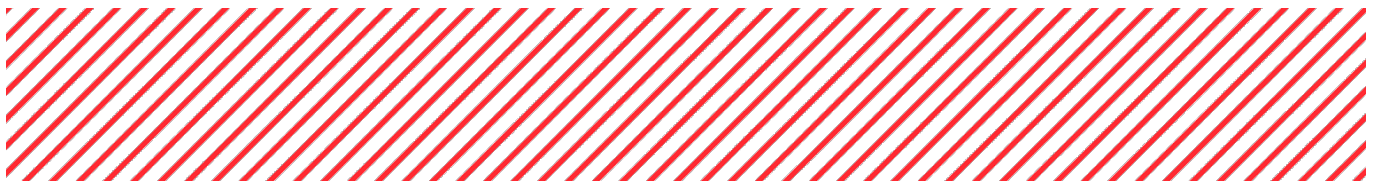
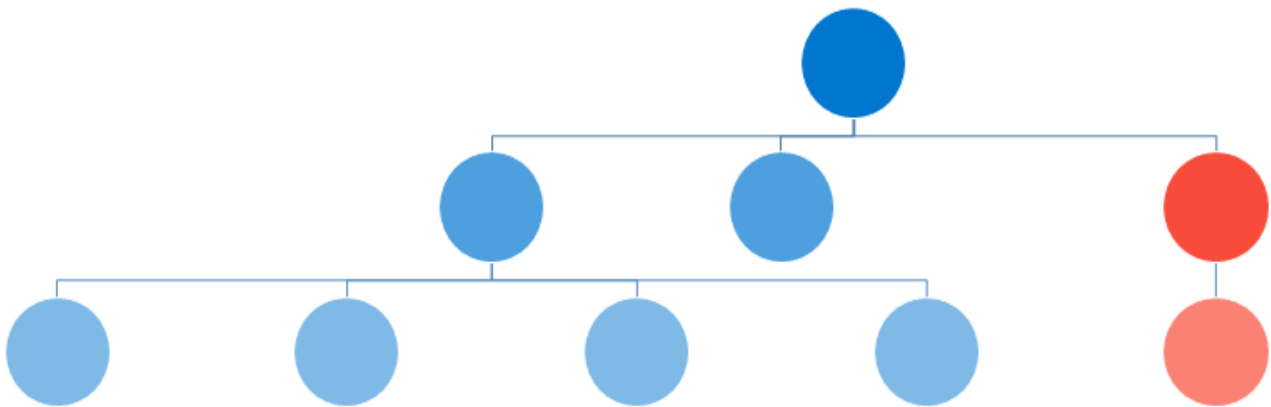


Den Offentlige Lederuddannelse: Et brugerperspektiv på uddannelsen

Delrapport 6: Afrapportering af supplerende spørgeskemaresultater til eftersynet af offentlige lederuddannelser



*Den Offentlige Lederuddannelse: Et brugerperspektiv på uddannelsen
– Delrapport 6: Afrapportering af supplerende spørgeskemaresultater
til eftersynet af offentlige lederuddannelser*

© VIVE og forfatterne, 2021

e-ISBN: 978-87-7119-893-5

Projekt: 301683

Finansieret af: Styrelsen for Forskning og Uddannelse

VIVE – Viden til Velfærd

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11, 1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.

Forord

God ledelse er centralt for værdi- og resultatskabelsen i den offentlige sektor. En velfungerende offentlig sektor afhænger derfor også af, at de offentlige ledere i stat, regioner og kommuner har de rette ledelseskompetencer, og den offentlige sektor anvender da også betydelige ressourcer på lederuddannelse. VIVE bidrager igennem en række undersøgelser med ny viden om de offentlige godkendte lederuddannelser på akademi-, diplom- og masterniveau.

Den konkrete baggrund for VIVEs undersøgelser er aftalen *"Ledelse og kompetencer i den offentlige sektor"*, som blev indgået mellem regeringen, Kommunernes Landsforening og Danske Regioner i februar 2019. Det er en del af denne aftale, at der skal gennemføres et eftersyn af de godkendte lederuddannelser for offentlige ledere – dvs. ledere i både stat, regioner og kommuner. Denne beslutning ligger i forlængelse af Ledelseskommissionens anbefalinger om, at der skulle foretages dyberegående analyser af de offentlige lederuddannelser.

VIVE er på denne baggrund blevet bedt om at gennemføre en række analyser vedrørende de offentlige lederuddannelser. Projektet finansieres af Styrelsen for Forskning og Uddannelse, og VIVE rapporterer resultaterne til arbejdsgruppen for "eftersynet af offentlige lederuddannelser". Den består af repræsentanter fra Styrelsen for Forskning og Uddannelse, Uddannelses- og Forskningsministeriet, Finansministeriet, KL, Danske Regioner, Danske Universiteter, Danske Professionshøjskoler og Danske Erhvervsakademier. Formålet med VIVEs analyser er at skabe et solidt vidensgrundlag, som arbejdsgruppen kan anvende, når den i foråret 2021 skal give sine anbefalinger og forslag til opfølgning vedrørende uddannelse af offentlige ledere.

VIVE har i arbejdet med at tilvejebringe dette vidensgrundlag løbende været i dialog med eftersynets arbejdsgruppe for at sikre mest mulig relevans af undersøgelserne. VIVE er alene ansvarlig for indholdet af rapporten og resultaterne, som det gør sig gældende for alle VIVEs undersøgelser.

Denne rapport, Den Offentlige Lederuddannelse: Et brugerperspektiv på uddannelsen, supplerer den fjerde delrapport om lederuddannelser, som VIVE afrapporterer til eftersynets arbejdsgruppe.

Rapporten er skrevet af analytiker Hanne Louise Søgaard Jensen og chefanalytiker Niels Peter Mortensen. Studentermedhjælper Ida Vidar Kristensen har bidraget til opsætning af spørgeskemaundersøgelsen og efterfølgende databearbejdning. Forsknings- og analysechef Mads Leth Jakobsen har kvalitetssikret rapporten, ligesom en ekstern reviewer har lavet en bedømmelse af rapporten.

Mads Leth Jakobsen

Forsknings- og analysechef for VIVE Styring og Ledelse
2021

Indhold

Sammenfatning	5
Resultater	5
Læsevejledning	7
1 Baggrund for spørgeskemaundersøgelsen	8
1.1 Datagrundlag	8
1.2 Forandringsteorien	8
2 Resultater: Før uddannelse	10
2.1 Hovedfund	10
2.2 Behovet for og motivation til lederuddannelsen	10
2.3 Information og planlægning af specifik uddannelse	14
2.4 Forberedelse forud for uddannelsen	16
3 Resultater: Under uddannelse	20
3.1 Hovedfund	20
3.2 Uddannelsens praksisnærhed	20
3.3 Undervisningsengagement	22
3.4 Organisationsudfordringer	23
4 Resultater: Efter uddannelse	27
4.1 Hovedfund	27
4.2 Anvendelse og relevans	27
4.3 Barrierer	29
4.4 Involvering og feedback	30
4.5 Samlet vurdering	31
4.6 Brug af certificeringsordning	32
5 Resultater: Udvikling i ledernes arbejdsliv	33
5.1 Hovedfund	33
5.2 Jobskifte	33
5.3 Lønudvikling	34
Litteratur	35
Bilag 1 Metode bag undersøgelsen	36
Konstruktion af spørgeskema	36
Dataindsamling	36
Bilag 2 Spørgeskema	38
Bilag 3 Skematisk oversigt over forandringsteorien	51

Sammenfatning

De senere år er der foretaget store investeringer i offentlige lederuddannelser (EVA, 2016; Sørensen, 2017; Winter, Kjer & Skov, 2017), og mange ledere har taget en formel lederuddannelse. Regeringen, Kommunernes Landsforening og Danske Regioner indgik i februar 2019 en aftale om et eftersyn af de godkendte offentlige lederuddannelser. VIVE leverer en række forskellige undersøgelser for at informere eftersynet af de offentlige lederuddannelser.

Denne rapport er en tillægsrapport til den fjerde delrapport i eftersynet af offentlige lederuddannelser. I rapporten gennemføres en spørgeskemaundersøgelse, som er næsten identisk med den spørgeskemaundersøgelse, som gennemføres i den fjerde delrapport. Dog med den væsentlige ændring, at undersøgelsen foretages på en ny population bestående af deltagere på Den Offentlige Lederuddannelse. Dette skyldes, at deltagere på Den Offentlige Lederuddannelse ikke er repræsenterede i den fjerde delrapport om eftersynet af offentlige lederuddannelser. Formålet med rapporten er således at skabe et indblik i erfaringer med og perspektiver på Den Offentlige Lederuddannelse fra nuværende og tidligere deltagere på Den Offentlige Lederuddannelse, som kan sammenlignes med erfaringer og perspektiver fra deltagere på de øvrige offentlige lederuddannelser.

Spørgeskemaundersøgelsen tager afsæt i den forandringsteori, der er formuleret som en del af eftersynet af de offentlige lederuddannelser (Kjer, Bjørnholt & Mortensen, 2021). Vi præsenterer de væsentligste fund i det følgende afsnit.

Resultater

Resultaterne i denne rapport er i høj grad i overensstemmelse med resultaterne i den fjerde delrapport af eftersynet af offentlige lederuddannelser (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021). De offentlige leders perspektiver på og erfaringer med uddannelsesforløbet på Den Offentlige Lederuddannelse ligner i høj grad perspektiverne og oplevelserne blandt ledere på akademi-, diplom- og masteruddannelserne (ibid.). Det samlede billede i denne rapport er således også, at forandringsteorien i vid udstrækning gør sig gældende på samme måde, som det er konkluderet i den fjerde delrapport (ibid.). Derfor ligner hovedfundene i denne rapport, som de bliver skitseret nedenfor, også i store træk hovedfundene fra den anden rapport.

Hovedfund relateret til perioden før uddannelse

- Ifølge størstedelen af lederne blev der i et vist omfang foretaget en ståstedsanalyse forud for valget af deres lederuddannelse. Det er primært lederne og deres chefer, som er involverede i ståstedsanalyserne. I de tilfælde, hvor der foretages en ståstedsanalyse, ser denne ud til at spille ind på uddannelsesvalget.
- Beslutningen om at starte på Den Offentlige Lederuddannelse er især motiveret af et ønske om at udvikle sig som leder og ønsket om at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer.
- Ledernes motivation for uddannelsen forud for uddannelsesstart er høj.
- Den største gruppe af ledere angiver, at de havde information og overblik i forhold til at vælge den uddannelse, der matchede deres uddannelsesbehov. Langt de fleste angiver, at de havde tilstrækkelig information til rådighed om indhold, arbejdsbelastning og niveau i undervisningen.
- Lederne selv er den primære aktør i planlægningen af uddannelsesforløbet.

- Mindre end halvdelen af lederne angiver, at der blev lavet 1) en driftsaftale, der skulle sikre dem den nødvendige tid til at gennemføre uddannelsen samt 2) personlige uddannelsesplaner. Vi finder dog, at *når* der laves aftaler for drift, bliver disse for en stor del af lederne overholdt og er tilstrækkelige.
- Organisationens opbakning til uddannelsen opleves af lederne som værende stor.

Hovedfund relateret til perioden *under* uddannelse

- Lederne vurderer generelt, at Den Offentlige Lederuddannelse anvender praksisnære eksempler, relaterer det faglige indhold til praksis og faciliterer faglige netværk. Til gengæld er der også nogle ledere, som mener, at uddannelsen har for stort fokus på teori frem for praksisnær viden.
- Lederne oplever overordnet set en stor tilstedeværelse af aktionslæring, hvor de afprøver og anvender det lærte på deres arbejdsplads.
- Ledernes undervisningsengagement vurderes af lederne selv at være højt – det gælder både i forhold til aktiv deltagelse i undervisningen og forberedelse forud for undervisningen.
- Resultaterne indikerer, at manglende tid til forberedelse kan være en mulig organisationsudfordring for lederne.
- Ledernes chefer er ifølge lederne ikke i særlig høj grad involverede i opfølgning på uddannelsesforløbet undervejs i uddannelsen, hvilket ligeledes kan være en mulig organisationsudfordring.
- Lederne, som varetager formel ledelse i deres daglige arbejde, angiver generelt, at de i høj grad anvender læringen fra uddannelsen i deres arbejde, og at uddannelsen i vid udstrækning er relevant for deres arbejde.

Hovedfund relateret til perioden *efter* uddannelse

- Begrænsning af tid til at afprøve og implementere det lærte kan være en barriere i forhold til at anvende det lærte på arbejdspladsen efter uddannelsen.
- Lederne inddrager ikke i særlig høj grad deres chef, kollegaer eller medarbejdere i forandringer af praksis efter uddannelsen, hvilket implicerer, at de oftest står alene med opfølgningen på det afsluttede uddannelsesforløb.
- Den offentlige Lederuddannelse er ifølge langt de fleste af lederne indsatsen værd.
- Flertallet af lederne på Den Offentlige Lederuddannelse har ikke gjort brug af certificeringsordningen (se afsnit 4.6 for forklaring) og forventer ikke at komme til at gøre brug af ordningen.

Hovedfund relateret til udvikling i arbejdslivet

- 40 % af lederne skifter job i løbet af de 2 år, der går forud for, at de begynder på Den Offentlige Lederuddannelse. Dette indikerer, at lederuddannelsen ofte påbegyndes i forlængelse af et jobskifte.
- Flere ledere oplever en lønstigning efter lederuddannelsen relativt til før og under uddannelsen. Dette kan være en indikation på, at opkvalificeringen som følge af lederuddannelsen ofte medfører en lønstigning.

I det følgende bliver hovedfundene for de enkelte tidsperioder opsummeret med fokus på de få områder, hvor der er forskelle i besvarelserne fra den anden spørgeskemaundersøgelse udført i forbindelse med eftersynet af offentlige lederuddannelser.

I særlig grad er resultaterne tæt sammenlignelige med resultaterne for Diplom i Ledelse og Masteruddannelserne i ledelse. Blandt andet kan det fremhæves, at lederne samlede vurdering af, hvorvidt Den Offentlige Lederuddannelse er indsatsen værd, ligger på et tilsvarende positivt niveau, som det er tilfældet for vurderingen blandt lederne på masteruddannelserne (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021). Derudover kan der drages en parallel i forhold til, at lederne i mindre grad oplever at have den nødvendige tid til forberedelse på Den Offentlige Lederuddannelse, diplomuddannelserne og masteruddannelserne, end lederne oplever på akademiuddannelserne (ibid.).

Endelig adskiller resultaterne blandt lederne på Den Offentlige Lederuddannelse sig også på nogle parametre fra resultaterne blandt lederne på alle tre øvrige lederuddannelsesniveauer. Færre af lederne på Den Offentlige Lederuddannelse oplever, at det faglige indhold løbende relateres til praksis, og at lederne har tid til at afprøve og implementere det lærte i deres arbejde, end det er tilfældet på akademi-, diplom- og masteruddannelserne (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021). Ligeledes ser niveauet af opfølgning på uddannelsesplanen undervejs i uddannelsesforløbet ud til at være lavere på Den Offentlige Lederuddannelse end på akademi-, diplom- og masteruddannelserne (ibid.). Til gengæld oplever en større andel af lederne på Den Offentlige Lederuddannelse end på akademi-, diplom- og masteruddannelserne, at uddannelsen på tværs af forskellige parametre har høj relevans, at uddannelsen faciliterer faglige netværk, at der er opbakning fra lederne medarbejdere til at gennemføre uddannelsen, samt at lederne er motiverede for og har autonomi til at anvende det lærte i deres arbejde (ibid.).

I fortolkningen af resultaterne på tværs af diplom-, master-, akademi- og Den Offentlige Lederuddannelse er det væsentligt at bemærke, at dét, som vi på baggrund af undersøgelsen kan udtale os om, er *ligheder og forskelle i besvarelserne* på tværs af uddannelserne. Analyserne giver til gengæld ikke belæg for at drage konklusioner, der vedrører *årsager eller forklaringer* bag disse forskelle og ligheder, da der ikke kontrolleres for baggrundsvariable i analyserne. Én mulig forklaring på forskelle i resultaterne på tværs af lederuddannelserne kan være, at lederuddannelserne på nogle punkter tilrettelægges og gennemføres på forskellig vis. En anden mulig forklaring kan være, at der er forskel på baggrundskarakteristika ved de ledere, der tager de forskellige lederuddannelser. Dette kan vi imidlertid ikke konkludere på baggrund af rapportens analyser.

Læsevejledning

Rapporten er struktureret i 5 kapitler foruden denne sammenfatning.

I det indledende kapitel 1 præsenteres spørgeskemaundersøgelsens baggrund, datagrundlag og den forandringsteori, som spørgeskemaundersøgelsen tager udgangspunkt i.

I de efterfølgende fire kapitler dykker vi ned i undersøgelsens resultater. I tråd med strukturen i forandringsteorien og spørgeskemaet følger afrapporteringen en før-under-efter-struktur. Således fokuseres der i kapitel 2 på perioden, der tidsmæssigt ligger *før* uddannelsen, i kapitel 3 fokuseres der på perioden *under* uddannelsen, og i kapitel 4 fokuseres der på perioden *efter* uddannelsen. I kapitel 5 behandles resultaterne for udviklingen i lederne arbejdsliv i forbindelse med et uddannelsesforløb på Den Offentlige Lederuddannelse, hvilket både vedrører perioden før, under og efter uddannelsen.

Sluttelig indeholder rapporten tre bilag. I Bilag 1 beskrives metodiske valg og overvejelser bag undersøgelsen, herunder spørgeskemakonstruktion og dataindsamling. Bilag 2 indeholder det fulde spørgeskema. Bilag 1 indeholder en grafisk præsentation af undersøgelsens forandringsteori.

1 Baggrund for spørgeskemaundersøgelsen

Denne rapport indeholder en supplerende spørgeskemaundersøgelse til den fjerde delrapport i VIVEs eftersyn af offentlige lederuddannelser *Offentlige lederuddannelser: Et brugerperspektiv på uddannelserne* (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021). Rapporten kan derfor med fordel læses i forlængelse af *Offentlige lederuddannelser: Et brugerperspektiv på uddannelserne*.

