

Studieordning for Diplomuddannelsen i ledelse

rev. 15. januar 2006

Diplomuddannelsen i ledelse er en del af det kompetencegivende videreuddannelsessystem for voksne. Rammeloven for Bekendtgørelsen om diplomuddannelsen i ledelse er lov om erhvervsrettet grunduddannelse og videregående uddannelse for voksne (videreuddannelsessystemet) nr. 488 af 31. maj 2000.

Studieordningen er udarbejdet i henhold til bekendtgørelse om diplomuddannelsen i ledelse nr. 120 af 25/02/2003. Den er gældende for alle institutioner, som er godkendt af Undervisningsministeriet til udbud af denne uddannelse.

Ændringer i studieordningen kan kun foretages i et samarbejde mellem de udbydende institutioner. Dette samarbejde formidles gennem beslutninger truffet i et udvalg, der repræsenterer udbyderinstitutionerne.

Kapitel 1: Uddannelsens formål, mål og varighed

Kapitel 2: Adgangskrav

Kapitel 3: Struktur og indhold

Kapitel 4: Bedømmelse

Kapitel 5: Generelle eksamensbestemmelser

Kapitel 6: Almindelige bestemmelser

Kapitel 7: Regler for selvstuderende

Kapitel 8: Kvalitetskrav

Kapitel 9: Ikrafttrædelses- og overgangsbestemmelser

Kapitel 1:

Formål

§ 1 Diplomuddannelsen i ledelse har til formål at kvalificere nuværende og kommende ledere til selvstændigt at kunne varetage ledelsesopgaver. Uddannelsen skal sætte deltagerne i stand til at vurdere, reflektere og anvende elementer, der indgår i ledelsesprocessen fra strategisk til operativt niveau.

Uddannelsens praksisfokusering er central for de metoder og former, som uddannelsen baseres på, såvel i forhold til læring indenfor det teoretiske, praktiske som til det udviklende perspektiv i ledelse. Uddannelsen skal således både give teoretisk viden og skabe forbindelse mellem teori og praksis. Der lægges vægt på, at undervisningen er praksisrelateret.

De studerendes erfaringer udnyttes i undervisningen, de skal kunne reflektere over egen organisation, og det skal demonstreres, hvordan teorien kan anvendes ved løsningen af praktiske problemer, herunder at lede og motivere medarbejdere.

Uddannelsen skal være med til at kvalificere de studerendes personlige handlekompetence i forhold til arbejdet i det ledelsesfelt, hvor de søger eller har beskæftigelse. De studerende skal:

- tilegne sig viden om sammenhænge, som er relevante for deres arbejdsfelt og studiets
- ledelsesfaglige områder
- analysere relevante faglige problemstillinger dvs. beskrive årsagssammenhænge og betydningsmønstre bl.a. med afsæt i konkrete erfaringer, beskrivende begreber samt relevante teoretiske forklaringsmodeller

- udvikle evnen til at formulere sig mundtligt samt kvalificere evnen til som ledere skriftligt at formidle faglige problemstillinger
- lære at forholde sig perspektiverende til faglige og praksisrelaterede problemstillinger samt udtænke nye handlemuligheder set fra et ledersynspunkt

Mål

Målet er, at de studerende efter endt uddannelse

- har erhvervet en systematisk helhedsforståelse på tværs af organisatoriske og faglige grænser
- kan analysere organisationens omgivelser
- kan fortolke og udforme overordnede mål og strategier
- selvstændigt kan udforme mål og helhedsplaner i eget ansvarsområde og kan have en dialog med beslutningstagere herom
- selvstændigt kan lede og motivere medarbejderne
- er bevidst om og kan medvirke til at skabe de nødvendige vilkår for egen position, opgaver og handlemuligheder

Stk. 2. Uddannelsen gennemføres på et niveau, der svarer til en mellemlang videregående uddannelse eller en bacheloruddannelse.

Stk. 3. Uddannelsen udgør et selvstændigt afrundet uddannelsesforløb.

§ 2. Uddannelsen er en erhvervsrettet videregående deltidsuddannelse, der udbydes som åben uddannelse.

Stk. 2. Uddannelsen tilrettelægges som deltidsundervisning inden for en tidsramme på indtil 3 år, men kan tilrettelægges som heltidsundervisning, jf. § 2, stk. 7 i lov om åben uddannelse.

Stk. 3. Uddannelsen tilrettelægges som fagligt afgrænsede moduler, jf. § 2, stk. 3 i lov om åben uddannelse.

Stk. 4. Uddannelsen skal være afsluttet senest 6 år efter, at den studerende er begyndt på uddannelsen. Institutionen kan ved usædvanlige forhold dispensere herfra.

Varighed

§ 3. Uddannelsen er normeret til 1 studenterårsværk.

Stk. 2. 1 studenterårsværk er en heltidsstuderendes arbejde i 1 år og svarer til 60 point i European Credit Transfer System (ECTS point).

Stk. 3. Ved opgørelsen af medgåede ECTS point indregnes arbejdsbelastningen ved såvel skema-lagt undervisning som ved forberedelse, udarbejdelse af skriftlige arbejder, herunder øvelser, cases, synopsis og afsluttende projekt samt forudsat selvstudium.

Titulatur

§ 4. Uddannelsen giver ret til at anvende betegnelsen diplom i ledelse. Den engelske betegnelse er: Diploma of Leadership.

Kapitel 2: Adgangskrav

§ 5. Adgang til uddannelsen er betinget af, at ansøgeren har gennemført en uddannelse på niveau med en mellemlang videregående, en bacheloruddannelse, en relevant uddannelse mindst på ni-

veau med en kort videregående uddannelse eller en videregående voksenuddannelse gennemført som et reguleret forløb. Institutionerne kan i studieordningen, jf. § 9, stk. 1 i bekendtgørelsen, fastsætte regler om krav til ansøgerens særlige faglige forudsætninger.

