

NOKUTs tilsynsrapporter

Mastergradsstudium i ledelse

Høyskolen Kristiania

Juli 2016



NOKUT 

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

| | |
|------------------------------|---|
| Institusjon: | Høyskolen Kristiania |
| Studietilbudets navn: | Mastergradsstudium i ledelse |
| Grad/Studiepoeng | Master, 120 studiepoeng |
| Studieform | Stedbasert |
| Sakkyndige: | Professor Grete Wennes Førsteamanuensis Tale Skjølsvik |
| Dato for vedtak: | 04.07.2016 |
| NOKUTs saksnummer | 16/00456 |

Forord

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

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

Mastergradsstudium i ledelse ved Høyskolen Kristiania tilfredsstillende NOKUTs krav til utdanningskvalitet og er akkreditert i vedtak av 4. juli 2016.

Vedtaket er ikke tidsbegrenset. NOKUT vil imidlertid følge opp studietilbudet gjennom et oppfølgende tilsyn etter 3 år.

Øystein Lund
tilsynsdirektør

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

Innhold

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Informasjon om søkerinstitusjonen | 1 |
| 2 | Saksgangen | 1 |
| 3 | Faglig vurdering | 2 |
| 3.1 | Oppsummering | 2 |
| 3.2 | Grunnleggende forutsetninger for akkreditering (§ 7-1) | 2 |
| 3.3 | Plan for studiet (§ 7-2)..... | 4 |
| 3.4 | Fagmiljø tilknyttet studiet (§ 7-3)..... | 13 |
| 4 | Samlet konklusjon | 16 |
| 5 | Institusjonens kommentar | 18 |
| 6 | Tilleggsvurdering | 21 |
| 6.1 | Vurdering av søkerinstitusjonens kommentar | 21 |
| 7 | Vedtak | 22 |
| 8 | Dokumentasjon | 22 |
| 9 | Presentasjon av den sakkyndige komiteen | 23 |

1 Informasjon om søkerinstitusjonen

Høyskolen Kristiania er en akkreditert høyskole. Den skiftet navn fra Høyskolen Campus Kristiania til Høyskolen Kristiania 1. januar 2016. Som akkreditert høyskole har Høyskolen Kristiania selvakkrediteringsfullmakt for studier i første syklus, men må søke NOKUT om akkreditering av studietilbud i andre syklus. Høyskolen Kristiania er organisert som en stiftelse, Ernst G Mortensens Stiftelse. Høyskolen har tidligere fått akkreditering av NOKUT for følgende studier:

- Baschelor i Osteopati, 2012
- Bachelor i Kreativ markedskommunikasjon, 2012
- Bachelor i Administrasjon og ledelse, 2008
- Bachelor i Akupunktur, 2008
- Bachelor i Markedsføring og internasjonalisering, 2005
- Bachelor i Reklame og merkebygging, 2005
- Bachelor i Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling, 2005
- Bachelor i Markedsføring og salgsledelse, 2005
- Prosjektledelse, 30 studiepoeng, 2005
- Relasjonsledelse, 60 studiepoeng, 2003
- Master i Markedsføringsledelse, 2011
- Master i Forbrukermarkedsføring, 2012

Høyskolen Kristiania søkte til fristen 1. mars 2016 om akkreditering av mastergradsstudium i Ledelse og Organisasjon, 120 studiepoeng.

2 Saksgangen

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

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

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

Om denne rapporten

Vi gjør oppmerksom på at NOKUTs tilsynsrapporter viser en kronologisk saksgang. Vår metode innebærer som beskrevet ovenfor en mulighet for at komiteen endrer sin konklusjon i løpet av vurderingsprosessen. Det er tilfelle i denne rapporten. Sluttkonklusjon finnes i del 7. I den opprinnelige søknaden var navnet på studiet *mastergradsstudium i ledelse og organisasjon*. Etter råd fra sakkyndige endret søker navnet til *mastergradsstudium i ledelse* i tilsvaret. I denne rapporten er et første navnet brukt frem til del 5.

3 Faglig vurdering

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

3.1 Oppsummering

Etter en gjennomgang av den dokumentasjon som er vedlagt søknaden fremstår dette som et interessant masterstudium i ledelse. Det er likevel en rekke punkter som må utbedres for at utdanningen skal kunne akkrediteres. Det er ikke klart hvorfor søkeren har valgt å inkludere organisering som et bærende fagfelt for studiet, da dette ikke reflekteres tilstrekkelig i læringsutbyttebeskrivelser og sammensetninger av emner. I tillegg er det en rekke overlapp i de overordnede læringsutbyttebeskrivelsene spesielt innen kunnskapsområdet. Sammensetningen av emnene i studiet viser samtidig i begrenset grad en naturlig progresjon. Det er vanskelig å få en god forståelse av helheten studiet representerer ut over en gruppe emner. Dette krever en revisjon av studieplanen og dens innhold. Endringene bør inkludere både rekkefølgen og innhold på emner slik det er beskrevet i denne vurderingen.

Søknaden viser at det er et godt rekrutteringsgrunnlag for å etablere det foreslåtte mastergradsstudiet. Likevel bør Høgskolen Kristiania jobbe aktivt, spesielt utenfor egen institusjon, for å sikre at de oppnår det studenttallet det har tenkt og at de får en god sammensetning av studentgruppene. Med tanke på videre studier og arbeid bør det i tillegg gjøres et stykke arbeid for å sikre at studiet kvalifiserer til Ph.d.-studier i Norge og i utlandet.

3.2 Grunnleggende forutsetninger for akkreditering (§ 7-1)

3.2.1 Krav vurdert av NOKUTs administrasjon og sakkyndige

- § 7-1 (1) Følgende krav i lov om universiteter og høyskoler skal vurderes for akkreditering:
- a) Reglement og styringsordning
 - b) Klagenemnd
 - c) Læringsmiljøutvalg
 - d) Utdanningsplan
 - e) Vitnemål og Diploma Supplement

f) Kvalitetssikringssystem.

Vurdering

Kravene er vurdert av NOKUT i den innledende vurderingen. NOKUT godkjente Høyskolen Kristiania sitt system for kvalitetssikring 10. desember 2015. Høyskolen Kristiania har akkrediterte mastergradsstudier fra før av, og det er kun vitnemål og Diploma Supplement som blir vurdert her.

Vitnemål/Diploma Supplement ligger vedlagt søknaden i vedlegg 2A og 2B. Innholdet inn denne viser på en god måte hvilke kurs som er gjennomført og hvilken grad som er oppnådd. Det vises også hvordan den aktuelle kandidaten har gjort det sammenliknet med andre som har tatt det samme emnet.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

3.2.2 Krav i aktuelle forskrifter og rammeplaner

§ 7-1 (2) Krav i aktuelle forskrifter og rammeplaner fra Kunnskapsdepartementet skal være oppfylt.

Vurdering

Studiet beskrives i søknaden som et mastergradsstudium på 120 studiepoeng i henhold til § 3 i forskrift om krav til mastergrad. Opptakskriteriet er fullført og bestått grunnutdanning på bachelornivå på 180 studiepoeng med minimum 80 studiepoeng innen økonomi og administrasjonsfag, i henhold til NRØAs definisjon på dette emneområdet. Dette er en relevant faglig bakgrunn for et slikt studium.

Utdanning følger ikke rammeplan eller er underlagt spesielle EU-direktiver.

