

**STUDIEORDNING**  
**for**  
**Akademiuddannelsen i Ledelse (AU)**

**Revideret 6. juli 2020, vers. 4**

## Indhold

1	Indledning.....	1
2	Uddannelsens formål .....	1
3	Uddannelses varighed .....	2
4	Uddannelsens titel .....	2
5	Adgangskrav .....	2
5.1	Indledende fag .....	3
6	Uddannelsens mål for læringsudbytte, struktur og indhold .....	3
6.1	Uddannelsens mål for læringsudbytte .....	3
6.2	Uddannelsens struktur.....	4
7	Afgangprojekt.....	6
8	Uddannelsens pædagogiske tilrettelæggelse .....	7
8.1	Undervisnings- og arbejdsformer .....	7
8.2	Evaluerings.....	8
9	Prøver og bedømmelse .....	8
10	Merit .....	9
11	Censorkorps .....	9
12	Studievejledning.....	9
13	Klager og dispensation.....	9
14	Overgangsordninger.....	9
15	Retsgrundlag.....	10
	Bilag 1 Obligatoriske moduler .....	11
	Modul Ob1: Ledelse i praksis .....	11
	Modul Ob2: Organisation og arbejdspsykologi .....	12
	Modul Ob3: Det strategiske lederskab.....	13
	Bilag 2 Valgfrie moduler inden for uddannelsens faglige område .....	16
	Modul Vf1: Coaching i organisationer .....	16
	Modul Vf2: Personalejura .....	17
	Modul Vf3: Human Resource Management.....	18
	Modul Vf4: Lean ledelse i praksis .....	19
	Modul Vf5: Projektledelse.....	21
	Modul Vf6: Forandringsledelse .....	22
	Modul Vf7: Coaching og Konfliktåndtering .....	23
	Modul Vf8: Mediation .....	24
	Modul Vf9: Filosofi i ledelse.....	26
	Modul Vf10 Arbejds miljø .....	27
	Modul Vf11 Arbejds miljøledelse.....	28
	Modul Vf12 Interkulturel Ledelse og samarbejdsprocesser.....	29
	Modul Vf13 Ledelse der skaber social kapital.....	31
	Modul Vf14 Lederens forretningsforståelse.....	32
	Modul Vf15 Positiv psykologi i ledelse .....	33
	Modul Vf16 Positiv psykologi i organisationen.....	34
	Modul Vf17 Strategi i juridisk perspektiv .....	36
	Modul Vf18 Procesfacilitering.....	37
	Modul Vf19 Teamledelse .....	38
	Modul Vf20 Mindfulness .....	39
	Modul Vf21 Grundlæggende bestyrelsesansvar.....	40
	Modul Vf22 Udvidet bestyrelsesansvar.....	41

---

Modul Vf23 Ledelse og forhandling.....	42
Modul Vf24 Stress i organisationen - Forebyggelse og håndtering .....	43
Modul Vf25 Ledelse af bæredygtighed.....	45
Bilag 3 Indledende fag.....	47
Studieforberedelse, studieteknik og indledende projektskrivning.....	47
Bilag 4 Prøveformer .....	48
Formelle krav til opgaver med skriftligt udgangspunkt.....	48
Prøveformen ved indledende fag.....	49
Studieforberedelse, studieteknik og indledende projektskrivning.....	49
Prøveformen ved fagmoduler .....	49
1. Prøveformen er en mundtlig prøve på baggrund af en synopsis .....	49
2. Prøveformen er en mundtlig prøve på baggrund af et kort individuelt projekt .....	50
3. Prøveformen er en mundtlig prøve på baggrund af et skriftligt kort gruppeprojekt .....	51
4. Prøveformen er en mundtlig prøve på baggrund af et langt individuelt projekt .....	53
5. Prøveformen er en mundtlig prøve kombineret med en erhvervs-case .....	54
6. Prøveformen er en mundtlig prøve kombineret med et praktisk produkt og en disposition .....	55
7. Eksamen på baggrund af et skriftligt afgangprojekt.....	56

## **Bilag**

### **Bilag 1 "Obligatoriske moduler" (Ob)**

Oversigt og gennemgang af læringsmål, indhold og omfang af de obligatoriske moduler.

### **Bilag 2 "Valgfrie moduler inden for uddannelsens faglige område" (Vf)**

Oversigt og gennemgang af læringsmål, indhold og omfang af de valgfrie moduler.

### **Bilag 3 "Indledende fag"**

Oversigt og gennemgang af indledende fag

### **Bilag 4 "Prøveformer"**

Uddybning og gennemgang af eksamensformerne i de enkelte fagmoduler

## 1 Indledning

Akademiuddannelse i Ledelse er en erhvervsrettet videregående uddannelse udbudt efter lov om erhvervsrettet grunduddannelse og videregående uddannelse (videreuddannelsessystemet) for voksne og efter bestemmelserne om tilrettelæggelse af deltidsuddannelser i lov om åben uddannelse m.v. Uddannelsen er omfattet af reglerne i bekendtgørelse om akademiuddannelser fra Uddannelses- og Forskningsministeriet/Styrelsen for Forskning og Uddannelse.

Uddannelsen hører under fagområdet for ledelse i bekendtgørelse om akademiuddannelser.

Studieordningen er udarbejdet i fællesskab af de institutioner, som er godkendt af Styrelsen for Forskning og Uddannelse til udbud af denne uddannelse. 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 Akademiuddannelse i Ledelse:

Erhvervsakademi Aarhus	<a href="http://www.eaaa.dk">www.eaaa.dk</a>
Erhvervsakademiet Copenhagen Business Academy	<a href="http://www.cphbusiness.dk">www.cphbusiness.dk</a>
Erhvervsakademi Dania	<a href="http://www.eadania.dk">www.eadania.dk</a>
Erhvervsakademi Kolding	<a href="http://www.iba.dk">www.iba.dk</a>
Erhvervsakademi MidtVest	<a href="http://www.eamv.dk">www.eamv.dk</a>
Erhvervsakademi Sydvest	<a href="http://www.easv.dk">www.easv.dk</a>
Københavns Erhvervsakademi	<a href="http://www.kea.dk">www.kea.dk</a>
Zealand Sjællands erhvervsakademi	<a href="http://www.zealand.dk">www.zealand.dk</a>
UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole	<a href="http://www.ucl.dk">www.ucl.dk</a>
Professionshøjskolen University College Nordjylland	<a href="http://www.ucn.dk">www.ucn.dk</a>
Professionshøjskolen VIA University College	<a href="http://www.viauc.dk">www.viauc.dk</a>

Ved udarbejdelse af den fælles studieordning og væsentlige ændringer heraf tager institutionerne kontakt til aftagerne og øvrige interessenter samt indhenter en udtalelse fra censorformandskabet, jf. eksamensbekendtgørelsen.

Studieordningen og væsentlige ændringer heraf træder i kraft ved et studieårs begyndelse og skal indeholde de nødvendige overgangsordninger.

Studieordningen har virkning fra 1. august 2020.

## 2 Uddannelsens formål

Akademiuddannelser inden for fagområdet for ledelse har til formål at kvalificere den uddannede

til selvstændigt at varetage funktioner i forhold til områderne: organisation, personale og ledelse i private som offentlige virksomheder samt forstå centralt anvendt teori og metode inden for ledelsesfeltet. Desuden er formålet at kvalificere den studerende til at kunne deltage i fagligt og tværfagligt samarbejde med en professionel tilgang samt til i en struktureret sammenhæng at kunne udvikle egen praksis

Formålet med Akademiuddannelse (AU) i Ledelse er at give den uddannede en praktisk og anvendelsesorienteret uddannelse i ledelse baseret på et teoretisk grundlag.

Uddannelsen skal kvalificere den uddannede til selvstændigt og i samarbejde med andre at kunne varetage centrale funktioner inden for ledelse på en måde, der understøtter organisationens situationsbestemte behov og strategiske målsætninger.

Formålet ligger inden for fagområdets formål, som fastsat i bekendtgørelse om akademiuddannelser.

### **3 Uddannelses varighed**

Uddannelsen er normeret til 1 studenterårsværk. 1 studenterårsværk er en heltidsstuderendes arbejde i 1 år og svarer til 60 ECTS-point (European Credit Transfer System). Uddannelsen skal være afsluttet senest 6 år efter, at den studerende er begyndt på uddannelsen.

Akademiuddannelsen (AU) i ledelse udgør et selvstændigt afrundet uddannelsesforløb, der sammen med 2 års relevant erhvervserfaring giver et afgangsniveau svarende til en erhvervsakademiuddannelse.

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, samt prøver og andre bedømmelser.

### **4 Uddannelsens titel**

Uddannelsen giver den uddannede ret til at anvende betegnelsen AU i Ledelse. Betegnelsen på engelsk er Academy Profession (AP) Degree in Leadership & Management jf. bilag 1 i bekendtgørelse om akademiuddannelser.

### **5 Adgangskrav**

Adgang til optagelse på Akademiuddannelsen i Ledelse eller enkelte moduler herfra er betinget af, at ansøgeren har gennemført en af følgende adgangsgivende uddannelser:

- 1) Relevant erhvervsuddannelse
- 2) Relevant grunduddannelse for voksne (GVU)
- 3) Gymnasial uddannelse
- 4) Relevant uddannelse på mindst samme niveau som nr. 1 - 3

Ansøger skal desuden have mindst 2 års relevant erhvervs erfaring *efter* gennemført adgangsgivende uddannelse. Relevant erhvervs erfaring fra en afsluttet erhvervsuddannelse, eller en relevant erhvervsuddannelse for voksne medregnes ved optagelse på akademiuddannelsen.

Institutionen optager endvidere ansøgere, der efter individuel kompetencevurdering i henhold til lov om erhvervsrettet grunduddannelse og videregående uddannelse for voksne (videreuddannelsessystemet) har realkompetencer, der anerkendes som svarende til adgangsbetingelserne.

### **5.1 Indledende fag**

Institutionen kan tilbyde et indledende fag i studieforbereelse, studieteknik og indledende projektskrivning, for dig, der vil forbedre eller genopfriske dine færdigheder, inden du starter på en akademiuddannelse. Faget retter sig til alle obligatoriske og valgfri moduler og sigter mod at forbedre den studerendes grundlag for at gennemføre disse. Det indledende fag har et omfang svarende til 1/12 årsværk.

Se nærmere om det indledende fag i bilag 3.

## **6 Uddannelsens mål for læringsudbytte, struktur og indhold**

### **6.1 Uddannelsens mål for læringsudbytte**

Uddannelsens mål for læringsudbytte:

#### Viden

Den studerende...

- Skal have viden om almen ledelse, ledelsesbegreber og ledelsesroller
- Skal have forståelse af praksis og/eller de vigtigste anvendte teorier og metoder inden for ledelsesområdet og kunne forstå anvendelsen af disse i praksis
- Skal have viden om det strategiske grundlag og arbejde i en virksomhed.

#### Færdigheder

Den studerende...

- Skal kunne anvende og kombinere et alsidigt sæt færdigheder, der knytter sig til ledelsesrådets praksis og arbejdsprocesser
- Skal kunne vurdere praksisnære problemstillinger og justere arbejdsgange og arbejdsprocesser i relation til ledelse

- Skal kunne formidle praksisnære problemstillinger og løsningsmuligheder inden for ledelsesområdet i og uden for egen organisation

### Kompetencer

Den studerende...

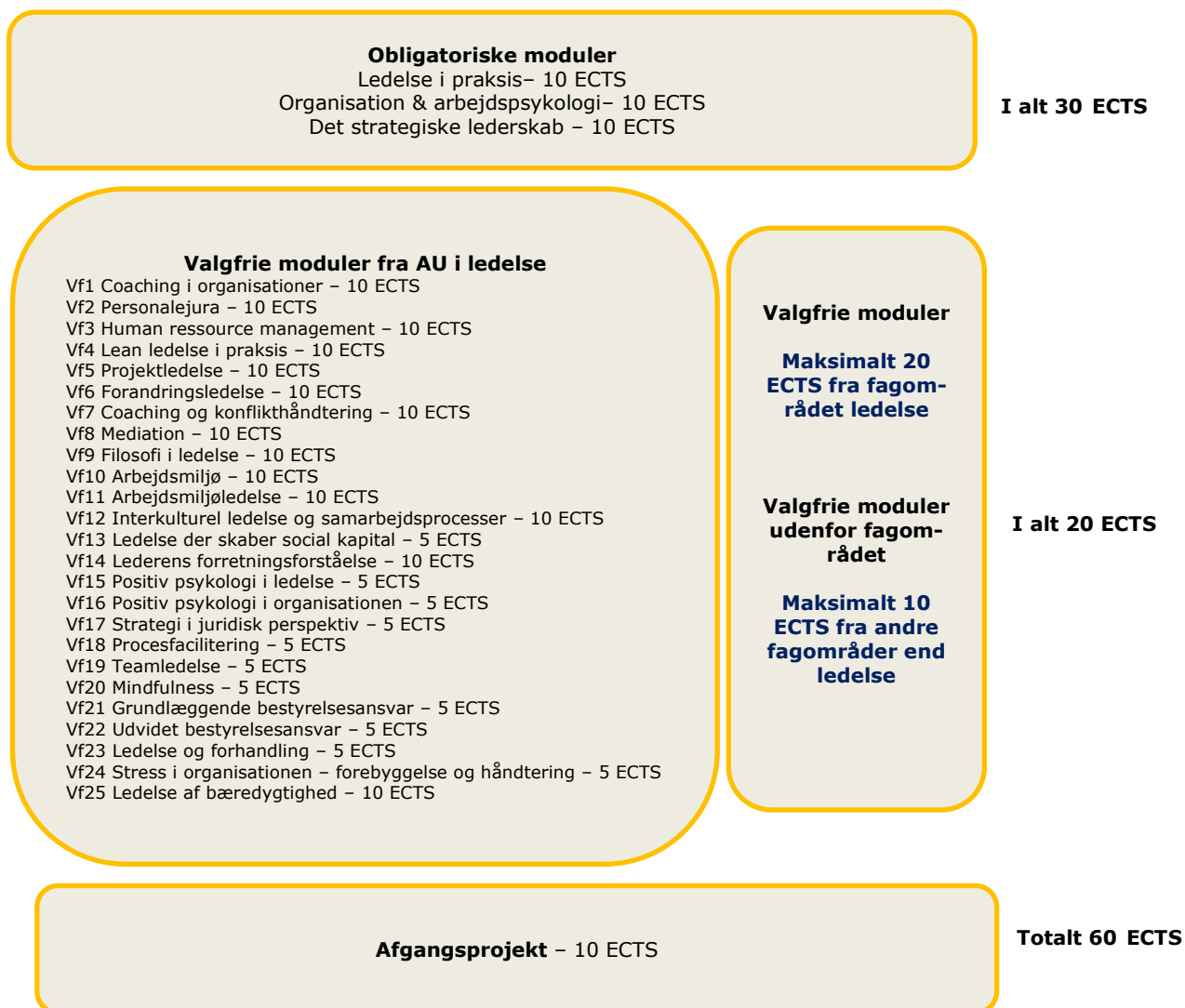
- Skal kunne deltage i det strategisk arbejde som udvikler, fortolker og formidler af mål og strategier på eget niveau
- Skal kunne indgå i udviklingsorienterede og/eller tværfaglige arbejdsprocesser inden for ledelsesområdet
- Skal kunne varetage afgrænsede ledelses- og planlægningsfunktioner i relation til egen praksis
- Skal kunne identificere og udvikle egen ledelsespraksis
- Skal kunne afdække og udvikle medarbejdernes personlige og faglige kompetencer og udviklingspotentialer ud fra virksomhedens helhed
- Skal kunne anvende relevante organisationsudviklingsmetoder og i praksis aktivt kunne deltage i implementeringen af relevante forandrings- og udviklingsprocesser.