Stk. 2. Ansøgere skal have mindst 2 års relevant erhvervserfaring efter gennemført adgangsgivende uddannelse.

Stk. 3. Institutionen kan optage ansøgere, der ikke opfylder betingelserne i stk. 1, men som ud fra en konkret vurdering skønnes at have forudsætninger, der kan sidestilles hermed, herunder ansøgere, der har gennemført en videregående uddannelse som fleksibelt forløb.

Kapitel 3: Struktur og indhold

§ 6. Som en del af uddannelsen opbygges studiekompetencer i et adfærdsorienteret perspektiv, således at der bevidst arbejdes handlingsorienteret.

Handling i egen organisation bliver dermed et integreret element i uddannelsen – som danner baggrund for ny faglighed – i et integreret forløb, der omfatter progression inden for såvel teori, praksis som samspillet mellem disse.

Stk. 2. Uddannelsesforløbet skal designes således, at deltagernes mulighed for at strukturere indholds- og procesdelen øges gennem uddannelsen – naturligvis i et forløb, der er præget af fortsat faglig udbygning for den enkelte.

Stk. 3. Udvikling af metodisk kompetence støttes løbende i alle moduler.

Stk. 4. Uddannelsen omfatter således:

Obligatorisk del

Den obligatoriske del består af tre moduler á 9 ECTS point med et anbefalet forløb, som følger:

Stk. 4.1.

Modul 1 - Det personlige lederskab (9 ECTS point)

Formål

Formålet er, at de studerende skal kunne kende, vælge, anvende og udvikle forskellige ledelseskompetencer og ledelsesidentiteter i relation til deres egne ledelsesmæssige udfordringer.

De studerende arbejder derfor på et samfunds- og videnskabsteoretisk grundlag med forskellige ledelsesteorier, strategier og metoder. Hensigten hermed er at forstå, hvordan forskellige ledelsesteoretiske tilgange har betydning for iagttagelsen af forskellige ledelsesidentiteter i relation til den helhed, som lederen er en del af.

De studerende inddrager problemstillinger, erfaringer og fortællinger fra egen organisation for at give stof til refleksion og for at forankre læring og udvikling i egen praksis.

Mål

Målet er, at de studerende

- på et videnskabsteoretisk grundlag arbejder med, reflekterer over og forstår forskellige ledelsesteorier
- tilegner sig kompetencer til at forstå forholdet mellem ledelsesmæssige udfordringer og udviklingen af egne ledelseskompetencer relateret til en kompleks kontekst af politiske, rationelle og sociale logikker
- kan anvende teorier, strategier, metoder og redskaber til at vurdere den helhed, som lederen er en del af, med henblik på at forstå og udvikle egen ledelsespraksis

- bliver i stand til at formidle og fortolke fortællinger om lederskabet, så både andre og lederen selv kan se sig selv i dem fra nye perspektiver
- bliver klar over egne værdiers betydning for ledelsesidentiteter
- arbejder problemorienteret med egen kompetenceudvikling i forhold til udfordringer i egen organisation

På modulet arbejdes med 3 hovedtemaer:

1. Personligt lederskab som fortælling og fortolkning i videnskabsteoretisk perspektiv

Temaet fokuserer på, hvordan egen ledelse kan iagttages og forstås i forhold til et komplekst organisations- og samfundsbegreb, som er konsistent med et samfund i konstant forandring. Der lægges vægt på at udvikle de studerendes kompetence til at se ledelsesbegrebet i forhold til forskellige historisk forankrede ledelsesteorier, identitetsforståelser og egen praksis, herunder på betydningen af valg/fravalg af forskellige perspektiver til iagttagelse af egen ledelsespraksis. I den forbindelse arbejdes med at udvikle de studerendes forståelse af, hvordan et dynamisk reflektivt ledelsesbegreb relaterer sig til en kompleks kontekst af politiske, rationelle og sociale logikker.

2. Professionel kompetenceudvikling

Temaet fokuserer på, hvordan kompetenceudvikling kan iagttages og forstås i forhold til et kompleks begreb om organisatorisk læring, som er konsistent med et samfund i permanent forandring. I denne forbindelse arbejdes med at udvikle de studerendes forståelse af, hvordan iagttagelse af forskelle mellem forestillinger om kompetent ledelse og nuværende praksis identificerer områder for kompetenceudvikling.

Der lægges vægt på at udvikle de studerendes kompetencer til at reflektere, analysere og arbejde med læring, strategier og teorier om kvalifikations- og kompetenceudvikling i forhold til egen praksis.

3. Ledelse og kommunikation

Temaet fokuserer på, hvordan kommunikation såvel teoretisk som i praksis kan iagttages og forstås som en integreret del af identitetsprocesser og organisatoriske og samfundsmæssige systemer i permanent bevægelse. Der lægges vægt på at udvikle de studerendes kommunikative kompetencer til at forstå og anvende indholds- og metakommunikation og til at iagttage, reflektere og forstå, hvordan tilvalg og fravalg af iagttagelsesposition og -perspektiv tilfører ledelsesopgaver mening og udvikling.

I denne forbindelse arbejdes med at udvikle de studerendes kompetencer til at reflektere, analysere og arbejde med kommunikation i forhold til egen praksis og med at iagttage kommunikationens betydning for egen ledelsesidentitet.

Stk. 4.2.

Modul 2 - Ledelse og medarbejdere (9 ECTS point)

Formål

Formålet er at skærpe de studerendes opmærksomhed omkring og forståelse af det dynamiske samspil mellem medarbejdere og ledelse som et resultat af og som medskabende for organisatoriske processer og udviklingsmuligheder.