Formålet med denne tillægsrapport er at kortlægge perspektiver fra offentlige ledere, som har taget hele eller dele af Den Offentlige Lederuddannelse. Det skyldes, at offentlige ledere på Den Offentlige Lederuddannelse ikke er repræsenteret i spørgeskemaundersøgelsen i den fjerde delrapport i eftersynet af offentlige lederuddannelser. Således bidrager denne tillægsrapport til at skabe et bredere og mere nuanceret indblik i offentlige lederes erfaringer med det samlede udbud af offentlige lederuddannelser.

1.1 Datagrundlag

Undersøgelsen bygger på spørgeskemadata. Spørgeskemaet er, med få ændringer, det samme spørgeskema, som er udviklet til den fjerde delrapport i eftersynet af offentlige lederuddannelser.

Et link til spørgeskemaet er udsendt af COK via e-mail i december 2020 til personer, som i perioden 2014-2020 har været tilmeldt Den Offentlige Lederuddannelse på Center for Offentlig Kompetenceudvikling. 855 deltagere fra Den Offentlige Lederuddannelse har besvaret spørgeskemaet. Spørgeskemaundersøgelsen har en svarprocent på 35 %. Spørgeskemaets konstruktion og processen for dataindsamling er beskrevet i yderligere detaljer i Bilag 1.

I resten af rapporten kaldes deltagerne på Den Offentlige Lederuddannelse for 'lederne'. Det skal dog bemærkes, at ikke alle deltagere på uddannelsen har formelt ledelsesansvar på deres arbejdsplads.

1.2 Forandringsteorien

Spørgeskemaets temaer tager udgangspunkt i den forandringsteori, som er udviklet og præsenteret i den første delrapport i eftersynet af offentlige lederuddannelse (Kjer, Mortensen & Bjørnholt, 2021). Forandringsteorien præsenterer et overblik over faktorer, som forventes at have betydning for udbyttet af lederuddannelserne før, under og efter uddannelsesforløbet. For den fulde præsentation af forandringsteorien henviser vi til eftersynets delrapport 1 *Offentlige lederuddannelser: En forandringsteori* (Kjer, Mortensen & Bjørnholt, 2021). Spørgeskemaet er struktureret efter samme før-under-efter-perspektiv som forandringsteorien. En mere udførlig beskrivelse af, hvordan spørgeskemaet er udviklet med afsæt i forandringsteorien fremgår af delrapport 4 *Offentlige lederuddannelser: Et brugerperspektiv på uddannelserne* (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021). Tabel 1.1 indeholder en oversigt over de relevante deltemaer for af-rapporteringen.

Tabel 1.1 Oversigt over afrapportering af temaer i spørgeskemaet

Kapitel 2: Før uddannelsen	Kapitel 3: Under uddannelsen	Kapitel 4: Efter uddannelsen	Kapitel 5: Udvikling i lederens arbejdsliv
Behovet for og motivation til lederuddannelsen Information og planlægning af specifik uddannelse Forberedelse forud for uddannelsen	Uddannelsens praksisnærhed Undervisningsengagement Organisationsudfordringer	Uddannelsens anvendelighed og relevans Barrierer for anvendelsen Evaluering og feedback Samlet vurdering af lederuddannelsen Brug af certificeringsordningen	Jobskifte Lønudvikling

2 Resultater: Før uddannelse

I dette kapitel ser vi nærmere på forhold, som jf. forandringsteorien kan være centrale for udbyttet af en lederuddannelse, og som tidsmæssigt ligger *før* uddannelsesforløbet på Den Offentlige Lederuddannelse. Kapitlet indledes med en opsummering af kapitlets hovedfund. Herefter præsenteres resultaterne af følgende tre deltemaer:

- Behovet for og motivation til lederuddannelsen
- Information og planlægning af specifik uddannelse
- Forberedelsen forud for uddannelsen.

2.1 Hovedfund

Hovedfundene i dette kapitel er:

Behovet for og motivation til lederuddannelsen

- Ifølge størstedelen af lederne blev der i et vist omfang foretaget en ståstedsanalyse forud for valget af deres lederuddannelse. Det er primært lederne og deres chefer, som er involverede i ståstedsanalyserne. I de tilfælde, hvor der foretages en ståstedsanalyse, ser denne ud til at spille ind på uddannelsesvalget.
- Beslutningen om at starte på Den Offentlige Lederuddannelse er især motiveret af et ønske om at udvikle sig som leder og ønsket om at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer.
- Lederne har en høj motivation for uddannelsen forud for uddannelsesstart.

Information og planlægning af specifik uddannelse

- Den største gruppe af ledere angiver, at de havde information og overblik til at vælge den uddannelse, der matchede deres uddannelsesbehov. Langt de fleste angiver, at de havde tilstrækkelig information til rådighed om indhold, arbejdsbelastning og niveau i undervisningen.
- Lederne selv er den primære aktør i planlægningen af uddannelsesforløbet.

Forberedelsen forud for uddannelsen

- Mindre end halvdelen af lederne angiver, at der blev lavet 1) en driftsaftale, der skulle sikre dem den nødvendige tid til at gennemføre uddannelsen samt 2) personlige uddannelsesplaner. Vi finder dog, at når der laves aftaler for drift, bliver disse for en stor del af lederne overholdt og er tilstrækkelige.
- Organisationens opbakning til uddannelsen opleves af lederne som værende stor.

2.2 Behovet for og motivation til lederuddannelsen

Ståstedsanalyse

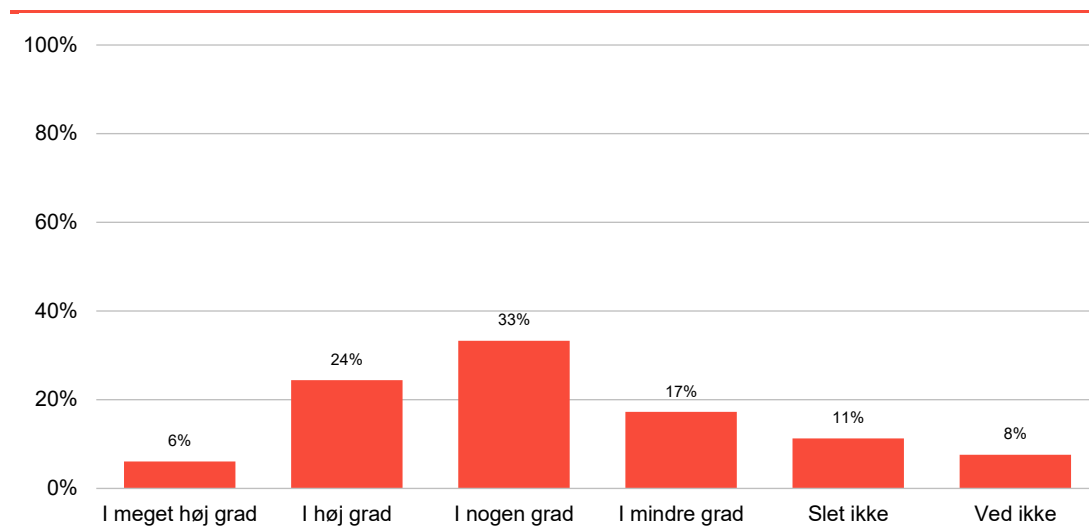
Jævnfør forandringsteorien er det første skridt forud for en lederuddannelse, at leder og leders organisation erkender et behov for forandring i løsningen af ledelsesopgaven (Kjer, Bro & Mortensen, 2021). Denne erkendelse kan faciliteres gennem en ståstedsanalyse, der bibringer et perspektiv på behovet for læring og et perspektiv på, hvad den konkrete lederuddannelse kan

bidrage til. Forandringsteorien peger på, at udbyttet af uddannelsen øges, hvis der i valget af lederuddannelse tages højde for det konkrete behov for læring (ibid.).

For at afdække brugen af ståstedsanalyser spørges lederne om tre ting. For det første har vi spurgt både ledere og chefer, i hvilken grad der forud for valget af en lederuddannelse blev foretaget en konkret vurdering af organisationens behov for læring, og for det andet, hvilke aktører der i så fald var involverede heri. For det tredje har vi spurgt lederne, i hvilken grad valget af lederuddannelse afspejlede den konkrete vurdering af behovet for læring.

Figur 2.1 viser, at der i et vist omfang blev foretaget en ståstedsanalyse forud for hovedparten af ledernes valg af lederuddannelse. 11 % af lederne mener, at der slet ikke blev foretaget en vurdering af behovet for læring, mens 50 % mener, at dette i mindre eller nogen grad var tilfældet. 30 % af lederne mener, at der i høj eller meget høj grad blev foretaget konkrete vurderinger af organisationens behov for læring.

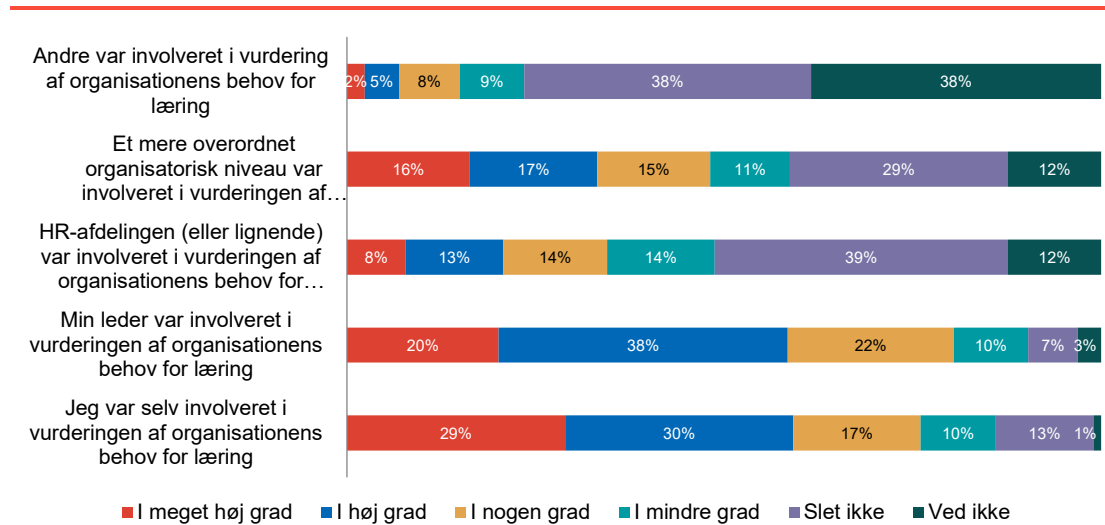
Figur 2.1 I hvilken grad blev der forud for valget af din lederuddannelse foretaget en konkret vurdering af organisationens behov for læring?



Note: I spørgsmålsformuleringen var betydningen af behov specificeret på følgende måde: "Behov skal i denne kontekst forstås som en bred vifte af kompetencer: som konkrete værktøjer, viden, udvikling af ledelsesstil eller et mere generelt behov i organisationen". N = 840.

I Figur 2.2 ses det, at især lederne selv er involverede i udarbejdelsen af ståstedsanalysen. Kun 13 % af lederne angiver, at de slet ikke var involverede, mens 59 % angiver, at de i høj eller meget høj grad var involverede i vurderingen af organisationens behov for læring. Ligeledes viser Figur 2.2, at ledernes chefer typisk er involverede i vurderingen. 58 % svarer, at deres leder i høj eller meget høj grad var involveret i vurderingen, mens kun 7 % svarer, at deres leder slet ikke var involveret. HR-afdelingen, et overordnet organisatorisk niveau og øvrige aktører er i mindre grad involverede i vurderingen.

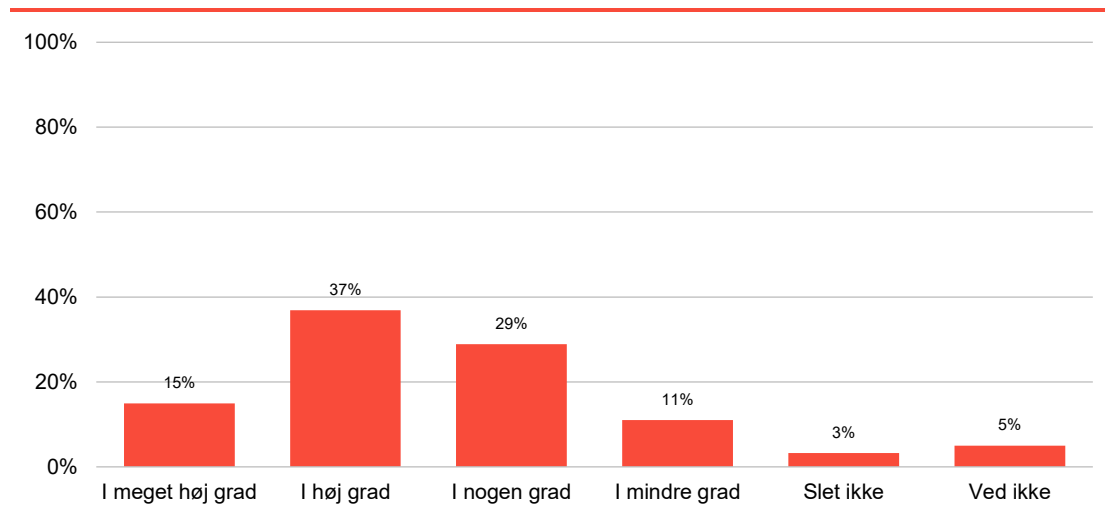
Figur 2.2 I hvilken grad var følgende aktører involveret i vurderingen af organisationens behov for læring?



Note: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "slet ikke" eller "ved ikke" på spørgsmålet om, i hvilken grad der forud for valget af lederuddannelse blev foretaget en konkret vurdering af organisationens behov for læring. N = 681.

Forandringsteorien fremhæver, at ståstedsanalysen med fordel kan danne grundlag for valget af lederuddannelse. I Figur 2.3 ses det, at 52 % af lederne angiver, at vurderingen i høj eller meget høj grad ligger til grund for uddannelsesvalget. Omvendt mener kun 14 % af lederne, at vurderingen ikke afspejler uddannelsesvalget, hvilket samlet set indikerer, at vurderingen af organisationens behov for læring for en stor del af lederne ligger til grund for uddannelsesvalget.

Figur 2.3 I hvilken grad afspejler valget af din lederuddannelse den forudgående vurdering af din organisations behov for læring?



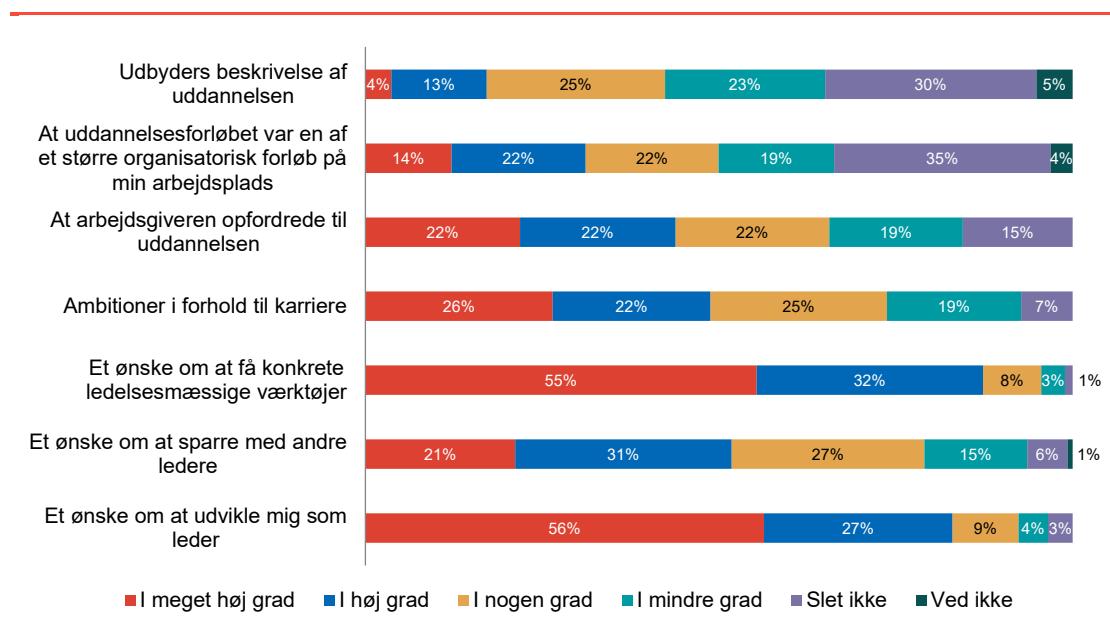
Note: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "slet ikke" eller "ved ikke" på spørgsmålet om, i hvilken grad der forud for valget af lederuddannelse blev foretaget en konkret vurdering af organisationens behov for læring. N = 681.

Konkrete årsager til at tage en lederuddannelse

Undersøgelser peger på, at en række forhold, bl.a. ønsket om personlig udvikling og konkrete ledelsesmæssige værktøjer, kan have betydning for, at ledere begynder på en lederuddannelse (se fx Eva 2010, 2012). Dette billede går igen i Figur 2.4, som viser, at en overvægt af

ledere i høj eller meget høj grad starter på en lederuddannelse, fordi de har et ønske om at udvikle sig som ledere (83 %) eller et ønske om at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer (87%). Kun 3 % af lederne mener, at et ønske om at udvikle sig som leder slet ikke har betydning for beslutningen, og 1 % af lederne mener, at et ønske om at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer slet ikke har en betydning for beslutningen om at starte på en lederuddannelse. Næst efter ønsket om at udvikle sig som leder og at få konkrete ledelsesværktøjer kommer ønsket om at sparre med andre ledere, ambitioner i forhold til karriere, samt at arbejdsgiveren har opfordret til uddannelsen som årsager til beslutningen om at starte på en lederuddannelse. At uddannelsesforløbet var en del af et større organisatorisk forløb på arbejdspladsen og udbyders beskrivelse af uddannelsen angives af færrest ledere som forklaringer på beslutningen.

Figur 2.4 I hvilken grad havde følgende forhold en betydning for, at du besluttede at starte på lederuddannelsen?

