

# STUDIEORDNING for Diplomuddannelsen i ledelse

## Indhold

Indhold.....	2
1. Indledning.....	5
2. Uddannelsens formål.....	5
3. Uddannelsens varighed.....	6
4. Uddannelsens titel.....	6
5. Adgangskrav.....	6
6. Uddannelsens mål for læringsudbytte og struktur.....	6
7. Afgangsprojekt.....	9
8. Undervisningens indhold og arbejdsformer.....	9
9. Prøver og bedømmelse.....	10
10. Merit.....	11
11. Censorkorps.....	11
12. Studievejledning.....	11
13. Klager og dispensation.....	12
14. Overgangsordninger.....	12
15. Retsgrundlag.....	13
Bilag 1: Obligatoriske moduler.....	14
Ob 1 Lederkommunikation - Det personlige lederskab 1.....	14
Ob 2 Professionelt lederskab - Det personlige lederskab 2.....	15
Ob 3 Den professionelle relation - Ledelse og medarbejdere 1.....	16
Ob 4 Læring og kompetenceudvikling - Ledelse og medarbejdere 2.....	17
Ob 5 Organisation og processer - Ledelse og organisation 1.....	18
Ob 6 Styring og strategi - Ledelse og organisation 2.....	19
Ob 7 Afgangsprojekt.....	20
Bilag 2: Valgfrie moduler inden for uddannelsens faglige område.....	21
Vf 1 Projektledelse.....	21
Vf 2 Ledelse og kompetenceudvikling.....	22
Vf 3 Ledelse og filosofi.....	23
Vf 4 Teamledelse.....	24
Vf 5 Netværksledelse.....	25
Vf 6 Viden- og innovationsledelse.....	26
Vf 7 Strategisk ledelse.....	27
Vf 8 Kvalitetsudvikling og evaluering.....	28

Vf 9 Kommunikation og organisation .....	29
Vf 10 Forandringsledelse.....	30
Vf 11 Ledelse og jura .....	31
Vf 12 Ledelse og coaching.....	32
Vf 13 Ledelse af marketing og ekstern kommunikation .....	33
Vf 14 Ledelse og globalisering.....	34
Vf 15 Oplevelsesledelse .....	35
Vf 16 Human Ressource Management og ledelse.....	36
Vf 17 Økonomisk ledelse .....	37
Vf 18 Ledelse af digitale processer .....	38
Vf 19 Ledelse i relationel kompleksitet.....	39
Vf 20 Ledelse af organisationens arbejdsmiljøindsats .....	40
Vf 21 Ledelse og de retslige rammer .....	41
Vf B Ledelse i frivillige organisationer .....	42
Vf D Institutionsledelse .....	43
Vf E Ledelse af forandrings- og udviklingsprocesser i offentlige organisationer .....	44
Vf F Ledelse af fusioner og sammenlægninger i offentlige organisationer .....	45
Vf H Ledelse og forhandling i politisk styrede organisationer.....	46
Vf I Ledelse og styring i politisk styrede organisationer .....	47
Vf M Inklusionsledelse.....	48
Vf N Ledelse af samskabelsesprocesser.....	49
Vf O Ledelse af social kapital .....	50
Bilag 3: Uddannelsesretninger og retningspecifikke moduler.....	51
Uddannelsesretning X: Skoleledelse .....	51
Vf SK 1 Pædagogisk ledelse .....	51
Vf SK 2 Kvalitetsstyring og evaluering i folkeskolen.....	52
Vf SK 3 Ledelse i skolens professionelle kultur .....	53
Vf SK 4 Ledelse af elevcentreret læring .....	54
Vf SK 5 Skoleledelse med data.....	55
Uddannelsesretning Z: Ledelse af velfærdsteknologi.....	56
Vf LV1 Ledelse og vurdering af velfærdsteknologiske løsninger.....	56
Vf LV 2 Ledelse af velfærdsteknologiske udviklingsprocesser .....	57
Bilag 4: Prøveallonge for Diplomuddannelsen i ledelse.....	58
GENERELLE BESTEMMELSER .....	58
PRØVEFORMER.....	58

<b>SÆRLIGE FORHOLD .....</b>	<b>58</b>
<b>GENERELLE BESTEMMELSER .....</b>	<b>59</b>
<b>Prøveformen.....</b>	<b>59</b>
<b>Karakterskala .....</b>	<b>59</b>
<b>Individuel prøve eller gruppeprøve .....</b>	<b>59</b>
<b>Individuel bedømmelse.....</b>	<b>59</b>
<b>Formalia ved skriftlig fremstilling.....</b>	<b>59</b>
<b>Placering af prøverne i uddannelsesforløbet.....</b>	<b>59</b>
<b>Omprøve og sygeprøve.....</b>	<b>60</b>
<b>PRØVEFORMER.....</b>	<b>60</b>
<b>Skriftlige prøver .....</b>	<b>60</b>
<b>Mundtlige prøver.....</b>	<b>61</b>
<b>Individuelle mundtlige prøver .....</b>	<b>61</b>
<b>Mundtlige gruppeprøver .....</b>	<b>61</b>
<b>Kombinationsprøver .....</b>	<b>61</b>
<b>Afgangsprojektet.....</b>	<b>62</b>
<b>SÆRLIGE FORHOLD .....</b>	<b>62</b>
<b>Klage .....</b>	<b>64</b>
<b>Anke af afgørelse .....</b>	<b>65</b>

## 1. Indledning

Diplomuddannelsen i ledelse er en erhvervsrettet videregående uddannelse målrettet ledere og personer med interesse i ledelse. Uddannelsen er omfattet af reglerne i Bekendtgørelse om diplomuddannelser nr. BEK nr. 1008 af 29/06/2016 og hører under fagområdet ledelse. Uddannelsen udbydes efter lov om erhvervsrettet grunduddannelse og videregående uddannelse (videreuddannelsessystemet) for voksne (VFV-loven) og efter bestemmelserne om tilrettelæggelse af deltidsuddannelser i lov om åben uddannelse (erhvervsrettet voksenuddannelse) m.v.

Studieordningen er udarbejdet i fællesskab af de institutioner, som er godkendt af Styrelsen for Videregående Uddannelser til udbud af denne uddannelse jf. § 16 i Bekendtgørelse om diplomuddannelser BEK nr. 1008 af 29/06/2016. Studieordningen finder anvendelse for alle godkendte udbud af uddannelsen, og ændringer i studieordningen kan kun foretages i et samarbejde mellem de udbydende institutioner.

Følgende uddannelsesinstitutioner er ved denne studieordnings ikrafttræden godkendt til udbud af diplomuddannelsen i ledelse:

- Erhvervsakademi Aarhus
- Erhvervsakademiet Copenhagen Business
- Erhvervsakademi Sjælland
- Københavns Erhvervsakademi
- Professionshøjskolen Metropol
- University College Nordjylland
- University College Syddanmark
- Professionshøjskolen UCC
- DTU Diplom
- University College Lillebælt
- University College Sjælland
- VIA University College.

Ved udarbejdelse af den fælles studieordning og væsentlige ændringer afledt heraf tager institutionerne kontakt til aftagerne og øvrige interessenter samt indhenter en udtalelse fra censorformandskabet, jf. Bekendtgørelse om prøver i erhvervsrettede videregående uddannelser BEK nr. 1500 af 02/12/2016 og Bekendtgørelsen for diplomuddannelser BEK nr. 1008 af 29/06/2016.

Studieordningen og væsentlige ændringer afledt heraf træder i kraft ved et studieårs begyndelse og skal indeholde den fornødne overgangsordning.

Studieordningen træder i kraft den 01/01/2017 med godkendelse den 04.10.2016.

## 2. Uddannelsens formål

Diplomuddannelsen i ledelse har til formål at kvalificere nuværende og kommende ledere til selvstændigt at varetage opgaver inden for ledelse og organisering i såvel private, offentlige som frivillige virksomheder og organisationer, herunder at indgå ledelsesmæssigt i tværfaglige og tværgående samarbejder samt selvstændigt udvikle egen ledelsespraksis.

Dimittenden skal kunne analysere, vurdere og anvende elementer, der indgår i ledelsesprocesser på et såvel strategisk, taktisk som operativt niveau på en reflekterende og handlingsorienteret måde.

### **3. Uddannelsens varighed**

Uddannelsen er normeret til 1 studenterårsværk og svarer til 60 ECTS-point (European Credit Transfer System).

ECTS-point er en måleenhed for en studerendes arbejdsbelastning. Det samlede antal ECTS-point er en talmæssig angivelse for den totale arbejdsbelastning, som gennemførelsen af en uddannelse eller et modul er normeret til. I studenterårsværket er indregnet arbejdsbelastningen ved alle former for uddannelsesaktiviteter, der knytter sig til uddannelsen eller modulet, herunder skemalagt undervisning, selvstudie, projektarbejde, udarbejdelse af skriftlige opgaver, øvelser og cases mv. samt eksaminer og andre bedømmelser.

Uddannelsen skal være afsluttet senest 6 år efter, at den studerende er begyndt på uddannelsen. Institutionen kan i særlige tilfælde dispensere herfra.

### **4. Uddannelsens titel**

Uddannelsen giver den uddannede ret til at anvende betegnelsen: Diplom i ledelse. Den engelske betegnelse er: Diploma of Leadership.

### **5. Adgangskrav**

Adgang til optagelse på Diplomuddannelsen i ledelse eller enkelte moduler herfra er betinget af, at ansøgeren har gennemført en adgangsgivende uddannelse mindst på niveau med en erhvervsakademiuddannelse eller en akademiuddannelse gennemført som reguleret forløb. Ansøger skal have mindst 2 års relevant erhvervs erfaring efter gennemført adgangsgivende uddannelse.

Institutionen kan optage ansøgere, der ikke har gennemført en relevant adgangsgivende uddannelse som ovenfor nævnt, men som ud fra en konkret vurdering skønnes at have uddannelsesmæssige forudsætninger, der kan sidestilles hermed, herunder ansøgere, som har gennemført en relevant akademiuddannelse som et fleksibelt forløb.

Institutionen optager endvidere ansøgere, der efter individuel kompetencevurdering, jf. Bekendtgørelse af lov om erhvervsrettet grunduddannelse og videregående uddannelse (videreuddannelsessystemet) for voksne LBK 578 af 01/06/2014: §15a, har realkompetencer, der anerkendes som svarende til adgangsbetingelserne.

