

# Studieordning for Diplomuddannelsen i ledelse

rev. 1. juni 2009

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

Studieordningen er udarbejdet i henhold til bekendtgørelse om diplomuddannelsen i ledelse nr.638 af 29/06/2009. Den er gældende for alle institutioner, som er godkendt af Undervisningsministeriet til udbud af denne uddannelse.

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

- Kapitel 1: Uddannelsens formål, mål og varighed**
- Kapitel 2: Adgangskrav**
- Kapitel 3: Struktur og indhold**
- Kapitel 4: Bedømmelse**
- Kapitel 5: Generelle eksamensbestemmelser**
- Kapitel 6: Almindelige bestemmelser**
- Kapitel 7: Regler for selvstuderende**
- Kapitel 8: Kvalitetskrav**
- Kapitel 9: Ikrafttrædelses- og overgangsbestemmelser**

## Kapitel 1:

### Formål

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

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

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

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

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

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

#### **Mål:**

Målet er, at de studerende efter endt uddannelse

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

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

*Stk. 3.* Uddannelsen udgør et selvstændigt afrundet uddannelsesforløb.

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

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

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

*Stk. 4.* Uddannelsen skal være afsluttet senest 6 år efter, at den studerende er begyndt på uddannelsen.

Institutionen kan ved usædvanlige forhold dispensere herfra.

#### **Varighed**

**§ 3.** Uddannelsen er normeret til 1 studenterårsværk.

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

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

#### **Titulatur**

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

## **Kapitel 2: Adgangskrav**

**§ 5.** Adgang til uddannelsen er betinget af, at ansøgeren har gennemført en uddannelse på niveau med en mellemlang videregående, en bacheloruddannelse, en relevant uddannelse mindst på niveau med en kort videregående uddannelse eller en videregående voksenuddannelse gennemført som et reguleret forløb. Institutionerne kan i studieordningen, jf. § 9, stk. 1 i Bekendtgørelse om diplomuddannelsen i ledelse, fastsætte regler om krav til ansøgerens særlige faglige forudsætninger.

*Stk. 2.* Ansøgere skal have mindst 2 års relevant erhvervs erfaring efter gennemført adgangsgivende uddannelse.

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

## Kapitel 3: Struktur og indhold

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

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

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

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

*Stk. 4.* Uddannelsen omfatter således:

### Obligatorisk del

Den obligatoriske del består af seks moduler á 5 ECTS point med et anbefalet forløb, som følger:

*Stk. 4.1.*

### **Modul 1 - Det personlige lederskab 1: Lederskab og kommunikation (5 ECTS point)**

#### Formål

Formålet er at skærpe de studerendes opmærksomhed omkring og forståelse af lederskabets forskellige kommunikative kompetencer i relation til deres egne ledelsesmæssige udfordringer. De studerende arbejder derfor på et samfunds- og videnskabsteoretisk grundlag med forskellige teorier, strategier og metoder til belysning af lederskabets kommunikative dimensioner. Hensigten er at udvikle de studerendes forståelse og refleksioner af, hvordan forskellige kommunikative tilgange har betydning for iagttagelse og konstituering af forskellige ledelsesidentiteter i relation til den helhed, som lederen/den studerende er en del af.

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

#### Mål:

##### Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige perspektiver på, teorier om og metoder til at fokusere betydning og udøvelse af ledelse som kommunikation
- Skal have viden om, hvordan valg af forskellige kommunikative perspektiver får betydning for konstitueringen og betydningen af forskellige ledelsesidentiteter og professionelle etikker.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne forstå, hvordan forskellige kommunikative perspektiver og kommunikationsteoretiske tilgange har betydning for iagttagelse og konstituering af forskellige ledelsesidentiteter og ledelsesetikker i relation til den konkrete helhed, som lederen er en del af.
- Skal kunne identificere egne perspektiver og forstå deres forskellige betydninger for sammenhængen mellem kommunikation, ledelsesidentitet, ledelsesetik og egne ledelsesmæssige udfordringer i egen lokal praksis.

##### Færdigheder

- Skal kunne inddrage problemstillinger, erfaringer og fortolke fortællinger fra egen organisation, for at give stof til refleksion og for at forankre læring og udvikling i egen kommunikativ praksis.

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri på en relevant måde i forhold til udvalgte problemstillinger relateret til egne ledelsesmæssige udfordringer
- Skal kunne vurdere forskellige kommunikative teorier og metoder, der retter sig mod udvikling af egen ledelse og reflektere over deres betydning.
- Skal kunne anvende begrundet udvalgt teori til at analysere og perspektivere egen ledelsesmæssig, kommunikativ praksis og begrunde konsekvenserne heraf
- Skal over for organisationens forskellige aktører kunne skabe og formidle en forståelse for sammenhænge mellem lederskabets kommunikation og egne ledelsesmæssige beslutninger, etiske valg og organisationens overordnede værdier, mål og personalepolitikker.
- Skal kunne reflektere og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

#### Kompetencer

- Skal kunne udvikle strategier for og håndtere udvikling af egne ledelsesmæssige, kommunikative kompetencer.
- Skal kunne indgå i samarbejde internt og eksternt og herigennem medvirke til en hensigtsmæssig udvikling af en kommunikativ ledelsespraksis.
- Skal kunne identificere og formulere behov for udvikling af egne kommunikative kompetencer i forhold til egne ledelsesmæssige udfordringer.

#### Indhold:

- Der fokuseres på, hvordan kommunikation såvel teoretisk som i praksis tilfører lederskabet identitet i ledelsesmæssige, organisatoriske relationer.
- Der arbejdes med at udvikle de studerendes kommunikative kompetencer til at forstå og anvende indholds- og metakommunikation og til at iagttage, reflektere og forstå, hvordan tilvalg og fravalg af iagttagelsesposition og -perspektiv tilfører egen ledelsesidentitet og organisatoriske relationer mening.
- Der arbejdes med at udvikle de studerendes kompetencer til at reflektere, analysere og arbejde med kommunikation i forhold til egen praksis og i forhold til områder for egen kommunikativ kompetenceudvikling

Stk. 4.2.

### **Modul 2 - Det personlige lederskab 2: Professionelt lederskab (5 ECTS point)**

#### **Formål**

Formålet er at skærpe de studerendes opmærksomhed omkring og forståelse af det professionelle lederskabs forskellige ledelseskompetencer og ledelsesidentiteter i relation til deres egne ledelsesmæssige udfordringer. De studerende arbejder derfor på et samfunds- og videnskabsteoretisk grundlag med forskellige ledelsesteorier, strategier og metoder til belysning af det professionelle lederskab. Hensigten hermed er at udvikle de studerendes forståelse og refleksioner af, hvordan forskellige ledelsesteoretiske tilgange har betydning for iagttagelse og konstituering af forskellige forståelser af det professionelle lederskab og dets praksisformer i relation til den helhed, som lederen/den studerende er en del af. De studerende inddrager derfor problemstillinger, erfaringer og fortællinger fra egen organisation for at give stof til refleksion og for at forankre læring og udvikling i egen praksis.

#### **Mål:**

##### Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige perspektiver på, teorier om og metoder til at fokusere betydning og udøvelse af det professionelle lederskab
- Skal have viden om, hvordan valg af forskellige perspektiver, teorier og metoder får betydning for konstitueringen og betydningen af forskellige ledelsesidentiteter og professionelle etikker.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne forstå, hvordan forskellige ledelsesperspektiver og ledelsesteoretiske tilgange til det professionelle lederskab har betydning for iagttagelse og

konstituering af forskellige ledelsesidentiteter og ledelsesetikker i relation til den konkrete helhed, som lederen er en del af.

- Skal kunne identificere og reflektere over egne perspektiver på det professionelle lederskab og forstå deres forskellige betydninger for sammenhængen mellem ledelsesidentitet, ledelsesetik og egen ledelsesmæssig praksis

#### Færdigheder

- Skal kunne inddrage problemstillinger, erfaringer og fortolke fortællinger fra egen organisation, for at give stof til refleksion og for at forankre læring og udvikling i egen ledelsesmæssig praksis.
- Skal kunne iagttage og indsamle empiri på en relevant måde i forhold til udvalgte problemstillinger relateret til egne ledelsesmæssige udfordringer
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der retter sig mod udvikling af eget professionelt lederskab og reflektere over deres betydning.
- Skal kunne anvende begrundet udvalgt teori til at analysere og perspektivere egen ledelsesmæssige praksis og begrunde konsekvenserne heraf.
- Skal over for organisationens forskellige aktører kunne skabe og formidle en forståelse for sammenhænge mellem eget professionelt lederskab, etiske valg og organisationens overordnede værdier, mål og personalepolitikker.
- Skal kunne reflektere og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

#### Kompetencer

- Skal kunne udvikle strategier for og håndtere udvikling af eget professionelt lederskab.
- Skal kunne indgå i samarbejde internt og eksternt og herigennem medvirke til en hensigtsmæssig organisatorisk udvikling.
- Skal kunne identificere og formulere behov for udvikling af egne professionelle ledelseskompetencer i forhold til egne ledelsesmæssige udfordringer.

#### Indhold:

- Der fokuseres på, hvordan det professionelle lederskabs forskellige betydninger kan iagttages og forstås i forhold til et komplekst organisations- og samfundsbegreb, som er konsistent med et samfund i konstant forandring.
- Der fokuseres på forskellige historisk forankrede ledelsesteorier.
- Der arbejdes med at udvikle de studerendes kompetencer til at iagttage og forstå egen ledelsespraksis i forhold til forskellige historisk forankrede ledelsesteorier, herunder på betydningen af valg/fravalg af forskellige teoretiske perspektiver til iagttagelse af egen ledelsespraksis.
- Der arbejdes med at udvikle de studerendes forståelse af, hvordan iagttagelse af forskelle mellem forestillinger om et kompetent professionelt lederskab og deres nuværende praksis identificerer områder for kompetenceudvikling af eget professionelt lederskab.
- Der arbejdes med at udvikle de studerendes kompetencer til at reflektere, analysere og arbejde med strategier og teorier om kvalifikations- og kompetenceudvikling i forhold til egen praksis og egen læring.

### **Modul 3 - Ledelse og medarbejdere 1: Ledelse i dynamiske relationer (5 ECTS point)**

#### **Formål**

Formålet er at skærpe de studerendes opmærksomhed omkring og forståelse af det dynamiske samspil mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes som skabt af og som medskabende for organisatoriske processer og udviklingsmuligheder i egen organisation.

De studerende arbejder derfor på et samfunds- og videnskabsteoretisk grundlag med forskellige ledelses- og organisationsteoretiske perspektiver på forholdet mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes. Hensigten hermed er at udvikle de studerendes forståelse og refleksioner af, hvordan teorier om og iagttagelser og refleksioner af organisatoriske værdier, processer og identiteter skaber vilkår og muligheder for udvikling af såvel den enkelte medarbejder som den samlede organisation i egen organisation.

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

#### **Mål:**

##### Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige perspektiver og teorier til fokusering og forståelse af forholdet mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes, samt viden om forskellige metoder til håndtering af heraf.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der fokuserer på de dynamiske samspil mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes.
- Skal kunne identificere og reflektere eget perspektiv og forstå dets betydning for ledelsesmæssige etiske valg og beslutninger i de dynamiske samspil mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes.
- Skal have indsigt i og forståelse for ledelsens ret, pligt og ansvar for at træffe beslutninger og handle i relationerne mellem ledelse og medarbejdere
- Skal have indsigt i den sammenhæng, der er mellem organisatoriske udviklingsstrategier og medarbejdernes kompetenceudvikling.

##### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri på en relevant måde i forhold til en udvalgt problemstilling relateret til samspillet mellem ledelse og medarbejdere og medarbejdere indbyrdes.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder der retter sig mod samspillet mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes, og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne anvende begrundet udvalgt teori til at analysere og perspektivere empiriske problemstillinger i forholdet mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes i egen organisation, og skal kunne reflektere ledelsesbeslutninger i forhold hertil og begrunde konsekvenser for samspillet mellem ledere og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes.
- Skal over for organisationens forskellige aktører kunne skabe og formidle forståelse for de dynamiske samspil mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes, i forhold til organisationens overordnede mission, visioner, strategiske mål og værdier.
- Skal kunne reflektere og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

##### Kompetencer

- Skal kunne identificere og udvikle strategier for, kommunikere om og håndtere dynamiske relationer mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes i egen organisation.

- Skal kunne forholde sig til og anvende forskelle og konflikter som en mulig ressource i disse relationer.
- Skal kunne identificere og formidle forståelsen af behov for egen og medarbejdernes kompetenceudvikling i samspillet mellem ledere og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes på en hensigtsmæssig måde i forhold til organisationens overordnede mission, visioner, strategiske mål og værdier.