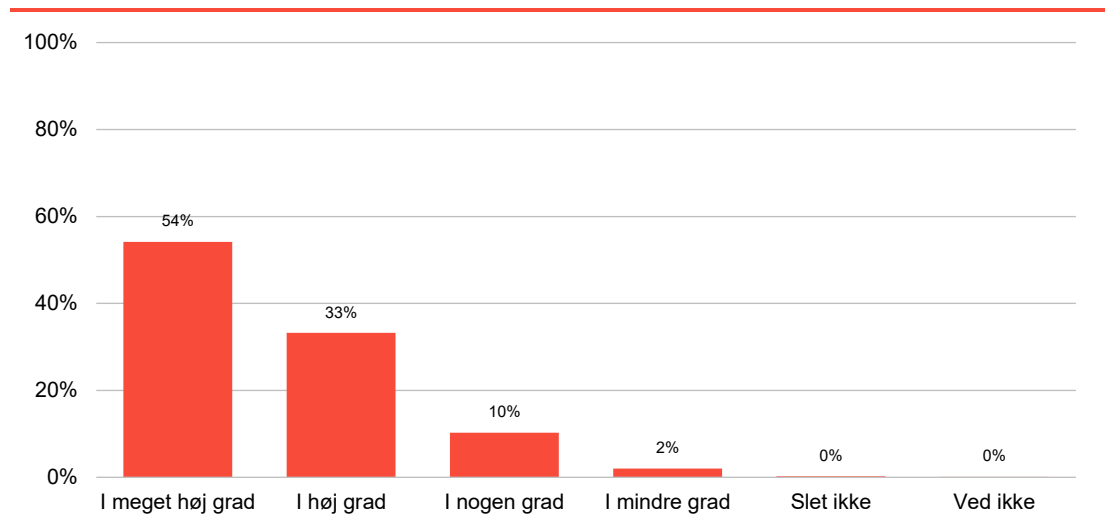


Note: N = 840.

Ledernes motivation forud for uddannelsesforløbet

I forandringsteorien fremgår det, at ledernes motivation kan have betydning for udbyttet af uddannelsen (for uddybning af mekanismer, se Mortensen, Bro & Pedersen, 2021, samt Kjer, Mortensen & Bjørnholt, 2021). Figur 2.5 viser, at langt hovedparten af lederne var motiverede for at starte på lederuddannelsen, da de gik i gang, da 87 % af lederne angiver, at de i høj eller meget høj grad var motiverede, mens 2 % angiver, at de i mindre grad var motiverede, og ingen angiver, at de slet ikke var motiverede.

Figur 2.5 I hvilken grad var du motiveret for at starte på lederuddannelsen, da du besluttede at gå i gang?



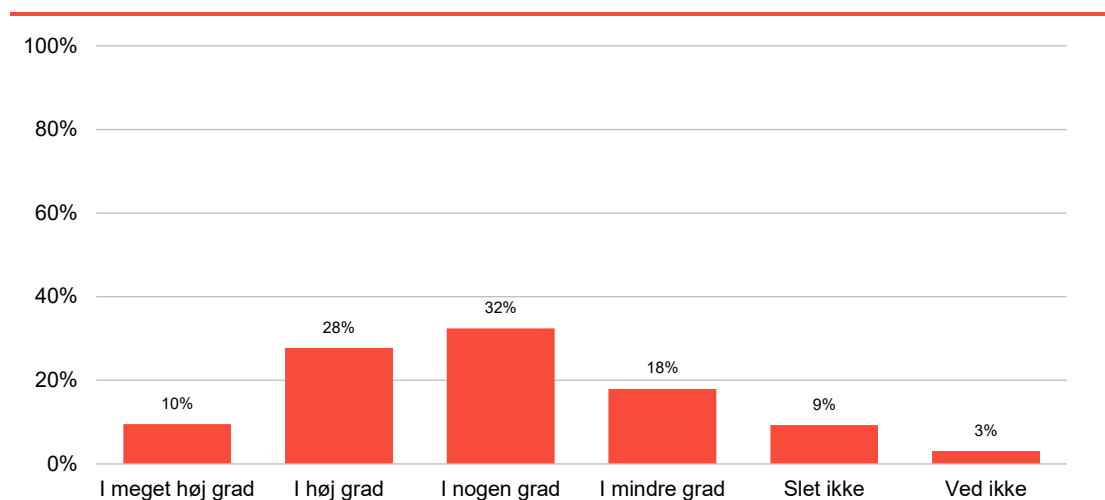
Note: N = 840

2.3 Information og planlægning af specifik uddannelse

Information om uddannelserne

For at lederne og deres organisationer kan matche behovet for læring med den rette uddannelsesprofil, er det nødvendigt, at uddannelsesinstitutionerne stiller den relevante information til rådighed. Figur 2.6 viser, at den største gruppe af lederne mener, at informationsniveauet er tilstrækkeligt, da 38 % af lederne svarer, at de i høj eller meget høj grad havde tilstrækkelig information og overblik over de forskellige uddannelser til at vælge præcis den uddannelse, der matchede deres behov. 27 % mener, at de i mindre grad eller slet ikke havde tilstrækkelig information, mens 32 % mener, at de i nogen grad havde tilstrækkelig information til at vælge den uddannelse, der matchede deres behov.

Figur 2.6 I hvilken grad følte du, at du forud for dit valg af lederuddannelse havde tilstrækkelig information og overblik over de forskellige uddannelser til at vælge præcis den uddannelse, der matchede dit behov?

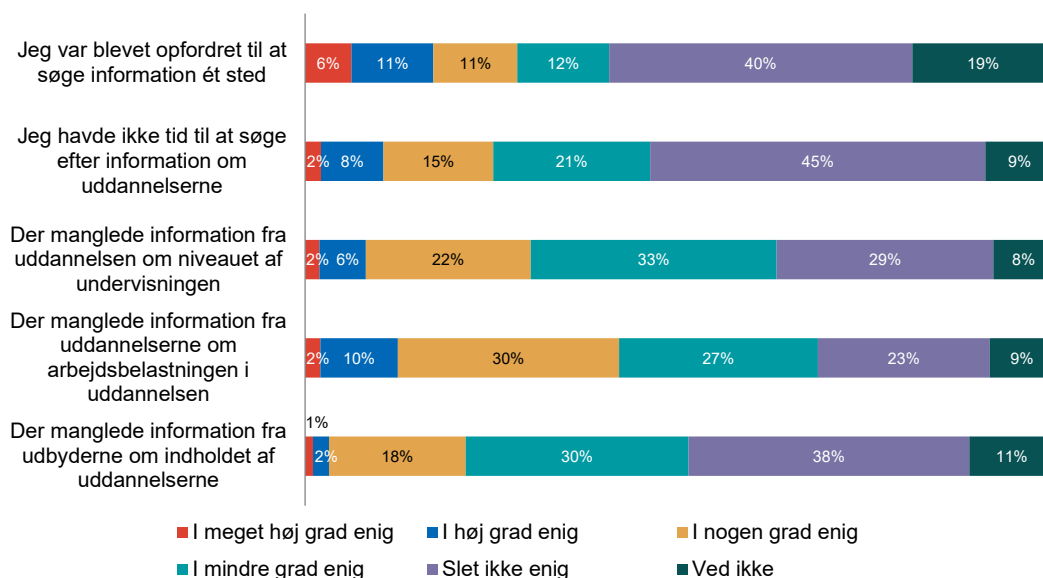


Note: N = 840.

I spørgeskemaet spørges ind til forskellige typer af information, som uddannelsesinstitutionerne kan stille til rådighed, herunder (eventuel manglende) information om *indholdet* af uddannelsen, *arbejdsbelastningen* på uddannelsen og *undervisningsniveauet*. Figur 2.7 viser, at informationsniveauet generelt er positivt. Kun få ledere angiver, at de høj eller meget grad mangler information om indholdet (3 %), arbejdsbelastningen (12 %) eller niveauet i undervisningen (8%). Hovedparten af lederne angiver, at de i mindre grad eller slet ikke er enige i de tre udsagn.

Det er ligeledes et fåtal af ledere, som svarer i høj eller meget høj grad til spørgsmålene om, hvorvidt de ikke havde tid til at søge efter information om uddannelserne (10 %) eller var blevet opfordret til at kun søge information ét sted (17 %). Hovedparten af lederne angiver, at de i mindre grad eller slet ikke er enige i de to udsagn.

Figur 2.7 I relation til spørgsmålet om (eventuelt manglende) information og overblik over uddannelserne, vil vi gerne vide, i hvilken grad du er enig i følgende spørgsmål?



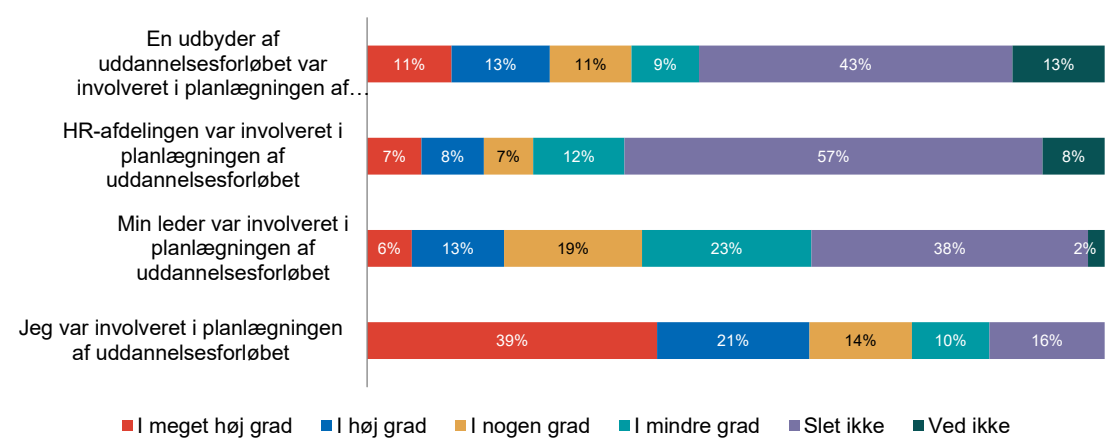
Note: N = 840.

Planlægning af uddannelsesforløbet

I Figur 2.8 ses det, at lederne selv er den primære aktør i planlægningen af uddannelsesforløbet. 60 % af lederne angiver, at de i høj eller meget høj grad selv var involverede i planlægning af uddannelsesforløbet. Til sammenligning angiver lederne at være lidt mindre involverede på Diplom i Ledelse (53 %) og akademiuddannelser (51 %), mens lederne på masteruddannelser angiver at være mere involverede i planlægningen (83 %) (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021).

Næst mest involveret ser lederne chef eller en udbyder af uddannelsesforløbet ud til at være. 19 % af lederne svarer, at deres chef i høj eller i meget høj grad var involveret, og 24 % svarer, at uddannelsesudbyderen i høj eller meget høj grad var involveret. Færrest angiver, at HR-afdelingen i høj eller meget høj grad har været involveret i planlægningen af uddannelsesforløbet (15 %).

Figur 2.8 I hvilken grad var følgende aktører involverede i den specifikke planlægning af uddannelsesforløbet (valg af fag og moduler)?



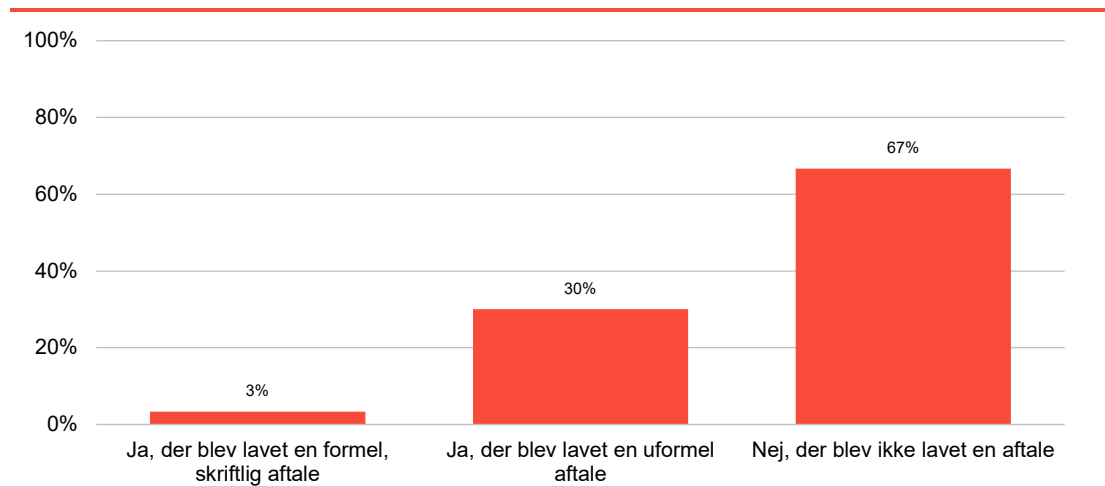
Note: N = 840.

2.4 Forberedelse forud for uddannelsen

Plan for driften i organisationen under uddannelsen

I forandringsteoriens første fase er det et centralt forhold, at der sikres tid til lederuddannelsesforløbet (Kjer, Mortensen & Bjørnholt, 2021). I Figur 2.9 ses det dog, at 67 % af lederne svarer, at der ikke blev lavet en aftale, der skulle sikre lederen den nødvendige tid til at gennemføre uddannelsen. Kun 3 % svarer, at der blev lavet en formel skriftlig aftale, og 30 % svarer, at der blev lavet en uformel aftale.

Figur 2.9 Blev der forud for lederuddannelsens start lavet en aftale, der skulle sikre dig den nødvendige tid til at gennemføre uddannelsen (fx uddelegering af arbejdsopgaver)?

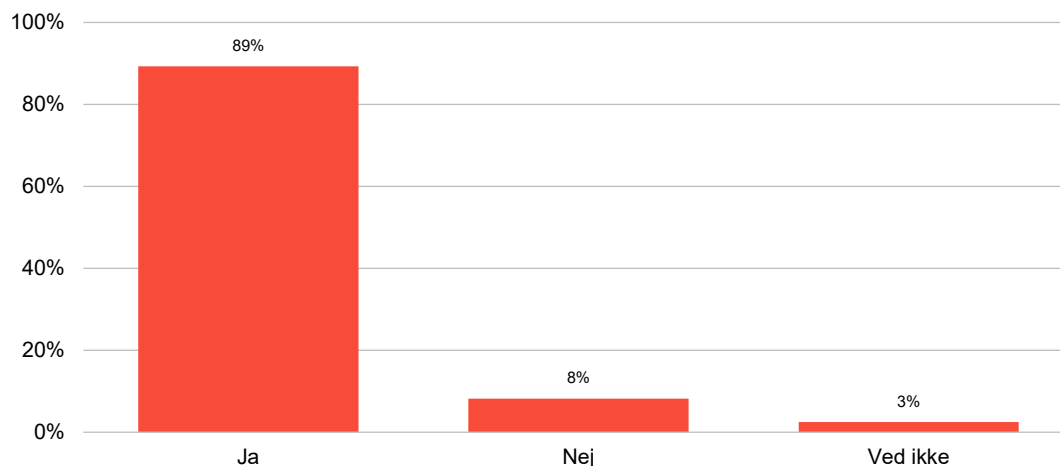


Note: N = 840.

Ud af det mindretal af ledere, som angiver, at der blev lavet en formel eller uformel aftale, der skulle sikre den nødvendige tid til uddannelsen, er det til gengæld flertallet, som oplever, at aftalen blev overholdt. Figur 2.10 viser, at 89 % svarer ja, mens 8 % svarer nej til, at aftalen

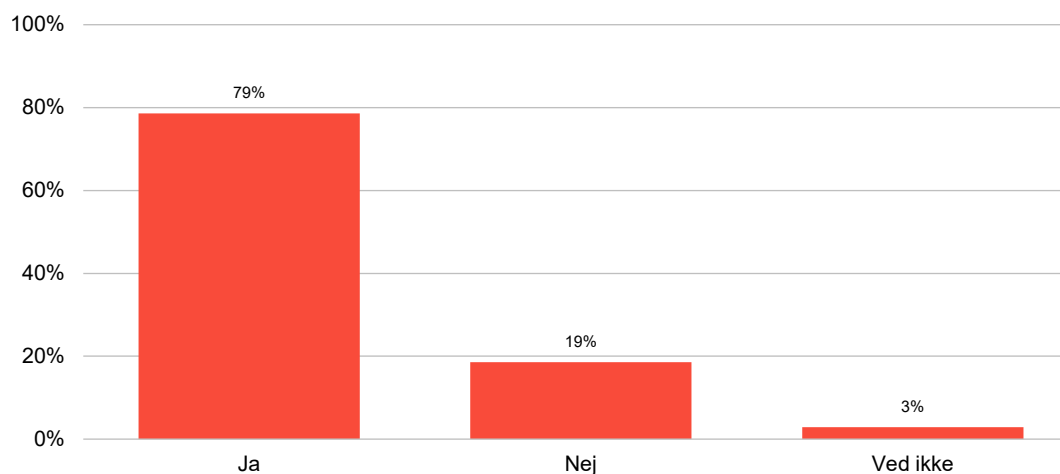
blev overholdt. I tillæg til dette viser Figur 2.11, at aftalen for 79 % af ledernes vedkommende var tilstrækkelig, mens aftalen for 19 % af lederne ikke var tilstrækkelig.

Figur 2.10 Blev aftalen overholdt?



Note: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "slet ikke" eller "ved ikke" på spørgsmålet om, hvorvidt der forud for lederuddannelsens start blev lavet en aftale, der skulle sikre dem den nødvendige tid til at gennemføre uddannelsen. N = 280.

Figur 2.11 Var aftalen tilstrækkelig?