## **6.2 Uddannelsens struktur**

Akademiuddannelse i Ledelse er opdelt i fagmoduler og omfatter i alt 60 ECTS-point, der har følgende fordeling:

- Tre obligatoriske fagmoduler svarende til 30 ECTS-point
- Valgfrie moduler (på 5 eller 10 ECTS-point) svarende til 20 ECTS-point
- Et afgangsprøve svarende til 10 ECTS-point

**Nedenstående figur viser strukturen for Akademiuddannelse i Ledelse:**



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

### Valgfrie fagmoduler jf. bilag 2

Uddannelsen omfatter valgfrie moduler, der for den enkelte studerende kan udgøre op til 20 ECTS-point.

Som valgfri moduler kan den studerende vælge moduler fra andre uddannelser inden for fagområdet ledelse.

Den studerende kan desuden vælge moduler fra andre fagområder end fagområdet ledelse. Disse valgfrie moduler kan dog maksimalt udgøre 10 ECTS-point.

De valgfrie fagmoduler under Akademiuddannelsen i ledelse er beskrevet i bilag 2.



### Afgangsprojekt

Afgangsprojektet på 10 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 valgfag uden for uddannelsens faglige område inddrages. Institutionen godkender emnet.

Forudsætningen for at gå til eksamen i afgangprojektet er, at uddannelsens moduler svarende til 50 ECTS-point er bestået.

## **7 Afgangsprojekt**

### **7.1 Læringsmål for afgangprojektet**

#### Formål

I afgangprojektet skal den studerende kunne dokumentere evne til på et metodisk og analytisk grundlag at kunne gennemføre en praksisnær og kompleks problemløsning inden for uddannelsens overordnede formål.

Afgangprojektets emne skal ligge inden for uddannelsens faglige område og formuleres, så eventuelle valgfag, herunder valgfag uden for uddannelsens faglige område, inddrages. Uddannelsesinstitutionen godkender emnet.

Afgangprojektet består af en skriftlig projektrapport og et mundtligt forsvar af denne.

Omfang: 10 ECTS point

#### Viden og forståelse

Den studerende...

- Skal i relation til den valgte problemstilling have praksisforståelse og viden om teorier og metoder inden for det ledelses-faglige område samt kunne forstå disse i et helhedsmæssigt perspektiv.
- Skal have forståelse for de mest centrale anvendte teorier og metoder i forhold til egen ledelsesmæssig praksis og den valgte problemstilling

#### Færdigheder

Den studerende...

- Skal kunne indsamle empiri om den valgte ledelsesmæssige problemstilling og udvise analytisk forståelse ved at koble empirien til relevant teori.

- Skal kunne vurdere praksisnære problemstillinger og justere arbejdsgange og arbejdsprocesser i relation til ledelse
- Skal kunne formidle afgangprojektets problemstillinger og løsningsmuligheder inden for ledelsesområdet i og uden for egen organisation

### Kompetencer

Den studerende...

- Skal kunne indgå i udviklingsorienterede og/eller tværfaglige arbejdsprocesser inden for ledelsesområdet
- Skal på basis af en professionel ledelses-tilgang kunne deltage som udvikler, fortolker og formidler af mål og strategier i forhold til den valgte problemstilling
- Skal kunne anvende viden om ledelsesteorier og metoder på en reflekteret måde i forhold til den valgte problemstilling
- Skal kunne identificere og udvikle egen ledelsespraksis

Der henvises til institutionens vejledning for tilrettelæggelse og afvikling af afgangprojektet.

## **7.2 Udarbejdelse af afgangprojekt**

Afgangprojektet gennemføres som en vekselvirkning mellem vejledning, egentlig undervisning og selvstudium. For at kunne afslutte afgangprojekteksamen, skal alle øvrige prøver være bestået.

Eksamen: Individuel prøve med ekstern censur efter 7-trins-skalaen.

For nærmere uddybning henvises der til bilag 4.

## **8 Uddannelsens pædagogiske tilrettelæggelse**

### **8.1 Undervisnings- og arbejdsformer**

Fælles for alle uddannelsens fagmoduler er, at de er anvendelsesorienterede, dvs. at der tilstræbes et tæt samspil mellem den studerendes praktiske erhvervs erfaring og det teoretiske indhold. Der lægges således vægt på, at underviserne har praktisk erfaring inden for fagområdet, og at den studerendes erfaring inddrages i undervisningen.

Udviklingen af faglige og personlige kvalifikationer integreres i undervisningen, dvs. at fagligheden primært tilegnes gennem pædagogiske og faciliterende arbejdsformer, som udvikler og understøtter personlige kvalifikationer som selvstændighed, initiativ, kritisk sans, kreativitet og samarbejdsevne

I undervisningen indgår der faglige diskussioner, erfaringsudveksling, casebehandling og projektarbejde, der er med til at sikre personlig udvikling, faglig fordybelse og forbindelse mellem teori og

praksis.

For at understøtte indlæringen og vurdere udbyttet af undervisningen stilles der en række opgaver til refleksion og læring.

Der lægges vægt på, at den studerende kan opsøge, vurdere og anvende information. Det er kundskaber, som er helt grundlæggende for, at man kan tilegne sig nye kvalifikationer som led i livslang læring og udvikling.

## **8.2 Evaluering**

Uddannelsens moduler evalueres i henhold til de udbydende institutioners systematik for arbejdet med kvalitetssikring- og udvikling. Evalueringerne indgår i den samlede kvalitetssikring og anvendes til løbende udvikling af uddannelsen.

Evaluering og udvikling af uddannelsen behandles desuden på møder i fællesudvalget under fagområdet Ledelse.

## **9 Prøver og bedømmelse**

Hvert modul og det afsluttende projekt afsluttes med en prøve med bedømmelse efter karakter-skalaen i Karakterskalabekendtgørelsen.

De gældende prøveformer fremgår under de enkelte fag og prøveformerne uddybes i bilag 3.

Vilkårene for afholdelse og tilrettelæggelse af prøve er fastlagt i nedenstående bekendtgørelser:

- Bekendtgørelse om akademiuddannelser
- Bekendtgørelse om prøver og eksamen i erhvervsrettede videregående uddannelser (Eksamensbekendtgørelsen)
- Bekendtgørelse om karakterskala og anden bedømmelse på Uddannelses- og Forskningsministeriets område (Karakterbekendtgørelsen).

På baggrund af rammerne i ovennævnte bekendtgørelser har hver enkelt udbyder et eksamensreglement, der skitserer de generelle eksamensregler, retningslinjer i forbindelse med sygdom, de specielle eksamensregler i hvert enkelt fag, følgerne af ikke at overholde reglerne om eksamen, muligheden for at klage over eksamen samt mulighederne og reglerne for brug af pc ved eksamen m.v.

Alle obligatoriske fagmoduler og afgangprojektet afsluttes med eksterne prøver. Alle prøver bedømmes individuelt.

## 10 Merit

Der kan gives merit for fagmoduler, hvis den studerende har opnået tilsvarende kvalifikationer ved at bestå uddannelseselementer fra en anden dansk eller udenlandsk videregående uddannelse. Afgørelsen træffes på grundlag af en konkret faglig vurdering af ækvivalensen mellem de berørte uddannelseselementer

Der gives endvidere merit for moduler, når den studerende efter en individuel kompetencevurdering i henhold til bekendtgørelsen om erhvervsrettet grunduddannelse og videregående uddannelse (videreuddannelsessystemet) for voksne har realkompetencer, der anerkendes som svarende til de berørte moduler.

Et afgangsprøveprojekt fra én videregående uddannelse, f.eks. et bachelorprojekt eller et kandidatspeciale, kan ikke meritoverføres til en akademiuddannelse.

## 11 Censorkorps

Akademiuddannelse i Ledelse benytter det af Styrelsen for Videregående Uddannelser og Uddannelsesstøtte (VUS) godkendte censorkorps for fagområdet for Ledelse.

## 12 Studievejledning

Hver institution udarbejder vejledninger og planer til de studerende og censorer, herunder undervisningsplaner for moduler, eksamensvejledning og censorvejledning.

Denne studieordning, samt andre dokumenter med regler af betydning for de studerende på uddannelsen, kan ses på institutionens hjemmeside

## 13 Klager og dispensation

Klager over prøver indgives til den udbydende institution inden for en frist af 14 dage efter, at bedømmelsen af prøven er meddelt.

Klager over prøver behandles i øvrigt efter reglerne i bekendtgørelse om prøver og eksamen i erhvervsrettede videregående uddannelser.

Klager over øvrige forhold indgives til den udbydende institution.

Udbydende institutioner *kan kun* dispensere fra regler i studieordningen, der alene er fastsat af institutioner, når det er begrundet i særlige forhold.

## 14 Overgangsordninger

Gennemførte (beståede) uddannelseselementer efter tidligere bekendtgørelser:

Uddannelseselementer der er gennemført under følgende bekendtgørelser anerkendes fuldt ud:

*Bek. Nr. 1009 af 29. juni 2016 om videregående voksenuddannelse (akademibekendtgørelsen).*

Det drejer sig om uddannelseselementer (fagmoduler) fra følgende akademiuddannelser:

- Akademiuddannelse i Ledelse

Disse uddannelseselementer (fagmoduler) indgår dermed i de Akademiuddannelser og uddannelsesretninger, der er godkendt efter BEK 985 af 28. juni 2018 bekendtgørelse om akademiuddannelser.

Studerende, der har gennemført et eller flere moduler af en akademiuddannelse efter reglerne i ophævede bekendtgørelser, kan, såfremt den enkelte institutions forhold tillader det, afslutte uddannelsen efter de tidligere gældende regler.

## **15 Retsgrundlag**

Uddannelsen er omfattet af reglerne i bekendtgørelse om akademiuddannelser som fastsat af Styrelsen for Forskning og Uddannelse.

Studieordningens retsgrundlag udgøres af:

1. Bekendtgørelse om akademiuddannelse, BEK nr. 985 af 28/06/2018
2. Bekendtgørelse af lov om videregående uddannelse (videreuddannelsessystemet) for voksne LBK nr. 1038 af 30/08/2017
3. Bekendtgørelse om åben uddannelse på videregående niveau, BEK nr. 609 af 28/05/2019
4. Bekendtgørelse af lov om åben uddannelse (erhvervsrettet voksenuddannelse) (ÅU-loven) m.v., LBK nr. 315 af 05/04/2017
5. Bekendtgørelse om prøver i erhvervsrettede videregående uddannelser (Eksamensbekendtgørelsen), BEK nr. 18 af 09/01/2020
6. Bekendtgørelse om karakterskala og anden bedømmelse (Karakterbekendtgørelsen), BEK nr. 114 af 03/02/2015
7. Bekendtgørelse om fleksible forløb inden for videregående uddannelse for voksne, BEK nr. 1348 af 29/11/2013

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

## **Bilag 1 Obligatoriske moduler**

Bilag 1 gennemgår læringsmål, indhold og omfang af de obligatoriske moduler.

### **Modul Ob1: Ledelse i praksis**

ECTS-point: 10

Eksamen: Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case og med ekstern censur og bedømmelse efter 7-trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

#### **Formål**

Det er formålet, at den studerende gennem refleksion over teori og praksis udvikler sin forståelse for den daglige ledelsesmæssige kompleksitet. Den studerende skal kunne udøve personligt lederskab i den daglige praksis, og på den baggrund vurdere, hvilke af fagets teorier og metoder der er relevante at tage i anvendelse i konkrete ledelsesmæssige situationer.

Læringsmål

Den studerende...

#### **Viden og forståelse**

- Skal have viden om ledelsesområdets praksis og centrale teorier og metoder og faglige sammenhænge.
- Skal forstå ledelsesmæssig praksis inden for eget erhverv på en reflekteret måde.