### **6. Uddannelsens mål for læringsudbytte og struktur**

Uddannelsens videngrundlag er erhvervs-, professions- og udviklingsbaseret. Erhvervs- og professionsbaseringen indebærer, at uddannelsen er baseret på viden om centrale udviklingstendenser samt forsøgs- og udviklingsarbejde inden for ledelse. Udviklingsbaseringen indebærer endvidere, at uddannelsen er baseret på nyeste viden fra forskningsfelter relevant for ledelse og organisation. Den studerende skal i refleksiv praksis kunne udbygge sine kompetencer til at planlægge, tilrettelægge, gennemføre og evaluere ledelsesopgaver samt udvikle egen ledelsespraksis.

## 6.1 Uddannelsens mål for læringsudbyttet

Målene for læringsudbyttet på Diplomuddannelsen i ledelse beskrives ud fra Kvalifikationsrammen for de videregående uddannelser således:

### Viden og forståelse

Dimittenden

- Skal have udviklingsbaseret viden om praksis, anvendt teori og metode inden for ledelsesområdet
- Skal kunne forstå praksis, anvendt teori og metode samt reflektere over ledelsesprofessionens praksis.

### Færdigheder

- Skal kunne anvende relevante metoder og redskaber samt de færdigheder, der knytter sig til ledelse
- Skal kunne analysere og vurdere praksisnære og teoretiske problemstillinger samt begrunde og vælge relevante løsningsmodeller med inddragelse af relevant empiri
- Skal kunne formidle praksisnære og faglige problemstillinger og løsninger til medarbejdere, resten af organisationen og til øvrige interessenter.

### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse og udviklingsorienterede situationer i ledelsesmæssige sammenhænge
- Skal selvstændigt kunne indgå i fagligt, tværfagligt og tværgående samarbejde og påtage sig ledelsesansvar inden for de organisatoriske rammer og etikker
- Skal kunne udvikle egen ledelsespraksis.

## 6.2 Struktur

Diplomuddannelsen i ledelse består af seks obligatoriske moduler, tre valgfrie moduler og et obligatorisk afgangsprøveprojekt.

Alle moduler inden afgangsprøvet er på 5 ECTS-point, mens afgangsprøvet, der afslutter uddannelsen som en syntese af de foregående moduler, er på 15 ECTS-point.

Lederkommunikation	Professionelt lederskab
Den professionelle relation	Læring og kompetenceudvikling
Organisation og processer	Styring og strategi
<b>Valgmodul</b>	
<b>Valgmodul</b>	
<b>Valgmodul</b>	
<b>Afgangsprøveprojekt</b>	

### Obligatoriske moduler jf. bilag 1:

Uddannelsens obligatoriske moduler, der er fælles for alle studerende uanset uddannelsesspecifik retning, omfatter 6 moduler à 5 ECTS point, i alt 30 ECTS-point. De obligatoriske moduler er konstituerende for uddannelsen.

For uddybning af læringsmål, indhold og omfang af de obligatoriske moduler henvises til bilag 1.

## Valgfrie moduler jf. bilag 2:

Uddannelsen omfatter valgfrie moduler, der for den enkelte studerende skal udgøre i alt 15 ECTS-point. De valgfrie moduler er understøttende i forhold til uddannelsens mål for læringsudbytte.

Den studerende kan vælge at tage et eller to valgmoduler i en anden diplomuddannelse under samme bekendtgørelse uden for fagområdet for ledelse, dog højst 10 ECTS-point (jf. bilag 1, Bekendtgørelsen om diplomuddannelser BEK nr. 1008 af 29/06/2016).

Således skal mindst ét valgmodul á 5 ECTS-point tages inden for uddannelsens faglige område.

## Diplomuddannelsen i ledelse med retninger jf. bilag 3:

Uddannelsen er tilrettelagt med to uddannelsesspecifikke retninger, som den studerende har mulighed for at vælge at følge, hvis uddannelsen ønskes med en retningsspecifik betegnelse. De to uddannelsesretninger er: **Skoleledelse** og **Ledelse af velfærdsteknologi**.

Lederkommunikation	Professionelt lederskab
Den professionelle relation	Læring og kompetenceudvikling
Organisation og processer	Styring og strategi
<b>Retning X: Skoleledelse</b>	<b>Retning Z: Velfærdsteknologi</b>
Pædagogisk ledelse	Ledelse og vurdering af velfærdsteknologiske løsninger
Kvalitetsstyring, udvikling og evaluering	Ledelse af velfærdsteknologiske udviklingsprocesser
Ledelse i skolens professionelle kultur	
Ledelse af elevcentreret læring	
Skoleledelse med data	
<b>Afgangsprojekt</b>	

På uddannelsesretningerne Skoleledelse samt Ledelse af velfærdsteknologi erstattes de valgfrie moduler af de retningsspecifikke moduler (jf. bilag 3), i alt 15 ECTS-point. Mindst 10 ECTS-point heraf skal være fra uddannelsesretningens moduler for at den studerende kan modtage et uddannelsesbevis inden for en uddannelsesretning. På uddannelsesretningerne kan den studerende således ikke vælge mere end ét valgmodul af 5 ECTS - point uden for fagområde for ledelse (jf. bilag 1, Bekendtgørelsen om diplomuddannelser BEK nr. 1008 af 29/06/2016).

For uddybende beskrivelser af uddannelsesretningerne, deres mål for læringsudbytte og retningsbetegnelse samt titel, læringsmål, indhold og omfang af de retningsspecifikke moduler henvises til bilag 3.

## Afgangsprojekt

Afgangsprojektet på 15 ECTS-point afslutter uddannelsen. Afgangsprojektet skal dokumentere, at uddannelsens mål for læringsudbytte er opnået. Afgangsprojektets emne skal ligge inden for uddannelsens faglige område og formuleres, så eventuelle valgmoduler uden for uddannelsens faglige område inddrages.

Samtlige obligatoriske moduler og det nødvendige antal valgfrie og retningsspecifikke moduler på et samlet omfang af 45 ECTS-point skal være bestået før den studerende kan afslutte afgangsprojektet (jf. § 15 stk. 2 i Bekendtgørelsen om diplomuddannelser).

## 7. Afgangsprøjet

Formålet med afgangsprøjet er, at kvalificere den studerende til selvstændigt at kunne identificere og analysere en kompleks ledelsesmæssig problemstilling med anvendelse af begrundede, udvalgte teorier og undersøgelsesmetoder, samt formulere og begrunde ledelsesmæssige handlemuligheder.

Afgangsprøjet gennemføres som en vekselvirkning mellem vejledning, undervisning og selvstudium.

### 7.1 Læringsmål for afgangsprøjet

#### Mål for læringsudbytte

##### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier og metoder i forhold til egen ledelsesmæssig og organisatorisk praksis og den valgte problemstilling.

##### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Foretage analyse af den valgte problemstilling med anvendelse af ledelsesteori og undersøgelsesmetode
- Formidle komplekse problemstillinger, analyseresultater og ledelsesmæssige beslutninger til relevante interessenter i og uden for organisation.

##### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- På reflekteret baggrund udvikle og begrunde valg af løsninger og handlinger for komplekse ledelsesmæssige og organisatoriske problemstillinger
- Udvikle egen ledelsespraksis og ny viden i samspil med organisationens udvikling.

### 7.2 Udarbejdelse af afgangsprøjet

Institutionen tilbyder vejledning og undervisning i forbindelse med gennemførelse af afgangsprøjet.

## 8. Undervisningens indhold og arbejdsformer

### 8.1 Indhold

Uddannelsen skal præsentere den studerende for faglig viden i form af teorier, erfaringsbeskrivelser, undersøgelser, rapporter o.a., som er relevante for det pågældende modul. Nationale og internationale forskningsresultater integreres i undervisningen.

Videnskabsteori og samfundsvidenskabelige metoder er en integreret del af uddannelsens moduler. Den studerende skal gennem uddannelsens moduler i et ledelses- og organisationsperspektiv kunne inddrage og anvende videnskabsteoretiske tilgange. Modulernes faglige indhold understøttes progressivt gennem uddannelsen af videnskabsteoretiske refleksioner og metodiske øvelser på diplomniveau, der leder frem mod afgangprojektets læringsmål.

## **8.2 Didaktik og arbejdsformer**

Grundtanken i den faglige og didaktiske tilrettelæggelse af uddannelsen er, at teori og praksisforståelse af lederrollen og ledelseskompetencer er en væsentlig del af grundlaget for udvikling af virksomheder og organisationer. Dermed tager uddannelsen sit udgangspunkt i den enkelte studerendes erkendelsesmæssige udvikling, herunder refleksion over praksis i egen organisation.

Læreprocesserne tilrettelægges, så både undervisers og den studerendes faglighed kommer i spil. Det sker bl.a. ved undervisers teoretiske bidrag samt den studerendes praksisfortællinger.

Studiet handler om at forholde sig til praksis med henblik på inddragelse af teori og metode for at opnå nye forståelser af virksomheders og organisationers praksis og dermed forholde sig kritisk og konstruktivt til både litteratur og praksiserfaringer.

Det forudsætter, at den studerendes erfaringer, forskelle og ligheder mellem virksomheder og organisationer samt den samfundsmæssige udvikling, inddrages i det reflekterende arbejde i såvel obligatoriske som valgfrie moduler. Refleksioner over handling, adfærd og beslutninger skabes gennem uddannelsesforløbet med det formål, at udvikle og perspektivere deltagernes personlige praksis. Uddannelsen baseres på, at den studerende anvender virksomheds- og organisationserfaringer som et udviklingslaboratorium for adfærd, handlinger og beslutninger i uddannelsesforløbet.

## **8.3 Evaluering**

Udbyderinstitutionerne er ansvarlige for, at moduler på uddannelsen evalueres, og at der arbejdes med lokal kvalitetsudvikling af uddannelsen.

I det landsdækkende samarbejde om uddannelsen (Landsudvalget for Diplomuddannelsen i ledelse) drøftes Censorformandsskabets årlige rapport med henblik på kvalitetsforbedringer. Censorformandsskabet for Diplomuddannelsen i ledelse inviteres til at deltage i disse møder.

## **9. Prøver og bedømmelse**

I løbet af uddannelsen skal den studerende stifte bekendtskab med flere forskellige former for bedømmelse. Alle former har som centralt omdrejningspunkt at bringe den anvendte teori i spil med den virkelighed, den studerende er en del af, for at fastholde fokus på udviklingen af den personlige handlekompetence.

Eksamensform og bedømmelse skal afspejle den tilstræbte kompetenceudvikling i de enkelte moduler. Hvert modul afsluttes med en bedømmelse. Bedømmelsesformen vælges af den enkelte udbyderinstitution blandt de forslag, som fremgår af prøveallongens mulige formater. Dette skal fremgå af den enkelte uddannelsesudbyders studie- og eksamensvejledning. Prøven skal være tilrettelagt, så det er muligt at udprøve modulets læringsmål.