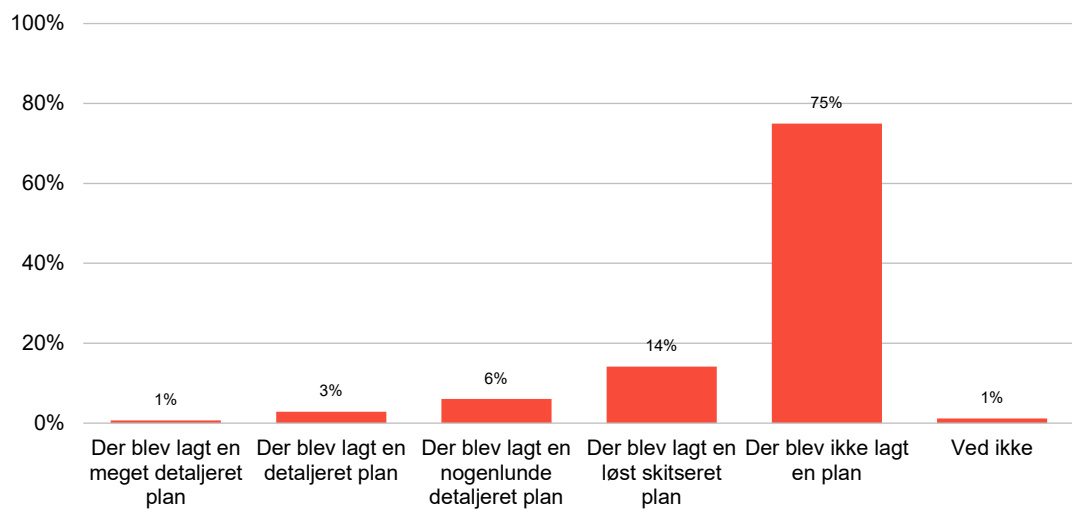
Note: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "slet ikke" eller "ved ikke" på spørgsmålet om, hvorvidt der forud for lederuddannelsens start blev lavet en aftale, der skulle sikre dem den nødvendige tid til at gennemføre uddannelsen. N = 280.

Uddannelsesplan

Forandringsteorien fremhæver ligeledes, at det forud for uddannelsesstart kan være en fordel at udarbejde en uddannelsesplan, som sikrer refleksion og opfølgning på uddannelsesforløbet (for uddybning, se Mortensen, Bro & Pedersen, 2021, samt Kjer, Mortensen & Bjørnholt, 2021).

I modsætning til, hvad der ifølge forandringsteorien fremmer udbyttet af lederuddannelsen (ibid.), angiver kun få af lederne, at der forud for lederuddannelsens start blev formuleret en personlig uddannelsesplan. Kun 4 % svarer, at der blev lagt en detaljeret eller meget detaljeret plan, mens 75 % svarer, at der ikke blev lagt en plan.

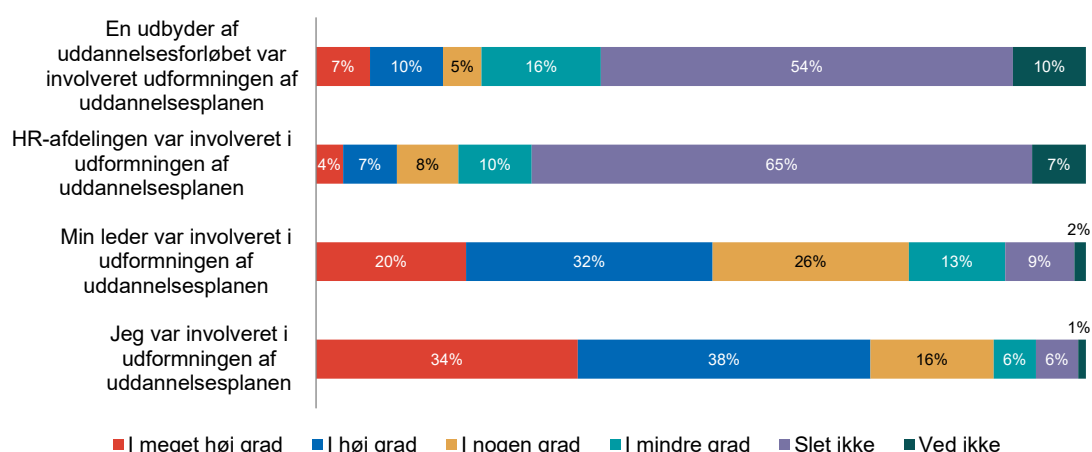
Figur 2.12 Blev der forud for lederuddannelsens start formuleret en personlig uddannelsesplan for dig?



Note: I den specifikke spørgsmålsformulering var tilføjet følgende: (dvs. planer, der skal sikre refleksion og opfølgning over uddannelsesforløbet, fx planer med mål og delmål samt beskrivelser af, hvor og hvornår erhvervelsen af kompetencer skal ske, forudsætninger, muligheder mv.). N = 840.

De ledere, som angiver, at der blev lagt en plan, er dernæst blevet spurgt om, hvilke aktører der var involverede i udformningen af uddannelsesplanen. Resultaterne i Figur 2.13 viser, at i de tilfælde, hvor der bliver udarbejdet en uddannelsesplan, gøres dette primært af lederen selv og lederens chef. Som det ses i figur 2.13 svarer 72 % af lederne, at de selv i høj eller meget høj grad var involverede i udformningen af uddannelsesplanen. Derudover angiver 52 % af lederne, at deres chef i høj eller meget høj grad har været involveret, mens kun 11 % angiver, at HR-afdelingen, og 17 % angiver, at en udbyder af uddannelsesforløbet i høj eller meget høj grad har været involveret.

Figur 2.13 I hvilken grad var følgende aktører involverede i udformningen af uddannelsesplanen?



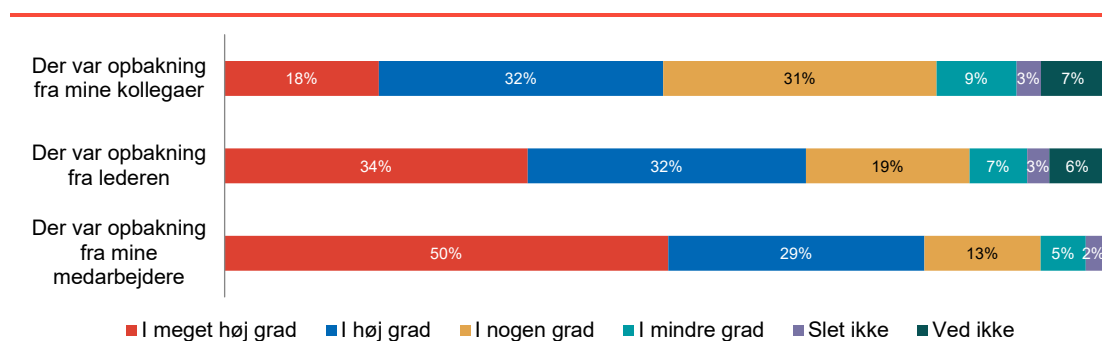
Note: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "der blev ikke lagt en plan" eller "ved ikke" på spørgsmålet om, i hvilken grad der forud for lederuddannelsens start blev formuleret en personlig uddannelsesplan for dem. N = 200.

Organisationens opbakning til uddannelsen

Som det sidste element før uddannelse peger forandringsteorien på, at organisationens opbakning til uddannelsen er vigtig (Kjer, Mortensen & Bjørnholt, 2021). I spørgeskemaet spørges ind til opbakningen fra både medarbejdere, chefer og kollegaer. Som det ses i Figur 2.14, oplever lederne generelt stor opbakning til uddannelsen og dette i særlig grad fra ledernes medarbejdere. 79 % af lederne angiver, at deres medarbejdere i høj eller i meget høj grad bakkede op om, at lederne gennemførte uddannelsen. Til sammenligning er andelen, som svarer i høj eller i meget høj grad, mellem 54-59 % af lederne på akademi-, diplom- og masteruddannelserne (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021), hvilket indikerer, at lederne på Den Offentlige Lederuddannelse oplever større opbakning fra deres medarbejdere.

En høj eller meget høj grad af opbakning angiver 66 % af lederne at opleve fra deres chef og 50 % af lederne at opleve fra kollegaer. Kun få af lederne oplever i mindre grad eller slet ikke opbakning til at tage uddannelsen fra deres medarbejdere (7 %), chef (10 %) eller kollegaer (12 %).

Figur 2.14 I hvilken grad oplevede du, at din organisation bakkede op om, at du gennemførte lederuddannelsen?



Note: N = 840.

3 Resultater: Under uddannelse

I dette kapitel ser vi nærmere på forhold, som jf. forandringsteorien er centrale for udbyttet af en lederuddannelse, og som tidsmæssigt ligger *under* uddannelsesforløbet på Den Offentlige Lederuddannelse. Dette vedrører både forhold på uddannelsesstedet, men også, hvilke betingelser der i samspil med ledernes arbejdspladser opstilles for udbyttet af uddannelsen. Perioden under uddannelse er længere for nogle end for andre ledere, men fælles er det, at perioden kan være krævende, i og med at man samtidig med uddannelsen varetager sit arbejde. Kapitlet indledes med en opsummering af kapitlets hovedfund. Herefter præsenteres resultaterne af følgende tre deltemaer:

- Uddannelsens praksisnærhed
- Undervisningsengagement
- Organisationsudfordringer.

3.1 Hovedfund

Hovedfundene i dette kapitel er:

Uddannelsens praksisnærhed

- Lederne vurderer generelt, at Den Offentlige Lederuddannelse anvender praksisnære eksempler, relaterer det faglige indhold til praksis og faciliterer faglige netværk. Til gengæld er der også nogle ledere, som mener, at uddannelsen har for stort fokus på teori frem for praksisnær viden.
- Lederne oplever overordnet set en stor tilstedeværelse af aktionslæring, hvor de afprøver og anvender det lærte på deres arbejdsplads.

Undervisningsengagement

- Ledernes undervisningsengagement vurderes af lederne selv at være højt – det gælder både i forhold til aktiv deltagelse i undervisningen og forberedelse forud for undervisningen.

Organisationsudfordringer

- Resultaterne indikerer, at manglende tid til forberedelse kan være en mulig organisationsudfordring for lederne.
- Ledernes chefer er ifølge lederne ikke i særlig høj grad involverede i opfølgning på uddannelsesforløbet undervejs i uddannelsen, hvilket ligeledes kan være en mulig organisationsudfordring.

3.2 Uddannelsens praksisnærhed

Et centralt forhold *under* lederuddannelsen er jf. forandringsteorien lederuddannelsens praksisnærhed (for uddybning, se Mortensen, Bro & Pedersen, 2021, samt Kjer, Mortensen & Bjørnholt, 2021). I de følgende afsnit dykker vi ned i *praksisnærhed i undervisningen og aktionslæring*.

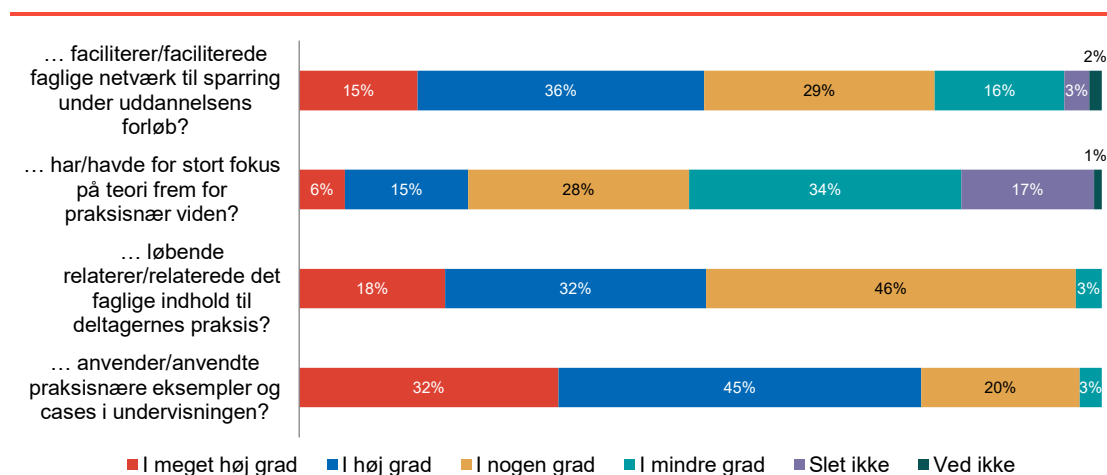
Praksisnærhed i undervisningen

Figur 3.1 viser, at der er høj tilslutning til, at lederuddannelsen anvender praksisnære eksempler og cases i undervisningen. Mens 77 % svarer i høj eller i meget høj grad, er det til sammenligning 3 %, som svarer i mindre grad eller slet ikke.

Derudover ses der ligeledes tilslutning til, at uddannelsen i høj eller meget høj grad løbende relaterer/relaterede det faglige indhold til deltageres praksis (50 %) og faciliterer/faciliterede faglige netværk til sparring under uddannelsens forløb (51 %). Det er interessant at sammenligne resultaterne for disse to spørgsmål med resultaterne for de samme to spørgsmål i delrapport 4 (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021), da en sådan sammenligning viser, at færre af lederne på Den Offentlige Lederuddannelse oplever, at det faglige indhold løbende relateres til praksis, end det er tilfældet for lederne på akademi- (68 %), diplom- (70 %) og masteruddannelserne (72 %). Til gengæld oplever lederne på Den Offentlige Lederuddannelse i højere grad, at uddannelsen faciliterer faglige netværk, end det er gældende for lederne på akademi- (29 %), diplom- (32 %) og masteruddannelserne (32 %) (ibid.).

I overensstemmelse med resultaterne i delrapport 4 oplever 21 % af lederne på Den Offentlige Lederuddannelse, at lederuddannelsen har for stort fokus på teori frem for praksisnær viden.

Figur 3.1 I hvilken grad oplever/oplevede du, at lederuddannelsen ...

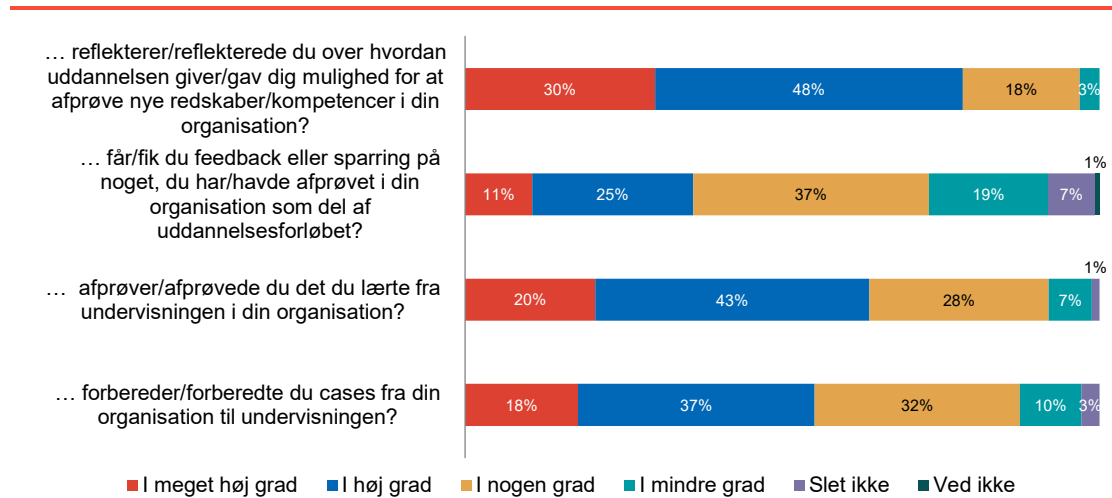


Note: N = 840.

Aktionslæring

Figur 3.2 viser, at deltagerne på Den Offentlige Lederuddannelse overordnet set oplever en relativt høj tilstedeværelse af aktionslæring. Hovedparten af lederne angiver, at de i høj eller meget høj grad forberedte cases fra organisationen (55 %), afprøvede det lærte i deres organisation (53 %) samt reflekterede over, hvordan uddannelsen gav mulighed for at afprøve nye redskaber/kompetencer i deres organisation (78 %). Til gengæld oplever færre, at de i høj eller meget høj grad fik feedback eller sparring på noget, de havde afprøvet i deres organisation som en del af uddannelsesforløbet (36 %).

Figur 3.2 I tiden under din uddannelse, i hvilken grad ...



Note: N = 840.

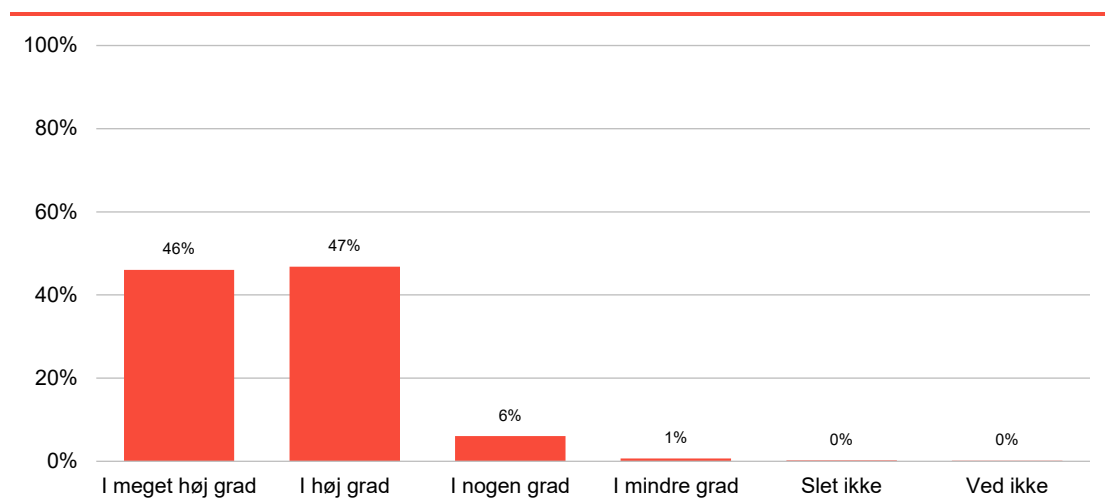
3.3 Undervisningsengagement

Ledernes personlige undervisningsengagement afdækkes med spørgsmålene om, i hvilken grad lederne deltager i undervisningen og forbereder sig til undervisningen.

Deltagelse i undervisningen

Stort set alle lederne (93 %) angiver i Figur 3.3, at de i høj eller i meget høj grad deltager aktivt i undervisningen. 1 % svarer i mindre grad, og ingen svarer slet ikke.

Figur 3.3 I hvilken grad deltager/deltog du selv aktivt i undervisningen?