#### **Færdigheder**

- Skal kunne anvende centrale metoder og redskaber der knytter sig til beskæftigelse inden for det ledelsesmæssige område.
- Skal kunne vurdere praksisnære problemstillinger og foretage justeringer i arbejdsgange og arbejdsprocesser.
- Skal kunne formidle praksisnære problemstillinger og løsningsmuligheder til samarbejdspartnere og medarbejdere.
- Skal kunne anvende ledelseskommunikation som en del af egen ledelsespraksis.

#### **Kompetence**

- Skal kunne varetage ledelsesmæssige funktioner i praksis på eget niveau.
- Skal kunne identificere udviklingsområder for egen ledelsesmæssig læring.

- Skal kunne indgå i udviklingsorienterede situationer inden for ledelsesområdet og tilgrænsende faglige områder.

### **Indhold**

- Ledelsesteori
- Personlig lederstil og -udvikling
- Kommunikation
- Lærings- og udviklingsprocesser
- Konflikt håndtering
- Metode med fokus på problemformulering og metode

### **Modul Ob2: Organisation og arbejdspsykologi**

ECTS-point: 10

Eksamen: Mundtlig prøve med udgangspunkt i et individuelt kort projekt, med ekstern censur og bedømmelse efter 7-trinsskalaen. Det korte projekt indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### **Formål**

Det er formålet, at den studerende gennem refleksion over teori og praksis udvikler sin forståelse for organisationslivet og arbejdspsykologien. Den studerende skal kunne identificere problemstillinger i en praktisk kontekst og gennem anvendelse af fagets teorier og metoder være i stand til at tage aktivt del i udarbejdelsen af løsningsforslag.

Læringsmål

Den studerende...

### **Viden og forståelse**

- Skal have viden om organisationsfagets hovedområder: Struktur, styringsprocesser samt virksomhedskultur og -etik.
- Skal have viden om arbejdspsykologiens hovedområder: Individets psykologi (motivation, trivsel, forsvar), socialpsykologien (på gruppe- og organisationsplan) og personlighedspsykologien.
- Skal kende til ledelse og organisationsudvikling.

### Færdigheder

- Skal kunne adskille symptomer og problemer på en sådan måde, at de iagttagne symptomer kan konkretiseres i form af organisatoriske eller arbejdspsykologiske problemer.
- Skal kunne adskille fagets hovedområder, så det bliver muligt at arbejde isoleret med del-emner (fx struktur).
- Skal kunne forstå kompleksiteten i en organisation.
- Skal besidde et antal konkrete værktøjer (teorier, modeller) inden for alle fagets hovedområder.
- Skal være i stand til at vurdere, hvor vidt en given model eller teori er hensigtsmæssig i den aktuelle sammenhæng.
- Skal kunne håndtere individer/gruppers forskellighed på det arbejdspsykologiske plan.
- Skal kunne håndtere indhentning af empiri i forhold til faglige problemstillinger.

### Kompetence

- Skal kunne finde og identificere problemstillinger af organisatorisk og arbejdspsykologisk art i en praktisk kontekst.
- Skal kunne anvende fagets modeller og redskaber i forbindelse med udarbejdelse af praktiske løsningsforslag på en måde, så disse kan afprøves og eventuelt implementeres i praksis.
- Skal i kraft af indsigt på et styrket grundlag kunne bidrage til organisatoriske samarbejdsprocesser og dermed til organisatorisk målopfyldelse.

### Indhold

- Organisatoriske grundelementer og sammenhænge i nutidens og fremtidens globale og lokale spektra\* (\*Spektrum er et område der er bredt og varieret sammensat, og hvor variationen går fra en yderlighed til en anden)
- Organisationsstruktur og styringsprocesser i private og offentlige virksomheder
- Organisationskulturen og forandringsledelse
- Motivation og trivsel i arbejdslivet
- Grupper, team og individer
- Metode med fokus på dataindsamling og metode

### Modul Ob3: Det strategiske lederskab

ECTS-point: 10

Eksamen: Mundtlig prøve med udgangspunkt i et individuelt langt projekt, med ekstern censur og bedømmelse efter 7-trinsskalaen. Det lange projekt indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.



### **Formål**

Det er formålet at den studerende gennem refleksion over teori og praksis udvikler sin forståelse for det strategiske lederskabs processer, vilkår og perspektiver. Den studerende skal kunne identificere strategiske problemstillinger i en praktisk kontekst og gennem anvendelse af fagets teorier og metoder være i stand til at tage aktivt del i udarbejdelse af løsningsforslag.

### **Læringsmål**

Den studerende...

### **Viden og forståelse**

- Skal have viden om fagområdet anvendelse af teori og metode inden for strategianalyse, strategiudvikling og strategiimplementering.
- Skal have viden og forståelse for lederskabets virkning på den strategiske handlekraft.
- Skal forstå virkninger af konkret ledelsespraksis i forbindelse med strategiske tiltag og udviklingsprocesser såvel på det organisatoriske plan som på det personlige.

### **Færdigheder**

- Skal kunne anvende centrale metoder og teorier, der knytter sig til den strategirelaterede del af lederens opgaver på det aktuelle ledelsesniveau.
- Skal gennem praksisnære problemstillinger beskrive, analysere og vurdere en given organisations strategiske intention, situation og udviklingsbehov.
- Skal i lyset af organisationens strategi kunne identificere udviklingsbehov i egen afdeling.
- Skal på basis af refleksion over eget lederskab kunne redegøre for, hvorledes udviklingsmæssige tiltag kan iværksættes i egen afdeling.
- Skal kunne formidle praksisnære problemstillinger og løsningsmuligheder under iagttagelse af organisationens værdisæt, afdelingens kompetenceområde og relationer til interessenter.
- Skal kunne metodetriangulere – altså kombinere forskellige analyseformer til afdækning af en konkret problemstilling.

### **Kompetence**

- Skal kunne identificere problemstillinger på det strategiske ledelsesniveau i en praktisk kontekst.
- Skal kunne anvende fagets teorier og modeller i forbindelse med udarbejdelse af praktiske løsningsforslag på en måde, så disse kan afprøves og eventuelt implementeres i praksis.
- Skal kunne deltage aktivt i at realisere organisationens mål ved at bidrage med input til strategien, og til at kunne gennemføre strategiunderstøttende forandringer.

## Indhold

- Strategiske teorier og modeller
- Strategisk analyse, udvikling og implementering
- Udvikling af ledelsesprocesser, der omsætter strategien til praksis
- Forandringsprocesser og forandringsledelse
- Personligt, analyseret og autentisk lederskab
- Metode med fokus på metodetriangulering, teori, data og analyse

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

Bilag 2 gennemgår læringsmål, indhold og omfang af de valgfrie moduler.

### **Modul Vf1: Coaching i organisationer**

ECTS-point: 10

Eksamen: Mundtlig prøve med udgangspunkt i et individuelt kort projekt, med intern censur og bedømmelse efter 7-trinsskalaen. Det korte projekt indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen

#### **Formål**

Det er formålet at den studerende i en dynamisk vekselvirkning mellem teori og praksis udvikler sin samtale- og kommunikationskompetence med særligt fokus på at kunne coache i organisatorisk kontekst.

Formålet er desuden at den studerende får kendskab til og kan anvende forskellige coachingmodeller og –teknikker med henblik på at skabe læring og udvikling i egen organisation

#### Læringsmål

Den studerende...

#### **Viden og forståelse**

- Skal have viden og forståelse for praksis og anvendelse af metode og teori inden for coaching i organisationer
- Skal have viden og forståelse for, hvad coach-rollen indebærer i en organisation, herunder magt- og etikperspektivet

#### **Færdigheder**

- Skal kunne anvende og kombinere centrale metoder og redskaber, der knytter sig til fagområdet praksis og arbejdsprocesser
- Skal kunne vurdere, hvornår det er relevant at bruge coaching som ledelsesværktøj.

#### **Kompetence**

- Skal kunne bruge coaching til at udvikle sit eget personlige lederskab
- Skal kunne tage kritisk stilling til, hvilke coachingmetoder, der er relevante at bruge i egen organisation.

- Skal kunne bruge forskellige coachingmodeller og –teknikker med henblik på at skabe læring og udvikling i egen organisation

### Indhold

- Coaching som metode og coaching i praksis i organisatorisk kontekst
- Kommunikationsteori og -forståelse
- Rollen som coach
- Etik og moral i coaching i organisationer
- Kompetenceudvikling og læring hos fokuspersonen og hos coachen

### Modul Vf2: Personalejura

ECTS-point: 10

Eksamen: Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case fra egen praksis og med intern censur og bedømmelse efter 7- trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### Formål

Det er formålet, at den studerende gennem en indføring i individuel og kollektiv arbejdsret bliver i stand til at medvirke ved forebyggelse og løsning af arbejdsretlige problemstillinger mellem virksomhed og medarbejdere.

Læringsmål:

Den studerende...

### Viden og forståelse

- Skal inden for det ansættelsesretlige område have viden om almene juridiske principper.
- Skal have kendskab til reglerne om ansættelse i henhold til lov, kollektiv overenskomst og individuel aftale.
- Skal kende til praksis på det arbejdsretlige område.

### Færdigheder

- Skal kunne anvende faglige metoder og værktøjer, der knytter sig til varetagelse af jobfunktioner inden for HR- og ledelsesområdet, hvori der indgår ansvar for behandling af ansættelsesretlige spørgsmål.
- Skal med et forebyggende sigte kunne vurdere ansættelsesretlige praksisnære problemstillinger og kunne opstille og anvise løsningsmuligheder, hvor de ansættelsesretlige konsekvenser er medindregnet.
- Skal i egen organisation kunne formidle praksisnære problemstillinger og løsningsmuligheder inden for det ansættelsesretlige område til relevante samarbejdspartnere.

### Kompetencer

- Skal ud fra sin viden om individuel arbejdsret og om overenskomstsyste-  
met kunne håndtere centrale afgrænsede situationer inden for det arbejdsretlige felt.
- Skal kunne anvende de arbejdsretlige regler ved ansættelse, under ansættelsen og ved an-  
sættelsesforholdets ophør.
- Skal med en professionel tilgang kunne deltage i fagligt og organisatorisk samarbejde om  
ansættelsesretlige forhold.
- Skal være i stand til at tilegne sig ny viden, færdigheder og kompetencer inden for området  
og derigennem udvikle egen praksis i det personalejuridiske arbejde.

### Indhold

- Arbejdsretlig introduktion, kollektive overenskomster og det fagretlige system
- Retsgrundlaget for den enkelte ansættelse mht. indgåelse, ændringer og ophør
- Misligholdelse samt konsekvenser heraf
- Ledelsesretten, lønmodtagers pligter og arbejdsgivers ydelse

### Modul Vf3: Human Resource Management

ECTS: 10

Eksamen: Mundtlig prøve med baggrund i en individuel synopsis og med intern censur og be-  
dømmelse efter 7- trins skalaen. Synopsen indgår i en helhedsvurdering som en del af  
bedømmelsen.

### Formål

Det er formålet, at den studerende bliver i stand til at varetage opgaver og processer i en organisa-  
tion inden for HRM-området, med henblik på at tilpasse HR-strategien til organisationens strategi,  
og tiltrække, fastholde, udvikle og afvikle medarbejdere.

### Læringsmål

Den studerende...

### Viden og forståelse

- Skal kende til HRM i globalt og lokalt perspektiv
- Skal kunne koble HRM i virksomheden til virksomhedens strategi
- Skal forstå praksis og central teori og metode, og forstå, hvordan HRM-området kan an-  
vende disse teorier og metoder

### Færdigheder

- Skal kunne analysere sin organisation, og opstille og vælge de oplagte løsninger i praksis indenfor HRM-processerne tiltrækning, fastholdelse, udvikling og afvikling af medarbejdere
- Skal kunne beskrive og formidle problemstillinger og løsningsmuligheder indenfor HRM-området til samarbejdspartnere, ledelse og brugere
- Skal kunne anvende metoder og redskaber indenfor HRM i praksis

### Kompetence

- Skal kunne håndtere og udvikle på processerne indenfor i HRM området
- Skal kunne deltage i fagligt og tværfagligt samarbejde med en professionel tilgang i relation til processerne indenfor HRM området
- Skal være bevidst om og kunne udvikle egen praksis indenfor HRM området

### Indhold

- Human ressource management og strategisk ledelse i et HR perspektiv
- Personalepolitik
- Personaleplanlægning, tiltrækning, udvikling og afvikling
- HR tiltag, værktøjer og processer
- Samtaleformer

### Modul Vf4: Lean ledelse i praksis

ECTS-point: 10

Eksamen: Mundtlig prøve på 30 min. kombineret med et praktisk produkt og en disposition med intern censur og bedømmelse efter 7-trinsskalaen. Bedømmelsesgrundlaget er en samlet helhedsvurdering af det praktiske produkt, dispositionen og den mundtlige præstation. Der gives én samlet karakter.

#### **eller**

Mundtlig prøve med udgangspunkt i et individuelt kort projekt, med intern censur og bedømmelse efter 7-trinsskalaen. Det korte projekt indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen

NB: prøveformen skal vælges, når modulet oprettes, og inden modulforløbet begynder jfr. akademibekendtgørelsen.

### Formål

Det er formålet, at den studerende bliver i stand til at kunne arbejde med Lean ledelse, herunder Lean som et strategisk værktøj.

Det er ligeledes formålet, at den studerende kan motivere medarbejderne og være drivkraft i arbejdet med at skabe løbende forbedringer og kan anvende de vigtigste Lean værktøjer.

Læringsmål

Den studerende...