#### **Indhold:**

- Der fokuseres på forskellige ledelses- og organisationsteoretiske perspektiver på begreber om ledelse, selvledelse og medledelse og på deres betydning i de dynamiske relationer mellem ledelse og medarbejdere og medarbejdere indbyrdes.
- Der fokuseres på forskellige ledelses- og organisationsteoretiske perspektiver på begreber om ansvarlighed, tillid, loyalitet, kvalitet, deltagelse, involvering og motivation og på deres betydning i de dynamiske relationer mellem ledelse og medarbejdere og medarbejdere indbyrdes.
- Der arbejdes med at udvikle de studerendes kompetencer til at forstå, reflektere og handle strategisk i forhold til hvordan disse ovenfor nævnte begreber konkret tillægges betydning i fortællinger og fortolkninger om personalepolitikker, personaleledelse, personaleudvikling i de studerendes egen organisation, og på hvordan begreberne kan anvendes som ledelses- og styringsredskaber.
- Der fokuseres på forskellige ledelses- og organisationsteoretiske perspektiver på hvordan magt, konflikter og forhandling er centrale fokuspunkter for forståelsen af den måde, hvorpå lederen og medarbejdere beslutninger kommunikeres og beslutningsgrundlag synliggøres i de dynamiske relationer mellem ledelse og medarbejdere og medarbejdere indbyrdes.
- Der arbejdes, med udgangspunkt i iagttagelser i de studerendes egne organisationer, med at udvikle de studerendes forståelse af, hvordan kompetencen til at træffe beslutninger vedrørende forholdet mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes er knyttet til kompetencen til at orientere sig og vælge i det organisatoriske krydspres mellem forskellige beslutningsmuligheder og deres meningstilskrivninger.

*Stk. 4.4.*

#### **Modul 4 - Ledelse og medarbejdere 2: Ledelse i lærings- og kompetencerelationer (5 ECTS point)**

##### **Formål**

Formålet er at skærpe de studerendes opmærksomhed omkring og forståelse af lærings- og kompetenceudviklingsprocesser i det dynamiske samspil mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes som konstitueret af og som medskabende for organisatoriske udviklingstænkninger og udviklingsmuligheder i egen organisation.

De studerende arbejder derfor på et samfunds- og videnskabsteoretisk grundlag med forskellige teorier om læring, dannelse og kompetence- og organisationsudvikling. Hensigten hermed er, at de studerende tilegner sig kompetencer til at forstå og forholde sig reflekterende til, hvordan forskellige ledelsesmæssige forståelser og håndteringer af organisationens menneskelige ressourcer skaber vilkår og muligheder for individuel og organisatorisk læring og kompetenceudvikling i egen organisation.

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

##### **Mål:**

Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige perspektiver og teorier til fokusering og forståelse af lærings- og kompetenceudviklingsprocesser samt viden om forskellige metoder til håndtering heraf i relationerne mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der fokuserer på udviklingen af de menneskelige ressourcer i samspillet mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes.
- Skal kunne identificere eget perspektiv og reflektere over dets betydning for ledelsesmæssige etiske valg og beslutninger om udviklingen af de menneskelige ressourcer i samspillet mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes.
- Skal have indsigt i den sammenhæng, der er mellem organisatoriske udviklingsstrategier og strategier for medarbejdernes læring og kompetenceudvikling.

#### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri på en relevant måde i forhold til en udvalgt problemstilling relateret til lærings- og kompetenceudviklingsprocesser i samspillet mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder der retter sig mod udviklingen af de menneskelige ressourcer i samspillet mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes, samt kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne anvende begrundet udvalgt teori til at analysere og perspektivere empiriske problemstillinger i lærings- og kompetenceudviklingsprocesser i egen organisation, og skal kunne reflektere egne ledelsesbeslutninger i forhold hertil og begrunde konsekvenser heraf for samspillet mellem ledere og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes.
- Skal over for organisationens forskellige aktører kunne skabe og formidle forståelse for forskellige teorier, metoder og tiltag vedrørende læring og kompetenceudvikling i forhold til organisationens overordnede udviklingsstrategier, HR-strategier og personalepolitikker.
- Skal kunne reflektere og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

#### Kompetencer

- Skal kunne identificere og udvikle strategier for, kommunikere om, realisere og håndtere lærings- og kompetenceudviklingsprocesser i egen organisation.
- Skal kunne forholde sig til og anvende forskelle og konflikter mellem mål og strategier for læring og kompetenceudvikling som en mulig ressource.
- Skal kunne identificere behov for egen og medarbejdernes læring og kompetenceudvikling i samspillet mellem ledere og medarbejdere og mellem medarbejdere indbyrdes og skal kunne formidle dem på en hensigtsmæssig måde i forhold til organisationens overordnede mission, visioner, strategiske mål og værdier.

#### Indhold:

- Der fokuseres på forskellige ledelses- og organisationsteoretiske perspektiver på begreber om læring og kompetenceudvikling og på deres betydning for forståelsen af udviklingen af menneskelige ressourcer i de dynamiske relationer mellem ledelse og medarbejdere og medarbejdere indbyrdes.
- Der fokuseres på forskellige begreber om læring, dannelse og kompetenceudvikling og på deres betydning for forståelsen af udviklingen af menneskelige ressourcer i de dynamiske relationer mellem ledelse og medarbejdere og medarbejdere indbyrdes.
- Der arbejdes med at udvikle de studerendes kompetencer til at forstå, reflektere og handle strategisk i forhold til hvordan disse ovenfor nævnte begreber konkret tillægges betydning i fortællinger og fortolkninger om læring, dannelse, kompetenceudvikling og personaleudvikling i de studerendes egen organisation, og på hvordan begreberne kan anvendes som ledelses- og styringsredskaber.
- Der arbejdes med at udvikle de studerendes kompetencer til at identificere, reflektere og formidle forståelsen af, hvordan forskellige teorier, metoder og tiltag vedrørende læring og kompetenceudvikling, samt HR-koncepter og deres implementering i de studerendes egne organisa-

tioner hænger sammen med organisationens overordnede visioner, mål, etikker og værdier, udviklingsstrategier, HR-strategier og personalepolitikker.

Stk. 4.5

### **Modul 5 - Ledelse og Organisation 1: Organisation og processer (5 ECTS point)**

#### **Formål**

Formålet er at skærpe de studerendes opmærksomhed omkring og forståelse af interne og eksterne organisatoriske relationers betydning for og sammenhæng med ledelsesmæssige og organisatoriske tiltag i egen organisation.

De studerende arbejder derfor på et samfunds- og videnskabsteoretisk grundlag med forskellige organisationsforståelser og –teorier. Hensigten er at de studerende tilegner sig kompetencer til at forstå og forholde sig reflekterende til hvordan centrale organisatoriske udfordringer i egen organisation kan tilføres mening på forskellig vis. Gennem iagttagelser og refleksioner af forskellige organisationsforståelser, -teorier, -former, -strategier og –koncepter og dermed forbundne ledelsesdiskurser udvikles de studerendes forståelse af hvordan organisationer, og i særdeleshed deres egen, kan/ville kunne ordne sit forhold til sig selv og sin omverden i forskellige strukturelle, kulturelle og processuelle perspektiver. De studerende inddrager derfor problemstillinger, erfaringer og fortællinger fra egen organisation for at give stof til refleksion og for at forankre egen læring og udvikling i egen organisation.

#### **Mål:**

##### Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige teorier om organisationer og ledelsen af dem, herunder i særdeleshed viden om forskellige tænkninger, teorier og metoder relateret til ledelse af komplekse organisationer i et konstant foranderligt samfund.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teories og metoders betydning for forståelse og håndtering af kompleksiteten i organisationers forhold til sig selv og til deres omverden.
- Skal kunne identificere og reflektere over eget perspektiv og forstå dets betydning for ledelsesmæssige og organisatoriske beslutninger, processer og tiltag i egen organisation.
- Skal have indsigt i, hvordan organisatoriske fortællinger og fortolkninger tilfører ledelsen, medarbejderne og organisationen betydning og identitet indadtil i organisationen og udadtil i forhold til omverdenen.

##### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri i forhold til udvalgte organisatoriske problemstillinger på en relevant måde.
- Skal kunne analysere rammer og identificere mulighederne for ledelsesrummet i egen organisation
- Skal kunne anvende begrundet udvalgt teori til at analysere og perspektivere empiriske organisatoriske problemstillinger i egen organisation, og skal kunne reflektere og vurdere ledelsesbeslutninger i forhold hertil og begrunde organisatoriske konsekvenser heraf.
- Skal over for organisationens forskellige interne og eksterne aktører kunne skabe og formidle forståelse for ledelsesmæssige beslutninger og organisatoriske tiltag i egen organisation
- Skal kunne reflektere og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

#### Kompetencer

- Skal kunne udvikle strategier for og initiere udvikling, realisering og håndtering af innovative organisatoriske forandrings- og udviklingsprocesser under hensyntagen til organisationens komplekse interne og eksterne relationer.
- Skal kunne indgå i et konstruktivt samarbejde med organisationens aktører om at håndtere og skabe organisatorisk deltagelse i og refleksion over organisatoriske udfordringer, forandrings- og udviklingstiltag.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til ledelse af organisatoriske forandrings- og udviklingsprocesser

#### Indhold:

- Der fokuseres på, hvordan egen organisation og dens omverdensrelationer kan iagttages og forstås i forhold til forskellige organisationsforståelser, -teorier, -former, -strategier og – koncepter og dermed forbundne ledelsesdiskurser, herunder i særdeleshed i forhold til et komplekst organisationsbegreb, som er konsistent med et samfund i konstant forandring.
- Der arbejdes med at udvikle de studerendes kompetencer til at skelne mellem og reflektere betydningen af forskelligt historisk forankrede organisationsteorier, analysestrategier og praksisser, herunder på betydningen af valg/fravalg af forskellige perspektiver på egen organisation i forhold til dens omverden.
- Der fokuseres på, hvordan ledelse af udviklings- og forandringsprocesser foregår i en kompleks organisatorisk kontekst, hvor betydningen af beslutninger, fortællinger og fortolkninger om offentlige og private virksomheders identitet konstant er til forhandling og genforhandling
- Der arbejdes med at udvikle de studerendes kompetencer til at forstå, reflektere, forhandle og handle strategisk i forhold til det organisatoriske krydspres af fortællinger, fortolkninger og værdier med henblik på at forstå og anvende kompleksiteten som en mulig ressource.

Stk. 4.6.

#### **Modul 6 - Ledelse og Organisation 2: Organisation, styring og strategi (5 ECTS point)**

##### **Formål**

Formålet er at skærpe de studerendes opmærksomhed omkring og forståelse af de interne og eksterne organisatoriske relationers betydning for og sammenhæng med vilkår for strategisk ledelse og styring i egen organisation. De studerende arbejder derfor på et samfunds- og videnskabsteoretisk grundlag med hvordan forskellige organisationsteorier og –forståelser konstituerer forskellige betydninger af selve organisationsbegrebet og skaber forskellige vilkår for strategisk ledelse og styring. Hensigten er at udvikle de studerendes kompetencer til at forstå og reflektere forholdet mellem en række aktuelle centrale forståelser af og begreber om strategisk ledelse og styring. De studerende tilegner sig derved kompetencer til at forstå og forholde sig reflekterende til, hvordan konkrete strategiske og styringsmæssige udfordringer form af f.eks. strategiske beslutninger, strategiprocesser, styringskoncepter og – værktøjer kan/ville kunne tilføres mening i den organisatoriske kompleksitet og i særdeleshed i egen organisation.

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

##### **Mål:**

###### Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige tænkninger og teorier om strategisk ledelse og styring af organisationer, herunder i særdeleshed viden om forskellige tænkninger, teorier og metoder relateret til strategisk ledelse og styring af komplekse organisationer i et foranderligt samfund.

- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod strategisk ledelse og styring i organisationer.
- Skal kunne identificere og reflektere over eget perspektiv og forstå dets betydning for strategiske valg og styringstiltag i egen organisation.
- Skal have indsigt i hvordan strategiske fortællinger, styringskoncepter, -værktøjer og –tiltag tilfører ledelsen, medarbejderne og organisationen betydning og identitet indadtil i organisationen og udadtil i forhold til omverdenen.

#### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri i forhold til udvalgte strategiske og styringsmæssige problemstillinger på en relevant måde.
- Skal kunne analysere vilkår og identificere muligheder for strategiske og styringsmæssige tænkninger og tiltag i egen organisation
- Skal kunne vurdere forskellige teorier, metoder, koncepter og værktøjer, der retter sig mod styring og ledelse af organisationer og kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne anvende begrundet udvalgt teori til at analysere og perspektivere empiriske strategiske og styringsmæssige problemstillinger, og skal kunne reflektere og begrunde de organisatoriske konsekvenser heraf.
- Skal over for organisationens forskellige interne og eksterne aktører kunne skabe og formidle forståelse for forskellige tænkninger, teorier og metoder, vedrørende strategisk ledelse og styring.
- Skal kunne reflektere og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

#### Kompetencer

- Skal kunne praktisere strategisk ledelse og implementere styringsmæssige tiltag under hensyntagen til organisationens komplekse interne og eksterne relationer.
- Skal kunne indgå i et konstruktivt samarbejde med organisationens aktører om at håndtere og skabe organisatorisk deltagelse i og refleksion over strategiske og styringsmæssige udfordringer og processer.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til strategisk ledelse og styring

#### Indhold:

- Der fokuseres på, hvordan strategisk ledelse og styring af organisationer kan iagttages og forstås i forhold til forskellige organisationsforståelser, -teorier, -former, -strategier og –koncepter og dermed forbundne ledelsesdiskurser, herunder i særdeleshed i forhold til et komplekst organisationsbegreb, som er konsistent med et samfund i konstant forandring, kendetegnet ved nye former for selvstyring og styring på afstand.
- Der fokuseres på forskelligt historisk forankrede tænkninger, teorier, koncepter og værktøjer analysestrategier og praksisser vedrørende strategiske ledelse og styring, herunder på betydningen af valg/fravalg af forskellige strategiske og styringsmæssige perspektiver på egen organisation.
- Der arbejdes med at udvikle de studerendes kompetencer til at forstå og håndtere strategisk ledelse og styring af organisationer i en kompleks organisatorisk kontekst, hvor betydningen af strategiske beslutninger og styringsparadigmer, fortællinger og fortolkninger konstant er til forhandling og genforhandling
- Der arbejdes med at udvikle de studerendes kompetencer til at forstå, reflektere, forhandle og handle strategisk i forhold til det organisatoriske krydspres af styringsparadigmers betydnings-tilskrivninger med henblik på at forstå og anvende kompleksiteten som en mulig ressource.

Stk. 5

### **Valgfri del**

Den valgfrie del består af tre moduler á 5 ECTS point:

### **Tilvalgsmoduler i diplomuddannelsen i ledelse**

*Moduler af almen interesse:*

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

*Moduler af specifik eller brancheinteresse:*

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

*Moduler rettet mod ledelse i offentlige organisationer:*

- C: Innovationsledelse i offentlige organisationer
- D: Institutionsledelse
- E: Ledelse af forandrings- og udviklingsprocesser i offentlige organisationer
- F: Ledelse af fusioner og sammenlægninger i offentlige organisationer
- G: Ledelse af professioner i offentlige organisationer
- H: Ledelse og forhandling i politisk styrede organisationer
- I: Ledelse og styring i politisk styrede organisationer
- J: Netværksledelse i den offentlige opgaveløsning
- K: Strategisk ledelse i den offentlige sektor
- L: Mangfoldighedsledelse i offentlige organisationer

*Moduler for skoleledelsen:*

- N: Pædagogisk ledelse
- O: Kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering af folkeskolen

### **Projektledelse**

#### **Formål:**

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

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

## Mål:

### Viden og forståelse

- Skal have viden om ledelse og styring af projekter, herunder om forskellige teorier om og metoder til håndtering af projektyper som dynamiske og integrerede dele af virksomhedens strategi og organisation i krydspreset mellem hierarki og netværk.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod projektledelse, projektstyring og projektdeltagelse.
- Skal kunne reflektere over deres forskellige betydninger for såvel en organisatorisk som egen lokal praksis, f.eks. omkring projekters specifikation, formål, dokumentation, faser, processer og struktur i forbindelse med etablering, udvikling og afslutning af projekter.

### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om projektledelse og styring samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der retter sig mod projektledelse i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod projektledelse, i forhold til organisationens/virksomhedens samspil med omverdenen, til egen organisation og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger og udfordringer i forbindelse med projektledelse.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder ift. projektledelse inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til projektledelse

## Indhold:

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

## Ledelse og kompetenceudvikling

### Formål:

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

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

## Mål:

### Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige teorier om og metoder til ledelse af et systematisk arbejde med kompetenceudvikling i organisationen

- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier om og metoder til ledelse af et systematisk arbejde med kompetenceudvikling i organisationen.
- Skal kunne forstå og reflektere over deres forskellige perspektiver på funktionen af personalepolitik, kompetenceudvikling og uddannelsesplanlægning, herunder på de strategiske betydninger heraf i såvel et samfundsmæssigt som et organisatorisk og individuelt perspektiv

#### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om ledelse af et systematisk arbejde med kompetenceudvikling i organisationen, samt kunne relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier om og metoder til ledelse af et systematisk arbejde med kompetenceudvikling i organisationen.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier om og metoder til ledelse af et systematisk arbejde med kompetenceudvikling i organisationen, såvel internt i organisationen som i den helhed, organisationen indgår i.

#### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse ledelsesmæssige, organisatoriske og styringsmæssige konflikter, problemstillinger og dilemmaer i krydspresset mellem organisation/omverden, decentral/central ledelse, ledelse/medarbejdere med henblik på at identificere personlige og organisatoriske ressourcer og udviklingsmuligheder i forhold til det systematiske arbejde med strategisk kompetenceudvikling i organisationen.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder mht. ledelse af et systematisk arbejde med kompetence-, personaleudvikling og uddannelsesplanlægning (i organisationen), i et samarbejde med alle organisationens aktører om at styrke og udvikle såvel det systematiske arbejde med kompetenceudvikling som forståelsen af dets strategiske betydning inden for rammerne af egne ledelsesmæssige og organisatoriske professionelle etikker.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til ledelse af et systematisk arbejde med kompetenceudvikling i organisationen

#### Indhold:

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

### Ledelse og filosofi

#### Formål:

At give de studerende viden om etiske perspektiver på og grundlag for udøvelsen af ledelse.

At give de studerende kompetencer til at fordybe sig i og reflektere, hvordan en filosofisk tilgang til ledelse og styring kan kvalificere ledelsesopgaven i praksis.

At give de studerende kompetencer til at fordybe sig i og reflektere, hvordan en filosofisk tilgang til ledelse og styring kan sættes i spil i organisationen med henblik på i et fremadrettet perspektiv at udfordre dens "gode grunde" til at være til med sin mission, vision, værdier og strategier.

#### Mål:

##### Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige filosofiske tilgange til forståelse af det etiske grundlag for ledelse og styring af organisationer.

- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og se sammenhænge/skelne mellem filosofiske og andre moderne og senmoderne – f.eks. sociologiske, pædagogiske og psykologiske - tilgange til ledelse og styring af organisationer.
- Skal kunne forstå og reflektere over, hvordan forskellige filosofiske tilgange kan kvalificere ledelsesopgaven i senmoderne organisationer.

#### Færdigheder

- Skal kunne iagttage, beskrive og reflektere over, hvordan forskellige filosofiske tilgange kan kvalificere ledelsesopgaven, samt kunne relatere dem til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer, valg og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere, hvordan filosofisk tænkning og refleksion kan kvalificere egne ledelsesmæssige udfordringer, valg og tiltag og sættes i spil i organisationen med henblik på at træne evnen til at arbejde med ledelse og styring i et filosofisk perspektiv hos alle organisationens aktører.
- Skal kunne filosofere over egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil
- Skal kunne formidle forståelsen af hvordan filosofisk tænkning og refleksion kan sættes i spil i organisationen med henblik på i et fremadrettet perspektiv at træne evnen hos alle organisationens aktører til at udfordre dens "gode grunde" (missionens, visionernes, værdiernes og strategiernes) til ledelse og styring

#### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse ledelsesmæssige, organisatoriske og styringsmæssige konflikter, problemstillinger og dilemmaer i et filosofisk perspektiv med henblik på at identificere personlige og organisatoriske ressourcer og udviklingsmuligheder i forhold til det praktiske arbejde med etikken.
- Skal kunne omsætte forståelsen af, hvordan filosofisk tænkning og refleksion kan sættes i spil i organisationen med henblik på i et fremadrettet perspektiv at træne evnen hos alle organisationens aktører til at udfordre dens "gode grunde" (missionens, visionernes, værdiernes og strategiernes) med henblik på at styrke samarbejdet om at udvikle de ledelsesmæssige og organisatoriske etikker.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til ledelse og styring i et filosofisk perspektiv.

#### Indhold:

- Hvad er ledelsesfilosofi?
- Moderne eksistensfilosofi med vægt på ledelse og arbejdsliv
- Det etiske fundament
- Det etiske valg
- Etik og sprog – om lederens filosofiske samtaler, med sig selv og andre
- Ledelse og filosofi i praksis – om det praktiske organisatoriske arbejde med etikken
- Udviklingen af den personlige etiske habitus

### **Økonomisk ledelse**

#### **Formål:**

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

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

#### **Mål:**

Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige økonomiske teorier og metoder og den ledelsesmæssige anvendelse heraf.
- Skal have viden om de typiske økonomiske styringsværktøjer og metoder, der anvendes i organisationer, set fra et ledelsesmæssigt perspektiv.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem samt reflektere over forskellige teoretiske og metodiske perspektiver på ledelse, virksomhedsøkonomi og organisationens udvikling.
- Skal kunne anvende sin viden analytisk indenfor såvel et virksomhedsøkonomisk som et samfundsøkonomisk perspektiv.

#### Færdigheder

- Skal kunne identificere og indsamle relevant empiri om økonomiske udfordringer, samt kunne relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold.
- Skal kunne anvende de grundlæggende virksomhedsøkonomiske analyser og nøgletal, så der opnås en helhedsorienteret økonomisk ledelse af organisationen.
- Skal kunne vurdere forskellige typer af budgetsystemer og lede budgetprocesser, der danner udgangspunkt for organisationens økonomiske dispositioner med udgangspunkt i dens vilkår, opgaver og udvikling.
- Skal kunne foretage økonomiske analyser af drifts- og anlægsbeslutninger
- Skal kunne vurdere anvendelsen af forskellige økonomisk baserede ledelsesværktøjer.
- Skal kunne formidle organisationens økonomiske udfordringer og tiltag og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

#### Kompetencer

- Skal kunne vurdere og integrere de udefra kommende forandringer i budgettering og planlægning, f.eks. i form af et givent budgetgrundlag.
- Skal kunne vurdere og gennemføre det nødvendige samspil med eksterne interessenter og øverste ledelse i organisationen, hvad angår budgettering og regnskabsopfølgning.
- Skal kunne styre organisationens samlede økonomi efter de anvisninger, der gives, og med henblik på at nå de økonomisk givne mål.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder ift. økonomisk ledelse i en kommunikativ praksis inden for rammerne af egne organisatoriske og ledelsesmæssige professionelle etikker.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til håndtering af organisationens økonomiske udfordringer.

#### Indhold:

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

### **Team- og netværksledelse**

#### **Formål:**

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

## Mål:

### Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige teoretiske koncepter for team- og netværksfunktioner.
- Skal have teoretisk og praktisk viden om, hvordan forskellige aktører og diskurser strategisk og operationelt skaber forskellige vilkår for etablering, udvikling og ledelse i netværk og team.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der omhandler team- og netværksorganiseringsformer i komplekse sammenhænge.
- Skal kunne reflektere over deres forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen lokal praksis.

### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om ledelse i team- og/eller netværksorganiserede organisationer samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der retter sig mod team- og netværksorganisering i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod forskellige former for team- og netværksorganisering, i forhold til samspillet med omverdenen, til egen organisation og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse problemstillinger og udfordringer, der relaterer sig til team- og netværksorganisering, herunder kunne fokusere på lederens ændrede rolle og opgaver.
- Skal kunne agere ledelsesmæssigt i team- og netværksstrukturer, hvor flere faggruppers kultur og etik bringes i spil og samtidig fastholde et helhedsorienteret perspektiv på organisationen og dens omverden.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til udfordringerne i team- og/eller netværksbaserede strukturer

## Indhold:

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

## Videns- og innovationsledelse

### Formål:

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

### Mål:

#### Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige teorier om og metoder til håndtering af videns- og innovationsledelse.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der vedrører videns- og innovationsledelse.

- Skal kunne reflektere over deres forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som organisatorisk praksis, f.eks. mht. selve koblingen af ledelses- og styringstænkninger med vidensbegrebet, innovation, dannelse, læring og kompetenceudvikling, magt og styring, HRD og organisationsudvikling.

#### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om videns- og innovationsledelse samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der retter sig mod videns- og innovationsledelse, i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod videns- og innovationsledelse i forhold til egen organisation og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

#### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger i et videns- og innovationsledelsesperspektiv.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til videns- og innovationsledelse inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til videns- og innovationsledelse.