Mindst 30 ECTS-point udprøves med ekstern censur, heraf 15 ECTS-point på afgangprojektet og min. 10 ECTS-point på de obligatoriske moduler.

## **9.1 Prøver og tidsfrister**

Der afholdes ordinære prøver mindst 2 gange om året. Tidspunktet for prøvens afholdelse fastsættes af institutionen og meddeles de studerende.

## **9.2 Sygeprøve og omprøve**

Da der normalt afholdes mindst 2 ordinære prøver årligt i alle moduler, tilstræbes det at afvikle syge- og omprøve ved først kommende lejlighed.

## **9.3 Eksamensbeviser**

Institutionen udsteder modulbeviser for hvert bestået modul samt uddannelsesbevis ved afslutningen af uddannelsen. Er uddannelsen gennemført ved flere institutioner, udstedes uddannelsesbeviset af den institution, hvor afgangsprojektet er bestået.

## **10. Merit**

Beståede moduler ved en af institutionerne ækvivalerer samme modul ved de andre institutioner.

Institutionen kan godkende, at gennemførte og beståede uddannelseselementer, eller dele heraf, fra en dansk eller udenlandsk lederuddannelse træder i stedet for moduler, der er omfattet af denne studieordning såfremt uddannelseselementerne svarer til diplomniveauet i Den danske kvalifikationsramme for livslang læring. Ved meritoverførsel fra anden uddannelse medregnes opnået karakter ikke, men overføres som bestået.

Det påhviler den studerende at sætte sig ind i mål for læringsudbyttet i studieordningen for det eller de moduler, der søges merit for, og at dokumentere meritgrundlaget i forhold til disse mål.

Det er ikke muligt at søge merit for afgangsprojektet.

Realkompetencevurdering kan gennemføres i henhold til Bekendtgørelse om individuel kompetencevurdering (Realkompetencevurdering) nr. 8 af 10/01/2008.

## **11. Censorkorps**

Diplomuddannelsen i ledelse benytter det af Styrelsen for Videregående Uddannelser godkendte censorkorps for ledelse.

## **12. Studievejledning**

Hver institution udarbejder studievejledning, undervisningsplan samt eksamensvejledning for hvert modul.

Nærværende studieordning, samt andre dokumenter og regler af betydning for de studerende på uddannelsen fremgår af institutionens hjemmeside.

## **13. Klager og dispensation**

### **13.1 Klager**

Klager over prøver behandles efter reglerne i Bekendtgørelse om prøver og eksamener i erhvervsrettede uddannelser, BEK nr. 1500 af 02/12/2016 (Eksamensbekendtgørelsen).

Alle klager over prøver kan indgives til institutionen senest 2 uger fra den dag, afgørelsen er meddelt den studerende.

Klager over forhold ved prøver indgives individuelt af eksaminanden til uddannelsesinstitutionen. Hver udbyderinstitution udarbejder et eksamensreglement indeholdende klagevejledning.

Klager over øvrige forhold behandles efter reglerne i Bekendtgørelse om prøver i erhvervsrettede uddannelser BEK nr. 1500 af 02/12/2016 og Bekendtgørelse om diplomuddannelser BEK nr. 1008 af 29/06/2016.

### **13.2 Dispensation fra studieordningen**

Institutionen kan, når der foreligger særlige forhold, alene dispensere fra bestemmelser i studieordningen, der ikke er bundet i diplombekendtgørelsen.

Ansøgninger om dispensation fra studieordningen, der forudsætter dispensation fra bekendtgørelsen, kan indbringes for Styrelsen for Videregående Uddannelser.

## **14. Overgangsordninger**

Studerende, der har påbegyndt deres uddannelse efter tidligere studieordninger for Diplomuddannelsen i ledelse under Bekendtgørelse om diplomuddannelser nr. 768 af 02/07/2012, kan fortsætte deres uddannelse efter nugældende bekendtgørelse.

Studerende, der har påbegyndt deres uddannelse efter Bekendtgørelse nr. 638 af 29/06/2009 og Bekendtgørelse nr. 146 af 23/02/2011, overføres til nugældende bekendtgørelse om diplomuddannelser BEK nr. 1008 af 29/06/2016.

Med ikrafttrædelse 01/01/2017 af nugældende studieordning forpligter udbyderinstitutionerne sig til frem til 31/12/2018 at afholde eksamen efter tidligere studieordning for Diplomuddannelsen i ledelse af 01/08/2014.

Efter 01/01/2017 tilmeldes alle studerende efter gældende studieordning med virkning senest fra 01/08/2017.

## 15. Retsgrundlag

Studieordningens retsgrundlag udgøres af:

- 1) Bekendtgørelsen om diplomuddannelser BEK nr. 1008 af 29/06/2016
- 2) Bekendtgørelse af lov om erhvervsrettet grunduddannelse og videregående uddannelse (videreuddannelsessystemet) for voksne LBK nr. 578 af 01/06/2014
- 3) Bekendtgørelse af lov om åben uddannelse (erhvervsrettet voksenuddannelse) m.v. LBK nr. 777 af 23/06/2016
- 4) Bekendtgørelse om prøver i erhvervsrettede videregående uddannelser BEK nr. 1500 af 02/12/2016
- 5) Bekendtgørelse om karakterskala og anden bedømmelse ved uddannelser på Uddannelses- og Forskningsministeriets område nr. 114 af 03/02/2015
- 6) Bekendtgørelse om fleksible forløb inden for videregående uddannelse for voksne nr. 1348 af 29/11/2013

Retsgrundlaget kan læses på adressen [www.retsinfo.dk](http://www.retsinfo.dk)

# Bilag 1: Obligatoriske moduler

## Ob 1 Lederkommunikation - Det personlige lederskab 1

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Forstå og reflektere over lederens forskellige kommunikative kompetencer i relation til egne ledelsesmæssige udfordringer.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har opnået viden om og forståelse af:

- Teorier og metoder om kommunikation og betydningen heraf i ledelsespraksis, samt kan reflektere over disse.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har opnået færdigheder til at:

- Vurdere kommunikative teorier og metoder, der retter sig mod udvikling af ledelse
- Beslutte og anvende relevante løsninger for ledelseskommunikative problemstillinger.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Udvikle egen kommunikative reflektive ledelsespraksis i forhold til interne og eksterne relationer
- Formulere behov for udvikling af egne kommunikative kompetencer i forhold til egne ledelsesmæssige udfordringer.

## Ob 2 Professionelt lederskab - Det personlige lederskab 2

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Udvikle det professionelle lederskabs forskellige ledelseskompetencer og -identiteter i relation til organisationens opgaveløsning.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har opnået viden om og forståelse af:

- Teorier om, elementer i og udviklingen af det professionelle lederskab
- Sammenhængen mellem værdier, ledesetik og professionelt lederskab i forhold til egen ledelsespraksis på reflekterende vis.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har opnået praktiske færdigheder til at:

- Anvende og vurdere teorier og metoder, der retter sig mod udvikling af professionelt lederskab.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Udvikle professionelt lederskab i forhold til virksomhedens og organisationens behov.

## Ob 3 Den professionelle relation - Ledelse og medarbejdere 1

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Udvikle den professionelle relation mellem leder og medarbejder, samt mellem medarbejdere, der understøtter organisationens opgaver.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Samfundsmæssige diskurser, politikkers og andre rammers betydning for den professionelle relation mellem leder og medarbejder og mellem medarbejderne indbyrdes
- Magtrelationers betydning for den professionelle relation mellem leder og medarbejder.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Kunne vurdere og gøre brug af teorier og metoder til at indgå i professionelle samtaler og dialoger med medarbejdere.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Anvende teknologier, metoder og redskaber der i en given organisatorisk og ledelsesmæssig kontekst er hensigtsmæssige til at udvikle professionelle relationer
- Etablere, udvikle og lede relationer der understøtter samarbejdet om organisationens opgaver.

## Ob 4 Læring og kompetenceudvikling – Ledelse og medarbejdere 2

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Afdække og igangsætte læring og kompetenceudvikling hos medarbejdere, der understøtter organisationens målopfyldelse og medarbejdernes udvikling.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier og metoder om læring, ledelse af læreprocesser og medarbejderudvikling samt kunne reflektere over betydningen heraf for organisationens opgaveløsning.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Anvende teknologier, redskaber og metoder til at understøtte medarbejderes læring og kompetenceudvikling, både individuelt og i fællesskaber
- Lede lærings- og kompetenceudviklingsforløb, så det har ønsket effekt for organisationens opgaveløsning.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Sætte mål for, designe, igangsætte og facilitere individuelle og kollektive læreprocesser i overensstemmelse organisationens mål og kerneopgave
- Identificere og inddrage medarbejderes læringsønsker og -behov i forhold til organisationens opgaveløsning.

## Ob 5 Organisation og processer - Ledelse og organisation 1

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Agere ledelsesmæssigt med forståelse af organisatoriske processer gennem iagttagelser, analyser, refleksioner og handlinger.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier om organisering, kultur, processer og ledelse i et foranderligt samfund
- Organisatoriske problemstillinger og handlemuligheder og kunne reflektere over disse.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Identificere og analysere rammer og muligheder i ledelsesrummet ved at anvende relevant teori i praksis
- Vurdere ledelsesbeslutninger samt mulige organisatoriske konsekvenser og formidle disse over for organisationens forskellige aktører.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Perspektivere problemstillinger i organisationen, iværksætte handleplaner og lede deltagelse i forankring af organisatoriske processer og forandringer.

## Ob 6 Styring og strategi - Ledelse og organisation 2

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Indarbejde strategisk ledelse og forankre styringsmæssige tiltag i ledelse af organisationen.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier og modeller om styring i organisationer, elementer af teorier og modeller om strategisk ledelse samt kunne reflektere over organisationens styringsmæssige praksis
- Krav til ledelsespraksis i forhold givne styringsmæssige eller strategiske tiltag.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Analysere vilkår og identificere muligheder for strategiske og styringsmæssige paradigmer og tiltag i praksis
- Begrunde, udvælge og anvende relevante teorier og metoder vedrørende organisatorisk styring og formidle relaterede problemstillinger og løsninger til medarbejdere og andre relevante interessenter.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Kunne planlægge styringsmæssige og eller strategiske tiltag i organisationen under hensyntagen til organisationens forskellige aktører.