Konklusjon

Ja, kravet er tilfredsstillende imøtekommet.

3.2.3 Rekruttering av studenter

§ 7-1 (3) Rekruttering av studenter til studiet skal være stor nok til at institusjonen kan etablere og opprettholde et tilfredsstillende læringsmiljø og et stabilt studium.

Vurdering

Søknaden legger til grunn et måltall på 35 studenter første studieår og 66 studenter ved full drift, noe vi mener er et riktig måltall for studiet. For optimalt læringsmiljø, bør det tilstrebes en studentmasse på 35 allerede ved første studieår.

Det vises til NOKUT-portalens tall fra 2012, 2013 og 2014 på ferdige aktuelle kandidater, som er aktuelle for denne type masterutdanning, og bare i 2014 er det over 8000 kandidater på landsbasis. Det vises også til at et sterkt fagmiljø og godt læringsmiljø vil virke positivt på både etablering og opprettholdelse av et stabilt studium. Vi mener grunnlaget for rekruttering av studenter til studiet skulle være tilstede

Det kan stilles spørsmål ved søknadens ambisjon om at ca. 60 % av studentene skal rekrutteres internt. Det vises til en spørreundersøkelse blant høyskolens egne studenter der 45 % svarte at de vurderte å ta en mastergrad og av disse svarte 53 % at de ville vurdere å søke et masterstudium i ledelse og organisasjon om den blir tilbudt ved høyskolen. Spørreundersøkelsen er basert på for lav svarprosent til at den kan utgjøre et sikkert vurderingsgrunnlag, i tillegg til at det er stor usikkerhet om de spurte faktisk ville ha akseptert en plass. Vi mener også det bør jobbes meget aktivt og systematisk med å rekruttere også ikke interne studenter til masterstudiet, slik at det ønskede målet for en godt sammensatt studentgruppe med ulik bakgrunn og tilstrekkelig størrelse oppnås.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

Høyskolen bør

- Sikre 35 studenter til studiets første driftsår.
- Jobbe aktivt og systematisk med å rekruttere andre studenter i tillegg til interne til masterstudiet.

3.2.4 Praksisavtaler

§ 7-1 (4) For studier med praksis skal det foreligge tilfredsstillende avtaler som regulerer vesentlige forhold av betydning for studentene.

Vurdering

Ikke relevant kriterium da praksis ikke inngår i studiet.

3.3 Plan for studiet (§ 7-2)

3.3.1 Studiets navn

§ 7-2 (1) Studiet skal ha et dekkende navn.

Vurdering

Høyskolen Kristiania søker om akkreditering av mastergrad i ledelse og organisasjon. Dette er beskrevet som en mastergrad innen det økonomisk-administrative fagfeltet, med spesialisering innen ledelse. Søknaden viser til at alle emner i studiet kan relateres til begrepsparet ledelse og organisasjon.

Ledelsesområdet synes godt dekket i studiet, men vi er mer kritiske til om studiet bruker et tilstrekkelig organisasjonsteoretisk perspektiv som grunnlag. En tydelig målsetting med studiet er å bidra til å utvikle studentenes ledelseskompetanse og forståelse for organisatoriske strukturer og prosesser. Vi mener det er for lite vektlegging av sistnevnte, for at navnet Master i ledelse og organisasjon skal være dekkende. Navnevalget indikerer at studentene skal få inngående kompetanse på (minst) to fagfelt og forskningstradisjoner; ledelsesteori og organisasjonsteori. Det siste området er ikke godt nok dekket.

Det er også et ønske om at studentene skal utvikle et helhetlig, tverrfaglig og etisk reflektert perspektiv på ledelse og organisering. Vi tror søkeren ville vært tjent med å gjøre eksplisitt hvorfor man har valgt å inkludere organisering som et bærende fagfelt for studiet, da dette ikke reflekteres tilstrekkelig i læringsutbyttebeskrivelser og sammensetninger av emner.

Konklusjon

Nei, studiets navn er ikke dekkende.

Høyskolen må

- Foreta en tydeliggjøring av navnevalg, da master i ledelse og organisasjon synes for bredt for det skisserte innholdet. Enten må studiet få et annet mer dekkende navn og fokusere inn mot ledelsesområdet, eller så må innholdet tilpasses det eksisterende navnet.

3.3.2 Overordnet læringsutbytte

§ 7-2 (2) Studiet skal beskrives gjennom krav til læringsutbytte, jf. Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring. Det skal formuleres ett totalt læringsutbytte for hvert studium, definert i kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse.

Overordnede læringsutbyttebeskrivelser slik de er beskrevet i søknaden:

| Kunnskap | |
|--------------------|---|
| K1 | Kandidaten har avansert teoretisk kunnskap om organisasjoner, organisering og organisasjonsendringer, både i private og offentlige organisasjoner. |
| K2 | Kandidaten har avansert kunnskaper om styring og ledelse, og verktøyer for dette i organisasjoner, og forståelse av bruken av disse. |
| K3 | Kandidaten har spesialisert kunnskap om endrings- og utviklingsprosesser i organisasjoner, særlig nyskaping, lederutvikling og strategiske prosesser. |
| K4 | Kandidaten har spesialisert kunnskap om ledelsesteori og forskning, både når det gjelder kontekst for ledelse, og ledelse som prosess. |
| K5 | Kandidaten har inngående kunnskap om det vitenskapelige grunnlaget, teorier og metoder for å analysere organisasjoner, organisatoriske utviklingsprosjekter og evaluering av disse. |
| K6 | Kandidaten har avansert kunnskap om hvordan vitenskapelig forskning på organisasjoner og ledelse kan anvendes av ledere i praksis på ulike nivåer. |
| K7 | Kandidaten har spesialisert kunnskap om vitenskapelig grunnlag og metoder for å utføre forskning innenfor organisasjons- og ledelsesfeltet. |
| Ferdigheter | |
| F1 | Kandidaten kan utføre selvstendige undersøkelser og analyser av organisasjoners virkemåte og prosesser basert i fagområdets teoritilfang og metoder. |
| F2 | Kandidaten kan analysere og forholde seg kritisk til både forskning og populærvitenskapelige skrifter om ledelse i bred forstand, og kan anvende kunnskapen til å drøfte dilemmaer og utfordringer i ledelsesfunksjonen i organisasjoner. |
| F3 | Kandidaten kan foreta selvstendige, forskningsbaserte vurderinger av ledelsesfaglige problemstillinger og fremstille disse på en forståelig og relevant måte. |
| F4 | Kandidaten kan foreta kvalifiserte vurderinger av metodevalg og metodebruk i interne utredninger og analyser i organisasjonen, både når det gjelder planlegging, gjennomføring |

| | |
|----|---|
| | og evaluering av endringsprosesser. |
| F5 | Kandidaten kan gjennomføre et vitenskapelig basert, selvstendig forsknings- eller utviklingsprosjekt under veiledning, og i tråd med gjeldende forskningsetiske normer. |

| Generell kompetanse | |
|---------------------|--|
| GK1 | Kandidaten kan identifisere og analysere fag- og forskningsetiske problemstillinger innenfor ledelsesfeltet. |
| GK2 | Kandidaten har evne til å anvende teori på et bredt felt av praktiske problemstillinger for å øke forståelsen i utviklingsprosesser og ledelsesfunksjoner i en organisasjon. |
| GK3 | Kandidaten kan gjøre selvstendige analyser og vurderinger av lederroller og – funksjoner i en reell organisasjon, og også bruke dette som verktøy i eventuell egen lederrolle. |
| GK4 | Kandidaten kan delta aktivt, utvikle og gjennomføre avanserte prosjekter og arbeidsoppgaver i en virksomhet. |
| GK 5 | Kandidaten kan formidle konklusjoner og analyser av prosjekter innenfor ledelsesfeltet som virksomheten blir forelagt av andre aktører. Kandidaten skal i denne sammenhengen kunne bistå med avklaringer, kritiske spørsmål og utdypende innsikter i de forelagte prosjektene. |
| GK 6 | Kandidaten behersker fagterminologien innenfor ledelsesfeltet, og kan kommunisere effektivt og forståelig på et faglig grunnlag. |
| GK 7 | Kandidaten kan formidle omfattende selvstendig arbeid innenfor ledelsesfeltet, både når det gjelder organisasjoners virkemåter og ledelsesfunksjonen. |

