigheter og må flyttes. Høyskolen må i tillegg være mer nøkterne når det gjelder hva studenten har mulighet til å oppnå av kunnskaper, ferdigheter og generell kompetanse i et emne på 7,5 studiepoeng. Det er satt opp syv utbytter som går på ferdigheter, og ni utbytter på generell kompetanse i emnene Operativ ledelse 1 og 2. Dette er mange og krevende læringsutbytter, og de bør reduseres. Læringsutbyttene på emnenivå må være oppnåelige innenfor emnets omfang.

Den siste innvendingen mot hvordan studietilbudets innhold, oppbygging og infrastruktur er ment å være tilpasset læringsutbyttet for studietilbudet, er rettet mot innholdet. Vi ville forvente at ledere ville etterspørre mer praktiske lederinstrumenter som prosjektstyring, partssamarbeid, økonomistyring, innovasjon, teknologiledelse, omdømmehåndtering og planlegging. Masterstudiet vektlegger lederens selvutvikling, men tilbyr i liten grad opplæring i konkrete verktøy for ledelse. Videre er det svakt begrunnet at studentene vil ha begrenset behov for metodeundervisning.

Høyskolens infrastruktur vurderes som god. Høyskolen Kristiania har sine lokaler midt i Oslo sentrum. Høyskolen disponerer 27 000 kvm fordelt på auditorier, klasserom, grupperom, gruppesoner, bibliotek, lærings- og ressurscenter, student- og ansattkantene, studentpub, samt kontorer for fagstab og administrasjon. Høyskolens auditorier og klasserom har alle moderne innredninger med undervisnings-PC, projektorer og høyttalere. Alle studenter har tilgang til et sikret trådløst nettverk, filservere med hjemmeområder samt printere og kopimaskiner.

Konklusjon

Nei, studietilbudets innhold og oppbygning er ikke tilpasset læringsutbyttet for studietilbudet.

Høyskolen må

- redegjøre for hvordan studietilbudet skal ivareta og imøtekomme at studiet er rettet mot ledere fra ulike bransjer og sektorer samt ulike ledernivå
- lage selvstendige emneplaner slik at alle emnene fremstår med egne læringsutbytter der progresjon i studiet fremkommer, og der pensum for ulike eksamener ikke er overlappende, eller slå sammen de emnene som har like læringsutbytter og pensum
- gå gjennom læringsutbyttene på emnenivå og se til at de er plassert i riktig kategori: kunnskap, ferdigheter eller generell kompetanse
- formulere læringsutbytter på emnenivå som er mulig å oppnå innenfor emnets omfang
- beskrive hvordan metodeundervisningen ivaretas med relevant pensumlitteratur, og justere studieplanen slik at dette fremkommer eksplisitt
- gi studietilbudet en bredere faglig innretning, for eksempel ved å inkludere fag som prosjektstyring, kvalitetssikringsarbeid, partssamarbeid, økonomistyring, innovasjon, teknologiledelse, omdømmehåndtering og planlegging

Høyskolen bør

- inkludere et obligatorisk metodeemne i mastergraden

3.3.5 Undervisnings-, lærings- og vurderingsformer

§ 2-2 (5) Undervisnings-, lærings- og vurderingsformer skal være tilpasset læringsutbyttet for studietilbudet. Det skal legges til rette for at studenten kan ta en aktiv rolle i læringsprosessen.

Vurdering

Ifølge søknaden operer dette mastergradsstudiet med et 50/50-prinsipp. Med det mener søkeren at 50 prosent av tiden fylles med pensumrelatert materiale og teoripåfyll, mens de resterende 50 prosent fylles med studentinitiert materiale og egenutvikling. Undervisnings- og læringsformene er, slik det er beskrevet i søknaden, godt tilpasset studiets formål og egenart. Vår hovedinnvending er rettet mot vurderingsformene. I all hovedsak reflekteres det godt i søknaden over at ikke all læring og utvikling lar seg måle, spesielt ikke når såpass mye av studiet er lagt opp til selvutvikling. Selvutvikling blir som regel tatt for gitt i mer tradisjonelle utdanninger og blir sett på som en positiv bi-effekt av det å ta en utdanning, uten at det gjøres forsøk på å vurdere studentene eksplisitt på dette. Utfordringen i dette masterstudiet er at selvutvikling utgjør en såpass stor del av innholdet i studietilbudet at det blir vanskelig å vurdere studentenes læringsutbytte og prestasjoner.

Studietilbudet vil være sårbart for om studentene faktisk møter til samlingene. Erfaring tilsier at ledere er travle mennesker med arbeidsoppgaver som fort kan virke viktigere enn å prioritere studier. Veldig mye av studiet er basert på refleksjon i grupper, og denne læringsformen er avhengig av tilstedeværelse. I søknaden er det ikke beskrevet hvordan studietilbudet skal sikre tilstrekkelig deltakelse. Det fremkommer ikke i søknaden eller studieplanen hvilke samlinger som er obligatoriske, og hvilke som er frivillige.

Vurderingsformen i de ulike emnebeskrivelsene varierer, og det kommer ikke klart frem fra emnebeskrivelsene hvilke emner som vurderes sammen. Ut fra emnebeskrivelsene er det ikke tydelig hvilke emner som skal vurderes ved hjelp av individuell oppgave, og hvilke som skal ha gruppeoppgave. Høyskolen bør vurdere om det i enkelte fag er mer hensiktsmessig med mappevurdering, hvor for eksempel refleksjonslogger og obligatorisk oppmøte inngår.

Det kommer heller ikke frem om alle emnene skal vurderes med bestått / ikke bestått, eller om det skal benyttes gradering.

Konklusjon

Nei, studiets undervisnings-, lærings- og vurderingsformer er ikke egnet til å oppnå læringsutbyttet slik det er beskrevet i planen.

Høyskolen må

- tydeliggjøre hvilke samlinger som er obligatoriske, og hvilke som er frivillige
- tydelig beskrive hvilken vurderingsform som brukes i hvert enkelt emne
- tydeliggjøre om emnene vil vurderes med bestått / ikke bestått, eller om gradert karakterskala skal benyttes

Høyskolen bør

- vurdere en mer omfattende mappevurdering for de enkelte fag, hvor også for eksempel refleksjonslogger inngår, samt obligatorisk oppmøte

3.3.6 Kobling til forsknings- og utviklingsarbeid

§ 2-2 (6) Studietilbudet skal ha relevant kobling til forskning og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid, og faglig utviklingsarbeid.

Vurdering

I søknaden fremkommer det at mastergradsstudiet i praktisk lederskap, selv om det er et praksisorientert studium, er bygget opp med tanke på å være tett på forskningsfronten innen relevante områder. Dette ivaretas ved at majoriteten av de emneansvarlige og andre som underviser, er aktive forskere og vil bringe sine forskningsresultater og forskningserfaringer inn i undervisningen.

Konklusjon

Ja, studiet har tilfredsstillende kobling til forskning og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid og faglig utviklingsarbeid.

3.3.7 Studietilbudets ordninger for internasjonalisering

§ 2-2 (7) Studietilbudet skal ha ordninger for internasjonalisering som er tilpasset studietilbudets nivå, omfang og egenart.

Vurdering

På grunn av studiets nivå, omfang og egenart må ordninger for internasjonalisering først og fremst vurderes i henhold til de emneansvarliges internasjonale FoU-nettverk, internasjonale publiseringer, engelsk pensum og mulighet for utreise i enkeltmoduler. Flere av de emneansvarlige har tatt sin utdanning ved utenlandske utdanningsinstitusjoner. Søker har lagt ved en oversikt over de involverte fagpersonenes internasjonale publiseringer, deltakelse på internasjonale konferanser og internasjonale nettverk. To av emnene, Strategisk ledelse 1 og 2, er beskrevet i engelsk oversettelse og vil i hovedsak gjennomføres på engelsk. Flere av emnene har stort omfang av engelsk pensum skrevet både av den enkelte emneansvarlige og andre engelskspråklige forfattere. Internasjonalisering ivaretas derfor ved at majoriteten av de emneansvarlige er aktive forskere som vil bringe internasjonale perspektiver på aktuelt fagfelt inn i undervisningen.

