

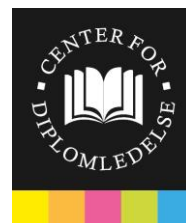
# Den Offentlige Lederuddannelse (DOL)

## Studievejledning

01.06.2021

Der tages forbehold for ændringer i studievejledningen.

Uddannelsen udbydes i henhold til Undervisningsministeriets bekendtgørelse nr. 1950 af 10.12.2020.



## Indholdsfortegnelse

Studievejledningens opbygning.....	4
1.0. Adgangskrav og studievejledning.....	4
2.0 Oversigt over udbudte moduler.....	5
3.0 Indhold på de enkelte moduler.....	6
Standard moduler (10 ECTS point).....	6
3.1. Det personlige lederskab og forandring.....	6
3.2. Ledelse af medarbejdere og faglig udvikling.....	8
3.3. Organisation, udvikling og samskabelse.....	9
Valgfrie moduler (5 ECTS point).....	10
3.4 Projektledelse.....	10
3.5 Coaching.....	11
3.6 Ledelse af forandrings- og udviklingsprocesser i offentlige organisationer.....	12
3.7 Ledelse og facilitering (5 ECTS point).....	13
Speciale modul (15 ECTS point).....	15
4.0. Kvalitetsudvikling og -sikring.....	17
5.0. Lovgrundlag, eksamensregler og klageadgang.....	17
5.1. Love og bekendtgørelser.....	17
5.2. Klageadgang.....	18
I. KLAGER OVER UNDERVISNING, VEJLEDNING M.V.....	18
II. KLAGER OVER EKSAMEN.....	19
Appendix 1.....	24



Center for Diplomledelse, Køge Handelsskole (herefter Center for Diplomledelse) har hermed fornøjelsen at byde dig velkommen til Den Offentlige Lederuddannelse, forkortet i det efterfølgende til DOL. Center for Diplomledelse har i flere år haft et samarbejde med Zealand, Sjællands Erhvervsakademi vedrørende Diplomuddannelsen i Ledelse (DIL), men der er en række forskelle mellem de to uddannelser.

DOL er baseret på sin egen bekendtgørelse, aktuelt BEK nr. 1950 af 10.12.2020.

Et udbud af DOL kræver en forudgående certificering af et af Uddannelses- og Forskningsministeriet nedsat certificeringsråd. En sådan certificering har Køge Handelsskole opnået november 2018 til en række moduler.

På grundlag af beståede moduler på DOL kan der gives merit til givne moduler på DIL jfr. nærmere i bekendtgørelsen – *se sidst i denne vejledning*

Studentermålgruppen for DOL vil i sagens natur være ledere, før-ledere, funktionsledere eller projektledere inden for den offentlige sektor i bred forstand.

Center for Diplomledelse vil ved afviklingen af moduler under DOL lægge vægt på følgende, pædagogiske principper:

*Et skarpt fokus på transfer – altså anvendelse af teorier om offentlig ledelse på bred basis i forhold til den studerendes praksis og stilling.*

*En inkluderende tilgang: som studerende vil du aktivt blive inddraget i undervisningens tilrettelæggelse og afvikling.*

*En fortrinsvis dansk tilgang: som leder i den offentlige sektor i Danmark vil vores teoretiske afsæt være teorier, modeller og undersøgelsesresultater fra danske forskere, forfattere og offentlige organisationer.*

Center for Diplomledelse arbejder sammen med følgende, faste partnere:

- Syddansk Universitet, Campus Slagelse – som leverer forskningsformidling
- Samarbejdsforum, bestående af 10 kommuner på Syd- og Midtsjælland samt Lolland-Falster
- Zealand – Sjællands Erhvervsakademi

Og med det mål at gøre uddannelsen relevant, aktuel og interessant for deltagere fra primært den offentlige sektor.

## Studievejledningens opbygning

- Adgangskrav til studiet
- Oversigt over udbudte moduler
- Indhold på de forskellige moduler og modulernes tilrettelæggelse og udstrækning
- Eksamensform i tilknytning til det enkelte modul
- Kvalitetssikring af studiet/det enkelte modul
- Lovgrundlag, eksamensreglement og klageadgang
- Appendix 1: merit til moduler i Diplomuddannelse i Ledelse

### 1.0. Adgangskrav og studievejledning

Adgangskravet til modulet er en gennemført uddannelse på minimum erhvervsakademiuddannelsesniveau (kort videregående uddannelse) eller bevis for tilsvarende realkompetencer udstedt af en professionshøjskole eller et erhvervsakademi. Hertil kommer to års relevant erhvervs erfaring.

Hvis du ikke umiddelbart kan opfylde kravet, tilbyder vi at gennemføre en såkaldt realkompetencevurdering på baggrund af dine job- og uddannelsesmæssige forudsætninger. Realkompetencevurderingen – som kan føre til udstedelse af såkaldt adgangsbrev – gennemføres af f.eks. Zealand, Sjællands Erhvervsakademi og er gratis.

På Center for Diplomledelses hjemmeside, [www.centerfordiplomledelse.dk](http://www.centerfordiplomledelse.dk) kan du finde ansøgningsskema til optagelse på de enkelte moduler hvoraf fremgår, hvilke materialer, der skal fremsendes m.v.

Center for Diplomledelse yder studievejledning, både i forhold til adgangsbetingelserne, men også mere generelt til studiet, studiets indhold og gældende meritregler mellem DOL og DIL

## 2.0 Oversigt over udbudte moduler

Nedenfor finder du oversigt over udbudte moduler hos Center for Diplomledelse. Man vil typisk være tilmeldt ét modul ad gangen. Pris (deltagergebyr) vil fremgå af ovenstående hjemmeside. Der til skal lægges anskaffelse af litteratur, hvilket ligeledes vil fremgå af hjemmesiden.