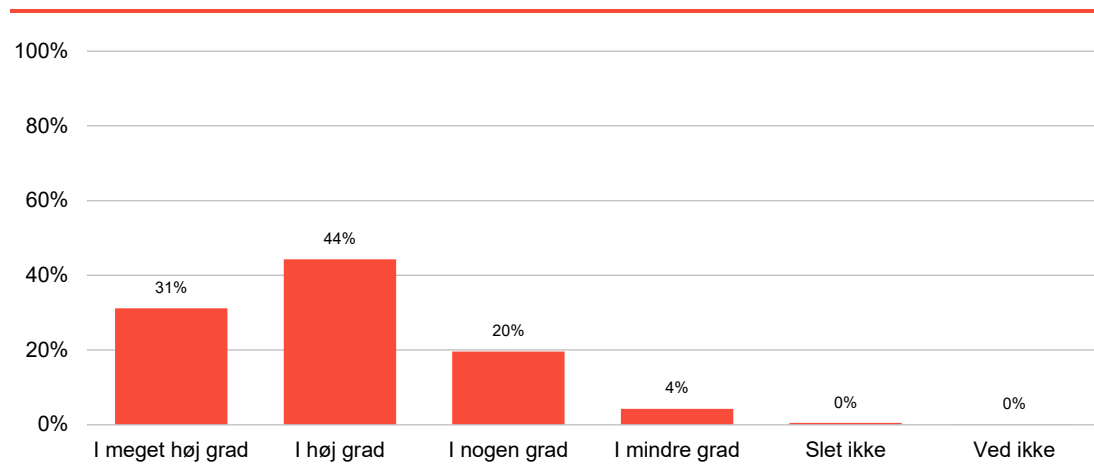


Note: N = 840.

Forberedelse forud for undervisningen

Figur 3.4 viser, at forberedelsen forud for undervisningsgangene ligesom deltagelsen generelt angives at være høj, men dog svarer en del flere "i nogen grad" på spørgsmålet om forberedelse end spørgsmålet om deltagelse. 75 % svarer, at de i høj eller i meget høj grad forbereder sig forud for undervisningsgangene, mens 20 % svarer i nogen grad, og 4 % svarer i mindre grad.

Figur 3.4 I hvilken grad forbereder/forberedte du dig forud for undervisningsgangene?



Note: N = 840.

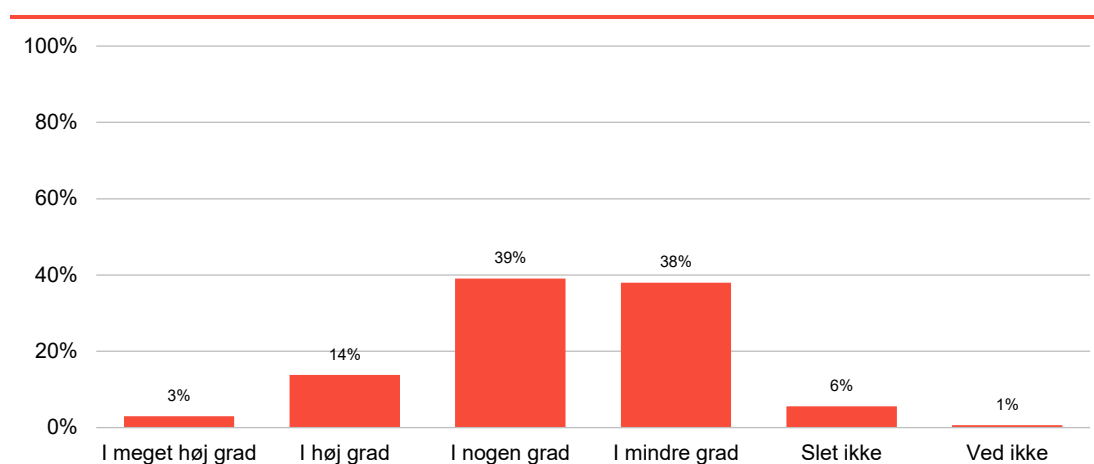
3.4 Organisationsudfordringer

Jævnfør forandringsteorien kan en række faktorer i ledernes egne organisationer have betydning for ledernes udbytte af uddannelsen (for uddybning, se Mortensen, Bro & Pedersen, 2021, samt Kjer, Mortensen & Bjørnholt, 2021).

Tid til forberedelse

En af disse faktorer handler om, hvorvidt lederne har den nødvendige tid til at forberede sig til undervisningen i uddannelsesforløbet. Figur 3.5 viser, at de fleste af lederne i nogen grad (39 %) og i mindre grad (38 %) angiver at have den nødvendige tid til forberedelse. Resultaterne for lederne på Den Offentlige Lederuddannelse er i højere grad sammenlignelige med resultaterne for Diplom i ledelse og masteruddannelser i ledelse, hvor lederne i mindre grad oplever at have den nødvendige tid til forberedelse, end lederne oplever på akademiuddannelserne (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021).

Figur 3.5 I hvilken grad oplever/oplevede du, at du har/havde den nødvendige tid til at forberede dig forud for undervisningsgangene undervejs i uddannelsesforløbet?



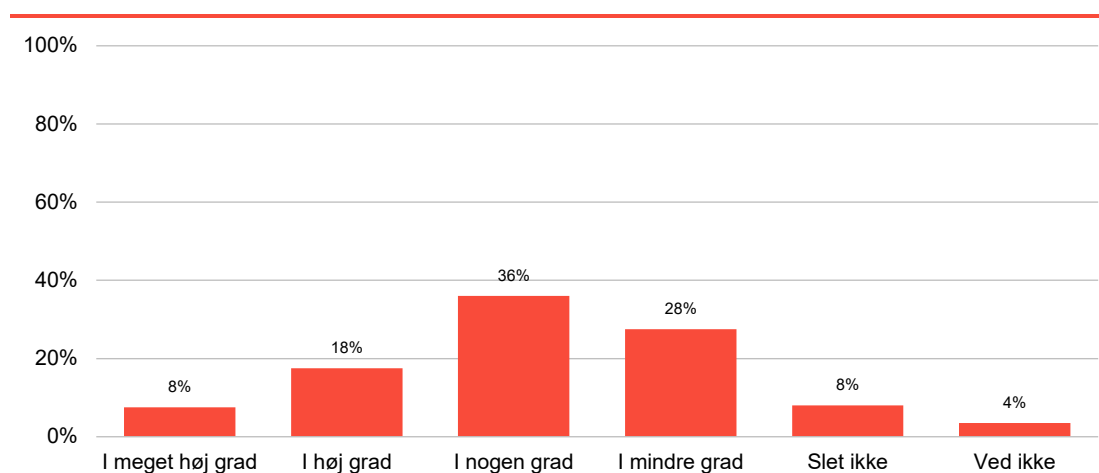
Note: N = 840.

Opfølgning på uddannelsesforløbet

Et forhold, som ligeledes er relateret til lederne organisation, vedrører, i hvilken grad der følges op på en eventuelt udformet uddannelsesplan. I Figur 3.6 og Figur 3.7 præsenteres resultaterne for opfølgning på uddannelsesplanerne blandt de ledere, som i spørgeskemaet har angivet, at der blev lavet en uddannelsesplan forud for deres påbegyndelse af lederuddannelsen.

I Figur 3.6 ses det, at 26 % af lederne svarer, at de i høj eller i meget høj grad selv følger op på uddannelsesplanen undervejs i uddannelsesforløbet. 36 % følger i nogen grad selv op på uddannelsesplanen, og 36 % følger i mindre grad eller slet ikke selv op på uddannelsesplanen. Niveaueet af opfølgning fra lederne selv ser dermed ud til at være lidt lavere for lederne på Den Offentlige Lederuddannelse end for ledere på akademi-, diplom- og masteruddannelserne, hvor mellem 33-35 % af lederne i høj eller meget høj grad selv følger op på uddannelsesplanen undervejs i uddannelsen (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021).

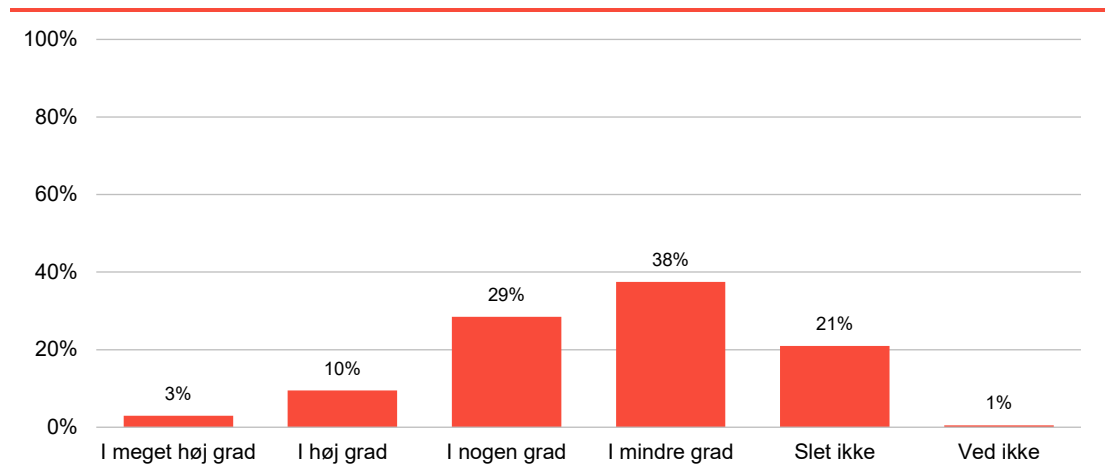
Figur 3.6 I hvilken grad følger/fulgte du løbende op på uddannelsesplanen undervejs i uddannelsesforløbet?



Note: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "der blev ikke lagt en plan" eller "ved ikke" på spørgsmålet om, i hvilken grad der forud for lederuddannelsens start blev formuleret en personlig uddannelsesplan for dem. N = 200.

I Figur 3.7 ses det, at lederne med en uddannelsesplan i mindre grad oplever, at deres chef er involveret i opfølgning på uddannelsesplanen, end de selv er. 13 % af lederne svarer, at deres chef i høj eller i meget høj grad er involveret, mens 59 % af lederne svarer, at deres chef i mindre grad eller slet ikke er involveret. 29 % svarer, at chefen i nogen grad er involveret.

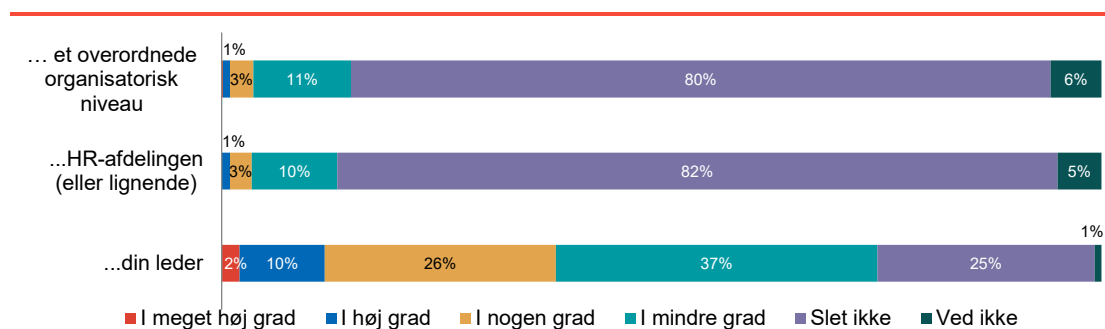
Figur 3.7 I hvilken grad er/var din leder involveret i opfølgningen på uddannelsesplanen undervejs i uddannelsesforløbet?



Note: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der ikke har svaret "der blev ikke lagt en plan" eller "ved ikke" på spørgsmålet om, i hvilken grad der forud for lederuddannelsens start blev formuleret en personlig uddannelsesplan for dem. N = 200.

I Figur 3.8 ser vi nærmere på de ledere, som i spørgeskemaet har angivet, at der ikke blev lavet en uddannelsesplan forud for uddannelsesstart. Det ses i Figur 3.8, at opfølgning på uddannelsesforløbet fra lederens chef er tæt sammenlignelig med lederne, som forud for uddannelsesstart havde en uddannelsesplan. 12 % af lederne angiver, at deres chef i høj grad eller i meget høj grad er involveret, 26 % angiver, at chefen i nogen grad er involveret, og 62 % angiver, at chefen i mindre grad eller slet ikke er involveret. Dette resultat adskiller sig fra resultaterne i delrapport 4, hvor andelen, som angiver, at chefen i mindre grad eller slet ikke er involveret, er større på akademi- (68 %), diplom- (67 %) og masteruddannelserne (75 %) (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021). Derudover viser Figur 3.8, at HR-afdelingen og et overordnet organisatorisk niveau i lav grad er involveret. 92 % af lederne svarer, at HR-afdelingen i mindre grad eller slet ikke er involveret, og 91 % af lederne svarer, at et overordnet organisatorisk niveau i mindre grad eller slet ikke er involveret.

Figur 3.8 I hvilken grad følges/blev der fulgt løbende op på dit uddannelsesforløb undervejs i uddannelsesforløbet fra ...



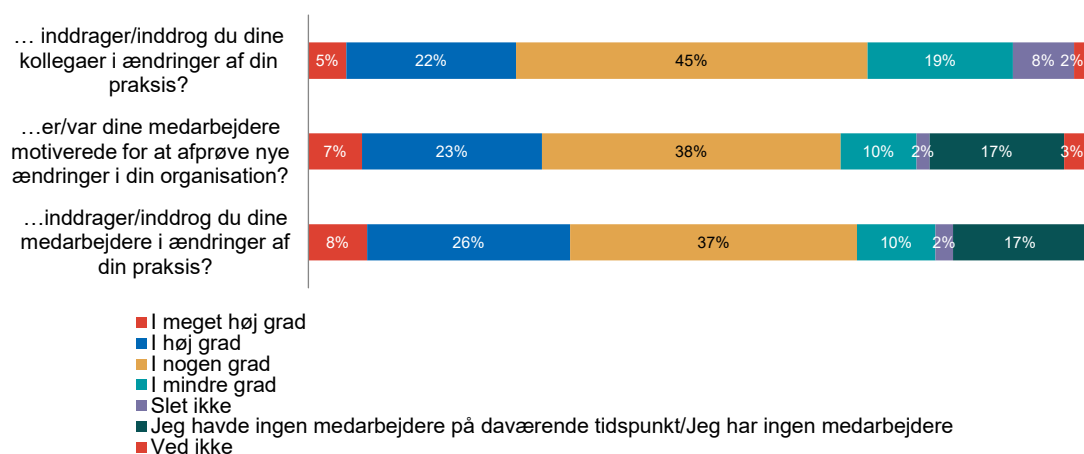
Note: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der har svaret "der blev ikke lagt en plan" eller "ved ikke" på spørgsmålet om, i hvilken grad der forud for lederuddannelsens start blev formuleret en personlig uddannelsesplan for dem. N = 640.

Inddragelse af organisationens aktører i afprøvning af ændringer

Det sidste forhold fra forandringsteorien, som tidsmæssigt ligger under uddannelsen, omhandler inddragelse af organisationens aktører. Figur 3.9 indikerer, at lederne i relativt høj grad

inddrager deres medarbejdere og til dels deres kollegaer i ændringer i deres praksis. 34 % inddrager i høj eller meget høj grad deres medarbejdere, og 27 % af lederne inddrager i høj eller meget høj grad deres kollegaer. Til sammenligning svarer 12 %, af de i mindre grad eller slet ikke involverer deres medarbejdere, mens 27 % svarer, at de i mindre grad eller slet ikke involverer deres kollegaer i ændringer af deres praksis. Ud over at lederne ser ud til at inddrage deres medarbejdere, indikerer Figur 3.9 ligeledes, at ledernes medarbejdere er motiverede for at afprøve nye ændringer i organisationerne. 30 % af lederne angiver, at medarbejderne i høj eller meget høj grad er motiverede, mens 12 % af lederne angiver, at medarbejdere i mindre grad eller slet ikke er motiverede for at afprøve nye ændringer i organisationen. I tolkningen af Figur 3.9 er det væsentligt at være opmærksom på, at 17 % af lederne på Den Offentlige Lederuddannelse angiver, at de ikke havde medarbejdere på daværende tidspunkt. Dette er svarende til andelen på Diplom i Offentlig Ledelse (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021).

Figur 3.9 I hvilken grad undervejs i uddannelsesforløbet ...



Note: N = 840.

4 Resultater: Efter uddannelse

I kapitel 4 behandles de forhold i forandringsteorien, som tidsmæssigt ligger efter lederuddannelsen. Efter lederuddannelsen er afsluttet, er det afgørende for uddannelsesudbyttet, at lederne kan omsætte det lærte til deres egen arbejdsplads. Kapitlet vedrører dermed i særlig grad udbyttet af lederuddannelsen for lederen selv og for lederens organisation. Kapitlet indledes med en opsummering af kapitlets hovedfund. Herefter præsenteres resultaterne af følgende tre deltemaer:

- Anvendelse og relevans af uddannelsen
- Barrierer for anvendelsen
- Evaluering og feedback
- Samlet vurdering af lederuddannelsen
- Brug af certificeringsordningen.

4.1 Hovedfund

Hovedfundene i dette kapitel er:

Anvendelse og relevans af uddannelsen

- Lederne, som varetager formel ledelse i deres daglige arbejde, angiver generelt, at de i høj grad anvender læringen fra uddannelsen i deres arbejde, og at uddannelsen i vid udstrækning er relevant for deres arbejde.

Barrierer for anvendelsen

- Begrænsning af tid til at afprøve og implementere det lærte kan være en barriere i forhold til at anvende det lærte på arbejdspladsen efter uddannelsen.

Evaluering og feedback

- Lederne inddrager ikke i særlig høj grad deres chef, kollegaer eller medarbejdere i forandringer af praksis efter uddannelsen, hvilket implicerer, at de oftest står alene med opfølgningen på det afsluttede uddannelsesforløb.

Samlet vurdering af lederuddannelsen

- Den offentlige Lederuddannelse er ifølge langt de fleste af lederne indsatsen værd.