## Ob 7 Afgangprojekt

15 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Selvstændigt kunne identificere og analysere en kompleks ledelsesmæssig problemstilling og med anvendelse af begrundede, udvalgte teorier og undersøgelsesmetoder, formulere og begrunde reflekterede ledelsesmæssige handlingsmuligheder samt formidle disse til organisationen eksternt og internt.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier og metoder i forhold til egen ledelsesmæssig og organisatorisk praksis og den valgte problemstilling.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Kunne udvælge ledelsesteorier og undersøgelsesmetoder som grundlag for analyse af den valgte problemstilling
- Kunne formidle komplekse problemstillinger, analyseresultater og ledelsesmæssige beslutninger til relevante interessenter i og uden for organisation.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- På reflekteret baggrund udvikle og begrunde valg af løsninger og handlinger for komplekse ledelsesmæssige og organisatoriske problemstillinger
- Udvikle egen ledelsespraksis og ny viden i samspil med organisationens udvikling.

## Bilag 2: Valgfrie moduler inden for uddannelsens faglige område

### Vf 1 Projektledelse

5 ECTS-point

#### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Varetage opgaven som leder af projekter, projektorganisering og de særlige strukturelle, kulturelle og relationelle vilkår, som kendetegner projekter.

#### Mål for læringsudbytte

##### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier, begreber og metoder om projektledelse og kunne reflektere over anvendt praksis hermed.

##### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Anvende metoder og redskaber vedrørende projektledelse med afsæt i viden om organisationen, relationer og projektets øvrige vilkår
- Formidle og vurdere konkrete projekters ledelsesmæssige opgaver og skabe fremdrift i egne projekter.

##### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Varetage ledelse af projekter i forhold til virksomhedens og organisationens mål, drift, interesser, økonomi, værdier m.v.
- Udvikle egen praksis i forbindelse med projektledelse

## Vf 2 Ledelse og kompetenceudvikling

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Agere proaktivt i forhold til organisationens strategiske kompetenceudvikling, og kunne tilrettelægge og facilitere kompetenceudvikling på individ- og gruppeniveau.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier om og betydninger af kompetenceudvikling i forskellige ledelsesmæssige kontekster og perspektiver samt kunne reflektere over anvendt praksis.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har opnået færdigheder til at:

- Iagttage, indsamle empiri om og analysere kompetenceudvikling på forskellige niveauer og kontekster, herunder udfordringer og hindringer for kompetenceudvikling.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- På baggrund af undersøgelser, analyser og refleksioner identificere behov for kompetenceudvikling på individ-, gruppe- og organisatorisk niveau i forhold til organisationens mission, vision, mål og værdier
- Tilrettelægge, håndtere og facilitere kompetenceudvikling på flere niveauer og kontekster.

## Vf 3 Ledelse og filosofi

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Forholde sig til ledelsesmæssige problemstillinger ved at inddrage centrale filosofiske begreber og teorier.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har opnået viden om og forståelse af:

- Udvalgte teorier og begreber fra den praktiske filosofi med relevans for ledelse og det ledelsesmæssige rum
- Udvalgte teorier og begreber fra den teoretiske filosofi med relevans for ledelse og det ledelsesmæssige rum.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har opnået færdigheder til at:

- Inddrage relevant filosofisk teori i arbejdet med ledelsesmæssige udfordringer
- Kunne arbejde med forskellige filosofiske perspektiver på viden og værdi i en ledelsesmæssig kontekst.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Forholde sig til egen ledelsesmæssige mulighed for inddragelse af filosofiske perspektiver i en organisatorisk kontekst.

## Vf 4 Teamledelse

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Vurdere team som organiseringsform og tydeliggøre rammer og lede processer, der udvikler teamets samarbejde, effektivitet og performance.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- De særlige dynamikker og processer, der knytter sig til teamarbejde og organisering, baseret på teorier, metoder og praksis.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Lede og facilitere rammesættende, meningssøgende og -forhandlende processer i team
- Analysere problemer, løse konflikter og udvikle team.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Lede team reflektivt og formulere klare mål, rammer og betingelser for ledelse af arbejdsopgaver, der søges løst gennem teamorganisering.

## Vf 5 Netværksledelse

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Varetage ansvaret for ledelse og udvikling af netværk og herunder at kunne analysere, hvorledes netværk kan tilføre nye muligheder i forhold til organisationens opgaver og organisationsformer som f.eks. teams og projekter.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier, begreber og modeller om netværksledelse og netværksstyring.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Iagttage og indsamle empiri om ledelse af netværk og netværksstyring og relatere denne til løsningen af organisationens opgaver samt egen ledelsesmæssige kontekst og praksis på en relevant og reflekteret måde.

#### Kompetencer

Det er målet, at den studerende kan:

- Planlægge og udmønte netværksledelse og -organisering i egen kontekst.

## Vf 6 Viden- og innovationsledelse

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Kunne genkende, fremkalde og støtte innovation og vidensdannende processer i egen organisation med ledelse, der balancerer styring, systematik, relationer og kreativitet.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier, begreber og metoder om viden, vidensdannelse, innovation og innovative processer i et ledelsesmæssigt perspektiv
- Videns- og innovationsbegrebers kompleksitet, herunder kunne reflektere over kategorier, barrierer og drivkræfter.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Kunne analysere, vurdere og perspektivere vidensdannelse og innovative processer i spændingsfeltet mellem kreativitet og systematik og mellem ledelse og styring.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Lede konkrete vidensskabende og/eller innovative processer i en organisatorisk kontekst
- Identificere egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold aktivisering af innovative ressourcer og viden i organisationen.

## Vf 7 Strategisk ledelse

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Udvikle sin ledelsesopgave strategisk og begrunde strategiske handlemuligheder i
--

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier, begreber og modeller om strategisk ledelse ud fra organisatorisk og samfundsmæssigt perspektiv.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Kunne begrunde og udvælge teorier og modeller om strategisk ledelse med henblik på analyse af organisatorisk kapabilitet
- Kunne indsamle, analysere empiri om og vurdere ledelsesmæssig praksis ud fra et strategisk perspektiv.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Omsætte viden og færdigheder til strategisk ledelse og handling i praksis
- Identificere behov for kompetenceudvikling i forhold til strategisk forandring og udvikling.

## Vf 8 Kvalitetsudvikling og evaluering

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Identificere, definere, tage stilling til og begrunde ledelsesmæssige problemstillinger i forbindelse med kvalitetssikring, -udvikling og evaluering samt begrunde handlemuligheder.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier, metoder og modeller for kvalitetssikring, -udvikling og evaluering og kan reflektere over deres betydning i et organisatorisk perspektiv.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Udarbejde, planlægge og styre evalueringsforløb ud fra indsamlet empiri vedrørende kvalitetsarbejde samt begrundede valg af metoder og modeller.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Arbejde med ledelse af kvalitetsmetoder, analyser og refleksioner med henblik på at udvikle kvalitetsindsatsen i praksis
- Kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til kvalitetsudvikling.

## Vf 9 Kommunikation og organisation

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Foretage reflekterede kommunikative valg i en organisatorisk kontekst og omsætte disse operationelt i ledelsespraksis.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier og begreber om kommunikation og organisation
- Betydninger af kommunikationsmetoder, -processer og -koncepter organisatorisk og samfundsmæssigt.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Kunne iagttage og indsamle empiri om kommunikative og organisatoriske problemstillinger samt anvende og begrunde valg af metoder i ledelsesmæssig praksis på reflekteret vis.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Identificere og perspektivere kommunikationsopgaver i forhold til organisationens overordnede mission, visioner, strategiske mål og værdier
- Styre og lede kommunikationsprocesser professionelt.

## Vf 10 Forandringsledelse

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Kunne initiere, lede og gennemføre forandringsprocesser i egen organisation med henblik på udvikling og fornyelse.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet at den studerende har opnået viden om og forståelse af:

- Teorier og modeller om forandrings- og udviklingsprocesser i et ledelsesmæssigt perspektiv.

#### Færdigheder

Det er målet at den studerende har opnået færdigheder til:

- Refleksivt kunne vurdere teoretiske modeller om forandringsledelse i forhold til problemstilling fra praksis samt begrunde og udvælge relevant løsningsmodel/-teori hertil
- At kunne formidle den forandringsledelsesmæssige problemstilling til medledere, medarbejdere og andre interessenter.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Selvstændigt indgå i faglige, tværfaglige og tværgående samarbejde om gennemførelse af forandringsprocesser i egen organisation.

## Vf 11 Ledelse og jura

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Kunne forstå og inddrage de juridiske rammers betydning for ledelse.
--

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Juridisk teori, metode og praksis herunder forvaltningsloven og aftalesystemet, funktionærret, aftaleret, udbudsret, konkurrenceret og markedsføringslov.

#### Færdigheder

Det er målet at den studerende har opnået praktiske færdigheder til at:

- Identificere, analysere og reflektere over praktiske ledelsesmæssige og organisatoriske problemstillinger ud fra et juridisk perspektiv
- Vælge relevante løsninger og begrunde valget heraf samt formidle dette til andre.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Inddrage juridiske tænkning i løsning af praktiske ledelsesmæssige og organisatoriske problemstillinger med henblik på at forebygge konflikter af juridisk karakter.

## Vf 12 Ledelse og coaching

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Udvikle og implementere coachingprocessen i lederskabet samt lede og gennemføre coachingsamtale på individ- og teamniveau inden for de organisatoriske rammer og kontekst.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier og metoder inden for ledelsesmæssig coaching og kan reflektere over anvendt praksis hermed.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har opnået praktiske færdigheder til at:

- Kunne coache i egen ledelsespraksis samt initiere coachende processer i egen organisation.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Inden for eget ledelsesmæssigt rum og kontekst lede og gennemføre coachingsamtaler og processer
- Lede/ udvikle og implementere coachingprocesser inden for det organisatoriske område.

## Vf 13 Ledelse af marketing og ekstern kommunikation

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Anlægge såvel en strategisk og operationel helhedsorienteret synsvinkel på løsning af organisationens marketingsmæssige problemstillinger på baggrund af indsamlede, bearbejdede og analyserede markedsdata samt formidlingen heraf til stakeholdere.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har opnået viden om og forståelse af:

- Teorier, begreber og perspektiver om ledelse af marketing, markedsføring samt ekstern kommunikation forbundet hermed.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har opnået praktiske færdigheder til at:

- Formulere en overordnet strategi for organisationen
- Forankre en markedsføringsplan indeholdende en kommunikationsplan udarbejdet på baggrund af en forståelse af modtager og marked.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan

- Varetage ledelse af marketingprocessen og den forbundne eksterne kommunikation til stakeholdere, der understøtter organisationens opgaver og legitimitet.

## Vf 14 Ledelse og globalisering

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Kunne agere interkulturelt kompetent i forhold til forskellige omgivelser, situationer, opgaver og relationer.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet at den studerende har opnået viden om og forståelse af:

- Teorier og metoder, der anvendes på det globale plan inden for det ledelsesmæssige rum, og kan reflektere over egne antagelser og deres betydning for kommunikation, samarbejde og opgaveløsning i et tværkulturelt felt.

