

GRUNDMODUL / DEN OFFENTLIGE LEDERUDDANNELSE

# Det personlige lederskab



# Indhold

<b>1. DEL – MODULVEJLEDNING</b>	<b>4</b>
1.1 Formål med modulet	4
1.2 Indhold	5
1.3 Læringsmål	5
1.3.1 Viden og forståelse	5
1.3.2 Færdigheder	5
1.3.3 Kompetencer	6
1.4 Eksamensform	6
1.4.1 Den skriftlige opgave	6
1.4.2 Mundtlig prøve	8
1.5 Litteratur	8
1.6 Fagansvarlig og koordinator	8
<b>2. DEL – DEN OFFENTLIGE LEDERUDDANNELSE</b>	<b>9</b>
2.1 Varighed	9
2.2 Uddannelsens titel	10
2.3 Adgangskrav	10
2.4 Mål for læringsudbytte	10
2.4.1 Viden og forståelse	10
2.4.2 Færdigheder	10
2.4.3 Kompetencer	10
2.5 Læringsgrundlag	11
2.5.1 Teori og praksis	11
2.5.2 Modulforløb	12
2.5.3 Den studerendes indsats	12
2.6 Prøver og bedømmelser	13
2.6.1 Prøveformer	13
2.6.2 Karakterskala	13
2.6.3 Krav til gruppeeksamen	13
2.6.4 Censorkorps	15
2.6.5 Sygeeksamen	15

2.6.6	Reeksamen	15
2.6.7	Klage over eksamen	15
2.7	Merit	15
2.8	Overgangsordning	15
2.9	Retsgrundlag	16

## Modulvejledning / Det personlige lederskab (5 ECTS)

Dette dokument består af en del 1 og del 2. Del 1 er en modulvejledning for modulet 'Det personlige lederskab'. Del 2 er en generel beskrivelse af indhold og formalia på Den Offentlige Lederuddannelse. En modulvejledning er en samling af regler for det pågældende modul på Den Offentlige Lederuddannelse. Det betyder, at følgende beskrivelser findes i modulvejledningen:

- Modulets ledelsesfaglige elementer
- Modulets mål for læringsudbytte
- Modulets forventede arbejdsomfang (ECTS)
- Modulets læringsforståelse - den faglige og didaktiske tilrettelæggelse
- Modulets kombinerede prøveform (skriftlig og mundtlig prøve)
- Vejledning i forbindelse med det skriftlige oplæg
- Generelle bestemmelser ift. moduler på Den Offentlige Lederuddannelse, eksempelvis hvad angår:
  - formelle krav til den skriftlige prøveform
  - formelle krav til den mundtlige eksamination
  - anvendt karakterskala til grund for bedømmelsen
  - mulighed for individuel eller gruppeeksamen
  - mulighed for klage ifm. eksamen
  - modulets retsgrundlag
- Forventninger til den studerendes indsats på diplomniveau
- Kontaktdata til henholdsvis den fagligt ansvarlige og koordinator på det pågældende modul på Den Offentlige Lederuddannelse

# 1. Del – Modulvejledning

## 1.1 Formål med modulet

'Det personlige lederskab' er et grundmodul på Den Offentlige Lederuddannelse og kan tages enten som et enkeltmodul eller som en del af en fuld lederuddannelse på diplomniveau. Modulet udgør 5 ECTS-point.

Modulet har til formål:

- at skærpe deltagerens opmærksomhed om og forståelse af det personlige lederskabs forskellige ledelseskompetencer og ledelsesidentiteter i relation til deres egne ledelsesmæssige udfordringer, herunder egne ledelsesmæssige værdier og etik relateret til det at være leder i den offentlige sektor. Deltagerne arbejder derfor på et praksisnært, samfunds- og videnskabsteoretisk grundlag med forskellige ledelsesteorier, strategier og metoder til belysning af det personlige lederskab.
- at udvikle deltagerens handlekompetence ved at styrke forståelse og refleksioner over, hvordan forskellige teoretiske og praktiske tilgange til lederskab har betydning for forskellige forståelser af det personlige lederskab. Undervisningen baserer sig på praksisnære problemstillinger, og deltagerne inddrager derfor problemstillinger, erfaringer fra egen organisation for at give stof til refleksion og for at forankre læring og udvikling i egen praksis.

## 1.2 Indhold

Jf. Bekendtgørelse om certificering af uddannelseselementer i offentlig ledelse på diplomniveau og etablering af et certificeringsråd, BEK nr. 1089 af 29/08/2018 og BEK nr. 877 af 27/06/2017 foreligger i dette afsnit en beskrivelse af modulets indhold.