Vurdering

Studiets læringsutbytte er delt inn i tråd med NKR og basert på kategoriene kunnskaper, ferdigheter og generell kompetanse. I søknaden presiseres det at læringsutbytte er formulert med henblikk på å skape dyktige mellomledere som på et høyt faglig nivå skal være i stand til å analysere forhold i omgivelsene og internt i organisasjonen. I tillegg skal studiet gi kunnskaper, ferdigheter og generelle kompetanse som gir grunnlag for kandidatene til å kunne fatte gode beslutninger for egen organisasjon etter endt utdanning.

Vi mener dette er tilfredsstillende som overordnet læringsutbyttebeskrivelse for et masterstudium i ledelse og organisasjon. Det er likevel ønskelig med en tydeliggjøring av hvordan de overordnede læringsutbyttebeskrivelse henviser til henholdsvis organisasjonsteori og ledelsesteori.

Det er uklart hvordan læringsutbyttebeskrivelsene (LUB) omhandler fagfeltene organisasjon og ledelse. Organisasjon og ledelse betraktes i denne sammenhengen som (minst) to fagfelt og forskningsfelt, men blir i LUBene behandlet om hverandre. Innholdet i flere LUBer er overlappende per dags dato, spesielt på kunnskapsområdet.

Konklusjon

Nei, læringsutbyttet er ikke tilfredsstillende beskrevet.

Høyskolen må

- Vurdere innholdet og rekkefølgen på læringsutbyttene. Det er uklart hvordan LUBene omhandler fagfeltene organisasjon og ledelse. Organisasjon og ledelse betraktes i denne sammenhengen som to fagfelt og (minst) to forskningsfelt, som i LUBene blir behandlet om hverandre. Innholdet i flere LUBer er overlappende per dags dato, spesielt på kunnskapsområdet.

3.3.3 Studiets innhold og oppbygning

§ 7-2 (3) Studiets innhold og oppbygning skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet oppnås.

| Master i ledelse og organisasjon | | | | |
|---|--------------------------------|---|--|--|
| 1 semester | Styring og ledelse 7,5 stp | Kunnskapsledelse 7,5 stp | Organisasjoner i endring 7,5 stp | Kvalitativ metode og vitenskapsteori 7,5 stp |
| 2 semester | Strategisk analyse 7,5 stp | Ledelse av innovasjonsprosesser 7,5 stp | Ledelsesutvikling 7,5 stp | Økonomisk styring og analyse 7,5 stp |
| 3 semester | Ledelse og samspill 7,5 stp | Individets psykologi i organisasjoner 7,5 stp | Selvledelse 7,5 stp | Kvantitativ metode 7,5 stp |
| 4 semester | Masteroppgaven 30 stp | | | |

Vurdering

Master i ledelse og organisasjon er bygd opp over 2 år, der de 3 første semestrene består av emner på 7,5 studiepoeng og siste semester av 30 studiepoeng med masteroppgaven.

K1 sier at «Kandidaten har avansert teoretisk kunnskap om organisasjoner, organisering og organisasjonsendringer, både i private og offentlige organisasjoner» (s. 15). Vi finner dette ikke godt nok forankret i studiet og i læringsutbyttebeskrivelsene for de enkelte emnene, selv om emnet styring og ledelse utgjør et unntak i positiv retning. Vi mener at det *avanserte teoretiske grunnlaget* i organisasjonsteori og ledelse ikke er tilstrekkelig tilstede i studiets oppbygging.

Som nevnt tidligere mener vi organisasjonsfaget er for lite dekket i studiet. Dette gjelder særlig organisasjonsteoriens utvikling og forskningsfront. Videre er det teoretiske grunnlaget for både organisasjons- og ledelsesfaget for tynt behandlet i studiets form og innhold, selv om det er betydelig innslag av ledelsesrelaterte temaer i studiet.

Videre mener vi det er noen utfordringer med studiets oppbygging og progresjon. Det er tre hovedtema i studiet, ett per semester. Tema første semester er organisasjonskunnskap og –analyse. Dette dekkes av emnene styring og ledelse, kunnskapsledelse og organisasjoner i endring, samt et emne i kvalitativ metode og vitenskapsteori. Selv om styring og ledelse klart er et organisasjonsteoretisk emne, fremstår de to andre som mer ledelses- og endringsrelatert enn organisasjonsrelatert. Videre mener vi det kunne vært hensiktsmessig med et bredere innføringsemne i vitenskapsteori og forskningsmetode, enn det nåværende kurset i kvalitativ metode og vitenskapsteori. I den grad man ønsker å sette et sentralt fokus på kvalitativ metode bør dette skilles ut som et eget emne.

Andre semester går i dybden på sentrale organisatoriske prosesser, som er relevant for ledelse. Vi stiller oss likevel spørsmål om det bevisste valget av begrepet ledelsesutvikling som tema for et eget emne i stedet for lederutvikling - og hvorvidt dette emnet med fordel kan komme senere i studiet og helst etter emnet «Individets psykologi i organisasjoner». Ellers synes emnesammensetningen for andre semester relevant for utdanningen.

Tredje semester skal omfatte dypere og mer spesialisert kunnskap om direkte ledelse. Imidlertid finner vi emnet «Ledelse og samspill» som et mer grunnleggende emne om ledelse, noe som taler for at dette bør komme tidligere i studiet. Det samme gjelder emnet «Individets psykologi i organisasjoner». Videre er dette emnets tittel «i organisasjoner» ikke gjenspeilet i læringsutbytte og pensumvalg. Tittelen på emnet kan med fordel derfor reduseres til individets psykologi. Når det gjelder emnet selvledelse, fremstår det som uklart hvordan emnet passer inn i helheten. Videre er det uklart hva som er dette emnets forskningsfront og teoretiske grunnlag.

Kvantitativ metode kommer i tredje semester, noe vi mener er for sent i studieprogresjonen, særlig med henblikk på at ledelsesfaget og forskningen på feltet i stor grad er kvantitativ. Dessuten kunne det vært hensiktsmessig å ha et forberedende kurs i masteroppgaveskriving før siste semester, som bidrar til å klargjøre kandidatene til forskningsoppgaven (masteroppgaven). Vi ser også at de aller fleste i fagstaben er kvalitative forskere og stiller spørsmål til hvorvidt det er nok veiledere som kan veilede kvantitative masteroppgaver.