Brug af certificeringsordningen

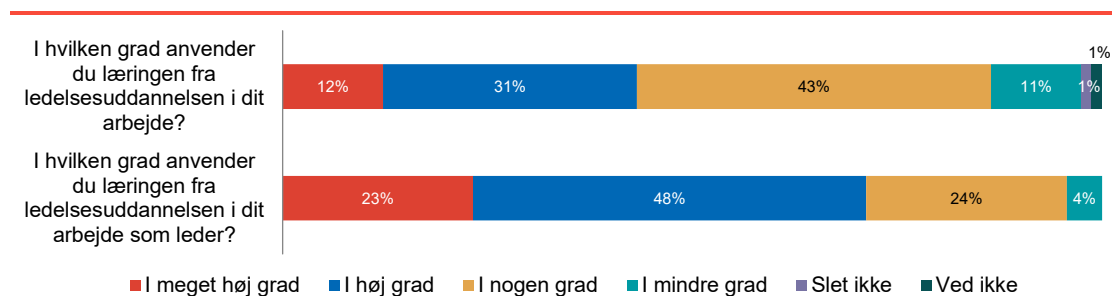
- Flertallet af lederne på Den Offentlige Lederuddannelse har ikke gjort brug af certificeringsordningen og forventer ikke at komme til at gøre brug af ordningen.

4.2 Anvendelse og relevans

Det er i forandringsteoriens forståelse af offentlige lederuddannelser afgørende for uddannelsesudbyttet, at der opnås såkaldt *transfer* fra uddannelse til arbejdsplads – dvs. at viden og kompetencer, som lederne erhverver sig på uddannelsen, omsættes til praksis (Kjer, Morten-

sen & Bjørnholt, 2021). Figur 4.1 præsenterer resultaterne for anvendelse af læringen fra lederuddannelsen på tværs af deltagere på Den Offentlige Lederuddannelse, som til dagligt varetager formel ledelse, og deltagere, som ikke varetager formel ledelse i deres daglige arbejde. Resultaterne for deltagere på Den Offentlige Lederuddannelse, som til dagligt varetager formel ledelse, vises i den øverste søjle i Figur 4.1, mens resultaterne for deltagere på Den Offentlige Lederuddannelse, som ikke varetager formel ledelse til daglig, præsenteres i figurens nederste søjle. Resultaterne kan tyde på, at varetagelsen af formel ledelse har betydning for graden af anvendelse af læringen fra lederuddannelsen. Mens 71 % af deltagerne, som varetager formel ledelse, i høj eller i meget høj grad anvender læringen, er dette gældende for 43 % af deltagerne, som ikke varetager formel ledelse i deres daglige arbejde.

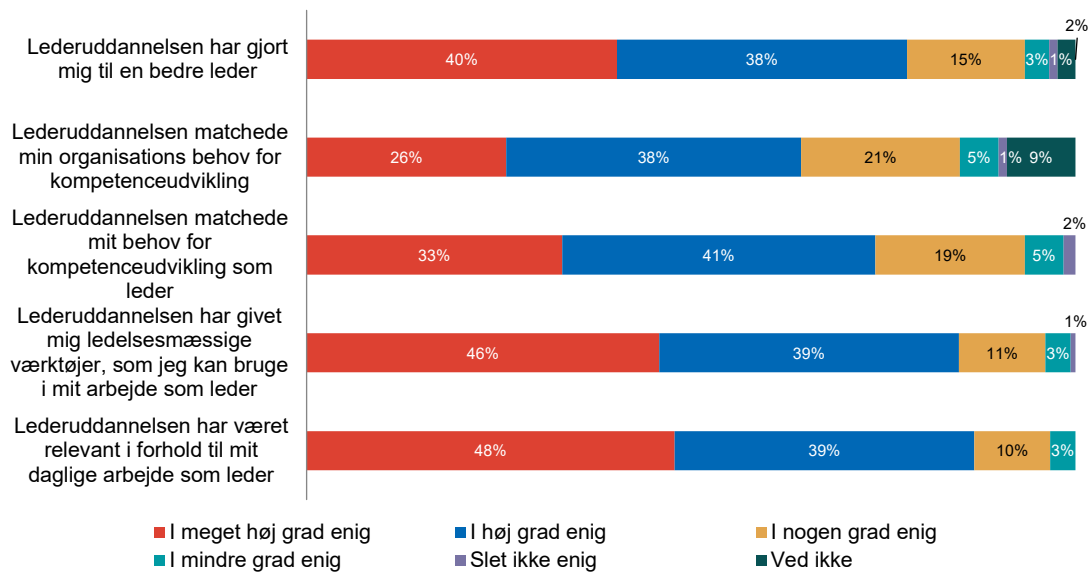
Figur 4.1 I hvilken grad anvender du læringen fra ledelsesuddannelsen i dit arbejde?



Note: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der har færdiggjort Den Offentlige Lederuddannelse, eller som ikke påtænker at færdiggøre hele uddannelsen. Den øverste søjle viser svaret for deltagere, der har angivet, at de er enten "topleder", "leder af ledere" eller "leder af medarbejder" (N = 397). Den nederste søjle angiver svaret for deltagere, der har angivet, at de er "medarbejder uden personaleansvar" (N = 155).

Lederne, som varetager formel ledelse, er efterfølgende spurgt, i hvilken grad lederuddannelsen er relevant på forskellige parametre, som vedrører deres daglige arbejde som ledere. Det ses i Figur 4.2, at lederne angiver, at Den Offentlige Lederuddannelse i høj eller meget høj grad har været relevant i forhold til deres daglige arbejde som ledere (87 %), givet brugbare ledelsesmæssige værktøjer (85 %), matchede eget behov for kompetenceudvikling (74 %), matchede organisationens behov for kompetenceudvikling (64 %) samt har gjort lederen til en bedre leder (78 %). Resultaterne i Figur 4.2 indikerer således, at Den Offentlige Lederuddannelse er relevant for lederne og ledernes organisationer på tværs af en variation af relevante parametre. En sammenligning med resultaterne i delrapport 4 viser, at der generelt er færre af lederne på akademi-, diplom- og masteruddannelserne, som angiver, at lederuddannelsen i høj grad eller i meget høj grad var relevant i forhold til deres daglige arbejde som ledere (72-78%), har givet brugbare ledelsesmæssige værktøjer (74-75 %), matchede eget behov for kompetenceudvikling (57-73 %), matchede organisationens behov for kompetenceudvikling (54-58 %) samt har gjort lederen til en bedre leder (60-69 %) (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021).

Figur 4.2 I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om lederuddannelsens relevans?



Note: Spørgsmålet er kun stillet de deltagere, der har angivet, at de er enten "topleder", "leder af ledere" eller "leder af medarbejdere". N = 639.

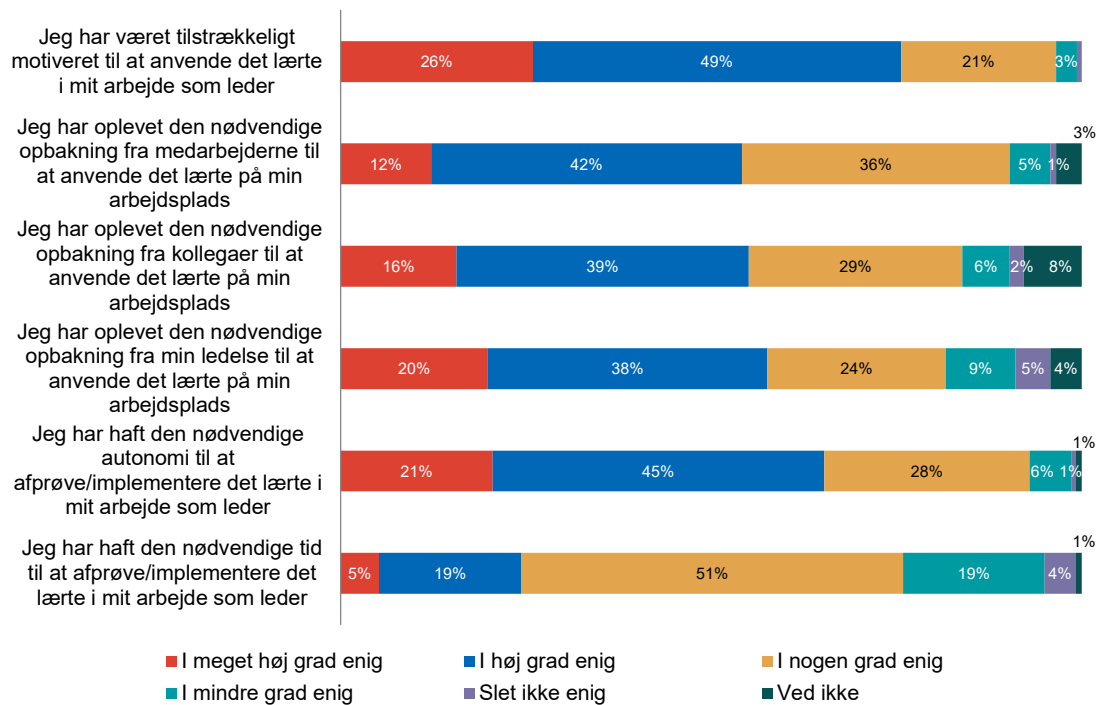
4.3 Barrierer

I dette afsnit ser vi nærmere på, hvilke barrierer lederne oplever i forhold til at anvende den tilegnede viden fra Den Offentlige Lederuddannelse i praksis. Generelt tegnes der i Figur 4.3 et positivt billede af ledernes anvendelse af den tilegnede viden fra lederuddannelsen.

Især ledernes motivation for at anvende det lærte kan fremhæves som værende høj. 75 % af lederne angiver, at de i høj eller i meget høj grad har været tilstrækkeligt motiverede til at anvende det lærte i deres arbejde, mens 4 % i mindre grad eller slet ikke har været tilstrækkeligt motiverede. Det overordnede billede er samtidig, at flertallet af lederne angiver, at de har haft den nødvendige autonomi til at afprøve det lærte (66 %) og har oplevet den nødvendige opbakning fra deres chefer (58 %), kollegaer (55 %) og medarbejdere (54 %). Andelen af ledere på akademi-, diplom- og masteruddannelserne, som svarer i høj grad eller i meget høj grad, er generelt lidt mindre på spørgsmålene om motivation (67-75 %), autonomi (47-68 %) og opbakning fra ledernes chefer (46-52 %), kollegaer (45-49 %) og medarbejdere (47-48 %) (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021).

Et lidt mindre positivt billede tegnes omkring ledernes tid til at afprøve og implementere det lærte i deres arbejde. Flest ledere placerer deres svar i den midterste kategori, som afspejler, at lederne i nogen grad har haft den nødvendige tid (51 %). 24 % af lederne har i høj eller meget høj grad haft den nødvendige tid, og 23 % har i mindre grad eller slet ikke haft den nødvendige tid til at afprøve og implementere det lærte i deres arbejde som leder. Sammenligner vi resultaterne for ledere på akademi-, diplom- og masteruddannelserne (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021), er der færre på Den Offentlige lederuddannelse end på de øvrige uddannelser (29-34 %), som angiver, at de i høj grad eller i meget høj grad har haft den nødvendige tid til at afprøve det lærte i deres arbejde som leder.

Figur 4.3 I hvilken grad er du enig i følgende udsagn omkring anvendelsen af det lærte på din arbejdsplads efter lederuddannelsen?



Note: Spørgsmålet er kun stillet de deltagere, der har angivet, at de er enten "topleder", "leder af ledere" eller "leder af medarbejder". N = 639.

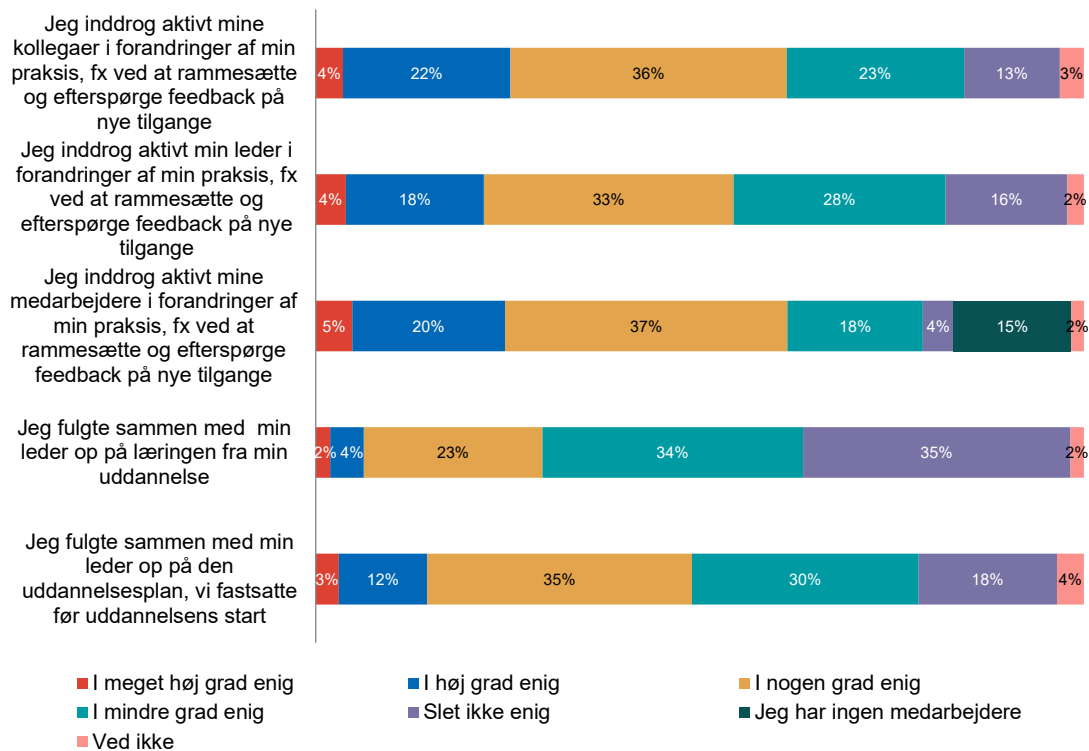
4.4 Involvering og feedback

Evaluering og feedback fra andre aktører i ledernes organisationer kan jf. forandringsteorien have betydning for, om det tillærte på uddannelsen forankres i organisationerne (for uddybning af mekanismer, se Mortensen, Bro & Pedersen, 2021, samt Kjer, Mortensen & Bjørnholt, 2021).

Figur 4.4 viser, at lederne ikke i særlig høj grad inddrager deres chef, kollegaer eller medarbejdere i uddannelsesforløbet, efter at uddannelsen er afsluttet. Det generelle billede i Figur 4.4 er, at der er flere ledere, som svarer, at de i mindre grad eller slet ikke involverer deres chef, kollegaer og medarbejdere, end der er ledere, som svarer, at de i høj grad eller i meget høj grad inddrager deres chef, kollegaer og medarbejdere.

Cheferne involveres i lavest grad. 15 % af lederne angiver, at de i høj grad eller i meget høj grad fulgte op på uddannelsesplanen efter endt uddannelse sammen med deres chef, mens 35 % angiver, at dette i nogen grad var tilfældet, og 48 % angiver, at dette i mindre grad eller slet ikke var tilfældet. I samme lave grad følges der op på læringen fra uddannelsen med lederen. 6 % af lederne angiver, at de i høj eller meget høj grad følger op på læringen med chefen, mens 23 % angiver, at dette i nogen grad er tilfældet, og 69 % angiver, at de i mindre grad eller slet ikke følger op på læringen fra uddannelsen med deres chef.

Figur 4.4 I hvilken grad er du enig i følgende udsagn omkring opfølgning og involvering af andre aktører efter det afsluttede uddannelsesforløb?

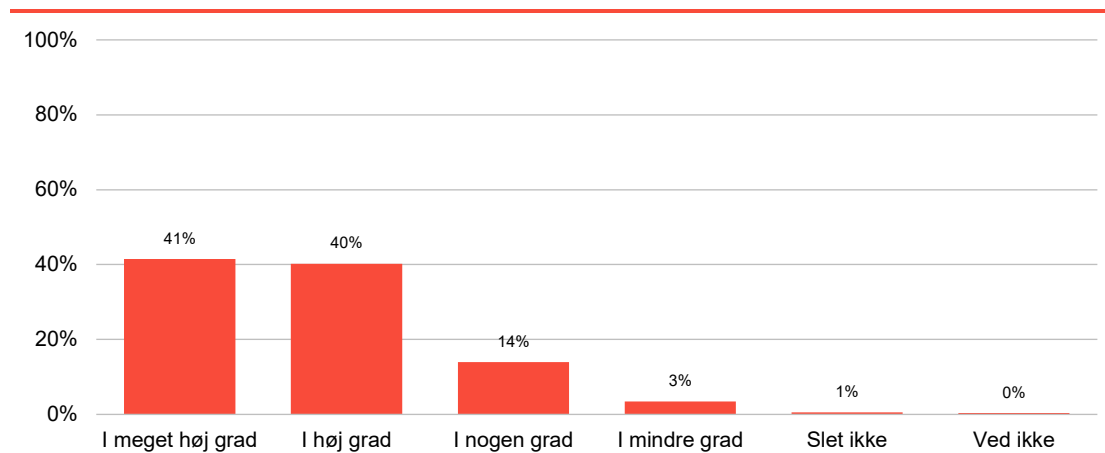


Note: Spørgsmål 1 er kun stillet til de deltagere, der har svaret, at de har udfærdiget en uddannelsesplan (N = 200). Spørgsmål 2 er kun stillet de deltagere, der har svaret, at de ikke har udfærdiget en uddannelsesplan (N = 640). For resterende spørgsmål er N = 840.

4.5 Samlet vurdering

I Figur 4.5 ses det, at langt størstedelen af lederne vurderer, at Den Offentlige Lederuddannelse er indsatsen værd. Figur 4.5 viser, at 81 % angiver, at uddannelsen i høj eller meget høj grad var indsatsen værd, mens 14 % angiver i nogen grad, og 4 % angiver i mindre grad eller slet ikke. Den positive vurdering blandt lederne på Den Offentlige Lederuddannelse er sammenlignelig med vurderingen blandt ledere på masteruddannelser (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021). Blandt lederne på masteruddannelserne vurderer 81 %, at lederuddannelsen i høj grad eller i meget høj grad var indsatsen værd, mens 15 % angiver i nogen grad, og 4 angiver i mindre grad (ibid.). Denne vurdering er mere positiv, end det er gældende på diplom- og akademiuddannelserne. Her vurderer 67-72 %, at lederuddannelsen i høj eller meget høj grad er indsatsen værd, mens 21-22 % vurderer, at indsatsen i nogen grad er indsatsen værd, og 7-9% vurderer, at uddannelsen i mindre grad eller slet ikke er indsatsen værd (ibid.).