### **Viden og forståelse**

- Skal kunne forstå praksis og central anvendt teori og metode samt kunne forstå områdets anvendelse af teori og metode inden for Lean ledelse
- Skal kunne anvende Lean filosofien som strategisk ledelsesværktøj, samt kunne forstå, forholde sig til, fortolke og formidle Lean filosofiens vilkår, dimensioner og perspektiver.
- Skal kunne forholde sig til sammenhængen mellem Lean og teams, som metoder til involvering af medarbejdere i at skabe en Lean kultur, kendetegnet ved fokus på værdiskabelse og løbende forbedringer.

### **Færdigheder**

- Kan anvende centrale metoder og redskaber samt kunne anvende de værktøjer, der knytter sig til beskæftigelse inden for Lean ledelses området.
- Kan vurdere praksisnære problemstillinger og opstille samt vælge løsningsmuligheder.
- Kan beskrive og formidle de nødvendige kommunikationsstrukturer og formidle praksisnære problemstillinger og løsningsmuligheder til alle interessenter i forbindelse med implementering og drift af Lean ledelse.
- Kan identificere de organisatoriske udfordringer og inddrage medarbejderne aktivt i Lean processen, ved anvendelse af relevante værktøjer.
- Kan identificere og vurdere arbejdsmiljømæssige påvirkninger ved implementering af Lean.

### **Kompetence**

- Skal kunne lede udviklingsorienterede og /eller tværfaglige arbejdsprocesser inden for Lean ledelse.
- Skal kunne deltage i fagligt og tværfagligt samarbejde med en professionel tilgang i relation til Lean ledelse.
- Skal kunne varetage afgrænsede ledelses- og planlægningsfunktioner i relation til Lean i praksis.
- Skal kunne definere udviklingsområder for egen ledelsesmæssig udvikling og læring.

### **Indhold**

- Lean-ledelse som ledelsesfilosofi
- Lean-modeller, metoder og processer
- Lean-ledelse ved implementering af Lean i administration eller produktionen
- Lean-ledelse og inddragelse af medarbejderne

## Modul Vf5: Projektledelse

ECTS-point: 10

Eksamen: Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case og med intern censur og bedømmelse efter 7-trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### **eller**

Mundtlig prøve med udgangspunkt i et kort gruppeprojekt med intern censur og bedømmelse efter 7-trinsskalaen. Det er muligt at udarbejde det skriftlige korte projekt i grupper på op til maksimalt 4 studerende. Projekt opgavens maksimale omfang øges i den forbindelse med 4 normalsider pr. studerende, dvs. at for 2 studerende er omfanget maksimalt 12 normalsider, for 3 studerende maksimalt 16 normalsider og for 4 studerende maksimalt 20 normalsider. Eksaminationen er med individuel bedømmelse.

NB: prøveformen skal vælges, når modulet oprettes, og inden modulforløbet begynder jfr. akademibekendtgørelsen.

## Formål

Det er formålet, at den studerende bliver i stand til at forberede, gennemføre og afslutte projekter i organisationen.

## Læringsmål

Den studerende...

## Viden og forståelse

- Skal have viden om projektstyrings områdets praksis og central anvendte teorier og metoder.
- Skal have viden om og forståelse for organisationens situation og omgivelser.
- Skal forstå og besidde organisatorisk viden for at kunne agere som leder af projekter.

## Færdigheder

- Skal kunne kombinere og anvende teorier og metoder inden for projektstyringsområdet.
- Skal have overblik over forskellige projekttyper.
- Skal kunne vurdere praksisnære problemstillinger og justere arbejdsgange og arbejdsprocesser i relation til projektformål og delmål.



- Skal kunne formidle praksisnære problemstillinger og løsningsmuligheder inden for projektstyringsområdet til projektets interessenter.
- Skal kunne indsamle empiri fra projektstyringsområdet og relatere denne til egen organisation og egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på relevant måde.

### **Kompetence**

- Skal kunne indgå naturligt i udviklingsorienterede og/eller tværfaglige arbejdsprocesser inden for projektstyringsområdet.
- Skal kunne udvikle egen ledelsespraksis inden for projektstyringsområdet, som udgangspunkt for at identificere egne læringsbehov.

### **Indhold**

- Projektorganisatoriske elementer og sammenhænge. Klassisk samt agilt
- Projektstyringsværktøjer og processer
- Ledelse i projekter
- Kommunikative værktøjer i forbindelse med projekter

### **Modul Vf6: Forandringsledelse**

ECTS: 10

Eksamen: Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case og med intern bedømmelse efter 7-trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### **Formål**

Det er formålet, at den studerende bliver i stand til at lede forandrings- og udviklingsprocesser i praksis. Det er ligeledes formålet, at den studerende gennem analyse af sammenhængen mellem teori og praksis kan vurdere, hvilke af fagets redskaber, der er relevante i konkrete forandringsprocesser.

Læringsmål

Den studerende...

### **Viden og forståelse**

- Skal have udviklingsbaseret viden om forandringsledelse og central anvendt teori og metode
- Skal kunne forstå de ledelsesmæssige krav og forventninger som medarbejdere og øvrige interessenter stiller til ledelse af forandringsprocesser.

- Skal kende til forskellige værktøjer og metoder til at planlægge, gennemføre og implementere forandringer.
- Skal forstå kommunikationens betydning for ledelse af forandringsprocesser, og forstå hvordan kommunikation kan fungere som et forandringsværktøj
- Skal have viden om grundlæggende forandringspsykologi

### **Færdigheder**

- Skal kunne analysere og vurdere praksisnære problemstillinger i relation til forandringsledelse
- Skal kunne vurdere forskellige ledelsesformers relevans i konkrete forandringsituationer
- Skal kunne vurdere og vælge relevante løsningsmodeller i konkrete forandringsituationer
- Skal kunne definere udviklingsområder for forandringsledelse

### **Kompetence**

- Skal kunne varetage forandringsledelse i praksis
- Skal kunne forstå og anvende kommunikation som et forandringsværktøj
- Skal kunne anvende værktøjer/metoder til planlægning, gennemførelse og implementering af forandringsprocesser
- Skal kunne formidle relevant information/kommunikation til interessenterne i en forandringsproces

### **Indhold**

- Vurdering af virksomhedens forandringsbehov
- Forandringsmodeller og værktøj
- Hvordan planlægges og gennemføres forandringer?
- Forandringskommunikation og veje til følgeskab
- Forandringspsykologi og skabelsen af forandringsparathed
- Ledelse i forandringen og af forandringer som en kontinuerlig proces

### **Modul Vf7: Coaching og Konflikthåndtering**

ECTS            10

Eksamen:      Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case og med intern censur og bedømmelse efter 7-trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### **Formål**

Det er formålet, at den studerende udvikler sine evner inden for konflikthåndtering.

Det er ligeledes formålet, at den studerende kan anvende forskellige kommunikative redskaber i praksis – herunder eksempelvis coaching, mediation, forhandling og gruppeprocesser for at konflikthåndtere

Læringsmål:

Den studerende...

### **Viden og forståelse**

- Skal have viden om relevante teorier, metoder og dialogværktøjer, som kan bruges til at håndtere konflikter i en organisatorisk kontekst
- Skal have forståelse for forskellige personprofilers og relationers betydning for en potentiel konflikts opståen og udvikling.

### **Færdigheder**

- Skal kunne vurdere og analysere praksisnære problemstillinger i forbindelse med organisatoriske konflikter og uenigheder
- Skal kunne anvende centrale metoder og redskaber, der knytter sig til forhandling og konflikthåndtering på individ/afdeling og på teamniveau.

### **Kompetence**

- Skal kunne tage kritisk stilling til, hvilke konflikthåndteringsmetoder, der er relevante at bruge i egen organisation
- Ska kunne bruge fagets teorier og metoder til at udvikle sine evner til at håndtere konflikter og uenigheder i egen ledelsespraksis på et reflekteret grundlag
- Skal kunne anvende forskellige konflikthåndteringsmetoder og –teknikker til at skabe læring og udvikling i egen organisation.

### **Indhold**

- Coaching, teorier, modeller, værktøjer
- Konflikthåndtering, teorier, modeller, værktøjer
- Kommunikative teori, modeller værktøjer
- Den organisatoriske ramme omkring konflikthåndtering og coaching
- Psykologien – mindsettet og de ledelsesmæssige/medarbejdermæssig kompetencer

### **Modul Vf8: Mediation**

ECTS            10

Eksamen:      Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case og med intern bedømmelse efter 7- trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

## Formål

At give de studerende teoretisk og praktisk viden til at kunne fungere som mediator i konflikter mellem to eller flere parter.

Læringsmål:

Den studerende...

## Viden og forståelse

- Skal have viden om centrale teorier og metoder til mediation og forståelse for anvendelse af denne viden i et bredere perspektiv
- Skal have viden om den 5 fasede mediationsproces, der bygger på den naturlige beslutningsproces samt de etiske vilkår, der ligger til grund for etableringen af en mediationsproces.
- Skal kunne forstå mediation i et bredere perspektiv og hvordan mediation kan implementeres i egen ledelsespraksis.

## Færdigheder

- Skal kunne anvende mediationsprocessen, der vil give færdigheder til at støtte og facilitere som mediator i konflikter mellem to eller flere parter, samt kunne supervisere eller coache andre i deres arbejde med konflikter.
- Skal kunne vurdere en konflikt, og vælge hvilket konfliktløsningsredskab, der skal anvendes.
- Skal kunne formidle praksisnære og faglige problemstillinger og løsningsmuligheder til samarbejdspartnere og brugere.
- Skal kunne formidle mediation og vind-vind konfliktløsning.

## Kompetencer.

- Skal kunne håndtere konfliktløsningsprocesser i en erhvervsretlig kontekst.
- Skal selvstændigt og ansvarligt kunne håndtere viden og færdigheder ift. ledelse og styring af konfliktløsningsprocesser.
- Skal kunne udvikle egen ledelsespraksis inden for organisatorisk mediation

## Indhold

- Konfliktteori, herunder interesser og behov
- Mediationsprocessen og modeller
- Etik og moral i mediation
- Kommunikations- eller samtaleværktøjer
- Faciliteringsprocesser i organisatorisk kontekst

## **Modul Vf9: Filosofi i ledelse**

ECTS            10

Eksamen:      Mundtlig prøve med udgangspunkt i et individuelt kort projekt, med intern bedømmelse efter 7-trinsskalaen. Det korte projekt indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen

### **Formål**

Det er formålet, at den studerende gennem arbejdet med anskuelser og strømninger får forståelse for den filosofiske udviklingsproces. Den studerende skal kunne beskrive, forklare og sammenholde filosofiske idéer, deres virkelighedsopfattelser og samfundssyn.

Det er ligeledes formålet, at den studerende kan transformere ledelsesfilosofi fra dette årtusinde samt fra de klassiske filosoffer til egen ledelsesmæssige praksis.

Læringsmål:

Den studerende...

### **Viden og forståelse**

- Skal inden for ledelsesfilosofien eller i et bredere perspektiv på fagområde have udviklingsbaseret viden om ledelsesfilosofien anvendt teori og metode.
- Skal have viden om og forståelse for organisationens situation og omgivelser.
- Skal have overblik over forskellige filosofiske strømninger

### **Færdigheder**

- Skal kunne anvende og kombinere et alsidigt sæt færdigheder, der knytter sig til fagområdets praksis og arbejdsprocesser
- Skal kunne vurdere praksisnære problemstillinger og justere arbejdsgange og arbejdsprocesser i relation til forskellige ledelsesfilosofier
- Skal kunne formidle praksisnærhed i forbindelse med handlemuligheder inden for ledelsesfilosofi
- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om ledelsesfilosofi samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.

### **Kompetencer**

- Vil kunne indgå naturligt i udviklingsorienterede og/eller tværfaglige arbejdsprocesser inden for fagområdet
- Skal kunne varetage ledelses- og planlægningsfunktioner i relation til ledelsesfilosofien

- Skal kunne identificere og udvikle egne muligheder for fortsat videreuddannelse i forskellige læringsmiljøer
- Skal i en struktureret sammenhæng kunne udvikle egen ledelses praksis inden for området

### Indhold

- Ledelsesparadigmer der knyttes til nutidens og fremtidens ledelsesfilosofi
- Klassisk ledelsesfilosofi og dens betydning for nutidens ledelse
- Kommunikationen og kommunikationsprocesserne der knytter sig til forskellige former for ledelsesfilosofi
- Triangulering af klassisk og moderne ledelsesfilosofi med egen lederudvikling

### Modul Vf10 Arbejds miljø

ECTS            10

Eksamen:    Mundtlig prøve med udgangspunkt i et individuelt kort projekt, med intern bedømmelse efter 7-trinsskalaen. Det korte projekt indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen

### Formål

Det er formålet med faget, at den studerende tilegner sig viden om og indsigt i både det fysiske og psykiske arbejdsmiljøets betydning for virksomhedens produktivitet og medarbejdernes trivsel. I faget indgår arbejdsmiljøorganisationen og arbejdsmiljøområdets aktører og funktioner.

Formålet med faget er endvidere, at den studerende gennem analyse af teori og praksis kan tage professionelt del i arbejdsmiljøarbejdet på arbejdspladsen.

Læringsmål

Den studerende...

### Viden og forståelse

- Skal have viden om teori, metode og praksis inden for arbejdsmiljøområdet
- Skal kunne forstå arbejdsmiljøets betydning for virksomhedens og medarbejdernes performance
- Skal kende den danske model og hovedaktørerne på det danske arbejdsmarked

### Færdigheder

- Skal kunne vurdere praksisnære problemstillinger og opstille samt vælge løsningsmuligheder
- Skal kunne formidle løsningsmuligheder inden for arbejdsmiljøområdet.