Søknaden viser til (på s. 44) at emnene studiet består av, er bygget opp rundt fagfolkenes kompetanse og forskning. Det kan derfor synes som at studiet i for stor grad er bygget på eksisterende kompetanse i stedet for at det er tatt hensyn til den mest hensiktsmessige måten å organisere studiet på sett fra studentenes ståsted.

Det hadde vært en styrke for studiet om det hadde en overordnet modell med noen emner som bygger på hverandre innen ulike temaer eller områder, slik at studentene lettere kan se sammenhengen mellom emner og oppleve studiet som en helhet. I denne sammenheng synes det uklart hvilke konkrete fagpersoner som skal ha det overordnede samhandlingsansvaret for studiet og sikre at det er et helhetlig studium, som samlet sett oppfyller de overordnede LUBene.

Når det gjelder det totale arbeidsomfanget av studiet er dette godt innenfor rammene angitt av studietilsynsforordningen på 1500 og 1800 arbeidstimer per studieår. Omfanget synes også i tråd med andre sammenliknbare masterstudier.

Konklusjon

Nei, studiets innhold og oppbygging er ikke tilfredsstillende relatert til læringsutbyttet slik det er beskrevet i planen.

Høyskolen må

- Synliggjøre K1 på en bedre måte og sikre god teoretisk forankring både innenfor organisasjon- og ledelsesfaget og sørge for at organisasjonsfaget dekkes bedre.
- Vurdere oppbyggingen i studiet, slik at det oppnås en naturlig progresjon.
- Vurdere å inkludere et bredere innføringskurs i vitenskapsteori og forskningsmetode, med fokus på de relevante fagområdene.
- Vurdere et eget emne i kvalitativ metode og om kvantitativ metode skal komme tidligere i studiet.
- Vurdere om emnet selvledelse bør være et selvstendig emne i masterstudiet.
- Jobbe med en helhetlig oppbygging av studiet og en tydeligere sammenheng mellom de enkelte emner.

3.3.4 Arbeids- og undervisningsformer

§ 7-2 (4) Arbeids- og undervisningsformer skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet oppnås.

Vurdering

Studiet har et bredt spekter av ulike arbeids- og undervisningsformer, som synes hensiktsmessig i forhold til LUBene. Studiet legger opp til en variasjon av plenumsforelesninger, studentpresentasjoner, problembasert læring, prosjektoppgaver, øvinger og praktisk trening, selvstudium og selvstendig akademisk arbeid (masteroppgaven). Noen av emnene er mer orienterte mot kunnskapsutbytte, mens andre inkluderer flere ferdigheter i koblinger mellom teori og praksis. Eksempelvis er undervisningen i det sentrale emnet «Styring og ledelse» basert på en kombinasjon av forelesninger, studentpresentasjoner og prosjektoppgave som det gis individuell veiledning på. Dette gir et godt grunnlag for å nå læringsutbytte beskrevet for emnet.

Konklusjon

Ja, studiets arbeids- og undervisningsformer er egnet til å oppnå læringsutbyttet slik det er beskrevet i planen.

Høyskolen bør

- Sørge for at en justering av studieplanen også gjenspeiles i arbeids- og undervisningsformene.

3.3.5 Eksamens- og vurderingsordninger

§ 7-2 (5) Eksamensordninger og andre vurderingsformer skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet for studiet oppnås.

Vurdering

Studiet har hensiktsmessige eksamens- og vurderingsordninger. Studiet legger opp til flere mulige vurderingsformer som tilpasses det enkelte emnets egenart, og som gir studentene ulike former for utfordringer, både individuelt og i grupper. Vurderingsformene innebærer skriftlig individuell eksamen, skriftlige innleveringer (prosjektoppgaver, papers og hjemmeeksamen), muntlige presentasjoner og masteroppgaven. Det enkelte emnet varierer i henhold til antall vurderingsformer, slik at emnet styring og ledelse har en vurderingsform (skriftlig paper) som teller 100 % av karakteren i emnet, mens emnet kunnskapsledelse har både prosjektoppgave i grupper (40 %) og skriftlig individuell hjemmeeksamen (60 %). Masteroppgaven vurderes både skriftlig og muntlig av intern og ekstern sensor.

Konklusjon

Ja, studiets eksamens- og vurderingsformer er egnet til å oppnå læringsutbyttet slik det er beskrevet i planen.

3.3.6 Studiets relevans

§ 7-2 (6) Studiet skal ha en tydelig faglig relevans for arbeidsliv og/eller videre studier.

Vurdering

Søknaden uttrykker at studiet både skal ha relevans for arbeidslivet (ved å utdanne mellomledere) og kvalifisere til videre studier (PhD). Det synes rimelig at masterutdanningen vil ha stor relevans for arbeidslivet og at kandidatene vil bli etterspurte i arbeidsmarkedet. Det er likevel uklart hvorvidt masterutdanningen kvalifiserer til opptak i PhD-program ved norske utdanningsinstitusjoner. University of Hertfordshire skal ha bekreftet at fullført studium vil kvalifisere for opptak ved deres doktorgradsprogram. Høyskolen bør arbeide videre med å sikre at studiet kvalifiserer til videre studier både nasjonalt og internasjonalt.

Konklusjon

Ja, studiet har en tydelig faglig relevans for arbeidsliv

Høyskolen bør

- Sikre at studiet kvalifiserer til PhD både nasjonalt og internasjonalt.

3.3.7 Kobling til forsknings- og utviklingsarbeid

§ 7-2 (7) Studiet skal ha tilfredsstillende kobling til forskning, faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid, tilpasset studiets nivå, omfang og egenart.

Vurdering

De ansatte emneansvarlige er aktive forskere på temaer som de skal undervise i på masterstudiet. Målet er at studiet skal gi en direkte kobling mellom studentene og FoU på tre måter: 1) gjennom at emneansvarlige underviser i og drøfter egen forskning på temaer som emnet omhandler, 2) gjennom at studentene bruker fagstabens pågående forskningsprosjekter i egne prosjektoppgaver og 3) gjennom valg av tema for masteroppgave. Søknaden beskriver flere relevante pågående forskningsprosjekter som vil være aktuelle for studentene og knytte seg til. Det ser ut til å ligge en god strategi for å koble studentenes masteroppgaver til de pågående forskningsprosjektene. Det kan likevel være nødvendig å utarbeide systemer slik at studentene kan innrette seg inn mot pågående prosjekter tidligere i sitt studium.

Konklusjon

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

Høyskolen bør

- Utarbeide systemer slik at studentene tidlig i sitt studium, kan innrette seg inn mot pågående forskningsprosjekter.

3.3.8 Studentutveksling og internasjonalisering

§ 7-2 (8) Studiet skal ha ordninger for studentutveksling og internasjonalisering relevant for studiets nivå, omfang og egenart.

Vurdering

Høyskolen Kristiania har et tett samarbeid med University of Hertfordshire og har Erasmus Charter for perioden 2014-2020. Det foreligger en juridisk bindende utvekslingsavtale. Studentene vil bli tilbudt utveksling i andre semester da dette semesteret samsvarer i stor grad med andre semester på *MSc in Management* ved University of Hertfordshire. Slik sikres en naturlig progresjon i studiet også for de som reiser på utveksling. Fagmiljøet har koblinger til internasjonale forskere, og det fremgår av søknaden at flere av disse vil være aktuelle som gjesteforelesere ved høyskolen og i veiledning av masteroppgaver.