Figur 4.5 I hvilken grad vurderer du samlet set, at lederuddannelsen var indsatsen værd?



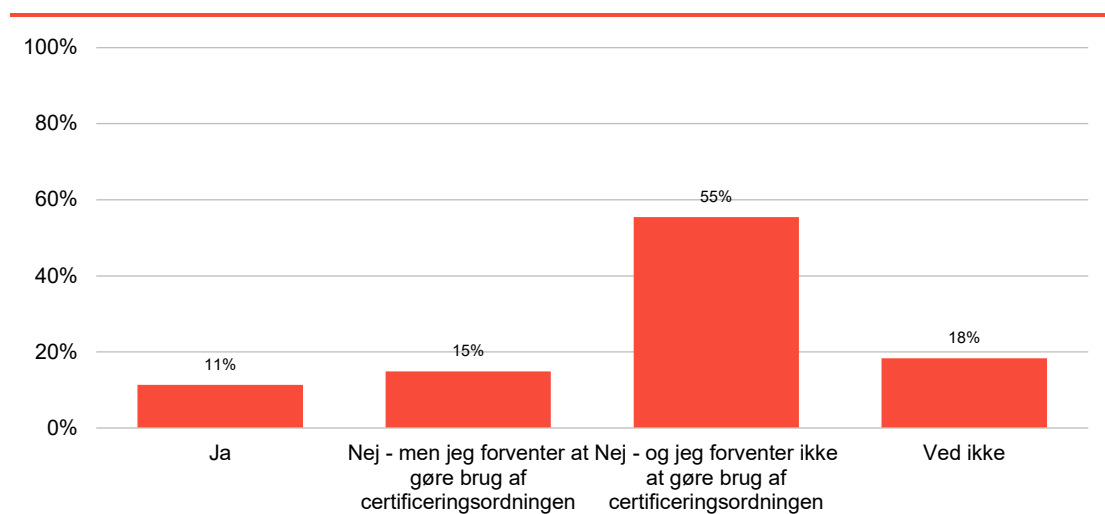
Note: Spørgsmålet er kun stillet til de deltagere, der har færdiggjort Den Offentlige Lederuddannelse, eller som ikke påtænker at færdiggøre hele uddannelsen. N = 552.

4.6 Brug af certificeringsordning

Figur 4.6 præsenterer et overblik over brugen af certificeringsordningen på Den Offentlige Lederuddannelse. Certificeringsordningen indebærer, at certificerede moduler på Den Offentlige Lederuddannelse, der er bestået inden for de seneste 6 år, giver ret til merit til tilsvarende moduler på diplom i ledelse. Spørgsmålet er ikke stillet i det oprindelige spørgeskema, som er præsenteret i den fjerde delrapport, fordi certificeringsordningen kun er en mulighed blandt deltagerne på Den Offentlige Lederuddannelse.

Figur 4.6 viser at flertallet af lederne på Den Offentlige Lederuddannelser ikke har gjort brug af certificeringsordningen og heller ikke forventer at gøre brug af ordningen (55%). 11% har gjort brug af ordningen, og 15% har endnu ikke gjort brug af ordningen, men forventer at gøre det. Relativt mange (18%) svarer ved ikke.

Figur 4.6 Har du gjort brug af certificeringsordningen?



Note: Spørgsmålet er specificeret på følgende måde: "Certificeringsordningen indebærer, at certificerede moduler på Den Offentlige Lederuddannelse, der er bestået inden for de seneste 6 år, giver ret til merit til tilsvarende moduler i diplomuddannelse i ledelse". N = 840.

5 Resultater: Udvikling i ledernes arbejdsliv

I dette kapitel behandles udviklingen i ledernes arbejdsliv i forbindelse med et uddannelsesforløb på Den Offentlige Lederuddannelse. Kapitlet går på tværs af før-under-efter-perspektivet og er centreret omkring to centrale temaer i ledernes arbejdsliv, som kan være relaterede til et uddannelsesforløb på Den Offentlige Lederuddannelse:

- Jobskifte
- Lønudvikling.

I den tredje delrapport af eftersynet af offentlige lederuddannelses undersøges udviklingen i offentlige leders arbejdsliv i et registerstudie (Mortensen, Mikkelsen & Nandrup, 2021). Registerstudiet omfatter dog ikke deltagere på Den Offentlige Lederuddannelse. Derfor er det interessant at dykke ned i ledernes arbejdsliv i denne supplerende spørgeskemaundersøgelse specifikt målrettet Den Offentlige Lederuddannelse. Dog skal det bemærkes, at resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen ikke kan sammenlignes direkte med resultaterne af registerstudiet i den tredje delrapport, fordi data er indsamlet på forskellig vis.

Kapitlet indledes med en opsummering af kapitlets hovedfund.

5.1 Hovedfund

Hovedfundene i dette kapitel er:

Jobskifte

- 40 % af lederne skifter job i løbet af de 2 år, der går forud for, at de begynder på Den Offentlige Lederuddannelse. Dette indikerer, at lederuddannelsen ofte påbegyndes i forlængelse af et jobskifte.

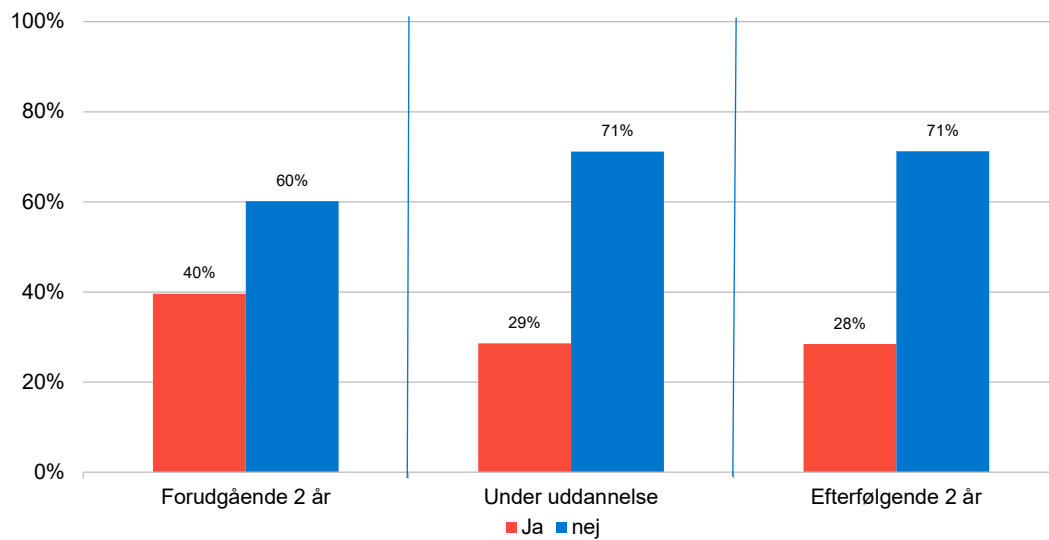
Lønudvikling

- Flere ledere oplever en lønstigning efter lederuddannelsen relativt til før og under uddannelsen. Dette kan være en indikation på, at opkvalificeringen som følge af lederuddannelsen ofte medfører en lønstigning.

5.2 Jobskifte

I Figur 5.1 præsenteres resultaterne for jobskifte før, under og efter Den Offentlige Lederuddannelse. Figuren viser, at der er flest ledere, som skifter job i de 2 år før uddannelsesstart. Dette er gældende for 40 % af lederne. Den relativt store andel, som skifter job før lederuddannelsen, kan tolkes som en indikation på, at lederuddannelsen ofte påbegyndes i forlængelse af et jobskifte. Både under og efter lederuddannelsen er der dog stadig en del ledere, som skifter job. 29 % af lederne skifter job under uddannelsen, og 28 % af lederne skifter job i de 2 år, som ligger efter gennemførelsen af uddannelsen.

Figur 5.1 Andelen, der skifter job før, under og efter gennemførelsen af Den Offentlige Lederuddannelse

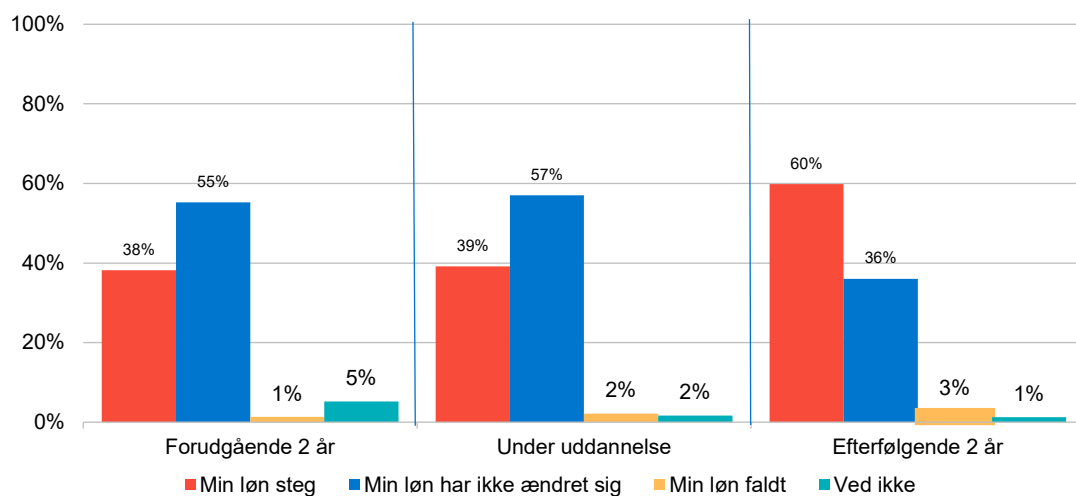


Note: N: Før = 840, under = 840, efter = 320.

5.3 Lønudvikling

Figur 5.2 viser, at andelen af ledere, som oplever en lønstigning efter uddannelsen, er større end andelen, som oplever en lønstigning før og under uddannelsen. Mens 60 % svarer, at deres løn steg i de 2 år efter gennemførelsen af uddannelsen, er dette tilfældet for 38 % af lederne i de 2 år før uddannelsesstart og for 39 % under uddannelsen. I overensstemmelse med dette er der færre, som oplever, at deres løn ikke har ændret sig efter uddannelsen (36 %) end før uddannelsen (55 %) og under uddannelsen (57 %). Enkelte har oplevet, at deres løn faldt før, under eller efter uddannelsen.

Figur 5.2 Lønudvikling før, under og efter Den Offentlige Lederuddannelse



Note: I spørgsmålsformuleringen var betydningen af "løn" specificeret på følgende måde: "Ved 'løn' forstås samlet løn i forbindelse med dit hovederhverv". N: Før = 840, under = 840, efter = 319.

Litteratur

- EVA – Danmarks Evalueringsinstitut (2010): *Evaluering af den grundlæggende lederuddannelse*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.
- EVA – Danmarks Evalueringsinstitut (2012): *Lederuddannelsers betydning for ledelsespraksis*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.
- EVA – Danmarks Evalueringsinstitut (2016): *Den grundlæggende lederuddannelse – evaluering*. København: Danmarks Evalueringsinstitut.
- Kjer, M.G., N.P. Mortensen & B. Bjørnholt (2021): *Offentlige lederuddannelser: En forandringssteori. Delrapport 1: Opsamling på eksisterende viden i en forandringssteori til "eftersynet af offentlige lederuddannelser"*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Mortensen, N.P., L.L. Bro & R.T. Pedersen (2021): *Offentlige lederuddannelser: Et brugerperspektiv på uddannelserne – Delrapport 4: Afrapportering af spørgeskemaresultater*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Mortensen, N.P., M. Mikkelsen & A.B. Nandrup (2021): *Eftersyn af offentlige lederuddannelser: Lederne på lederuddannelserne. Delrapport 3: En registerundersøgelse*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Sørensen, P. (2017): *Developing Leadership Behavior: The Impact of Leadership Education*. Aalborg Universitetsforlag. Ph.d.-serien for Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Aalborg Universitet.
- Winter, S.C., M.G. Kjer & P.R. Skov (2017): *Gør skoleledelse en forskel? Ledelse af implementeringen af folkeskolereformen*. København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Rapport: 17.06.

Bilag 1 Metode bag undersøgelsen

I denne rapport fremlægges resultaterne af en spørgeskemaundersøgelse foretaget blandt deltagere på Den Offentlige Lederuddannelse.

Konstruktion af spørgeskema

Spørgeskemaet til lederne på Den Offentlige Lederuddannelse er med få ændringer det samme spørgeskema, som er præsenteret i den fjerde delrapport af eftersynet af offentlige lederuddannelser (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021). De ændringer af spørgeskemaet, som er foretaget, er for det første tilføjes af spørgsmål omkring lønudvikling og jobskifte, som bidrager til et indblik i udviklingen i ledernes arbejdsliv før, under og efter et uddannelsesforløb på Den Offentlige Lederuddannelse. For det andet er der tilføjet et spørgsmål til spørgeskemaet, som undersøger ledernes brug af certificeringsordningen mellem Den Offentlige Lederuddannelse og Diplom i Ledelse. For det tredje er der foretaget sproglige ændringer af enkelte spørgsmål, således at der ikke spørges bredt til deltagelse på akademi-, diplom- eller masteruddannelser, men udelukkende spørges til deltagelse på Den Offentlige Lederuddannelse.

Ændringerne af spørgeskemaet forventes ikke at kunne forårsage substantielle ændringer i ledernes svar på spørgeskemaet. Derfor er det muligt at sammenligne svarene for lederne på Den Offentlige Lederuddannelse med svarene fra ledere på akademi-, diplom- og masteruddannelserne i den fjerde delrapport (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021). Ligesom resultaterne i delrapport 4 sammenlignes internt mellem akademi-, diplom- og masteruddannelserne, kan denne rapport bidrage til, at Den Offentlige Lederuddannelse ligeledes kan inkluderes i et sammenlignende perspektiv på de forskellige offentlige lederuddannelser.

Det oprindelige spørgeskema, som undersøgelsen bygger på, er konstrueret på baggrund af den forandringsteori, som VIVE har udarbejdet i forbindelse med eftersynet af de offentlige lederuddannelser (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021; Kjer, Mortensen & Bjørnholt, 2021). Forandringsteorien er i denne rapport kort introduceret i afsnit 1.2 (se også Kjer, Mortensen & Bjørnholt, 2021). Det oprindelige spørgeskema er konstrueret ved at opstille en række deltemaer på baggrund af forandringsteoriens mekanismer (Mortensen, Bro & Pedersen, 2021). I overensstemmelse med forandringsteorien er disse temaer opstillet efter potentielt virkende mekanismer før, under og efter uddannelsesforløbet (ibid.). Deltemaerne er opsummeret i Tabel 1.1 i afsnit 1.2. Før yderligere information om udvikling og pilottest af det oprindelige spørgeskema, se Mortensen, Bro & Pedersen, 2021.

Dataindsamling

Spørgeskemaet til deltagerne på Den Offentlige Lederuddannelse blev udsendt til 3.115 personer, som i perioden 2014-2020 har taget ét eller flere moduler på Den Offentlige Lederuddannelse på Center for Offentlig Kompetenceudvikling. Invitationen til spørgeskemaundersøgelsen blev sendt til deltagerne via e-mail i samarbejde med Center for Offentlig Kompetenceudvikling. Første invitation til at besvare spørgeskemaet blev udsendt den 11. december 2020. Den 5. januar 2021 blev der udsendt en påmindelsesmail. Indsamlingen af besvarelser blev lukket den 14. januar 2021.

Af den samlede population på 3.115 blev 670 personer frascreenet. Det skyldes i de fleste tilfælde, at e-mailadressen ikke længere var aktiv bl.a. som følge af jobskifte eller pension. Andre svarede, at de ikke havde taget moduler på Den Offentlige Lederuddannelse. Derudover var nogle på barsel eller sygemeldte og havde derfor ikke mulighed for at besvare spørgeskemaet. Når de 670 personer trækkes fra den samlede population, er den faktiske populationsstørrelse 2.445. Da 855 personer har besvaret spørgeskemaet, giver det en svarprocent på 35 %.

Bilagstabel 1.1 Population og besvarelser

Den Offentlige Lederuddannelse	
Populationsstørrelse	2.445 [3.115]
Spørgeskema besvaret af	855 ¹
Svarprocent	35 %

¹ 15 ledere, som er ansat i den private sektor, er efterfølgende frasorteret.

Bilag 2 Spørgeskema

Hvad er din status i forhold til Den Offentlige Lederuddannelse?

<input type="checkbox"/>	Jeg har færdiggjort Den Offentlige Lederuddannelse
<input type="checkbox"/>	Jeg er i færd med at tage Den Offentlige Lederuddannelse og påtænker at fuldføre hele uddannelsen
<input type="checkbox"/>	Jeg har taget en del af Den Offentlige Lederuddannelse, men påtænker ikke at færdiggøre hele uddannelsen
<input type="checkbox"/>	Jeg har ikke deltaget på Den Offentlige Lederuddannelse i perioden 2014-2020

Hvad er de primære årsager til, at du ikke påtænker at færdiggøre hele lederuddannelsen?

	Ja	Nej	Ved ikke
Niveauet er for lavt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niveauet er for højt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udbyttet er begrænset i forhold til indsatsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uddannelsesforløbet levede ikke op til mine forventninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg havde kun planlagt enkelt(e) modul(er)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg havde kun fået bevilliget enkel(e) modul(er)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uddannelsen var ikke praksisnær nok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg havde ikke den nødvendige tid til uddannelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg skiftede job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personlige årsager, fx flytning, skilsmisse eller sygdom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har allerede gennemført en lederuddannelse på dette niveau eller derover	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andet, notér	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ved ikke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvor mange års ledelseserfaring (med personaleansvar) havde du samlet set, da du påbegyndte din lederuddannelse?

Notér antal år _____

Hvornår afsluttede du dit lederuddannelsesforløb?

<input type="checkbox"/>	2020
<input type="checkbox"/>	2019
<input type="checkbox"/>	2018
<input type="checkbox"/>	2017
<input type="checkbox"/>	2016
<input type="checkbox"/>	2015
<input type="checkbox"/>	2014

Inden for hvilket område er du ansat?