### **Kompetence**

- Skal kunne opstille løsningsmuligheder på håndtering af problemstillinger inden for arbejdsmiljøområdet.
- Skal kunne give forslag til iværksættelse og håndtering af APV
- Skal vide hvordan konkrete arbejdsmiljø organisationer skal struktureres lokalt

### **Indhold**

- Arbejdsmiljøreguleringen i Danmark, herunder Arbejdsmiljøområdet aktørers roller og funktioner.
- Arbejdsmiljøorganisationens og arbejdsmiljørepræsentantens roller og ansvar.
- Arbejdspladsvurdering, regler og metoder. Herunder risikovurdering og forståelse.
- Hvad er sikkerhedskultur og hvordan kan der arbejdes med sikkerhedskultur og ulykkesforebyggelsesmetoder.
- Psykisk arbejdsmiljø i forhold til faktorer, der påvirker det psykiske arbejdsmiljø
- Metoder til måling og forebyggelse af det psykiske arbejdsmiljø

### **Modul Vf11 Arbejdsmiljøledelse**

ECTS            10

Eksamen:      Mundtlig prøve med udgangspunkt i et individuelt kort projekt, med intern bedømmelse efter 7-trinsskalaen. Det korte projekt indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### **Formål**

Det er formålet med faget, at den studerende tilegner sig viden om og indsigt i ledelse af processer og resultater inden for arbejdsmiljøforhold i virksomheden.

Formålet med faget er endvidere, at den studerende gennem analyse af teori og praksis vil kunne tage professionel del i ledelse af planlægningen og udførelsen af tiltag og processer.

Læringsmål

Den studerende...

### **Viden og forståelse**

- Skal have viden om praksis og central anvendt teori og metode inden for arbejdsmiljø området.
- Skal kunne forstå anvendt teori og metode samt have forståelse for ledelse af arbejdsmiljøområdet.

### Færdigheder

- Skal kunne vurdere praksisnære problemstillinger og opstille samt vælge løsningsmuligheder.
- Skal kunne formidle praksisnære løsningsmuligheder inden for ledelse af arbejdsmiljø området.

### Kompetence

- Skal kunne lede udviklingsorienterede og tværfaglige arbejdsprocesser inden for arbejdsmiljø området.
- Skal vide hvordan konkrete ledelses tiltag i forbindelse med trivsel på arbejdspladsen, herunder forebyggende indsatser bør gennemføres.

### Indhold

- Den Danske arbejdsmarkedsmodel (Flexicurity)
- Arbejdsmarkedsparter og struktur
- Fysisk og psykisk arbejdsmiljø
- Udviklingen af komplementære relationer mellem leder og medarbejdere
- Ledelse der skaber processer, der engagerer og inddrager
- Ledelse af de forebyggende processer herunder risikovurdering, principper og anvendelse for kendskab til forebyggelsesprincipper inden for det psykiske og fysiske arbejdsmiljø

### Modul Vf12 Interkulturel Ledelse og samarbejdsprocesser

ECTS            10

Eksamen:      Mundtlig prøve på 30 min. kombineret med et praktisk produkt og en disposition med intern censur og bedømmelse efter 7-trinsskalaen. Bedømmelsesgrundlaget er en samlet helhedsvurdering af det praktiske produkt, dispositionen og den mundtlige præstation. Der gives én samlet karakter.

#### **eller**

Mundtlig prøve med udgangspunkt i et individuelt kort projekt, med intern censur og bedømmelse efter 7-trinsskalaen. Det korte projekt indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen

NB: prøveformen skal vælges, når modulet oprettes, og inden modulforløbet begynder jfr. akademibekendtgørelsen.

### Formål

Det er formålet, at den studerende efter gennemført modul har opnået øget kulturforståelse og tilegnet sig redskaber til at udøve ledelse i organisationer, team og individer med forskellige kul-



turbaggrunde. Det er ligeledes formålet, at den studerende lærer at identificere konkrete ledelsesudfordringer forbundet med kulturel diversitet på arbejdspladsen, samt hvordan disse håndteres mht. ledelse, samarbejde og kommunikation.

Læringsmål:

Den studerende...

### **Viden og forståelse**

- Skal have viden om praksis og anvendelse af metode og teori inden for kulturforståelse og ledelse ift. organisationer, team og individer med forskellige kulturbaggrunde
- Skal have forståelse for konkrete ledelsesudfordringer i praksis ved diversitet på arbejdspladsen samt centrale anvendte teorier og metoder til interkulturel ledelse, samarbejde og kommunikation
- Skal have forståelse for ledelsesudfordringer og konkret ledelsespraksis i forbindelse med ledelse på tværs af landegrænser, herunder distanceledelse

### **Færdigheder**

- Skal kunne anvende og kombinere et alsidigt sæt færdigheder, der knytter sig til ledelse af organisationer, team og individer med forskellige kulturbaggrunde
- Skal kunne vurdere praksisnære problemstillinger og justere arbejdsgange og arbejdsprocesser i relation til diversitet på arbejdspladsen
- Skal kunne formidle praksisnære problemstillinger og løsningsmuligheder inden for interkulturel ledelse på egen arbejdsplads, ift. distanceledelse af medarbejdere samt samarbejde på tværs af landegrænser

### **Kompetencer**

- Skal kunne indgå i udviklingsorienterede og/eller tværfaglige arbejdsprocesser med personer og team af anden kulturel baggrund
- Skal kunne varetage afgrænsede ledelses- og planlægningsfunktioner i relation til praksis
- Skal kunne udvikle egen ledelsespraksis i ledelse af forskellige kulturer
- Skal kunne identificere og udvikle egne muligheder i ledelse og samarbejde med personer af anden kulturbaggrund

### **Indhold**

- Kulturforståelse – kortlægning af kulturkort (culture map) ift. egen arbejdsplads og ift. samarbejdspartnere
- Ledelsesprocesser i form af kommunikation, feedback, tillid, beslutninger, tidsstyring og motivation på arbejdspladser med forskellige kulturer
- Konflikt håndtering ved forskelle i arbejdspladskultur
- Ledelse af interkulturelle teams

## **Modul Vf13 Ledelse der skaber social kapital**

ECTS            5

Eksamen:      Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case og med intern bedømmelse efter 7- trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### **Formål**

Det er formålet, at den studerende bliver i stand til at lede og udvikle opgaver og processer, som skaber social kapital i praksis.

### Læringsmål

Den studerende...

### **Viden og forståelse**

- Skal have udviklingsbaseret viden om social kapital og social kapital's centrale begreber, og kende til forskellige værktøjer og metoder til at arbejde med social kapital i praksis
- Skal forstå sammenhængen mellem social kapital og andre ledelsesmæssige områder
- Skal kunne forstå metoder og teorier om skabelse og udvikling af social kapital

### **Færdigheder**

- Skal kunne analysere og vurdere praksisnære problemstillinger i relation til social kapital
- Skal kunne vurdere forskellige ledelsesformers relevans i forbindelse med social kapital
- Skal kunne vurdere og vælge relevante løsningsmodeller til skabelse og udvikling af social kapital i egen praksis
- Skal kunne definere udviklingsområder inden for social kapital

### **Kompetence**

- Skal kunne varetage ledelsesopgaver i relation til skabelse og udvikling af social kapital i praksis
- Skal kunne anvende metoder og teorier om skabelse og udvikling af social kapital i konkrete situationer
- Skal kunne opstille handlingsplaner for egen ledelsesmæssige udvikling og læring i relation til udvikling af social kapital

### **Indhold**

- Centrale begreber i social kapital,
- Skabelse og udvikling af social kapital,
- Sammenhæng mellem social kapital og virksomhedens performance

## Modul Vf14 Lederens forretningsforståelse

ECTS 10

Eksamen: Mundtlig prøve med baggrund i en individuel synopsis og med intern bedømmelse efter 7- trins skalaen. Synopsen indgår i en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

**eller**

Mundtlig prøve på 30 min. kombineret med et praktisk produkt og en disposition med intern censur og bedømmelse efter 7-trinsskalaen. Bedømmelsesgrundlaget er en samlet helhedsvurdering af det praktiske produkt, dispositionen og den mundtlige præstation. Der gives én samlet karakter.

NB: prøveformen skal vælges, når modulet oprettes, og inden modulforløbet begynder jfr. akademibekendtgørelsen.

### Formål

Det er formålet, at den studerende gennem refleksion over teori og praksis bliver i stand til at udvikle sin forståelse af virksomhedens forretningsmæssige sammenhænge, med henblik på anvendelse af økonomiske data, KPI'er og nøgletal i ledelsesmæssige beslutninger.

### Læringsmål

Den studerende...

### Viden og forståelse

- Skal kunne definere behovet for data og nøgletal som ledelsesværktøj.
- Skal kunne forstå økonomiske begreber som resultat, likviditet, kapital mv.
- Skal inden for det forretningsmæssige område have udviklingsbaseret viden om teori, metode samt praksis.

### Færdigheder

- Skal kunne anvende centrale teorier, metoder og redskaber samt kunne anvende data og nøgletal/KPI'er som ledelsesværktøj.
- Skal kunne vurdere forskellige former for styringsværktøjer og rapportering samt opstille og vælge blandt beslutningsmuligheder.
- Skal kunne vurdere praksisnære problemstillinger og anvise justeringer begrundet i virksomhedens økonomiske data og nøgletal/KPI'er.
- Skal kunne levere input til udarbejdelse af en business case med vurdering af forretningsmæssige cost og benefits som grundlag for ledelsesmæssige beslutninger

- Skal kunne forstå og vurdere konkrete investerings- og finansieringsforslag.

### Kompetence

- Skal kunne definere behovet for data og nøgletal/KPI'er for at kunne sikre et korrekt beslutningsgrundlag for ledelsesbeslutninger.
- Skal kunne opstille og tolke nøgletal/KPI'er og være i stand til at koble dette til egen ledelsessituation med henblik på at definere egne relevante nøgletal/KPI'er.
- Skal kunne vurdere muligheder og begrænsninger i nøgletal/KPI'er – også i en ledelsesmæssig sammenhæng som styringsværktøj.
- Skal kunne vurdere et eksternt årsregnskab og et internt regnskab og forstå sammenhængen mellem resultatopgørelse, balance og pengestrømsopgørelse.

### Indhold

- Data og nøgletal som ledelsesværktøj
- Styringsværktøjer og rapportering
- Beslutningsmodeller
- Cost/benefit analyse
- Investering og finansiering
- Regnskab og økonomiske begreber

### Modul Vf15 Positiv psykologi i ledelse

ECTS            5

Eksamen:        Mundtlig prøve med baggrund i en individuel synopsis og med intern bedømmelse efter 7- trins skalaen. Synopsen indgår i en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### Formål

Det er formålet, at den studerende gennem refleksion over praksis og teori inden for fagområdet styrker sin ledelsesmæssige handlekraft ved at udvikle evnen til at forstå, hvad der gør, at mennesker trives og præsterer optimalt.

Det er endvidere formålet, at den studerende får kendskab til hvordan styrkebaseret medarbejderudvikling fremmer udvikling, trivsel og engagement på arbejdspladsen.

Læringsmål:

Den studerende...

### Viden og forståelse

- Skal inden for den positive psykologis område have udviklingsbaseret viden om områdets praksis og central anvendt teori og metode og kunne bringe den positive psykologis resultater ind i en arbejdsmæssig kontekst

### **Færdigheder**

- Skal kunne anvende centrale metoder og konkrete redskaber til opbygning af psykologisk kapital: Graden af optimisme, håb, selvtillid og modstandskraft
- Skal kunne vurdere praksisnære problemstillinger, flytte fokus og skabe handlekraft og engagement

### **Kompetencer**

- Skal kunne lede udviklingsorienterede situationer på det relevante ledelsesniveau og skabe flow, engagement og udvikling ved at sætte fokus på medarbejdernes styrker.
- Skal på et reflekteret grundlag i egen afdeling kunne anvende styrkebaseret ledelse til udvikling af egen ledelsestilgang og ledelsespraksis i forbindelse med anvendelsen af positiv psykologi

### **Indhold**

- Lederens egen trivsel
- Styrker og autentisk ledelse
- Det engagerede liv og Flow
- Psykologisk kapital
- Lederens kommunikation

### **Modul Vf16 Positiv psykologi i organisationen**

ECTS            5

Eksamen:      Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case og med intern bedømmelse efter 7-trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### **Formål**

Det er formålet, at den studerende gennem refleksion over praksis og teori inden for positiv psykologi styrker sin ledelsesmæssige handlekraft ved at udvikle evnen til at forstå, hvad der gør, at mennesker og organisationer trives og præsterer optimalt.

Formålet er endvidere at få kendskab til hvordan styrkebaseret medarbejderudvikling fremmer udvikling, trivsel og engagement i organisationen.

Læringsmål

Den studerende...

### **Viden og forståelse**

- Skal have udviklingsbaseret viden om praksis og central anvendt teori og metode inden for positiv psykologi og kunne bringe den positive psykologiske begreber og metoder ind i en organisatorisk kontekst
- Skal forstå hvad det indebærer at være leder i en organisation med en styrkebaseret tilgang til ledelse
- Skal kende til den historiske udvikling af positiv psykologi og kunne forstå, hvordan principperne bag positiv psykologi kan medvirke til at udvikle organisationen

### **Færdigheder**

- Skal kunne bidrage aktivt til at realisere organisationens formål, strategier og mål ved at anvende positiv psykologi til bl.a. at skabe arbejdsglæde, motivation og trivsel
- Skal kunne vurdere hvordan ledelse, der fokuserer på lederens og medarbejdernes styrker, er med til at skabe resultater på både den økonomiske og den menneskelige bundlinje.
- Skal kunne beskrive hvordan positiv psykologi herunder styrkebaseret ledelse anvendes og bidrager til organisatorisk udvikling
- Skal kunne formidle grundlæggende teorier og metoder inden for positiv psykologi i en organisatorisk sammenhæng

### **Kompetence**

- Skal kunne bruge teorier og metoder fra positiv psykologi til at lede udviklingsorienterede processer, herunder kunne skabe positive relationer på kryds og tværs i organisationer
- Skal kunne anvende grundlæggende teorier og metoder inden for positiv psykologi i en organisatorisk sammenhæng
- Skal kunne tage kritisk stilling til hvilke metoder og analyse-/måleredskaber der er relevante at bruge i egen organisation

### **Indhold**

- Trivsel i organisationen
- Styrker og selvopfattelse
- Flow på arbejdspladsen
- Positiv Kommunikation og feedback
- Selvregulering

## **Modul Vf17 Strategi i juridisk perspektiv**

ECTS            5

Eksamen:      Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case og med intern bedømmelse efter 7- trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### **Formål**

Det er formålet, at give den studerende et teoretisk og praktisk juridisk perspektiv på det strategiske arbejde, således at de ledelsesmæssige og forretningsmæssige beslutninger styrkes.