Konklusjon

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

3.3.9 Infrastruktur

§ 7-2 (9) Studiet skal ha lokaler, bibliotekstjenester, administrative og tekniske tjenester, IKT-ressurser og arbeidsforhold for studentene, som er tilpasset studiet.

Vurdering

Høyskolen Kristiania har et godt bibliotek og egnede lokaler for studiet. Biblioteket benytter en læringscentermodell, som er godt egnet for studentene ved et masterstudium som dette med gruppearbeidsplasser, sofagrupper, lesesal og betjente veiledningsstasjoner. Bibliotekets samlinger blir jevnlig oppdatert med både trykte og elektroniske ressurser som støtter de ulike studieretningene. It-avdelingen består av ni personer og bistår studentene i normal åpningstid alle hverdager. Høyskolen bruker læringsplattformen Luvit, der faglig og administrativ informasjon publiseres. Mastergradsstudiene ved høyskolen har også en egen administrativ studieleder som gir studentene tett oppfølging i samarbeid med fagstaben og som skal fungere som studentenes primærkontakt angående deres studiehverdag.

Konklusjon

Ja, studiet har infrastruktur som er relevant for studiets nivå, omfang og egenart.

3.4 Fagmiljø tilknyttet studiet (§ 7-3)

3.4.1 Fagmiljøets sammensetning, størrelse og kompetanse

§ 7-3 (1) Fagmiljøets sammensetning, størrelse og samlede kompetanse skal være tilpasset studiet slik det er beskrevet i plan for studiet og samtidig tilstrekkelig for å ivareta den forskning og det faglige eller kunstneriske utviklingsarbeidet som utføres.

Vurdering

Høyskolen Kristiania har de senere årene jobbet målrettet for å utviklet et miljø med høy faglig forskningskompetanse innen ledelsesfag og navngir tre sentrale bidragsytere med en professor, en dosent og en førsteamanuensis. De øvrige fagansatte tiltenkt studiet er alle behørig beskrevet med kompetanse og forskningsprofil. Alle ansatte ved høyskolen har 50 % forskning i sin stilling.

Kompetansen til fagmiljøet tiltenkt studiet er på enkelte områder på et høyt nivå, også i internasjonal målestokk. Dette gjelder mer spesifikt kompetansen miljøet har innen governance, innovasjon, ledelse, markedsføring og bærekraft. I tillegg til dette har fagmiljøet god kompetanse på komplekse metodetilnæringer som Structural Equation modellering (SEM). Kompetansen synes noe mer begrenset når det gjelder organisasjonsfag og -teori. Vi stiller også spørsmål om det er tilstrekkelig kompetanse for å veilede masteroppgaver i kvantitativ metode, da de fleste har kompetanse på kvalitativ metode.

Fagmiljøets sammensetning og størrelse synes relevant for studiet og er tilstrekkelig for å ivareta forskningen som utføres. Alle ansatte som er tiltenkt rolle i master i ledelse og organisasjon har forskerkompetanse og forskerkarrierer som er relevante for fagområdene. Det er likevel vanskelig å se det samlede fagmiljøet. Selv om den enkelte forsker fremstår som både kompetent og ambisiøs, viser søknaden ikke til stor grad av interaksjon mellom forskerne, med noen unntak.

Konklusjon

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

Høyskolen bør

- Sørge for å bygge et sterkt kollektivt fagmiljø
- Sørge for å utvikle sterkere fagkompetanse i organisasjonsteori/organisasjonsfag
- Sørge for tilstrekkelig kompetanse for å veilede kvantitative masteroppgaver

3.4.2 Fagmiljøets eksterne faglige deltakelse

§ 7-3 (2) Fagmiljøet skal delta aktivt i nasjonale og internasjonale samarbeid og nettverk relevante for studiet.

Vurdering

Fagmiljøet deltar aktivt i nasjonale og internasjonal samarbeid og nettverk relevante for studiet. Det ser ut til at fagmiljøet i særlig grad oppfyller kravet om ekstern faglig deltakelse gjennom sine forskningssamarbeid beskrevet i vedlegg 9. Det som er satt opp representerer likevel i hovedsak mindre fora for et lite antall eksperter.

Det er mer uklart hvilke bredere internasjonale og nasjonale nettverk og konferanser de fagansatte tilknyttet utdanning er aktive i. Særlig etterspør vi deltakelse i nettverk som Norsk Nettverk for Organisasjonsforskning i Norge (NEON) og konferanser (og nettverk) som European Group of Organizational Studies (EGOS), Academy of Management (AoM) og International Leadership Association (ILA). Disse nettverkene er sentrale og gir blant annet ut journaler som Nordiske Organisasjonsstudier (NOS), Organization Studies, fem Academy journaler og The Leadership Quarterly. Dette er journaler som er nevnt i søknaden og som er representative for forskningsfronten på området organisasjon og ledelse.

Konklusjon

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

Høyskolen bør

- Sikre at fagmiljøet kan delta i nasjonale og internasjonale nettverk som NEON, EGOS og AoM.

3.4.3 Tilsatte i hovedstillinger

§ 7-3 (3) Minst 50 prosent av årsverkene knyttet til studiet skal utgjøres av tilsatte i hovedstilling ved institusjonen. Av disse skal det være personer med minst førstestillingskompetanse i de sentrale delene av studiet.

For de ulike syklusene gjelder i tillegg:

- | |
|---|
| <p>a) For første syklus skal minst 20 prosent av det samlede fagmiljøet være ansatte med førstestillingskompetanse</p> <p>b) For andre syklus skal minst 10 prosent av det samlede fagmiljøet være professorer eller dosenter og ytterligere 40 prosent være ansatte med førstestillingskompetanse.</p> |
|---|

Vurdering

Fagmiljøet som skal være tilknyttet masterstudiet består av 11 personer der samtlige har førstestillingskompetanse. 10 av 11 har 100 prosent fast stilling ved høyskolen. 28 prosent av de fagansatte har dosent eller professorkompetanse.

Som tidligere nevnt, mener vi at fagområdet ledelse er bedre dekket enn fagområdet organisasjon. Dette ser vi også igjen i tilsattes kompetanse. Ledelsesdelen av studiet er godt ivaretatt av kompetente fagpersoner. Når det gjelder organisasjonsdelen av studiet, er det kvantitative kravet tilfredsstillt ut fra dagens studiemodell. Dersom studiemodellen endres i tråd med denne rapportens anbefalinger, vil det trolig bli behov for å øke fagkompetansen på området.

Konklusjon

Ja, fagmiljøet oppfyller de kvantitative kravene.

Høyskolen bør

- Sikre tilstrekkelig kompetanse på fagområdet organisasjon ved endringer av studiemodell.

3.4.4 Fagmiljøets forsknings- og utviklingsarbeid

| |
|--|
| <p>§ 7-3 (4) Fagmiljøet skal drive aktiv forskning, faglig- og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid.</p> |
|--|

| |
|--|
| <p>For de ulike syklusene gjelder i tillegg:</p> |
|--|

- | |
|--|
| <p>a) For første syklus skal fagmiljøet ha dokumenterte resultater på et nivå som er tilfredsstillende for studiets innhold og nivå.</p> <p>b) For andre syklus skal fagmiljøet ha dokumenterte resultater på høyt nivå.</p> |
|--|

Vurdering

Fagmiljøet driver aktiv forskning og utviklingsarbeid. I søknaden er dette arbeidet beskrevet inngående for de tre navngitte sentrale bidragsyterne. En oversikt over de øvrige FoU-arbeid for de siste fem år er også å finne i vedlegg.

Det dokumenteres resultater på høyt nivå. Særlig vises det til dokumenterte resultater på et tilfredsstillende nivå på områder som governance, innovasjon, ledelse, markedsføring og bærekraft. I tillegg viser søknaden at fagmiljøet gjør ledende forskning innenfor området forskningsmetode.

Konklusjon

Ja, fagmiljøet har dokumenterte resultater på forsknings- og utviklingsarbeid på høyt nivå.

3.4.5 Praksisveiledere

§ 7-3 (5) For studier med praksis skal fagmiljøet og eksterne praksisveiledere ha hensiktsmessig erfaring fra praksisfeltet.

Vurdering

Ikke relevant for dette studiet.

4 Samlet konklusjon

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

Komiteen anbefaler ikke akkreditering av Mastergradsstudium i ledelse og organisasjon ved Høyskolen Kristiania in sin nåværende form.

Følgende krav er vurdert som ikke godkjent:

- § 7-2 (1) Studiet skal ha et dekkende navn.
- § 7-2 (2) Studiet skal beskrives gjennom krav til læringsutbytte, jf. Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring. Det skal formuleres ett totalt læringsutbytte for hvert studium, definert i kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse.
- § 7-2 (3) Studiets innhold og oppbygning skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet oppnås.

Følgende krav må innfris for å oppnå akkreditering:

- Høyskolen må foreta en tydeliggjøring av navnevalg, da master i ledelse og organisasjon synes for bredt for det skisserte innholdet. Enten må studiet få et annet mer dekkende navn og fokusere inn mot ledelsesområdet, eller så må innholdet tilpasses det eksisterende navnet.
- Høyskolen må vurdere innholdet og rekkefølgen på læringsutbyttene. Det er uklart hvordan LUBene omhandler fagfeltene organisasjon og ledelse. Organisasjon og ledelse betraktes i denne sammenhengen som to fagfelt og (minst) to forskningsfelt, som i LUBene blir behandlet om hverandre. Innholdet i flere LUBer er overlappende per dags dato, spesielt på kunnskapsområdet.
- Høyskolen må synliggjøre K1 på en bedre måte og sikre god teoretisk forankring både innenfor organisasjon- og ledelsesfaget og sørge for at organisasjonsfaget dekkes bedre.
- Høyskolen må vurdere oppbyggingen i studiet, slik at det oppnås en naturlig progresjon.
- Høyskolen må vurdere å inkludere et bredere innføringskurs i vitenskapsteori og forskningsmetode, med fokus på de relevante fagområdene.

- Høyskolen må vurdere et eget emne i kvalitativ metode og om kvantitativ metode skal komme tidligere i studiet.
- Høyskolen må vurdere om emnet selvledelse bør være et selvstendig emne masterstudiet.
- Høyskolen må jobbe med en helhetlig oppbygging av studiet og en tydeligere sammenheng mellom de enkelte emner.

Videre har komiteen gitt følgende gode råd for videre utvikling:

- Høyskolen bør sikre 35 studenter til studiets første driftsår.
- Høyskolen bør jobbe aktivt og systematisk med å rekruttere andre studenter i tillegg til interne til masterstudiet.
- Høyskolen bør sørge for at en justering av studieplanen også gjenspeiles i arbeids- og undervisningsformene.
- Høyskolen bør sikre at studiet kvalifiserer til PhD både nasjonalt og internasjonalt.
- Høyskolen bør utarbeide systemer slik at studentene tidlig i sitt studium, kan innrette seg inn mot pågående forskningsprosjekter
- Høyskolen bør sørge for å bygge et sterkt kollektivt fagmiljø
- Sørge for å utvikle sterkere fagkompetanse i organisasjonsteori/organisasjonsfag
- Sørge for tilstrekkelig kompetanse for å veilede kvantitative masteroppgaver
- Høyskolen bør sikre at fagmiljøet kan delta i nasjonale og internasjonale nettverk som NEON, EGOS og AoM.
- Sikre tilstrekkelig kompetanse på fagområdet organisasjon ved endringer av studiemodell.

5 Institusjonens kommentar

TILSVAR PÅ UTKAST TIL RAPPORT - akkreditering av masterstudium i ledelse og organisasjon - 120 studiepoeng ved Høyskolen Kristiania

Høyskolen Kristiania takker for grundig og konstruktiv vurdering av vår søknad. Komiteen har konkludert med at mastergradsstudiet i ledelse og organisasjon ikke er godkjent i sin nåværende form, og har presisert hvilke krav som må innfris for å oppnå akkreditering. Videre har komiteen gitt oss gode råd for videre vurdering av studiet. Vi har tatt til følge samtlige av komiteens krav gjennom å revidere studieplanen på de punktene komiteen har nevnt. Vi har også valgt å følge rådene komiteen har gitt. Vi er av den oppfatning at studiet nå fremstår med et bedre fokus, tydeligere oppbygging og med en tydeligere teoretisk innretning.

I det følgende tar vi først for oss kravene og hva vi har gjort for å oppfylle disse. Deretter går vi igjennom rådene og hvordan vi har svart på disse. Vi henviser til sidetall i studieplanen der vi har gjort endringer i denne.

- 1) *Høyskolen må foreta en tydeliggjøring av navnevalg, da master i ledelse og organisasjon synes for bredt for det skisserte innholdet. Enten må studiet få et annet mer dekkende navn og fokusere inn mot ledelsesområdet, eller så må innholdet tilpasses det eksisterende navnet.*

Tiltak: Studiets navn er endret til mastergradsstudium i ledelse. Studiet har med dette fått et mer dekkende navn som viser at det fokuserer inn mot ledelsesområdet. Vi har også tydeliggjort fokuset på ledelse gjennom hele studiet. Det betyr at vi ikke har endret innholdet i studiet vesentlig, det er to emner som er omarbeidet noe (studieplanen vedlegg 1, emnebeskrivelse selvledelse vedlegg 4, emnebeskrivelse kvalitativ metode vedlegg 2).

Høyskolen må vurdere innholdet og rekkefølgen på læringsutbyttene. Det er uklart hvordan LUBene omhandler fagfeltene organisasjon og ledelse. Organisasjon og ledelse betraktes i denne sammenhengen som to fagfelt og (minst) to forskningsfelt, som i LUBene blir behandlet om hverandre. Innholdet i flere LUBer er overlappende per dags dato, spesielt på kunnskapsområdet.

Tiltak: Dette punktet henger sammen med navnevalget. LUB'ene skal ikke reflektere to forskningsfelt, siden navnet organisasjon ikke lenger er i navnet. Samtidig ser vi at LUB'ene ikke var tydelige nok i sin referanse til de teoretiske innfallsvinklene i studiet, og vi har endret K1, K2, K3 og K4 slik at de tydelig reflekterer de tre faglige temaene i studiet. De er nå ikke overlappende (studieplanen side 4, vedlegg 1).

- 2) *Skolen må synliggjøre K1 på en bedre måte og sikre god teoretisk forankring både innenfor organisasjon- og ledelsesfaget og sørge for at organisasjonsfaget dekkes bedre.*

Tiltak: Dette henger også sammen med navnevalget. Vi har endret K1 til å omfatte ledelsesfaget som en tydelig hovedinnretning på studiet (studieplanen side 4, vedlegg 1).

