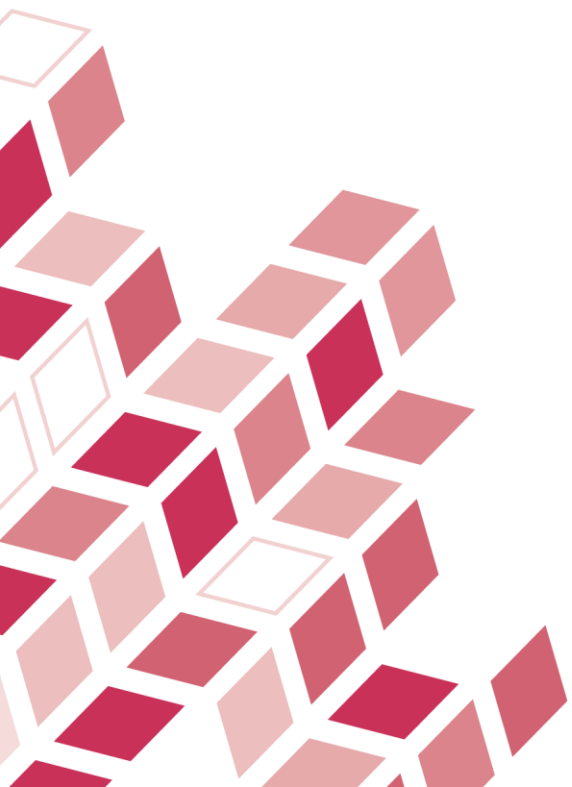


NOKUTs tilsynsrapporter

# Ledelsesskolen

NKI AS

Oktober 2012



Utdanningssted:	NKI AS
Utdanningstilbud:	Ledelsesskolen
Dato for vedtak:	23. oktober 2012
Utdanningslengde:	Seks måneder
Sakkyndige:	Jorun Pedersen og Tor-Arne Bellika
Saksnummer:	12/222

## Forord

Fagskoleutdanning er yrkesrettet utdanning som bygger på fullført videregående opplæring eller tilsvarende realkompetanse. Fagskoleutdanning har et omfang på minst et halvt år og maksimalt to år som heltidsutdanning. Betegnelsen fagskoleutdanning er beskyttet gjennom fagskoleloven. For å kunne bruke betegnelsen fagskoleutdanning, må utdanningstilbudet være godkjent av NOKUT.

Vurderingsprosessen starter med at en tilbyder søker NOKUT om godkjenning av et utdanningstilbud. Søknaden blir først gjenstand for en innledende vurdering, for å avklare om forutsetningene er tilstede for videre behandling jevnfør NOKUTs «Retningslinjer for kvalitetssikring og godkjenning etter lov om fagskoleutdanning», kapittel 4. I den innledende vurderingen ser NOKUT blant annet på om styringsordning og reglement er tilpasset utdanningstilbudet og om tilbyder har et tilfredsstillende system for kvalitetssikring.

Søknader som tilfredsstillende forutsetningene for behandling blir videre vurdert av eksterne, uavhengige sakkyndige oppnevnt av NOKUT. De sakkyndige vurderer søknaden opp mot 17 likeverdige faglige kriterier nedfelt i NOKUTs retningslinjer, kapittel 7.

Til den sakkyndige vurderingen har NOKUT oppnevnt:

- Tor-Arne Bellika, utviklingssjef, Innovation Performance AS
- Jorun Pedersen, daglig leder, Peconsult

Når de sakkyndige har funnet at ett eller flere av de faglige kriteriene ikke er oppfylt på en tilfredsstillende måte, sendes den sakkyndige rapporten (kapittel 3 i denne rapporten) til tilbyder for kommentarer. Tilbydere kan da påpeke mangler eller misforståelser i de sakkyndiges innstilling. NOKUT tillater i tillegg mindre justeringer. De sakkyndige vurderer tilbakemeldingen fra tilbyder, før NOKUT konkluderer og fatter endelig vedtak.

I denne rapporten er alle vurderingene som danner grunnlag for godkjenningen samlet. Tilbyder plikter å gjennomføre utdanningstilbudet slik det fremgår av denne rapporten og søknaden som ligger til grunn. Studenter kan lese rapporten for å få inntrykk av hvilken utdanningskvalitet de kan forvente. Yrkeslivet og andre samfunnsgrupper kan også orientere seg om den sluttkompetansen studentene sitter igjen med, og innholdet i utdanningen.

Oslo, 23. oktober 2012



Terje Mørland  
direktør

Alle NOKUTs vurderinger er offentlige og denne samt tilsvarende tilsynsrapporter vil være elektronisk tilgjengelige på nettsidene våre [www.nokut.no/NOKUTs-publikasjoner](http://www.nokut.no/NOKUTs-publikasjoner)

## Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Informasjon om søkeren</b> .....	<b>1</b>
1.1	Informasjon om tilbyder og utdanningstilbudet .....	1
<b>2</b>	<b>Informasjon om prosessen</b> .....	<b>2</b>
2.1	Innledende vurdering .....	2
2.2	Sakkyndig vurdering.....	2
2.3	Tilsvarsrunde .....	3
2.4	Vedtak.....	3
<b>3</b>	<b>Sakkyndig vurdering av utdanningstilbudet</b> .....	<b>4</b>
3.1	Læringsmål og kvalifikasjoner .....	4
3.2	Faglig innhold.....	7
3.3	Undervisning, tilrettelegging og arbeidsformer.....	10
3.4	Eksamen og vitnemål.....	14
3.5	Infrastruktur .....	15
3.6	Oppsummerende vurdering og konklusjon fra de sakkyndige .....	17
<b>4</b>	<b>Tilsvarsrunde</b> .....	<b>19</b>
4.1	Utdanningstilbudets navn (kriterium 1).....	19
4.2	Læringsmål (kriterium 2).....	19
4.3	Planen for utdanningstilbudet (kriterium 6) .....	20
4.4	Utdanningstilbudets innhold (kriterium 7) .....	24
4.5	Undervisningsformer og arbeidsmetoder (kriterium 8).....	25
4.6	Undervisningsformer og arbeidsmetoder (kriterium 9).....	25
4.7	Praksis (kriterium 10) .....	26
4.8	Undervisningspersonalets kompetanse (kriterium 12) .....	26
4.9	Eksamens- og vurderingsordningene (kriterium 13).....	27
4.10	Faglig samarbeid (kriterium 18) .....	27
4.11	Endelig konklusjon fra den sakkyndige komiteen.....	28
<b>5</b>	<b>Vedtak</b> .....	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>Dokumentasjon</b> .....	<b>29</b>
	<b>Vedlegg 1:</b> .....	<b>30</b>
	<b>Vedlegg 2:</b> .....	<b>31</b>

# 1 Informasjon om søkeren

## 1.1 Informasjon om tilbyder og utdanningstilbudet

NKI AS søkte NOKUT 15. februar 2012 om godkjenning av fagskoleutdanningen *operativ ledelse*, men endret tilbudets navn til *ledelsesskolen* etter sakkyndig anbefaling. Utdanningstilbudet er et seks måneders tilbud som gis på heltid/deltid over ett år. Undervisningen vil gis ved NKI AS nettbasert, og det er søkt godkjenning for ubegrenset antall studenter.

Søker har allerede elleve godkjente fagskoletilbud:

- Arbeidslederskolen
- Eiendomsserviceskolen
- Fagtekniker - Hydraulikk
- Kantinelederskolen
- Logistikkfagskolen- arbeidsleder logistikk
- Lønns- og personalskolen
- Økonomimedarbeider NKI
- Prosjektlederskolen
- Regnskapsskolen
- Servicelederskolen
- Vaktmesterskolen

NOKUT har gjennomgått søkers hjemmesider, [www.nki.no](http://www.nki.no). Informasjonen på søkers internettsider er i samsvar med søknadens innhold og godkjenningsstatus i NOKUT. Tilbyder gir informasjon som ikke kan føre til misforståelse om bruk av fagskolebegrepet.

Tilbyder fikk sitt system for kvalitetssikring godkjent av NOKUT 1. juni.2010, jf. NOKUTs sak 10/88-3. Styreordningen og reglementet er tidligere funnet tilfredsstillende, jf. NOKUTs sak 11/102-17.

## Vurdering

Søker oppfyller rammebetingelsene for videre saksbehandling.

## 2 Informasjon om prosessen

### 2.1 Innledende vurdering

Vurderingsprosessen starter med at en tilbyder søker NOKUT om godkjenning av et utdanningstilbud. Søknaden blir først gjenstand for en innledende vurdering, for å avklare om forutsetningene er tilstede for videre behandling, jf. NOKUTs «Retningslinjer for kvalitetssikring og godkjenning etter lov om fagskoleutdanning» (NOKUTs retningslinjer), kapittel 4.

Forutsetningene for at en søknad om godkjenning av en fagskoleutdanning tas under behandling, er at søknaden beskriver og dokumenterer kvaliteten på utdanningstilbudet i henhold til NOKUTs mal for elektronisk søknad. Det må fremgå av søknaden at utdanningstilbudet er innenfor rammen av minst et halvt år og maksimalt to år som heltidsutdanning (Normert arbeidsmengde for fagskolestudenter skal ligge på mellom 1 500 og 1 800 timer per hele studieår.).

Søknaden skal sannsynliggjøre at utdanningstilbudet bygger på fullført videregående opplæring og at utdanningstilbudet er yrkesrettet. For tilbydere som ikke helt ut er eid av staten, fylkeskommune eller kommune må søker / tilbyder være registrert i Enhetsregisteret.

I den innledende vurderingen ser NOKUT på om søkeren har en styreordning, et reglement og et system for kvalitetssikring som er tilfredsstillende i henhold til lover og regler, jf. NOKUTs retningslinjer, kapittel 5 og 6. Ulike sider rundt ansvarsforhold må også være avklart. Hvis forutsetningene for videre behandling ikke er til stede, blir søknaden avvist. Søkeren kan da tidligst søke om ny godkjenning i neste søknadsrunde.