Med udgangspunkt i ledelsesteoretiske perspektiver tilegner de studerende sig kompetencer til at forstå og forholde sig til, hvordan teorier om og iagttagelser og refleksioner af organisatoriske værdier, processer og identiteter skaber vilkår for kompetenceudvikling af såvel medarbejdere som ledelse i praksis.

De studerende inddrager problemstillinger, erfaringer og fortællinger fra egen organisation for at give stof til refleksion og for at forankre egen læring og udvikling i egen organisation.

Mål

Målet er, at de studerende

- kan forstå grundtrækkene i teoretiske og metodiske perspektiver på leder-medarbejder-relationer og er i stand til at placere egen ledelse i sammenhængen
- kan iagttage og reflektere dynamiske processer i leder-medarbejder-relationer, herunder reflektere egne positioner og perspektiver,
- er i stand til at bringe ledelses- og medarbejderkompetencer i spil og udvikle dem i relation til organisationens værdier og mål
- kan forstå og reflektere konkrete personale- og ledelsesproblemer i forhold til teorier, metoder og strategier for løsnings- og udviklingsmuligheder
- kan forstå, forholde sig til og bruge forskelle og konflikter som en ressource
- er i stand til at formidle komplicerede budskaber så medarbejdere og ledere selv kan se sig selv i dem fra nye perspektiver
- får indsigt i egen position og opgave som personaleleder
- kan formidle forståelse af regler og aftaler og handle ud fra disse

På modulet arbejdes med 3 hovedtemaer:

1. Ledelse i kompetenceudvikling

Temaet fokuserer på, hvordan kompetenceudvikling kan iagttages og forstås i forhold til et kompleks begreb om organisatoriske processer, som er konsistent med et samfund i permanent forandring. I den forbindelse arbejdes med at udvikle de studerendes forståelse af, hvordan iagttagelse af forskelle mellem organisatoriske visioner og eksisterende mønstre og systemer identificerer områder for kompetenceudvikling. Der lægges vægt på at udvikle de studerendes kompetencer til at iagttage konsistens mellem anvendelse af kompetenceudviklingskoncepter, implementeringsstrategier og teorier om ledelse og organisationsudvikling i forhold til egen praksis.

2. Ledelse i dynamiske processer

Begreber som ansvarlighed, tillid, loyalitet, kvalitet, deltagelse, involvering, og motivation samt indsigt i menneskelig adfærd vil være centrale fokuspunkter både for iagttagelse af relationerne mellem medarbejdere og ledelse og for hvilken betydning ledelsesteoretiske perspektiver tillægger dem. Der lægges vægt på at udvikle de studerendes kompetencer til at forstå og handle strategisk i forhold til hvordan begreberne konkret tillægges betydning i fortællinger og fortolkninger om personalepolitikker, personaleledelse, personaleudvikling, og på hvordan begreberne kan anvendes som ledelses- og styringsredskaber.

3. Beslutningstagen, konflikter, magt og repræsentation

Temaet fokuserer på, hvordan magt, konflikter, repræsentation og læring er centrale fokuspunkter for den måde, hvorpå lederen og medarbejdere kommunikerer beslutninger og synliggør beslutningsgrundlag. Der lægges vægt på at udvikle de studerendes forståelse af, at kompetencen til at træffe beslutninger afgørende er knyttet til ledelsens og medarbejderes kompetence til at orientere sig i og vælge mellem forskellige beslutningsmuligheder.

Stk. 4.3

Modul 3 - Ledelse og Organisation (9 ECTS point)

Formål

Formålet er at skærpe de studerendes opmærksomhed omkring og forståelse af de organisatoriske forholds betydning for ledelsesmæssige og organisatoriske tiltag i egen organisation. Delta-gerne tilegner sig derved samtidig kompetencer til at forstå og forholde sig til centrale organisatoriske udfordringer i den offentlige og private sektor, herunder til at forstå, hvordan private og offentlige virksomheders kulturelle identitet skabes i netværkskonstruktioner.

Mål

Målet er at de studerende

- forstår grundtrækkene i forskellige teoretiske perspektiver på organisationer og er i stand til at placere egen organisation i sammenhængen
- kan analysere rammerne og identificere mulighederne for ledelsesrummet i egen organisation
- forstår, at der er flere teoretisk og metodisk forskellige analyser af et organisationsproblem
- har indsigt i og forståelse for lederens opgave og ansvar omkring beslutninger i en organisation
- kan anvende teori og metode til løsning af organisatoriske problemer
- har indsigt i organisatoriske perspektiver på egen position og opgave som leder
- kan identificere og skabe forudsætninger for en udviklings- og forandringsproces
- kan udvikle, formidle og gennemføre relevante strategier i en udviklings- og forandringsproces
- får kompetence til at styre og koordinere organisationsændringer

Indhold

På modulet arbejdes med 3 hovedtemaer:

1. Organisation og omverden

Temaet fokuserer på, hvordan egen institution kan iagttages og forstås i forhold til et komplekst organisationsbegreb, som er konsistent med et samfund i konstant forandring. Der lægges vægt på at udvikle de studerendes kompetence til at skelne mellem forskelligt historisk forankrede organisationsteorier, analysestrategier og praksisser, herunder på betydningen af valg/fravalg af anvendelsen af forskellige organisationsteoretiske perspektiver til iagttagelse af egen organisation i forhold til dens omverden. I den forbindelse arbejdes med at udvikle de studerendes forståelse af, hvordan et dynamisk reflektivt organisationsbegreb relaterer sig til rationelle teorier om organisationers strukturer og funktioner.