### Læringsmål

Den studerende...

### **Viden og forståelse**

- Skal have viden om basale juridiske grundprincipper om aftalefrihed og særlige forretningsorienterede beskyttelsespræceptive områder
- Skal kunne forstå forskellen på den juridiske risiko, den strategiske risiko og den omdømmemæssige risiko

### **Færdigheder**

- Skal kunne formidle juridiske komplikationer og problemstillinger, der kan opstå i strategisk perspektiv.
- Skal kunne vurdere hvordan eventuelle tvister og problemer kan påvirke den overordnede strategi, og hvordan det er muligt at undgå dem

### **Kompetence**

- Skal kunne deltage aktivt i at inddrage organisationens juridiske områder i strategisk ledelse
- Skal kunne udvikle kontrolstruktur i forhold til den valgte strategi

### **Indhold**

- Fakta, praksis og risikovurdering på de forskellige organisatoriske niveauer
- Aftaler, fakta, praksis og risikovurdering
- Køb, fakta, praksis og risikovurdering
- Erstatning, fakta, praksis og risikovurdering
- Kreditorer, fakta, praksis og risikovurdering
- Arbejdsgiveransvar, fakta, praksis og risikovurdering

## **Modul Vf18 Procesfacilitering**

ECTS            5

Eksamen:      Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case og med intern censur og bedømmelse efter 7- trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### **Formål**

Det er formålet, at den studerende udvikler sin kompetence i at facilitere mindre og større grupper med henblik på at skabe læring og udvikling.

### Læringsmål

Den studerende...

### **Viden og forståelse**

- Skal have viden om praksis og anvendelse af metode og teori inden for procesfacilitering
- Skal kunne reflektere over egen rolle og stil i procesfacilitering
- Skal have teoretisk og praktisk forståelse for vigtigste anvendte teorier, metoder og etisk kodeks inden for procesfacilitering i organisatorisk kontekst

### **Færdigheder**

- Skal kunne analysere den interpersonelle kommunikation og anvende udviklende feedback
- Skal kunne anvende beslutningsprocesser, konsensusdannelse og konflikthåndtering.
- Skal kunne vurdere, hvilke læringsrum der skaber de bedste rammer for involvering, læring og resultater
- Skal kunne anvende og kombinere centrale metoder og redskaber, der knytter sig til fagområdets praksis og arbejdsprocesser

### **Kompetence**

- Skal kunne skabe de bedste rammer til at anvende ressourcerne, styrkerne og kompetencerne i grupper
- Skal kunne facilitere traditionelle møder såvel store som mindre grupper så de bliver involverende, effektive, målrettede og resultatskabende
- Skal kunne identificere og være bevidst om egne udviklingsmuligheder i forbindelse med procesfacilitering

### **Indhold**

- Facilitering som metode og rollen som facilitator



- Værktøjer og processer til facilitering
- Etik og moral i facilitering i organisationer
- Gruppepsykologisk forståelse
- Effektfulde værktøjer til facilitering af grupper

### **Modul Vf19 Teamledelse**

ECTS            5

Eksamen:      Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case og med intern censur og bedømmelse efter 7- trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

#### **Formål**

Det er formålet, at den studerende i en dynamisk vekselvirkning mellem teori og praksis udvikler sin kompetence i at etablere, udvikle og lede teams samt at opbygge en teambaseret kultur med tværgående tænkning, helhedsforståelse og med feedback som centrale elementer.

Læringsmål:

Den studerende...

#### **Viden og forståelse**

- Skal kende de vigtigste roller som teamleder
- Skal have viden om de vigtigste kendetegn i forskellige faser af en gruppes udvikling på vej til at blive et team
- Skal have forståelse af praksis samt de vigtigste anvendte teorier og metoder inden for teamledelse
- Skal have indsigt i kulturelle barrierer for etablering af en teamkultur

#### **Færdigheder**

- Skal kunne anvende og kombinere centrale metoder og redskaber, der knytter sig til fag-områdets praksis og arbejdsprocesser
- Skal kunne vurdere praksisnære problemstillinger og justere gruppeprocesser i mindre og større grupper i relation til teamledelse

#### **Kompetencer**

- Skal i en struktureret sammenhæng kunne udvikle egen ledelsespraksis i relation til etablering og udvikling af teams

- Skal kunne identificere og påvirke forskellige teamroller og forstå at anvende disse til at udvikle teamet i den rigtige retning
- Skal kunne identificere og udvikle egne muligheder for fortsat videreuddannelse i forskellige lærings-/teambaserede miljøer

### Indhold

- Teamledelse som metode og teamledelse i praksis i organisatorisk kontekst
- Etik og Roller i teams
- Kompetenceudvikling og teamledelse
- Teamdynamik og processer

### Modul Vf20 Mindfulness

ECTS            5 ECTS-point

Eksamen:        Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case og med intern bedømmelse efter 7- trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### Formål

Det er formålet at skabe forståelse for, hvordan principperne bag mindfulness kan skabe bæredygtighed i organisationen – gennem medarbejdertrivsel, forebyggelse af stress, øget innovation og effektivitet.

Læringsmål

Den studerende...

### Viden og forståelse

- Skal have viden om teorier og teknikker inden for feltet mindfulness.
- Skal have viden om, hvordan forskellige værktøjer inden for psykologi, kommunikation og kan være med til at fremme mindfulness i organisationen.

### Færdigheder

- Skal kunne kombinere og benytte et alsidigt sæt metoder og teknikker inden for mindfulness til at skabe rammer for anvendelse af mindfulness i organisationen.
- Skal kunne bruge mindfulness til at medvirke til at skabe arbejdsglæde, flow og et arbejdsmiljø der opleves som mindre presset.
- Skal kunne bruge mindfulness, når der opstår konflikter samt i kommunikation generelt.

### Kompetence

- Skal kunne bruge viden og værktøjer inden for mindfulness til at udvikle egen ledelsespraksis såvel som til at lede udviklingsorienterede processer i organisationen.
- Skal kunne lede mindfult og nærværende med det formål at mindske stress og styrke relationerne
- Skal kunne koble mindfulness til virksomhedens værdier og strategi og bruge mindfulness til at skabe tilstedeværende ledelse

### **Indhold**

- Mindful ledelse
- Mindfulness som paradigme i organisationen
- Konkrete teknikker inden for mindfulness
- Mindfulness og stress

### **Modul Vf21 Grundlæggende bestyrelsesansvar**

ECTS            5

Eksamen:      Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case og med intern bedømmelse efter 7- trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### **Formål**

Det er formålet, at den studerende gennem refleksion over praksis og teori bliver i stand til at udvikler sin forståelse af det særlige i bestyrelsesarbejdes processer.

Formålet er desuden, at den studerende får forståelse for kommunikationen og samarbejdet i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen og kan varetage professionelt bestyrelsesarbejde.

### **Læringsmål**

Den studerende...

### **Viden og forståelse**

- Skal have viden om bestyrelsespraksis og anvendelse af metoder og teori inden for bestyrelsesområdet
- Skal have forståelse af praksis samt de vigtigste anvendte teorier og metoder inden for grundlæggende bestyrelsesarbejde
- Skal kunne definere hvor bestyrelsesarbejde differentierer sig fra andet ledelsesarbejde

### **Færdigheder**

- Skal kunne anvende og kombinere et alsidigt sæt af færdigheder, der knytter sig til beskæftigelse inden for bestyrelse af virksomheder og organisationer
- Skal kunne vurdere praksisnære problemstillinger og anvise justeringer af arbejdsgange og arbejdsprocesser, som er særlige i forhold til bestyrelsesarbejde
- Skal kunne formidle praksisnære problemstillinger og løsningsmuligheder inden for grundlæggende bestyrelsesarbejde til samarbejdspartnere og brugere

### **Kompetence**

- Skal kunne indgå i fagligt og tværfagligt samarbejde med en professionel tilgang i relation til bestyrelsesarbejde
- Skal kunne varetage arbejdsområder som professionelt bestyrelsesarbejde indebære
- Skal i en struktureret sammenhæng kunne udvikle egen praksis inden for bestyrelsesarbejde

### **Indhold**

- Grundlæggende forståelse for bestyrelsesarbejde
- Juridisk og personligt ansvar
- Samarbejdsformer i bestyrelsesarbejde
- Kommunikation og rapportering internt i bestyrelsen såvel som eksternt
- Samarbejdsformer i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen

### **Modul Vf22 Udvidet bestyrelsesansvar**

ECTS            5

Eksamen:      Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case og med intern bedømmelse efter 7-trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### **Formål**

Det er formålet, at den studerende gennem refleksion over praksis og teori kan deltage professionelt i løsningen af bestyrelses opgaver og problemstillinger. Endvidere er formålet, at den studerende kender til bestyrelsens og det enkelte medlems juridiske ansvar i en global kontekst samt transnational lovgivning på området, samt risikostyring for bestyrelser og det enkelte medlem.

Læringsmål

Den studerende...

### **Viden og forståelse**

- Skal kunne forstå praksis og central anvendt teori og metode samt kunne forstå områdets anvendelse af teori og metode inden for fagområdet
- Skal kunne forklare hvordan bestyrelsen og dens enkelte medlemmer kan indtage en aktiv rolle i forhold til organisationen og dennes interesser
- Skal kunne forstå dilemmaer og mulige konflikter i relation til bestyrelsesrollen

### **Færdigheder**

- Skal kunne formidle praksisnære bestyrelsesrelaterede problemstillinger og løsningsmuligheder til samarbejdspartnere i og uden for bestyrelser
- Skal kunne vurdere de strategiske aspekter af bestyrelsesarbejdet set i lyset af globaliseringen af både organisationen, og den verden den befinder sig i
- Skal på et forbedret grundlag forstå og oversætte best practice i relation til bestyrelsesprocesser og bestyrelsesmøder

### **Kompetence**

- Skal kunne indgå i og håndtere udviklingsorienterede og tværfaglige arbejdsprocesser inden for professionelle bestyrelses arbejdsområder
- Skal i kraft af indsigt på et styrket grundlag kunne bidrage positivt til udvikling af både virksomhedens topledelse samt bestyrelsesarbejdet som helhed

### **Indhold**

- Risikostyring
- Krise og kommunikationsstyring
- Beslutningstagning
- Dilemmaer i bestyrelsesarbejdet
- Læring om beslutningstagning

### **Modul Vf23 Ledelse og forhandling**

ECTS            5

Eksamen:      Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case og med intern bedømmelse efter 7- trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### **Formål**

At give den studerende kompetence til at forberede og gennemføre forhandlinger i en bred ledelses kontekst med bedst mulige resultater for egen virksomhed. Formålet er endvidere, at den studerende tilegner sig en bred vifte af forhandlingsteknikker gennem indsigt i forhandlingsteori og praktisk træning i uddannelsen og i mellemrummet mellem studiedagene

## Læringsmål

Den studerende...

### Viden og forståelse

- Skal have grundlæggende viden om forskellige kommunikation og forhandlingsteorier og kunne skelne mellem dem
- Skal have forståelse for hvilke forhandlingsteknikker der med fordel kan anvendes i forskellige forhandlingsituationer
- Skal have viden om fordele og ulemper ved forskellige forhandlingsstile

### Færdigheder

- Skal kunne anvende og kombinere flere forhandlingsteknikker
- Skal kunne bidrage til at aflæse forhandlingsparters dagsorden og vælge egen forhandlings-taktik
- Skal kunne deltage professionelt i forhandlinger

### Kompetence

- Skal kunne indgå som sparringspartner i konkrete ledelsesmæssige forhandlinger
- Skal kunne deltage i organisationens / virksomhedens forhandlinger
- Skal kunne identificere og reflektere over egne individuelle styrker og udviklingspunkter i forhandlingsøjemed

### Indhold

- Forhandlingsteori, modeller og konkrete tips og tricks i kommunikation og forhandlinger
- Psykologisk teori til understøttelse af egen forhandlingsposition som leder af forhandlinger i det ledelsesmæssige krydsfelt
- Konkrete forhandlings aktiviteter imellem studiedage og på studiedage

### Modul Vf24 Stress i organisationen - Forebyggelse og håndtering

ECTS            5

Eksamen:        Mundtlig prøve kombineret med en individuel erhvervs-case og med intern bedømmelse efter 7- trins skalaen. Erhvervs-casen indgår med en helhedsvurdering som en del af bedømmelsen.

### Formål

At give den studerende kompetence til at forebygge og håndtere stress i egen virksomhed i en bred ledelseskontekst. Formålet er, at den studerende tilegner sig en forståelse af og handlingskompetence i forhold til

- stress-fremkaldende faktorer i organisationen
- det delte ansvar i organisationen for forebyggelse af stress samt håndtering af allerede opstået stress hos medarbejdere

Læringsmål

Den studerende...