#### Færdigheder

Det er målet at den studerende har opnået praktiske færdigheder til at:

- Sætte sig ind i forskellige opfattelser og forståelser i og af forskellige kulturer, udvikle og gennemføre interkulturelle analyser og relatere disse til eget ledelsesmæssige felt
- Skabe løsninger og kommunikere på tværs af kulturelle forskelle.

#### Kompetence

Det er målet at den studerende kan:

- Agere hensigtsmæssigt og reflektivt i et tværkulturelt felt
- Identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til de konkrete kontekster for ledelsesopgaven.

## Vf 15 Oplevelsesledelse

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Udvikle og lede oplevelsesbaserede udviklingsinitiativer i oplevelseserhverv inden for kultur og fritid samt i kreative funktioner.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Ledelse i oplevelsesteoretisk og oplevelsesøkonomisk perspektiv
- Ledelse af oplevelsesdesign som udviklingsproces og oplevelsesproduktion.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har opnået færdigheder til at:

- Analysere og vurdere oplevelsesproducerende praksis
- Anvende oplevelsesdesignteoretiske forståelser og udviklingsmetoder i praksis og formidle disse til interessenter.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Igangsætte og lede oplevelsesorienterede udviklingsindsatser på et teoretisk og analytisk reflekteret grundlag.

## Vf 16 Human Ressource Management og ledelse

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Inddrage human ressource management perspektiver i varetagelse af sine ledelsesopgaver.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Perspektiver, teorier, begreber og metoder indenfor HRM og reflektere over anvendt praksis.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Analysere, vurdere, vælge og anvende HRM metoder og redskaber i løsning af praktiske ledelsesopgaver såvel på strategisk som taktisk og operativt niveau samt begrunde valget
- Understøtte, at de nødvendige kompetencer er til stede inden for eget ledelsesområde gennem tiltrækning, fastholdelse, udvikling og afvikling af medarbejdere under hensyntagen til den organisatoriske kontekst.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Håndtere komplekse HRM problemstillinger som en del af egen ledelsesmæssige praksis under hensyntagen til den organisatoriske kontekst
- Medvirke til udvikling og gennemførelse af organisationens samlede HR-tiltag.

## Vf 17 Økonomisk ledelse

ECTS-point: 5

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Agere ud fra en overordnet økonomisk forståelse samt anvende og formidle denne i organisationen.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet at den studerende har opnået viden om og forståelse af:

- Teorier, begreber og metoder om økonomisk ledelse.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende kan:

- Identificere og indsamle empiri om økonomisk ledelse samt relatere denne til ledelsespraksis
- Vurdere, begrunde og formidle anvendelsen af teorier, begreber og metoder i økonomisk ledelse i forhold til empirien og egen ledelsesmæssig kontekst og praksis.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Relatere ledelsesmæssig praksis og kontekst til økonomiske teorier og begreber samt metoders forskellige betydninger og optræden på organisatorisk niveau på reflekteret vis.

## Vf 18 Ledelse af digitale processer

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Kunne identificere udviklingsmuligheder inden for digitale processer samt lede udvikling og implementering af disse.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har opnået viden om og forståelse af:

- Teorier, begreber og metoder i forhold til ledelse og facilitering af digitale processer og kunne reflektere over anvendt praksis.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har opnået færdigheder til at:

- Kunne analysere, vurdere og formidle betydningen af forskellige teorier, begreber og metoder, der knytter sig til ledelse af digitale processer og udvælge relevante løsningsmodeller til implementering af digitale processer.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Relatere egen ledelsesmæssig praksis og kontekst til centrale teorier, begreber og metoder, der knytter sig til ledelse af digitale processer
- Identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til de konkrete kontekster for den digitale ledelsesopgave.

## Vf 19 Ledelse i relationel kompleksitet

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Udvikle selv- og medledelseskompetencer til at begå sig i komplekse relationer til medarbejdere, kollegaer, ledere, netværks-relationer, kunder, brugere og samarbejdspartnere.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende skal have viden om og forståelse af:

- Teorier og metoder til forståelse af personlighedsudvikling, identitetsskabelse og relationelle kompetencer samt ledelse i hyperkomplekse organisationer
- Systemisk og kommunikativ ledelse samt mentaliseringsbaseret ledelse og mindfulness.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har opnået færdigheder til at:

- Udvikle egne handleplaner med anvendelse af teorier, begreber og metoder om ledelse i relationel kompleksitet.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Bedrive bevidst, reflekteret og hensigtsmæssig selvledelse og medledelse i en professionel relationel kompleksitet.

## Vf 20 Ledelse af organisationens arbejdsmiljøindsats

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Lede og koordinere organisationens arbejdsmiljøindsats og -strategi i forhold til øvrige strategier og gennem arbejdsmiljø- og samarbejdsudvalg med henblik på, at indsatsen forankres i organisationens arbejdsmiljøkultur.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende skal have viden om og forståelse af:

- Forskellige teorier, begreber og metoder om ledelse af både det psykiske og det fysiske arbejdsmiljø på operationelt, taktisk og strategisk niveau samt viden og forståelse for hvordan man kan udvikle og vedligeholde organisatorisk samarbejde om arbejdsmiljøindsatsen.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har opnået færdigheder til at:

- Kunne iagttage og indsamle empiri om risici og udviklingspotentialer i arbejdsmiljøet og analysere og relatere denne til egen ledelsesmæssige praksis og/eller organisatoriske/strategiske kontekst på en relevant måde.
- Kunne identificere og analysere snitfladeproblematikker og sammenhænge mellem organisationens kerneopgave, de ansattes arbejdsmiljø samt formidle betydningen af forskellige teorier, begreber og metoder vedrørende ledelse af arbejdsmiljø i forhold til empirien.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Omsætte lovgivning og organisatoriske/strategiske indsatser til ledelse af arbejdsmiljø relateret til egen ledelsesmæssig praksis og kontekst og/eller organisatoriske indsatser samt kunne etablere opbakning og samarbejde om arbejdsmiljøindsatsen. F.eks. gennem udvikling af samarbejde mellem ledelse, tillidsvalgte og samarbejdsorganisationen.
- Identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til udviklingen af arbejdsmiljøet i egen organisation i relation til et særligt genstandsfelt/tema.

## Vf 21 Ledelse og de retslige rammer

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Agere i sin ledelsespraksis på baggrund af de retslige rammer, der opsættes af det omkring liggende samfund.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende skal have viden om og forståelse af:

- Lovgivningens betydning for ledelsesopgaven, herunder forskellige teorier, begreber og metoder om de retslige rammers betydning for ledelsespraksis.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har opnået færdigheder til at:

- Kunne iagttage og indsamle empiri om relevante regler og relatere denne til egen ledelsesmæssige kontekst og praksis på en relevant måde.
- Kunne vurdere og formidle betydningen af forskellige teorier, begreber og metoder vedrørende de retslige rammer for ledelses forhold til empirien og egen ledelsesmæssig praksis.

#### Kompetencer

Det er målet, at den studerende kan:

- Relatere egen ledelsesmæssig praksis og kontekst til de centrale teorier, begreber og metoder der knytter sig til de retslige rammer for ledelse.
- Omsætte relevante regler til handlinger i den ledelsesmæssige praksis.

## Vf B Ledelse i frivillige organisationer

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Forstå de frivillige organisationers særkender og kan arbejde med analyse, refleksion og håndtering af ledelse i frivillige organisationer.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har opnået viden om og forståelse af:

- Teorier, begreber og metoder i forhold til ledelse af frivillige og lønnede i frivillige organisationer og den tredje sektor.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har opnået praktiske færdigheder til at:

- Kunne vurdere og formidle betydningen af teorier, begreber og metoder, der knytter sig til ledelse i frivillige organisationer i forhold til egen ledelsesmæssige kontekst og praksis
- Kunne vurdere betydningen af etik og værdier i frivillige organisationer og vælge relevante ledelsestilgange.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Lede frivillige medarbejdere på en reflekterende måde
- Identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til de konkrete kontekster for ledelsesopgaven.

## VfD Institutionsledelse

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Varetage rollen som leder af den offentlige institution under hensyntagen til forskellige professioner.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier og modeller om institutionsledelse og ledelse af fagprofessioner.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har opnået færdigheder til:

- Reflekteret at kunne vurdere teorier og modeller om institutionsledelse og ledelse af fagprofessioner i forhold problemstilling fra egen praksis samt kunne begrunde og udvælge relevant løsningsmodel/-teori i forhold hertil
- At formidle institutionens organisatoriske og ledelsesmæssige problemstillinger til forskellige fagprofessionelle medarbejdere/medarbejdergrupper.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Indgå i og lede det institutionsfaglige og tværfaglige samarbejde om drift og udvikling af egen institution.

## Vf E Ledelse af forandrings- og udviklingsprocesser i offentlige organisationer

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Varetage og gennemføre forandringsprocesser i egen, offentlige og/eller politisk styrede organisation og til at initiere, lede og gennemføre forandringsprocesser med henblik på udvikling og fornyelse.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier og modeller om forandringsledelse i offentlige og/eller politisk styrede organisationer.

#### Færdigheder

Det er målet at den studerende har opnået færdigheder til:

- Reflekteret at kunne vurdere teoretiske modeller om forandringsledelse i forhold til problemstilling fra offentlig og/eller politisk styret, organisatorisk praksis samt begrunde og udvælge relevant løsningsmodel/-teori hertil
- At kunne formidle den forandringsledelsesmæssige/udviklingsmæssige problemstilling til medledere, medarbejdere og andre interessenter, herunder borgere og brugere.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Indgå i det faglige, tværfaglige og tværgående samarbejde om gennemførelse af forandringsproces i egen organisation.

# Vf F Ledelse af fusioner og sammenlægninger i offentlige organisationer

5 ECTS-point

## Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Varetage ledelsen af fusioner og sammenlægninger i offentlige organisationer.
---

## Mål for læringsudbytte

### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Relevante teorier og metoder, der kan understøtte ledelse af fusioner og sammenlægningsprocesser.

### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Iagttage, analysere og reflektere over den organisatoriske kontekst, som fusionen eller sammenlægningen udspiller sig i
- Vurdere og vælge teorier og metoder til ledelse af fusions- eller sammenlægningsprocessen samt begrunde valget heraf.

### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Sætte mål for, designe, facilitere og lede fusions- og sammenlægningsprocesser, så de understøtter det overordnede formål med fusionen under hensyntagen til den organisatoriske kontekst
- Erkende egne læringsbehov indenfor området.