2. Organisationen som struktur, kultur og værdier

Temaet fokuserer på, hvordan ledelse af udviklings- og forandringsprocesser foregår i en kompleks organisationskulturel kontekst, hvor offentlige og private virksomheders kulturelle identitet konstant er til forhandling og genforhandling i beslutninger og fortolkninger. Der lægges vægt på at udvikle de studerendes kompetence til at forstå og handle strategisk i forhold til den organisationskulturelle kompleksitet af værdier, herunder på teorier om fx værdiledelse, med henblik på at skabe en læringskultur i egen organisation og bruge den organisationskulturelle kompleksitet som en ressource.

3. Ledelse, styring og strategi

Temaet fokuserer på netværkssamarbejdets komplekse styrings- og beslutningsprocesser og på, hvordan organisatoriske samarbejds- og forandringsprojekter kan forankres i et åbent organisationsbegreb, der ser refleksion af mangfoldigheden af værdier som en styrke i demokratiske beslutnings- og kommunikationsprocesser. Der lægges vægt på, at de studerende lærer at skelne mellem forskelligt historisk forankrede teorier om beslutningstagen og om ledelse og styring, samt de praksisser der udspringer heraf. Mission, vision og strategier ses i forhold til den aktuelle samfundsmæssige udvikling fra en traditionel tænkning om hierarkisk funderet styring af organisationer til den nyeste tænkning om risikoledeelse og styring i lokale og midlertidige netværk.

Stk. 5

Valgfri del

Den valgfrie del består af to moduler á 9 ECTS point:

Tilvalgsmoduler i diplomuddannelse i ledelse

Moduler af almen interesse:

1. Projektledelse
2. Ledelse og kompetenceudvikling
3. Videnskabsteori, forskning og ledelse
4. Økonomisk ledelse
5. Team- og netværksledelse
6. Videns- og innovationsledelse
7. Strategisk ledelse
8. Ledelse af kvalitetsudvikling og evaluering
9. Ledelse, kommunikation og organisation
10. Forandringsledelse
11. Ledelse og jura
12. Ledelse og coaching
13. Ledelse af marketing og ekstern kommunikation
14. Globaliseret ledelse

Moduler af specifik eller brancheinteresse:

- A: Ledelse i offentlige organisationer
- B: Ledelse i private virksomheder
- C: Ledelse i frivillige organisationer

Projektledelse

Formål:

At give de studerende det teoretiske grundlag for at arbejde som projektleder og projektdeltager. Modulet skal udvikle de studerendes kompetencer til at analysere, tilrettelægge, tilpasse og lede projekter, og forstå og anvende projekterne som dynamiske og integrerede dele af virksomhedens strategi og organisation.

De studerende skal kunne analysere, strukturere, planlægge, styre og dokumentere projekter, og skal kunne perspektivere i forhold til forskellige projekttyper.

Indhold:

- Projektbeskrivelse og -specifikation, projektets faser, processer og struktur ved etablering, udvikling og afslutning af projekter
- Projektorganisering, strukturering, økonomisk vurdering og faseopdeling
- Projektlederrollen og arbejdet i projektgrupper
- Projektstyring, opfølgning på resultater, økonomi, ressourceforbrug og dokumentation

Ledelse og kompetenceudvikling

Formål:

At give de studerende teoretisk og praktisk viden og forudsætninger for at kunne beskrive, analysere og vurdere organisatoriske kompetencer samt færdigheder til at arbejde systematisk med ledelses-, kompetence-, og personaleudvikling og uddannelsesplanlægning.

At opnå indsigt i og forståelse for hvordan konflikter mellem forskellige aktørers forestillinger om kompetenceudviklinger, og organisationens visioner og strategier udgør et udviklingspotentiale.

Indhold:

- Kompetenceudvikling som et centralt begreb på samfunds-, organisations- og individniveau
- Ledelse- og kompetenceudvikling som strategisk perspektiv for kompetenceudvikling på samfunds-organisations- og individniveau
- Personalepolitikkers funktioner og deres strategiske forankring og betydning
- Uddannelsesplanlægning i organisationer

Videnskabsteori, forskning og ledelse**Formål:**

At give de studerende teoretisk og praktisk viden om filosofiske, videnskabsteoretiske, sociologiske og psykologiske begreber som kan udvikle virksomhedens organisation og strategier.

At opnå viden om etiske og dannelses begreber, og de ledelsesmæssige aspekter af organisationens udviklingen af dette felt.

At kunne analysere, planlægge, lede og perspektivere med inddragelse af disse forhold.

Indhold:

Ledelsesrelevante teorier, begreber og metoder om

- Videnskabsforståelser
- Dannelses teorier
- Etik
- Kommunikation

Økonomisk ledelse**Formål:**

At sætte de studerende i stand til såvel teoretisk som praktisk at analysere og selvstændigt vurdere økonomiske beslutninger som ledelsesinstrument. Der skabes en grundlæggende forståelse for den økonomiske tankegang samt de økonomiske begreber, modeller og beslutningsprocesser, som benyttes i både offentlige og private organisationer samt forskelle herpå.

Faget skal sætte de studerende i stand til at deltage i økonomiske beslutninger, have en viden om styring af økonomiske aktiviteter, ressourcer, investeringer og finansiering.

Indhold:

- Det eksterne regnskab, herunder bl.a. principper, afskrivning, regnskabsanalyse,
- Det interne regnskab, herunder det omkostningsbaserede regnskabssystem samt forskellige modeller og tilhørende begreber samt investering og finansiering
- Budgettering, herunder proces, styring og anvendte metoder samt aktivitets-, omkostning, og likviditetsbudgettering som ledelsesværktøj
- Omverdenens indvirkning, herunder fx politiske indgreb og samfundsmæssige forhold

Team- og netværksledelse**Formål:**

At give de studerende viden om forskellige teoretiske koncepter for team- og netværksfunktioner.