<input type="checkbox"/>	Grundskole
<input type="checkbox"/>	Dagtilbud
<input type="checkbox"/>	Ungdoms- og videreuddannelse
<input type="checkbox"/>	Sundhed og psykiatri
<input type="checkbox"/>	Ældre
<input type="checkbox"/>	Arbejdsmarked og socialområder
<input type="checkbox"/>	Forsvar og politi
<input type="checkbox"/>	Teknik, kultur, erhverv og øvrige
<input type="checkbox"/>	Generel offentlig administration
<input type="checkbox"/>	Den private sektor
<input type="checkbox"/>	Uden job
<input type="checkbox"/>	Andet, notér

Hvilken af følgende betegnelser passer bedst på den rolle, du havde, da du påbegyndte din lederuddannelse? Jeg var ...

<input type="checkbox"/>	Leder af medarbejdere
<input type="checkbox"/>	Leder af ledere
<input type="checkbox"/>	Topleder
<input type="checkbox"/>	Medarbejder uden personaleansvar

Hvilken af følgende betegnelser passer bedst på din nuværende rolle? Jeg er ...

<input type="checkbox"/>	Leder af medarbejdere
<input type="checkbox"/>	Leder af ledere
<input type="checkbox"/>	Topleder
<input type="checkbox"/>	Medarbejder uden personaleansvar

Hvad er din højeste opnåede uddannelse forud for din(e) lederuddannelse(r)?

<input type="checkbox"/>	Ingen uddannelse
<input type="checkbox"/>	Grundskole
<input type="checkbox"/>	Ungdomsuddannelse
<input type="checkbox"/>	Erhvervsuddannelse
<input type="checkbox"/>	Kort videregående uddannelse (1-2 år)
<input type="checkbox"/>	Mellemlang videregående uddannelse (3-4 år)
<input type="checkbox"/>	Lang videregående uddannelse (5-6 år)
<input type="checkbox"/>	Ph.d. eller derover

I de følgende spørgsmål vil vi bede dig tænke tilbage på tiden, FØR du startede på din lederuddannelse.

Fik du nyt arbejde inden for 2 år før påbegyndelsen af din lederuddannelse?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nej
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

Har din løn ændret sig inden for 2 år før påbegyndelsen af din lederuddannelse? (Ved 'løn' forstås samlet løn i forbindelse med dit hovederhverv)

<input type="checkbox"/>	Min løn steg
<input type="checkbox"/>	Min løn faldt
<input type="checkbox"/>	Min løn har ikke ændret sig
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

I hvilken grad blev der forud for valget af din lederuddannelse foretaget en konkret vurdering af organisationens behov for læring? (Behov skal i denne kontekst forstås som en bred vifte af kompetencer: som konkrete værktøjer, viden, udvikling af ledelsesstil eller et mere generelt behov i organisationen)

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

I hvilken grad var følgende aktører involveret i vurderingen af organisationens behov for læring?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Jeg var selv involveret i vurderingen af organisationens behov for læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min leder var involveret i vurderingen af organisationens behov for læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR-afdelingen (eller lignende) var involveret i vurderingen af organisationens behov for læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Et mere overordnet organisatorisk niveau var involveret i vurderingen af organisationens behov for læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre var involveret i vurdering af organisationens behov for læring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I hvilken grad afspejler valget af din lederuddannelse den forudgående vurdering af din organisations behov for læring?

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

I hvilken grad havde følgende forhold en betydning for, at du besluttede at starte på lederuddannelsen?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Et ønske om at udvikle mig som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Et ønske om at sparre med andre ledere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Et ønske om at få konkrete ledelsesmæssige værktøjer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambitioner i forhold til karriere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At arbejdsgiveren opfordrede til uddannelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At uddannelsesforløbet var en af et større organisatorisk forløb på min arbejdsplads	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udbyders beskrivelse af uddannelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I hvilken grad var du motiveret for at starte på lederuddannelsen, da du besluttede at gå i gang?

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

I hvilken grad var følgende aktører involverede i den specifikke planlægning af uddannelsesforløbet (valg af fag og moduler)?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Jeg var involveret i planlægningen af uddannelsesforløbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min leder var involveret i planlægningen af uddannelsesforløbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR-afdelingen var involveret i planlægningen af uddannelsesforløbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En udbyder af uddannelsesforløbet var involveret i planlægningen af uddannelsesforløbet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I hvilken grad følte du, at du forud for dit valg af lederuddannelse havde tilstrækkelig information og overblik over de forskellige uddannelser til at vælge præcis den uddannelse, der matchede dit behov?

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

I relation til spørgsmålet om (eventuelt manglende) information og overblik over uddannelserne, vil vi gerne vide, i hvilken grad du er enig i følgende spørgsmål?

	I meget høj grad enig	I høj grad enig	I nogen grad enig	I mindre grad enig	Slet ikke enig	Ved ikke
Der manglede information fra udbyderne om indholdet af uddannelserne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der manglede information fra uddannelserne om arbejdsbelastningen i uddannelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der manglede information fra uddannelsen om niveauet af undervisningen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg havde ikke tid til at søge efter information om uddannelserne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg var blevet opfordret til at søge information ét sted	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I hvilken grad oplevede du, at din organisation bakkede op om, at du gennemførte lederuddannelsen?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Jeg havde ingen medarbejdere på daværende tidspunkt	Ved ikke
Der var opbakning fra mine medarbejdere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der var opbakning fra lederen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der var opbakning fra mine kollegaer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Blev der forud for lederuddannelsens start lavet en aftale, der skulle sikre dig den nødvendige tid til at gennemføre uddannelsen (fx uddelegering af arbejdsopgaver)?

<input type="checkbox"/>	Ja, der blev lavet en formel, skriftlig aftale
<input type="checkbox"/>	Ja, der blev lavet en uformel aftale
<input type="checkbox"/>	Nej, der blev ikke lavet en aftale

Blev aftalen overholdt?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nej
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

Var aftalen tilstrækkelig?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nej
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

Blev der forud for lederuddannelsens start formuleret en personlig uddannelsesplan for dig? (dvs. en plan, der skulle sikre refleksion og opfølgning over uddannelsesforløbet, fx en plan med mål og delmål samt beskrivelse af, hvor og hvornår erhvervelsen af kompetencer skulle ske, forudsætninger og muligheder mv.)

<input type="checkbox"/>	Der blev lagt en meget detaljeret plan
<input type="checkbox"/>	Der blev lagt en detaljeret plan
<input type="checkbox"/>	Der blev lagt en nogenlunde detaljeret plan
<input type="checkbox"/>	Der blev lagt en løst skitseret plan
<input type="checkbox"/>	Der blev ikke lagt en plan
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

I hvilken grad var følgende aktører involverede i udformningen af uddannelsesplanen?

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
Jeg var involveret i udformningen af uddannelsesplanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min leder var involveret i udformningen af uddannelsesplanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HR-afdelingen var involveret i udformningen af uddannelsesplanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En udbyder af uddannelsesforløbet var involveret i udformningen af uddannelsesplanen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvis du har afsluttet et uddannelsesforløb eller ikke har påtænkt at færdiggøre dit forløb, vil vi i de følgende spørgsmål bede dig tænke på tiden UNDER din uddannelse. Hvis du er under uddannelse, beder vi forholde dig til din nuværende situation.

I hvilken grad oplever/oplevede du, at lederuddannelsen ...

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
... anvender/anvendte praksisnære eksempler og cases i undervisningen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... løbende relaterer/relaterede det faglige indhold til deltagernes praksis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... har/havde for stort fokus på teori frem for praksisnær viden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... faciliterer/faciliterede faglige netværk til sparring under uddannelsens forløb?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I tiden under din uddannelse, i hvilken grad...

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
... forbereder/forberedte du cases fra din organisation til undervisningen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... afprøver/afprøvede du det du lærte fra undervisningen i din organisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... får/fik du feedback eller sparring på noget, du har/havde afprøvet i din organisation som del af uddannelsesforløbet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... reflekterer/reflekterede du over hvordan uddannelsen giver/gav dig mulighed for at afprøve nye redskaber/kompetencer i din organisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I hvilken grad ...

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
... deltager/deltog du aktivt i undervisningen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.... forbereder/forberedte du dig forud for undervisningsgangene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I hvilken grad oplever/oplevede du, at du har/havde den nødvendige tid til at forberede dig forud for undervisningsgangene undervejs i uddannelsesforløbet?

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

I hvilken grad følger/fulgte du løbende op på uddannelsesplanen undervejs i uddannelsesforløbet?

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

I hvilken grad er/var din leder involveret i opfølgningen på uddannelsesplanen undervejs i uddannelsesforløbet?

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

I hvilken grad følges/blev der fulgt løbende op på dit uddannelsesforløb undervejs i uddannelsesforløbet fra ...

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
... din leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... HR-afdelingen (eller lignende)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... et overordnet organisatorisk niveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I hvilken grad undervejs i uddannelsesforløbet ...

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Jeg havde ingen medarbejdere på daværende tidspunkt/Jeg har ingen medarbejdere	Ved ikke
... inddrager/inddrog du dine medarbejdere i ændringer af din praksis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... er/var dine medarbejdere motiverede for at afprøve nye ændringer i din organisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... inddrager/inddrog du dine kollegaer i ændringer af din praksis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Har du skiftet job, mens du er/var i gang med din lederuddannelse?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nej
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

Har din løn ændret sig, mens du er/var i gang med din lederuddannelse? (Ved 'løn' forstås samlet løn i forbindelse med dit hovederhverv)

<input type="checkbox"/>	Min løn steg
<input type="checkbox"/>	Min løn faldt
<input type="checkbox"/>	Min løn har ikke ændret sig
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

I de følgende spørgsmål vil vi bede dig tænke tilbage på tiden EFTER dit uddannelsesforløb.

I hvilken grad anvender du læringen fra ledelsesuddannelsen i dit arbejde som leder?

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

I hvilken grad anvender du læringen fra ledelsesuddannelsen i dit arbejde?

<input type="checkbox"/>	I meget høj grad
<input type="checkbox"/>	I høj grad
<input type="checkbox"/>	I nogen grad
<input type="checkbox"/>	I mindre grad
<input type="checkbox"/>	Slet ikke
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om lederuddannelsens relevans?

	I meget høj grad enig	I høj grad enig	I nogen grad enig	I mindre grad enig	Slet ikke enig	Ved ikke
Lederuddannelsen har været relevant i forhold til mit daglige arbejde som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen har givet mig ledelsesmæssige værktøjer, som jeg kan bruge i mit arbejde som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen matchede mit behov for kompetenceudvikling som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen matchede min organisations behov for kompetenceudvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen har gjort mig til en bedre leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I hvilken grad er du enig i følgende udsagn om lederuddannelsens relevans?

	I meget høj grad enig	I høj grad enig	I nogen grad enig	I mindre grad enig	Slet ikke enig	Ved ikke
Lederuddannelsen har været relevant i forhold til mit daglige arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen har givet mig ledelsesmæssige værktøjer, som jeg kan bruge i mit arbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen matchede mit behov for kompetenceudvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen matchede min organisations behov for kompetenceudvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lederuddannelsen har gjort mig til en bedre leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I hvilken grad vurderer du samlet set, at lederuddannelsen var indsatsen værd?

<input type="checkbox"/> I meget høj grad
<input type="checkbox"/> I høj grad
<input type="checkbox"/> I nogen grad
<input type="checkbox"/> I mindre grad
<input type="checkbox"/> Slet ikke
<input type="checkbox"/> Ved ikke

I hvilken grad er du enig i følgende udsagn omkring anvendelsen af det lærte på din arbejdsplads efter lederuddannelsen?

	I meget høj grad enig	I høj grad enig	I nogen grad enig	I mindre grad enig	Slet ikke enig	Ved ikke
Jeg har haft den nødvendige tid til at afprøve/implementere det lærte i mit arbejde som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har haft den nødvendige autonomi til at afprøve/implementere det lærte i mit arbejde som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har oplevet den nødvendige opbakning fra min ledelse til at anvende det lærte på min arbejdsplads	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har oplevet den nødvendige opbakning fra kollegaer til at anvende det lærte på min arbejdsplads	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jeg har oplevet den nødvendige opbakning fra medarbejderne til at anvende det lærte på min arbejdsplads	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har været tilstrækkeligt motiveret til at anvende det lærte i mit arbejde som leder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I hvilken grad er du enig i følgende udsagn omkring opfølgning og involvering af andre aktører efter det afsluttede uddannelsesforløb?

	I meget høj grad enig	I høj grad enig	I nogen grad enig	I mindre grad enig	Slet ikke enig	Jeg har ingen medarbejdere	Ved ikke
Jeg fulgte sammen med min leder op på den uddannelsesplan, vi fastsatte før uddannelsens start	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg fulgte sammen med min leder op på læringen fra min uddannelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg inddrog aktivt mine medarbejdere i forandringer af min praksis, fx ved at rammesætte og efterspørge feedback på nye tilgange	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg inddrog aktivt min leder i forandringer af min praksis, fx ved at rammesætte og efterspørge feedback på nye tilgange	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg inddrog aktivt mine kollegaer i forandringer af min praksis, fx ved at rammesætte og efterspørge feedback på nye tilgange	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Har du i året, hvor du gennemførte Den Offentlige Lederuddannelse, eller i de 2 efterfølgende år, skiftet job? (Hvis det endnu ikke er 2 år siden, du afsluttede din lederuddannelse, bedes du tænke på perioden siden færdiggørelsen).

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nej
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

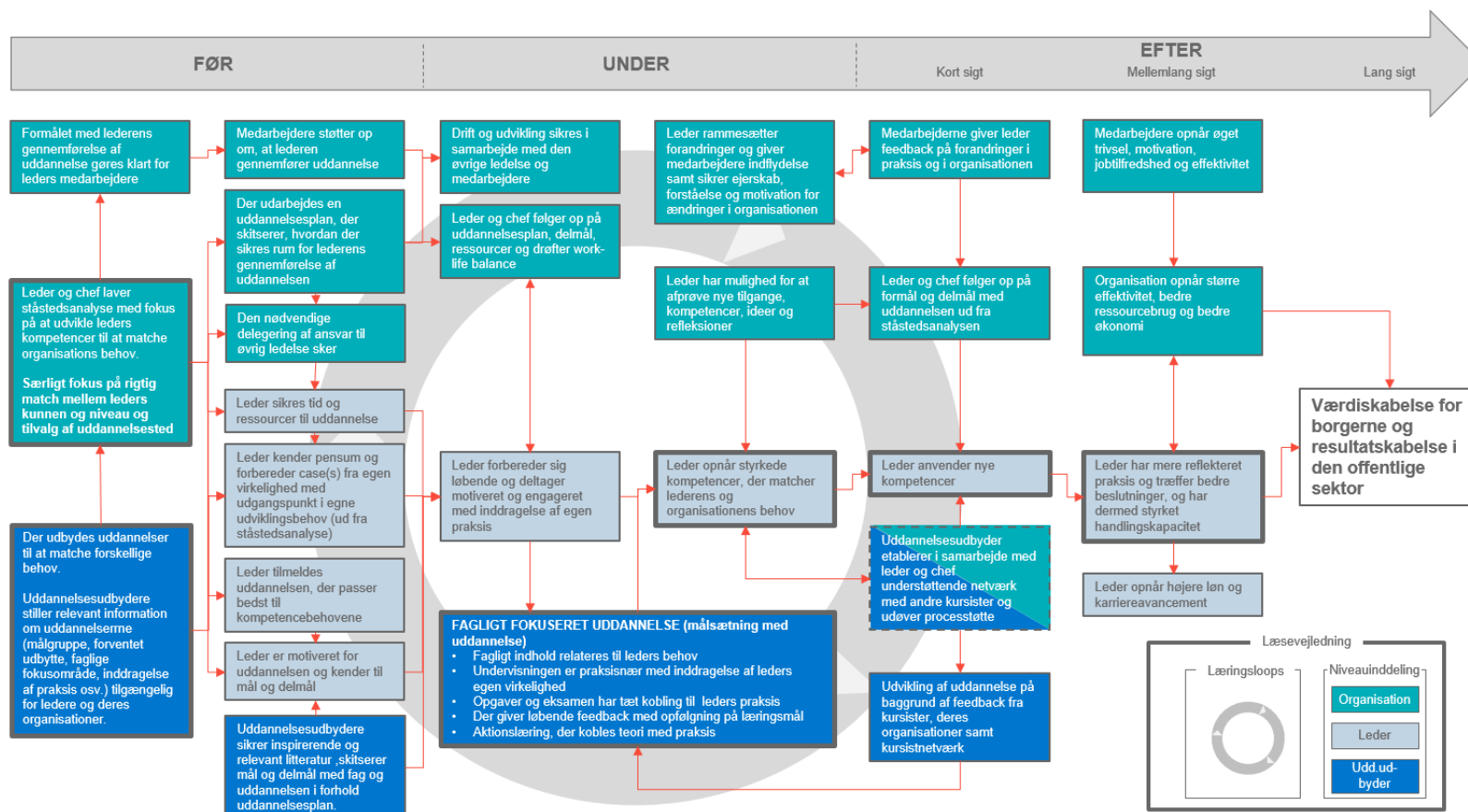
Har du i året, hvor du gennemførte din lederuddannelse, eller i de 2 efterfølgende år oplevet en lønændring? (Ved 'løn' forstås samlet løn i forbindelse med dit hovederhverv. Hvis det endnu ikke er 2 år siden, du afsluttede din lederuddannelse, bedes du tænke på perioden siden færdiggørelsen).

<input type="checkbox"/>	Min løn steg
<input type="checkbox"/>	Min løn faldt
<input type="checkbox"/>	Min løn har ikke ændret sig
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

Har du gjort brug af certificeringsordningen? (Certificeringsordningen indebærer, at certificerede moduler på Den Offentlige Lederuddannelse, der er bestået inden for de seneste 6 år, giver ret til merit til tilsvarende moduler i diplomuddannelse i ledelse).

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nej – men jeg forventer at gøre brug af certificeringsordningen.
<input type="checkbox"/>	Nej – og jeg forventer ikke at gøre brug af certificeringsordningen.
<input type="checkbox"/>	Ved ikke

Bilag 3 Skematisk oversigt over forandringsteorien



VIDEN
VELFÆRD

DET NATIONALE FORSKNINGS-
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD