

Yngve Haugstveit

Studieplan for  
«Master of Public Administration»

Høgskolen i Hedmark

Notat nr. 1 – 2007

Fulltekstversjon

Utgivelsessted: Elverum

Det må ikke kopieres fra rapporten i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Forfatteren er selv ansvarlig for sine konklusjoner. Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for Høgskolens syn.

I notatserien fra Høgskolen i Hedmark publiseres f.eks. milepeldokumentasjon av et forsknings- og/eller utviklingsprosjekt, eller andre dokumentasjoner på at et arbeid er i gang eller er utført.

Notaten kan bestilles ved henvendelse til Høgskolen i Hedmark.  
(<http://www.hihm.no/>)

Notat nr. 1 - 2007

© Forfatterene/Høgskolen i Hedmark

ISBN: 978-82-76-71575-0

ISSN: 1501-8555



# Høgskolen i Hedmark

<b>Tittel:</b> Studieplan for «Master of Public Administration»			
<b>Forfatter:</b> Yngve Haugstveit			
<b>Nummer:</b> 1	<b>Utgivelsesår:</b> 2007	<b>Sider:</b> 31	<b>ISBN:</b> 978-82-76-71575-0 <b>ISSN:</b> 1501-8555
<b>Oppdragsgiver:</b>			
<b>Emneord:</b>			
<p><b>Sammendrag:</b> Notat inneholder studieplanen for en «Master i offentlig lederskap og administrasjon» utviklet som et samarbeidsprosjekt mellom Høgskolen i Hedmark og Karlstads universitet og godkjent ved Karlstads universitet i desember 1999. Den angir bakgrunn, mål og målgrupper for studiet og gir et bilde av studiets struktur og oppbygging. Det gis grundigere presentasjoner av kurser med pensum og faglitteratur. Studiet kobles til et «Midt Skandinavisk lederutdanningsprogram» innen rammen av UNISKA og finansiert av Interreg IIIA.</p>			





# Høgskolen i Hedmark

<b>Title:</b> Master of Public Administration - The Inner Scandinavian Executive Program - Curriculum.			
<b>Author:</b> Yngve Haugstveit			
<b>Number:</b> 1	<b>Year:</b> 2007	<b>Pages:</b> 31	<b>ISBN:</b> 978-82-76-71575-0 <b>ISSN:</b> 1501-8555
<b>Financed by:</b>			
<b>Keyword:</b>			
<p><b>Summary:</b> The report contains the curriculum for «Master of Public Administration» developed as a joint degree between Hedmark University College and The University of Karlstad approved i december 1999. It states the challenges, goals and the executive background of the students. The structure and the core subjects of the MPA degree is presented including descriptions of courses and required and optional readings. The MPA study is related to a broader Inner Skandinavian executive program within UNISKA and financed by Interreg IIIA.</p>			



# STUDIEPLAN FOR MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION

Samarbeidsprosjekt mellom Karlstads universitet og Høgskolen i Hedmark.

## 1.0 Innledning og bakgrunn

Med bakgrunn i en bevilgning gjennom INTERREG II programmet og faglige kontakter mot nettverk av europeiske universitet og høyskoler som tilbyr utdanninger innen fagområdet Master of Public Administration - har Høgskolen i Hedmark og Karlstads universitet inngått avtale om å etablere et masterstudium i offentlig administrasjon.

Studiet har ledere, mellomledere og faglig nøkkelpersoner i offentlig sektor som målgruppe. Og det er en ambisjon at deltakerne er i jobb og kan vinkle fagområdet både fra et praktisk og et teoretisk perspektiv. Derfor tilrettelegges studiet som et deltidsprogram.

Studiet vil ha plass til 40 deltakere – 20 fra Norge og 20 fra Sverige – og om lag like mange kvinner og menn. Dette muliggjør en likestillingsprofil samt at det åpner for nettverksbygging og erfaringsutveksling mellom svensk og norsk forvaltning. Siden Interreg II har bidradd til finansieringen, vil kvalifiserte deltakere fra denne regionen bli prioritert. Men generelt forventer man at hele Värmland og grensefylkene i Norge vil være representert med deltakere, og at disse representerer stor faglig og profesjonell bredde.

Studiet er godkjent og har eksamensrettigheter etter vedtak 15.10.1999 i Institutionsnämnden ved Institutionen för samhällsvetenskap, Karlstads

universitet. Studiet tilbys gjennom et likeverdig faglig samarbeid mellom Høgskolen i Hedmark og Karlstads universitet. Undervisningen foregår vekselvis i Sverige og Norge.

Modernisering av den offentlige sektor har stått på dagsordenen både i Norge og Sverige i mange år. Der ligger klare føringer både i statlige og kommunale programmer om å innføre desentraliserte og resultatorienterte styrings- og organisasjonsformer. Videre finner man økt fokus på brukerorientering og krav om bedre offentlig service. Konjunktursvingninger, demografiske endringer, teknologiske og kulturelle endringer, internasjonalisering, krav til ledelse og kompetanse – alt dette legger nye betingelser for organisering og drift av offentlige institusjoner.

Offentlig virksomheter vil bli stilt overfor krav om omstilling inn i et nytt årtusen. I en situasjon med store endringer i ytre rammebetingelser, teknologiske utviklingsstrang, endringer i intern organisering og styringssystemer – vil det bli satt store krav til både virksomheter og lederes evne til å gjennomføre tilpasninger og stimulere til selvfornyelse, fleksibilitet og læring. Det blir behov for bred og grunnleggende innsikt i organisatoriske og politiske prosesser, og grunnleggende forvaltningsøkonomi med vekt på økonomistyring blir et viktig redskap for å kunne analysere og handle. Man vil måtte gjøre strategiske valg og ta beslutninger som leder fram til endring og utvikling på organisasjons- og samfunnsnivå.

Faglige bredde og en kunnskap forankret i praksis, ligger til grunn for denne utdanningen.

Med bakgrunn i disse utfordringen, vil Karlstads universitet og Høgskolen i Hedmark gjennom sine fagmiljøer tilby en internasjonal master utdanning i offentlig administrasjon. Utdanningen er forankret i fagene statsvitenskap, organisasjonsteori, forvaltningsøkonomi, samt strategi, endring og regional utvikling. Samfunnsvitenskapelige metoder gir vitenskapelig grunnlag for å skrive en masteroppgave innen offentlig administrasjon.

## 2.0 Studiets målsetting, formål og kompetanse

Studiet er rettet inn mot å øke ledelseskompetansen i offentlig sektor. Det brukes i dag store ressurser for å utvikle systemer og arbeidsmåter som skal



fremme produktivitet, effektivitet og kvalitet. På tross av denne innsatsen, vil der være løpende behov for å utvikle tverrfaglig kompetanse på høyere nivå som er forankret i praksisfeltet. Vi vil etablere et studium som med fundament i grunnleggende kunnskaper fra statsvitenskap, organisasjon og ledelse, økonomi og strategi - kan utvikle helhetlig og integrerende ledelseskompetanse på «graduate level».

For dette Midt Skandinaviske studium til Master of Public Administration formuleres følgende hovedmål:

### **1) Kunnskapsmål**

Studentene skal tilegne seg og utvikle kunnskaper som dekker de sentrale oppgaver og utfordringer som ledere i offentlig sektor vil stå overfor i framtiden. Dette vil kreve grunnleggende innsikt i organisasjon og ledelse, økonomi og økonomistyring, statsvitenskap med innslag av forvaltningsjuss og strategi og endring. I tillegg fokuserer man regional utvikling som er en spesiell utfordring for Indre Skandinavia.

### **2) Integrasjonsmål**

De fagkunnskaper som bygges opp i løpet av studiet skal – gjennom caseforankret og praktisk undervisning – integreres slik at studentene utvikler en tverrfaglig og helhetlig innsikt i de utfordringer offentlig sektor gir. Erfaringsutveksling på tvers av norsk og svensk forvaltningstradisjon legger en ny dimensjon til integreringen.

### **3) Implementerings- og handlingsmål**

Gjennom utdanningen skal studentene utvikle innsikt i de problemstillinger som de vil møte når nye kunnskaper skal implementeres. Dette vil bygge opp en faglig forankret handlingskompetanse som legger grunnlag for god ledelse og problemløsning.

For å kunne realisere disse målene er det nødvendig å trekke veksler på deltakernes brede faglige bakgrunn, tilrettelegge for samarbeid på tvers av faggrenser, tilby problem- og caseorientert undervisning, og legge stor vekt på prosjektarbeider knyttet til egen arbeidssituasjon.

Det at det både er norske og svenske studenter i gruppa, at undervisningen holdes i begge land og at det er tilnærma like mange kvinner og menn med

– vil føre til at erfaringsutveksling over forvaltningstradisjoner, likestilling og nettverksdannelser – blir viktige læringselementer i studiet. Dette kommer i tillegg til den allmenne internasjonaliseringen som tilegnes gjennom sommerskoler og studieopphold via det europeiske og amerikanske MPA nettverk.

### 3.0 Målgrupper for studiet

Studiet vil være tilpasset ansatte innen offentlig sektor som er i lederstillinger eller har ambisjoner om dette.

Det er ønskelig å ha like store grupper norske og svenske deltakere i studiet, og tilnærma likt antall kvinner og menn. Man ønsker videre å ha en sammensetning som avspeiler et bredt spekter av yrker og profesjoner i offentlig sektor, og at de 3 forvaltningsnivåer – stat, fylke og kommune - er representert. Studiet vil også være tilpasset for deltakere fra frivillige organisasjoner, og fra private næringer som har deler av sin virksomhet retta inn mot offentlig sektor.

Man tar sikte på å samarbeide med de regionale myndigheter om utvelgelse og sammensetning av gruppa.

I utgangspunktet er MPA studentene forskjellige, men de har noen felles trekk. Typisk for dem er at de - midt i en karriere - har valgt å gå i gang med en lengre utdanning framfor å ta spredte og korte kurs. Det er mennesker som velger videreutdanning på høgt nivå som svar på framtidens raske forandringer.

Noen har høgskoleutdanninger og lang praksis i faglige og/eller ledende stillinger – og ønsker å bruke denne utdanningen som et administrativt hovedfag bygd på f.eks en sykepleierutdanning. Andre har hovedfag eller embetseksamen innen ulike fag, og sitter i ledende stillinger som fordrer kunnskap og kompetanse innen økonomi eller ledelse. For disse blir dette et hovedfag nr 2 som gir formell kvalifisering for deres nye arbeidsoppgaver.

## 4.0 Forkunnskaper og opptakskrav

Det tas opp 40 deltakere til studiet. 20 fra Sverige og 20 fra Norge. Skulle det bli færre kvalifiserte søkere fra det ene landet, vil en kunne fylle opp med søkere fra det andre landet. En søker å få tilnærma likt antall menn og kvinner i gruppa.

Studiet er åpent for deltakere som samlet har minst *3 års dokumentert utdanning (60 vt/120 p) fra høyskole/universitet, og 5 års relevant praksis*. Det er også åpent for deltakere med utdanninger på høyere nivå (embetseksamen/hovedfag). Også for disse gjelder praksiskravet. Det forventes gode lese- og taleferdigheter på engelsk.

Blant kvalifiserte deltakere vil en sette sammen en gruppe som inkluderer et bredt spekter av yrker og profesjoner. Etter avtale, kan større arbeidsgivere selv velge ut og prioritere blant kvalifiserte deltakere.

Siden dette er et langt og krevende studium, må deltakerne vise interesse og forplikte seg på å gjennomføre studiet. Derfor blir det holdt en *opptakssamtale* med de deltakerne som får tilbudet. Ved usikkerhet kan tilbudet gå videre til kandidater på en reserveliste.

Siden studiet foregår delvis i arbeidstiden, er det viktig at deltakerne har forpliktende avtaler med sin arbeidsgiver slik de kan gjennomføre hele studiet. Det er ønskelig - men ikke avgjørende – at arbeidsgiver bidrar med dekning av studieavgift og evt andre kostnader.

For en slik investering vil arbeidsgiver få tilbake tverrfaglig kompetanse på høyeste utdanningsnivå. I mange tilfeller vil masteravhandlingen være en undersøkelse eller et utviklingsarbeid som utføres på oppdrag fra arbeidsgiver, og som er tilpasset de normer og krav vitenskapelig bearbeiding stiller. De institusjoner som sender deltakere til studiet, vil også kunne bruke det halvårslige vinter- eller høstseminaret som etterutdanning for andre medarbeidere i virksomheten. I denne samlede ”kompetansepakken” ligger det både formell spisskompetanse og bred etterutdanning for deltakende etater og virksomheter.

## 5.0 Struktur og oppbygging av studiet

### Innhold og gjennomføring

#### Forankring:

MPA utdannelsen har sitt fundament i kjernefagene organisasjon, statsvitenskap og forvaltningsøkonomi, og har strategi som integrerende og samlende fagområdet. I tillegg inngår emner som samfunnsvitenskapelige metoder, forvaltningsrett, internasjonalisering og regional utvikling. Denne studieplanen er i hovedtrekk sammenfallende med oppbyggingen av tilsvarende studier i Europa når det gjelder struktur og faglig innhold.

Vårt studium har regional forankring i det Indre Skandinavia, hvor spredt bebygde kommuner er en omfattende del av landskapet. Studiet tilbys over en nasjonsgrense til ledere i offentlig forvaltning i 2 land. Derfor er det vår intensjon å kunne belyse befolkningsstruktur, landskap, tjenestetilbud og ikke minst den kultur og identitet som særpreger Indre Skandinavia. Innenfor rammene av den allmenne MPA-strukturen - vil dette gi det Midt Skandinaviske studiet særpreget og identitet. Denne intensjonen vil prege valg av emner og faglig innhold.

MPA utdanningen vil særmerkes av at deltakerne har betydelige yrkeserfaringer, og at man ut fra dette praksisfundamentet arbeider med teoretisk viten i organisasjonsteori, statsvitenskap, økonomi og strategi.

I spenningsfeltet mellom det praktiske og det teoretiske - lærer studentene å bearbeide nye problemstillinger, lage tverrfaglige analyser og gjennomføre nødvendige endringer internt i organisasjonen. De må ha evne til å kombinere oppgaver, ressurser og kompetanse på en hensiktsmessig måte. Videre må de forstå politiske prosesser og kunne handle i forhold til dem, og kunne utvikle lederrollen konstruktivt og selvkritisk.

Med slike evner i inngrep med teoretisk kunnskap og praktisk erfaring - vil de Midt Skandinaviske «MPA-ere» kunne noe andre ikke kan.

### Innhold og struktur:

I omfang og innhold vil de viktigste fagene kunne beskrives slik:

#### **ORGANISASJON OG LEDELSE – 4 vt/8 p**

Faget gir innsikt i organisasjonsfagernes begreper, teorier og modeller. Det legges stor vekt på å formidle hva som særpreger de ulike organisasjonsformer, deres styrker og svakheter samt muligheter for å endre og omstille.

Organisasjonsfaget belyses med vekt på systemteori, strukturelle perspektiver, menneskelige ressurser og arbeidslivsforskning, kulturelle perspektiver, politiske perspektiver, makt og konflikter, ledelse og organisasjonshandling.

#### **STATSVITENSKAP med forvaltningsrett – 5 vt/10 p**

Faget fokuserer på velferdsstatens utforming, funksjonsmåte og endring. Spenningen mellom forandringene som skjer i samfunnet og kravene som stilles til offentlig sektor behandles med utgangspunkt i moderniseringsteori, kulturteori og forvaltningsjus. Det blir særlig lagt vekt på styringsvilkår for offentlig sektor og de grunnleggende antagelser denne hviler på. Den særskilte problematikken i Indre Skandinavia belyses. Formålet er å trene studentene i å forstå og kunne håndtere motstridende krav og forventninger i de daglige beslutningsprosesser.

#### **FORVALTNINGSØKONOMI – 4 vt/8 p**

Faget behandler økonomisk teori og analyser som har betydning for offentlige og private organisasjoner. Faget presenterer de grunnleggende økonomiske spørsmål i samfunnet, og gir teori og metode for analyse av spørsmålene. Utgangspunktet er det man kunne kalle økonomisk-politisk beslutningsanalyse (policy analysis) med vekt på økonomistyring, effektivitetsanalyser og nytte-kostnadsanalyser. I tillegg inngår begreper og verktøy for strategisk styring av økonomi. Problemstillinger omkring service- og markedsorientering, konkurranseutsetting, distriktsproblemer er også viktige emner og i faget.

## STRATEGI, ENDRING OG REGIONAL UTVIKLING –

5 vt/10 p

Faget er begrepsmessig forankret i de 3 kjernefagene, og denne kunnskapen inngår som grunnlag for å gjennomføre av strategiske analyser og utøve strategisk ledelse. En rekke styrings-, organisasjons- og ledelsesformer fra privat sektor er søkt overført og tilpasset til offentlig. I faget arbeides det med å belyse de særlige styringsvilkår og krav fra omverden som gjelder for offentlige, halvoffentlige og frivillige organisasjoner. Emneområder som strategi, endringsstrategier og prosesser, læring i organisasjoner og kunnskapsledelse angir viktige fordypningsområder i dette kurset.

I et Indre Skandinavia perspektiv belyses regional utvikling, periferiproblematikk og samfunnsorganisering med vekt på hvordan disse utfordringer kan møtes og håndteres.

## SAMFUNNSVITENSKAPELIGE METODER OG PROSJEKTARBEID – 2vt/4p

I dette kurset arbeides det med samfunnsvitenskapelige metoder som refleksjonsgrunnlag og verktøy for skriving av vitenskapelige avhandlinger. Dette kobles til et mer begrenset prosjektarbeid hvor kandidatene gjør et forarbeid til den senere masteravhandlingen. I prosjektet skal studentene belyse tema for avhandling, drøfte og vurdere alternative metoder, avgrense og presisere problemstillinger, drøfte og sannsynliggjøre hvordan man faglig og undersøkelsesmessig vil kunne gjennomføre arbeidet.

## ORGANISASJONSLÆRING I NETTVERK

Gjennom bevisst sammensetning av en norsk-svensk gruppe med likestillingsprofil, faglig bredde og noe ulike erfaringsbakgrunn - får man et godt grunnlag for læring, kompetanseutveksling og nettverksdannelser mot forvaltning, institusjoner og bedrifter i Indre Skandinavia. Å kunne utnytte og profilere dette i utdanningen, blir en viktig oppgave med tanke på å utvikle en Midt Skandinavisk ledelsesprofil.

## DEN INTERNASJONALE DIMENSJONEN

Den internasjonale er en viktig dimensjon i MPA utdannelsen. Integrasjonen i EU og øket samarbeid mellom landene i hele verden, har internasjonalsert både forvaltningsproblemer og deres mulige løsninger,

Med bakgrunn i internasjonal skoloring bygd på erfaringsutveksling mellom Norge og Sverige, sommerskole og studieopphold i utlandet - vil studentene gjøre seg kjent med faglige diskusjoner, forskning og praksis i det internasjonale fag- og forskningsmiljø. Gjennom denne brede bakgrunn vil forvaltningsproblemer kunne drøftes i et globalt, europeisk, regionalt, nasjonalt og lokalt perspektiv.

### MASTERAHVANDLINGEN – 10 vt/20 p

Masteravhandlingen er et avsluttende vitenskapelig arbeide på hovedfagsnivå innenfor de rammer som studium og fagkombinasjon setter. Aktuelle problemstillinger fra tjenesteytende institusjoner, kommuner, fylke, stat vil kunne gjøres til tema for undersøkelser og vitenskapelig bearbeiding.

Masteravhandlingen kan ha karakter av å være en undersøkelse, et utviklingsarbeide eller et teoretisk studium.

Arbeidet er normert til et halvt års arbeide på heltid og til ca 8 måneder på deltid. Det anbefales at det utføres i gruppe med 2-3 studenter. Individuelle arbeider godtas også.

### Studiestruktur og framdrift

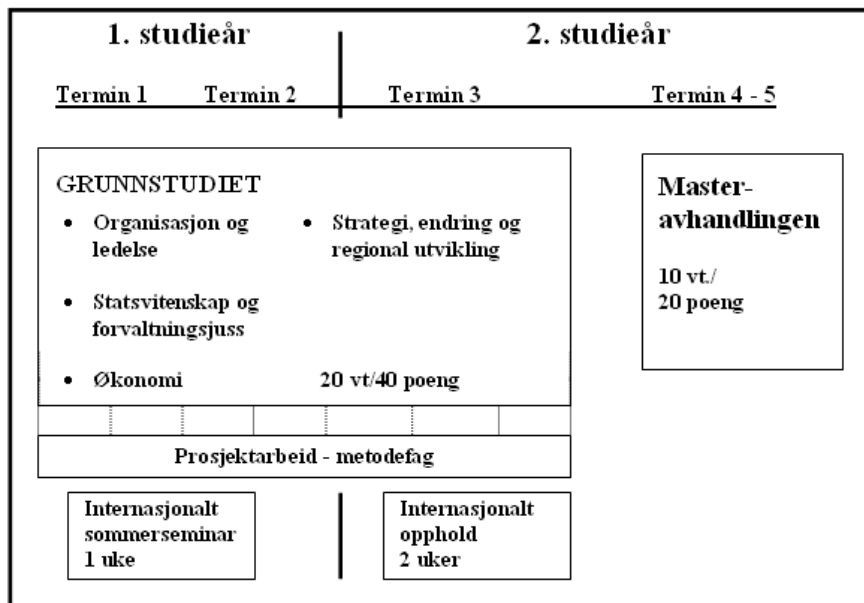
I figuren på neste side presenteres hvordan studiet er tenkt strukturert og gjennomført.

Ut fra et ønske om helhetstenkning og at dette er et deltidsprogram, er følgende framdriftsmodell valgt.

De 4 kjernefagene undervises parallelt, men har vekslende volum på timeplanen. Dette vil gjøre det mulig å arbeide helhetlig og tverrfaglig, samtidig som man deler opp avviklingen av eksamener. Organisasjon og ledelse har eksamen i slutten av termin 1, statsvitenskap i termin 2, økonomi i medio termin 3, og strategi i slutten av termin 3. Metodefag undervises i termin 2 og 3 og prosjektarbeidet innleveres i termin 3. Internasjonal sommerskole og internasjonalt studieopphold legges til mellomliggende sommer/tidlig høst, og dokumenteres ved deltakelse og obligatoriske rapporter.

## MASTER of PUBLIC ADMINISTRATION

- Lederutdanning i jobb
- Midt Skandinavisk kompetanse- og lederutdanningsprogram på internasjonalt masternivå



### 6.0 Arbeidsformer og pedagogisk opplegg

Grensene mellom offentlig og privat sektor brytes gradvis ned. I det neste århundre vil den offentlige sektor tilby ytelser på markedslignende betingelser. Halvoffentlige, private eller frivillige organisasjoner vil overta funksjoner fra velferdsstaten. Den økende internasjonale avhengighet og påvirkning vil også prege både oppgaver og løsninger innen offentlig sektor. Teknologiske endringer, en global økonomi og avanserte kommunikasjonsløsninger vil prege arbeidslivet. Landsbyen blir et sentrum i en global totalitet. Arbeid og arbeidsdeling vil preges av en rekke nye «virkeligheter», og dette vil vi forsøke å avspeile gjennom fag, innhold og arbeidsformer.

Dette er en *midt-karriere utdanning* for medarbeidere i offentlig sektor som har valgt videreutdanning på høgt nivå som svar på framtidens raske forand-



ringer. Studentene forventes å komme fra stat, fylke og kommuner og fra tjenesteytende eller industrielle virksomheter som samhandler med offentlig sektor. De vil i stor grad ha ledende stillinger etter en karrierestige som er forankret i fag, prosjekt eller ledelse.

Den faglige bakgrunn vil være mangfoldig. Medisin, sjukepleie, ingeniør og teknologifag, økonomi, administrasjon, personal, juss, samfunnsvitenskapelige og filologiske fag. Profesjoner fra helse- og sosialfag, skole- og barnehager, trygdeetater, arbeidsmarkedsetaten vil være representert. Man ser for seg hele bredden av yrker i den nordiske velferdsstat.