NOKUTs vurdering av systemet for kvalitetssikring kan ikke påklages, jf. forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning (NOKUT-forskriften) § 1-9 c).

### 2.2 Sakkyndig vurdering

Hvis forutsetningene for videre behandling er til stede, blir søknaden vurdert av en sakkyndig komité. Komiteen vurderer om de faglige kriteriene for å få godkjent en fagskoleutdanning er tilfredsstillende oppfylt. Disse kriteriene står i NOKUTs retningslinjer, kapittel 7.

Det er i alt 18 kriterier. Disse er delt inn i fem områder

- Læringsmål og kvalifikasjoner (kriterium 1-5)
- Faglig innhold (kriterium 6 og 7)
- Undervisning, tilrettelegging og arbeidsformer (kriterium 8-12)
- Eksamen og vitnemål (kriterium 13 og 14)
- Infrastruktur (kriterium 15-18)

Kriterium 5, vedrørende nasjonale krav og internasjonale forpliktende avtaler, blir kun vurdert der dette er aktuelt.

Kriterium 10, vedrørende praksis i utdanningen, blir kun vurdert der praksis er en del av utdanningen eller der de sakkyndige mener praksis må være en del av utdanningen.

De sakkyndige må finne at alle kriteriene er oppfylt på en tilfredsstillende måte for at utdanningstilbudet skal kunne godkjennes som fagskoleutdanning. Komiteen konkluderer under hvert kriterium om noe må eller bør endres for at kriteriet skal bli oppfylt på en tilfredsstillende måte.

Hvis komiteen finner at alle kriteriene er oppfylt på en tilfredsstillende måte, anbefaler den at søknaden godkjennes. NOKUT fatter så vedtak i saken.

## **2.3 Tilsvársrunde**

### **Søkerens tilbakemelding på sakkyndig vurdering**

Hvis komiteen finner at ett eller flere kriterier ikke er oppfylt på en tilfredsstillende måte, får søkeren minimum seks uker på å uttale seg om de sakkyndiges vurderinger (tilsvársrunde), jf. NOKUT-forskriften § 5-1 (3). Søkeren får tilsendt en mal som skal benyttes. Hensikten med tilsvársrunden er at søkeren kan oppklare eventuelle misforståelser fra de sakkyndiges side.

I utgangspunktet baseres søknadsprosessen på den informasjon, og den utdanningsplan, søkeren har presentert for NOKUT på søknadstidspunktet. I tilsvársrunden tillater imidlertid NOKUT mindre justeringer i forhold til den opprinnelige søknaden. Dersom nødvendige justeringer krever endringer i utdanningsplanen, må en oppdatert plan legges ved tilsvaret.

Hvis søkeren, i sin tilbakemelding i tilsvársrunden, kommer med større endringer i studieplanen eller opplegget rundt, anser NOKUT dette for å være en ny søknad. Tilsvaret blir da avvist. NOKUT fatter så vedtak i saken.

### **Sakkyndig tilleggsvurdering**

Hvis søkeren har kommet med en tilbakemelding i tilsvársrunden innen fristen, og denne tilbakemeldingen ikke medfører større endringer i studieplanen eller opplegget rundt, vurderer den sakkyndige komiteen tilbakemeldingen. Komiteen kan enten opprettholde sin vurdering av den eller de aktuelle kriteriene, eller endre sin konklusjon til fordel for søkeren.

Komiteen gir så sin endelige tilrådning. Hvis det fortsatt er kriterier som ikke er oppfylt på en tilfredsstillende måte, tilrår komiteen at søknaden ikke godkjennes. I motsatt fall tilrår komiteen at søknaden godkjennes.

Komiteens vurderinger og tilrådning kan ikke påklages, jf. NOKUT-forskriften § 1-9 c).

## **2.4 Vedtak**

Søknadsprosessen avsluttes med at NOKUT fatter vedtak i saken.

### 3 Sakkyndig vurdering av utdanningstilbudet

Kriteriene i dette kapitlet, 1-18, er likeverdige. Det vil si at de sakkyndige må finne at alle kriteriene er tilfredsstillende oppfylt for at utdanningstilbudet skal kunne godkjennes som fagskoleutdanning. Kriteriene står skrevet i NOKUTs retningslinjer kapittel 7. Kriterium 5, om nasjonale krav, er irrelevant og derfor ikke vurdert. Studiene inneholder ikke praksis, derfor er kriterium 10 også utelatt. De sakkyndige har vurdert generelt undervisningsformer og arbeidsmetoder (kriterium 8) og det pedagogiske opplegget (kriterium 9).

#### 3.1 Læringsmål og kvalifikasjoner

##### 3.1.1 Utdanningstilbudets navn (kriterium 1)

«Utdanningstilbudets navn skal være dekkende for innholdet og den yrkeskompetansen utdanningstilbudet gir.»

##### Presentasjon

Utdanningstilbudets navn er *operativ ledelse* og retter seg mot ansatte som har eller ønsker å ta en rolle som mellom- eller arbeidsleder på mellomnivå. I Fagplanen er studiets mål formulert slik:

“...*Studiets mål er å utdanne gode arbeidsledere med **realkompetanse** til å lede eget og andres arbeid...*”

“*Studiet dekker behovet for **teoretisk** grunnutdanning for alle som er eller vil bli ledere på et mellomnivå.*”

(våre uthevinger)

##### Vurdering

Komiteen mener at beskrivelsen av faglig innhold, målformuleringene i fagplanen og navnet ikke samsvarer. Ordet *operativ* har en dobbel betydning, der en del henspiller på ledelsesnivå (operativ og ikke strategisk) og en annen betydning som inneholder antydninger om praktisk erfaring og praksis. Tilbudet inneholder ingen praksis (kriterium 10) og fagplanen inneholder heller ingen beskrivelse av praktiske øvinger som kan utvikle mellomlederferdigheter det er lagt vekt på i utdanningen.

Hvor mye praktisk trening av ledelsesferdigheter utdanningen faktisk inneholder går ikke frem av fagplan og søknad. Vår vurdering, basert på den informasjonen vi har tilgang til, er at utdanningen, uten noen form for praksis, neppe gir “realkompetanse til å lede eget og andres arbeid”.

##### Konklusjon

Nei, kriteriet er ikke oppfylt på en tilfredsstillende måte.

Tilbyder må:

- vurdere et nytt og mer dekkende navn på tilbudet som signaliserer at utdanningen kun gir et teoretisk fundament og trolig noen nødvendige ferdigheter som mellomledere kan trene opp gjennom øving alene, eventuelt støttet av veiledere og medstudenter



- fjerne eller justere fagplanens målformulering om “realkompetanse i å lede eget og andres arbeid”

Tilbyder bør konkretisere i fagplanen de praktiske ledelsesferdigheter som utvikles, gitt at man beholder navnet *operativ ledelse*.

### 3.1.2 Læringsmål (kriterium 2)

«Læringsmål skal gjelde for hele utdanningstilbudet og beskrive forventet oppnådde kvalifikasjoner, spesifisert som kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse. Kvalifikasjonene må være på tertiært nivå, det vil si på nivået over det som oppnås i videregående opplæring.»

#### Presentasjon

I skolens begrunnelse for hvorfor utdanningstilbudet er en selvstendig yrkesrettet utdanning beskriver de blant annet at det kreves et spesielt sett med kompetanser og ferdigheter for å innfri de mange forventningene som stilles til utøvelse av ledelsesoppgaver. Mellom- og arbeidslederen beskrives som en separat yrkesgruppe med særegne karakteristika som skiller dem fra andre fagpersoners yrkesutøvelse. Komiteen forstår det dithen at ambisjonene for dette utdanningstilbudet nettopp er å fylle dette tomrommet og gi en spesielt tilpasset lederopplæring for denne gruppen.

I søknaden presenteres læringsmålene i henhold til kvalifikasjonsrammeverket, men fagplanens beskrivelse av læringsmål i hvert av de seks modulene tilbudet består av følger ikke kvalifikasjonsrammeverket.

Når det gjelder de **kunnskaper** som studiet skal omfatte, er tilbudet bredt sammensatt. Både kommunikasjon, rapportering, organisering, lovgivning, personaladministrasjon, budsjetter, økonomi og offentlige innkjøp er en del av opplegget. Under arbeidsledelse er LØFT-metoden valgt som verktøy.

I **ferdighetsdelen** har skolen også lagt seg på et bredt sammensatt program hvor den praktiske treningen av stoffet knyttet til kunnskapspunktene skal utføres gjennom innleveringsoppgaver og selvtesting. Det finnes ingen beskrivelse av selvtester og øvinger i fagplanen.

Når det gjelder **kompetanse**aspektet, er læringsmålene knyttet til personenes egen evne til samarbeid, håndtering av vanskelige ting, planlegging, ledelse og rådgivning.

#### Vurdering

I en ledelsesutdanning som utelukkende bruker individuelle studier, selvtesting og individuelle øvinger bør man legge særlig vekt på å formidle til studentene tydelig hvilken ledelseskunnskap, ferdigheter og generell kompetanse man får og hvilke man **IKKE** får på grunn av begrensningene læringsmetodene legger på opparbeiding av ferdigheter og kompetanse. Selv om kvalifikasjonsrammeverket ikke er implementert, er det et krav i NOKUTs retningslinjer at læringsmål skal spesifiseres som kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse. Ferdighetsmål og kompetansemål bør mye tydeligere være koplet til beskrivelse av innhold i selvtester og øvinger.

Også under dette punktet mener komiteen det er manglende beskrivelse av hvorvidt det er snakk om egenskaper hos personer man ønsker å utvikle eller om det er teknikker for utøvelse av ledelse man ønsker å formidle.

### **Konklusjon**

Nei, kriteriet er ikke oppfylt på en tilfredsstillende måte.

Tilbyder må beskrive de enkelte utdanningsmodulene slik at det blir tydeligere for studentene hvilke ledelsesferdigheter og kompetanser som utvikles gjennom tilbudet.