Konklusjon

Ja, studiet har ordninger for internasjonalisering relevant for studiets nivå, omfang og egenart.

3.3.8 Studietilbudets ordninger for internasjonal studentutveksling

§ 2-2 (8) Studietilbud som fører fram til en grad skal ha ordninger for internasjonal studentutveksling. Innholdet i utvekslingen skal være faglig relevant.

Vurdering

Høyskolen Kristiania har et samarbeid med University of Hertfordshire Higher Education Corporation, hvor studentene kan velge moduler fra deres MSc Business and Organisational Strategy. Det er imidlertid sider ved avtalen søker må klargjøre før vi kan konkludere med at den faktisk er bindende og kravet oppfylt. På avtalens første side står det at avtalen åpner for at søkere fra mastergradsstudiet til høyskolen skal bli vurdert for opptak til University of Hertfordshire Higher Education Corporation. I punkt 1.2 er avtalen omtalt som en intensjonsavtale («statement of intent»). I punkt 2.3 står det at studenter fra Høyskolen Kristiania er velkommen til å søke opptak, og at vertsinstitusjonen vil vurdere søknadene blant annet ut fra hvor mange ledige plasser det er på studiet. Deretter står det at søkere som har bestått første semester av Høyskolen Kristianas masterstudium, vil bli tatt opp til studiet ved Hertfordshire. Avtalen er dermed tvetydig i sin ordlyd. Det står ingenting i avtalen om at vertsinstitusjonen har satt av et visst antall plasser til de innvekslende studentene. Vi kan derfor få inntrykk av at vertsinstitusjonen vil vurdere studentene fra Høyskolen Kristiania på lik linje med andre søkere til studiet.

Søker arbeider i tillegg med formalisering av en samarbeidsavtale med London School of Economics. Søker er likevel litt utydelig i beskrivelsen av hvilken ordning for internasjonal utveksling de ønsker å «velge». Utvekslingen vil foregå i ordinær studietid og være obligatorisk. Siden søker ved søknadstidspunkt ikke har valgt hva slags utveksling de skal ha, er det vanskelig å kommentere det. Avtalen med University of Hertfordshire Higher Education Corporation er faglig relevant, men en tilretteleggelse hvor studentene kan reise ut og gjennomføre en femdagers samling som del av et emne ved London School of Economics, virker likevel som mest relevant på grunn av studiets nivå, omfang og egenart.

Konklusjon

Nei, studiet har ikke ordninger for internasjonal studentutveksling relevant for studiets nivå, omfang og egenart.

Høyskolen må

- klargjøre innholdet i avtalen med University of Hertfordshire Higher Education Corporation slik at det kommer klart frem at studenter som har bestått første semester ved Høyskolen Kristiania, er sikret plass på utveksling hvis de ønsker det

Høyskolen bør

- velge utveksling ved London School of Economics siden det er enklere for studentene å gjennomføre en femdagers samling som del av et emne enn på egenhånd å ta et helt emne ved en annen master i utlandet

3.3.9 Praksisavtaler

§ 2-2 (9) For studietilbud med praksis skal det foreligge praksisavtale mellom institusjon og praksissted.

Vurdering

Ikke relevant.

3.4 *Krav til fagmiljø (§ 3-2 i forskrift fra kunnskapsdepartementet om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning og § 2-3 i studietilsynsforskriften)*

3.4.1 Avgrensning og bredde

§ 3-2 (1) Mastergradsstudiet skal være definert og avgrenset og ha tilstrekkelig faglig bredde.

Vurdering

Profilen er tydelig når det gjelder praksisorientering. Den bygger som tidligere nevnt på retninger innen ledelse, slik som ledelsesarbeid, kritiske ledelsesstudier og ledelse som praksis, men vi synes likevel ikke det har en tilstrekkelig faglig bredde som er relevant for *utøvende* ledere. Studiet inneholder ikke ledelsesverktøy av mer generell økonomisk-administrativ karakter, slik som økonomistyring, HR, organisasjonsutvikling og finans, noe ledere i praksis vil etterspørre. Selv om høyskolen endrer navn på masteren, må de gi studietilbudet en bredere innretning. Masteren slik den fremstår nå, blir veldig smal. Dette skyldes til dels at studieplanen er mangelfull, slik at det er vanskelig å få et klart bilde på arbeidsmengden slik det nå er beskrevet.

Søker begrunner dette med at mastergraden ikke er en generalistutdanning, men en spesialistutdanning med tyngdepunkt mot det å lede mennesker. Vi ville imidlertid vurdere dette studietilbudet mer som en generalistutdanning enn en spesialistutdanning siden det henvender seg bredt til alle typer ledere og alle typer virksomheter og i liten grad til en spesialisert gruppe studenter.

Konklusjon

Nei, mastergradsstudiet har ikke tilstrekkelig faglig bredde.

Høyskolen må

- redegjøre for hvordan studietilbudet skal ivareta og imøtekomme at studiet er rettet mot ledere fra ulike bransjer og sektorer samt ulike ledernivå
- redegjøre for hvordan dette studietilbudet kan sies å være en spesialistutdanning
- redegjøre for hvordan studiet gir en tydelig relevans for arbeidslivet utover den delen av studiet som handler om selvutvikling
- gi studietilbudet en bredere faglig innretning, for eksempel ved å inkludere fag som prosjektstyring, kvalitetssikringsarbeid, partssamarbeid, økonomistyring, innovasjon, teknologiledelse, omdømmehåndtering og planlegging

3.4.2 Fagmiljøets sammensetning, størrelse og kompetanse

Fra studietilsynsforskriften:

§ 2-3 (1) Fagmiljøet tilknyttet studietilbudet skal ha en størrelse som står i forhold til antall studenter og studiets egenart, være kompetansemessig stabilt over tid og ha en sammensetning som dekker de fag og emner som inngår i studietilbudet.

Fra studiekvalitetsforskriften:

§ 3-2 (2) Mastergradsstudiet skal ha et bredt og stabilt fagmiljø som består av tilstrekkelig antall ansatte med høy faglig kompetanse innenfor utdanning, forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid og faglig utviklingsarbeid innenfor studietilbudet. Fagmiljøet skal dekke fag og emner som studietilbudet består av. De ansatte i fagmiljøet skal ha relevant kompetanse.

Vurdering

Fagmiljøet tilknyttet mastergradsstudiet består av seks personer, fire professorer, én førsteamanuensis og én høyskolelektor. Søker har presentert fagmiljøet på en oversiktlig og god måte, og fagmiljøets størrelse og sammensetning er godt dokumentert både ved presentasjon av aktuelle nasjonale og internasjonale nettverk og publikasjonslister. Søker oppgir at antall deltidsstudenter vil starte på 30, og at det vil være 74 studenter når studiet er fullt. Et frafall av studenter på omtrent 10 prosent betyr i henhold til søkers beregninger at omtrent 20 studenter til enhver tid skal veiledes fram til en masteroppgave. Tatt i betraktning studiets egenart og det faktum at studentene i regelen vil være i arbeid i hele studietiden, vil antall fagpersoner være tilstrekkelig for gjennomføring av dette studiet.

Totalt 3,1 årsverk er koblet til studiet, hvorav alle tilsatte bortsett fra én har førstestillingskompetanse. Fagmiljøet er sammensatt på en slik måte at de er dekkende for studietilbudet, både når det gjelder forskning og videreutvikling av studiet og fagområdene.

Konklusjon

Ja, fagmiljøets sammensetning, størrelse og samlede kompetanse er tilpasset studiet slik det er beskrevet i planen.

3.4.3 Fagmiljøets utdanningsfaglige kompetanse

§ 2-3 (2) Fagmiljøet tilknyttet studietilbudet skal ha relevant utdanningsfaglig kompetanse.

Vurdering

Søker sannsynliggjør at fagmiljøet tilknyttet studietilbudet har relevant og utdanningsfaglig kompetanse, gjennom følgende erfaringer: «(i) de har lang undervisningserfaring, (ii) de har relevant utdanningsfaglig utdanning, eller (iii) de har jobbet mye med utviklings- og undervisningsprosesser på individ-, gruppe- og organisatorisk nivå som konsulent, prosessfasilitator og/eller rådgiver». I et erfaringsbasert studium er adekvat kontakt og erfaring med praksisfeltet viktig for at fagmiljøet skal forstå studentenes situasjonsbeskrivelser og erfaringseksempler og relatere til aktuell teori i de ulike emnene. De fleste av de emneansvarlige har slik praksiserfaring. Hele fagmiljøet har lang og sammensatt undervisnings- og veiledningserfaring fra utdanningssektoren. I tillegg har to av de

emneansvarlige formell pedagogisk utdanning. Institusjonen bør legge til rette for at flere i fagmiljøet også får formell pedagogisk utdanning.

Konklusjon

Ja, fagmiljøet tilknyttet studietilbudet har relevant utdanningsfaglig kompetanse.

Høyskolen bør

- legge til rette for at flere i fagmiljøet får formell pedagogisk utdanning

3.4.4 Faglig ledelse

§ 2-3 (3) Studietilbudet skal ha en tydelig faglig ledelse med et definert ansvar for kvalitetssikring og -utvikling av studiet.

Vurdering

Master i praktisk lederskap skal ledes av en programdirektør for studiet med ansvar for kvalitetssikring og utvikling av studiet. Søker fremhever at ansvarsområdene til programdirektøren vil omfatte «programkvalitet, styringskvalitet, inntakskvalitet, undervisningskvalitet og rammekvalitet gjennom hele studiet. Programdirektør vil sikre programkvalitet ved å følge opp faglig innhold, nivå, pedagogikk og eksamensformer i programmet, samt påse at studentenes læringsutbytte oppnås». Programdirektøren skal være studentens faglige kontaktpunkt og kvalitetssikre studiets overordnede målsettinger og emneplaner. Det skal oppnevnes emneansvarlige, som sammen med programdirektør skal bidra i koordineringen og gjennomføringen av studiet. Søker oppgir at programdirektøren selv skal bidra i markedsføringen av studiet, følge opp studiets relevans og ha kontakt med samfunns- og næringsliv og andre utdanningsinstitusjoner, både nasjonalt og internasjonalt. Programdirektøren vil få administrativ støtte av en studieleder. På bakgrunn av det overstående viser søker at masterstudiet har en tydelig faglig ledelse med definert ansvar.

Konklusjon

Ja, studietilbudet har en tydelig faglig ledelse med et definert ansvar for kvalitetssikring og -utvikling av studiet.

3.4.5 Tilsatte i hovedstillinger

§ 2-3 (4) Minst 50 prosent av årsverkene knyttet til studietilbudet skal utgjøres av ansatte i hovedstilling ved institusjonen. Av disse skal det være ansatte med minst førstestillingskompetanse i de sentrale delene av studietilbudet. I tillegg gjelder følgende krav til fagmiljøets kompetansenivå:

- a) For studietilbud på bachelorgradsnivå skal fagmiljøet tilknyttet studiet bestå av minst 20 prosent ansatte med førstestillingskompetanse.
- b) For studietilbud på mastergradsnivå skal 50 prosent av fagmiljøet tilknyttet studiet bestå av ansatte med førstestillingskompetanse, hvorav minst 10 prosent med professor- eller dosentkompetanse ansatte med førstestillingskompetanse.
- c) For studietilbud på doktorgradsnivå skal fagmiljøet tilknyttet studiet bestå av ansatte med førstestillingskompetanse, hvorav minst 50 prosent med professorkompetanse.

Vurdering

Fagmiljøet tilknyttet masterstudiet består av seks personer. Fire fagpersoner har professorkompetanse, én fagperson har førstestillingskompetanse og én har lektorkompetanse. Fire av de seks fagpersonene har 100 prosent fast stilling ved Høyskolen Kristiania, én har 50 prosent fast stilling og én har 20 prosent fast stilling. Dette gir i sum et tilstrekkelig stort og stabilt fagmiljø med henholdsvis professor- og førstestillingskompetanse med fast tilknytning til Høyskolen Kristiania.

Søker skriver at studiets hovedmål er å «utdanne og utvikle ledere som ønsker å reflektere over og videreutvikle egen praksis som leder». Det legges i tillegg stor vekt på at studentene, sammen med lederutviklere og sine medstudenter, skal jobbe «med egen utvikling som leder, menneske, og deres evne til å ta ansvar og utøve ledelse». De sentrale delene i studiet vil derfor være knyttet til Selvledelse 1 og 2, til sammen 10 studiepoeng, Utvikling av egen praksis 1 og 2, til sammen 10 studiepoeng, og Operativt lederskap 1 og 2, til sammen 15 studiepoeng. Fagmiljøet knyttet til de sentrale delene av studiet består derfor av en professor i 100 prosent fast stilling, en førsteamanuensis i 100 prosent fast stilling og en høyskolelektor i 100 prosent fast stilling.

Konklusjon

Ja, fagmiljøet oppfyller de kvantitative kravene.

3.4.6 Fagmiljøets forsknings- og utviklingsarbeid

Fra studietilsynsforskriften:

§ 2-3 (5) Fagmiljøet tilknyttet studietilbudet skal drive forskning og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid, og faglig utviklingsarbeid, og skal kunne vise til dokumenterte resultater med en kvalitet og et omfang som er tilfredsstillende for studietilbudets innhold og nivå.

Fra studie kvalitetsforskriften:

§ 3-2 (3) Fagmiljøet skal kunne vise til dokumenterte resultater på høyt nivå og resultater fra samarbeid med andre fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt. Institusjonens vurderinger skal dokumenteres slik at NOKUT kan bruke dem i arbeidet sitt.

Vurdering

Gjennom publikasjonslister og presentasjoner av forskningsprosjekter som er under arbeid, tydeliggjør Høyskolen Kristiania det aktuelle fagmiljøets forsknings- og faglige utviklingsarbeid på en relevant og oversiktlig måte. Søker fremhever at flere i fagmiljøet har internasjonale publikasjoner på høyt nivå. Fagmiljøet publiserer innenfor alle fagområdene studiet er sammensatt av, både nasjonalt og internasjonalt, og flere av publikasjonene er sampublikasjoner med nasjonale eller internasjonale forskere.

Konklusjon

Ja, kravet er tilfredsstillende imøtekommet.

3.4.7 Fagmiljøets eksterne faglige deltakelse

§ 2-3 (6) Fagmiljøet tilknyttet studietilbud som fører fram til en grad skal delta aktivt i nasjonale og internasjonale samarbeid og nettverk som er relevante for studietilbudet.

Vurdering

Søker har lagt ved en oversikt over den enkelte emneansvarliges deltakelse i nasjonale og internasjonale nettverk og deltakelse på konferanser. Gjennom publikasjonslistene for den enkelte vises sampubliseringer med både nasjonale og internasjonale forskere. Det er ingen tvil om at fagmiljøet tilknyttet studietilbudet deltar i nasjonale og internasjonale nettverk som er relevante for studiet.

Konklusjon

Ja, fagmiljøet deltar aktivt i nasjonale og internasjonale samarbeid og nettverk relevante for studiet.

3.4.8 Praksisveiledere

§ 2-3 (7) For studietilbud med obligatorisk praksis skal fagmiljøet tilknyttet studietilbudet ha relevant og oppdatert kunnskap fra praksisfeltet. Institusjonen må sikre at praksisveilederne har relevant kompetanse, og erfaring fra praksisfeltet.

Vurdering

Ikke relevant.

4 Samlet konklusjon

På bakgrunn av den skriftlige søknaden med tilhørende dokumentasjon konkluderer den sakkyndig komiteen med følgende:

Komiteen anbefaler ikke akkreditering av Mastergrad i praktisk lederskap ved Høyskolen Kristiania.

Følgende krav er vurdert som ikke godkjent:

- § 2-1 (1) Aktuelle krav i lov om universiteter og høyskoler med tilhørende forskrifter skal være oppfylt.
- § 2-1 (2) Informasjon om studietilbudet skal være korrekt, vise studiets innhold, oppbygging og progresjon, samt muligheter for studentutveksling.
- § 2-2 (1) Læringsutbyttet for studietilbudet skal beskrives i samsvar med Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring, og studietilbudet skal ha et dekkende navn.
- § 2-2 (2) Studietilbudet skal være faglig oppdatert, og ha tydelig relevans for videre studier og/eller arbeidsliv.
- § 2-2 (3) Studietilbudets samlede arbeidsomfang skal være på 1500–1800 timer per år for heltidsstudier.
- § 2-2 (4) Studietilbudets innhold, oppbygging og infrastruktur skal være tilpasset læringsutbyttet for studietilbudet.
- § 2-2 (5) Undervisnings-, lærings- og vurderingsformer skal være tilpasset læringsutbyttet for studietilbudet. Det skal legges til rette for at studenten kan ta en aktiv rolle i læringsprosessen.
- § 3-2 (1) Mastergradsstudiet skal være definert og avgrenset og ha tilstrekkelig faglig bredde.

Følgende krav må innfris for å oppnå akkreditering:

Søkeren må

- beskrive opptaket mer spesifikt slik at det blir tydelig om det finnes rangeringsregler
- gitt at det finnes rangeringsregler, beskrive og begrunne dem, og i tillegg tydeliggjøre dette i studieplanen
- beskrive og begrunne hva som er relevant yrkespraksis for det tredje året, og tydeliggjøre dette i studieplanen
- formulere en presentasjon i studieplanen av studiets faglige innhold, begrunnelse og arbeidslivsrelevans på en måte som gjenspeiler studiets overordnede læringsutbytter
- formulere tydelig i studieplanen hvilke muligheter studentene har for internasjonal utveksling
- formulere en studieplan hvor hvert enkelt emne har egne læringsutbytter og pensum, slik at studiets progresjon er mulig å vurdere
- gi studiet et annet navn, gitt at innholdet i studiet skal være slik det nå er formulert
- gå gjennom læringsutbyttene på studietilbudsnivå og se til at de er plassert i riktig kategori: kunnskap, ferdigheter eller generell kompetanse
- dele opp læringsutbytteformuleringer som inneholder flere punkter, i tråd med vurderingen i 3.3 4

- redegjøre for hvordan studietilbudet skal ivareta og imøtekomme at studiet er rettet mot ledere fra ulike bransjer og sektorer så vel som ulike ledernivå
- redegjøre for hvordan studiet er relevant for arbeidslivet utover selvutviklingsbiten
- gi studietilbudet en bredere faglig innretning, for eksempel ved å inkludere fag som prosjektstyring, kvalitetssikringsarbeid, partssamarbeid, økonomistyring, innovasjon, teknologiledelse, omdømmehåndtering og planlegging
- lage selvstendige læringsutbytter for hvert enkelt emne eller slå sammen de emnene som har like læringsutbytter, slik at studiets reelle arbeidsomfang kan vurderes
- spesifisere pensum for hvert enkelt emne eller slå sammen de emnene som har likt pensum, slik at studiets reelle arbeidsomfang kan vurderes
- lage selvstendige emneplaner slik at alle emnene fremstår med egne læringsutbytter der progresjon i studiet fremkommer, og der pensum for ulike eksamener ikke er overlappende, eller slå sammen de emnene som har like læringsutbytter og pensum
- gå gjennom læringsutbyttene på emnenivå og se til at de er plassert i riktig kategori: kunnskap, ferdigheter eller generell kompetanse
- formulere læringsutbytter på emnenivå som er mulig å oppnå innenfor emnets omfang
- beskrive hvordan metodeundervisningen ivaretas med relevant pensumlitteratur, og justere studieplanen slik at dette fremkommer eksplisitt
- tydeliggjøre hvilke samlinger som er obligatoriske, og hvilke som er frivillige
- tydelig beskrive hvilken vurderingsform som brukes i hvert enkelt emne
- tydeliggjøre om emnene vil vurderes med bestått / ikke bestått, eller om gradert karakterskala skal benyttes
- klargjøre innholdet i avtalen med University of Hertfordshire Higher Education Corporation slik at det kommer klart frem at studenter som har bestått første semester ved Høyskolen Kristiania, er sikret plass på utveksling hvis de ønsker det
- redegjøre for hvordan dette studietilbudet kan sies å være en spesialistutdanning
- redegjøre for hvordan studiet gir en tydelig relevans for arbeidslivet utover den delen av studiet som handler om selvutvikling

Videre har komiteen gitt følgende råd for videre utvikling:

Søkeren bør

- tenke over hvem som er målgruppen for dette studietilbudet, og tilpasse den innledende teksten i studieplanen etter målgruppen
- Vurdere å dele opp GK2 i studiets læringsutbyttebeskrivelse
- inkludere et obligatorisk metodeemne i mastergraden
- vurdere en mer omfattende mappevurdering for de enkelte fag, hvor også for eksempel refleksjonslogger inngår, samt obligatorisk oppmøte
- velge utveksling ved London School of Economics siden det er enklere for studentene å gjennomføre en femdagers samling som del av et emne enn på egenhånd å ta et helt emne ved en annen master i utlandet
- legge til rette for at flere i fagmiljøet får formell pedagogisk utdanning

5 Institusjonenes kommentar

Høgskolen Kristianias tilsvaer til NOKUTs utkast til tilsynsrapport vedrørende akkreditering av masterstudium i praktisk lederskap, saksnummer 18/01936

Vi viser til NOKUTs utkast til tilsynsrapport, ref. 18/01936-9 datert 29.06.2018. Vi takker for en grundig vurdering av vaar søknad og noterer oss at den sakkyndige komiteen har konkludert med at masterstudiet i praktisk lederskap ikke er godkjent i sin naaværende form.

Vaart tilsvaer er spesifisert i punktene nedenfor, hvor vi adresserer de enkelte krav som ma innfris. Vi har oppdatert studieplanen for bedre a fa frem studiets faglige utbytte, tyngde og bredde i traad med komiteens anbefalinger. Endringene er ikke omfattende, men handler om a fa frem den underliggende fagligheten i studiet. I det foelgende tar vi for oss kravene og raadene fra de sakkyndige, og hva vi har gjort for a oppfylle disse.

Krav som ma innfris	Sokers tilsvaer
Opptaket	Soker operer med rullerende opptak. Studiet har plassbegrensning pa 30 studenter. Det ordinære opptaket avsluttes naar studiet er fylt opp av kvalifiserte sokere. Utover dette ingen rangering. Se kap. 1.2 i oppdatert studieplan.
Rangering av sokere	Se over.
Relevant yrkespraksis for tredje aaret	Yrkespraksis ma vaere fulltidsjobb etter fullfoert utdanning. Se kap. 1.2 i oppdatert studieplan.
Studiets faglige innhold og relevans	Studieplanen er oppdatert slik at studiets faglige innhold, begrunnelse og relevans gjenspeiles.
Muligheter for internasjonal utveksling	Sentralt i studiet er et samarbeid med en internasjonal handelshogskole. EDHEC Business School i Paris er valgt som partner og signert avtale er vedlagt. De staar for 5 studiepoeng av emnet <i>Innovasjons- og endringsledelse</i> .
Egne laeringsutbytter og pensum	En revidert studieplan er vedlagt med egne laeringsutbytter og endret pensum per emne.
Studiets navn	Innholdet i studiet er justert og vi mener studiets navn saaledes er dekkende. Praksisretningen innen ledelsesfagene forstås som noe mer enn verktøybruk eller noe nevenyttig. Med praksis mener søker her det mønsteret av ledelsesrelevante handlinger en leder over tid utvikler, noe som inkluderer bruk av verktøy, men også utvikling av lederidentitet, ferdigheter, kunnskap, sosiale evner, rutiner, påvirkningsteknikker, maktbase, kommunikasjonsevner mm.
Læringsutbytter i riktig kategori	Læringsutbytter per emne er oppdatert, se kap. 2 i oppdatert studieplan.
Dele opp læringsutbytter	Læringsutbytteformuleringer er delt opp og endret der hvor relevant, se kap. 2 i oppdatert studieplan.

Hvordan studiet er rettet mot ledere fra ulike bransjer/sektorer/nivå	Målgruppen er yngre ledere på mellomnivåer (typisk nivå 4, 3 eller 2) som ønsker å videreutvikle seg, både faglig og personlig. De er tidlig eller i mellomfasen av sine karrierer. Vi mener at uansett bransje vil ledere få et stort læringsutbytte av emnene som foreslått, også hvis de jobber kunnskapsintensive bransjer. Den innledende teksten i kap. 1 i studieplanen er oppdatert til å reflektere dette.
Studiets relevans for arbeidslivet	Studiet er ikke primært et selvutviklingsstudium, men et tungt, faglig tilbud innen viktige ledelsesdisipliner. Studieplanen er imidlertid oppdatert så den bedre reflekterer de underliggende faglige temaene og den faglige tyngden og bredden i studiet.
Studiet faglige bredde	Emner er justert etter komiteens anbefalinger. Tyngdepunktet er forskjøvet fra egenutvikling til faglig utvikling. Studentene vil tilegne seg kunnskaper, ferdigheter og kompetanser innen makroforståelse, konsekvensen av teknologiske endringer, strategisk ledelse, innovasjonsledelse og endringsledelse. De vil også erverve kunnskaper og verktøy om mellommenneskelige forhold og hvordan påvirke disse, og kunne bruke dette til ledelse av organisasjonsenheter, grupper eller team. De vil lære om gruppedynamikk, relasjonshåndtering, makt, påvirkningsteknikker, etiske vurderinger, samt myndiggjøring og prinsipper for selvstyring. Studentene vil også lære å påvirke rammebetingelser, forstå intern politikk og maktens dynamikk. I tillegg vil studentene lære mer om seg selv, sitt potensiale, sine utfordringer, samt tilegne seg verktøy og metoder for bedre å regulere og lede seg selv. Studieplanen er oppdatert.
Selvstendige læringsutbytter per emne	Selvstendige læringsutbytter er nå spesifisert per emne, se kap. 6 og kap. 7 i oppdatert studieplan.
Pensum for hvert emne	Pensum per emne er nå spesifisert, se kap. 7 i oppdatert studieplan.
Selvstendige emneplaner	Studieplanen er oppdatert til å inneholde selvstendige emnebeskrivelser, se kap. 7 i oppdatert studieplan.
Læringsutbyttene i riktig kategori	Læringsutbyttene på emnenivå er oppdatert for å sikre at utbyttene er plassert i riktig kategori, se kap. 7 i oppdatert studieplan.
Læringsutbytter som er mulig å oppnå	Læringsutbyttene er justert for å sikre måloppnåelse, se kap. 7 i oppdatert studieplan.
Metodeundervisning og relevant pensumlitteratur	Konkurrerende masterstudier hos andre institusjoner tilbyr ikke metodefag, men etter komiteens anbefalinger har vi valgt å inkludere et emne i <i>Kritisk tenkning og anvendt metode</i> . Dette var temaer som før var inkludert i samlinger på masteroppgaven, men som nå er trukket ut i eget emne. Emnebeskrivelse med pensumlitteratur er inkludert i kap. 7 i oppdatert studieplan. I tillegg vil vi gjennomføre metodeundervisning i løpet av <i>Masteroppgaven</i> .
Obligatoriske/frivillige samlinger	Samlinger er obligatoriske, og studenter må søke om fritak hvis behov for det, se kap. 3 i oppdatert studieplan.
Vurderingsform som brukes	Vurderingsform i hvert enkelt emne er spesifisert i søknaden, i hver emneplan, og i egne tabeller, samt i oppdatert studieplan, se kap. 6.
Vurdere bestått /ikke bestått eller karakterskala	Vurderingsform i hvert enkelt emne er spesifisert i søknaden, i hver emneplan, og i egne tabeller, samt i oppdatert studieplan, se kap. 6.
Avtalen med University of Hertfordshire	Studiet inkluderer en fem-dagers samling på EDHEC i 5 stp.-emnet <i>Innovasjons- og endringsledelse</i> , se kap. 4 i oppdatert studieplan.

Spesialistutdanning	Med spesialistutdanning innen ledelse mener søker en utdanning som fokuserer på spesifikke områder av ledelsesutøvelse, og ikke en breddeutdanning av MBA-type. Det er altså ikke spesialister vi tar opp til studiet. Vi ønsker å fokusere utdanningen på anvendelser av ledelse, noe vi mener kvalifiserer for å kalle det en spesialistutdanning. Et slikt spesialistfokus har deler av fagstaben god erfaring med fra andre institusjoner. Vi mener også at det er i tråd med hvordan en del internasjonale høyskoler/universiteter ofte skiller MBA- og MM-studier.
Relevans for arbeidslivet	Studiet er et faglig tilbud innen viktige ledelsesdisipliner som er relevante for arbeidslivet. Studieplanen er oppdatert så den bedre reflekterer de underliggende faglige temaene.

Søker har også tatt høyde for rådene fra komiteen for videre utvikling. Vi kan kort nevne at søker har et opplegg for pedagogisk videreutdanning av hele sin fagstab på høyskolen, noe studiets fagstab også vil få tilbud om. De andre rådene fra komiteen er adressert under «må-punktene» over.

I det store og hele har vi valgt å følge komiteens krav gjennom å revidere studieplanen på de punktene komiteen har nevnt. I den grad det forekommer mindre justeringer, handler det om hva vi mener en praksisorientert ledelsesmaster bør inneholde av faglig og personlig læring og utvikling, hva som er målgruppens behov og hva vi anser som relevant for arbeidslivet. Vi mener at studiet er en spesialistutdanning som har en god faglig bredde som er relevant for yngre ledere på mellomnivåer. Dette er vår primære målgruppe (også inkludert de som jobber i kunnskapsintensive bransjer). Denne mastergraden er ikke et selvutviklingsstudium, men et tungt faglig tilbud som inkluderer ledelsesrelevante emner som makroforståelse, strategisk ledelse, innovasjonsledelse, endringsledelse, samspill i grupper, gruppedynamikk, påvirkning, makt, etikk, selvledelse, myndiggjørende ledelse, lederutvikling, i tillegg til egenutvikling. Faglig er studiet på nivå med hva som tilbys av erfaringsbaserte lederutdanninger ved andre institusjoner. Vi kunne tatt med flere økonomisk-administrative emner, så som HR, finans, organisasjonsutvikling o.a., men innenfor et begrenset antall studiepoeng har vi gjort valg vi mener tjener studiet og gir det en tydelig profil innen praksisorientert ledelse. Det er valg som er nødvendig å gjøre for denne type studium, både for å sikre faglig dybde, samt gi studiet en posisjon i markedet som skiller det fra andre tilbud.

Vi mener justeringene som er gjort tilsier at masterstudiet i praktisk lederskap nå kan akkrediteres. Vi mener studiet er et godt og relevant tilbud til unge ledere. Vi har også en fagstab med lang erfaring fra undervisning og forskning, men også fra lederutvikling, så vel som topplederposisjoner, dedikert til studiet, noe som gir troverdighet og kvalitet på et høyt nivå. Vi håper på en positiv tilbakemelding.

Vedlegg:

Oppdatert studieplan, revidert 2. august 2018

Signert avtale med EDHEC av 12. mars 2018

6 Tilleggsvurdering

6.1 Vurdering av søkerinstitusjonens kommentar

§ 2-1 (1) Aktuelle krav i lov om universiteter og høyskoler med tilhørende forskrifter skal være oppfylt.

- *beskrive opptaket mer spesifikt slik at det blir tydelig om det finnes rangeringsregler*
- *gitt at det finnes rangeringsregler, beskrive og begrunne dem, og i tillegg tydeliggjøre dette i studieplanen*
- *beskrive og begrunne hva som er relevant yrkespraksis for det tredje året, og tydeliggjøre dette i studieplanen*

Vurdering

I sitt tilsvaer skriver søker at de vil praktisere rullerende opptak og at «studiet har en plassbegrensing på 30 studenter. Det ordinære opptaket avsluttes når studiet er fylt opp av kvalifiserte søkere.» Det vil ikke være rangering ut over dette. Når det gjelder formelle krav til opptak presiserer søker i sitt tilsvaer at tre års yrkespraksis må være «fulltidsjobb etter fullført utdanning», og minst to av årene må være i en lederfunksjon med resultat og/eller personalansvar. Søker har på bakgrunn av overstående redegjort for det sakkyndig komite har etterspurt.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

§ 2-1 (2) Informasjon om studietilbudet skal være korrekt, vise studiets innhold, oppbygging og progresjon, samt muligheter for studentutveksling.

- *formulere en presentasjon i studieplanen av studiets faglige innhold, begrunnelse og arbeidslivsrelevans på en måte som gjenspeiler studiets overordnede læringsutbytter*
- *formulere tydelig i studieplanen hvilke muligheter studentene har for internasjonal utveksling*
- *formulere en studieplan hvor hvert enkelt emne har egne læringsutbytter og pensum, slik at studiets progresjon er mulig å vurdere*

Vurdering

I sitt tilsvaer har søker oppdatert studieplanen i henhold til sakkyndig komiteens påpekinger når det gjelder formulering av arbeidslivsrelevans som gjenspeiler studiets overordnede læringsutbytter. Søker presiserer for eksempel at «hensikten er å gi studentene en virkelighetsnær utdanning hvor komplekse rammebetingelser og krevende arbeidsdager er normen.» Studentene skal få «et bevisst forhold til egen ledelsespraksis», og være «bedre forberedt på uforutsigbarhet, usikkerhet, forventninger, press, stress og problemer de kan møte i en jobbhverdag.» Studentene skal lære seg å «takle ansvar og krevende oppgaver, samt ikke la organisatoriske og personlige barrierer hindre dem i å ta lederskap.»

Søker har i sitt tilsvaer tydeliggjort i studieplanen hvilke muligheter studentene har for faglig relevant og forutsigbar internasjonal utveksling, og har utviklet en femdagers samling med EDHEC Business School i Paris.

I sitt tilsvaer har søker gjort relevante endringer naer det gjelder tydeliggjøring av selvstendige læringsutbytter og pensum knyttet til hvert enkelt emne slik at det nå er mulig å vurdere studiets progresjon på en tilfredsstillende måte.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

§ 2-2 (1) Læringsutbyttet for studietilbudet skal beskrives i samsvar med Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring, og studietilbudet skal ha et dekkende navn.

- *gi studiet et annet navn, gitt at innholdet i studiet skal være slik det nå er formulert*
- *gå gjennom læringsutbyttene på studietilbudsnivå og se til at de er plassert i riktig kategori: kunnskap, ferdigheter eller generell kompetanse*
- *dele opp læringsutbytteformuleringer som inneholder flere punkter, i tråd med vurderingen over*

Vurdering

På bakgrunn av revidert studieplan har søker i sitt tilsvaer argumentert for at studiets navn er det riktige. Søker presiserer at de mener «mønsteret av ledelsesrelevante handlinger en leder over tid utvikler, som inkluderer bruk av verktøy, men også utvikling av lederidentitet, ferdigheter, kunnskap, sosiale evner, rutiner, påvirkningsteknikker, maktbase, kommunikasjonsevner» og at praksisretningen innen ledelsesfagene må «forstås som noe mer enn verktøybruk eller noe nevenyttig.» Sakkyndig komite er enig med søker i dette.

Søker har oppdatert læringsutbyttene på emneplannivå og de framstår som bedre enn i forrige versjon. Likevel vil vi oppfordre søker om å gå gjennom læringsutbyttene enda en gang. I flere av emnene brukes formuleringen «kunne analysere» eller «kunne kritisk analysere» i kunnskapsmålet. I henhold til Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk er å analysere eller kritisk analysere, ferdighetsmål.

Når det gjelder anbefalingen om å dele opp læringsutbytteformuleringer som inneholder flere punkter, er foreliggende versjon bedre enn forrige versjon. Vi vil likevel oppfordre søker om enda en gang å gå gjennom ferdighetsmålene og dele opp der hvor det er to mål i ett. Et ferdighetsmål er uforståelig hvis formuleringen er som følger: «kan analysere og forholde seg kritisk til ulike informasjonskilder og anvende disse til å strukturere og formulere resonnementer, samt har utviklet sine evner til å finne og tolke kilder som gjør det mulig å holde seg oppdatert på virksomhetskritiske trender».

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

Høyskolen bør

- gå gjennom kunnskapsmålene enda en gang og formulere alle kunnskapsmålene i henhold til Norsk kvalifikasjonsrammeverk
- gå gjennom ferdighetsmålene enda en gang og dele opp der hvor det er to mål i ett

§ 2-2 (2) Studietilbudet skal være faglig oppdatert, og ha tydelig relevans for videre studier og/eller arbeidsliv.

- *redegjøre for hvordan studietilbudet skal ivareta og imøtekomme at studiet er rettet mot ledere fra ulike bransjer og sektorer så vel som ulike ledernivå*
- *redegjøre for hvordan studiet er relevant for arbeidslivet utover selvutviklingsbiten*
- *gi studietilbudet en bredere faglig innretning, for eksempel ved å inkludere fag som prosjektstyring, kvalitetssikringsarbeid, partssamarbeid, økonomistyring, innovasjon, teknologiledelse, omdømmehåndtering og planlegging*

Vurdering

I det første utkastet til studieplan var innhold i utdanningen uklar og det virket som at målgruppen var alle typer ledere. Søker presiserer i sitt tilsvarende at målgruppen er yngre ledere på mellomnivåer (typisk nivå 4, 3 eller 2) som ønsker å videreutvikle seg, både faglig og personlig. De er tidlig eller i mellomfasen av sine karrierer. I den nye studieplanen som nå foreligger er innholdet bedre presisert. Innhold og utforming av studieplanen som nå foreligger vil gjøre det lettere for studenter å se om dette er et masterprogram som er tilpasset dem. Vi synes derfor at hovedinnvendingen vår i å redegjøre for hvordan studietilbudet skal ivareta og imøtekomme at studiet er rettet mot ledere fra ulike bransjer og sektorer så vel som ulike ledernivåer er tilfredsstillende imøtekommet i den studieplanen som nå foreligger.

I den nye studieplanen er emnebeskrivelsene forbedret og det er gjort en forbedring av beskrivelsen av innholdet. Programmet fremstår nå i større grad som godt faglig forankret innen viktige ledelsesdisipliner. Studieplanen er endret så den bedre reflekterer de underliggende faglige temaene og den faglige tyngden og bredden i studiet kommer tydeligere frem. Vår innvending om studiets relevans for arbeidslivet og behov for en bredere faglig innretning er tilfredsstillende imøtekommet.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

§ 2-2 (3) Studietilbudets samlede arbeidsomfang skal være på 1500–1800 timer per år for heltidsstudier

- *lage selvstendige læringsutbytter for hvert enkelt emne eller slå sammen de emnene som har like læringsutbytter, slik at studiets reelle arbeidsomfang kan vurderes*

- *spesifisere pensum for hvert enkelt emne eller slå sammen de emnene som har likt pensum, slik at studiets reelle arbeidsomfang kan vurderes*

Vurdering

Søker har i sitt tilsvaret laget læringsutbytter for hvert enkelt emne. Søker har i tillegg justert innholdet i læringsutbyttene i flere emner. Når det gjelder pensum i de foreliggende emnene er det også avstemt slik at det nå er mulig å vurdere studiets reelle arbeidsomfang. Slik det nå ser ut er studiets arbeidsomfang innenfor rammen av mellom 1500 og 1800 timer for heltidsstudenter.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

§ 2-2 (4) Studietilbudets innhold, oppbygging og infrastruktur skal være tilpasset læringsutbyttet for studietilbudet.

- *redegjøre for hvordan studietilbudet skal ivareta og imøtekomme at studiet er rettet mot ledere fra ulike bransjer og sektorer samt ulike ledernivå*
- *lage selvstendige emneplaner slik at alle emnene fremstår med egne læringsutbytter der progresjon i studiet fremkommer, og der pensum for ulike eksamener ikke er overlappende, eller slå sammen de emnene som har like læringsutbytter og pensum*
- *gå gjennom læringsutbyttene på emnenivå og se til at de er plassert i riktig kategori: kunnskap, ferdigheter eller generell kompetanse*
- *formulere læringsutbytter på emnenivå som er mulig å oppnå innenfor emnets omfang*
- *beskrive hvordan metodeundervisningen ivaretas med relevant pensumlitteratur, og justere studieplanen slik at dette fremkommer eksplisitt*
- *gi studietilbudet en bredere faglig innretning, for eksempel ved å inkludere fag som prosjektstyring, kvalitetssikringsarbeid, partssamarbeid, økonomistyring, innovasjon, teknologiledelse, omdømmehåndtering og planlegging*

Vurdering

I det første utkastet til studieplan var innhold i utdanningen uklart og det virket som at målgruppen var alle typer ledere. Søker presiserer i sitt tilsvarende at målgruppen er yngre ledere på mellomnivåer (typisk nivå 4, 3 eller 2) som ønsker å videreutvikle seg, både faglig og personlig. De er tidlig eller i mellomfasen av sine karrierer. I den nye studieplanen som nå foreligger er innholdet bedre presisert. Innhold og utforming av studieplanen som nå foreligger vil gjøre det lettere for studenter å se om dette er et masterprogram som er tilpasset dem. Vi synes derfor at hovedinnvendingen vår i å redegjøre for hvordan studietilbudet skal ivareta og imøtekomme at studiet er rettet mot ledere fra ulike bransjer og sektorer så vel som ulike ledernivåer er tilfredsstillende imøtekommet i den studieplanen som nå foreligger.

Søker har utarbeidet selvstendige emneplaner slik at alle emnene fremstår med egne læringsutbytter der progresjon i studiet fremkommer, og der pensum for ulike eksamener ikke er overlappende. Enkelte emner er slått sammen og redusert med noen studiepoeng, enkelte emner er nye. Som beskrevet over har søker i denne utviklingsprosessen oppdatert læringsutbyttene på emneplannivå slik at de framstår som bedre enn i forrige versjon. Likevel vil vi oppfordre søker om å gå gjennom læringsutbyttene enda en gang. I flere av emnene brukes formuleringen under kunnskapsmål: «kunne analysere» eller «kunne kritisk analysere» i kunnskapsmålet. I henhold til Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk er å analysere eller kritisk analysere, ferdighetsmål.

Vi oppfordrer i tillegg søker om i tillegg gå gjennom ferdighetsmålene i emnene på nytt og dele opp der hvor det er to mål i ett slik at ferdighetsmålene blir tydelige. Som beskrevet over er et ferdighetsmål uforståelig hvis formuleringen er som følger: «kan analysere og forholde seg kritisk til ulike informasjonskilder og anvende disse til å strukturere og formulere resonnementer, samt har utviklet sine evner til å finne og tolke kilder som gjør det mulig å holde seg oppdatert på virksomhetskritiske trender».

Når det gjelder læringsutbytter, pensum, justering av emnenes innhold og omfang, har søker i sitt tilsvarende formulert omfanget av læringsutbytter slik at de nå skal være mulig å oppnå innenfor emnenes forventede arbeidsomfang.

Metodeundervisningen er bedre beskrevet. I den nye studieplanen er det inkludert et eget emne i Kritisk tenkning og anvendt metode. Søker skriver at dette var temaer som før var inkludert i samlinger på masteroppgaven, men som nå er trukket ut i eget emne. Emnebeskrivelse med pensumlitteratur er inkludert i kapittel 7 i oppdatert studieplan og gir en tilfredsstillende imøtekomst av vår innvending.

I den nye studieplanen er emnebeskrivelsene forbedret og det er gjort en forbedring av beskrivelsen av innholdet. Programmet fremstår nå i større grad som godt faglig forankret innen viktige ledelsesdisipliner. Studieplanen er endret så den bedre reflekterer de underliggende faglige temaene og den faglige tyngden og bredden i studiet kommer tydeligere frem og vår innvending om behov for en bredere faglig innretning er tilfredsstillende imøtekommet.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

Høyskolen bør

- gå gjennom kunnskapsmålene enda en gang og formulere alle kunnskapsmålene i henhold til Norsk kvalifikasjonsrammeverk
- gå gjennom ferdighetsmålene enda en gang og dele opp der hvor det er to mål i ett

§ 2-2 (5) Undervisnings-, lærings- og vurderingsformer skal være tilpasset læringsutbyttet for studietilbudet. Det skal legges til rette for at studenten kan ta en aktiv rolle i læringsprosessen.

- tydeliggjøre hvilke samlinger som er obligatoriske, og hvilke som er frivillige
- tydelig beskrive hvilken vurderingsform som brukes i hvert enkelt emne

- *tydeliggjøre om emnene vil vurderes med bestått / ikke bestått, eller om gradert karakterskala skal benyttes*

Vurdering

I den nye studieplanen kommer det klart frem at samlinger er obligatoriske, og at studenter må søke om fritak hvis behov for det. Dette er nå godt beskrevet i kapitel 3 i oppdatert studieplan.

Hvilken vurderingsform og om emnene vil vurderes med bestått / ikke bestått, eller om gradert karakterskala skal benyttes hvordan emnene vurderes er nå spesifisert i kapitel 6 i den nye studieplanen for hvert enkelt emne. Vår innvending om å tydeliggjøre vurderingsformer er tilfredsstillende imøtekommet.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

§ 2-2 (8) Studietilbud som fører fram til en grad skal ha ordninger for internasjonal studentutveksling. Innholdet i utvekslingen skal være faglig relevant.

- *klargjøre innholdet i avtalen med University of Hertfordshire Higher Education Corporation slik at det kommer klart frem at studenter som har bestått første semester ved Høyskolen Kristiania, er sikret plass på utveksling hvis de ønsker det*

Vurdering

Søker har i sitt tilsvarende endret forslag til ordning for internasjonal utveksling. De redegjør nå for et faglig opplegg sammen med EDHEC Business School i Paris, organisert som en fem dagers samling. EDHEC, tidligere Ecole des Hautes Études Commerciales du Nord, er en utradisjonell og entreprenørfokusert handelshøyskole med hovedsete i Lille og avdelinger i London, Paris, Nice og Singapore. Utvekslingen skal være en del av emne strategisk ledelse 2 i andre studieår. Studieoppholdet organiseres som en femdagers samling og utgjør 5 av 7,5 studiepoeng i emnet. Dette bør tydeliggjøres i studieplanen.

Den nye avtalen om internasjonal studentutveksling er faglig relevant og forutsigbar.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

Høyskolen bør tydeliggjøre i studieplanen at utvekslingen organiseres som en femdagers samling og utgjør 5 av 7,5 studiepoeng i emnet strategisk ledelse 2 i andre studieår.

§ 3-2 (1) Mastergradsstudiet skal være definert og avgrenset og ha tilstrekkelig faglig bredde.

- *redegjøre for hvordan studietilbudet skal ivareta og imøtekomme at studiet er rettet mot ledere fra ulike bransjer og sektorer samt ulike ledernivå*
- *redegjøre for hvordan dette studietilbudet kan sies å være en spesialistutdanning*
- *redegjøre for hvordan studiet gir en tydelig relevans for arbeidslivet utover den delen av studiet som handler om selvutvikling*
- *gi studietilbudet en bredere faglig innretning, for eksempel ved å inkludere fag som prosjektstyring, kvalitetssikringsarbeid, partssamarbeid, økonomistyring, innovasjon, teknologiledelse, omdømmehåndtering og planlegging*

Vurdering

I det første utkastet til studieplan var innhold i utdanningen uklar og det virket som at målgruppen var alle typer ledere. Søker presiserer i sitt tilsvarende at målgruppen er yngre ledere på mellomnivåer (typisk nivå 4, 3 eller 2) som ønsker å videreutvikle seg, både faglig og personlig. De er tidlig eller i mellomfasen av sine karrierer. I den nye studieplanen som nå foreligger er innholdet bedre presisert. Emner er justert etter komiteens anbefalinger. Søker skriver i sitt tilsvarende at tyngdepunktet er forskjøvet fra egenutvikling til faglig utvikling. Studentene vil tilegne seg kunnskaper, ferdigheter og kompetanser innen makroforståelse, konsekvensen av teknologiske endringer, strategisk ledelse, innovasjonsledelse og endringsledelse. De vil også erverve kunnskaper og verktøy om mellommenneskelige forhold og hvordan påvirke disse, og kunne bruke dette til ledelse av organisasjons-enheter, grupper eller team. De vil lære om gruppedynamikk, relasjonshåndtering, makt, påvirkningsteknikker, etiske vurderinger, samt myndiggjøring og prinsipper for selvstyring. Studentene vil også lære å påvirke rammebetingelser, forstå intern politikk og maktens dynamikk. I tillegg vil studentene lære mer om seg selv, sitt potensiale, sine utfordringer, samt tilegne seg verktøy og metoder for bedre å regulere og lede seg selv.

Innhold og utforming av studieplanen som nå foreligger vil gjøre det lettere for studenter å se om dette er et masterprogram som er tilpasset dem. Vi synes derfor at hovedinnvendingen vår i å redegjøre for hvordan studietilbudet skal ivareta og imøtekomme at studiet er rettet mot ledere fra ulike bransjer og sektorer så vel som ulike ledernivåer er tilfredsstillende imøtekommet i den studieplanen som nå foreligger.

Søker presiserer at med spesialistutdanning innen ledelse mener søker en utdanning som fokuserer på spesifikke områder av ledelsesutøvelse, og ikke en breddeutdanning av MBA-type. Søker mener også at det er i tråd med hvordan en del internasjonale høyskoler/universiteter ofte skiller MBA- og MM-studier. Komiteen vurderer at dette oppklarer hva som menes med spesialistutdanning i denne sammenhengen.

Søker presiserer at de mener «mønsteret av ledelsesrelevante handlinger en leder over tid utvikler, som inkluderer bruk av verktøy, men også utvikling av lederidentitet, ferdigheter, kunnskap, sosiale evner, rutiner, påvirkningsteknikker, maktbase, kommunikasjonsevner» og at praksisretningen innen ledelsesfagene må «forstås som noe mer enn verktøybruk eller noe nevenyttig.» Sakkyndig komite er enig med søker i dette.

I den nye studieplanen er emnebeskrivelsene forbedret, og det er gjort en forbedring av beskrivelsen av innholdet. Programmet fremstår nå i større grad som godt faglig forankret innen viktige ledelsesdisipliner. Studieplanen er endret så den bedre reflekterer de underliggende faglige temaene og den faglige tyngden og bredden i studiet kommer tydeligere frem. Vår innvending om studiets relevans for arbeidslivet og behov for en bredere faglig innretning er tilfredsstillende imøtekommet.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

6.2 Samlet konklusjon

På bakgrunn av den skriftlige søknaden med tilhørende dokumentasjon og søkerinstitusjonens kommentar konkluderer den sakkyndig komiteen med følgende:

Komiteen anbefaler akkreditering av Masterstudium i praktisk lederskap ved Høyskolen Kristiania.

7 Vedtak

NOKUT vurderer at vilkårene i NOKUTs forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning av 9. februar 2017 og Kunnskapsdepartementets krav til mastergradsstudier i forskrift om kvalitet i høyere utdanning av 28. juni 2016 er oppfylt.

Vi akkrediterer derfor utdanningen *mastergradsstudium i praktisk lederskap* (120 studiepoeng) ved NOKUT. Akkrediteringen er gyldig fra vedtaksdato.

8 Dokumentasjon

18/01936-1 Høyskolen Kristiania - Søknad om akkreditering mastergrad i praktisk lederskap

18/01936-12 Tilsvare på utkast til rapport – Høyskolen Kristiania – Akkreditering av masterstudium i praktisk lederskap

9 Presentasjon av den sakkyndige komiteen

Professor Lars Erik Kjekshus, UiO

Lars Erik Kjekshus er professor i sosiologi og programleder for masterstudiet Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA) ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo (UiO), der han bl.a.

underviser i emnene «Organisering og ledelse i det nye arbeidslivet», «Prosjektforum – lederskap og organisering» og «Leadership and management». Han har tidligere erfaring som prosjektleder for ledelses- og organisasjonsgjennomgang av Oslo universitetssykehus, professor i organisasjon og helseledelse ved Institutt for helse og samfunn, UiO. Kjekshus har vært veileder for fem ph.d.-kandidater og sittet i fem ph.d.-komiteer. Han har ledet en rekke nasjonale og internasjonale forskningsprosjekter og har erfaring som medlem i flere bedømmelseskomiteer. Han har vært gjesteforeleser ved UiB, (tidl.) HiOA, HiØ, (tidl.) HiH, og har også internasjonal erfaring som gjesteforeleser og -forsker ved Stanford University, École nationale de la santé (ENSP) i Rennes og Nordiska högskolan for folkehälsovetenskap (NHV) i Göteborg. I tillegg har han fagfellevurdert artikler til en rekke internasjonale tidsskrifter innen ledelse, utvikling og psykologi.

Førsteamanuensis Sidsel Kari Solbrække, USN

Sidsel Kari Solbrække er førsteamanuensis i sosiologi med organisasjon og ledelse som spesialfelt. Hun er tilsatt ved Universitetet i Sørøst-Norge (Handelshøyskolen – Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap). Hun er programkoordinator for og underviser ved USNs Master i innovasjon og ledelse, og hun er prosjektleder for internevaluering av Tverrfaglig master i samfunnsvitenskap og Master i innovasjon og ledelse. Solbrækkes kompetanseområder omfatter bl.a. endringsledelse, omstillinger i arbeidslivet, organisasjon- og ledelsesteori, prosjektledelse og medvirkningsprosesser. Hun har hatt en rekke verv i styrer, råd og utvalg, deriblant sittet i sakkyndigkomiteer for NOKUT. I perioden fra 2010 til 2017 har Solbrække fungert som dekan, prodekan og visedekan ved henholdsvis (tidl.) HiVe, (tidl.) HBV og (tidl.) HSN, og hun har derfor også erfaring fra praksisfeltet.