### Viden og forståelse

- Skal have Grundlæggende viden og forståelse af definitioner vedr. af stress
- Skal have viden om etiske problemstillinger i forhold til forebyggelse og håndtering af stress i en virksomhed
- Skal have viden om, at individet indgår som en del af et gensidigt fællesskab i organisationen, og at der derfor er fokus på relationerne mellem personer og et delt ansvar for forebyggelse og håndtering af stress i organisationen

### Færdigheder

- Skal kunne identificere stressfremkaldende forhold og symptomer i egen virksomhed
- Skal kunne være med til at iværksætte forløb og interventioner i forhold til såvel forebyggelse som håndtering af stress

### Kompetence

- Skal som leder, HR eller kollega at kunne indgå som sparringspartner i konkrete forebyggelses- eller håndteringssituationer
- Skal evne at fungere som rådgiver såvel som empatisk og nysgerrigt at kunne stille professionelles spørgsmål

### Indhold

- **Grundlæggende** en forståelse for, at forebyggelse og håndtering handler om mennesker, der er ude af balance, hvorfor interventioner skal tage udgangspunkt i dokumenterede metoder og teorier
- **Forebyggelse** handler overordnet om at fokusere på det psykisk arbejdsmiljø; herunder
  - Jobkrav og faglige kompetencer
  - Muligheder for at udøve kontrol over egen arbejdssituation
  - Klare mål og fremtidsperspektiver
  - Relationer og social støtte

- **Håndtering** handler om
  - Mestringsstrategier
  - Stress-samtalen; trænes i undervisningen og gennemførelse mellem studiegangene som del af oplæg til eksamen

### **Modul Vf25 Ledelse af bæredygtighed**

ECTS            5

Eksamen:      Mundtlig prøve på 30 min. kombineret med et praktisk produkt og en disposition med intern censur og bedømmelse efter 7-trinsskalaen. Bedømmelsesgrundlaget er en samlet helhedsvurdering af det praktiske produkt, dispositionen og den mundtlige præstation. Der gives én samlet karakter

#### **Formål**

Det er formålet, at den studerende tilegner sig viden, færdigheder og kompetencer til at:  
Lede og udvikle sin ledelsesopgave ud fra en overordnet bæredygtighedsforståelse samt anvende og formidle denne i organisationen.

#### Læringsmål

Den studerende...

#### **Viden og forståelse for**

- Centrale teorier, begreber og modeller om bæredygtighed ud fra et organisatorisk og samfundsmæssigt perspektiv.
- Centrale teorier, begreber og modeller om bæredygtighed med relevans for ledelse og det ledelsesmæssige rum.

#### **Færdigheder**

- Skal kunne identificere og gøre brug af centrale teorier og metoder om bæredygtighed med henblik på analyse af egen organisations specifikke kapacitet og udviklingsbehov.
- Skal kunne inddrage centrale teorier og metoder om bæredygtighed til at vurdere egen ledelsesmæssige kontekst og praksis.
- Skal kunne formidle praksisnære problemstillinger i forhold til ledelse af bæredygtighed.

#### **Kompetence**

- Skal kunne indgå i udviklingsorienterede arbejdsprocesser omkring ledelse af bæredygtighed.



- Skal kunne varetage afgrænsede ledelses- og planlægningsfunktioner inden for bæredygtighed
- Skal kunne identificere og udvikle egne muligheder for forsat kompetenceudvikling i forhold til ledelse af bæredygtighed

### **Indhold**

- Begreberne bæredygtighed, cirkulær økonomi, FNs verdensmål
- Teorier, modeller, metoder og processer i bæredygtighed og den rolle, man som leder har heri.
- Ledelse af bæredygtighed og inddragelse af medarbejderne

### **Bilag 3 Indledende fag**

#### **Studieforberedelse, studieteknik og indledende projektskrivning**

Institutionen kan tilbyde et indledende fag i studieforberedelse, studieteknik og indledende projektskrivning, der retter sig til alle obligatoriske og valgfri moduler og sigter mod at forbedre den studerendes grundlag for at gennemføre disse.

Det indledende fag har et omfang svarende til 1/12 årsværk, og er for dig, der vil forbedre eller genopfriske dine færdigheder, inden du starter på en akademiuddannelse.

Formålet med det indledende fag Studieforberedelse, studieteknik og indledende projektskrivning er, at den studerende opnår færdigheder og kompetencer inden for studieteknik, projektmetode, og opgaveskrivning, samt viden om motivation, koncentration og planlægning af et studie.

Et indledende fag har fokus på rollen som studerende, informationssøgning, bearbejdning og analyse af data, faglig læsning og faglig skrivning, og formidling og kommunikation i undervisnings- og læresituationer samt evalueringssituationerne.

#### **Indhold**

- Motivation og læreprocesser
- Faglig læsning og skrivning, mundtlig formidling
- Litteratursøgning, kildekritik og kildehenvisning
- Projektarbejde
- Undersøgellesdesign, kvalitative og kvantitative data

Læringsmål

Den studerende...

#### **Viden og forståelse**

- Skal have viden om almen studieteknik
- Skal have udviklingsbaseret viden om egen læring og metoder til at fremme studiekompetence
- Skal kunne forstå de centrale teorier og metoder der knytter sig til at studere på akademiuddannelse, inkl. viden om hhv. kvalitativ og kvantitativ data

#### **Færdigheder**

- Skal kunne anvende centrale metoder inden for projektarbejde
- Skal kunne indsamle viden vha. søgemaskiner, kunne vurdere og dermed forholde sig kritisk til kilderne samt kunne anvende den nye viden i projektarbejdets faser

#### **Kompetencer**

- Skal kunne håndtere de indholdsmæssige metodiske krav, der stilles i et akademistudie, inkl. være i stand til at læse og skrive fagligt relevant på et passende niveau
- Skal kunne deltage fagligt og i professionelle sammenhæng på studiet inkl. i gruppesammenhænge

#### **Bilag 4 Prøveformer**

Bilag 4 uddyber prøve/eksamensformerne i de enkelte fagmoduler

#### **Om prøver og bedømmelse**

Hvert fagmodul på en akademiuddannelse afsluttes med en prøve med individuel bedømmelse, jf. § 15, stk. 2 i bekendtgørelsen om akademiuddannelser

Mindst 20 ECTS-point, herunder afgangsprøvet, skal for den enkelte studerende dokumenteres ved eksterne prøver.

Den studerende kan først gå til afsluttende prøve i afgangsprøvet, når moduler af et samlet omfang på 50 ECTS-point er bestået.

For hver akademiuddannelse er der et fagligt fællesudvalg, der varetager fælles og generelle spørgsmål inden for fagområdet. De enkelte faglige fællesudvalg er ansvarlige for, at de til uddannelsen tilknyttede prøveformer lever op til pædagogisk hensigtsmæssighed og lovmæssige krav.

Det vil af fagets fagmodulplan i studieordningen fremgå, om der er eksternt eller intern censur (se bilag 1 og 2). Ligeledes vil det fremgå af fagmodulplanen om, der er mulighed for gruppeprøve i fagmodulet.

Et afgangsprøvet fra én videregående uddannelse, f.eks. et bachelorprojekt eller et kandidatspeciale, kan ikke meritoverføres til en akademiuddannelse jfr. bekendtgørelsen om akademiuddannelser.

#### **Formelle krav til opgaver med skriftligt udgangspunkt**

Den enkelte uddannelsesinstitution fastlægger selv inden for de givne rammer de formelle krav i forbindelse med prøveformer, der indebærer et skriftligt afleveringsprodukt fra den studerende.

Opgaver skal have en læsevenlig struktur og være skrevet på korrekt dansk. Opgaver kan dog i særlige tilfælde ifølge aftale med vejleder/uddannelsesinstitution skrives på engelsk.

## Aflevering af skriftlige opgaver

Opgaver afleveres efter uddannelsesinstitutionens retningslinjer.

## Prøveformen ved indledende fag

## Studieforberedelse, studieteknik og indledende projektskrivning

Eksamensform: Ingen prøve

Projekt: Intet projekt

## Prøveformen ved fagmoduler

På de følgende sider er der en beskrivelse af prøveformerne på akademiuddannelsen i ledelse. Bedømmelsesgrundlaget fremgår af beskrivelsen under hver enkelt prøveform.

### 1. Prøveformen er en mundtlig prøve på baggrund af en synopsis

Prøveformen er en mundtlig eksamen på baggrund af en synopsis, hvor den studerende får en karakter på baggrund af den mundtlige eksamination. Prøveformen adskiller sig fra den traditionelle mundtlige prøve ved:

- ✓ At den studerende selv formulerer prøvespørgsmålet gennem sin problemformulering eller hypotese
- ✓ At den studerende selv vælger metodemæssige overvejelser, herunder både teori- og datagrundlaget for eksaminationen og præsenterer eksaminator og censor for det i en synopsis.

Synopsen skal indeholde følgende elementer:

- ✓ Indledning, problemstilling, problemformulering samt evt. afgrænsning
- ✓ Metodevalg og teori som kan skabe belæg for og begrunde forandring i praksis
- ✓ Hvilke empiriske data skal indsamles og hvordan
- ✓ Hvordan skal de analyseres og hvilke kritiske overvejelser bør indgå
- ✓ Litteraturliste

Fremgangsmåden i forbindelse med en synopsis kan skitseres ud fra følgende spørgsmål:

1. Det er et problem at... (*udgangspunktet, "undren"*)
2. Det er især et problem for... (*hvem angår det?*)
3. Det skal kunne bruges af.. til at.. (*hvem skal kunne bruge det til hvad i hvilke situationer*)
4. Problemet skyldes... (*mulige årsager*)
5. Vi vil derfor.. (jeres *hensigt*, forklaring på, fortolke, analysere, anvende, diskutere og så videre)
6. Vi vil undersøge problemet på denne måde... (*metode*)
7. Vi har tænkt os at forstå problemet ud fra... (*teorier*)
8. Nogle vigtige ord og begreber er... (*begrebsdefinitioner*)
9. Vi vil kun beskæftige os med... fordi... (*afgrænsning*)
10. Foreløbig forestiller vi os disse afsnit i denne rækkefølge... (*indhold og disposition*)

Disse spørgsmål kan endvidere danne grundlag for en diskussion og fortolkning til eksamen, samt hvilken læring det har givet.

Synopsen må maksimalt have et omfang af 4 x 2400 tegn inkl. mellemrum.

Synopsen skal forholde sig kritisk og reflektivt til genstandsfelt samt metode og teori. Synopsen er problematiserende og perspektiverende, således at synopsis lægger op til at diskutere, hvorfor det er relevant/fornuftigt at stille netop de spørgsmål synopsis stiller inden for den givne afgrænsning.

Det fremgår af det enkelte modul hvorvidt synopsis tæller med i karakteren eller udelukkende er et oplæg til eksaminationen. Der gives en karakter efter 7-trins skalaen.

Den mundtlige eksamen har en varighed på i alt 30 minutter, der har følgende omtrentlige fordeling:

- 1/4 til et mundtligt oplæg
- 2/4 til eksaminationssamtale
- 1/4 til votering og tilbagemelding til den studerende.

#### Konsekvens af manglende beståelse

Hvis den studerende ikke består eksamenen, foregår reeksamination ved næste ordinære eksamen i faget. Hvis synopsis tæller med i karakteren, skal der ved reeksamen udarbejdes og afleveres en ny synopsis.

Ønsker den studerende at modtage vejledning til reeksamen - enten til en synopsis med nyt emne eller en synopsis med afsæt i samme problemformulering fastsætter uddannelsesinstitutionen rammerne for tilkøb af vejledning. Reeksamination gennemføres ved næste ordinære eksamenstermin

## **2. Prøveformen er en mundtlig prøve på baggrund af et kort individuelt projekt**

Et kort projekt er kendetegnet ved:

- ✓ At den studerende selv udarbejder en problemformulering eller hypotese.
- ✓ At den studerende selv vælger det teoretiske og empiriske grundlag for det korte projekt.
- ✓ At det skriftlige materiale præsenterer anvendt teori og empiri, der demonstrerer den studerendes evne til teoretisk og empirisk belysning af problemformuleringen.

Det korte projekt skal indeholde følgende elementer:

- ✓ Problemstilling
- ✓ Problemformulering, evt. i hypoteseform
- ✓ Metodeovervejelser og metodevalg, dvs. valg af teoretisk og empirisk tilgangsvinkel.

- ✓ Analyse
- ✓ Konklusion

Det korte projekt har et omfang på maksimum 8 normalsider svarende til 8 x 2400 tegn inkl. mellemrum. Forside, indholdsfortegnelse og bilag indgår ikke heri. En figur tæller som ét anslag. Det korte projekt kan suppleres med bilag i form af videoptagelser, interviewoptagelser, links med videre.

Bedømmelsesgrundlaget er en samlet helhedsvurdering af den skriftlige og den mundtlige præstation.

Der er gives en samlet karakter efter 7-trins skalaen.

Den mundtlige eksamen har en varighed på i alt 30 minutter, der har følgende omtrentlige fordeling:

- 1/4 til et mundtligt oplæg
- 2/4 til eksaminationssamtale
- 1/4 til votering og tilbagemelding til den studerende.

#### Konsekvens af manglende beståelse

Hvis den studerende ikke består eksamenen, foregår reeksamination ved næste ordinære eksamen i faget. Ved reeksamen skal der udarbejdes og afleveres et nyt projekt.

Ønsker den studerende at modtage vejledning i forbindelse med udarbejdelse af projektet fastsætter uddannelsesinstitutionen rammerne for tilkøb af vejledning.

### **3. Prøveformen er en mundtlig prøve på baggrund af et skriftligt kort gruppeprojekt.**

Et kort gruppeprojekt er kendetegnet ved:

- ✓ At de studerende selv udarbejder en problemformulering eller hypotese.
- ✓ At de studerende selv vælger det teoretiske og empiriske grundlag for det korte projekt.
- ✓ At det skriftlige materiale præsenterer anvendt teori og empiri, der demonstrerer de studerendes evne til teoretisk og empirisk belysning af problemformuleringen.

Det korte gruppeprojekt skal indeholde følgende elementer:

- ✓ Problemstilling
- ✓ Problemformulering, evt. i hypoteseform
- ✓ Metodeovervejelser og metodevalg, dvs. valg af teoretisk og empirisk tilgangsvinkel.
- ✓ Analyse

✓ Konklusion

Det er muligt at udarbejde det skriftlige korte projekt i grupper på op til maksimalt 4 studerende. Det korte gruppe projekt et omfang på maksimum 8 normalsider svarende til 8 x 2400 tegn inkl. mellemrum. Projekttopgavens maksimale omfang øges med 4 normalsider pr. studerende i gruppen. Dvs. at:

- For 2 studerende er omfanget maksimalt 12 normalsider,
- For 3 studerende er omfanget maksimalt 16 normalsider og
- For 4 studerende er omfanget maksimalt 20 normalsider

Forside, indholdsfortegnelse og bilag indgår ikke heri. En figur tæller som ét anslag. Det korte gruppe projekt kan suppleres med bilag i form af videooptagelser, interviewoptagelser, links med videre.

Eksaminationen er med individuel bedømmelse. Det skal derfor være muligt at identificere den enkeltes studerendes bidrag til projekttopgaven. Det skal specifikt af det skriftlige projekt fremgå, hvilke dele af projektet, den enkelte studerende har udarbejdet jfr. eksamensbekendtgørelsen.

Der gives ikke en selvstændig karakter eller anden bedømmelse for den skriftlig projekt opgave, som er udarbejdet af flere studerende, derfor kan projekttopgaven indgå i bedømmelsen som en helhed ved en efterfølgende mundtlig prøve.

Det mundtlige forsvar foregår som individuel prøve med individuel bedømmelse. De studerende eksamineres hver for sig med udgangspunkt i hele projektet, og øvrige gruppedeltagere, der ikke selv er eksamineret, har ikke adgang til at overvære eksaminationen.

Bedømmelsesgrundlaget er en samlet helhedsvurdering af den skriftlige og den mundtlige præstation.

Der gives en samlet karakter efter 7-trins skalaen.

Den mundtlige eksamen af hvert enkelt gruppemedlem har en varighed på i alt 30 minutter, der har følgende omtrentlige fordeling:

1/4 til et mundtligt oplæg

2/4 til eksaminationssamtale

1/4 til votering og tilbagemelding til den studerende.

Det anbefales, at meddelelsen af karakteren til den enkelte eksaminand først sker, når hele gruppen er eksamineret, ligesom en mere fyldig tilbagemelding efter bedømmernes skøn kan foregå samlet efter eksamination af sidste medlem af gruppen.

### Konsekvens af manglende beståelse

Hvis den/de studerende ikke består eksamen, foregår reeksamination ved næste ordinære eksamen i faget. Der skal udarbejdes et nyt projekt ved manglende beståelse.

Ønsker den/de studerende at modtage vejledning i forbindelse med udarbejdelse af projektet fastsætter uddannelsesinstitutionen rammerne for tilkøb af vejledning.

## **4. Prøveformen er en mundtlig prøve på baggrund af et langt individuelt projekt**

Et langt projekt er kendetegnet ved:

- ✓ At den studerende selv udarbejder en problemformulering eller hypotese.
- ✓ At den studerende selv vælger det teoretiske og empiriske grundlag for projektet.
- ✓ At det skriftlige materiale præsenterer og anvender teori og empiri, der demonstrerer den studerendes evne til teoretisk og empirisk belysning af problemformuleringen.

Et langt projekt skal indeholde følgende elementer:

- ✓ Præsentation af problemstilling, der tydeliggør relevansen af problemformuleringen
- ✓ Problemformulering, evt. i hypoteseform samt evt. relevant afgrænsning
- ✓ Metodeovervejelser og metodevalg, dvs. valg af teoretisk og empirisk tilgangsvinkel.
- ✓ Analyse indeholdende evt. mulige handlerum
- ✓ Konklusion og perspektivering

Et langt projekt har et omfang på maksimum 15 normalsider svarende til 15 x 2400 tegn inkl. mellemrum. Forside, indholdsfortegnelse og bilag indgår ikke heri. En figur tæller som ét anslag. Det lange projekt kan suppleres med bilag i form af videooptagelser, interviewoptagelser, links med videre.

Bedømmelsesgrundlaget er en samlet helhedsvurdering af den skriftlige og den mundtlige præstation. Der gives en samlet karakter efter 7-trins skalaen.

Den mundtlige eksamen har en varighed på i alt 30 minutter, der har følgende omtrentlige fordeling:

1/4 til et mundtligt oplæg

2/4 til eksaminationssamtale

1/4 til votering og tilbagemelding til den studerende.



### Konsekvens af manglende beståelse

Hvis den studerende ikke består eksamen, foregår reeksamination ved næste ordinære eksamen i faget. Der skal udarbejdes et nyt projekt ved manglende beståelse.

Ønsker den studerende at modtage vejledning i forbindelse med udarbejdelse af projektet fastsætter uddannelsesinstitutionen rammerne for tilkøb af vejledning.

### **5. Prøveformen er en mundtlig prøve kombineret med en erhvervs-case**

En erhvervs-case er kendetegnet ved:

At den studerende afleverer et caseoplæg, hvori der skitseres et virkelighedsnært scenarie eller en problemstilling i form af en konkret, personlig jobrelateret udfordring.

At den studerende med udgangspunkt i sit caseoplæg viser sin evne til gennem anvendelse af relevante teorier og undersøgelser at analysere praksis og pege på begrundede handlemuligheder.

At caseoplægget således præsenterer en problemformulering og en fremgangsmåde, mens selve analysen og den deraf følgende konklusion først udfoldes i forbindelse med den mundtlige prøve.

Det afleverede caseoplæg skal indeholde:

- ✓ Problemstilling og problemformulering
- ✓ Metodeovervejelser og metodevalg, dvs. en begrundet redegørelse for, hvilke relevante teorier og modeller og hvilken empiri, den studerende vil gøre brug af i sin efterfølgende analyse

Det afleverede caseoplæg kan være en skriftlig fremstilling på maksimalt 2 normalsider svarende til 2 x 2400 tegn inkl. mellemrum. Forside, evt. indholdsfortegnelse og evt. bilag indgår ikke heri. En figur tæller som ét anslag. Det afleverede caseoplæg kan også antage andre former, eksempelvis et kort videooplæg eller lignende, der skildrer en relevant, virkelighedsnær situation fra egen praksis.

Bedømmelsesgrundlaget er en samlet helhedsvurdering af det afleverede caseoplæg og den mundtlige præstation.

Der gives en samlet karakter efter 7-trins skalaen.

Den mundtlige eksamen har en varighed på i alt 30 minutter, der har følgende omtrentlige fordeling:

1/4 til et mundtligt oplæg

2/4 til eksaminationssamtale

1/4 til votering og tilbagemelding til den studerende.

### Konsekvens af manglende beståelse

Hvis den studerende ikke består eksamen, foregår reeksamination ved næste ordinære eksamen i faget. Der skal udarbejdes en ny erhvervs-case ved manglende beståelse.

Ønsker den studerende at modtage vejledning i forbindelse med udarbejdelse af caseoplæg fastsætter uddannelsesinstitutionen rammerne for tilkøb af vejledning.

### **6. Prøveformen er en mundtlig prøve kombineret med et praktisk produkt og en disposition**

Et praktisk produkt er kendetegnet ved:

- ✓ At den studerende gennem det praktiske produkt viser sine evner til at omsætte teori til et praktisk produkt.
- ✓ At den studerende præsenterer sin løsning, som f.eks. kan være et en opførelse, en udstilling, en praktisk øvelse, resultatet af en programmeringsopgave, en videopræsentation eller lignende.
- ✓ At det sammen med dispositionen danner grundlag for den mundtlige eksamination.

En disposition er kendetegnet ved:

- ✓ At den har et omfang på maksimum én A4-side og desuden er vedhæftet en litteraturliste.
- ✓ At den i stikordsform angiver det teoretiske grundlag for det praktiske produkt.
- ✓ At den sammen med det praktiske produkt danner grundlag for den mundtlige eksamination.

Bedømmelsesgrundlaget er en samlet helhedsvurdering af det praktiske produkt, dispositionen og den mundtlige præstation.

Der gives en samlet karakter efter 7-trins skalaen.

Den mundtlige eksamen har en varighed på i alt 30 minutter, der har følgende omtrentlige fordeling:

1/4 til et mundtligt oplæg

2/4 til eksaminationssamtale

1/4 til votering og tilbagemelding til den studerende.

### Konsekvens af manglende beståelse

Hvis den studerende ikke består eksamen, foregår reeksamination ved næste ordinære eksamen i faget. Der skal udarbejdes et nyt praktisk produkt og disposition ved manglende beståelse. Et dumpet praktisk produkt kan ikke genbruges, da den studerende bedømmes på baggrund af både det praktiske produkt, dispositionen og den mundtlige præstation.

Ønsker den studerende at modtage vejledning i forbindelse hermed fastsætter uddannelsesinstitutionen rammerne for tilkøb af vejledning.

## 7. Eksamen på baggrund af et skriftligt afgangsprøve

Afgangsprøvet er kendetegnet ved:

At være uddannelsens afsluttende prøve, hvor den studerende gennem det skriftlige projekt og et mundtlig forsvar skal demonstrere opnåelse af at uddannelsens mål for læringsudbytte.

At den studerende således skal dokumentere sin evne til på et metodisk og analytisk grundlag at kunne gennemføre en praksisnær og kompleks problemløsning inden for uddannelsens overordnede formål.

At emnet for afgangsprøvet formuleres inden for centrale dele af uddannelsens faglige område og på en måde, så et bredt spektrum af uddannelsens såvel obligatoriske som valgfrie fag inddrages.

Det skriftlige afgangsprøve skal indeholde følgende elementer:

- ✓ Indledning
- ✓ Præsentation af en fagligt væsentlig problemstilling
- ✓ En problemformulering i relation til problemstillingen
- ✓ Redegørelse for eventuelle relevante afgrænsninger
- ✓ Begrundede metodeovervejelser og metodevalg, dvs. valg af teoretisk og empirisk tilgangsvinkel
- ✓ Analyse, hvor teori og praksis anskues i et dynamisk samspil, som kan danne grundlag for ny indsigt
- ✓ Konklusion og perspektivering, herunder konkrete refleksioner og overvejelser om det lærte og om de fremadrettede handlemuligheder, som analysen har afdækket

Det skriftlige afgangsprøve har for den enkelte studerende et omfang på maksimum 25 normalsider svarende til 25 x 2400 tegn inkl. mellemrum. Forside, indholdsfortegnelse og bilag indgår ikke heri. En figur tæller som ét anslag. Det skriftlige afgangsprøve kan suppleres med bilag i form af videooptagelser, interviewoptagelser, links med videre.

Det er muligt at udarbejde det skriftlige afgangsprøve i grupper på op til maksimalt 4 studerende. Projekt opgavens maksimale omfang øges i den forbindelse med 10 normalsider pr. studerende.

Dvs. at:

- ✓ For 2 studerende er omfanget maksimalt 35 normalsider,
- ✓ For 3 studerende maksimalt 45 normalsider og
- ✓ For 4 studerende maksimalt 55 normalsider

Eksaminationen er med individuel bedømmelse, og det skal være muligt at foretage en individuel bedømmelse af den enkelte studerendes præstation. Derfor skal det, ved gruppeprojekter, af det skriftlige projekt fremgå, hvilke specifikke dele af projektet, den enkelte studerende har udarbejdet selvstændigt.

I bedømmelsesgrundlaget indgår det skriftlige afgangsprøve med 2/3 vægt og den mundtlige præstation med 1/3 vægt. I forbindelse med bedømmelsen af det skriftlige projekt lægges der ud over det faglige indhold også vægt på den studerendes formulerings- og staveevne.

Der gives ikke en selvstændig karakter eller anden bedømmelse for den skriftlige projektopgave, som er udarbejdet af flere studerende, derfor kan projektopgaven indgå i bedømmelsen som en helhed med en vægt på 2/3 vægt ved en efterfølgende mundtlig prøve.

Den mundtlige eksamen er individuel og har form af et mundtligt forsvar med udgangspunkt i det skriftlige projekt. Den studerende skal have lejlighed til at præsentere sine hovedbudskaber, herunder projektets perspektivering og sin egen læring.

Det er ikke muligt at gå til gruppeeksamen og øvrige gruppedeltagere, der ikke selv er eksamineret, har ikke adgang til at overvære eksaminationen.

Prøveafleggelse på afgangsprøvet forudsætter, at alle andre prøver på uddannelsen er bestået.

Den mundtlige eksamen har en varighed på i alt 40 minutter, der har følgende omtrentlige fordeling:

1/4 til et mundtligt oplæg

2/4 til eksaminationssamtale

1/4 til votering og tilbagemelding til den studerende.

Der gives en samlet karakter efter 7-trins skalaen.

Det anbefales, at meddelelsen af karakteren til den enkelte eksaminand først sker, når hele gruppen er eksamineret, ligesom en mere fyldig tilbagemelding efter bedømmernes skøn kan foregå samlet efter eksamination af sidste medlem af gruppen.

#### Konsekvens af manglende beståelse

Hvis den/de studerende ikke består eksamen, foregår reeksamination ved næste ordinære eksamen i faget. Der skal udarbejdes et nyt projekt ved manglende beståelse.

Ønsker den/de studerende at modtage vejledning i forbindelse med udarbejdelse af projektet fastsætter uddannelsesinstitutionen rammerne for tilkøb af vejledning.