### **3.1.3 Utdanningstilbudets relevans (kriterium 3)**

«Tilbyder skal synliggjøre at utdanningstilbudet har relevans i forhold til nærings- og samfunnsnivå.»

#### **Presentasjon**

Det finnes ingen direkte beskrivelse av relevansen til spesielle yrker. Skolen beskriver behovet for utdanning av mellomledere i generelle termer. Det pekes på at utviklingen har medført at mellomledere trenger opplæring i spesielle arbeidslederoppgaver.

#### **Vurdering**

Komiteen deler søkers vurdering av behovet for et slikt utdanningstilbud. Det å utvikle et ledertilbud spesielt rettet mot mellomledernivået dekker et klart behov. Mellomlederskiktet trenger en kombinasjon av generell ledelseskompetanse og prosjektstyringskompetanse som studiet søker å fylle.

### **Konklusjon**

Ja, kriteriet er oppfylt på en tilfredsstillende måte.

### **3.1.4 Opptakskrav (kriterium 4)**

«Opptakskravet skal samsvare med det faglige innholdet og de læringsmål som utdanningstilbudet bygger på.

- Utdanninger i fag/fagområde som på videregående opplæringsnivå ender med fag- eller svennebrev eller yrkeskompetanse, skal på fagskolenivå bygge på fag- eller svennebrevet, yrkeskompetansen eller tilsvarende realkompetanse.
- Realkompetansevurdering av søkere skal skje etter gitte retningslinjer som inneholder informasjon om hvilke fag og kvalifikasjoner i det formelle opptaksgrunnlaget som vurderes og hvordan nivået på kvalifikasjonene i realkompetansesammenheng fastsettes.»

#### **Presentasjon**

Skolen beskriver de formelle opptakskravene for elever med fullført videregående skole, men har ingen ytterligere krav til arbeidspraksis eller alder.

De har satt opp ni punkter når det gjelder vurdering av realkompetanse i de tilfellene søkere ikke har fullført videregående utdanning. For denne kategorien søkere stiller de for eksempel krav til dokumentert relevant arbeidserfaring, uten at begrepet *relevant* er nærmere beskrevet. Riktignok stilles det krav til at den relevante yrkeserfaringen må ha et visst omfang (minimum tre år i minimum 50 % stilling). Tilsvarende står det ingen spesifisering av hva slags dokumentasjon det er snakk om. Dette gjelder også de andre kriteriene som omhandler utdanning og organisasjonserfaring. Når det gjelder alder er det spesifisert at søkere uten fullført videregående utdanning må være eldre enn det som er vanlig etter fullført videregående skole og man må ha minimum norskkunnskaper tilsvarende Vg2 for yrkesfaglig utdanningsprogram. Søkeren blir også bedt om å sannsynliggjøre at hun/han klarer å fullføre både den teoretiske og praktiske delen av utdanningen. *Operativ ledelse* bygger på de generelle kunnskapene som studentene lærte i den videregående skole om ledelse og organisasjonsutvikling.

## Vurdering

Et utdanningstilbud i ledelse bør ikke tilbys til personer uten en viss arbeidserfaring og spesielt ikke når undervisningsmetodene er uten krav om noen form for samspill med andre. Komiteen mener derfor at det ville vært ønskelig med relevant yrkespraksis også for søkere med allmennfaglig bakgrunn. Vi mener at NKI også burde vurdere å oppfordre om at søkere har en mellomlederrolle eller er på vei inn i en. Søkere med en slik rolle vil ha vesentlig større mulighet for å relatere teorien til opplevde utfordringer i mellomlederrollen.

## Konklusjon

Ja, kriteriet er oppfylt på en tilfredsstillende måte.

Tilbyder bør:

- anbefale at studentene har relevant yrkespraksis
- anbefale at studenten er i, eller på vei inn i en ledelsesrolle i yrkeslivet og derigjennom kan bruke sin arbeidshverdag som case

## 3.2 Faglig innhold

### 3.2.1 Planen for utdanningstilbudet (kriterium 6)

«Planen for utdanningstilbudet skal beskrive utdanningstilbudet som en helhet og må:

- inneholde navn, mål, omfang, faglig innhold - herunder praksis, lærestoff, undervisningsformer og arbeidsmetoder lærerstøttet undervisning og selvstudier/egenarbeid, forventet arbeidsmengde for studentene og vurderingsordninger.
- beskrive sammenhengen mellom de forskjellige fag, deler og kvalifikasjoner som inngår eller kan inngå i utdanningstilbudet.
- være utformet slik at studentene kan kontrollere at de får det utdanningstilbudet de er lovet.»

## Presentasjon

Planen for faget inneholder seks moduler: *effektiv kommunikasjon, teamutvikling og teamarbeid, operativ ledelse og informasjonsledelse, prosjektledelse med teknologiledelse, markedsføringsledelse*

med CRM og økonomistyring med Excel. Studiemengde er normert til 400 t i hvert semester over to semestre. Studiet foregår i sin helhet over Internett. All kommunikasjon foregår elektronisk og de praktiske ferdighetene øves gjennom individuelle innleveringsoppgaver og tilbakemeldinger fra veileder. Tre av modulene bygger på andre moduler.

Fagplanen skiller ikke på kunnskapsmål, ferdigheter og kompetansemål hverken samlet eller i hvert av de seks modulene. Kun søknaden inneholder en slik angivelse av læringsmål.

Det mangler referanser til, og konkret tilgang til, eksempler på digitalt læremateriell, selvtester og øvingsoppgaver.

### **Vurdering**

Fagets innhold, moduler og sammenhenger mellom modulene er greit og tydelig beskrevet. Læringsmålene er derimot svært generelle og upresise og følger ikke NOKUTs krav. Komiteen anser det som svært vanskelig for studentene å oppfatte og etterprøve læringsmål.

Valg av rent individuelle læringsmetoder og mangelen på praksiselementer i tilbudet gjør tydeliggjøring av hvilke ferdighetsmål og kompetansemål studenten skal nå og IKKE kan nå, spesielt viktig i dette utdanningstilbudet.

Mangelen på referanser og eksempler på digitalt læremateriell, selvtester og øvingsoppgaver gjør det vanskelig for komiteen å vurdere det faglige innholdet og hvilke kunnskaps-, ferdighets- og kompetansemål det er mulig å nå i utdanningstilbudet.

### **Konklusjon**

Nei, kriteriet er ikke oppfylt på en tilfredsstillende måte.

Tilbyder må:

- beskrive læringsmål vesentlig tydeligere
- beskrive hvilke ferdigheter, kunnskaper og kompetanser som utvikles i hver av de seks modulene
- beskrive hvilke ferdigheter og kompetanser som utvikles gjennom selvtester og øvinger

Tilbyder bør innarbeide i fagplanen referanser til eksempler på digitalt læremateriale, selvtester og øvinger og legge vesentlig mer vekt på å få frem hvilke relevante faglige mål som er dekket av materiale og øvinger.

### **3.2.2 Utdanningstilbudets innhold (kriterium 7)**

«Utdanningstilbudets innhold skal være dekkende og relevant for å nå læringsmålene og aktuell i forhold til utviklingen innen yrkesfeltet.»

## Presentasjon

I første modul *effektiv kommunikasjon*, er målet å beherske ulike kommunikasjonsformer og kunne gjøre rede for forskjellen mellom informasjon og kommunikasjon. Administrasjon og gjennomføring av møter, med tilhørende rapportering og forberedelse er også en del av denne modulen.

Andre modul tar for seg *teamutvikling og teamarbeid*. Her er læremålet å kunne gjøre rede for ulike teknikker, strukturer og karakteristika ved gruppedynamikk og teamutvikling. Studenten skal også etter gjennomført læring ha økt sine ferdigheter i å håndtere problemer og utfordringer i team og ha lært noe om styrken i mangfoldighet, forskjellighet og tillitt.

I tredje modul *operativ ledelse og informasjonsledelse*, er fokus på hva som må til for å øke organisasjonens evne til å fatte beslutninger. Studentene skal også etter gjennomført fagmodul kunne gjøre rede for de viktigste elementene i sin egen lederskapsstil. Modulen bygger på kjennskap til faget *effektiv kommunikasjon*.

Fjerde modul omhandler prosjektledelse med teknologiledelse med verktøy og teorier for planlegging og gjennomføring av prosjekter. Modulen inneholder også refleksjoner og valg og bygger på modul nummer tre *team og teamutvikling*.

Femte modul som omhandler markedsføringsledelse med CRM, tar for seg ekstern kommunikasjon overfor kunder og andre parter utenfor bedriften. I tillegg til temaer som naturlig hører inn under dette emnet, som markedsplan, markedsundersøkelser, kjøpsadferd etc. inneholder modulen også et punkt som heter *utvikling og dokumentering av forretningsideer*.

I beskrivelsen av den siste modulen *økonomistyring med Excel*, brukes samme introduksjon (ordrett) som for prosjektledelse, det er usikkert for oss om dette er bevisst eller om det har skjedd en feil. I målbeskrivelsen av faget skal studenten etter endt modul være i stand til å reflektere over bedriftens mål utfra et økonomisk perspektiv i tillegg til å kunne gjøre rede for de vanligste metoder for økonomisk planlegging og oppfølging.

## Vurdering

Kommunikasjonsmodulen og teamutviklingsmodulen er bredt nok sammensatt, selv om det må være en utfordring å ikke få testet de ulike teoriene og trent på de ulike teknikkene i praksis. Når det gjelder ledelsesmodulen går det ikke tydelig nok frem om målet er å utvikle dine personlige ledelsesegenskaper for å "få folk med seg", eller om hovedmålet er å få oversikt over noen av de ledelsesteknikkene som finnes og vurdere effekten av disse på egen organisasjon. I begge tilfeller ville muligheter for testing på ekte mennesker ha økt læringsverdien betydelig. Prosjektledelse og prosjektstyring er nyttig kunnskap å ha med seg i ledelsesrollen. Uten å vite mer om innholdet i punktet *Utvikling og dokumentering av forretningsideer* i femte modul kan det i utgangspunktet virke som om denne er noe malplassert. Dette kan være et meget omfattende emne, men komiteen antar at dette punktet tar for seg dette emnet på en overordnet måte for å sette innovasjon og markedsarbeidet inn i en sammenheng. I så fall er dette bra - dersom ambisjonen var å gi fullt læringsutbytte av forretningsutvikling er dette ikke mulig innenfor den rammen av timer som er avsatt til emnet. Økonomistyring er et viktig verktøy for en leder. Det er derfor viktig at denne modulen også er med i faget.