Modulnavn	Antal lektioner	Vejledning	Eksamensform
Standard moduler			
Det personlige lederskab og forandring	56	2	Kombinationsprøve: miniprojekt max 8 sider med efterfølgende mundtlig eksamen. Ekstern censur.
Ledelse af medarbejdere og faglig udvikling	56	2,5	Kombinationsprøve: miniprojekt max 10 sider med efterfølgende mundtlig eksamen. Ekstern censur.
Organisation, udvikling og samskabelse	56	3	Kombinationsprøve: miniprojekt max 14 sider med efterfølgende mundtlig eksamen. Ekstern censur.
Valgfrie moduler			
Projektledelse	28	2	Kombinationsprøve: miniprojekt 5-8 sider med efterfølgende mundtlig eksamen (30 minutter). Ekstern censur.
Coaching	28	2	Mundtlig eksamen med afsæt i synopsis (1-2 sider). Ekstern censur. <i>Alternativt:</i> udarbejdelse af videooptagelse af coachingsession med mundtlig eksamen og kort drejebog.
Ledelse af forandrings- og udviklingsprocesser i offentlige organisationer	28	2	Kombinationsprøve: miniprojekt 5-8 sider med efterfølgende mundtlig eksamen (30 minutter). Ekstern censur.
Ledelse og facilitering	28	2	Kombinationsprøve: synopsis, max 4-5 sider med efterfølgende mundtlig prøve (30 minutter). Ekstern
Speciale modul			
Speciale modul	18 introforløb	Op til 15 pr. studerende	Kombinationsprøve: afgangprojekt har et omfang mellem 40 og 50 sider med efterfølgende mundtlig eksamen (1 time). Ekstern censur.

## 3.0 Indhold på de enkelte moduler

### Standard moduler (10 ECTS point)

Generelt henvises til BEK nr. 1950 af 10.12.2020 med henblik på en detaljeret beskrivelse af det enkelte moduls indhold, opdelt efter SOLO taksonomien (viden, færdigheder, kompetencer).

Bekendtgørelsen har vi af praktiske årsager nedbrudt til de nedenstående beskrivelser af indholdet på det enkelte modul, yderligere specificeret til indholdet pr. undervisningsdag. Der kan forekomme afvigelser i forhold til beskrivelsen her ved tilrettelæggelsen af det enkelte, konkrete modul: der er kommet ny viden på området siden seneste gennemførelse af modulet eller at vi har modtaget input fra deltagerne som led i evaluering og som har givet forslag til justeringer – og tilsvarende, herunder indberetninger fra censorerne med forslag til justeringer eller tilretninger.

### 3.1. Det personlige lederskab og forandring

#### Tilrettelæggelse

Undervisningsforløbet afvikles over i alt 56 lektioner (8 undervisningsdage). Forløbet afvikles med én undervisningsdag hver 14. dag og strækkes således over et semester.

Forud for modulet tilstilles deltagerne et forventningsafstemningstema med henblik på deltageres forskellige forudsætninger og forventninger. Endvidere bliver deltagerne bedt om at foretage intern, organisatorisk afstemning af forventninger til lederen og forløbet i samarbejde med nærmeste overordnede.

Modulet afsluttes med prøve (eksamen) efter forudgående vejledning af underviser.

#### Gennemførelse

Inden modulstart udarbejder deltagerne notat om forventningsafstemning. Skema medbringes.

UV-dag 1: Præsentation. Intro til brug af logbog. Deltageres lederudviklingsportrætter. Eksistentiel perspektiv på ledelse (viden og forståelse, færdigheder)

Mellem UV dag 1 og 2: Observere, reflektere, handle. Træning på arbejdspladsen.

Udfordringer/problematikker i forhold til personligt og fagligt lederskab – opdelt på refleksioner, handlinger og observationer. Kan evt. deles med de medstuderende på intranet (lukket forum)

UV-dag 2: Opfølgning på observationer/refleksioner og handlinger.

Tema: personligt lederskab og meningskabelse – og organisationens strategi.

Ajourføring af logbog og lederudviklingsportræt.

Filosofisk perspektiv på lederrollen. Metodikker omkring eftertænkksomhed og refleksion (viden, færdigheder, personlige kompetencer)



Mellem UV-dag 2 og 3: som ovenfor. Hjemmeopgave om kommunikation. Observation i forhold til kommunikative processer i egen organisation.

UV-dag 3: Opfølgning på refleksioner siden sidst.

Lederen som kommunikator

Mellem UV-dag 3 og 4. Som ovenfor. Der lægges endvidere videoclips ud til støtte.

UV-dag 4: forsat lederen som kommunikator, herunder specielt lederen som understøtter af forandring via forandringskommunikation. Viden, færdigheder og kompetencer.

Mellem UV-dag 4 og 5. Som ovenfor

UV-dag 5: Opsamling på observationer. Ledelse ud fra et udviklingspsykologisk perspektiv. Den personlige faktor (hvem er jeg). Viden og færdigheder.

Mellem UV-dag 5 og 6: som ovenfor + hjemmeopgave om teorier indtil videre med særlig relevans for deltageren.

UV-dag 6: opsamling på hjemmeopgave. Positiv psykologi. Engagement og følgeskab. Personlige udviklingsportræt – hvad kan tilføjes.

Mellem UV-dag 6 og 7: overvejelser over dataindsamling i egen organisation.

UV-dag 7: Den undersøgende leder. Eksamensforberedelse. Indsamling af kvalitative data (viden, færdigheder og kompetence).

Mellem UV-dag 7 og 8: hjemmeopgave – case: ledelsesmæssige udfordringer til brug for eksamensarbejdet

UV-dag 8: Forelæggelse for øvrige med hensyn til case.

Ledelse og modstillinger. Leadership og management.

Eksamensforberedelse og evaluering

### **Eksamen**

Der udarbejdes et miniprojekt med et omfang, svarende til max 8 A4- sider inkl. problemstilling og problemformulering. Der stilles krav om, at data fra egen praksis indgår.

Bedømmelse efter 7 trins-skalaen. Miniprojektet tager afsæt i den studerendes egen organisation og mere konkret case fra egen praksis med adressering af personligt lederskab og kommunikation.

Kombinationsprøve (jfr. studieordningen for DIL). Ved bedømmelsen indgår såvel mundtlig prøve (30 minutter) som skriftligt produkt (miniprojekt) i en helhedsbedømmelse.

## 3.2. Ledelse af medarbejdere og faglig udvikling

### Tilrettelæggelse

Undervisningsforløbet afvikles over i alt 56 lektioner (8 undervisningsdage). Forløbet afvikles med én undervisningsdag hver 14. dag og strækkes således over et semester.

Forud for modulet tilstilles deltagerne et forventningsafstemningstema med henblik på deltageres forskellige forudsætninger og forventninger. Deltagerne bedt om at foretage intern, organisatorisk afstemning af forventninger med nærmeste leder.

Modulet afsluttes med prøve (eksamen) efter forudgående vejledning af underviser

### Gennemførelse

Forud for modulet:

Forventningsafstemning i egen organisation

Indsamling af relevante materialer fra egen organisation (strategi, HR- mål, personalepolitik m.v.)

Generelt mellem hver undervisningsgang: hjemmeopgave: observere, reflektere, handle som træningsøvelser og med reference til temaer undervejs i modulet

UV-dag 1: præsentation, opsamling på forventningsafstemning, overblik over indsamling af materialer fra deltageres organisationer. Tema i øvrigt: strategi- og udvikling i forhold til lærings- og kompetencerelationer

UV-dag 2: opsamling på hjemmeopgave jfr. ovenfor. Tema: læring i praksis (lederen, medarbejderne). Personlige læringsstile.

UV-dag 3: opsamling på hjemmeopgave jfr. ovenfor. Tema: ledelsesteoretiske perspektiver på magt og autoritet. Analyse af deltageres magtbaserede situationer, hentet fra praksis.

UV-dag 4: opsamling på hjemmeopgave. Tema: arbejdsmotivation. Analyse af deltageres og organisationens anvendelse af faktorer til skabelse af arbejdsmotivation (og lederens egen motivation). Lederens mulighed for i praksis at forstærke (eller reducere) medarbejdernes motivation.

UV-dag 5: opsamling på hjemmeopgave. Tema: personaleledelse, set særligt i forhold til organisationens kerneopgaver.

UV-dag 6: opsamling på hjemmeopgave. Tema om personaleledelse suppleres med tematikker om grupper, gruppedannelse og konflikter. Lederens håndtering i praksis af konflikter og analyse af deltageres konflikthåndteringsstile.

UV-dag 7: opsamling på hjemmeopgave. Samme tematik, nu suppleret med tema om arbejdsmiljø (især psykisk arbejdsmiljø)

Fokus endvidere på dataindsamlingsmetoder med særlig relevans for personaleledelse og arbejdsmiljø.

UV-dag 8: opsamling på hjemmeopgave med relation til det eksamensmæssige arbejde. Moduloverblik. Fremlæggelse af teorier og modeller fra deltageres side, som vurderes i særlig grad at kunne bidrage til den enkeltes kvalificering.



Afrunding, evaluering og aftaler om vejledning og eksamen.

### **Eksamen**

Der udarbejdes et miniprojekt med et omfang, svarende til 8-10 A4- sider inkl. problemstilling og problemformulering. Der stilles krav om, at data fra egen praksis indgår.

Bedømmelse efter 7 trins-skalaen Miniprojektet tager afsæt i den studerendes egen organisation og mere konkret case fra egen praksis med adressering af personaleledelse og faglig udvikling.

Kombinationsprøve (jfr. studieordningen for DIL). Ved bedømmelsen indgår såvel mundtlig prøve (30 minutter) som skriftligt produkt (miniprojekt) i en helhedsbedømmelse.

## **3.3. Organisation, udvikling og samskabelse**

### **Tilrettelæggelse**

Undervisningsforløbet afvikles over i alt 56 lektioner (8 undervisningsdage). Forløbet afvikles med én undervisningsdag hver 14. dag og strækkes således over et semester.

Forud for modulet tilstilles deltagerne et forventningsafstemningstema med henblik på deltageres forskellige forudsætninger og forventninger. Endvidere bliver deltagerne bedt om at foretage intern, organisatorisk afstemning af forventninger til lederen og forløbet i samarbejde med nærmeste overordnede.

### **Gennemførelse**

Forud for modulet:

Forventningsafstemning i egen organisation

Indsamling af relevante materialer fra egen organisation (strategipapirer, styringspapirer, undersøgelser om kultur, dokumenter om samskabelse og papirer om økonomistyring).

Generelt mellem hver undervisningsgang: hjemmeopgave: observere, reflektere, handle som træningsøvelser og med reference til temaer undervejs i modulet. Der følges op i de enkelte undervisningsgange på hjemmeopgaven.

UV-dag 1: Introduktion, mål, strategi og økonomi. Strategioperationalisering. Tilknyttet økonomi (f.eks. via Balanced Scorecard)

UV-dag 2: Organisationsstruktur og tænkning

UV-dag 3: Organisations kultur og analysemuligheder i tilknytning hertil

UV-dag 4: Metoder inden for analyse af organisation, organisering, kultur og strategi

UV-dag 5: Den offentlige organisations omgivelser og centrale aktører i organisationen og ledelsens samspil med omgivelserne

UV-dag 6: Beslutningsprocesser i den offentlige organisation. Endvidere magtbegrebet sat ind i offentlig ledelseskontekst.



UV-dag 7: Organisatorisk udvikling. Nyere organiseringsformer inden for offentlige organisationer. Meningsskabelse og legitimitet

UV-dag 8: Samskabelse, innovation og netværk. Evaluering og afrunding samt aftaler om vejledning i forhold til eksamensarbejdet.

### **Eksamen**

Der udarbejdes et projekt med et omfang, svarende til 12-14 A4-sider inkl. problemstilling og problemformulering. Der stilles krav om, at data fra egen praksis indgår.

Bedømmelse efter 7 trins-skalaen Miniprojektet tager afsæt i den studerendes egen organisation og mere konkret case fra egen praksis med adressering af organisationens styring, strategi, kultur og samspil heri mellem

Kombinationsprøve (jfr. studieordningen for DIL). Ved bedømmelsen indgår såvel mundtlig prøve (30 minutter) som skriftligt produkt (miniprojekt) i en helhedsbedømmelse.

## **Valgfrie moduler (5 ECTS point)**

### **3.4 Projektledelse**

#### **Tilrettelæggelse**

Udbuddet tilrettelægges over 28 lektioner, fordelt på 4 hele undervisningsdage med 14 dage mellem hver undervisningsdag.

Forud for modulstart indsender deltageren et skriv om egne og gerne egen organisations erfaringer og praksis i relation projektledelse/projektorganisering samt refleksioner herover med henblik på læringsbehov.

#### **Gennemførelse**

Forud for modulet:

Indsendelse af skriv om egne og egen organisations erfaringer og praksis inden for projektledelse og -styring.

UV-dag 1: ud over præsentation m.v. fælles indledende drøftelse af projektledelse og styring på basis af deltagerens erfaringer og praksis. Dernæst fokus på projektledelse og projektarbejde ud fra afklaring og definition på begrebet, projektypologier, baggrund, formål, målformulering og interessentanalyse.

Mellem UV-dag 1 og UV-dag 2:

Hjemmeopgave/refleksionsøvelse med hensyn praktiske eksempler fra deltagerens hverdag om projektyper og interessentanalyser.

UV-dag 2: opsamling på hjemmeopgave og refleksioner herover i relation til deltagerens praksis. Dernæst projektleders planlægning, set i relation planlægning under sikre henholdsvis usikre vilkår. Metoder og redskaber adresseres, så som milepælsplan, projektorganiseringsmodeller, risikoanalyse og kommunikationsplan.

Mellem UV-dag 2 og UV-dag 3:

Hjemmeopgave/refleksionsøvelse over eksempler fra deltageres praksis med hensyn til milepælsplaner og risikoanalyse.

UV-dag 3: Opsamling på hjemmeopgave/refleksionsøvelse. Yderligere øvelser med hensyn til milepælsplanlægning og risikoanalyser. Dernæst fokus på projektgennemførelse og projektledelse, herunder ledelse af projektteam.

UV-dag 4: overblik over dag 1-3. Deltageres erfaringer med effekt af projektførelse. Fokus på projektevaluering. Metoder og redskaber til dokumentation af effekt og fremdrift.

Refleksionsøvelser og drøftelser over udvikling af projektledelsespraksis kontra driftsledelse/faglig ledelse og identifikation af egne og organisationens læringsbehov.

### **Eksamen**

Der udarbejdes et miniprojekt med et omfang, svarende til 5-8/10-16 A4- side ved gruppefremstillet produkt inkl. problemstilling og problemformulering. Der stilles krav om, at data fra egen praksis indgår.

Bedømmelse efter 7 trins-skalaen Miniprojektet tager afsæt i den studerendes egen organisation og mere konkret case fra egen praksis inden for projektledelse og /-styring.

Kombinationsprøve (jfr. studieordningen for DIL).

## **3.5 Coaching**

### **Tilrettelæggelse**

Undervisningsforløbet afvikles over i alt 28 lektioner (4 undervisningsdage). Forløbet afvikles med én undervisningsdag hver 14. dag.

Forud for modulet tilstilles deltagerne et forventningsafstemningstema med henblik på deltageres forskellige forudsætninger og forventninger. Endvidere bliver deltagerne bedt om at foretage intern, organisatorisk afstemning af forventninger til lederen og forløbet i samarbejde med nærmeste overordnede, herunder indsamle data om egen organisations formelle vedtagelser om samtalsystemer og tilsvarende.

Modulet afsluttes med prøve (eksamen) efter forudgående vejledning af underviser og under medvirken af ekstern bedømmer.

### **Gennemførelse**

- 1) Rammesætningen: Hvorfor er vi sammen? Hvad skal vi? Hvordan? Hvem er vi? Hvilke resultater skal vi nå? – eksemplarisk som en helt central del af kontraktsættelsen i coaching og facilitering.
- 2) Typisk starter vi helt konkret med den konkrete samtale eller en mindre proces, som deltagerne selv er aktive i. Refleksionen efterfølgende fører over i et fagligt oplæg om coachingen og faciliteringens historik og begrebernes definitioner. Og herfra introduceres yderligere metoder til at strukturere samtalen og opleve udfordringerne ved at coache

- 3) Herfra zoomer vi ud. Den dialogiske samtale eller ”mødet i gruppen” foregår altid i en organisatorisk kontekst (kultur, forandringsstrategi, ledelsesrum, teamudviklingsniveau, effektivitetsmål osv). Der er altid nogle vilkår omkring samtalen, som sætter rammen for mulighederne. Vi ser på og træner forskellige samtaltyper og forskellige konkrete metoder, hvis baggrund eller effekt forklares op i de teoretiske teksters præsentation. Udover iagttagelse bliver det derfor en refleksion og en analyse i feltet mellem teori og praksis. En yderligere træning i at træffe bevidste valg i forskellige situationer og vide, at forskellige tænkninger kan bidrage til noget forskelligt.
- 4) Endelig sætter vi fokus på den enkelte leder, de kernekompetencer og den positionering, som er nødvendig for at få følgeskab til at coache eller facilitere. Hvordan vil jeg som leder bringe coaching og facilitering i spil? Hvad vil matche i min organisation i forhold til den ledelsesmæssige sammenhæng og de øvrige teknologier, som vi har i spil i forhold til samtaler, kompetenceudvikling, læring o.s.v?
- 5) Afslutning (som eksemplarisk er helt central når vi taler coaching og facilitering): Fortællingen i fokus: hvad har der været af læringspointer for mig? Hvad har jeg fået lyst til at gøre konkret?... og så evaluering.

Fordelingen på de enkelte undervisningsdage (4 i alt) vil fremgå af den undervisningsplan, som udarbejdes til modulet af underviser på forløbet.

### **Eksamen**

Der anvendes en mundtlig prøveform, som giver deltageren mulighed for at demonstrere færdigheder i brug af coaching som ressource for ledelse af medarbejdere (individ eller gruppe)

Bedømmelsen bliver således

Mundtlig prøve (30 minutter) med afsæt i synopsis (1-2 A4-sider).

*Eller*

Mundtlig prøve med afsæt i videooptagelse af coaching session (max ca. 20 minutter), ledsaget af kort drejebog for sessionen.

Ekstern bedømmer medvirker ved prøven.

## **3.6 Ledelse af forandrings- og udviklingsprocesser i offentlige organisationer**

### **Tilrettelæggelse**

Undervisningsforløbet afvikles over i alt 28 lektioner (4 undervisningsdage). Forløbet afvikles med én undervisningsdag hver 14. dag.

Forud for modulet tilstilles deltagerne et forventningsafstemningstema med henblik på deltageres forskellige forudsætninger og forventninger. Endvidere bliver deltagerne bedt om at foretage intern, organisatorisk afstemning af forventninger til lederen og forløbet i samarbejde med nærmeste overordnede.

## Gennemførelse

Forud for modulet:

Forventningsafstemning i egen organisation

Indsamling af relevante materialer fra egen organisation (igangværende eller forestående forandringsprojekter, herunder projekter, som udspringer af strukturændringer, reformer, evt. fusioner og samskabelsesprojekter).

Generelt mellem hver undervisningsgang: hjemmeopgave: observere, reflektere, handle som træningsøvelser og med reference til temaer undervejs i modulet

UV-dag 1: Deltagerpræsentation og deltagerens fremlæggelse af forandringsprojekter fra praksis. Tema: forandringsstrategier (Borum). Kobling til deltagerens praksis og erfaringer.

UV-dag 2: Tema: Strategiske perspektiv bag forandringen (Voxted): teori E og O. Kobling til deltagerens praksis og erfaringer. Kombinationsmulighed med narrativ tilgang: neo-funktionalisme.

UV-dag 3: Udviklingsprocesser baseret på den narrative tilgang (Schnoor). Kobling til deltagerens praksis og erfaring, herunder jfr. UV-gang 2, mulighed for forstærkning af forandringsproces og implementering.

UV-dag 4: En operationel tilgang, der kombinerer flere perspektiver (Vestergaard), men med fokus på lederens fastlæggelse af kontekst, vilkår – og medarbejderinddragelse. Eksamensforberedelse og evaluering.

Undervejs i forløbet arbejdes endvidere med, hvordan lederen kan indsamle data om forandrings- og udviklingsforløbet (f.eks. holdninger til forløbet, forløbets fremdrift, forløbets foreløbig effekt).

## Eksamen

Der udarbejdes et miniprojekt med et omfang, svarende til 5-8/10-16 A4- side ved gruppefremstillet produkt inkl. problemstilling og problemformulering. Der stilles krav om, at dataindsamling indgår i miniprojektet.

Kombinationsprøve: skriftligt produkt (miniprojekt) og mundtlig prøve (30 minutter).

Ekstern bedømmer medvirker ved prøven.

## 3.7 Ledelse og facilitering (5 ECTS point)

### Tilrettelæggelse

Modulet afvikles over 4 hele dage eller 28 lektioner i alt, hvor af sidste dag reserveres til prøvehandlinger i det trykke rum. Undervisningen afvikles i øvrigt med 14 dages mellemrum.

Deltagerne indsætter forud for modulstart et kort, personligt CV, der nærmere beskriver deltagerens position i den offentlige organisation og erkendt behov for personligt at arbejde med procesledelse og proceskonsultation.

## Gennemførelse

UV-dag 1: Afklaring af forventninger og oversigt over personligt positioner blandt deltagerne. Intro til faciliteringsbegrebet. Facilitering af små, korte møder og nedsættelse af læringsgrupper blandt deltagerne. Kontekstens betydning i relation til ledelse og facilitering

UV-dag 2: Hvordan deler vi **viden** på kryds og tværs i organisationen? Hvordan styrker vi **netværk** i det moderne arbejdsliv? Dagen præsenterer derfor begrebet handlingsviden og demonstrerer, hvordan viden sættes i spil. Det er facilitators ansvar at skabe processer, der inviterer deltagerne til at dele viden på engagerende og produktiv vis.

- Akademisk afspejlingsviden kontra praktisk handlingsviden
- At facilitere netværksmøder
- Engagement og produktivitet i netværksgrupper
- Metoder til refleksion og aktiv fortolkning

UV-dag 3: Kommunikation og sprog i facilitering og procesledelse: Sproget har en stor kraft i udviklende og lærende processer. Via sproget kan stilles skarpt på ressourcer eller på problemer, på erfaringer og fortællinger eller på årsager og analyse – og valget får betydning for, hvad der kommer til at udspille sig mellem deltagerne på mødearenaen.

- Nedslag i den systemiske og narrative tilgang til tænkning, kommunikation og procesledelse
- Struktur og Spørgsmålstyper i forhold til samtalen
- Anerkendelse og værdsættelse
- En løsningsfokuseret tilgang: Træning af action coaching/procesledelse

UV-dag 4: Meget arbejde i dag udføres i **grupper eller team** og det sætter en række spørgsmål på dagsordenen. Hvilke udfordringer og muligheder giver denne arbejdsform? Hvordan etableres, vedligeholdes og udvikles team og grupper? Det er uomtvisteligt et ledelsesansvar, men også en opgave for teamdeltagerne. En opgave, som oftest skal kommunikeres/løses på møder.

- Hvad betyder kvalificeret lederskab og kvalificeret følgeskab?
- Højtydende team – hvad kan jeg som leder, facilitator og coach gøre for at udvikle effektivitet?
- Hvordan sker teamudvikling?
- Hvilke interventionsmuligheder har jeg?
- Gamemasterfærdigheder – positionering

Viden om **ændringsstrategier** er vigtig som baggrund for at kunne håndtere facilitering i organisationer. Når noget skal forandres/udvikles/understøttes: Hvilke metoder og værktøjer vil skabe den gode forstyrrelse i netop din kultur? Hvordan kan facilitator identificere bevidste og ubevidste strategier og træffe gode beslutninger om hvordan, hvad, hvem osv? Hvad er den bagvedliggende tænkning og teori? Og hvordan kan konkrete og strategiske processer designes?



Oplæg til eksamensarbejdet afrunder modulet.

Prøve i modulet tilrettelægges i overensstemmelse med mulighederne i prøveallonge til studieordningen for Diplomuddannelsen i Ledelse, version 01.01. 2021:

Skriftligt produkt: synopsis, max 4-5 sider, efterfulgt af mundtlig prøve. Synopsis omfatter opgaveløseres udkast til drejebog for et møde i bred forstand og beskriver i øvrigt kort opgaveløseres position og organisatoriske kontekst.

Kombinationsprøve: skriftligt produkt (synopsis) og mundtlig prøve (30 minutter).

Ekstern bedømmer medvirker ved prøven.

Bedømmelse i henhold til 7-trinsskalaen.

## Speciale modul (15 ECTS point)

### Tilrettelæggelse

Specialemodulet tilrettelægges med en fælles introduktion til deltagerne (undervisningsdel) således:

½ dag med formalia i forhold til udarbejdelse af projektet (længde, tekniske formalia i forhold til rapportteknik, krav til projektet (videnskabsteoretisk grundlag, dataindsamling, analyse, problemløsning og afprøvning i praksis), rapportens opbygning og anbefalede struktur)

2 dages undervisning (til dels repetition fra tidligere moduler) med hensyn til dataindsamling og etablering af empirisk grundlag, brug af teori i forhold til problemløsning og afprøvning i praksis).

Efter den fælles introduktion bliver der tale om selvstudium, dog med vejledning – se nedenfor.

Ved specialemodulet gælder, at for at kunne indstille sig, skal du have gennemført standard og valgmoduler som beskrevet ovenfor eller har fået godkendt merit for dele heraf.

### Gennemførelse

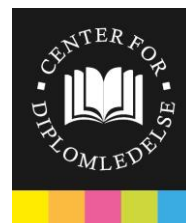
Ved tilmelding angiver den studerende sine indledende tanker om tematik og problemstilling for specialeprojektet.

Første undervisningssession vil være præcisering af formalia og krav til projektet

Næstfølgende to undervisningssessioner, hver á 1 dag, vil adressere rapportteknik, dataindsamling, videnskabsteoretiske positioner og udvælgelse af relevant teori-og metodegrundlag.

De to undervisningsdage vil videre indlede en adressering af den enkelte deltagers videre projektskrivningsforløb og således forbinde til vejledningsdelen af modulet.





Vejledningsforløbet baseres på den studerendes initiativ, dvs. fremsendelse af spørgsmål og dagsorden til møder/telefonisk konsultation/Skype/mail/ intranet i lukket rum og i et vist omfang kommentering af udarbejdede materialer, herunder undersøgelsesdesign og udfoldelse heraf.

Vejleder skal i løbet af vejledningsperioden og efter nærmere tidsmæssig fastlæggelse godkende den studerendes problemformulering og herunder sikre sig, at opgavens problemstilling og problemformulering er i overensstemmelse med modulets formål.

Ud over vejledning stilles der 4 dage til rådighed for alle deltagere til fælles studiedage med mulighed for indbyrdes viden- og erfaringsudveksling. Vejleder vil være til stede ved de 4 studiedage.

## **Eksamen**

Specialemodulet består af et skriftligt projekt med en afsluttende, mundtlig prøve.

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

Den mundtlige prøve kan være individuel eller i gruppe á 2, 3 eller 4 studerende. Ved gruppeprøve stilles krav om individualisering (hvem er ansvarlig for hvad).

Det skriftlige produkt skal have et omfang på min. 40 og max 50 normalsider ex forside, indholdsfortegnelse og bilag (1 studerende) og kan udvides progressivt med op til 10 normalsider pr. studerende.

Det skriftlige produkt omfatter erfaringer med afprøvninger i praksis. Som bilag kan også indgå digital dokumentation.

Prøven vil være med individuel bedømmelse og under medvirken af ekstern censor og bedømmes efter 7-trinsskalaen. Bedømmelsesgrundlaget er det skriftlige produkt, en indledende præsentation af den studerende (ca. 10 minutter – kan udvides ved gruppefremstillet produkt) og den efterfølgende mundtlige eksamination. Bedømmelsens resultat skal være et udtryk for en helhedsvurdering af specialeprojektet og den mundtlige prøve.

Til eksaminationen er afsat 60 minutter ved individuelt specialeprojekt. Prøvetiden udvides med 30 minutter pr. studerende ud over én studerende.

Der udarbejdes særligt vejledningsmateriale til deltagerne.

*Deltageren kan først indstille sig til prøve, når standardmoduler (eller obligatoriske moduler fra DIL) i tillæg med 3 valgmoduler/ valgfrie moduler er gennemført – eller samlet set 30 + 15 ECTS-point.*



## 4.0. Kvalitetsudvikling og -sikring

### Generelt

I diplomafdelingen arbejdes ud fra kvalitetsstyringskonceptet ISO 14001 (der er opdelt i 3 dele: *systemet* (mål, handleplaner, struktur/ansvar og evaluering), *procedurer* (registrering af påvirkninger, efter- og videreuddannelse, ressourcer, overvågning, afvigelsesrapportering og audit) samt *instruktioner* (optagelse, undervisningsevaluering og styringsgrundlag)

### Konkret kvalitetssikring

I forhold til den konkrete undervisningsevaluering gennemføres såvel skriftlig som mundtlig evaluering, ligesom underviser udarbejder rapport om forløbet – der tilstilles studieleder.

Eventuelle afvigelser (tilfredshedsreaktion < 70%) registreres som afvigelsesrapport med henblik på korrigerende handlinger.

De aggregerede resultater drøftes ved kvartalsmøde med studieledelsen. Ved specifikt rekvirerede forløb gennemføres evalueringssamtale efter modulafslutning med rekvirenten.

Minimum to gange årligt gennemføres intern audit for så vidt det valgte pensum. Der vurderes på tilfredshedsreaktioner fra deltagerne, de forskellige værkers fortsatte aktualitet og relevans samt input ('påvirkninger fra') omgivelserne (kommunal styregruppe, dialog med universitetet om pensum, løbende censorrappporter pr. afviklet modul samt Censorformandskabets årsberetning).

## 5.0. Lovgrundlag, eksamensregler og klageadgang

### 5.1. Love og bekendtgørelser

BEK nr. 1950 af 10.12.2020 – Certificeringsbekendtgørelsen

BEK nr. 18 af 09.01.2020 – Eksamensbekendtgørelsen

BEK nr. 262 af 20.03.2007 – 7-trins-skalaen

BEK nr. 1012 af 02.07.2018 – Bekendtgørelse om diplomuddannelser

Gældende studieordning for diplomuddannelsen i ledelse (01.01.2021)

Med hensyn til certificeringsbestemmelser til DOL henvises til hjemmesiden:

<http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/videregaende-uddannelse/efter-og-videreuddannelse/certificering>



På hjemmesiden [www.khskurser.dk](http://www.khskurser.dk) findes endvidere links til en række studiepraktiske forhold – f.eks. vejledningsmateriale ved udarbejdelse af projekter.

## 5.2. Klageadgang

Vejledningen er opdelt i 2 hovedafsnit:

- I Klager over undervisning, vejledning m.v.
- II Klager over eksamen

### I. KLAGER OVER UNDERVISNING, VEJLEDNING M.V.

Hvis du måtte ønske at klage over undervisningen, vejledningen i forbindelse projekter o.l. eller andre forhold vedrørende dit studium, opfordres du til straks at tage problemet op med din lærer, vejleder etc., eventuelt i samråd med dine medstuderende.

Løser denne samtale ikke problemet, skal du efterfølgende – og snarest muligt - tage kontakt til studieleder, der normalt vil stille krav om fremsendelse af en skriftlig klage.

Hvis du ikke er tilfreds med studieleders afgørelse (mener f.eks. at denne ikke er i overensstemmelse med de gældende regler for området), kan du klage til

**Center for Diplomledelse, Køge Handelsskole**

**Campusbuen 21**

**4600 Køge**

**Att: Studieleder Tim Christensen**

som efterfølgende sender dig en kvittering for modtagelsen af din klage.

Køge Handelsskoles direktion, bestående af direktør for Køge Handelsskole vil herefter foretage den videre behandling af din klage.

## II. KLAGER OVER EKSAMEN

Af eksamensbekendtgørelse (kapitel 10, BEK 18) fremgår det, at du i forbindelse med en eksamen kan klage over

- Eksaminationsgrundlaget (eksamensspørgsmål, opgaver og lignende) og dets forhold til pensum
  - Eksamensforløbet
  - Bedømmelsen
  - Retlige forhold
1. Før du indgiver en evt. klage anbefales det, at du forinden tager kontakt til eksaminator for en nærmere begrundelse for din karakter/dit eksamensforløb. Erfaringsmæssigt forstår mange studerende ofte bedre deres karakter, når de har fået en uddybende begrundelse for denne. Ved mundtlige eksaminer er det ganske vist normalt, at de udmeldte karakterer bliver ledsaget af en begrundelse, men en mere uddybende kan der måske efterfølgende være behov for.

*Ved at kontakte studiekontoret kan du få telefonnummeret på eksaminator. Ring og aftal tid med eksaminator om, hvornår vedkommende har tid til at begrunde din karakter.*

Bemærk:

- Du har ikke krav på at få en begrundelse for din karakter, men eksaminator vil normalt være positivt indstillet overfor din henvendelse.
- Du har ikke krav på en skriftlig begrundelse fra eksaminator.
- Det er på ingen måde et krav, at du først skal kontakte eksaminator, hvis du vil klage over et eksamensforløb. Du kan derfor gå direkte til den egentlige klageprocedure (jf. punkt 2 ff.).

### Klageprocedure

2. Såfremt du ønsker at klage, uanset om du har talt med eksaminator eller ej, er der en række formalia, som du skal overholde:
  - Klagen skal være studiesekretæren i hænde senest 2 uger efter den udmeldte tidsfrist for karakterens offentliggørelse.

I særlige tilfælde kan Køge Handelsskole dispensere fra denne tidsfrist (jf. punkt 3)



- Klagen skal være skriftlig og begrundet (se nærmere under punkt 4).
- Klagen skal indeholde følgende oplysninger:
  - Klagerens/klagernes navn, adresse og cpr.nr. Gerne telefonnummer.
  - Studium og evt. hold.
  - Betegnelse for eksamen (f.eks. eksamen i Projektledelse).

Bemærk: Hvis der er tale om et gruppevis udarbejdet projekt, er det ikke krav, at alle gruppens medlemmer skal være fælles om klagen, men de, der måtte ønske at klage, skal anføre deres navn m.v. på klagen og underskrive denne.

Klagen skal stiles til direktøren for Køge Handelsskole og *afleveres til* studieleder for Center for Diplomedelse, Køge Handelsskole.

3. Når studieleder har modtaget din eksamensklage, videresendes denne til:

**Direktøren for Køge Handelsskole, Uddannelsesvej 20, 4600 Køge**

som efterfølgende sender dig en kvittering for modtagelsen af din klage.

Køge Handelsskoles direktion overtager herefter sagsbehandlingen - i første omgang ved at sende din klage til udtalelse hos dine oprindelige bedømmere.

4. Da bedømmerne har pligt til at begrunde deres afgørelse, er det selvsagt vigtigt, at din klage både er velbegrundet og præcis i sit indhold. Hvis du omvendt har sendt en meget generel og dårligt begrundet klage, har bedømmerne kun mulighed for at svare summarisk på din klage. De forventninger og krav, du kan stille til bedømmernes svar, afhænger med andre ord af kvaliteten i din klage.

Hvis klagen vedrører bedømmelsen af din eksamen og du har fået en begrundelse herfor af din eksaminator, bør du i klagen forholde dig til denne begrundelse og forklare, hvorfor du ikke er enig.

Hvis du ikke modtaget nogen begrundelse og der ikke er udsendt en vejledende løsning til den stillede opgave, bør du argumentere for, hvorfor dit løsningsforslag opfylder de krav, som er opstillet i fagets målsætning.

5. Bedømmerne skal afgive et fællessvar på din klage og har, ifølge eksamensbekendtgørelsen, 2 uger hertil. I forbindelse med eksempelvis sommerferier vil der dog i praksis kunne opstå problemer med at overholde denne tidsfrist.



6. Inden Køge Handelsskole træffer afgørelse i klagen, skal du have mulighed for at kommentere bedømmerens svarskrivelse. Du har normalt 1 uge til at afgive dine kommentarer skriftligt.
7. I forhold til din klage har Køge Handelsskole følgende muligheder:
  - A. At afvise klagen. For at Køge Handelsskole kan træffe denne afgørelse, skal bedømmerne være enige om ikke at give klageren medhold.
  - B. At der gives tilbud om ny bedømmelse (ombedømmelse). Denne mulighed benyttes typisk ved skriftlige eksaminer.
  - C. At der gives tilbud om en ny prøve (omprøve). Denne mulighed benyttes især (men ikke udelukkende) ved klager over mundtlige eksaminer samt eksaminationer på baggrund af projekter, hovedopgaver o.l., hvor der har indgået en mundtlig eksamen.
8. Der udpeges ny censor og evt. ny eksaminator i forbindelse med en ombedømmelse eller omprøve.
9. En reeksamination/omprøve kan resultere i en lavere karakter end den oprindeligt givne. En ombedømmelse kan ikke resultere i en lavere karakter end den oprindeligt givne.

Køge Handelsskoles afgørelse kan, for så vidt angår faglige spørgsmål, indbringes for et ankenævn (jf. efterfølgende punkt 10 ff.).

### **Anke**

10. En eventuel anke over Køge Handelsskoles afgørelse skal, senest 2 uger efter at du har svaret på din klage, indgives til

**Køge Handelsskole**  
**Uddannelsesvej 20**  
**4600 Køge**  
**att.: Direktøren**

11. Anken, der skal være underskrevet af samtlige personer, der anker, skal være skriftlig og indeholde en begrundelse for, hvorfor der ankes.

Da du som nævnt ovenfor har modtaget bedømmerens skriftlige udtalelse, kan du tage udgangspunkt i denne og derudfra argumentere for dine synspunkter. Din argumentation skal især forholde sig til de punkter, hvor du er uenig med bedømmerne; du kan med andre ord ikke nøjes med at skrive, at du er utilfreds med deres svar.



I behandlingen af din anke vil Køge Handelsskole nedsætte et *ankenævn*, som vil have følgende materiale til rådighed:

- Den oprindelige klage
- Bedømmernes svar
- Din anmodning om ankenævnsbehandling
- Opgavetekst og –besvarelse
- Eventuel vejledende løsning

Bemærk: I forbindelse med en eventuel anke skal du ikke fremsende opgavetekst, din opgavebesvarelse eller eventuel vejledende løsning, da Ankenævnet selv rekvirerer dette materiale på studiekontoret.

- Centeret nedsætter Ankenævnet, som består af 2 ministerielt beskikkede censorer, Center for Diplomedelse, Køge Handelsskoles studieleder og en studerende inden for fagområdet.
- Ankenævnet behandler herefter sagen hurtigst muligt, idet du dog skal være opmærksom på, at tilbagemeldingen på en anke i forbindelse med en sommereksamen ofte kan tage forholdsvis lang tid (2-3 måneder) grundet ferie m.v.

Ankenævnets har følgende muligheder, når de behandler din anke:

**A:** Afvise anken

**B:** Give tilbud om ny bedømmelse (ombedømmelse)

**C:** Give tilbud om en ny prøve (omprøve).

- Ved tilbud om ny bedømmelse eller ny prøve medvirker nye bedømmere.
- En reeksamination/omprøve, som følge af en ankenævnsafgørelse, kan resultere i en lavere karakter end den der opnået ved den oprindelige prøve og/eller i forbindelse med den indledende klageprocedure (jf. punkt 7-9). En ombedømmelse kan derimod ikke resultere i en lavere karakter.
- Ankenævnenes afgørelse er endelig, men du har dog mulighed for at klage, hvis du mener, der er begået retlige fejl (fejl i selve sagsbehandlingen). En sådan klage skal senest 2 uger efter, at du har modtaget ankenævnets afgørelse indgives til direktøren for Køge Handelsskole med efterfølgende mulighed for at indbringe dennes afgørelse for Forsknings- og uddannelsesministeriet.

Klagen sendes til:



**Center for Diplomedelse, Køge Handelsskole**  
**Uddannelsesvej 20**  
**4600 Køge**  
**Att.: Direktøren**

*Handelsskolen afgiver en udtalelse, som du efterfølgende har mulighed for at kommentere inden for en uge. Herefter sendes din klage, handelsskolens udtalelse og dine eventuelle kommentarer til ministeriet.*

### **III. ØVRIGE FORHOLD VEDRØRENDE KLAGESAGER**

17. Du kan fortsætte din uddannelse, mens din klagesag pågår med mindre andet er fastsat i bekendtgørelse eller i henhold til bekendtgørelse (f.eks. i studieordningen).
18. Accepteres tilbud om omprøve efter at der er udstedt eksamensbevis, skal Køge Handelsskole inddrage beviset indtil omprøven er gennemført, og evt. udstede et nyt.
19. Afhænger udfaldet af din klagesag af, hvorvidt du kan optages på eksempelvis en kandidatuddannelse, opfordres du til hurtigst muligt at kontakte sekretariatet på det pågældende studium, der ville kunne orientere dig om dine muligheder.
20. I øvrigt henvises til eksamensbekendtgørelsen BEK nr. 18 om prøver og eksamen i erhvervsrettede videregående uddannelser, som du kan finde på studiets hjemmeside.

## Appendix 1

### Merit til moduler i Diplomuddannelsen i Ledelse.

Certificerede moduler i offentlig ledelse på diplomniveau, der er bestået inden for de seneste 6 år, giver merit til et tilsvarende modul i Diplomuddannelsen i Ledelse, jfr. bekendtgørelse nr. 1950 af 10.12.2020 om certificering af uddannelseselementer i offentlig ledelse på diplomniveau og etablering af et certificeringsråd.

Moduler fra DOL, der giver merit til	Moduler fra DIL
Det personlige lederskab og forandring	Det personlige lederskab og forandring
Ledelse af medarbejder og faglig ledelse	Ledelse af medarbejder og faglig ledelse
Organisation, udvikling og samskabelse	Organisation, udvikling og samskabelse
Projektledelse	Projektledelse
Coaching	Ledelse og coaching
Ledelse af forandrings- og udviklingsprocesser i offentlige organisationer	Forandringsledelse
Ledelse og facilitering	Ledelse og facilitering
Specialemodul	Afgangsprojekt