## VfH Ledelse og forhandling i politisk styrede organisationer

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Varetage ledelse af og gennemføre forhandlingsforløb i egen politisk styrede organisation.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har opnået viden om og forståelse af:

- Teorier, begreber og metoder om offentlig ledelse af forhandling i en politisk styret kontekst samt deres betydning og fremtrædelse på såvel samfundsmæssigt som organisatorisk niveau.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til:

- På baggrund af iagttagelser af og indsamlet empiri om samt analyse og refleksion af ledelse af og i forhandlingsprocesser at kunne udarbejde en plan eller strategi for en større organisatorisk forhandlingsproces
- At kunne bruge forhandling og konflikter som innovativ ressource.

#### Kompetencer

Det er målet, at den studerende kan:

- Kunne relatere iagttagelser og indsamlet empiri, der knytter sig til forhandlingsprocesser til egen ledelsesmæssig praksis og kontekst
- Kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til forhandling i lederskabs- og forhandlingsrummet.

## Vf I Ledelse og styring i politisk styrede organisationer

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Lede og styre på en begrundet og reflekteret måde i et helhedsorienteret perspektiv med afsæt i politikker, strategi, drift og borger.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har opnået viden om og forståelse af:

- Teorier, begreber og metoder om ledelse og styring i politisk styrede organisationer og kan reflektere over deres betydning såvel organisatorisk som samfundsmæssigt.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Indsamle og analysere empiri om politisk ledelse og styring samt relatere denne til egen ledelsesmæssig praksis
- Udforme og gennemføre handleplaner på en begrundet måde i feltet mellem politik, strategi, drift og borger.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Lede og styre på en reflekteret måde i en politisk styret organisation mellem politik, strategi, drift og borger.

## Vf M Inklusionsledelse

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Håndtere ledelse af den inkluderende skole og institution, herunder læringsledelse, motivation og forandringsledelse.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Inklusion og ledelse af struktur, kultur og processer, der fremmer inklusion opad, nedad og udad i organisationen
- Hvordan inklusionsforpligtelsen udfordrer og udvikler kerneydelsen i skoler og institutioner.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Fremme praksisfællesskaber, der sikrer lokal tilpasning og motivation.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Analysere udfordringer og problemer og udarbejde handleplaner for en inkluderende praksis på den enkelte skole eller institution på reflekterende vis.

## Vf N Ledelse af samskabelsesprocesser

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner viden, færdigheder og kompetencer til at:

Kunne lede samskabelsesprocesser på tværs af fagprofessionelle, borgere, frivillige og andre aktører samt lede løsningsorienterede processer i og på tværs af velfærdsorganisationer.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- De samfundsmæssige og organisatoriske udviklingstræk, der ligger til grund for medborgerskab
- Ledelse og motivation af frivillige i samspil med ansatte medarbejdere, reflekteret over anvendt praksis.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Kunne analysere, vurdere og perspektivere medborgerskabstænkning i forhold til egen organisation og kontekst.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Lede konkrete samskabelsesprocesser med inddragelse af borgere, frivillige og fagprofessionelle
- Identificere egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til tværgående samskabelse som basis for innovative løsninger.

## Vf 0 Ledelse af social kapital

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Arbejde med analyse, refleksion og ledelse, der bidrager til organisationens sociale kapital.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet at den studerende har opnået viden om og forståelse af:

- Teorier, begreber og metoder i forhold social kapital og kunne reflektere over anvendt praksis
- Processer på et organisatorisk, ledelsesmæssigt og operationelt niveau, der har betydning for den sociale kapital på arbejdspladsen, herunder mestring og motivation.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har opnået praktiske færdigheder til at:

- Analysere relevante problemstillinger samt planlægge, gennemføre og evaluere aktiviteter i relation til den sociale kapital og det psykosociale arbejdsmiljø.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Arbejde systematisk og involverende med social kapital på et organisatorisk og ledelsesmæssigt niveau og relatere egen ledelsesmæssig praksis
- Planlægge, gennemføre og evaluere målrettede indsatser i arbejdet med social kapital.

## Bilag 3: Uddannelsesretninger og retningsspecifikke moduler

### Uddannelsesretning X: Skoleledelse

Det anbefales, at have gennemført de obligatoriske moduler inden start på retningens moduler.

#### Vf SK 1 Pædagogisk ledelse

5 ECTS-point

##### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Initiere og lede læreprocesser med henblik på udvikling og fornyelse af læringsmiljø og pædagogisk praksis.

##### Mål for læringsudbytte

##### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier og metoder om uddannelse i et foranderligt samfund, ledelse af pædagogisk praksis og styring af læreprocesser.

##### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Analysere, vurdere og reflektere over situationer og forhold, der vedrører skabelse af pædagogisk ledelse, fornyelse af læringsmiljø samt iværksætte handlingstiltag.

##### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Håndtere faglige og organisatoriske udfordringer i forbindelse med at udvikle og styrke en læringscentreret kultur og den pædagogiske praksis
- Identificere behov for organisationens kompetenceudvikling og formidle begrundede handlingstiltag.

## Vf SK 2 Kvalitetsstyring og evaluering i folkeskolen

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig kompetencer, viden og/eller færdigheder til at:

Udvælge de perspektiver, metoder og data, som understøtter de organisatoriske udviklingsprocesser og dermed udvikling af kvalitet i skolen.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Perspektiver, teorier og metoder om kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering, samt kunne reflektere over anvendt praksis.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Kunne tilrettelægge analyser, der frembringer relevante data til kvalitetsudvikling i skolen
- Udarbejde, planlægge og styre evalueringsforløb fra indsamlet empiri vedrørende kvalitetsarbejde samt begrundede valg af metoder og modeller.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Lede kvalitetsudvikling og herunder at tilrettelægge og gennemføre evaluerings- og udviklingsprocesser, der understøtter kvaliteten i skolen.

## Vf SK 3 Ledelse i skolens professionelle kultur

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Lede skolens professionelle kultur, hvor fagligheder og funktioner samarbejder om opgaveløsningen.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier om fagprofessionelle, meningsdannelse, kultur og systemer samt ledelse på tværs af fagprofessioner samt kunne reflektere over anvendt praksis.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Analysere og vurdere situationer og forhold, der vedrører ledelse af fagprofessionelle og af det tværprofessionelle samarbejde
- Anvende metoder og redskaber til at facilitere samarbejdet mellem ledelse og fagprofession samt på tværs af fagprofessioner.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Lede professionelt gennem koordinatore, vejledere og andre organisatoriske funktioner
- Lede ledelsesteam med forskellige funktioner og fagligheder.

## Vf SK 4 Ledelse af elevcentreret læring

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig kompetencer, viden og/eller færdigheder til at:

Initiere og lede udviklings- og feedbackprocesser på skolen med det sigte at understøtte elevens læring og skolens samlede udvikling.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- At fokusere målfastsættelse som grundlag for skolens udvikling
- Anvendelse af data som led i skoleudvikling med henblik på at skabe læringscentreret ledelse.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Understøtte og lede medarbejdernes anvendelse af elevfeedback.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Varetage ledelse af skolens strategi- og procesarbejde med henblik på at styrke en elevcentreret læringskultur.

## Vf SK 5 Skoleledelse med data

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig kompetencer, viden og/eller færdigheder til at:

Kunne anvende data og dokumentation til at skabe afsæt for ledelsesmæssige beslutningsprocesser og arbejde systematisk med kvalitetsudvikling af skolens kerneydelser.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Data som empirisk viden og dokumentation i en bred, videnskabelig forståelse.

#### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Vurdere forskellige datatyper i forhold til ledelse af skolens udvikling
- Analysere data, planlægge ledelsesindsatser affødt af data samt planlægge indsamling af relevant data som dokumentation for ledelsesindsatsen.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Arbejde systematisk med kvalitetsudvikling af skolens kerneydelser ved hjælp af en data-informeret ledelsespraksis.

## Uddannelsesretning Z: Ledelse af velfærdsteknologi

Det anbefales at have gennemført de obligatoriske moduler inden start på retningens moduler.

### Vf LV1 Ledelse og vurdering af velfærdsteknologiske løsninger

#### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Lede, facilitere og vurdere anvendelse af løsninger på det velfærdsteknologiske område.
---

#### Mål for læringsudbytte

##### Viden og forståelse

Det er målet, at den studerende har viden om og forståelse af:

- Teorier og metoder med særlig relevans for ledelse og vurdering vedrørende velfærdsteknologiske løsninger samt kunne reflektere over anvendt praksis.

##### Færdigheder

Det er målet, at den studerende har færdigheder til at:

- Indsamle og dokumentere data til en velfærdsteknologisk vurdering og udarbejde implementeringsplan med fokus på borger, teknologi, organisation og økonomi
- Formidle velfærdsteknologiske løsninger for borgere, personale og organisation samt etablere samspil mellem disse.

##### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Gennemføre og vurdere velfærdsteknologiske løsninger i egen organisation.

## Vf LV 2 Ledelse af velfærdsteknologiske udviklingsprocesser

5 ECTS-point

### Formål

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:

Varetage og gennemføre udviklingsprocesser med henblik på indførelse af velfærdsteknologi inden for social- og sundhedsfaglige felt.

### Mål for læringsudbytte

#### Viden og forståelse

Det er målet at den studerende har opnået viden om og forståelse af:

- Teorier og modeller med særlig relevans for udviklings- og forandringsprocesser i forbindelse med velfærdsteknologi samt kunne reflektere over anvendt praksis.

#### Færdigheder

Det er målet at den studerende har opnået færdigheder til at:

- Vurdere modeller om velfærdsteknologi og forandringsprocesser i forhold til problemstilling fra praksis samt begrunde og udvælge relevant løsningsmodel
- Formidle den velfærdsteknologiske og forandringsmæssige problemstilling til medledere, medarbejdere og andre interessenter, herunder borgere og brugere.

#### Kompetence

Det er målet, at den studerende kan:

- Indgå i det faglige og tværfaglige samarbejde om udvikling af velfærdsteknologi i egen organisation
- Inddrage sammenhæng mellem organisatoriske udviklingsstrategier, strategier for kompetenceudvikling og strategier for velfærdsteknologiske løsninger.

## **Bilag 4: Prøveallonge for Diplomuddannelsen i ledelse**

Gældende fra 01.01.2016 for studieordningen for Diplomuddannelsen i ledelse vedrørende prøveformer, bedømmelsesformer og bedømmelsesgrundlag.

I henhold til i Bekendtgørelse om prøver og eksamener i erhvervsrettede uddannelser, BEK nr 1500 af 02/12/2016 (Eksamensbekendtgørelsen) og Bekendtgørelse om diplomuddannelser BEK nr 1008 af 29/06/2016, samt studieordningen for Diplomuddannelsen i ledelse, har udbyderne af uddannelsen fastsat nedenstående prøvebestemmelser:

### **GENERELLE BESTEMMELSER**

- A) Uddannelsens prøver
- B) Bedømmelse
- C) Opfyldelse af deltagelsespligt samt aflevering af opgaver og projekter
- D) Frist for afmelding til prøver samt afholdelse af syge- og omprøve

### **PRØVEFORMER**

- E) Prøveformer, herunder formkrav til besvarelse

### **SÆRLIGE FORHOLD**

- F) Anvendelse af hjælpemidler
- G) Det anvendte sprog ved prøven
- H) Særlige prøvevilkår
- I) Brug af egne og andres arbejder
- J) Disciplinære foranstaltninger ved eksamenssnyd og forstyrrende adfærd ved eksamen
- K) Bedømmelsen af den studerendes formulerings - og staveevne
- L) Klage og anke

§§ i nedenstående tekst henviser til bestemmelserne i Bekendtgørelse om prøver i de erhvervsrettede videregående uddannelser (herefter kaldet Eksamensbekendtgørelsen)

---

## **GENERELLE BESTEMMELSER**

For bedømmelse efter hvert modul gælder:

- 1) Bekendtgørelse om prøver i erhvervsrettede videregående uddannelser BEK nr. 1500 af 02/12/2016
- 2) Bekendtgørelse om karakterskala og anden bedømmelse ved uddannelser på Uddannelses- og Forskningsministeriets område nr. 114 af 03/02/2015
- 3) En skriftlig opgave eller et praktisk produkt, som udarbejdes i gruppe, gøres til genstand for en prøve, hvor det er den studerendes individuelle præstation der bedømmes.

### **A) Uddannelsens prøver jf. § 2, stk. 2.**

#### **Prøveformen**

Prøveformen kan være en skriftlig prøve, mundtlig prøve eller kombinationsprøve.

Den enkelte uddannelsesinstitution fastsætter i sin studievejledning/eksamensvejledning hvilken prøveform, der anvendes for det enkelte modul samt eventuelle formkrav. For afgangprojektet er prøveformen dog anført i studieordningen og uddybet nedenfor.

#### **Karakterskala**

Alle prøver bedømmes med en karakter i henhold til 7-trins-skalaen.

Karakteren gives normalt umiddelbart efter den mundtlige eksamination; ved skriftlige prøver på et af uddannelsesinstitutionen fastsat og udmeldt tidspunkt.

#### **Individuel prøve eller gruppeprøve**

Den studerende kan vælge at gå til individuel prøve eller gruppeprøve iht. muligheden anført herfor i institutionens eksamensvejledning/studievejledning.

Såfremt der ønskes gruppeprøve, meddeler de studerende dette senest på et af institutionen fastlagt tidspunkt.

#### **Individuel bedømmelse**

Bedømmelsen er altid individuel, uanset om der er tale om individuel prøve eller gruppeprøve. Det betyder, at den enkeltes præstation altid skal kunne identificeres i produkter, såfremt de indgår i bedømmelsen.

#### **Formalia ved skriftlig fremstilling**

Ved en side forstås formatet A4 med 2400 typeenheder i gennemsnit pr. side, inklusiv mellemrum. Forside, indholdsfortegnelse, bilagsliste og litteraturlister ved skriftlige produkter indgår ikke i det maksimale sidetal. Bilag kan ikke forventes læst af bedømmerne.

#### **Placering af prøverne i uddannelsesforløbet**

Modulprøverne afslutter modulet.

### **B) Bedømmelse, jf. § 32, stk. 3.**

Prøver bedømmes internt eller eksternt, jf. Studieordningens kapitel 9.

Ved interne prøver foretages bedømmelsen af en eller flere undervisere udpeget af institutionen.

Ved eksterne prøver foretages bedømmelsen af eksaminator og af en eller flere censorer, der er medlemmer af det landsdækkende censorkorps og beskikket af Uddannelsesministeriet.

Det fremgår af institutionens eksamensvejledning/studievejledning, om prøven er intern eller ekstern, dog således at min. 30 ECTS-point udprøves med ekstern censur, heraf 15 ECTS-point på afgangsprøvet og min. 10 ECTS-point på de obligatoriske moduler i henhold til studieordningens kap. 9.

### **C) Opfyldelse af deltagelsespligt samt aflevering af opgaver/projekter, jf. § 5.**

Der er ikke tilstedeværelsespligt til undervisningen.

Det er den studerendes ansvar at opfylde de læringsmål, som er fastsat for modulet.

Bedømmelsen ved prøven vurderer graden af målopfyldelse.

### **D) Frist for afmelding til prøver samt afholdelse af syge- og omprøve, jf. §§ 5-7.**

Den studerende har samtidigt med sin tilmelding til uddannelsen indstillet sig til prøve.

Uddannelsesinstitutionen meddeler eksaminanden tid og sted for prøvens afholdelse samt seneste frist for afmelding. Afmelding til prøven herefter vil tælle som en prøvegang.

## **Omprøve og sygeprøve**

Består den studerende ikke prøven, kan vedkommende gå til omprøve, som normalt ligger sammen med de næste ordinære prøver eller i umiddelbar forlængelse af semestret. Den studerende kan gå til omprøve 2 gange.

Ved forfald på grund af dokumenteret sygdom kan den studerende gå til sygeprøve, som normalt ligger sammen med de næste ordinære prøver eller i umiddelbar forlængelse af semestret.

## **PRØVEFORMER**

### **E) Prøveformer, herunder formkrav til besvarelse, jf. § 9.**

### **Skriftlige prøver**

Ved skriftlige prøver bedømmes udelukkende det skriftlige produkt.

En skriftlig prøve kan være individuel eller i gruppe på op til 4 studerende. Opgavens omfang afhænger af, hvilken form for skriftligt materiale, der er tale om.

#### ***Individuel skriftlig prøve***

En individuel skriftlig opgave udarbejdes alene af den studerende.

#### ***Skriftlig gruppeprøve***

En skriftlig opgave til gruppeprøve kan udarbejdes af 2, 3 eller 4 studerende.

Ved aflevering i gruppe er indledning, problemformulering og konklusion fælles for gruppen.

Ved den øvrige tekst angives det, hvem der har udarbejdet hvilke dele.

Følgende typer af skriftlige prøver finder anvendelse på uddannelsen:

1. Skriftlig opgave
2. Casebaseret skriftlig opgave

3. Essay/refleksionsopgave
4. Synopsis
5. Læringslogbog/Portfolio
6. Projekt opgave
7. Ugeopgave
8. 24 timers opgave.

Det fremgår af institutionens eksamensvejledning/studievejledning, hvilket skriftligt materiale der anvendes, det maksimale sideantal samt om der er mulighed for at aflevere et gruppebaseret produkt. Ved gruppebaserede produkter udvides det maksimale sideantal typisk med min. 2 sider pr. studerende udover én (se dog nedenfor vedr. afgangprojektet).

### **Mundtlige prøver**

En mundtlig prøve er en prøve, hvor kun den mundtlige præstation bedømmes. Et eventuelt eksamensoplæg (skriftligt oplæg, produkt eller andet materiale) indgår ikke i bedømmelsen.

### **Individuelle mundtlige prøver**

Mundtlige prøver former sig som en samtale mellem eksaminand og eksaminator. Prøvetiden fastsættes normalt til 30 min. inkl. votering for modulprøver.

### **Mundtlige gruppeprøver**

Studerende kan gå til mundtlig prøve i gruppe på 2, 3 eller 4 studerende.

Mundtlige gruppeprøver former sig som en samtale mellem eksaminander og eksaminator. Ved gruppeprøver forlænges prøvetiden med minimum 15 min. pr. studerende ud over én. Der henvises i øvrigt til uddannelsesinstitutionens studievejledning/eksamensvejledning.

### **Kombinationsprøver**

En kombinationsprøve defineres som en mundtlig prøve kombineret med et produkt (skriftligt oplæg eller andet materiale), som indgår i bedømmelsen.

Den mundtlige del af prøven kan være individuel eller gruppeprøve (se ovenfor).

Produktet kan udarbejdes af én studerende eller af en gruppe på 2, 3 eller 4 studerende. Ved skriftlige produkter udarbejdet af flere studerende gælder, at hvis der gives en samlet karakter for den skriftlige og den mundtlige præstation, er der ikke krav om, at der skal ske en individualisering af de forskellige dele af opgaven.

Studerende, der afleverer et individuelt produkt, går til individuel mundtlig prøve. Produktet indgår i bedømmelsen og kan være:

1. Skriftlig opgave
2. Projekt opgave
3. Casebaseret skriftlig opgave
4. Erfaringsrapport
5. Refleksionsopgave
6. Synopsis
7. Billedmateriale
8. Elektronisk oplæg (lyd, video)
9. Læringslogbog/portfolio.

## Afgangsprojektet

Eksamen i afgangprojektet består af et skriftligt projekt med mundtligt forsvar.

Afgangprojektet kan udarbejdes individuelt eller i grupper på 2, 3 eller 4 studerende.

Den mundtlige prøve kan være individuel eller i grupper på 2, 3 eller 4 studerende og har form af et mundtligt forsvar med udgangspunkt i projektet. Det skriftlige produkt skal have et omfang på min. 40 max. 60 normalsider ekskl. forside, indholdsfortegnelse og bilag og kan udvides progressivt med max. 10 normalsider pr. studerende.

Eksaminationen vil være med individuel bedømmelse. Eksamen afholdes med ekstern censur og bedømmes efter 7-trinsskalaen. I bedømmelsesgrundlaget indgår såvel det skriftlige projekt/præsentation som det mundtlige forsvar. Bedømmelsens resultat skal være udtryk for en helhedsvurdering af projektet og det mundtlige forsvar.

Til eksaminationen er der afsat i alt 60 minutter pr. studerende ved individuelt projekt (oplæg samt eksamination og votering). Prøvetiden udvides med 30 minutter pr. studerende i en gruppe.

Institutionen udarbejder en særlig vejledning vedr. afgangprojektet, som gøres tilgængelig for de studerende.

Studerende, der har påbegyndt uddannelsen før 1. januar 2010, kan komme til at mangle et antal ECTS-points (1-4) afhængig af hvor mange moduler, der er taget med henholdsvis 9 og 5 ECTS-point. De manglende ECTS-points kan indhentes enten ved at tage endnu et valgmodul eller ved udvidelse af afgangprojektet, hvor den studerende udarbejder en særlig synopsis/skriftlig opgave svarende til 1, 2, 3 eller 4 ECTS-points, afhængig af hvor mange points han/hun mangler for at opnå uddannelsens 60 ECTS-points.

Der gives karakterer efter 7-trins-skalaen. Bedømmelsens resultat er individuelt og skal være udtryk for en helhedsvurdering af det skriftlige produkt og den mundtlige eksamination.

## SÆRLIGE FORHOLD

### **F) Anvendelse af hjælpemidler, jf. § 14.**

Anvendelse af hjælpemidler, herunder elektroniske, er tilladte i forbindelse med udarbejdelse af bedømmelsesgrundlag og fremlæggelse til mundtlig prøve.

Eksaminanden er selv ansvarlig for, at hjælpemidlerne er til stede, og at de virker.

Institutionen kan af kapacitetsmæssige hensyn fastsætte begrænsning i adgangen til at anvende elektroniske hjælpemidler.

### **G) Det anvendte sprog ved prøven, jf. § 16.**

Prøverne aflægges normalt på dansk, medmindre undervisningen på modulet har været meddelt på et fremmedsprog, eller at væsentlige formål giver grundlag for dispensation.

I uddannelser, der udbydes på dansk, aflægges prøverne på dansk, medmindre det er en del af den enkelte prøves formål at dokumentere færdigheder i fremmedsprog.

Prøverne kan aflægges på svensk eller norsk i stedet for dansk, medmindre prøvens formål er at dokumentere eksaminandens færdigheder i dansk.

I uddannelser, der udbydes på engelsk eller et andet fremmedsprog, aflægges prøverne på dette sprog, medmindre det er en del af den enkelte prøves formål at dokumentere eksaminandens færdigheder i et andet sprog.

Uddannelsesinstitutionen kan desuden, hvor forholdene gør det muligt, tillade en eksaminand, der ønsker det, at aflægge en prøve på et fremmedsprog, medmindre prøvens formål er at dokumentere eksaminandens færdigheder i dansk.

#### **H) Særlige prøvevilkår, jf. § 17.**

Uddannelsesinstitutionen tilbyder særlige prøvevilkår til eksaminander med fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse, til eksaminander med tilsvarende vanskeligheder samt til eksaminander med et andet modersmål end dansk, når institutionen vurderer, at dette er nødvendigt for at ligestille disse eksaminander med andre i prøvesituationen. Det er en forudsætning, at der med tilbuddet ikke sker en ændring af prøvens niveau.

#### **I) Brug af egne og andres arbejder, jf. § 18.**

En eksaminand skal ved aflevering af en skriftlig besvarelse med sin underskrift bekræfte, at besvarelsen er udfærdiget uden uretmæssig hjælp.

Får institutionen bekræftet formodning om, at en eksaminand ikke overholder reglerne for retmæssig eksamensadfærd, herunder får eller giver uretmæssig hjælp, udgiver en andens arbejde for sit eget, anvender eget tidligere bedømt arbejde uden henvisning eller udviser forstyrrende adfærd, bortvises eksaminanden fra prøven.

I mindre alvorlige tilfælde giver uddannelsesinstitutionen først en advarsel.

En bortvisning medfører, at en eventuel karakter for den pågældende prøve bortfalder, og at eksaminanden har brugt et prøveforsøg.

Uddannelsesinstitutionen kan under skærpede omstændigheder beslutte, at eksaminanden skal bortvises fra institutionen i en kortere eller længere periode. I sådanne tilfælde gives en skriftlig advarsel om, at gentagelse kan medføre varig bortvisning.

#### **J) Disciplinære foranstaltninger i tilfælde af eksamenssnyd og forstyrrende adfærd ved eksamen, jf. § 18.**

En prøve er begyndt, når uddelingen af opgaverne er begyndt, når forberedelsesmateriale eller opgavetitel er udleveret til eksaminanden, eller når eksaminanden er blevet bekendt med prøvespørgsmålet eller lignende.

En eksaminand, der kommer for sent til en skriftlig prøve, kan kun deltage i prøven, hvis institutionen anser det for udelukket, at den pågældende kan have modtaget nogen oplysninger om opgaven og finder, at forsinkelsen er rimeligt begrundet. Prøvetiden kan kun i særlige tilfælde forlænges.

En eksaminand, der kommer for sent til en mundtlig prøve, kan få tilbud om at blive eksamineret på et senere tidspunkt, hvis institutionen finder, at forsinkelsen er rimeligt begrundet.

Bliver uddannelsesinstitutionen i forbindelse med en prøve opmærksom på fejl og mangler, der kan udbedres, træffer institutionen - eventuelt efter drøftelse med bedømmerne eller opgavestillerne - afgørelse om, hvordan udbedringen skal ske. Ved væsentlige fejl og mangler tilbyder uddannelsesinstitutionen ombedømmelse eller omprøve.

Tilbuddet gælder for alle de eksaminander, hvis prøve lider af samme fejl og mangler.

Ved fejl og mangler af særlig grov karakter kan uddannelsesinstitutionen træffe afgørelse om at annullere allerede afholdt prøve og foranstalte en omprøve

### **K) Bedømmelse af den studerendes formulerings- og staveevne jf. § 33, stk. 2.**

Ved bedømmelsen af eksamenspræstationen i afgangsprøvet skal der lægges vægt på eksaminandens formulerings- og staveevne, hvis eksamenspræstationen er affattet på dansk, og det kan påvirke karakterfastsættelsen. Institutionen kan dispensere herfra for eksaminander, der dokumenterer en relevant specifik funktionsnedsættelse (jf. § 17)

### **L) Klage og anke, jf. kapitel 10.**

#### **Klage**

Klager over forhold ved prøver indgives individuelt af eksaminanden til uddannelsesinstitutionen. Klagen skal være skriftlig og begrundet. Klagen indgives senest 2 uger efter, at bedømmelsen af prøven er bekendtgjort på sædvanlig måde. Uddannelsesinstitutionen kan dispensere fra fristen, hvor usædvanlige forhold begrundet det.

Til brug for klagesagen skal eksaminanden efter anmodning have udleveret en kopi af den stillede opgave og ved prøver med skriftlig besvarelse tillige kopi af egen opgavebesvarelse.

Eksaminanden kan fortsætte uddannelsen under klagesagens behandling bortset fra, hvor andet er fastsat i bekendtgørelsen.

Klagen kan vedrøre:

- 1) Eksaminationsgrundlaget, herunder prøvespørgsmål, opgaver og lignende, samt dets forhold til uddannelsens mål og krav
- 2) Prøveforløbet
- 3) Bedømmelsen.

Uddannelsesinstitutionen forelægger straks klagen for bedømmerne, der har en frist på normalt 2 uger til at afgive en udtalelse.

Bedømmerne skal udtale sig om de faglige spørgsmål i klagen.

Klageren skal have mulighed for at kommentere udtalelserne inden for en frist af normalt 1 uge.

Uddannelsesinstitutionen afgør klagen på grundlag af bedømmernes faglige udtalelser og klagerens kommentarer til udtalelserne.

Afgørelsen, der skal være skriftlig og begrundet, kan være:

- 1) Tilbud om ny bedømmelse (ombedømmelse), dog ikke ved mundtlige prøver
- 2) Tilbud om ny prøve (omprøve)
- 3) At klageren ikke får medhold i klagen.

Kun når bedømmerne er enige om det, kan uddannelsesinstitutionens afgørelse gå ud på, at klageren ikke får medhold.

Uddannelsesinstitutionen skal straks give klageren og bedømmerne meddelelse om afgørelsen. Går afgørelsen ud på tilbud om ombedømmelse eller omprøve, skal klageren informeres om, at ombedømmelse eller omprøve kan resultere i en lavere karakter.

Accept af tilbud om ombedømmelse eller omprøve skal ske senest 2 uger efter meddelelse om, at afgørelsen er afgivet. Ombedømmelse eller omprøve skal finde sted snarest muligt.

Er bevis udstedt, skal uddannelsesinstitutionen inddrage beviset, indtil bedømmelsen foreligger og eventuelt udstede et nyt bevis.

Til ombedømmelse og omprøve udpeges nye bedømmere. Ved ombedømmelse skal bedømmerne have forelagt sagens akter: Opgaven, besvarelsen, klagen, de oprindelige bedømmeres udtalelser med klagers bemærkninger hertil samt institutionens afgørelse.

Bedømmerne meddeler uddannelsesinstitutionen resultatet af ombedømmelse vedlagt en skriftlig begrundelse.

Uddannelsesinstitutionen giver klageren meddelelse om bedømmelsen og begrundelsen for bedømmelsen. Omprøve og ombedømmelse kan resultere i en lavere karakter.

## **Anke af afgørelse**

Klageren kan indbringe uddannelsesinstitutionens afgørelse vedrørende faglige spørgsmål for et af institutionen nedsat ankenævn, der træffer afgørelse. Klageren indgiver anken til uddannelsesinstitutionen. Anken skal være skriftlig og begrundet.

Anken skal indgives senest 2 uger efter, at klageren er gjort bekendt med uddannelsesinstitutionens afgørelse. Uddannelsesinstitutionen kan dispensere fra fristen, hvor usædvanlige forhold begrundet det.

Uddannelsesinstitutionen nedsætter i samarbejde med censorformandskabet et ankenævn hurtigst muligt efter indgivelse af en anke.

Der kan nedsættes permanente ankenævn. Nævnet består af to beskikkede censorer, en eksaminationsberettiget lærer og en studerende inden for fagområdet.

Ankenævnets virksomhed er omfattet af forvaltningsloven, herunder om inhabilitet og tavshedspligt.

Ankenævnet træffer afgørelse på grundlag af det materiale, som lå til grund for institutionens afgørelse og eksaminandens begrundede anke.

Ankenævnets afgørelse, der skal være skriftlig og begrundet, kan være:

- 1) Tilbud om ombedømmelse ved nye bedømmere, dog ikke ved mundtlige prøver
- 2) Tilbud om omprøve ved nye bedømmere
- 3) At klageren ikke får medhold i anken.

Ankenævnets afgørelse meddeles uddannelsesinstitutionen snarest muligt og ved vintereksamen senest 2 måneder og ved sommereksamen senest 3 måneder efter, at anken er indgivet til institutionen.

Kan anken ikke behandles inden for denne frist, skal uddannelsesinstitutionen hurtigst muligt underrette klageren herom med angivelse af begrundelsen herfor og oplysning om, hvornår anken forventes færdigbehandlet.

Uddannelsesinstitutionen giver hurtigst muligt klageren meddelelse om og bedømmerne kopi af afgørelsen. Går afgørelsen ud på tilbud om ombedømmelse eller omprøve, skal klageren informeres om, at ombedømmelse eller omprøve kan resultere i en lavere karakter.

Ankenævnets afgørelse kan ikke indbringes for anden administrativ myndighed.