Generell kommentar: Hvordan lage gode beslutningsgrunnlag, kunne med fordel ha vært med. Å være mellomleder innebærer ofte at man må målbære ting oppover. En annen ting som også kunne vært med er lojalitetsbegrepet. I mellomlederposisjon hender det ofte at man må ha ansvar for å gjennomføre ting og lede folk igjennom ting som man selv er i mot eller uenig i.

I kunnskapsdelen savner komiteen følgende:

- begrunnelse for hvorfor man har valgt LØFT-metoden
- etikk/krisehåndtering/HMS
- praktiske ledelsesverktøy

I kompetansedelen savner komiteen:

- det å kunne skille sak og person
- mellomlederens dilemma, hvordan gjennomføre tiltak man selv er i mot?

## **Konklusjon**

Nei, kriteriet er ikke oppfylt på en tilfredsstillende måte.

Tilbyder må:

- ta lojalitetsbegrepet inn i studiet
  - Særlig for en mellomleder er dette begrepet relevant i utøvelsen av den daglige ledelsen.
- utvide tilbudet med HMS, etikk og krisehåndtering

## **3.3 Undervisning, tilrettelegging og arbeidsformer**

### **3.3.1 Undervisningsformer og arbeidsmetoder (kriterium 8)**

«Undervisningsformer og arbeidsmetoder skal være tilpasset opptakskrav og mål.

- Lærernes undervisningsformer og studentenes arbeidsmetoder skal være varierte og bygge på den modenheten studentene har oppnådd som elev eller lærling i videregående opplæring. Alle former og metoder skal beskrives, herunder tilrettelegging for og gjennomføring av e-læring og fjernundervisning.»

## **Presentasjon**

Utdanningstilbudet er i sin helhet et nettbasert studium. Det er tilrettelagt for ulike brukergrupper, blant annet ved at det er integrert løsning for talende nettsider for alt nettbasert materiell.

Opplegget består av studieenheter, selvtester og individuelle innsendingsoppgaver. Det går også frem at man kan kommunisere med studenter, lærer og skolens administrasjon elektronisk og at man gjennom diskusjonsforum på nettet, læringspartnertilbudet og Nettskolens websider kan få tilgang til et faglig og sosialt miljø. Det går ikke frem om dette er noe man KAN eller noe man MÅ.

Skolen har vel utviklede læringsplattformer og lang erfaring med arbeidsformen. Det er etablert regler for responstid, tilbakerapportering og planlegging.

Det er studenten selv som setter tempoet og bestemmer når og hvor studiet skal gjennomføres.

## **Vurdering**

Selve fjernundervisningsopplegget virker godt dokumentert og solid.

For akkurat dette studiet vil mangel på mulighet for å teste ut teorier og egne ferdigheter i praksis være en betydelig svakhet. Det går ikke tydelig nok frem hvordan man kan gjennomføre denne type utdanning på ren individuell fjernundervisning og uten bruk av gruppearbeid som metode og uten praksisinnslag.

Ledelse stiller krav om utvikling av en rekke ferdigheter og kompetanser som krever trening i grupper og praktisk erfaring. Navn på studiet og beskrivelse av læringsmål gir etter komiteens oppfatning signaler om noe mer enn et rent teoretisk fundament for utøvelse av mellomledelse. Ved å velge bort gruppeorientert undervisning/øving og tester og ved at tilbudet ikke inneholder praksis, anser vi det å være manglende samsvar mellom beskrivelsen av utdanningen og det faktiske innholdet. Læringsutbyttet av utdanningen kunne på en rekke ferdighets- og kompetanseområder blitt vesentlig styrket gjennom større bredde i bruk av fjernunderviste læringsmetoder, primært mer bruk av case og gruppeorienterte oppgaver, mer vekt på obligatorisk erfaringsutveksling mellom elevene, mer bruk av gruppeorienterte selvtester og øvinger.

## **Konklusjon**

Nei, kriteriet er ikke oppfylt på en tilfredsstillende måte.

Tilbyder må innarbeide bruk av mer gruppeorienterte undervisningsformer og øvingsmetoder i utdanningen, og innføre obligatoriske arbeidskrav som involverer praktisk caseløsning i grupper av medstudenter eller arbeidskolleger.

### **3.3.2 Det pedagogiske opplegget (kriterium 9)**

«Det pedagogiske opplegget skal sørge for oppfølging av studentene både som gruppe og som individ og skal så langt det er mulig og rimelig, tilrettelegges etter enkeltstudenters særskilte behov.»

## **Presentasjon**

I opplegget har hver student kommunikasjon med lærerne på ulike måter både gjennom e-post, Skype og telefon. I tillegg er responstiden på innsendte oppgaver kort (1-2 dager). Studentene får i tillegg en månedsrapport som viser progresjon og ekstraoppfølging dersom de ikke har vist aktivitet innen en viss tid.

## **Vurdering**

Skolen har lang erfaring med fjernundervisning og hvordan dette kan gjennomføres slik at det tilfredsstillende den enkelte students behov. Vi har stor tillit til tilbyders fjernundervisningstilbud og erfaring, men i dette tilbudet synes vi at skolen i liten grad har evnet å tilpasse verktøy og metodebruk

til faglige mål og egne opptakskrav. En evner i liten grad å utnytte at den samlede studentgruppen som trolig vil være meget ressurssterk. Dette er resultatet av å velge bort gruppearbeid som metode. Det er gjort lite for å skape en kopling til individuelle studenters faktiske læringsbehov i en konkret mellomlederrolle de har under studiet eller i en fremtidig mellomlederrolle de er på vei inn i.

### **Konklusjon**

Nei, kriteriet er ikke oppfylt på en tilfredsstillende måte.

Tilbyder må:

- bruke mer gruppeorienterte læringsmetoder i utdanningen for å utnytte enkeltstudenter og gruppens samlede erfaring og kompetanse
- vurdere påny behovet for praksiselementer i tilbudet for å styrke ferdighetstreningselementer og resulterende kompetanse

### **3.3.3 Praksis (kriterium 10)**

«Praksis skal være beskrevet i planen som ethvert annet faglig element, og være relatert til de kvalifikasjoner studenten skal få gjennom sin utdanning.»

#### **Presentasjon**

Studiet inneholder ikke praksis.

#### **Vurdering**

For akkurat dette studiet vil mangel på mulighet for å teste ut teorier og egne ferdigheter i praksis være en betydelig svakhet. Det går ikke tydelig nok frem hvordan man kan gjennomføre denne type utdanning på ren fjernundervisning.

Fagskoletilbud skal kjennetegnes av tett kopling til praksis og dette er helt fraværende i dette tilbudet.

### **Konklusjon**

Nei, kriteriet er ikke oppfylt på en tilfredsstillende måte.

Tilbyder må knytte læringen til praksisfeltet på en måte som gjør at studentene har tilgang til et treningsfelt som gjør det mulig å utvikle sentrale ferdigheter gjennom gruppetrening.

### **3.3.4 Undervisningspersonalets størrelse (kriterium 11)**

«Undervisningspersonalet må være stort nok og stabilt nok til å gjennomføre fastsatt undervisning.»

#### **Presentasjon**

Det er presentert to faglærere for utdanningstilbudet. Begge lærerne har ledererfaring og undervisning/instruksjonserfaring. Den ene av lærerne er også forfatter. Det går ikke frem av



oversikten om de to lærerne har spesialiteter innen de seks ulike modulene som utdanningen inneholder eller om de begge er generalister. Det er i tabellen over undervisningspersonell også planlagt en lærer til i 50-100 % midlertidig stilling, men det går ikke frem hvilke spesialkompetanser man er på jakt etter i rekrutteringen av denne.

### **Vurdering**

Det ser ut til at størrelsen av lærerstaben er tilstrekkelig fleksibel ved at man kan leie inn ytterligere personell ved behov.

### **Konklusjon**

Ja, kriteriet er oppfylt på en tilfredsstillende måte.

Tilbyder bør:

- dokumentere fagmiljøets størrelse bedre med hensyn til kompetansespekter
- sette maksimumsantall studenter på kurset.

### **3.3.5 Undervisningspersonalets kompetanse (kriterium 12)**

«Undervisningspersonalet som skal være knyttet til utdanningstilbudet må samlet ha kvalifikasjoner til å gi den undervisning som følger av planen.

Undervisningspersonalet må dokumentere:

- formell eventuell realkompetansevurdert utdanning som er høyere enn det det undervises i, dog aldri lavere enn tilsvarende toårig fagskoleutdanning
- pedagogiske kvalifikasjoner utdanning og erfaring på det nivå som undervisningen krever
- digital kompetanse i det omfang som undervisningen krever
- yrkeserfaring som gjør at undervisningen knyttes opp mot, og relateres til, dagens yrkesfelt.»

### **Presentasjon og vurdering**

Presentasjonen av faglærernes kompetanse er mangelfull. Vi kan ikke se dokumentert at noen av de navngitte faglærerne har praktisk erfaring med å ha personalansvar. Den ene av lærerne er MPA-kandidat, det går ikke frem om dette er Master of Public Administration eller om vedkommende har sertifisering i Master Person Analyse (MPA), noe som også kunne ha vært relevant for denne utdanningen.

Det hadde styrket søknaden om CV til lærerne hadde fulgt søknaden.