At give de studerende teoretisk og praktisk viden om, hvordan forskellige aktører og diskurser strategisk og operationelt skaber forskellige vilkår for etablering, udvikling og ledelse i netværk og team.

Indhold:

- Lederens rolle og opgave
- Koncepter om teams og netværk i organisationsteoretisk perspektiv
- Styring af selvstyring i teams og netværk
- Grundlag og overordnet strategi, herunder planlægning, implementering, proces og drift

Videns- og innovationsledelse:

Formål:

At sætte de studerende i stand til såvel teoretisk som praktisk at problematisere og begrebsafklare samt konstruktivt at forholde sig til sammenhængen mellem viden og ledelse.

Indhold:

- Forståelse af vidensbegrebets kompleksitet, herunder forskellige former for viden
- Vidensledelse i et dannelsesperspektiv
- Vidensledelse og de tilhørende begreber
- Viden og magt
- Ledelse af og i innovationsprocessor

Strategisk ledelse

Formål:

Den studerende skal såvel teoretisk som i praksis kunne identificere, definere, vurdere og tage stilling til strategiske problemstillinger. Herunder analyserer og udarbejder visioner for organisationens udvikling i relation til indre og ydre forhold.

Indhold:

- Teorier om strategier og deres betydning for strategisk ledelse
- Organisationens mission, vision og politikker
- Interne og eksterne analyser
- Beslutnings-, implementerings og nyinstitutionel teori

Ledelse af kvalitetsudvikling og evaluering

Formål:

Målet er, at den studerende såvel teoretisk som praktisk tilegner sig viden om og forudsætninger for at lede arbejdet med kvalitetsstyring, udvikling og evalueringsformer, herunder kompetencen til at analysere og tilrettelægge implementering af resultater fra kvalitets- og evalueringsprojekter.

Indhold:

- Den samfundsmæssige baggrund for at arbejde med kvalitetsudvikling og evaluering, internationale og nationale forhold
- Kvalitetsstyring og evaluering som ledelses-, styrings- og symbolredskab
- Teoretiske og praktiske perspektiver på kvalitets- og evalueringsformers udvikling
- Ledelsesroller og identiteter, ledelsesopgaver og ledelsesdilemmaer i arbejdet med at lede kvalitetsudvikling og evaluering
- Dokumentation og evaluering som kontrol- og udviklingsredskab, intern og eksternt

Ledelse, kommunikation og organisation

Formål:

At den studerende får såvel teoretisk som praktisk viden og forståelse for, at organisationer skabes af og skaber den kommunikation, som foregår i og om organisationen, og at den studerende bliver i stand til at iagttage, analysere, reflektere og forholde sig fortællende, fortolkende og forhandlende til den måde hvorpå kommunikative processer konstruerer mening og betydning.

Indhold:

- Kommunikationsteorier
- Organisationen som et system af kommunikation
- Kommunikation, refleksion og læreprocesser
- Konfliktåndtering
- Magt og demokrati begreber og forståelser
- Forskellige koncepter for samtale, herunder kommunikations symmetri og asymmetri
- De vanskelige samtaler som potentiale

Forandringsledelse**Formål:**

At give de studerende såvel teoretisk som praktisk viden til at kunne iagttage, analysere og reflektere med henblik på at forstå og lede forandringsprocesser i organisationer.

Indhold:

- Teorier om samfunds-, og organisationsudvikling samt forandringsprocesser
- Virksomhedskultur og værdiers betydning for udviklingsprocesser og interventionsmuligheder
- Ledelsesroller, ledelsesopgaver og ledelsesdilemmaer og ledelsesmuligheder i forandringsprocesser

Ledelse og jura**Formål:**

At give de studerende teoretisk og praktisk forståelse for de juridiske rammer, som berører organisationers nationale og internationale aktiviteter.

At give de studerende værktøjer til selvstændigt at kunne vurdere juridiske implikationer samt at bruge juraen som ledelsesværktøj og styringsinstrument.

Indhold:

- Juraens samfundsmæssige betydning
- Nationale og internationale retskilder og procesret og privatret
- Selskabsret
- Markedsføringsjura og produktansvar samt jura omkring distributionskanaler
- Konkurrenceret
- Indgåelse af aftaler

Ledelse og coaching**Formål:**

At de studerende tilegner sig og udvikler såvel teoretiske som praktiske kommunikative kompetencer med henblik på at skabe alternative forståelser og betydninger til eksisterende individuelle og organisatoriske forestillinger. At give de studerende viden og praktiske færdigheder til at bruge coaching som en ressource for ledelses- og organisatoriske udviklingsprocesser.

Indhold:

- Teoretiske perspektiver på coaching
- Organisatoriske forestillinger, konflikt og magt som ressource
- Coachingværktøjer og praktiske organiseringer, herunder coaching af individer og teams

Ledelse af ekstern kommunikation og marketing

Formål:

At de studerende såvel teoretisk som praktisk opnår indblik i de ledelsesmæssige aspekter af marketingprocessen og organisationens muligheder for at udvikle sit forhold til omgivelserne gennem velfungerende kommunikationssystemer.

De studerende skal kunne analysere, reflektere og lede processen med udgangspunkt i praksis.

Indhold:

- Grundbegreber og referencerammer i marketing
- Interne og eksterne forhold og relationen mellem disse
- Informationsbehov og omverdensanalyse
- Relationer og netværk
- Markedskommunikationsprocessen
- Ledelse og strategi

Globaliseret ledelse

Formål:

At sætte den studerende såvel teoretisk som praktisk i stand til at vurdere de komplekse ledelsesproblemer, der opstår som følge af en globalisering af organisationen og medarbejderstyrken. Der skabes en grundlæggende forståelse for den organisatoriske og kulturelle kontekst hvori ledelsesopgaven gennemføres.

Indhold:

- Kulturanalyse og kulturmønstre
- Indsigt i religion og historiens betydning for holdninger og værdier
- Adfærdsnormer og nonverbal kommunikation at arbejde med og i en international organisation under hensyntagen til nationale kulturkendetegn
- Global strategisk ledelse
- Ledelse af internationale samarbejder og fusioner
- Kommunikation på tværs af sproggrænser
- Ekspatriering og repatriering af medarbejdere
- Udvikling af international globale ledere
- Optimal anvendelse af den multikulturelle arbejdsstyrke

Nedenfor ses en beskrivelser af modulerne af specifik eller brancheinteresse:

Ledelse i offentlige organisationer

Formål:

At give de studerende såvel teoretisk som praktisk viden og forståelse for hvordan og under hvilke betingelser politisk og administrativ ledelse og styring udøves i den offentlige sektor, herunder i sektorens samspil med dens omverden.

At de studerende bliver i stand til at analysere og forstå betingelser og muligheder i samspillet mellem politiske styringsvilkår og konkret praksis bl.a. i relation til lokale og samfundsmæssige perspektiver på velfærd og demokrati.

At de studerende kan perspektivere og implementere forandrings- og udviklingsprocesser.

Indhold:

- Teorier om offentlig styring og netværksstyring
- Ledelse i krydspres.
- Magt, repræsentation og deltagerdemokrati mellem hierarki og netværk.
- Strukturændringer, fusioner og sammenlægninger, herunder samspillet mellem privat og offentlig sektor.

Ledelse i private virksomheder

Formål:

At den studerende opnår indsigt i og forståelse for teorier og modeller, som beskriver den private virksomheds kendetegn og vilkår i et analytisk/strategisk perspektiv.

At den studerende forstår at agere i en organisation, som er baseret på markedsvilkår og i en reguleret omverden.

At den studerende bliver i stand til at omsætte disse teorier og modeller og teorier til gennemførelse af forandringsprocesser i en konkret virksomhed.

Indhold:

- Virksomhedens omverden og dens udviklingsperspektiver
- Virksomhedens interessenter og interessentmodeller
- Konkurrencemæssige fordele/kernekompetencer
- Ressourceperspektiver og værdikædeledelse
- Strategiske udviklingsalternativer for virksomheden
- Virksomhedskultur
- Organisatoriske forandringsprocesser

Ledelse i frivillige organisationer

Formål:

At give den studerende teoretisk og praktisk viden med henblik på selvstændigt at kunne vurdere den frivillige non-profit organisations særlige kendetegn og arbejdsbetingelser if. ledelsesprocessen.

Indhold:

- Værdibaseret ledelse som fundament for motivation af frivillig arbejdskraft
- Etik
- Politiske forandringsprocesser
- Analyseredskaber til fortolkning af de virksomhedsspecifikke forudsætninger for nonprofit organisationer
- Krydspresituationer i den frivillige organisation

Stk. 5.1. De valgfrie moduler kan tage form af en overbygning på uddannelsens obligatoriske del, således at den valgfrie del betegner en progression. Der kan være tale om en uddybning af alle fag med henblik på erhvervelse af helt generelle ledelseskvalifikationer, men det er muligt at vælge en specialisering, som kan være inden for specifikke områder.

Stk. 5.2. De to moduler kan også vælges fra andre uddannelser inden for det ledelsesfaglige område. Modulerne skal fagligt og indholdsmæssigt minimum være på niveau med en diplomuddannelse. Valgfag kan tage sigte på særlige ledelsesmæssige problemer indenfor bestemte brancher eller sektorer. Der vil eksempelvis kunne vælges moduler, som bredt kvalificerer til varetagelse af lederopgaver i det offentlige, moduler som særligt retter sig mod skolevæsenet, sundhedsvæsenet og/eller den sociale sektor eller tilsvarende moduler, som orienterer sig mod det private erhvervsliv, inden for handel, service og industri.

Stk. 5.3. De valgfrie moduler vælges inden for områder af relevans for uddannelsens ledelsesfaglige kompetenceprofil. Der udvikles en fælles database over de moduler, de studerende kan vælge ved de udbydende uddannelsesinstitutioner.

Stk. 5.4. Med hensyn til konkret udbud henvises til de enkelte uddannelsesinstitutioners studievejledning.

Stk. 6

Afgangsprojekt (15 ECTS point)

Formål

Formålet med afgangsprøvet er at kvalificere de studerende til at identificere, reflektere, analysere en tværfaglig ledelsesproblemstilling og angive løsninger og handlemuligheder gennem anvendelse af teorier, strategier og metoder.

Mål

Målsætningen er, at de studerende i relation til den valgte tværfaglige problemstilling skal anlægge et helhedsperspektiv på relevansen af modulernes indhold.

De studerende skal kunne

- vurdere hvordan udvalgte teorier, strategier og metoder er konsistente og relevante til belysning af den valgte problemstilling
- forstå, indsamle, bearbejde, analysere og anvende relevant empiri i forhold til den valgte problemstilling
- anvende teori og metoder til løsning af konkrete problemer
- formidle komplekse problemstillinger

Indhold

Arbejdet med afgangsprøvet skal relateres til studiets øvrige moduler og uddybe arbejdet i disse moduler med

- videnskabsteoretiske, strategiske og metodiske perspektiver
- projektopgaveskrivning
- den studerendes professionelle kompetenceudvikling

Afgangsprøvet gennemføres som en vekselvirkning mellem vejledning, egentlig undervisning og selvstudium.