- 3) *Høyskolen må vurdere oppbyggingen i studiet, slik at det oppnås en naturlig progresjon.*

Tiltak: Under dette punktet har komiteen flere forslag til forbedringer på alle tre semestrene. Vi har fulgt anbefalingene, og vi beskriver tiltak for hvert enkelt.

- a. Første semester. Her mener komiteen vi må vurdere emnet «vitenskapsteori og kvalitativ metode». Vi har valgt å inkludere et eget emne i kvalitativ metode, da dette er en mye brukt metode i ledelsesforskningen. Dette emnet er i tillegg nå spisset mer mot bruk av kvalitativ metode i nyere ledelsesforskning, som gjenspeiles i pensum i emnet. Den reviderte emnebeskrivelsen er vedlagt. Emnet er i tillegg flyttet til tredje semester, slik at relevansen til ledelsesforskningen blir tydeligere for studentene. Videre har vi valgt å dedikere den første workshopen i masteroppgaveforberedelsene til å omhandle forskningsgrunnlag og vitenskapsteori (studieplanen side 8, vedlegg 1, emnebeskrivelse kvalitativ metode vedlegg 2, emnebeskrivelse «masteroppgaven» vedlegg3).
- b. Andre semester. Vi har endret navn på emnet «ledelsesutvikling», til «lederutvikling». Forholdet mellom disse begrepene er gjenstand for drøfting innenfor ledelsesforskning, og emnet vil bl.a. ta for seg denne debatten. Emnets teoretiske innretning er imidlertid helt klart rettet mot lederutvikling, og navnet gjenspeiler nå dette. Vi har videre etter komiteens anbefaling flyttet dette emnet til tredje semester (studieplanen side 8, vedlegg 1).
- c. Tredje semester. Komiteen mener emnet «ledelse og samspill» er såpass grunnleggende at det bør komme tidligere i studiet. Vi er enige i dette, og har flyttet dette til andre semester. Vi har også endret navn på emnet «individets psykologi i organisasjoner» til «individets psykologi», på komiteens anbefaling. Vi har imidlertid valgt å beholde dette emnet på tredje semester, siden vi mener det henger godt sammen teoretisk med de andre emnene på tredje semesteret (se oversikt i studieplan side 8, vedlegg 1).
- d. «Kvantitativ metode»: Vi har flyttet emnet «kvantitativ metode» til første semester, på komiteens anbefaling. Komiteen etterlyser også kompetanse hos fagstaben i å veilede studenter i masteroppgaver med kvantitativ metode. I fagstaben knyttet til dette studiet er det fem personer som har publisert studier med kvantitativ metode i internasjonale tidsskrift: førsteamanuensis Marit Anti, førsteamanuensis Jarle Bastesen, førsteamanuensis Susann Gjerde, førsteamanuensis Gro Ladegård og førsteamanuensis Casper Claudi Rasmussen. Med et måltall på 35 studenter første år anser vi dette som tilstrekkelig for å dekke dette behovet (studieplan side 9, vedlegg 1).
- e. Komiteen mener videre at det kan være hensiktsmessig å ha forberedende kurs i masteroppgaveskriving. Dette ligger inne i den opprinnelige studieplanen, med tre workshops, et på hvert semester, med tilsammen 96 studentarbeidstimer. Dette er nå tydeliggjort i tabell 2 som viser studiet oppbygning (studieplanen side 10-11, vedlegg 1 og emnebeskrivelse «masteroppgaven» vedlegg 2).
- f. «Selvledelse»: komiteen mener det er uklart hvordan emnet «selvledelse» passer inn i helheten. Selvledelse er et forskingsfelt som er tett knyttet til nyere forskning på autonomi og indre motivasjon i arbeidslivet. Kunnskapsorganisasjoner i endring må basere seg på stor grad av egenmotivasjon og selvregulering både hos medarbeidere og mellomledere. Forskningen på selvledelse er konsentrert om hvilke drivkrefter som bidrar til selvregulering, både hos en selv og hvordan ledere kan fasilitere selvledelse hos medarbeidere. Vi er imidlertid enige med komiteen at emnebeskrivelsen i liten grad reflekterte dette. Vi har endret denne slik at emnet nå er tydelig fokusert på teori og forskningsfront på dette feltet. (studieplanen side 10 vedlegg 1, emnebeskrivelse «selvledelse» vedlegg 4).
- g. Oppbygging og sammenheng mellom temaer i studiet: Studiet er oppbygget rundt tre hovedtemaer: Styring og ledelse som virkemidler, endring og utvikling som kontekst for ledelse, og utøvelse av ledelse. Hvilke emner som går inn under de tre temaene, samt progresjon, er nå tydelig beskrevet under punktet «Faglig innhold og progresjon» på side 5 i

studieplanen, og vist med ulike farger i studiemodellen (Tabell 2, side 8, vedlegg 1). Dette bidrar til en klarere oppbygging, sammenheng og helhet i studiet.

- h. Leder for studiet vil være førsteamanuensis Gro Ladegård (21. 06. 2016 har Ladegård blitt vurdert av en bedømmelseskomite, oppnevnt av høyskolekollegiet ved Høyskolen Kristiania, som professor i ledelse.) Ladegård har også hatt tilsvarende ansvar tidligere. I sin periode som førsteamanuensis ved NMBU bygget hun opp og ledet en spesialisering i organisasjon og ledelse ved siviløkonomstudiet ved Handelshøyskolen ved NMBU. Denne spesialiseringen var et samarbeid mellom HH NMBU og HiOA, og undervisningen foregikk begge steder. Informasjon om faglig studielederansvaret lå inne i den opprinnelige søknaden, stillingsinstruks for faglig studieleder som viser faglig studieleders ansvar og oppgaver ligger også vedlagt (stillingsbeskrivelse faglig studieleder vedlegg 5).

Komiteens råd for videre utvikling:

- Sikre 35 studenter til studiets første driftsår.

Høyskolen Kristiania vil legge en betydelig innsats både internt og utenfor høyskolen for å sikre at vi får 35 studenter. Som privat høyskole har vi god kompetanse og bruker betydelige ressurser på studentrekruttering, og dette vil være en prioritert oppgave for oss.

- Kvalifisering til Ph.d:

University of Hartfordshire, som vi også har utveksling til, har bekreftet at studiet vil kvalifisere til opptak ved deres Ph.d studium.

- Høyskolen bør sørge for å utarbeide systemer slik at studentene tidlig i sitt studium kan rette seg inn mot pågående forskningsprosjekter.

Tiltak for dette lå inne i den opprinnelige studieplanen, og vi beskriver det kort her. I andre semester arrangerer vi en workshop som masteroppgaveforberedelse, der fagstaben kommer og presenterer sine pågående forskningsprosjekter. Studentene vil her kunne knytte seg til prosjekter de finner interessante. Videre har instituttet et forskningsfond som blant annet kan brukes til å lønne studentassistenter som vil jobbe med forskningsprosjekter.

- Høyskolen bør sørge for å utvikle et sterkt kollektivt fagmiljø.