### **Konklusjon**

Nei, kriteriet er ikke oppfylt på en tilfredsstillende måte.

Tilbyder må:

- spesifisere hvilke spesialiseringer undervisningspersonalet har
- tydeliggjøre at fagpersonalet har erfaring med å ha personalansvar slik at de kan fungere som veiledere for studentene

## **3.4 Eksamen og vitnemål**

### **3.4.1 Eksamens- og vurderingsordningene (kriterium 13)**

«Eksamens- og vurderingsordningene skal være tilpasset utdanningstilbudet og dets mål.»

#### **Presentasjon**

Eksamen består av firetimers skriftlig individuell eksamen. I tillegg vurderes studenten etter hver innsendingsoppgave og får tilbakemelding på hver oppgave. Alle obligatoriske oppgaver må være godkjent før studenten kan melde seg opp til eksamen.

#### **Vurdering**

Komiteen har i tilknytning til kriterium 8 anbefalt innføring av gruppeorienterte case- eller prosjektrelaterte oppgaver som arbeidskrav. Det er da naturlig å følge opp dette med å innføre gruppeorienterte eksamensformer som kan gjennomføres via nett. Tilbyder kan for eksempel bruke sosiale medier for å jobbe med løsningen av case.

#### **Konklusjon**

Nei, kriteriet er ikke oppfylt på en tilfredsstillende måte.

Tilbyder må innføre gruppeorienterte eksamensformer.

### **3.4.2 Sensorenes kvalifikasjoner (kriterium 14)**

«Sensorer skal ha kvalifikasjoner som sikrer at vurderingen av studentene skjer på en upartisk og faglig betryggende måte.»

#### **Presentasjon**

Det går ikke frem av dokumentene hvem sensor er men at man planlegger å innhente en sensor som kan sensurere alle modulene. Det er utarbeidet en kravspesifikasjon for sensors kompetanse som krever relevant utdanning, operativ arbeidspraksis, relevant erfaring og spesielle interesser for faget.

#### **Vurdering**

Under forutsetning av at man finner en sensor som fyller alle krav i kravspesifikasjonen er dette tilfredsstillende.

#### **Konklusjon**

Ja, kriteriet er oppfylt på en tilfredsstillende måte.

Tilbyder bør ha identifisert minst en sensor som de kan angi CV for og som oppfyller kravene.

## **3.5 Infrastruktur**

### **3.5.1 Undervisningslokalene (kriterium 15)**

«Lokalene inklusive spesialrom, utstyr og infrastruktur skal være tilstrekkelige i antall og størrelse til at undervisningen kan gjennomføres som forutsatt.

- Det gjelder både egne og leide lokaler. Utrustningen må være slik at den bidrar til å yrkesrette utdanningstilbudet.»

#### **Presentasjon**

Siden dette er et nettstudium er kravet til infrastruktur begrenset til at studentene må ha egen PC.

#### **Vurdering**

Det er tilfredsstillende beskrevet i søknaden.

#### **Konklusjon**

Ja, kriteriet er oppfylt på en tilfredsstillende måte.

### **3.5.2 IKT-tjenester (kriterium 16)**

«Tilbyders IKT-tjenester må ha tilstrekkelig kvalitet og omfang til at opplæringen kan gjennomføres som forutsatt.»

#### **Presentasjon**

Skolen har beskrevet sin lange erfaring med nettbaserte studier. Nettstudiet er tilgjengelig for studenten 24 timer i døgnet under forutsetning av internettilgang. Internettssidene er kvalitetssikret.

#### **Vurdering**

Det er tilfredsstillende beskrevet. Men utfra de kommentarene vi tidligere har hatt under flere av kriteriene, synes vi at skolen burde ha utnyttet sosiale plattformer bedre. Det å tilgjengeliggjøre studenter for hverandre slik at de kunne brukt hverandre som case i utdanningen. Studentene trenger personlighetstrening og praksis i ledelse av andre. Dette er et uutnyttet potensial som kunne ha vært nyttig.

#### **Konklusjon**

Ja, kriteriet er oppfylt på en tilfredsstillende måte.

Tilbyder bør utvikle/utnytte sosiale plattformer bedre i undervisningen.

### **3.5.3 Tilgang på aktuell informasjon (kriterium 17)**

«Studentene og lærerne må ha god nok tilgang på tjenester som sikrer aktuell informasjon.»

#### **Presentasjon**

Skolen har lenker til aktuelle informasjonssteder i tilknytning til hver studieenhet.

#### **Vurdering**

Slik informasjonen er beskrevet på skolens hjemmesider finner man greit frem til pensum, krav og læringsmål for de ulike studiene. Vi antar at det samme vil gjelde dette tilbudet når det eventuelt er godkjent.

#### **Konklusjon**

Ja, kriteriet er oppfylt på en tilfredsstillende måte.

### **3.5.4 Faglig samarbeid (kriterium 18)**

«Tilbyder skal ha lokalt eller regionalt samarbeid med yrkesfeltet, eller være med i faglige nettverk som knytter utdanningstilbudet opp mot samfunns- og næringsliv.»

#### **Presentasjon**

I søknaden beskriver skolen “deltakelse i faglige nettverk som knytter utdanningstilbudet opp mot samfunns- og næringsliv”. Konkretiseringen av dette går kun på Siviløkonomiforeningen og at begge fagsjefene er aktive som sensorer, forelesere og fagutviklere - uten nærmere spesifisering.

#### **Vurdering**

Ledelsesfeltet som fag er i stadig utvikling, samtidig er ledelsesfaget også et meget erfaringsbasert fag hvor egenutvikling er et sentralt tema. Det skulle derfor vært interessant å få vite litt mer om hvordan en ivaretar oppdatering av kunnskaper i praksis på dette feltet. Det å holde foredrag om et emne betyr ikke nødvendigvis at man holder seg oppdatert, det er vel heller i samhandling med andre og i utøvelse av ledelsesfunksjonen at erfaringene oppstår.

I Norge har vi siden 1910 hatt en egen organisasjon for norske ansatte med ledelsesroller: Lederne. I tillegg har vi i Norge en rekke fagorganisasjoner i yrker med stort innslag av mellomledere, som for eksempel sykepleiere og lærere. Disse fagforeningene kan være gode dialogpartnere i formingen av et godt opplæringstilbud. NKI AS bør vurdere en direkte dialog med slike fagorganisasjoner sentralt og regionalt om valg av emner, undervisningsformer, opptakskrav osv.

#### **Konklusjon**

Nei, kriteriet er ikke oppfylt på en tilfredsstillende måte.

Tilbyder må se nærmere på hvordan tilbudet i større grad kan formes i dialog med foreningene som organiserer ansatte i de mest relevante yrker.

### **3.6 Oppsummerende vurdering og konklusjon fra de sakkyndige**

Tilbudet dekker etter komiteens vurdering et klart behov i arbeidslivet. Det er imidlertid en rekke mangler ved tilbudet slik det er presentert i søknaden og studieplanen.

I videreutviklingen av tilbudet ser komiteen to alternative retninger:

1. Endre navnet på tilbudet og rendyrke tilbudet som et rent teoretisk tilbud.
2. Beholde navnet og styrke tilbudets innhold og pedagogiske metoder slik at det gir vesentlig mer ferdighetstrening på operative ledelsesferdigheter.

Forslagene til endringer nedenfor er gitt hovedsakelig med utgangspunkt i alternativ 2.

Tilbudet anbefales ikke godkjent.

#### **Tilbyder må:**

- vurdere et nytt og mer dekkende navn på tilbudet som signaliserer at utdanningen kun gir et teoretisk fundament og trolig noen nødvendige ferdigheter som mellomledere kan trene opp gjennom øving alene, eventuelt støttet av veiledere og medstudenter (kriterium 1)
- fjerne eller justere fagplanens målformulering om “realkompetanse i å lede eget og andres arbeid” (kriterium 1)
- beskrive de enkelte utdanningsmodulene slik at det blir tydeligere for studentene hvilke ledelsesferdigheter og kompetanser som utvikles gjennom tilbudet (kriterium 2)
- beskrive læringsmål vesentlig tydeligere (kriterium 6)
- beskrive hvilke ferdigheter, kunnskaper og kompetanser som utvikles i hver av de seks modulene (kriterium 6)
- beskrive hvilke ferdigheter og kompetanser som utvikles gjennom selvtester og øvinger (kriterium 6)
- ta lojalitetsbegrepet inn i studiet (kriterium 7)
- utvide tilbudet med HMS, etikk og krisehåndtering (kriterium 7)
- innarbeide bruk av mer gruppeorienterte undervisningsformer og øvingsmetoder i utdanningen, og innføre obligatoriske arbeidskrav som involverer praktisk caseløsning i grupper av medstudenter eller arbeidskolleger (kriterium 8)
- bruke mer gruppeorienterte læringsmetoder i utdanningen for å utnytte enkeltstudenter og gruppens samlede erfaring og kompetanse; vurdere påny behovet for praksiselementer i tilbudet for å styrke ferdighetstreningselementer og resulterende kompetanse (kriterium 9)
- knytte læringen til praksisfeltet på en måte som gjør at studentene har tilgang til et treningsfelt som gjør det mulig å utvikle sentrale ferdigheter gjennom gruppetrening (kriterium 10)
- spesifisere hvilke spesialiseringer undervisningspersonalet har (kriterium 12)
- tydeliggjøre at fagpersonalet har erfaring med å ha personalansvar slik at de kan fungere som veiledere for studentene (kriterium 12)
- innføre gruppeorienterte eksamensformer (kriterium 13)
- se nærmere på hvordan tilbudet i større grad kan formes i dialog med foreningene som organiserer ansatte i de mest relevante yrker (kriterium 18)

**Tilbyder bør:**

- konkretisere i fagplanen de praktiske ledelsesferdigheter som utvikles, gitt at man beholder navnet *operativ ledelse* (kriterium 1)
- anbefale at studentene har relevant yrkespraksis (kriterium 4)
- anbefale at studenten er i, eller på vei inn i en ledelsesrolle i yrkeslivet og derigjennom kan bruke sin arbeidshverdag som case (kriterium 4)
- innarbeide i fagplanen referanser til eksempler på digitalt læremateriale, selvtester og øvinger og legge vesentlig mer vekt på å få frem hvilke relevante faglig mål som er dekket av materiale og øvinger (kriterium 6)
- dokumentere fagmiljøets størrelse bedre med hensyn til kompetansespekter (kriterium 11)
- ha identifisert minst en sensor som de kan angi CV for og som oppfyller kravene (kriterium 14)
- utvikle/utnytte sosiale plattformer bedre i undervisningen (kriterium 16)

## 4 Tilvarsrunde

NOKUT mottok den 8. oktober 2012 tilbakemelding fra søkeren, på de sakkyndiges vurdering. Den sakkyndige komiteen vurderte tilbakemeldingen den 15. oktober.