§ 7. For at kunne indstille det afsluttende projekt til bedømmelse, skal alle prøver være bestået. Øvrige bindinger vil fremgå af modulbeskrivelserne i studievejledningen.

Undervisnings- og arbejdsformer

§ 8. Fagligt stof: uddannelsen skal præsentere den studerende for fagligt stof (teorier, erfaringsbeskrivelser, debatter, dokumenter og udmeldinger), som er relevante for det pågældende modul. Nationale og internationale forskningsresultater integreres i størst muligt omfang i undervisningen.

Stk. 2. Problemorienteret arbejde: En væsentlig del af studiet handler om at forholde sig problematiserende og analyserende til forskellige former for tekster og ikke mindst forskellige former for praksis. Målet er at anvende det, man læser, og samtidig at forholde sig kritisk og konstruktivt til både litteratur og erfaringer. Det forudsætter, at forskellige deltageres erfaringer, forskelle og ligheder mellem sektorer m.v. inddrages i det problemorienterede arbejde i såvel obligatoriske som valgfrie moduler.

§ 9. Grundtanken i den faglige og pædagogiske tilrettelæggelse i uddannelsen er, at både teoretisk og praksisbaseret erkendelse af lederrollen og ledelseskompetencer er centrale elementer i uddannelsen. Dermed tager uddannelsen sit udgangspunkt i den enkelte leders erkendelsesmæssige udvikling herunder deltageres refleksion over praksis i egen organisation spejlet i uddannelsens teoretiske indhold.

Stk. 2. Grundantagelsen er, at refleksioner over handling, adfærd og beslutninger skabes gennem uddannelsesforløbet med det formål at påvirke deltagerens personlige ledelsespraksis. Uddannel-

sen må således baseres på at deltagerne anvender egen organisation som et udviklingslaboratorium for adfærd, handlinger og beslutninger i uddannelsesforløbet.

Stk. 3. Uddannelsens sigte med udvikling af netværks- og erfaringsudveksling (mellem deltagerne) skulle gerne facilitere refleksion, handlinger, adfærd og beslutninger i egen organisation. Det står derfor centralt, at man på uddannelsen formår at opbygge et fælles ledelsesmiljø mellem deltagerne således at samspillet mellem teori og praksis stimuleres på tværs af virksomheder, brancher og offentlig/privat.

Kapitel 4: Bedømmelse

§ 10. I løbet af uddannelsen skal den studerende stifte bekendtskab med flere forskellige former for bedømmelse, der alle har som sit centrale omdrejningspunkt at bringe den anvendte teori i spil med den virkelighed, den studerende er en del af netop for at fastholde fokus på udviklingen af den personlige handlekompetence. Ud over mere traditionelle eksamensformer kan det fx dreje sig om:

- Casefremlæggelse med tilhørende ledelsesfaglige problemstillinger i egen eller anden organisation
- Synopsis med efterfølgende mundtlig diskussion
- Essay

Eksamensform og bedømmelse skal afspejle den tilstræbte kompetenceudvikling i de enkelte moduler.

Hvert modul, afsluttes med en bedømmelse, jf. § 2, stk. 4, i lov om åben uddannelse.

Stk. 2. Afgangprojektet afsluttes med en mundtlig prøve med ekstern censur.

Stk. 3. Mindst to obligatoriske moduler bedømmes med ekstern censur.

§ 11. For eksamen gælder:

- 1) Bekendtgørelse om prøver og eksamen i erhvervsrettede uddannelser, nr. 356 af 19/05/2005 (eksamensbekendtgørelsen).
- 3) Bekendtgørelse om karakterskala og anden bedømmelse, nr. 350 af 19.05. 2005

§ 12. For **det afsluttende projekt** gælder følgende eksamensbestemmelser:

Det afsluttende skriftlige projekt kan udarbejdes individuelt eller i grupper.

Den mundtlige prøve er individuel og ekstern og har form af et mundtligt forsvar med udgangspunkt i projektet. En skriftlig afhandling kan have et omfang på max. 60 sider ekskl. forside, indholdsfortegnelse og bilag og kan udvides progressivt med max. 20 sider pr. studerende.

Eksaminationen vil være med individuel bedømmelse.

Til eksaminationen er der afsat i alt 60 minutter pr. studerende (oplæg samt eksamination og votering).

Der gives karakterer efter 13-skalaen. I bedømmelsesgrundlaget indgår såvel den skriftlige afhandling, præsentation som det mundtlige forsvar. Bedømmelsens resultat skal være udtryk for en helhedsvurdering af afhandlingen og det mundtlige forsvar.

Kapitel 5: Generelle eksamensbestemmelser

Eksamensterminer og tidsfrister

§ 13. Der afholdes ordinære prøver mindst 2 gange om året. Tidspunktet for prøvens afholdelse samt sidste frist for til - og framelding til prøven er fastsat i studiekalenderen. For sen til - og/eller framelding i forhold til tidsfristerne i studiekalenderen tæller som et eksamensforsøg.

Stk. 2. Manglende overholdelse af meddelte tidsfrister kan for den enkelte studerende betyde, at den pågældende aktivitet ikke kan gennemføres. Med mindre andet meddeles, er det de angivne tidsfrister i studiekalenderen, som er gældende.

Klage over bedømmelse af prøver

§ 14. En studerende har adgang til at indgive klage over en eksamination og bedømmelse, hvis vedkommende ikke mener, at bedømmelsen er korrekt, eller af andre grunde ikke umiddelbart kan acceptere den givne bedømmelse. Om de nærmere regler for at indgive klage, herunder muligheden for at begære klagen indbragt for en ankekommission samt de for klageadgangen fastsatte tidsfrister, henvises til Kapitel 10 i Bekendtgørelse nr. 356 af 19/05/2005 om prøver og eksamen i erhvervsrettede uddannelser.