#### **Indhold:**

- Forståelse af videns- og innovationsbegrebets kompleksitet, herunder forskellige former for viden
- Vidensledelse i et dannesperspektiv
- Videns- og innovationsledelse og de tilhørende begreber
- Viden og magt

### **Strategisk ledelse**

#### **Formål:**

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

#### **Mål:**

##### Viden og forståelse

- Skal have viden om strategier og strategisk ledelse, herunder om forskellige teorier om og metoder til identificering og håndtering af strategier og strategisk ledelse i samspillet mellem organisationer og omgivelser.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod strategier og strategisk ledelse.
- Skal kunne reflektere over deres forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen lokal praksis, f.eks. omkring forandrings- og udviklingsprocesser, HR-strategier og personalepolitikker, organisationers mission, vision og politikker og iværksættelse heraf.

#### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om strategier og strategisk ledelse af organisationer samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der retter sig mod strategier og strategisk ledelse i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod strategier og strategisk ledelse, i forhold til samspillet mellem organisationer og omgivelser, til egen organisation og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

#### Kompetencer

- Skal kunne udarbejde systematiske beskrivelser af virksomhedens strategiske overvejelser.
- Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og strategiske problemstillinger og udfordringer i organisationer.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til strategier og strategisk ledelse inden for rammerne af såvel interne som eksterne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til strategisk ledelse og strategier i egen organisation.

#### Indhold:

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

### **Ledelse af kvalitetsudvikling og evaluering**

#### Formål:

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

#### Mål:

##### Viden og forståelse

- Skal have teoretisk og praktisk viden om at lede arbejdet med kvalitetsstyring, udvikling og evalueringsformer, herunder kompetencen til at analysere og tilrettelægge implementering af resultater fra kvalitets- og evalueringsprojekter.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der omhandler kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering.
- Skal kunne reflektere over deres forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen lokal praksis, f.eks. omkring organisationsændringer, forandrings- og udviklingsprocesser

##### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der omhandler kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder om kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering, i forhold til sektorens samspil med omverdenen, til egen organisation og til egne

ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil

#### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger og udfordringer i forbindelse med kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering, eksempelvis kunne tilrettelægge implementering af resultater fra kvalitets- og evalueringsprojekter.
- Skal kunne sætte det ledelsesmæssige arbejde med kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering ind i en tværfaglig samarbejds kontekst samt kunne agere i forhold til forskellige faggruppers tilgange til kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering.

#### Indhold:

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

### **Ledelse, kommunikation og organisation**

#### Formål:

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

#### Mål:

##### Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige organisationsteorier og metoder til organisationsudvikling, med fokus på deres ledelsesmæssige og kommunikative aspekter.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige organisationsteorier og metoder til organisationsudvikling.
- Skal kunne reflektere over, hvordan de kommunikative aspekter får betydning for deres ledelsesmæssige og organisatoriske anvendelse.

##### Færdigheder

- Skal kunne indsamle empiri om forskellige teorier, metoder og koncepter med henblik på at analysere dem i et kommunikationsteoretisk perspektiv. Skal kunne relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige ledelses- og organisationsteoriens og -metodens kommunikative aspekter i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil
- Skal kunne formidle forskellige teoriens og metodens kommunikative aspekter i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil

#### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse og udviklingsorienterede ledelsesmæssige og organisatoriske problemstillinger i et kommunikativt perspektiv.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til ledelse og organisationer i en kommunikativ praksis inden for rammerne af egne organisatoriske og ledelsesmæssige professionelle etikker.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til en kommunikativ håndtering af komplekse og udviklingsorienterede ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer.

#### Indhold:

- Kommunikationsteorier
- Organisationen som et system af kommunikation
- Kommunikation, refleksion og læreprocesser
- Konflikt håndtering
- Magt og demokratibegreber og -forståelser
- Forskellige koncepter for samtale, herunder kommunikationssymmetri og -asymmetri
- De vanskelige samtaler som potentiale

### **Forandringsledelse**

#### **Formål:**

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

#### **Mål:**

##### Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige teorier om og metoder til ledelse og styring af samfundsmæssige og organisatoriske forandrings- og udviklingsprocesser.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier om og metoder til ledelse og styring af samfundsmæssige og organisatoriske forandrings- og udviklingsprocesser.
- Skal kunne reflektere over deres forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen lokal praksis.

##### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om ledelsesroller, ledelsesopgaver, ledelsesdilemmaer i forandrings- og udviklingsprocesser, samt om virksomhedskulturens og værdiers betydning, og kunne relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige muligheder på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier om og metoder til ledelse og styring af forandrings- og udviklingsprocesser i forhold til egen organisation, til den helhed, som organisationen er en del af, og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer. Skal kunne vurdere og begrunde egen ledelsesmæssig praksis og interventioner i forhold hertil.
- Skal kunne formidle forskellige teorier om og metoder til ledelse og styring af forandrings- og udviklingsprocesser samt kunne formidle egen ledelsesmæssig praksis og interventioner i egen organisation og i den helhed, som organisationen er en del af.

##### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse problemstillinger og udfordringer i forhold til ledelse og styring af forandrings- og udviklingsprocesser i egen organisatorisk kontekst.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder ift. ledelse og styring af forandrings- og udviklingsprocesser inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker.

- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til ledelse og styring af forandrings- og udviklingsprocesser.

**Indhold:**

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

**Ledelse og jura**

**Formål:**

- At give de studerende teoretisk og praktisk forståelse for de juridiske rammer, som berører organisationers nationale og internationale aktiviteter.
- At give de studerende værktøjer til selvstændigt at kunne vurdere juridiske implikationer samt at bruge juraen som ledelsesværktøj og styringsinstrument

**Mål:** *Under udarbejdelse*

**Indhold:** *under udarbejdelse*

**Ledelse og coaching**

**Formål:**

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

**Mål:**

Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige tænkninger og teorier om og metoder til arbejdet med coaching, med fokus på deres ledelsesmæssige, organisatoriske og kommunikative aspekter.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige tænkninger og teorier om og metoder til arbejdet med coaching.
- Skal kunne reflektere over deres forskellige betydninger i en ledelsesmæssig, organisatorisk og kommunikativ sammenhæng.

Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om forskellige tænkninger og teorier om og metoder til arbejdet med coaching, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige tænkninger og teorier om og metoder til arbejdet med coaching i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig coaching-praksis i forhold hertil.
- Skal kunne vurdere betydningen af magtforhold i kommunikation og coaching.
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige tænkninger og teorier om og metoder til arbejdet med coaching i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer samt i forhold til egen ledelsesmæssig coaching-praksis.

## Kompetencer

- Skal have tilegnet sig praktiske, kommunikative coaching-kompetencer til at håndtere komplekse og udviklingsorienterede ledelsesmæssige og organisatoriske problemstillinger i forhold til individer, teams og organisationen og dens omverden.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til ledelse og coaching i en kommunikativ praksis inden for rammerne af egne organisatoriske og ledelsesmæssige professionelle etikker.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling med henblik på coaching i forhold til komplekse og udviklingsorienterede ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer

## Indhold:

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

## Ledelse af marketing og ekstern kommunikation

### Formål :

At give den studerende såvel en strategisk som en operationel helhedsorienteret synsvinkel på løsning af organisationens afsætningsmæssige problemstillinger. Deltageren præsenteres for en række teorier og værktøjer til at kunne fastlægge organisationens placering i dens omverden f.eks. i forhold til eksisterende som potentielle kunder/brugere.

Hertil give den studerende færdigheder i at indsamle, bearbejde og analysere markedsdata. Den studerende kan på baggrund af denne beslutningsplatform formulere en overordnet strategi for organisationen og implementere en markedsføringsplan indeholdende en kommunikationsplan udarbejdet på baggrund af en forståelse af modtager og marked.

Den studerende skal kunne analysere, reflektere og lede marketingprocessen med udgangspunkt i praksis.

### Mål :

#### Viden og forståelse

- Skal forstå marketingbegrebet og marketingfunktionens rolle i organisationen
- Skal have kendskab til aktuelle udviklingstendenser inden for marketing
- Skal have kendskab til den grundlæggende teoriramme inden for markeds kommunikation

#### Færdigheder

- Skal kunne beskrive og gennemføre en segmenteringsproces på et valgt marked, privat som offentligt
- Skal kunne analysere konkurrencesituationen på et givent marked
- Skal kunne analysere et givent marked, privat som offentligt, under hensyntagen til brugerens valgkriterier samt kunne koble dette til organisationens markedsførings- og kommunikationsindsats
- Skal kunne opstille en plan for indsamling af informationer fra organisationens interessenter, formulere en problemformulering, vurdere informationsbehovet
- Skal kunne indsamle data fra eksisterende kilder i form af desk research
- Skal kunne gennemføre en markedsanalyse i form af af field research ud fra forskellige kontaktformer, metoder og analysetyper
- Skal kritisk kunne analysere resultatet af markedsanalysen og have kendskab til fejlkilder
- Skal kunne anvende viden om markeds kommunikation til at fastlægge organisationens kommunikationsstrategi
- Skal kunne anvende den indsamlede viden til at udarbejde forslag til indhold i og planlægning af en kommunikationskampagne

#### Kompetencer

- Skal kunne analysere og vurdere organisationens strategiske situation
- Skal med udgangspunkt i organisationens opstillede mål udarbejde en markedsføringsplan indeholdende en kommunikationsplan for en planlagt tidsperiode
- Skal kunne relatere markedsføringsplanen til organisationens mission og overordnede strategi

#### Indhold :

- Centrale markedsføringsbegreber
- Organisationens strategiske planlægningsproces
- Organisationens interne og eksterne forhold
- Markedsanalyse
- Købs- og brugeradfærd
- Segmentering og målgruppevalg
- Valg af konkurrencestrategi
- Parameteranvendelse herunder markedskommunikationsprocessen
- Markedsføringsplanlægning

### Ledelse og globalisering

#### Formål:

At sætte den studerende såvel teoretisk som praktisk i stand til at vurdere de komplekse ledelsesproblemer, der opstår som følge af en globalisering af organisationen og medarbejderstyrken.

Der skabes en grundlæggende forståelse for den organisatoriske og kulturelle kontekst hvori ledelsesopgaven gennemføres.

#### Mål:

##### Viden og forståelse

- Skal have viden om ledelse i et globaliseret samfund, herunder om forskellige teorier om og metoder til håndtering af internationalisering og globalisering i forskellige organisatoriske og kulturelle kontekster, hvori ledelsesopgaven gennemføres
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod ledelse i et globaliseret samfund.
- Skal i et ledelsesperspektiv kunne reflektere over deres forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som organisatorisk praksis f.eks. mht. interkulturel ledelse, kompetence og kommunikation, distanceledelse og strategisk ledelse, international markedsanalyse og markedsføring, tværnational projektledelse og udstationering.

##### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om ledelse i et globaliseret samfund samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder der retter sig mod ledelse i et globaliseret samfund i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod ledelse i et globaliseret samfund i forhold til egen organisation og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

##### Kompetencer

- Skal kunne håndtere de komplekse ledelsesmæssige problemstillinger, der opstår som følge af en globalisering af organisationen, medarbejderstyrken, borgere og brugere/kunder.

- Skal kunne omsætte viden og færdigheder ift. ledelse og globalisering inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker og værdier.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til internationalisering og globalisering i forskellige organisatoriske og kulturelle kontekster, hvori ledelsesopgaven gennemføres.

#### **Indhold:**

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

### **Ledelse i private virksomheder**

#### **Formål:**

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

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

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

#### **Mål:**

##### Viden og forståelse

- Skal have viden om den private virksomheds kendetegn og vilkår i et analytisk/strategisk perspektiv herunder om forskellige teorier og modeller om ledelse i virksomheder, der agerer på markedsvilkår.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod ledelse og styring i private virksomheder.
- Skal kunne reflektere over praksis, f.eks. vedrørende virksomhedernes omverden, interessenter og interessentmodeller, konkurrencesituation, værdikæde, virksomhedskultur, strategiske udviklingsalternativer og organisatoriske forandringsprocesser.

##### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om ledelse i den private sektor samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der retter sig mod ledelse i den private sektor i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod ledelse i den private sektor, i forhold til sektorens samspil med omverdenen, til egen organisation og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

#### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse ledelsesmæssige problemstillinger og udfordringer i den private sektor.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til ledelse i den private sektor inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til ledelse i den private sektor.