### 4.1 Utdanningstilbudets navn (kriterium 1)

Tilbyder må:

- vurdere et nytt og mer dekkende navn på tilbudet som signaliserer at utdanningen kun gir et teoretisk fundament og trolig noen nødvendige ferdigheter som mellomledere kan trene opp gjennom øving alene, eventuelt støttet av veiledere og medstudenter
- fjerne eller justere fagplanens målformulering om “realkompetanse i å lede eget og andres arbeid”

#### 4.1.1 Søkerens tilbakemelding

Søker ser at det kan knyttes flere tolkninger til navnevalget, og endrer etter dette navnet til *ledelsesskolen*. Navnet signaliserer at dette er et studium om ledelsesfaget, uten at det skapes et inntrykk av at det er et praktisk rettet studium med oppøving av praktiske ferdigheter.

Studieplanens formulering om ”realkompetanse i å lede eget og andres arbeid” fjernes, slik at det ikke skapes tvil om at utvikling av realkompetanse og praktiske ferdigheter er en del av studieinnholdet.

Etterlatt inntrykk er etter søkers mening et klart bilde av et teoribasert studium om generell ledelse. Studiet gir etter dette det nødvendige teoretiske grunnlaget for utøvelse av ledelse. Søker sørger etter dette at studietilbudet markedsføres i tråd med den sakkyndige komiteens anbefalinger.

#### 4.1.2 Sakkyndig tilleggsvurdering

De sakkyndige oppfatter de foreslåtte endringene som en tydeliggjøring overfor studentene av at tilbudet er et teoribasert studium. Når det gjelder det nye navnet mener komiteen at det foreslåtte *ledelsesskolen* blir lite presist. NKI AS har i sin portefølje fire andre tilbud som inneholder ordet *lederskolen*: *arbeidslederskolen*, *kantinelederskolen*, *prosjektlederskolen* og *servicelederskolen*. Disse studiene har tydelige linker til avgrensede fag/profesjoner som gjør det lett å forstå hva studiet kvalifiserer for.

Komiteen mener at kriterium 1 er oppfylt, men søker bør vurdere muligheten for å spisse navnet ytterligere mot et fag/en profesjon, for eksempel ved å vurdere en tydelig avgrensning i forhold til det svært generelle *ledelsesskolen* ved å vurdere navn som *mellomlederskolen* eller liknende avgrensninger.

### 4.2 Læringsmål (kriterium 2)

Tilbyder må beskrive de enkelte utdanningsmodulene slik at det blir tydeligere for studentene hvilke ledelsesferdigheter og kompetanser som utvikles gjennom tilbudet.

#### 4.2.1 Søkerens tilbakemelding

Søker viser til punkt 4.1.1 over med bytte av navn på studietilbudet. De enkelte læringsmodulene inneholder ingen praktisk øvelse av ledelsesferdigheter, og det legges ikke opp til at studentene skal trene på eller gjennomføre spesifikke ferdighetsøvelser.

Når det gjelder kunnskaper om praktiske forhold, vises det til nedenstående redegjørelse for læringsmålene for det enkelte fag.

#### 4.2.2 Sakkyndig tilleggsvurdering

Komiteen mener at de foreslåtte endringene i beskrivelsen av læringsmål for hver av modulene i fagplanen gjør at vi nå vurderer kriterium 2 som oppfylt.

### 4.3 Planen for utdanningstilbudet (kriterium 6)

Tilbyder må:

- beskrive læringsmål vesentlig tydeligere
- beskrive hvilke ferdigheter, kunnskaper og kompetanser som utvikles i hver av de seks modulene
- beskrive hvilke ferdigheter og kompetanser som utvikles gjennom selvtester og øvinger

#### 4.3.1 Søkerens tilbakemelding

Søker gjør i det følgende rede for sin klargjøring i tråd med den sakkyndige komiteens krav.

**Tydliggjøring av læringsmål for studiet** (endring i forhold til opprinnelig tekst i uthevet tekst):

- OVERORDNEDE MÅL FOR STUDIET (studieplanen side 4):

Etter avsluttet og bestått utdanning, *skal studenten ha tilegnet seg det teoretiske grunnlaget for kjennskap til og utøvelse av:*

- Effektiv kommunikasjon, skriftlig og muntlig
- Selvledelse og ledelse av ulike grupper og team
- Praktisk prosjektlederkunnskap og innsikt i hvordan informasjons- og teknologiledelse kan være til støtte i lederutøvelsen
- Markedsplanens elementer som grunnlag for god markedsføringsledelse
- Økonomistyring med praktisk bruk av MS Excel som grunnlag for bedre beslutninger
- HMS, etikk og krisehåndtering

Kunnskapene blir prøvet i studiets eksamener, mens *grunnlaget for* praktiske ferdigheter *læres* gjennom studiets innleveringer og selvtester.

I beskrivelsen av det enkelte fag i studieplanen, innarbeides en klargjøring av at det er det teoretiske



grunnlaget og praksisrettede kunnskaper som legges i gjennomgangen av de enkelte fag. I beskrivelsen av læringsmålene for de enkelte fag gjøres nedenstående presisering av målene:

**Detaljerings av læringsmål for de seks modulene** (pluss det av den sakkyndige komiteens anbefalte syvende):

### 1. Effektiv kommunikasjon

#### a. Kunnskapsmål:

Studentene skal kunne gjøre rede for forholdet mellom kommunikasjon og informasjon, og de skal kunne vite hvordan ulike kommunikasjonsformer brukes.

(Oppnås gjennom teoretisk gjennomgang av fagstoffet, herunder selvtester.)

#### b. Ferdighetsmål:

Studentene skal kunne forberede, gjennomføre og følge opp møter, samt beherske skriftlig framstilling.

(Oppnås gjennom innleveringer og løsning av case, herunder dialog med lærer.)

#### c. Generelle kompetansemål:

Studentene skal kjenne til og kunne gjøre rede for muntlig kommunikasjon i arbeidslivet, herunder hvordan LØFT-metoden kan danne rammeverk for kommunikasjonen, samt hva som gjelder av krav og forventninger til ulike typer av rapporter og notater.

(Prøves i skriftlig hjemmeeksamen, tverrfaglig case.)

### 2. Teamutvikling og teamarbeid

#### a. Kunnskapsmål:

Studentene skal kunne gjøre rede for viktige elementer ved dannelsen og etableringen av team, ulike måter å jobbe sammen i team på, og noen metoder for teamarbeid.

(Oppnås gjennom teoretisk gjennomgang av fagstoffet, herunder selvtester.)

#### b. Ferdighetsmål:

Studentene skal kunne gjøre rede for ulike teknikker som kan bidra i utviklingen av teamets samarbeid og hvordan disse påvirker teamets evne til å løse oppdraget.

(Oppnås gjennom innleveringer og løsning av case, herunder dialog med lærer.)

#### c. Generelle kompetansemål:

Studentene skal kjenne til og kunne gjøre rede for hvordan enkeltmennesker med ulike karakteristikk evner å danne team, hvordan teamet kan utvikles gjennom ulike arbeidsmåter og teknikker og hvilke fallgruver som eksisterer i teamarbeid, slik at de best mulig kan imøtekomme de kravene virksomhetene stiller.

(Prøves i skriftlig hjemmeeksamen, tverrfaglig case.)

### 3. Operativ ledelse og informasjonsledelse

a. Kunnskapsmål:

Studentene skal ha oversikt over og kunne gjøre rede for de viktigste elementene i sin egen lederskapsstil, og hvilke elementer som inngår i de operative lederoppgavene, herunder hvordan opparbeidelse av en lojalitetspolitikk kan være til hjelp i utøvelsen av praktisk lederskap.

(Oppnås gjennom teoretisk gjennomgang av fagstoffet, herunder selvtester.)

b. Ferdighetsmål:

Studentene skal kunne gjøre rede for hva som menes med informasjonsledelse og hvordan de benytter ledelsesinformasjonssystemer for bedre beslutninger.

(Oppnås gjennom innleveringer og løsning av case, herunder dialog med lærer.)

c. Generelle kompetansemål:

Studentene skal kjenne til og kunne gjøre rede for de viktigste rammene for å drive operativ ledelse, og særlig oppgaven med å håndtere løpende endring i egen organisasjon blir studert i form av tosidige mål for prestasjoner og læring, samt skaffe seg en oversikt over sentrale problemstillinger for å vedlikeholde orden og struktur, samtidig som man søker og støtter lojal kreativ vekst og utvikling.

(Prøves i skriftlig hjemmeeksamen, tverrfaglig case.)

#### 4. Prosjektledelse med teknologiledelse

a. Kunnskapsmål:

Studentene skal ha fått en systematisk innsikt i de forskjellige aspekter av planlegging, oppstart, gjennomføring, kontroll og evaluering av ulike typer prosjekter. Studentene skal få kunnskap om teknologiske verktøy til støtte i dette arbeidet.

(Oppnås gjennom teoretisk gjennomgang av fagstoffet, herunder selvtester.)

b. Ferdighetsmål:

Studentene skal kunne gjøre rede for initiering, planlegging, gjennomføring, styring, avslutning og evaluering av typiske prosjekter, herunder bruk av prosjektdokumentasjoner i elektroniske verktøy.

(Oppnås gjennom innleveringer og løsning av case, herunder dialog med lærer.)

c. Generelle kompetansemål:

Studentene skal gjøre egne refleksjoner over prosjektlederoppgaven i et helhetlig gjennomføringsperspektiv.

(Prøves i skriftlig hjemmeeksamen, tverrfaglig case.)

#### 5. Markedsføringsledelse med CRM

a. Kunnskapsmål:

Studentene skal kunne gjøre rede for de forskjellige aspekter av planlegging, oppstart, gjennomføring, kontroll og evaluering av ulike typer markedsføringsaktiviteter.

(Oppnås gjennom teoretisk gjennomgang av fagstoffet, herunder selvtester.)

b. Ferdighetsmål:

Studentene skal kunne gjennomføre dialog med kunder og brukere i form av et enkelt CRM-verktøy.

(Oppnås gjennom innleveringer og løsning av case, herunder dialog med lærer.)

c. Generelle kompetansemål:

Studentene skal kjenne til og kunne gjøre rede for markedsplanmodellen, og utforsker de ulike sidene ved markedsføringsledelsen fra dette perspektivet.

(Prøves i skriftlig hjemmeeksamen, tverrfaglig case.)

## 6. Økonomistyring med Excel

a. Kunnskapsmål:

Studentene skal kunne gjøre rede for grunnleggende begreper knyttet til kostnadsteori og økonomisk analyse, og de skal videre kunne gjøre rede for de vanligste metodene for økonomisk planlegging og økonomistyring.

(Oppnås gjennom teoretisk gjennomgang av fagstoffet, herunder selvtester.)

b. Ferdighetsmål:

Studentene skal kunne gjøre enkel bruk av MS Excel som et praktisk verktøy i økonomistyringen.

(Oppnås gjennom innleveringer og løsning av case, herunder dialog med lærer.)

c. Generelle kompetansemål:

Studentene skal kunne reflektere over bedriftens mål og oppgaver i et helhetlig økonomiperspektiv.

(Prøves i skriftlig hjemmeeksamen, tverrfaglig case.)

## 7. HMS, etikk og krisehåndtering

a. Kunnskapsmål:

Studentene skal kunne gjøre rede for innholdet i arbeidsmiljøloven med tilhørende forskrifter samt tilgrensende lovgivning, arbeidsgivers plikter, systematisk HMS-arbeid, viktige arbeidsmiljøfaktorer og tilrettelegging av arbeidet. De skal også kjenne innholdet i inkluderende arbeidslivsavtalen og hvordan virksomhetens etiske rammer formes og utøves.

(Oppnås gjennom teoretisk gjennomgang av fagstoffet, herunder selvtester.)

b. Ferdighetsmål:

Studentene skal kunne gjøre rede for innholdet i utøvelsen av HMS-arbeidet, og utarbeidelsen av etisk rammeverk for virksomhetens ansatte og hvordan disse elementene kan være en støtte for lederen i håndtering av kriser og uforutsette hendelser.

(Oppnås gjennom innleveringer og løsning av case, herunder dialog med lærer.)

c. Generelle kompetansemål:

Studentene skal kjenne til og kunne gjøre rede for verdien av innsatser rettet mot helse, miljø og sikkerhet, samt hvordan etiske rammeverk sammen med HMS-arbeidet kan være en støtte for lederen

i håndtering av kriser og uforutsette hendelser.

(Prøves i skriftlig hjemmeeksamen, tverrfaglig case.)

### **Ferdigheter og kompetanser som utvikles gjennom selvtester og øvinger:**

Alle fagene i studiet inneholder flere sett med selvtester og øvinger, noen i samarbeid med lærer (innleveringer), andre i samarbeid med andre studenter (læringspartnere). Alle studiets ferdigheter og kompetanser vil i større eller mindre grad utvikles gjennom slike selvtester og øvinger. Det vises til de ovenstående beskrivelsene under ferdighetsmål for hva slags konkrete ferdigheter og kompetanser som utvikles i de enkelte fag.

### **4.3.2 Sakkyndig tilleggsvurdering**

Tilbyder har fulgt opp de anmerkninger komiteen har påpekt. De sakkyndige mener at planen for tilbudet nå tilfredsstillende NOKUTs krav. Kriteriet er derfor oppfylt på en tilfredsstillende måte.

## **4.4 Utdanningstilbudets innhold (kriterium 7)**

Tilbyder må:

- ta lojalitetsbegrepet inn i studiet. Særlig for en mellomleder er dette begrepet relevant i utøvelsen av den daglige ledelsen
- utvide tilbudet med HMS, etikk og krisehåndtering

### **4.4.1 Søkerens tilbakemelding**

Søker anerkjenner sakkyndig komité's syn, og utvider etter dette studieplanen på følgende måte:

- Lojalitet er et viktig begrep innen ledelse, og handler mye om hvordan både ledere og medarbeidere gjennomfører beslutninger og politikker i virksomheten. Selv om det overlapper med etikk, og slik sett kunne vært en del av et eget etikkfag, innarbeides begrepet som del av faget "Operativ ledelse og informasjonsledelse".
- HMS, etikk og krisehåndtering er alltid et svært aktuelt og sentralt tema i utøvelsen av lederoppgavene, og det er et viktig emne i en utdanning om ledelsesfaget. De tilhørende temaene trekkes ut fra de andre fagene og samles i et nytt fag i studieplanen; "HMS, etikk og krisehåndtering" i tråd med den sakkyndige komiteens anbefaling, og som beskrevet i punkt 4.3.1 over.

### **4.4.2 Sakkyndig tilleggsvurdering**

Komiteen mener at de foreslåtte endringene gjør at tilbudet nå har et tilfredsstillende innhold.

## **4.5 Undervisningsformer og arbeidsmetoder (kriterium 8)**

Tilbyder må innarbeide bruk av mer gruppeorienterte undervisningsformer og øvingsmetoder i utdanningen, og innføre obligatoriske arbeidskrav som involverer praktisk caseløsning i grupper av medstudenter eller arbeidskolleger.

### **4.5.1 Søkerens tilbakemelding**

NKI AS har som pedagogisk fundament at det skal være fleksibilitet i når studentene kan starte opp studiet, og hvordan de tilpasser egen fremdriftsplan tilpasset aktuell livssituasjon. Gruppeorienterte undervisningsformer forutsetter en studentgruppe som befinner seg på noenlunde samme faglige nivå og/eller progresjonsfase i studiet, noe som bryter med forannevnte prinsipp.

Obligatoriske arbeidskrav er del av studiet i form av 18 innsendingsoppgaver. Disse oppgavene utgjør studentenes dialog med læreren, og det er satt opp tre innsendingsoppgaver i hvert fag i henhold til studieplanen. Innleveringsoppgavene er dels refleksjonsbaserte, noe som skal øve opp studentenes anvendelse av teoristoffet, og dels praktiske caseoppgaver med tilbakemeldinger fra lærer. Med bakgrunn i ovennevnte pedagogiske gjennomføringsform, hvor de enkelte studentene kan befinne seg på til dels svært ulike stadier i studiet, er det lite praktisk å tenke seg gjennomføring av caseløsninger i grupper av medstudenter.

Studentene har imidlertid muligheten til å knytte til seg læringspartner, altså medstudenter, for gjennomføring av felles studieaktiviteter og diskusjoner med mer. Dette er imidlertid frivillig, og ikke et krav av hensyn til det pedagogiske prinsippet om fri progresjon.

### **4.5.2 Sakkyndig tilleggsvurdering**

Med tydeliggjøringen av tilbudet som et teoretisk studium reduseres behovet for å utnytte erfaring, kompetanse og ferdigheter som ligger i den samlede studentgruppen. Komiteen mener nå at undervisningsformer og arbeidsmetoder tilfredsstillende NOKUTs krav.

Vi er fornøyd med at søker ønsker å gå gjennom avveiningen mellom ønsket om fri progresjon og muligheten for å styrke læringsmiljøet ved å se nærmere på muligheten for å utnytte for eksempel sosiale medier til å organisere økt samarbeid mellom studenter på samme faglige fremdriftsnivå i studiet.

Komiteens oppfatning er at det er mulig å organisere kortvarig avgrenset samarbeid uten at det er til særlig hinder for ønsket om individuell fremdrift.

Ja, kriteriet er oppfylt på en tilfredsstillende måte.

## **4.6 Undervisningsformer og arbeidsmetoder (kriterium 9)**

Tilbyder må:

- bruke mer gruppeorienterte læringsmetoder i utdanningen for å utnytte enkeltstudenter og gruppens samlede erfaring og kompetanse

- vurdere påny behovet for praksiselementer i tilbudet for å styrke ferdighetstreningselementer og resulterende kompetanse

#### **4.6.1 Søkerens tilbakemelding**

I tråd med den sakkyndige komiteens anbefaling, har søker valgt å omarbeide utdanningens profil slik at den utgjør et teoribasert studium. Videre, i tråd med ovenstående redegjørelse for NKIs pedagogiske modell med fri oppstart og fri progresjon, så ser ikke søker hvordan det skal la seg gjøre å legge opp til annet enn frivillig deltakelse i læringstiltakene, selv om gruppeorienterte læringsmetoder allerede er tilgjengelig i læringsplattformen. Søker tar imidlertid den sakkyndige komiteens innspill til etterretning, og planlegger å gjennomføre en utredning av sin egen pedagogiske modell.

#### **4.6.2 Sakkyndig tilleggsvurdering**

Komiteen viser til vurderingen i punkt 4.5 over og anser nå kriterium 9 som tilfredsstillt.

### **4.7 Praksis (kriterium 10)**

Tilbyder må knytte læringen til praksisfeltet på en måte som gjør at studentene har tilgang til et treningsfelt som gjør det mulig å utvikle sentrale ferdigheter gjennom gruppetrening.