Klager over bedømmelse af prøver indgives til **institutionen** og tilstilles rektor.

Sygeeksamen og reeksamen

§ 15. Da der årligt afholdes mindst 2 ordinære prøver i alle fag, afholdes der ikke syge- og reeksamen. Dette gælder dog ikke, hvis den studerende kun mangler at bestå en enkelt af de prøver, der ifølge studieordningen er placeret i den afsluttende eksamenstermin, idet den studerende i så fald skal have mulighed for at deltage i en syge-/reeksamen.

Eksamensbevis

§ 16. Institutionen udsteder bevis for bestået eksamen med angivelse af de aflagte prøver og de opnåede karakterer.

Stk. 2. Den studerende har ret til at få udstedt bevis for beståede moduler.

Stk. 3. Hvis uddannelsen er gennemført ved flere institutioner, udstedes det samlede eksamensbevis af den institution, hvor den sidste prøve er aflagt.

Kapitel 6: Almindelige bestemmelser

Meritoverførsel

§ 17. Beståede moduler ved en af institutionerne ækvivalerer tilsvarende moduler ved de andre institutioner.

Stk. 2. Institutionen kan godkende, at gennemførte/beståede uddannelseselementer eller dele heraf fra en dansk eller udenlandsk lederuddannelse træder i stedet for moduler, der er omfattet af denne studieordning.

Stk. 3. Ved meritoverførsel efter stk. 1 og 2 medregnes opnået karakter ikke, men overføres som bestået.

Stk. 4. Det afsluttende projekt er undtaget fra bestemmelsen i stk. 2.

Meritstuderende

§ 18. Institutionen kan tillade, at studerende fra andre uddannelser følger dele af uddannelsen og aflægger prøve heri som led i deres egen uddannelse.

Studievejledning

§ 19. De udbydende institutioner udarbejder og udgiver en studievejledning for uddannelsen.

Stk. 2. Studievejledningen indeholder en bredere redegørelse for uddannelsen, en praktisk vejledning for de studerende samt oplysninger om andre forhold af betydning for de studerendes planlægning af deres studium, herunder tidsfrister.

Stk. 3. Nærværende studieordning samt andre regler af betydning for de studerende på uddannelsen kan ses på studiets hjemmeside.

Dispensation fra studieordningen

§ 20. Institutionen kan, når der foreligger særlige forhold dispensere fra de bestemmelser i studieordningen, der ikke er bundet i bekendtgørelsen, men alene fastsat af den udbydende institution.

Stk. 2. Ansøgninger om dispensation fra studieordningen, der forudsætter dispensation fra bekendtgørelsen, kan indbringes for Undervisningsministeriet (jf. bekendtgørelse nr.120 af 25/02/2003)

Klager

§ 21. Klager over afgørelser, taget af uddannelsens øverste ansvarlige i henhold til denne studieordning, indgives til institutionen tilstillet rektor.

Stk. 2. Institutionens afgørelse i henhold til stk. 1 kan, når klagen vedrører retlige spørgsmål, indbringes for Undervisningsministeriet.

Stk. 3. Fristen for indgivelse af klager efter stk. 1 og 2 er 2 uger fra den dag, afgørelsen er meddelt den pågældende.

Kapitel 7: Regler for selvstuderende

§ 22. For selvstuderende gælder bestemmelserne i § 5 og § 9 i LBK nr. 311 af 13/05/2002 om åben uddannelse (erhvervsrettet voksenuddannelse).

Kapitel 8: Kvalitetskrav

§ 23. Den udbydende uddannelsesinstitution forpligter sig til løbende kvalitetsudvikling og – sikring af uddannelsen. Med henblik på kvalitetssikring og evaluering, skal der etableres aftaler med universitære institutioner om forskningstilknudning.

Stk. 2. De udbydende institutioner skal arbejde på at tiltrække studerende på tværs af brancher og sektorer.

Stk. 3. Institutionerne nedsætter et fællesudvalg, der er rådgivende om uddannelsen overfor institutionerne og Undervisningsministeriet.

Stk. 4 Endvidere skal uddannelsesinstitutionen have en procedure, der sikrer en løbende kompetenceudvikling af undervisere. Det bør i den sammenhæng tilstræbes, at en del af kompetenceudviklingen – ud over løbende faglig/metodisk udvikling – sker via aktiv brug af uddannelsens centrale teorielementer i forhold til egen organisation og praksis.

Kapitel 9: Ikrafttrædelses- og overgangsbestemmelser

Ikrafttrædelse

§ 28. Studieordningen træder i kraft den 15. januar 2006

Uddannelsesbekendtgørelsen og andre relevante retsregler optrykkes ikke i studieordningen.

Disse kan i stedet findes på Undervisningsministeriets Web-side (www.uvm.dk).

Nedenfor følger en oversigt over de mest relevante retsregler

- Bekendtgørelse om diplomuddannelsen i ledelse, nr. 120 af 25/02/2003
- Bekendtgørelse af lov om åben uddannelse (erhvervsrettet voksenuddannelse) m.v. LBK nr. 956 af 28/11/2003
- Bekendtgørelse om adgang, indskrivning og orlov m.v. ved videregående uddannelser. LBK nr. 154 af 06/03/2000.
- Bekendtgørelse om prøver og eksamener i erhvervsrettede uddannelser BEK nr. 356 af 19/05/2005
- Undervisningsministeriets bekendtgørelse om karakterskala og anden bedømmelse BEK nr. nr. 350 af 19.05. 2005