#### Indhold:

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

### **Ledelse i frivillige organisationer**

#### **Formål:**

At give den studerende teoretisk og praktisk viden med henblik på selvstændigt at kunne analysere, reflektere og håndtere de særlige vilkår for ledelse i den tredje sektor (frivillige, NGO, non-profit organisationer)

#### **Mål:**

##### Viden og forståelse

- Skal have teoretisk og praktisk viden om de særlige kendetegn og arbejdsbetingelser for organisationer i den tredje sektor, herunder i særdeleshed om forskellige teorier om og metoder til håndtering af de særlige vilkår for professionel ledelse og styring i frivillige organisationer i krydspresset mellem stat, marked og civilsamfund.
- Skal kunne kende, forstå og reflektere over baggrunden for eksistensen af en tredje sektor i det danske velfærdssamfund.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod ledelse og styring i frivillige organisationer, herunder kunne reflektere over deres forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen lokal praksis, f.eks. omkring velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier, netværksorganisering, samt omkring den frivillige organisations samspil i krydspresset mellem stat, marked og civilsamfund.
- Skal kunne relatere interne ledelses- og styringsprocesser til udefrakommende krav, og i et ledelsesmæssigt perspektiv kunne analysere og reflektere dilemmaer og deklaringer mellem på den ene side eksterne krav om legitimering, dokumentation og evidens og på den anden side de internt forankrede organisatoriske traditioner, etikker og værdier, som er grundlaget for det frivillige arbejde.

### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om ledelse og styring i den tredje sektor samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder der retter sig mod ledelse og styring i den tredje sektor i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod ledelse og styring i den tredje sektor, i forhold til sektorens samspil med omverdenen, til egen organisation og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger, udfordringer og dilemmaer, som karakteriserer den tredje sektor i krydspresset mellem stat, marked og civilsamfund. Udefra kommende krav til styring skal kunne håndteres i spændet mellem professionel ledelse, krav om dokumentation og frivillighedens etiske forudsætninger.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til ledelse og styring i den tredje sektor inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og professionelle ledelsesmæssige og organisatoriske etikker.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til ledelse og styring i den tredje sektor.

### Indhold:

- Den tredje sektor – frivillige organisationer mellem stat, marked og civilsamfund
- Ledelse i krydspresset mellem frivilligt sociale arbejde, offentlig kontraktliggørelse og privat markedsgørelse
- Ledelse, legitimering og dekobling i krydspresset mellem intern forankring og ekstern forandring
- Ledelse og dokumentation, evaluering og evidens i frivillige organisationer
- Ledelse og etik og værdier i frivillige organisationer
- Professionel ledelse og styring af frivillige medarbejdere – strategiske og operationelle dilemmaer

Nedenstående valgmoduler retter sig mod ledelse i offentlige organisationer. Inden for studieordningens rammer kan hvert af modulerne desuden tones i forhold til ledelse af specifikke målgrupper i – og områder af den offentlige sektor. Som eksempler kan nævnes: sundhedsvæsenet og de pædagogiske sektorer; professionsbaserede organisationer og tværfagligt organiserede arbejdspladser; opgaveløsninger i og mellem stat, regioner og kommuner.

### **Innovationsledelse i offentlige organisationer**

#### **Formål:**

At give de studerende såvel teoretisk som praktisk viden om og forståelse af de særlige vilkår og rammer for innovationsledelse i forhold til offentlige organisationers komplekse responsive processer, i sammenhæng med den aktuelle udvikling af velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier, og i koblingen af offentlig-privat virksomhed.

At give de studerende en helhedsorienteret forståelse af ressourcer, synergi og muligheder i innovative processers særlige udfoldelse i offentlige organisationer i feltet mellem politik, strategi, drift og borger. At give de studerende kendskab til innovationsteorier, strategier og tænkninger, samt erfaringer med i praksis at eksperimentere med dem og iscenesætte innovativt samskabende processer.

At udvikle de studerendes kompetencer til at analysere og i praksis håndtere helhedsorienteret innovationsledelse ved at involvere forskellige politiske, strategiske, medarbejder og borgerorienterede interesser og forståelser i konkrete innovationsprocesser i den organisatoriske sammenhæng, som lederen er en del af.

## Mål:

### Viden og forståelse

- Skal have viden om rammer og vilkår for innovationsledelse i et offentligt felt af komplekse responsive processer, herunder i særdeleshed om forskellige teoriers, tænkningers og metoders adressering af innovative processers udvikling i et helhedsorienteret samspil mellem politik, strategi, drift og borger.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige tænkninger, teorier og metoder, der retter sig mod innovationsledelse.
- Skal kunne reflektere over tænkningers, teoriers og metoders forskellige opfattelser af og betydninger for planlægning, implementering og resultater af innovationsprocesser i relation til såvel en samfundsmæssig kontekst som egen praksis.

### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om innovationsledelse i krydspresset mellem politik, strategi, drift og borger, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige innovationsteorier, -strategier, -metoder og -redskaber i forhold til at skabe rum, rammer og kultur for udvikling af innovative processer i et helhedsorienteret samspil mellem politik, strategi, drift og borger. Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige innovationsteorier, -strategier, -metoder og -redskaber i forhold til at skabe rum og rammer for udvikling af innovative processer i et helhedsorienteret samspil mellem politik, strategi, drift og borger. Skal kunne formidle begrundelser for egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

### Kompetencer

- Skal kunne analysere og i praksis håndtere helhedsorienteret innovationsledelse i et offentligt felt af komplekse processer ved at involvere forskellige politiske, strategiske, driftsmæssige og borgerorienterede interesser og forståelser i konkrete innovationsprocesser i den organisatoriske sammenhæng, som lederen er en del af. Eksterne og interne krav og forventninger til innovative tiltag skal kunne analyseres, håndteres og relateres i forhold til organisationens øvrige ledelses- og styringskoncepter. Skal kunne vurdere og implementere aktuelle innovationstiltag og –processer i forhold til konkrete forvaltningsmæssige, institutionelle og fagprofessionelle kontekster. Skal kunne gribe det nye i flugten og kunne iscenesætte kreative processer, som fremmer innovation og samskaben af det anderledes mulige.
- Skal kunne samarbejde om at omsætte viden og færdigheder i forhold til innovationsledelse i offentlige organisationer inden for rammerne af egne samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker. Skal kunne samarbejde om og tage ansvar for, at innovationsprocesser relateres til og koordineres med øvrige tiltag og processer i organisationen og i relation til borgerne
- Skal kunne identificere egne og organisatoriske behov for kompetenceudvikling i forhold til aktuelle innovationstiltag og –processer i egen organisation.

### Indhold

- Innovation, forandring og udvikling – begrebsafklaringer
- Det innovatives nærværendegørelse mellem fortidens erfaringer og fremtidens emergens
- Innovation, emergens og kreative processer – teori og eksperimenter
- Innovation, blinde pletter og transformative læreprocesser

- Innovationsledelse – mellem planlægning, prototyper og det anderledes mulige
- Innovationsledelse, komplekse responsive processer og helhedsorienteret samskaben i feltet mellem politik, strategi, drift og borger
- Innovationsledelse og ledelse af medledelse
- Velfærd, kvalitet og bæredygtighed som etiske omdrejningspunkter for innovationsprocesser i den offentlige sektor
- Innovationsledelse og deltagerdemokratisk involvering og rummelighed
- Medarbejderdrevet innovation
- Borger-/brugerdrevet innovation – mellem udfordringsret og udfordringspligt

## **Institutionsledelse**

### **Formål:**

At give de studerende såvel teoretisk som praktisk viden om og forståelse af rammer og vilkår for offentlig institutionsledelse på baggrund af den aktuelle udvikling i den offentlige sektor af velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier.

At give de studerende kompetencer til at analysere og i praksis håndtere såvel et øget decentralt institutionelt selvstyre (selveje) som central formulerede krav om dokumentation af kvaliteten af de offentlige serviceydelser i krydspresset mellem styring og profession.

At give de studerende kompetencer til at praktisere institutionsledelsens udfordringsret og udfordringspligt ved at lede udad, nedad og opad i et helhedsorienteret samspil mellem politik, strategi, drift og borger.

### **Mål**

#### Viden og forståelse

- Skal have viden om politisk og administrativ ledelse og styring i offentlige institutioner herunder om forskellige teorier om og metoder til håndtering af centralisering/decentralisering, rammer og vilkår for selveje/selvstyre, styring på afstand, magt, repræsentation og demokrati i krydspresset mellem politik, strategi, drift og borger
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne forstå baggrunden for eksistensen, udformningen og placeringen af offentlige institutioner i det danske velfærdssamfund, herunder kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring i/af offentlige institutioner.
- Skal kunne reflektere over teoriens og metodens forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen institutionelt forankret praksis, f.eks. i forbindelse med den institutionelle implementering af velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier, struktur-ændringer, netværksorganisering, forandrings- og udviklingsprocesser, fusioner og sammenlægninger, samspillet ml. det monofaglige og det tværfaglige samt omkring samspillet mellem privat og offentlig sektor

#### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om politisk og administrativ ledelse og styring i/af den offentlige institutioner, samt relatere empirien til egen institution og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i forhold til egen institution, til den politiske og administrative helhed, som institutionen er en del af, og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i forhold til egen institution, til den politiske og administrative helhed, som institutionen er en del af, og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil

## Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger og udfordringer i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af offentlige institutioner. Udefra kommende krav til styring skal kunne håndteres og relateres til institutionens interne ledelses- og styringsprocesser. Aktuelle styringsredskabers konsekvenser i den konkrete institutionelle kontekst skal kunne fokuseres og adresseres.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af offentlige institutioner inden for rammerne af egne institutionelle samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker.
- Skal kunne vurdere og implementere styringsredskaber i den specifikke institutionelle og fagprofessionelle kontekst.
- Skal kunne identificere behov for egen og institutionens kompetenceudvikling i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af offentlige institutioner.

## Indhold

- Helhedsorienteret strategisk institutionsledelse i krydspreset mellem politisk styring, central forvaltning, decentralt selvstyre og borgerforventninger
- Institutionsledelse mellem drift, dokumentationskrav og profession
- Institutionslederens identitet som styrende beslutningstager og styret beslutningsramt
- Institutionsledelse, udfordringsret og udfordringspligt
- Institutionsledelse og medledelse med muligheder – det institutionelle krydspres som ressource for det anderledes mulige
- Institutionsledelse og demokratiske deltagelsesprocesser
- Ledelse af fagprofessionelle i et monofagligt og tværfagligt perspektiv

## Ledelse af forandrings- og udviklingsprocesser i offentlige organisationer

### Formål

At give de studerende såvel teoretisk som praktisk viden om og forståelse af rammer og vilkår for ledelse af offentlige forandrings- og udviklingsprocesser i sammenhæng med den aktuelle udvikling i den offentlige sektor af velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier.

At udvikle de studerendes kompetencer til at analysere og i praksis håndtere forandrings- og udviklingsprocesser med udgangspunkt i den kompleksitet som moderniseringen af den offentlige sektor er udtryk for, og som bl.a. kommer til udtryk i en mangfoldighed af styringsrationaler og –koncepter.

At udvikle de studerendes kompetencer til i et helhedsorienteret perspektiv at involvere politiske, strategiske, driftsmæssige og borgerorienterede interesser og forståelser i forandrings- og udviklingsprocesser.

### Mål

#### Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige politisk og administrative moderniseringsstrategier i den offentlige sektor med særligt fokus på forskellige teorier om og metoder til ledelse og styring af forandrings- og udviklingsprocesser i krydspreset mellem politik, strategi, drift og borger
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige politisk og administrative moderniseringsstrategier i den offentlige sektor med særligt fokus på forskellige teorier om og metoder til ledelse og styring af forandrings- og udviklingsprocesser.
- Skal kunne reflektere over teoriens og metodens forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen lokal praksis, f.eks. omkring velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier, strukturændringer, netværksorganisering, fusioner og sammenlægninger, samt omkring samspillet mellem privat og offentlig sektor

### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om politisk og administrativ ledelse og styring af forandrings- og udviklingsprocesser, samt kunne relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier om og metoder til politisk og administrativ ledelse og styring af forandrings- og udviklingsprocesser i forhold til egen organisation, til den politisk og administrative helhed, som organisationen er en del af, og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil
- Skal kunne formidle forskellige teorier om og metoder til politisk og administrativ ledelse og styring af forandrings- og udviklingsprocesser i forhold til egen organisation og til den politisk og administrative helhed, som organisationen er en del af, og i forhold til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil

### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse problemstillinger og udfordringer i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring af forandrings- og udviklingsprocesser i den offentlige sektor, samt i forhold til egen organisation
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring af forandrings- og udviklingsprocesser i den offentlige sektor inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring af forandrings- og udviklingsprocesser i den offentlige sektor

### Indhold

- Moderniseringsstrategier for den offentlige sektors udvikling og forandringer i ledelsesbegrebet
- Personaledelse som et centralt element i håndtering af forandrings- og udviklingsprocesser
- Udvikling af kommunikative kompetencer
- Dilemmaer og paradokser i ledelsen af de menneskelige ressourcer
- Det ledelsesmæssige og organisatorisk krydspres som grundlag for refleksion og læring i forbindelse med ledelse af udviklings- og forandringsprocesser
- Bæredygtighed som omdrejningspunkt for forandrings- og udviklingsprocesser

## **Ledelse af fusioner og sammenlægninger i offentlige organisationer**

### Formål

At give de studerende såvel teoretisk som praktisk viden om og forståelse af rammer og vilkår for fusioner og sammenlægninger i den offentlige sektor på baggrund af den aktuelle udvikling af velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier.