Fagmiljøet vi har i dag, vurderes som meget positivt og konstruktivt av fagstaben. Samtidig er staben som nå knyttes til dette studiet, til dels fra forskjellige institutter, og noen er relativt nyansatte. Vi vil derfor legge betydelig innsats i å bygge opp et faglig fellesskap rundt dette studiet. Ansvar for dette vil ligge hos faglig studieleder, Gro Ladegård, i samarbeid med Instituttledelsen. Dette vil vi gjøre gjennom seminarer, konkrete forskningsprosjekter som studentene trekkes inn i (vi har allerede i dag flere prosjekter der fagstaben samarbeider innad og på tvers av institutter), samt gjesteforelesninger hos hverandre i studiet.

- Høyskolen bør sikre at fagmiljøet kan delta i nasjonale og internasjonale nettverk.

De fleste i fagstaben deltar i dag aktivt i internasjonale nettverk, og vi deltar årlig i ulike konferanser med artikler, blant annet ved AoM, BAM, IESB, EURAM og flere andre. Dette støttes aktivt opp under ved Høyskolen Kristiania gjennom økonomiske ordninger. Alle i fagstaben har et årlig personlig annum som fritt kan brukes til faglig utvikling og nettverksbygging. I tillegg har Institutt for organisasjon og ledelse et større forskningsfond der reiser til konferanser med aksepterte artikler dekkes fullt ut.

Som tydeliggjort og argumentert for ovenfor, har Høyskolen Kristiania tatt samtlige av de sakkyndiges betenkninger til etterretning, og viser i sitt tilsvaret at samtlige punkter er implementert gjennom tydeliggjøring eller endring i studieplan og vedlagte emnebeskrivelser.

6 Tilleggsvurdering

6.1 Vurdering av søkerinstitusjonens kommentar

Nummerering viser til tidligere punktnummer slik at den opprinnelige vurderingen lett kan oppsøkes.

Studiets navn (3.3.1)

Tidligere vurdering

Høyskolen må

- Foreta en tydeliggjøring av navnevalg, da master i ledelse og organisasjon synes for bredt for det skisserte innholdet. Enten må studiet få et annet mer dekkende navn og fokusere inn mot ledelsesområdet, eller så må innholdet tilpasses det eksisterende navnet.

Tilleggsvurdering

Det nye navnet Master i ledelse er dekkende og tilfredsstillende.

Overordnet læringsutbytte (3.3.2)

Tidligere vurdering

Høyskolen må

- Vurdere innholdet og rekkefølgen på læringsutbyttene. Det er uklart hvordan LUBene omhandler fagfeltene organisasjon og ledelse. Organisasjon og ledelse betraktes i denne sammenhengen som to fagfelt og (minst) to forskningsfelt, som i LUBene blir behandlet om hverandre. Innholdet i flere LUBer er overlappende per dags dato, spesielt på kunnskapsområdet.

Tilleggsvurdering

Det nye masternavnet og det tydelige fokuset på ledelse er nå spesifisert og tydeliggjort i læringsutbyttebeskrivelsene. Vi mener dette er tilfredsstillende.

Studiets innhold og oppbygning (3.3.3)

Tidligere vurdering

Høyskolen må

- Synliggjøre K1 på en bedre måte og sikre god teoretisk forankring både innenfor organisasjon- og ledelsesfaget og sørge for at organisasjonsfaget dekkes bedre.
- Vurdere oppbyggingen i studiet, slik at det oppnås en naturlig progresjon.
- Vurdere å inkludere et bredere innføringskurs i vitenskapsteori og forskningsmetode, med fokus på de relevante fagområdene.
- Vurdere et eget emne i kvalitativ metode og om kvantitativ metode skal komme tidligere i studiet.
- Vurdere om emnet selvledelse bør være et selvstendig emne i masterstudiet.
- Jobbe med en helhetlig oppbygging av studiet og en tydeligere sammenheng mellom de enkelte emner.

Tilleggsvurdering

Høyskolen har endret studiets innhold og oppbygning i henhold til komiteens anbefalinger og til det nye navnet Master i ledelse. Vi mener dette er tilfredsstillende.

Kommentarer til høyskolens svar på råd for videre utvikling

Høyskolen har kommentert alle råd for videre utvikling fra komiteen. Høyskolen har tydeliggjort både hvilke planer som foreligger og hvordan disse skal i varetas. Vi mener dette er tilfredsstillende og ønsker høyskolen lykke til med sin Master i ledelse.

7 Vedtak

NOKUT vurderer at vilkårene i NOKUTs forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning av 28. februar 2013 nå er oppfylt.

Vi akkrediterer derfor utdanningen *masterstudium i ledelse* (120 studiepoeng) ved Høyskolen Kristiania. Akkrediteringen er gyldig fra vedtaksdato og er ikke tidsbegrenset.

Bakgrunn for vedtaket

Vi har fattet vedtak om akkreditering basert på vår vurdering av de administrative sidene ved utdanningen, den sakkyndige rapporten, tilsvaret deres og tilleggsvurderingen fra de sakkyndige. NOKUT forutsetter at Høyskolen Kristiania fyller de til enhver tid gjeldende krav for akkreditering. I tillegg forventes at Høyskolen Kristiania vurderer de sakkyndiges merknader og anbefalinger i det videre arbeidet med utvikling av studiet.

For mastergradsstudier som NOKUT akkrediterer, må institusjonen selv søke Kunnskapsdepartementet om rett til å etablere studiet.

8 Dokumentasjon

16/00456-1 Høyskolen Kristiania - Akkreditering av masterstudium i ledelse og organisasjon - 120 studiepoeng

16/00456-10 Tilsvaret på utkast til sakkyndig rapport - Høyskolen Kristiania - Akkreditering av masterstudium i ledelse og organisasjon

9 Presentasjon av den sakkyndige komiteen

Professor Grete Wennes, NTNU

Wennes er professor i ledelse ved NTNU Handelshøyskolen. Hun er Dr.oecon fra Norges Handelshøyskole i ledelse av kunstneriske organisasjoner (Skjønnheten og udyret, 2002) og har siden jobbet med kunnskapsarbeid og kunnskapsledelse. Wennes underviser og veileder innen områdene; ledelse, samfunnsvitenskapelig metode, kunnskapsledelse og organisasjonsteori ved universitetet. Hun er med i forskningsprosjekter som omhandler verdier i offentlig ledelse, styring av nye samarbeid, endringer i kunstfeltet og ledelse av kunnskapsarbeid. I perioden 2008-2013 har Wennes jobbet med og vært programleder for Master i Kunnskapsledelse, et internasjonalt samarbeidsprogram mellom tidligere HiNT, HiST, CBS og Århus Universitet. Videre er hun aktiv i NTNU Handelshøyskolens doktorgradsprogram i økonomisk styring.

Førsteamanuensis Tale Skjøslvik, HiOA

Skjøslvik har en PhD i Strategi og 10 års forelesererfaring fra BI. Hun har blant annet forelest på bachelor-og masterprogrammene til BI. Skjøslvik har også hatt kurs på BI sin MBA-program i Shanghai. Hun har erfaring fra konsulentbransjen og forsker på konsulentinnkjøp og ledelse av kunnskapsintensive bedrifter. Hennes forskning er publisert i internasjonale tidsskrifter som California Management Review, The Services Industries Journal og Academy of Management Proceedings. Skjøslvik jobber i dag som førsteamanuensis ved Høgskolen i Oslo og Akershus hvor hun foreleser kurs i entreprenørskap, økonomi og ledelse for ingeniører.