#### **4.7.1 Søkerens tilbakemelding**

Søker viser til at det er gjort en avgrensing i studietilbudets profil mot det praksisbaserte, og at studiet etter dette er et rent teoristudium – se også søkers kommentarer fra ovenstående punkt 4.6. 1.

#### **4.7.2 Sakkyndig tilleggsvurdering**

Med tydeliggjøringen av tilbudet som et teoritunget tilbud anser vi nå kriterium 10 om praksis som tilfredsstillt.

### **4.8 Undervisningspersonalets kompetanse (kriterium 12)**

Tilbyder må:

- spesifisere hvilke spesialiseringer undervisningspersonalet har
- tydeliggjøre at fagpersonalet har erfaring med å ha personalansvar slik at de kan fungere som veiledere for studentene

#### **4.8.1 Søkerens tilbakemelding**

- Niels Chr. Moe – sosialøkonom – leder i en rekke private virksomheter, inkludert personal- og økonomiansvar. Lektorkompetanse innen økonomi og administrasjon, forfatter av lærebøker innen emnet, både på fagskole- og høyskolenivå. Spesialisering: Økonomi og administrasjon.

- Jørgen Ofstad – systemutvikler, markedsfører, masterkandidat i offentlig ledelse og styring – leder i private og offentlige virksomheter, inkludert personal- og resultatansvar. En rekke styreverv og prosjektleder for ”ryddeoppdrag” hos ulike virksomheter, samt for tekniske IKT-prosjekter. Spesialisering: Ledelse, styring og administrasjon.

#### **4.8.2 Sakkyndig tilleggsvurdering**

Med tilleggsinformasjonen fra søker om fagpersonalet mener komiteen nå at det er dokumentert at personalets kompetanse er tilfredsstillende.

### **4.9 Eksamens- og vurderingsordningene (kriterium 13)**

Tilbyder må innføre gruppeorienterte eksamensformer.

#### **4.9.1 Søkerens tilbakemelding**

Som nevnt over, har den enkelte student full frihet til å legge opp egen studieprogresjon. Dette omfatter også frihet til selv å velge tidspunkt for gjennomføring av innleveringer og prøver, herunder eksamen.

Mange av NKIs studenter velger nettbaserte studier nettopp på grunn av den friheten som den pedagogiske modellen gir den enkelte student. Det er ikke praktisk gjennomførbart under den nåværende pedagogiske modellen å pålegge den enkelte student faste tidspunkter for eksamensavleggelse. Gruppebaserte eksamener vil måtte gjennomføres for flere studenter samlet, noe som ville bryte med dette pedagogiske prinsippet.

NKI har imidlertid mulighet for å gjennomføre gruppebaserte eksamener, og dersom det fra studentene kommer opp et ønske om slik eksamensgjennomføring, så vil NKI legge til rette for slik gjennomføring.

#### **4.9.2 Sakkyndig tilleggsvurdering**

Med tydeliggjøringen av tilbudet som et teoristudium anser komiteen nå eksamensformen som tilfredsstillende.

### **4.10 Faglig samarbeid (kriterium 18)**

Tilbyder må se nærmere på hvordan tilbudet i større grad kan formes i dialog med foreningene som organiserer ansatte i de mest relevante yrker.

#### **4.10.1 Søkerens tilbakemelding**

Søker har tatt den sakkyndige komiteens innspill til etterretning, og har på denne bakgrunn innledet dialog med relevante foreninger, i første rekke "Lederne". Søker vil bruke erfaringene fra denne dialogen for å identifisere flere aktuelle nettverk, og innlede dialog med disse i tråd med anbefalingene fra den sakkyndige komiteen.

#### **4.10.2 Sakkyndig tilleggsvurdering**

Komiteen anser med de justeringer søker nå har gjort det faglige samarbeidet knyttet til tilbudet som tilfredsstillende.

### ***4.11 Endelig konklusjon fra den sakkyndige komiteen***

Tilbudet anbefales godkjent.

Tilbyder bør vurdere hvorvidt det er mulig å gi tilbudet et navn som er mindre generelt og bredt enn *lederskolen* og tettere knyttet til et fag/profesjon, for eksempel *mellomlederskolen*.



## 5 Vedtak

NOKUT anser de faglige kravene for godkjenning av det nettbaserte utdanningstilbudet *ledelsesskolen* på heltid over seks måneder ved NKI AS som oppfylt. Vedtaket er fattet med hjemmel i:

- Lov om fagskoleutdanning 20.06.2003 nr. 56
- Kunnskapsdepartementets forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning av 01.02.2010 nr. 96
- NOKUTs retningslinjer for kvalitetssikring og godkjenning etter lov om fagskoleutdanning av 26.01.2009

Vedtaket gjelder utdanningstilbudet slik det fremgår i søknaden av 15. februar 2012 og søkerens kommentarer til sakkyndig rapport av 27. august 2012.

## 6 Dokumentasjon

Rapporten er skrevet på bakgrunn av:

- Søknad fra NKI AS om godkjenning av fagskoletilbudet *operativ ledelse* datert den 15. februar 2012. Utdanningstilbudet er et nettbasert tilbud på heltid over seks måneder. NOKUTs saksnummer: 12/222-1. Utdanningstilbudet har fått et nytt navn: *ledelsesskolen* etter anbefaling fra den sakkyndige komiteen.
- Tilbakemelding på administrativ og sakkyndig vurdering datert 8. oktober 2012. NOKUTs saksnummer: 12/222-9.
- Tilleggsvurdering fra sakkyndig komité, datert den 15. oktober 2012
- NOKUTs tilleggsvurdering, den 16. oktober 2012

## **Vedlegg 1:** **Sakkyndig komité**

### **Utviklingssjef Tor-Arne Bellika, Innovation Performance AS**

Bellika har sin kjernekompetanse innen produkt- og tjenesteutvikling, produktledelse og innovasjonsledelse. Ekspert på utvikling/facilitering av bedriftsnettverk og næringsklynger. Han er grunder, styreleder og utviklingssjef i Innovation Performance AS som driver med rådgivning og verktøyutvikling innen innovasjonsledelse, prosjektledelse, produktutviklingsmetodikk etc. Han har omfattende erfaring med eLæring/fjernundervisning fra Høgskolen i Finnmark, flere prosjekter for Norgesuniversitetet og fra EU prosjekter. Tidligere har han arbeidet som ingeniør innen telesektoren, salgssjef, produkt- og utviklingssjef og prosjektleder i databransjen. Videre har han vært amanuensis ved Høgskolen i Finnmark, og har publisert en del arbeider innen forskningsfeltet innovasjonsledelse. Han er utdannet cand.scient. og teleingeniør med studier i økonomi og prosjektledelse på masternivå. Bellika har erfaring som sakkyndig for NOKUT.

### **Daglig leder Jorun Pedersen, Peconsult**

Pedersen har sin hovedkompetanse innen innovasjon, kommunikasjonsledelse, bedriftsutvikling og endringsledelse. Hun har vært bedriftsrådgiver og mentor for oppstartbedrifter i en årrekke og har undervisningserfaring gjennom oppdrag for Oslo kommune, Høgskolen i Telemark og Høgskolen i Oslo og andre, hvor hun har undervist i forretningsplanlegging og bedriftsutvikling. Hun har erfaring fra kommunikasjonsarbeid gjennom oppdrag for Oslo kommune og NRK. I tillegg til å ha arbeidet som konsulent og rådgiver har hun omfattende ledererfaring, blant annet som generalsekretær i CONNECT Norge og lederstillinger i CONNECT Østlandet, Oslo kommune, Universitetet i Oslo og som selvstendig næringsdrivende. Hun er utdannet cand. scient. Pedersen har erfaring som sakkyndig for NOKUT.

De sakkyndige har erklært at de ikke har tilknytninger til utdanningstilbudet eller tilbyder, som gjør dem inhabile til oppdraget.

Søkerinstitusjonen har fått anledning til å uttale seg om NOKUTs forslag til sakkyndige, og har ingen merknader.

## Vedlegg 2:

Mandat for sakkyndige til faglig vurdering av søknad om godkjenning av utdanningstilbud

1. Det skal foretas en faglig vurdering av søknad om fagskolegodkjenning for utdanningstilbudet *ledelsesskolen* ved NKI AS.
2. Den faglige vurderingen skal foretas i henhold til kapittel 7 Standarder og kriterier for godkjenning av utdanningstilbud i Retningslinjer for kvalitetssikring og godkjenning etter lov om fagskoleutdanning.
3. Kriteriene, 1 – 18, er likeverdige og må vurderes som tilfredsstillende i forhold til et minimum av hva som forventes av kvalitet i fagskoleutdanning.
4. Den sakkyndige vurderingen baseres på tilbyders søknad og annet relevant skriftlig materiale som anses som nødvendig for faglig vurdering.
5. De sakkyndige skal ikke vurdere faglig kriterium 5.
6. Vurderingene må gis en tydelig begrunnelse og en entydig konklusjon og nedfelles skriftlig.
7. Den faglige vurderingen skrives inn i en rapport sammen med NOKUTs egen vurdering av styringsordning, reglement og kvalitetssikringssystemet. Det skrives en rapport for hvert utdanningstilbud. Rapporten danner grunnlag for NOKUTs vedtak.
8. Sakkyndig kan bli pålagt å utføre en tilleggsvurdering av søkers kommentar til den faglige vurderingen. Både søkers kommentar og eventuell sakkyndig tilleggsvurdering inngår i NOKUTs beslutningsgrunnlag.
9. Sakkyndig arbeider på oppdrag fra NOKUT og skal dermed ikke diskutere vurderingen i media eller med søker før vedtak er fattet.

NOKUTs godkjenning av fagskoleutdanning er hjemlet i:

- Lov om fagskoleutdanning av 20.06.2003 nr. 56
- Forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning av 01.02.2010 nr. 96
- NOKUTs retningslinjer for kvalitetssikring og godkjenning etter lov om fagskoleutdanning datert 26.01.2009.