At give de studerende kompetencer til at analysere og i praksis håndtere samarbejdsudfordringer i forbindelse med fusioner og sammenlægninger med udgangspunkt i den kompleksitet som moderniseringen af den offentlige sektor er udtryk for, således at forskelligheder kan blive en ressource frem for en barriere.

At udvikle de studerendes kompetencer til i et helhedsorienteret perspektiv at håndtere udfordringsret og udfordringspligt med henblik på at involvere forskellige politiske, strategiske, driftsmæssige og borgerorienterede interesser og forståelser i at skabe fælles retning for fusions- og sammenlægningsprocesser.

## Mål

### Viden og forståelse

- Skal have viden om politisk og administrativ ledelse og styring i den offentlige sektor med særligt fokus på teorier om og metoder til håndtering af såvel klassiske som senmoderne fusions- og sammenlægnings-koncepter, fx relateret til kultur, identitet, styringskapacitet, konflikt og fagprofession
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring i/af fusioner og sammenlægninger i offentlige organisationer.
- Skal kunne reflektere over deres forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen lokal praksis i krydspresset mellem politik, strategi, drift og borger, f.eks. i forbindelse med velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier, struktur-ændringer, forandrings- og udviklingsprocesser, samt omkring samspillet mellem privat og offentlig sektor

### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om politisk og administrativ ledelse og styring i/af fusioner og sammenlægninger i den offentlige sektor, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring i/af fusioner og sammenlægninger i den offentlige sektor i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring i/af fusioner og sammenlægninger i den offentlige sektor, i forhold til sektorens samspil med omverdenen, til egen organisation og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil

### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse politisk og administrativ ledelses- og styringsmæssige problemstillinger og udfordringer i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af fusioner og sammenlægninger i den offentlige sektor.
- Skal kunne håndtere processer og resultater i et diskursivt krydspres.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder i/af fusioner og sammenlægninger i den offentlige sektor inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af fusioner og sammenlægninger i den offentlige sektor

## Indhold

- Ledelse, styring og magt i fusioner og sammenlægninger
- Styringsteknologier og koncepter i fusioner og sammenlægninger
- Kultur, identitet, og fagprofessioner i fusioner og sammenlægninger
- Konflikter og forskelle som ressource i fusioner og sammenlægninger
- Kompetenceudvikling og vidensskaben i fusioner og sammenlægninger
- Strategisk iscenesættelse og organisering af processer og resultater
- Strategisk forandringskommunikation som styringsteknologi og som diskursiv fortolkningsteknologi.

## **Ledelse af professioner i offentlige organisationer**

### **Formål**

At give de studerende såvel teoretisk som praktisk viden om og forståelse af de særlige vilkår og rammer for ledelse af professioner i sammenhæng med den aktuelle udvikling af velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier.

At give de studerende forståelse for og indsigt i hvorledes centralt formulerede krav om dokumentation, evidens og kvalitet af de offentlige serviceydelser skaber krydspres mellem centraliseret styring, professionernes teorier og metoder samt borgerens ønsker og behov.

At give de studerende kompetencer til at analysere og i praksis håndtere professionelle værdier og metoder på en afbalanceret måde mellem decentralisering, recentralisering, den professionelle praksis og relationen til borgeren.

At give de studerende kompetencer til at praktisere ledelse af kompetenceudvikling i et monofagligt og et tværfagligt perspektiv.

### **Mål**

#### Viden og forståelse

- Skal have viden om rammer og vilkår for ledelse af professioner og kompetenceudvikling i et offentligt felt af komplekse responsive processer, herunder i særdeleshed om forskellige teoriers, tænkningers og metoders adressering af professionsbaseret praksis og –tænkning i offentlige organisationer
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige tænkninger, teorier og metoder, der retter sig mod ledelse af professioner.
- Skal kunne reflektere over tænkningers, teoriers og metoders forskellige opfattelser af og betydninger for planlægning, implementering og resultater af fagprofessionel praksis i relation til kompetenceudvikling af medarbejderes samt egen ledelsespraksis.

#### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om ledelse af professioner i krydspreset mellem styring, profession og borger, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i forhold til ledelse af professioner i egen organisation, til den politiske og administrative helhed, som organisationen er en del af, og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i forhold til at skabe rum og rammer for kompetenceudvikling af professioner i krydspreset mellem styring, profession og borger.
- Skal kunne formidle begrundelser for egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil

#### Kompetencer

- Skal kunne håndtere og relatere komplekse udefra kommende krav vedrørende ledelse af professioner til de interne organisatoriske og faglige ledelses- og styringsprocesser. Aktuelle styringsredskabers konsekvenser i forhold til ledelse af professioner skal kunne fokuseres og adresseres.
- Skal kunne analysere og i praksis håndtere ledelse af medarbejdere i spændet mellem den enkelte medarbejders ønsker og behov, organisationens kompetenceudviklingsstrategi, og professionens generelle status og udvikling
- Skal kunne vurdere og implementere aktuelle kompetenceudviklingsstrategier og –processer i forhold til konkrete forvaltningsmæssige, institutionelle og fagprofessionelle kontekster.
- Skal kunne iscenesætte processer, som fremmer professioners monofaglige og tværfaglige integration af teori og praksis i professionsudøvelsen.

- Skal kunne samarbejde om at omsætte viden og færdigheder i forhold til faglig ledelse i offentlige organisationer inden for rammerne af egne samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker.
- Skal kunne samarbejde om og tage ansvar for, at professionsbaserede (kompetence-) udviklingsprocesser relateres til og koordineres med øvrige krav og processer i den offentlige organisation
- Skal kunne identificere behov for egen og professioners kompetenceudvikling i forhold til faglig ledelse og styring i/af offentlige organisationer.

## Indhold

- Velfærdspolitikker og moderniseringsstrategiers betydning for ledelse af professioner og professionsudøvelse
- Diskursivt krydspres mellem ledelse, styring og profession
- Ledelse af professioner i et medledelsesperspektiv
- Ledelse af professioner i et kompetenceudviklingsperspektiv
- Ledelse af professioner – mellem udfordringsret og udfordringspligt
- Ledelse af professioner i relation til den demokratiske styringskæde
- Ledelse af professioner i et netværks- og tværfaglighedsperspektiv

## Ledelse og forhandling i politisk styrede organisationer

### Formål

At give de studerende såvel teoretisk som praktisk viden om og forståelse af den mangfoldighed af forhandlinger som udspiller sig i den offentlige sektor i sammenhæng med den aktuelle udvikling i den offentlige sektor af velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier.

At give de studerende kompetencer til at analysere og i praksis håndtere magt og interessevaretagelse i forhold til egen organisation og i forhold til forskellige diskursive konflikter/ positioner i krydspreset mellem politik, strategi, drift og borger.

At udvikle de studerendes kompetencer til i et helhedsorienteret perspektiv at analysere forhandlinger metodisk og kommunikere helhedsorienteret i egne forhandlinger i forhold til politiske, strategiske, driftsmæssige og borgerorienterede interesser og forståelser.

### Mål

#### Viden og forståelse

- Skal have viden om politisk og administrativ ledelse og styring i offentlige organisationer med særlig fokus på forskellige teorier om og metoder til håndtering af hvad der ud fra et forhandlingsperspektiv konstituerer ledelse som politisk magt, repræsentation og demokrati i krydspreset mellem politik, strategi, drift og borger
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring i/af forhandlingsprocesser i offentlige organisationer.
- Skal kunne reflektere over teoriens og metodens forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen lokal praksis, f.eks. omkring velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier, strukturændringer, netværksorganisering, forandrings- og udviklingsprocesser

#### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om politisk og administrativ ledelse og styring i/af forhandlingsprocesser i den offentlige sektor, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber der retter sig mod ledelse og styring i/af forhandlingsprocesser i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil

- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og forhandling i/af den offentlige sektor relateret til sektorens og organisationens samspil med interessenterne.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil

#### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger og udfordringer i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af forhandlingsprocessen i den offentlige sektor.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder ift. Politisk og administrativ ledelse og styring i/af forhandlingsprocessen i den offentlige sektor inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til ledelse og styring i/af forhandlingsprocessen i den offentlige sektor

#### Indhold

- Ledelse og forhandling i krydspresset mellem politik, strategi, drift og borger
- Ledelse og forhandling i et magtperspektiv
- Ledelse og forhandling mellem kulturer og identiteter
- Ledelse, forhandling og konflikter som ressource
- Ledelse og forhandling mellem udfordringsret og udfordringspligt
- Ledelse af og i forhandlingsprocesser
- Ledelse, forhandling og reflekterende kommunikationsprocesser
- Ledelse og forhandling mellem repræsentativt demokrati og deltagerdemokrati

### Ledelse og styring i politisk styrede organisationer

#### Formål

At give de studerende såvel teoretisk som praktisk viden om og forståelse af de særlige vilkår for ledelse og styring, der er i politisk styrede organisationer, i sammenhæng med den aktuelle udvikling af velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier.

At udvikle de studerendes kompetencer til at analysere og i praksis håndtere ledelse og styring i politisk styrede organisationer med udgangspunkt i den kompleksitet som moderniseringen af den offentlige sektor er udtryk for, og som bl.a. kommer til udtryk i en mangfoldighed af styringsrationaler og – koncepter.

At udvikle de studerendes kompetencer til i et helhedsorienteret perspektiv at involvere forskellige politiske, strategiske, driftsmæssige og borgerorienterede interesser og forståelser i den organisatoriske sammenhæng, som lederen er en del af, med henblik på at sikre kvalitet i opgaveløsningen.

#### Mål

##### Viden og forståelse

- Skal have viden om politisk og administrativ ledelse og styring i offentlige organisationer herunder om forskellige teorier om og metoder til håndtering af centralisering/decentralisering, selvorganiserende netværk, magt, repræsentation og demokrati i krydspresset mellem politik, strategi, drift og borger
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne forstå baggrunden for eksistensen og placeringen af den offentlige sektor i det danske velfærdssamfund, herunder kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring i/af offentlige organisationer.

### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om politisk og administrativ ledelse og styring i/af den offentlige sektor, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i den helhed, som organisationen er en del af, med henblik på at forstå og udvikle egen praksis indenfor politisk og administrativ ledelse og styring.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring i/af den offentlige sektor relateret til sektorens og organisationens samspil med interessenterne.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil

### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger og udfordringer i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af den offentlige sektor. Udefra kommende krav til styring skal kunne håndteres og relateres til organisationens interne ledelses- og styringsprocesser. Aktuelle styringsredskabers konsekvenser i den konkrete organisatoriske kontekst skal kunne fokuseres og adresseres.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder ift. Politisk og administrativ ledelse og styring i/af den offentlige sektor inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker.
- Skal kunne vurdere og implementere styringsredskaber i den særlige offentlige kontekst præget af stærke professionsopfattelser.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af den offentlige sektor

### Indhold

- Den offentlige sektor i velfærdssamfundet – mellem centralisering og decentralisering
- Den offentlige sektor, privatisering og markedsgørelse
- Den offentlige sektor i samspil med private og halvoffentlige organisationer
- Ledelse og styring på afstand – styringsteknologier og koncepter
- Ledelse og styring - fokusering i et helhedsorienteret perspektiv mellem politik, strategi, drift og borger
- Ledelse og styring mellem dokumentationskrav, profession og etik
- Mission, vision og værdier – fra papir til praksis på alle niveauer
- Velfærd, kvalitet og bæredygtighed som omdrejningspunkter for ledelse og styring i den offentlige sektor
- Ledelse og styring som demokratisk dannelsesprojekt - mellem repræsentativt demokrati og deltagerdemokrati
- Ledelse og styring af medarbejderdrevne innovation – mellem udfordringsret og udfordringspligt
- Ledelse og styring af borgerdrevne innovation – mellem udfordringsret og udfordringspligt

### Netværksledelse i den offentlige opgaveløsning

#### Formål

At give de studerende såvel teoretisk som praktisk viden om og forståelse af hvordan opgaver inden for det offentlige i forbindelse med den aktuelle udvikling af velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier i stigende grad løses decentralt i forskellige former for selvorganiserende netværk.