Det er ønskelig å utnytte denne brede erfaring og kompetanse som en ressurs i utdanningen. Dette vil vi gjøre ved at det i tilknytning til tematiserte *forelesninger* i kjernefagene, legges til rette for *drøftinger og diskusjoner* i grupper/klasse. Videre vil de ulike faglige gjennomganger bli forankret i *gjennomløpende cases* – hvor brede problemstillinger i f.eks et sjukehus blir drøfta og belyst fra organisasjonsfaglige, statsvitenskapelige, forvaltningsøkonomiske og strategiske synsvinkler.

Studentene vil også bli utfordret på å skrive *rapporter eller "papers"* knyttet til forhold ved egne institusjoner og til internasjonal sommerskole/studieopphold. Vi vil stimulere til refleksjon og faglig bearbeiding hvor fag og teori integreres og kobles til praksis og erfaringsutveksling mellom profesjoner og over forvaltningstradisjoner.

Konsekvenser mht til å analysere, finne løsninger, og kommunisere og implementere disse løsningene strategisk og operativt - vil være den underliggende *ledelsesutfordring*.

## 7.0 Eksamen og evalueringsformer

Eksamen og evaluering bygger på studiets overordnede målsettinger med vekt på kunnskaper, integrasjon og handling, og forankres i den særegne bakgrunn og kompetanse studentene har. Kursene har følgende eksamensordninger:

• Organisasjon og ledelse 4vt/8p	- Casebasert hjemmeoppgave over 1 uke
• Statsvitenskap med forvaltningsrett 5vt/10p	- Casebasert hjemmeoppgave over 1 uke
• Forvaltningsøkonomi 4vt/8 p	- Casebasert hjemmeoppgave over 1 uke
• Strategi, endring og regional utvikling 5vt/10p	- Casebasert gruppeoppgave over 3 dager og muntlig individuell eksaminasjon
• Samfunnsvitenskapelige metoder og prosjektarbeid 2vt/4p	- Metodedrøfting/prosjekt-rapport
• Internasjonal sommerskole og internasjonalt opphold	- Dokumenteres gjennom obligatoriske rapporter

Eksamen, sensur og karaktersetting er forankret i Karlstads universitet sine reglementer og karakterformer for studier på dette nivå.

## 8.0 Kursbeskrivelser, faglig innhold, pensum og aktuell faglitteratur

Når det gjelder kjernefagene i organisasjon, forvaltningsøkonomi og statsvitenskap vil de bestå av en basisdel og en fordypningsdel. *Basisdelen* gir grunnleggende innsikt i faget. *Fordypningsdelen* går mer i dybden faglig og forskningsmessig, nyanserer og gir kritiske vurderinger.

### 8.1 Organisasjon og ledelse – 4vt/8 p

Kurset vektlegger flere sentrale og grunnleggende perspektiver, teorier og modeller innen fagområdet organisasjon og ledelse. Med bakgrunn i en helhetlig framstilling av organisasjoner legges det faglige og begrepsmessige grunnlaget for å kunne analysere og kritisk vurdere ulike organisasjonsdesign. Her tar en utgangspunkt i studentenes egne organisasjoner og bruker disse som case for analyse og vurdering.

Ut fra de 4 *grunnleggende perspektiver* på organisasjon og ledelse og en oversikt over analytiske perspektiv i organisasjonsforskningen, gis det en bred og mangeartet drøfting av virksomheter langs dimensjonene: (1) mål,

struktur og styring (2) menneskelige ressurser (3) politikk, makt og konflikt og (4) symbolsk ledelse og organisasjonskultur. Gjennom dette legges det opp til å kunne forstå organisasjoner og kunne handle ut fra et breddeperspektiv. Ved å skifte eller kombinere fortolkningsrammer legges grunnlag for effektiv ledelse av organisasjoner.

I *fordypningsdelen* av kurset utdypes de 4 perspektivene. Perspektivet på de menneskelige ressursene i organisasjonen utdypes ved en gjennomgang av prinsipper for samspill mellom arbeidets og menneskenes krav til «det gode arbeid».

Det strukturelle perspektivet utdypes ved gjennomgang av Henry Mintzbergs grunnleggende teorier om design og utforming av organisasjoner. Det politiske perspektivet utdypes gjennom arbeid med beslutningsmodeller, institusjonell og nyinstitusjonell organisasjonsteori. Det symbolske perspektivet utdypes gjennom en bredere og grundigere gjennomgang av forskning forankret i organisasjonskultur.

Ut fra generell ledelsesteori utdypes emnet ledelse og lederskap for offentlig sektor.

### Pensum og faglitteratur.

Ahrne, G., & Hedström, P. (red.). (1999). *Organisationer och samhälle: Analytiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur. (110 s.)

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1998). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (2. utg.). Oslo: Ad notam Gyldendal.

### Ledelse og endring:

Byrkjeflot, H. (red.). (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget. Kap 16-17, s. 393-464 (70 s)

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl. Kap 9-11, s. 259-384

Lind, R., & Arvidsson, G. (red.). (1998). *Ledning av företag och förvaltningar: Förutsättningar, former, förnyelse* (2.rev. utg.). Stockholm: SNS Förlag.

Menneskelige ressurser – arbeidsforskning:

- Erikson, N. (1991). Arbeidskrav, egenkontroll og sosialt stöd. I B. Furåker (red.), *Arbetets villkor*. Lund: Studentlitteratur.
- Gustavsson, B. O. (1997). *Det goda tjänstearbetet - förutsättningar för arbetstillfredsställelse i kundintensivt tjänstearbete*. Karlstad: Högskolan. (120 s.)
- Höglund, S. (1991). Arbetsorganisationens demokratisering – möjligheter och problem. I B. Furåker (red.), *Arbetets villkor* (s. 227-249). Lund: Studentlitteratur.

Struktur og design:

- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Institusjonell og nyinstitusjonell trori:

- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage. (180 s.)

Organisasjonskultur:

- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur* (3. utg.). [Oslo]: TANO. (180 s.)

Anbefalt litteratur:

- Busch, T., Vanebo, J. O., & Johnsen, E. (1993). *Foretakets ledelse og økonomi: Fra nåtid til nytid*. [Oslo]: Tano. (370 s.)
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (red.). (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press. (230 s.)
- Fivelsdal, E., & Bakka, J. F. (1998). *Organisasjonsteori: Struktur, kultur, prosesser* (3. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl. (300 s.)
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl. (430 s.)
- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder: Innføring i organisasjonsteori* (ny utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. New York: Free Press. (400 s.)

- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Scott, W. R. (1998). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (4. utg.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. (400 s.)
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5. utg.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. (500 s.)

## 8.2 Statsvitenskap med forvaltningsjuss – 5 vt/10p

Faget fokuserer på velferdstatens utforming, funksjonsmåte og endring. Spenningen mellom forandringene som skjer i samfunnet og kravene som stilles til den offentlige sektor behandles med utgangspunkt i moderniseringsteori, kulturteori og forvaltningsjus. Det blir særlig lagt vekt på styringsvilkår for offentlig sektor og de grunnleggende antagelser denne hviler på. Den særskilte problematikken i Indre Skandinavia belyses. Ulike styreformers anvendelighet drøftes teoretisk og empirisk. Konkret vil en i kurset drøfte hva det innebærer å styre offentlig virksomhet i gode respektive dårlige tider, i store respektive små organisasjoner, under vekst eller stagnasjon, sentralt eller desentralt.

Konkret vil følgende tema bli drøftet og belyst:

- Hva står New Public Management for?
- Makt – pluralisme – korporativisme.
- Demokrati versus effektivitet. Skille politikk – administrasjon.
- Forvaltningens ulike roller, herunder tjenestemannsrollen.
- Sentralisering versus desentralisering, sentrum versus periferi.
- Forholdet mellom overstatlig, statlig, regionalt og kommunalt nivå.

Pensum og faglitteratur:

- Baldersheim, H., & Bernt, J. F. (1997). *Kommunalt selvstyre i velferdsstaten*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Esping-Andersen, G. (red.). (1996). *Welfare states in transition: National adaptations in global economies*. London: Sage. (S. 1-65, 256-268)
- Jacobsen, D. I. (1997). *Administrasjonens makt: Om forholdet mellom politikk og administrasjon, og administrasjonens rolle som politisk aktør*. Bergen: Fagbokforl.
- Kjellberg, F., & Reitan, M. (1995). *Studiet av offentlig politikk en innføring*. [Oslo]: TANO.

- Olsen, J. P. (1993). Et statsvitenskapelig perspektiv på offentlig sektor. I P. Læg Reid, J. P. Olsen & H. Baldersheim (red.), *Organisering av offentlig sektor: Perspektiver, reformer, erfaringer, utfordringer* (s. 17-42). [Oslo]: Tano.
- Petersson, O., & Söderlind, D. (1992). *Förvaltningspolitik*. Stockholm: Publica. (s. 1-123, 278-299)
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Manetti, R. Y. (1996). *Den fungerande demokratin: Medborgarandans rötter i Italien*. Stockholm: SNS.
- Ståhlberg, K., & Klaudi Klausen, K. (1998). *New public management i Norden: Nye organisations- og ledelsesformer i den decentrale velfærdsstat*. Odense: Odense Universitetsforlag.
- Sørensen, R. J., Hagen, T. P., & Borge, L.-E. (1999). *Effektivitet i offentlig tjenesteyting*. Bergen: Fagbokforl. (150 s.)

Artikkelsamling - statsvitenskap med bidrag fra:

- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Thompson, M., Ellis, R., & Wildavsky, A. (1990). *Cultural theory*. Boulder, Colo.: Westview Press.

Artikkelsamling – utvalgte artikler i forvaltningsjuss:

Bidragene spesifiseres senere.

Anbefalt litteratur:

- Christensen, T., & Læg Reid, P. (1998). *Den moderne forvaltning: Om reformer i sentralforvaltningen*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (red.). (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press. (230 s.)
- Egeberg, M., & Christensen, T. (1997). *Forvaltningskunnskap* (Rev. utg.). [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Norell, P. O. (1989). *De kommunala administratörerna: En studie av politiska aktörer och byråkratiproblematik*. Avhandling (doktorgrad) Göteborgs universitet, Lund.
- Petersson, O., & Söderlind, D. (1992). *Förvaltningspolitik*. Stockholm: Publica. (s. 1-123, 278-299)

Østerud, Ø. (1996). *Statsvitenskap: Innføring i politisk analyse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.

### 8.3 Forvaltningsøkonomi – 4 vt/8p

Faget vil både inneholde samfunnsøkonomiske emner og økonomisk styring. Til en viss grad vil disse temaene integreres i hverandre. Undervisningen vil blant annet knyttes opp mot samfunnsøkonomiske beslutninger, markedsøkonomi versus planøkonomi, utviklingstrekk i norsk og svensk økonomi og økonomisk styring i et atferdsteoretisk perspektiv.

Faget behandler de deler av økonomisk teori og analyse som har særlig betydning for offentlige virksomheter. Man presenterer de grunnleggende økonomiske spørsmål i samfunnet - og gir teori og metode for analyse av spørsmålene. Dette er forankret økonomisk-politisk beslutningsanalyse (policy analysis) med vekt på økonomistyring, effektivitetsanalyser og nytte-kostnadsanalyser. I tillegg inngår begreper og verktøy for strategisk styring av økonomi.

Disse økonomiske emner knyttes til aktuelle problemstillinger omkring service- og markedsorientering, konkurranseutsetting, distriktpolitiske utfordringer.

Kurset vil ha følgende hovedinndeling:

- En allmenn innføring i økonomiske grunnspørsmål i samfunnet forankret i Klas Eklund's (1999) «Vår økonomi.»
- En grunnleggende innføring i økonomistyring i det offentlige forankret i Busch m.fl (1999)
- Innføring i grunnbegreper i offentlig økonomikk med vekt på markeds-svikt og styringssvikt
- Økonomisk-politisk beslutningsanalyse og nytte kostnadsanalyser. Begge emner forankres i Weimer & Vining, 1999 og aktuell svensk og norsk litteratur.

#### Pensum og faglitteratur

Busch, T., Vanebo, J. O., & Johnsen, E. (1999). *Økonomistyring i det offentlige* (2. utg.). [Oslo]: Tano Aschehoug.

- Eklund, K. (1999). *Vår ekonomi: En introduktion till samhällsekonomin*. Stockholm: Prisma.
- Norges offentlige utredninger. (1998). Nytt-kostnadsanalyser veiledning i bruk av lønnsomhetsvurderinger i offentlig sektor : utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 6. mai 1994 : avgitt til Finans- og tolldepartementet 30. september 1998, *Norges offentlige utredninger NOU 1998: 16* (s. 43 s.). Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- Weimer, D. L., & Vining, A. R. (1999). *Policy analysis: Concepts and practice* (3. utg.). Upper Saddle river, N.J.: Prentice Hall.

#### Anbefalt litteratur:

- Barr, N. (2004). *The economics of the welfare state* (4. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Begg, D., Fischer, S., & Dornbusch, R. (2005). *Economics* (8. utg.). London: McGraw-Hill.
- Eriksen, E. O. (1999). *Kommunikativ ledelse: Om verdier og styring i offentlig sektor*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Høie, T. A. (1999). *Service: Metodikk og ledelse*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Lane, J.-E. (2000). *The public sector concepts, models and approaches* (3. utg.). London: Sage.
- Ringstad, V. (2004). *Samfunnsøkonomi og økonomisk politikk* (4. utg.). [Oslo]: Cappelen akademisk forl.
- Østre, S. (1995). *Kommunaløkonomisk styring*. [Oslo]: Cappelen akademisk forl.

## 8.4 Strategi, endring og regional utvikling – 5vt/10p

Dette er et sentralt integrasjonsfag med vekt på iverksettelse og gjennomføring av strategiske utviklingsprosesser i offentlige virksomheter. Strategiens grunnleggende begreper og dimensjoner drøftes, og prosesser som strategisk analyse og strategisk ledelse og styring eksemplifiseres med utgangspunkt i case fra offentlig sektor. Siden kompetanse og menneskelige ressurser er viktige i offentlig tjenestesektor, vil «resource based perspectives» bli vektlagt.

Krav om endring og omstilling møter man daglig i offentlig sektor. Vi ønsker å presentere de sentrale trender i moderne organisasjonstenking og



drøfte disse i et kritisk og i et handlingsperspektiv. Med forankring i generelle begreper som New Public Management ønsker vi å arbeide med ulike endringsstrategier. Endringsledelse, kommunikativ ledelse, organisasjonsutvikling, serviceledelse, innovasjon, lærende og selvutviklende organisasjoner - er sentrale temaer i dette kurset. Med grunnlag i begreper og modeller fra endringsfagene, vil vi belyse cases og utfordringer fra offentlige virksomheter. Faglige analyser, implementering og strategiske handlinger blir vektlagt.

Siden virksomhetene i offentlig sektor er personalintensive og i stor grad operativt forankret i medarbeidernes kunnskaper, blir personal- og kompetanseutvikling, læring på individ- og organisasjonsnivå, og kunnskapsledelse sentrale emner i dette kurset.

Indre Skandinavia har en økonomisk historie preget av råvareavhengighet, og har som andre regioner med slik karakter møtt store utfordringer på veien mot et moderne service og informasjonssamfunn. Omstillingen har skjedd gjennom modernisering av økonomien, med urbanisering i noen større sentra, og en kraftig uttynning av bosettingen i periferiområdene.

Velferdsstatens framvekst og utvikling med stor vekst i i offentlig sektor, har bidradd til å opprettholde levekår og konsolidere bosettingsmønsteret, men også til å skape ny avhengighet og sårbarhet. Dette kommer til syne blant annet når de store moderniseringsprosjektene i offentlig sektor settes ut i livet. Gjennom fordypningsområdet regional utvikling vil vi gå inn i denne dynamiske prosessen, definere utfordringer og diskutere veivalg og stille spørsmål ved offentlig sektors rolle og offentlig sektor styringsmuligheter i samspill med markedet, frivillig sektor og uformell sektor. Situasjonen i periferiområdene gis særskilt oppmerksomhet.

### Pensum og faglitteratur

Ut fra angitt pensum, faglitteratur og anbefalt lesning vil man senere sette sammen et pensum for kurset på samlet inntil 2000 sider. Dette vil i stor grad bygge på følgende faglitteratur:

*Harvard business review on knowledge management.* (1998). Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

- Argyris, C. (1990). *Bryt forsvarsrutinene: Hvordan lette organisasjonslæring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, P. O., & Jonsson, C. (1991). *Strategisk ledning på politiska marknader: Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (red.). (1990). *Makten att reformera: Intressen, institutioner och näringspolitik*. Stockholm: Carlssons.
- Busch, T., Vanebo, J. O., & Johnsen, E. (2003). *Endringsledelse i det offentlige* (3. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Christensen, S., & Kreiner, K. (1991). *Projektledelse i løst koblede systemer: Ledelse og læring i en ufuldkommen verden*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Eriksen, E. O. (1999). *Kommunikativ ledelse: Om verdier og styring i offentlig sektor*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6. utg.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Hansson, J. (1997). *Skapande personalarbete: Lärande och kompetens som strategi* (2. utg.). Stockholm: Rabén Prisma.
- Løwendahl, B. (1993). *Focusing on core competencies: Knowledge creation, core competencies and competitive advantage*. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Mintzberg, H. (1989). Crafting Strategy. I H. Mintzberg (red.), *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations* (s. 25-43). New York: Free Press.
- Nordhaug, O. (1993). *Human capital in organizations: Competence, training, and learning*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Nylehn, B., & Støkken, A. M. (1996). *Kommunalt samspill med private: Analyser og eksempler fra tre kommuner*. Bodø: Høgskolen i Bodø.
- Roos, G., Roos, J., Jacobsen, K., & Krogh, G. v. (2002). *Innføring i strategi* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Selle, P., & Klaudi Klausen, K. (red.). (1995). *Frivillig organisering i Norden*. [Oslo]: TANO ; [København] : Jurist- og Økonomiforbundets Forl.

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. utg.). London: Random House Business.
- Warnaby, G., & Moss, D. (1997). The role of Public Relation in Organizations. I P. J. Kitchen (red.), *Public relations: Principles and practice*. London: International Thomson Business Press.
- Aasbrenn, K. (red.). (1995). *Livskraftige uttynningsssamfunn: En nordisk antologi*. Stockholm: NordREFO.
- Aasbrenn, K. (1998). *Regional tjenesteorganisering i uttynningsområder: Utfordringer - erfaringer - strategier*. Elverum: Høgskolen i Hedmark.

Faglitteratur som belyser serviceledelse og innovasjon settes opp senere.

Anbefalt litteratur:

- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Roos, J., & Krogh, G. v. (red.). (1996). *Managing knowledge: Perspectives on cooperation and competition*. London: Sage.

### 8.5 Samfunnsvitenskapelige metoder og prosjekt – 2vt/4p

I dette kurset arbeides det med samfunnsvitenskapelige metoder som refleksjonsgrunnlag og verktøy for å arbeide med og skrive vitenskapelig avhandling. Det gis en grunnleggende presentasjon av sentrale metodiske problemstillinger. Kvalitative og kvantitative metoder og vitenskapelige arbeidsformer drøftes. Metodefaget knyttes til et begrenset prosjekt hvor studentene gjør forarbeide til den senere masteravhandlingen. I prosjektet skal studentene drøfte tema for avhandling, vurdere alternative metoder og begrunne metodevalg, avgrense og presisere problemstillinger og drøfte hvordan man faglig og undersøkelsesmessig vil kunne gjennomføre arbeidet.

Samfunnsvitenskapelige metoder og prosjekt dokumenteres i en rapport som leveres inn i slutten av termin 3.

### Pensum og faglitteratur

En ut fyllende og endelig litteraturliste vil bli utarbeidet senere. Her vil også litteratur som tar opp statistikk og kvantitative metoder bli tatt med.

Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (7. utg.). Oslo: Universitetsforl.

### 8.6 Masteravhandling – 10 vt/20 p

Dette er et avsluttende vitenskapelig arbeide på hovedfagsnivå som utføres innen for de faglige rammer som studium, fagkombinasjoner og muligheter for tverrfaglighet gir. Aktuelle utfordringer og oppgaver fra store offentlige tjenesteytende organisasjoner, kommuner, fylke og stat vil kunne gjøres til tema for vitenskapelige undersøkelser og faglige bearbeiding.

Masteravhandlingen vil kunne ha karakter av å være en *undersøkelse*, et *utviklingsarbeide* eller et mer *teoretisk studium*. Det stilles vanlige vitenskapelige krav og kriterier for avhandlinger på dette nivå.

Arbeidet er normert til et 10 vektall/20 poeng, og vil kunne utføres på et halvt år på heltid og på 8-10 måneder på deltid. Det anbefales at man går sammen i grupper på 2-3. Individuelle arbeider godtas også.

Hver gruppe/oppgave tildeles en/evt to veiledere som er studentenes faste kontaktperson, og som etter nærmere spesifiserte vilkår veileder studentene gjennom arbeidet med avhandlingen.

For å sikre framdriften i arbeidet, tilrettelegges det i «avhandlingsperioden» 2-3 *metodeseminarer* hvor studentene presenterer sine arbeider og drøfter felles problemer, utfordringer og løsninger. På disse seminarene tilrettelegges det også for metodeundervisning etter ønske og behov, samt løpende veiledning.

Masteravhandlingen sensureres og vurderes i henhold de reglementer Karlstads universitet har for faglige arbeider på dette akademiske nivå.

## 9.0 Det Midt Skandinaviske lederutdanningsprogrammet

Samlet omfatter det Midt Skandinaviske lederutdanningsprogrammet en kompetansepakke med flere elementer.

Studiet *Master of Public Administration* – er forankret i godkjente studieplaner og knyttet til et internasjonalt nettverk av universiteter og vitenskapelige høyskoler som gir denne utdanningen.

*Studiet* tilrettelegges som et deltidsprogram, og vil fungere som *lederutdanning og lederutvikling* på høgt nivå for 40 kvinner og menn med forankring mot offentlig sektor i Sverige og Norge.

Innholdsmessig har studiet både en internasjonal og en Midt Skandinavisk forankring og profil.

I tilknytning til studiet arrangeres det 1 eller 2 ganger i året en *konferanse/seminar* med et aktuelt og faglig utfordrende program. Disse konferansene tilbys som *etterutdanning* for ledere og medarbeidere i offentlig sektor i Indre Skandinavia. De kommuner, fylker og institusjoner som sender deltakere til studiet vil også være prioritert ved deltakelse på etterutdanningskonferansene.

Gjennom studiet tilrettelegges det for *regionalt partnerskap, læring og samarbeid* over grensen.

I det nettverket som etableres gjennom at ledere på tvers av fag og profesjoner samarbeider og blir kjent, legges det et fundament for utvikling, læring og erfaringsutveksling i Indre Skandinavia.

Det vil bli opprettet styringsorganer for studiet hvor sentrale myndigheter og tunge aktører i offentlig sektor er representert. Dette vil gi grunnlag for å inngå *partnerskapsavtaler* mellom universitet/høgskole på den ene siden, og statlige, fylkeskommunale og kommunale aktører på den andre. Dette vil styrke og utvikle samarbeidet om gjensidig kompetanseutvikling til beste for Indre Skandinavia.

I tilknytting til dette utdanningsprogrammet vil en søke å fremme *felles forskningsprogrammer forankret i MPA miljøet*, og bruke dette faglige fellesskapet som grunnlag for å generere forskning og som grunnlag for å søke nasjonal og internasjonal finansiering. Ved å gjennomføre MPA relaterte forskningsprosjekter som samarbeid mellom 2 institusjoner på tvers av en EU grense, bygger man kompetanse for å delta i og bidra til internasjonal kompetansebygging.

I figuren på neste side antydes en del av de utvidede muligheter for kompetanse og nettverksbygging for Indre Skandinavia som ligger i dette programmet.

# MPA

## Master of Public Administration

Midt Skandinavisk kompetanse- og nettverksbygging

Lederutdanning i jobb

Samhandling i lokalmiljø, region mot internasjonalt kompetanse - nettverk

1. studieår		2. studieår	
Termin 1	Termin 2	Termin 3	Termin 4
Grunnstudiet 20 vt/40 poeng		Master-avhandling 10 vt/ 20 poeng	
Prosjektarbeid - metodefag			
Internasjonalt sommerseminar		Internasjonalt opphold	

Etterutdannings-konferanser i Norge og Sverige

Nettverk og regionalt partnerskap over grensen

MPA-plan med Midt Skandinavisk profil KU og HH

MPA-forskning Utviklingsprogrammer