At udvikle de studerendes kompetencer til at analysere og i praksis håndtere ledelse og styring i og af selvorganiserende netværk med udgangspunkt i den kompleksitet som moderniseringen af den offentlige sektor er udtryk for, og som bl.a. kommer til udtryk i en mangfoldighed af styringsrationaler og – koncepter, der retter sig mod styring af selvstyringen i netværk på afstand.

At udvikle de studerendes kompetencer til i et helhedsorienteret perspektiv at involvere forskellige politiske, strategiske, driftsmæssige og borgerorienterede interesser og forståelser i selvorganiserende netværk med henblik på at sikre kvalitet i opgaveløsningen.

## Mål

### Viden og forståelse

- Skal have viden om politisk og administrativ ledelse og styring i offentlige organisationer med særligt fokus på forskellige teorier om og metoder til håndtering af centralisering/decentralisering, magt, repræsentation og demokrati i selvorganiserende netværk i krydspresset mellem politik, strategi, drift og borger
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring i/af selvorganiserende netværk i offentlige organisationer.
- Skal kunne reflektere over teoriens og metodens forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen lokal praksis, f.eks. i forbindelse med velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier, strukturændringer, forandrings- og udviklingsprocesser, fusioner og sammenlægninger, samt omkring samspillet mellem privat og offentlig sektor

### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om politisk og administrativ ledelse og styring i/af selvorganiserende netværk i den offentlige sektor, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring i/af selvorganiserende netværk i den offentlige sektor i forhold til egen organisation og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring i/af selvorganiserende netværk i den offentlige sektor, i forhold til sektorens samspil med omverdenen, til egen organisation og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil

### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger og udfordringer i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af selvorganiserende netværk i den offentlige sektor
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder ift. Politisk og administrativ ledelse og styring i/af selvorganiserende netværk i den offentlige sektor inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af selvorganiserende netværk i den offentlige sektor

## Indhold

- Netværksledelse og netværksorganisering mellem centralisering og decentralisering
- Netværksledelse og netværksorganisering mellem offentlig og privat opgaveløsning
- Netværksledelse og styring af selvstyring på afstand
- Strategisk helhedsorienteret netværksledelse mellem politik, strategi, drift og borger
- Nye opgaver, roller og identiteter til politikere, forvaltning, institutionsledere og borgere
- Kommunikations- og refleksionsprocesser i selvorganiserende netværk
- Kompetence- og videnudvikling i selvorganiserende netværk

## **Strategisk ledelse i den offentlige sektor**

### **Formål**

At give de studerende såvel teoretisk som praktisk viden om den strategiske sammenhæng mellem politiske, strategiske, driftsmæssige og borgerorienterede perspektiver på den aktuelle udvikling i den offentlige sektor af velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier.

At udvikle de studerendes kompetencer til at analysere og i praksis håndtere strategiske beslutningsprocesser med udgangspunkt i den kompleksitet som moderniseringen af den offentlige sektor er udtryk for, og som bl.a. kommer til udtryk i en mangfoldighed af styringsrationaler og –koncepter.

At udvikle de studerendes strategiske kompetencer til i et helhedsorienteret perspektiv at fokusere og skabe sammenhængskraft mellem politiske, strategiske, driftsmæssige og borgerorienterede interesser og forståelser.

### **Mål**

#### Viden og forståelse

- Skal have viden om politisk og administrativ ledelse og styring i offentlige institutioner herunder i særdeleshed om forskellige teorier, tænkninger og metoder til håndtering af forholdet mellem ledelse og medledelse, centralisering/decentralisering, af rammer og vilkår for selveje/selvstyre, af styring på afstand, magt, repræsentation og demokrati i krydspresset mellem politik, strategi, drift og borger
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne forstå baggrunden for eksistensen, udformningen og placeringen af offentlige forvaltninger og institutioner i det danske velfærdssamfund, herunder kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der retter sig mod politisk og administrativ ledelse og styring i/af dem.
- Skal kunne reflektere over teoriernes og metodernes forskellige betydninger for såvel en samfundsmæssig som egen praksis, f.eks. i forbindelse med den strategiske og driftsmæssige implementering af velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier, struktur-ændringer, netværksorganisering, forandrings- og udviklingsprocesser, fusioner og sammenlægninger, samt omkring samspillet mellem privat og offentlig sektor

#### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om politisk og administrativ ledelse og styring i krydspresset mellem strategi og drift, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i forhold til den konkrete politisk og administrative helhed og til egne positioneringer og perspektiver på egne udfordringer og valg af ledelsesmæssige tiltag.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i forhold til den politisk og administrative helhed og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil

#### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger og udfordringer i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af offentlige organisationer. Eksterne og interne krav og forventninger til styring skal kunne håndteres og relateres til organisationens interne ledelses- og styringskoncepter. Skal kunne vurdere og implementere styringsredskaber i forhold til konkrete forvaltningsmæssige, institutionelle og fagprofessionelle kontekster. Aktuelle styringsredskabers konsekvenser i den konkrete kontekst skal kunne fokuseres og adresseres.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til politisk og administrativ ledelse og styring i/af offentlige institutioner inden for rammerne af egne samarbejdsrelationer og ledelsesmæssige professionelle etikker.

- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til politisk og administrativ ledelse og medledelse i/af egen organisation i krydspreset mellem strategi og drift.

### **Indhold**

- Strategiske styringskoncepter og værktøjer
- Strategisk ledelse og styring mellem politik, strategi, drift og borger
- Strategisk ledelse og styring på afstand mellem stat, kommune, institution og borger
- Strategisk fokusering i krydspreset mellem politisk styring, central forvaltning, decentralt selvstyre og borgerforventninger
- Strategisk forandring, forankring og implementering mellem politik, strategi, drift og borger
- Strategisk ledelse og medledelse – mellem udfordringsret og udfordringspligt
- Strategisk ledelse af bæredygtighed mellem strategiske mål, styringsteknologiske diskurser og fagprofessionelle diskurser
- Strategisk ledelse og medledelse med muligheder – det organisatoriske krydspres som resource for det anderledes mulige
- Strategisk ledelse og medledelse mellem repræsentativt demokrati og deltagerdemokrati

### **Mangfoldighedsledelse i offentlige organisationer**

#### **Formål**

At give de studerende såvel teoretisk som praktisk viden om og forståelse af de særlige vilkår og rammer for mangfoldighedsledelse i den offentlige sektor i sammenhæng med den aktuelle udvikling af velfærdspolitikker og moderniseringsstrategier.

At give de studerende forståelse for og indsigt i krydspreset mellem centralt formulerede krav om dokumentation, evidens og kvalitet af de offentlige serviceydelser, ledelse af en heterogen medarbejdergruppe, samt borgernes mangfoldige ønsker og behov.

At give de studerende forståelse for og indsigt i de dynamikker og relationer, der er bestemmende for udviklingen af en mangfoldighedsorienteret ledelsespraksis i den offentlige sektor

At give de studerende kompetencer til at analysere og i praksis håndtere helhedsorienteret mangfoldighedsledelse

#### **Mål**

##### Viden og forståelse

- Skal have viden om rammer og vilkår for ledelse i og af mangfoldighed i et offentligt felt af komplekse responsive processer, herunder i særdeleshed om forskellige teoriers, tænknings og metoders adressering af mangfoldighed i ledelse af medarbejdere og i relationen til borgeren.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige tænknings, teorier og metoder, der retter sig mod mangfoldighedsledelse.
- Skal kunne reflektere over tænknings, teoriers og metoders forskellige opfattelser af og betydninger for planlægning, implementering og resultater af mangfoldighedsledelse i relation til ledelse i politisk styrede organisationer, kompetenceudvikling af medarbejdere, i relationen til borgeren, samt forholde egen ledelsespraksis hertil.

##### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om ledelse af og i mangfoldighed i krydspreset mellem styring og borger, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i forhold til ledelse af og i mangfoldighed i egen organisation, til den politiske og administrative helhed, som organisationen er en del af, og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer.

- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier, strategier, metoder og redskaber i forhold til at skabe rum og rammer for helhedsorienteret mangfoldighedsledelse i krydspresset mellem styring og borger.
- Skal kunne formidle begrundelser for egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

#### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse responsive processer i forbindelse med ledelse af og i mangfoldighed. Aktuelle styringsredskabers konsekvenser i forhold til ledelse af og i mangfoldighed skal kunne fokuseres og adresseres.
- Skal kunne analysere og i praksis håndtere mangfoldighedsledelse af medarbejdere i spændet mellem ledelses- og styringskoncepter, den enkelte medarbejders særlige forudsætninger og behov, organisationens kerneydelse, og relationen til borgeren.
- Skal kunne vurdere og implementere aktuelle kompetenceudviklingsstrategier og –processer i forhold til konkrete forvaltningsmæssige, institutionelle og fagprofessionelle kontekster.
- Skal kunne samarbejde om at omsætte viden og færdigheder i forhold til mangfoldighedsledelse i offentlige organisationer indenfor rammerne af egne samarbejdsrelationer nedad, udad og opad og inden for ledelsesmæssige professionelle etikker.
- Skal kunne samarbejde om og tage ansvar for, at mangfoldighedsbaserede og helhedsorienterede udviklingsprocesser relateres til og koordineres med øvrige krav og processer i den offentlige organisation
- Skal kunne identificere egne og organisatoriske behov for relevant kompetenceudvikling i forhold til mangfoldighedsledelse

#### Indhold

- Mangfoldighedsledelse: historik og begrebsafklaring
- Velfærdspolitikker og moderniseringsstrategiers betydning for ledelse af og i mangfoldighed
- Mangfoldighedsledelse i et globaliserings- og multi- og interkulturelt perspektiv
- Mangfoldighedsledelse i det rummelige arbejdsmarked
- Mangfoldighedsledelse i responsive processer mellem styring, kerneydelse, medarbejder og borger
- Mangfoldighedsledelse i et netværks- og tværfaglighedsperspektiv
- Mangfoldighedsledelse i udviklende og transformativ lære- og samarbejdsprocesser

Nedenfor ses en beskrivelse af moduler for skoleledelsen.

Målgruppen er skoleledere, pædagogiske ledere og andre fra institutioner som refererer til folkeskoleloven.

#### Pædagogisk ledelse

##### Formål

Formålet med modulet er at deltagerne på et samfundsmæssigt, organisations-, lærings- og dannelses-teoretisk grundlag udvikler forståelse for og metoder til at varetage den pædagogiske ledelsesopgave. Herved forstås igangsættelse af, deltagelse i og opfølgning af meningskabende og udviklende aktiviteter og processer som medfører udvikling af skolens undervisning og øvrige pædagogiske virksomhed.

Endelig er formålet, at deltagerne får forståelse for skolen som en del af et politisk system, skolens funktion i samfundet og de heraf følgende opgaver og udfordringer.

##### Mål:

Viden og forståelse

- Skal have viden om forskellige tænkninger og teorier om pædagogisk ledelse, samt om forskellige metoder til håndtering heraf.

- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige tænkninger, teorier og metoder, som definerer området pædagogisk ledelse.
- Skal kunne reflektere over deres forskellige betydninger i forhold til skolens pædagogiske og didaktiske virksomhed, dannelses- og læringsprocesser, samt i forhold til skolens særlige organisatoriske vilkår, distribuerede ledelsesformer, professionskulturer og dens samfundsmæssige funktion som en del af det politiske system.

#### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om den pædagogiske ledelse af organiseringen af læringsmiljøer og af den pædagogiske og didaktiske virksomhed i skolen, samt relatere empirien til egen organisation og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag på en relevant måde.
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der retter sig mod den pædagogiske ledelse af organiseringen af læringsmiljøer og af den pædagogiske og didaktiske virksomhed i skolen, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal over for skolens forskellige aktører kunne skabe og formidle en sammenhængende forståelse af forskellige teorier og metoder, der retter sig mod den pædagogiske ledelse af organiseringen af læringsmiljøer og af den pædagogiske og didaktiske virksomhed i skolen.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

#### Kompetencer

- Skal kunne håndtere og skabe organisatorisk deltagelse i og refleksion af udviklingen af professionelle læringsmiljøer og den pædagogiske og didaktiske virksomhed i skolen
- Skal kunne indgå i et organisatorisk samarbejde med skolens aktører om at håndtere og skabe organisatorisk deltagelse i og refleksion af udviklingen af professionelle læringsmiljøer og af den pædagogiske og didaktiske virksomhed i skolen inden for rammerne af en pædagogisk professionsetik.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til pædagogisk ledelse.

#### Indhold:

- Skolens vilkår, rolle og opgave i samfundet
  - Skolen i moderniteten – opgaver og udfordringer
  - Internationale, nationale og lokale uddannelsespolitiske strømninger
  - Dannelse og uddannelse
- Vilkår for skoleledelse
  - Autonomi og styring i og af folkeskolen
  - Ledelse af professionskulturer
  - Lederroller og – opgaver i folkeskolen
- Ledelse af skolens udvikling
  - Ledelse af lære- og refleksionsprocesser
  - Ledelse i og af team og grupper
  - Ledelse af organisatorisk læring og videndeling
  - Metoder til støtte for faglig og organisatorisk udvikling
  - Styrkelse af kommunikative processer

#### **Kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering af folkeskolen**

##### Formålet

med modulet er at deltagerne udvikler forståelse for og metoder til at kombinere eksterne og interne perspektiver i relation til ledelse af kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering i skolen og kan

formulere og opstille operationelle mål for skolens virksomhed, der kan være retningsgivende for kvalitets- og evalueringskriterier.

Desuden er det formålet at lederne skal kunne analysere og reflektere over sammenhænge og modsætninger mellem kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering og øvrige styringsteknologier og ledelsesrationaler i skolen.

## Mål

### Viden og forståelse

- Skal have teoretisk og praktisk viden om at lede arbejdet med kvalitetsstyring, -udvikling og evalueringsformer i folkeskolen, herunder kompetencen til at analysere og tilrettelægge implementering af resultater fra kvalitets- og evalueringsprojekter.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder, der omhandler kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering.
- Skal kunne reflektere over deres betydning for såvel den samfundsmæssige som egen skolepraksis, hvor disse strukturer indgår i f.eks. organisationsændringer, forandrings- og udviklingsprocesser i folkeskolen.
- Skal kunne analysere og reflektere over sammenhænge og modsætninger mellem kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering og øvrige styringsteknologier og ledelsesrationaler i skolen.

### Færdigheder

- Skal kunne iagttage og indsamle empiri om kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering i folkeskolen samt relatere empirien til egen skole og til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og tiltag
- Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder der omhandler kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering i forhold til egen skole og egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne vurdere metoder og resultater kritisk i relation til hensigt og konstitutive virkninger på skolens opgaver.
- Skal kunne formidle forståelsen af forskellige teorier og metoder om kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering, i forhold til folkeskolens samspil med omverdenen, til egen organisation og til egne ledelsesmæssige tiltag og udfordringer, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.
- Skal kunne indgå i en intern og ekstern dialog om eksempelvis kvalitetsrapporter og andre kvalitets- og evalueringsværktøjer.

### Kompetencer

- Skal kunne håndtere komplekse ledelses- og styringsmæssige problemstillinger og udfordringer i forbindelse med kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering, eksempelvis kunne lede evaluerings-, kvalitetsstyrings- og kvalitetsudviklingsprocesser på alle niveauer i skolen og tage initiativer til at skabe en systematisk sammenhæng mellem mål, dokumentation og evaluering i skolens arbejde.
- Skal kunne sætte det ledelsesmæssige arbejde med kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering ind i skolens samarbejds kontekst samt kunne agere i forhold til forskellige faggruppers tilgange til kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering.
- Skal kunne arbejde med udvikling af evalueringskulturen i skolen samt tage initiativ til ændringer i praksis, på alle niveauer, på baggrund af evalueringsresultater.
- Skal kunne identificere behov for egen og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til kvalitetsstyring, -udvikling og evaluering i en skolekontekst

## Indhold

- Kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering i et eksternt perspektiv
  - Dokumentationskrav i skolen som konsekvens af en globaliseret verden

- Påvirkning fra nyere styringsrationaler på skolen
- Kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering som samfundsmæssige styringsparametre
- Evaluering som legitimering af skolen overfor omverdenen
- Ekstern kommunikation i relation til kvalitetsudvikling og evaluering (f.eks. skolens kvalitetsrapporter)
- Kvalitetsstyring, kvalitetsudvikling og evaluering i et internt perspektiv
  - Kvalitetsstyring i skolen i balance mellem ledelse og kontrol
  - Kvalitetsstyring gennem standardisering af arbejdsprocesser og output
  - Ledelse af kvalitetsudvikling og evalueringsprocesser i skolen og dens team
  - Skolens kvalitetsudvikling og evalueringsarbejde som anledning til udvikling
  - Fokusområder for kvalitetsudvikling og evaluering i skolen
  - Evidensbaseret viden som grundlag for de didaktiske og pædagogiske overvejelser
  - Udvikling af evalueringskulturen i skolen
  - Metoder til beskrivelse og evaluering af kvaliteten i undervisningen og barnets læring og udvikling

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

*Stk. 5.2.* De to moduler kan også vælges fra andre uddannelser inden for det ledelsesfaglige område. Modulerne skal fagligt og indholdsmæssigt minimum være på niveau med en diplomuddannelse.

Valgfag kan tage sigte på særlige ledelsesmæssige problemer indenfor bestemte brancher eller sektorer. Der vil eksempelvis kunne vælges moduler, som bredt kvalificerer til varetagelse af lederopgaver i det offentlige, moduler som særligt retter sig mod skolevæsenet, sundhedsvæsenet og/eller den sociale sektor eller tilsvarende moduler, som orienterer sig mod det private erhvervsliv, inden for handel, service og industri.

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

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

*Stk. 6*

### **Afgangsprojekt (15 ECTS point)**

#### **Formål**

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

#### **Mål:**

Viden og forståelse

- Skal kunne anvende viden om ledelsesteorier og metoder på en reflekteret måde, og skal i forhold til den valgte problemstilling kunne anlægge et helhedsperspektiv på relevansen af de forudgående modulers indhold.
- Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne identificere, forstå og skelne mellem forskellige teorier og metoder i forhold til en given/egen ledelsesmæssig praksis og den valgte problemstilling.
- Skal kunne reflektere over for deres forskellige betydninger i forhold til egen praksis og den valgte problemstilling, herunder identificere egne perspektiver og reflektere over deres betydning for etiske valg, ledelsesmæssige beslutninger og handlinger.

### Færdigheder

- Skal kunne iagttage, indsamle, bearbejde og analysere empiri i forhold til den valgte problemstilling, til egne ledelsesmæssige forhold, udfordringer og beslutninger på en relevant måde.
- Skal kunne perspektivere og vurdere resultaterne af analyserne i forhold til valgte teorier og metoder, samt begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil, f.eks. ved at forholde sig reflekterende til resultaternes mulighed for anvendelse i egen praksis.
- Skal kunne skabe og formidle forståelse for komplekse problemstillinger i forhold til organisationen, til dens samspil med omverdenen og til ledelsesmæssige valg, tiltag og udfordringer.
- Skal kunne begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

### Kompetencer

- Skal kunne udvikle strategier for, realisere og håndtere ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer i forhold til den valgte problemstilling.
- Skal kunne omsætte viden og færdigheder i forhold til den valgte problemstilling inden for rammerne af egne organisatoriske samarbejdsrelationer og ledelsesmæssig etik f.eks. ved at indgå i et konstruktivt samarbejde med organisationens aktører om at håndtere og skabe deltagelse i og refleksion over organisatoriske udviklingsperspektiver.
- Skal tage ansvar for komplekse ledelses - og organisatoriske problemstillinger og kunne komme med begrundede forslag til valg af løsninger, styringsmetoder og handlinger.
- Skal kunne identificere behov for og strategisk tilrettelægge kompetenceudvikling i forhold til den valgte problemstilling.

### Indhold

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

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

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

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

### Undervisnings- og arbejdsformer

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

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

**§ 9.** Grundtanken i den faglige og pædagogiske tilrettelæggelse i uddannelsen er, at både teoretisk og praksisbaseret erkendelse af lederrollen og ledelseskompetencer er centrale elementer i uddannelsen. Dermed tager uddannelsen sit udgangspunkt i den enkelte leders erkendelsesmæssige udvikling herunder deltageres refleksion over praksis i egen organisation spejlet i uddannelsens teoretiske indhold. *Stk. 2.* Grundantagelsen er, at refleksioner over handling, adfærd og beslutninger skabes gennem uddannelsesforløbet med det formål at påvirke deltagerens personlige ledelsespraksis. Uddannelsen må

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

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

## Kapitel 4: Bedømmelse

- **§ 10.** I løbet af uddannelsen skal den studerende stifte bekendtskab med flere forskellige former for bedømmelse, der alle har som sit centrale omdrejningspunkt at bringe den anvendte teori i spil med den virkelighed, den studerende er en del af netop for at fastholde fokus på udviklingen af den personlige handlekompetence.

Eksamensform og bedømmelse skal afspejle den tilstræbte kompetenceudvikling i de enkelte moduler. Hvert modul, afsluttes med en bedømmelse, jf. § 2, stk. 4, i lov om åben uddannelse.

*Stk. 2.* Afgangsprojektet afsluttes med en mundtlig prøve med ekstern censur.

*Stk. 3.* Mindst tre obligatoriske moduler bedømmes med ekstern censur.

**§ 11.** For eksamen gælder:

- 1) Bekendtgørelse om prøver og eksamener i erhvervsrettede uddannelser, nr. 782 af 17/08/2009 (eksamensbekendtgørelsen).
- 2) Undervisningsministeriets bekendtgørelse om karakterskala og anden bedømmelse, nr. 262 af 20/03/2007

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

Det afsluttende skriftlige projekt kan udarbejdes individuelt eller i grupper.

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

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

Der gives karakterer efter 7-trins-skalaen. I bedømmelsesgrundlaget indgår såvel den skriftlige afhandling, præsentation som det mundtlige forsvar. Bedømmelsens resultat skal være udtryk for en helhedsvurdering af afhandlingen og det mundtlige forsvar.

## Kapitel 5: Generelle eksamensbestemmelser

### Eksamensterminer og tidsfrister

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

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

### **Klage over bedømmelse af prøver**

**§ 14.** En studerende har adgang til at indgive klage over en eksamination og bedømmelse, hvis vedkommende ikke mener, at bedømmelsen er korrekt, eller af andre grunde ikke umiddelbart kan acceptere den givne bedømmelse. Om de nærmere regler for at indgive klage, herunder muligheden for at begære klagen indbragt for en ankekommission samt de for klageadgangen fastsatte tidsfrister, henvises til Kapitel 10 i Bekendtgørelse nr. 782 af 17/08/2009 om prøver og eksamen i erhvervsrettede uddannelser.

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

### **Sygeeksamen og reeksamen**

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

### **Eksamensbevis**

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

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

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

## **Kapitel 6: Almindelige bestemmelser**

### **Meritoverførsel**

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

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

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

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

### **Meritstuderende**

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

### **Realkompetencevurdering**

**§ 19.** Realkompetencevurdering kan gennemføres i henhold til Bekendtgørelse om individuel kompetencevurdering (Realkompetencevurdering) nr. 8 af 10/1 2008.

### **Studievejledning**

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

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

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

### **Dispensation fra studieordningen**

**§ 21.** Institutionen kan, når der foreligger særlige forhold dispensere fra de bestemmelser i studieordningen, der ikke er bundet i bekendtgørelsen, men alene fastsat af fællesudvalget for de udbydende institutioner (se § 23 stk. 3).

*Stk. 2.* Ansøgninger om dispensation fra studieordningen, der forudsætter dispensation fra bekendtgørelsen, kan indbringes for Undervisningsministeriet.

#### **Klager**

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

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

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

## **Kapitel 7: Regler for selvstuderende**

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

## **Kapitel 8: Kvalitetskrav**

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

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

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

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

## **Kapitel 9: Ikrafttrædelses- og overgangsbestemmelser**

#### **Ikrafttrædelse**

**§ 25.** Studieordningen træder i kraft den 29. juni 2009

Uddannelsesbekendtgørelsen og andre relevante retsregler optrykkes ikke i studieordningen.

Disse kan i stedet findes på Undervisningsministeriets Web-side ([www.uvm.dk](http://www.uvm.dk) eller [www.retsinfo.dk](http://www.retsinfo.dk)).

Nedenfor følger en oversigt over de mest relevante retsregler:

- Bekendtgørelse om diplomuddannelsen i ledelse, nr. 638 af 29.juni 2009
- Bekendtgørelse af lov om åben uddannelse (erhvervsrettet voksenuddannelse) m.v. LBK nr. 956 af 28/11/2003

- Bekendtgørelse om adgang, indskrivning og orlov m.v. ved videregående uddannelser. LBK nr. 154 af 06/03/2000.
- Bekendtgørelse om prøver og eksamener i erhvervsrettede uddannelser BEK nr. 782 af 17/08/2009
- Undervisningsministeriets bekendtgørelse om karakterskala og anden bedømmelse BEK nr. nr. 262 af 20/03/2007.