- Der fokuseres på, hvordan det personlige 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 teorier om det personlige lederskab og ledelsesidentitet.
- Der arbejdes med at udvikle deltagernes handlekompetencer til at iagttage og forstå egen ledelsespraksis i forhold til betydningen af valg/fravalg af forskellige teoretiske perspektiver på egen ledelsespraksis.
- Der arbejdes med at udvikle deltagernes forståelse af, hvordan fortælling om og fortolkning af egne personlige ressourcer konstituerer lederskabet og ledelsesrummet.
- Der arbejdes med at udvikle deltagernes refleksion af, hvordan nuværende ledelsespraksis kan identificere områder for udvikling af eget personligt lederskab.
- Der arbejdes med at udvikle deltagernes handlekompetencer til at reflektere, analysere og arbejde med strategier og teorier om kvalifikations- og kompetenceudvikling i forhold til egen praksis og egen læring.

## 1.3 Læringsmål

Jf. Bekendtgørelse om certificering af uddannelseselementer i offentlig ledelse på diplomniveau og etablering af et certificeringsråd, BEK nr. 1089 af 29/08/2018 og BEK nr. 877 af 27/06/2017 foreligger i dette afsnit en beskrivelse af de læringsmål, som det forventes, at den lederstuderende har tilegnet sig efter endt modul.

### 1.3.1 VIDEN OG FORSTÅELSE

1. Skal have viden om forskellige perspektiver på, teorier om og metoder til at fokusere betydning og udøvelse af det personlige lederskab.
2. Skal have viden om, hvordan valg af forskellige perspektiver, teorier og metoder får betydning for forskellige ledelsesidentiteter, -værdier og -etikker.
3. Skal i et videnskabsteoretisk perspektiv kunne forstå, hvordan forskellige ledelsesperspektiver og ledelsesteoretiske tilgange til det professionelle lederskab har betydning for ledelsespraksis. Skal kunne identificere og reflektere over egne perspektiver på og udmøntninger af det personlige lederskab og forstå deres forskellige betydninger for sammenhængen mellem ledelsesidentitet, ledelsesetik og egen ledelsesmæssig praksis.

### 1.3.2 FÆRDIGHEDER

1. Skal kunne inddrage problemstillinger, erfaringer fra egen organisation for at give stof til refleksion og for at forankre læring, selvindsigt og udvikling i egen ledelsesmæssig praksis samt opad, nedad, udad og indad i egen organisation.
2. Skal kunne iagttage og indsamle relevant empiri i forhold til udvalgte problemstillinger relateret til egne ledelsesmæssige udfordringer.
3. Skal kunne vurdere forskellige teorier og metoder, der retter sig mod udvikling af eget personligt lederskab og reflektere over deres betydning.
4. Skal kunne anvende begrundet udvalgt teori til at analysere og perspektivere egen ledelsesmæssig praksis og begrunde konsekvenserne heraf.
5. Skal over for organisationens forskellige aktører kunne skabe og formidle en forståelse for sammenhænge mellem eget personligt lederskab, etiske valg og organisationens overordnede værdier, mål og personalepolitikker.
6. Skal kunne reflektere og begrunde egen ledelsesmæssig praksis i forhold hertil.

### 1.3.3 KOMPETENCER

1. Skal kunne udvikle strategier for og håndtere udvikling af eget lederskab.
2. Skal kunne indgå i samarbejde internt og eksternt og herigennem medvirke til implementering af en hensigtsmæssig organisatorisk udvikling.
3. Skal kunne identificere og formulere behov for udvikling af egne personlige ledelseskompetencer i forhold til egne ledelsesmæssige udfordringer og til udfyldelsen af sit ledelsesrum.

## 1.4 Eksamensform

Modulet 'Det personlige lederskab' afsluttes med en kombinationsprøve, individuelt eller i gruppe. En kombinationsprøve er et skriftligt oplæg kombineret med en mundtlig prøve. På modulet 'Det personlige lederskab' udarbejdes en skriftlig opgave med udgangspunkt i "Den studerendes ledelsesfortælling" som modulets skriftlige oplæg. Den mundtlige prøve tager udgangspunkt i den skriftlige opgave, som kan udarbejdes individuelt eller i grupper på op til fire studerende. Prøveformen muliggør at den studerende belyser og perspektiverer en selvvalgt problemstilling inden for modulets genstandsområde. Det skriftlige oplæg og den mundtlige prøve indgår begge i en samlet bedømmelse.

### 1.4.1 DEN SKRIFTLIGE OPGAVER

I den skriftlige opgave fokuseres på et tema og en konkret ledelsesmæssig udfordring fra den studerendes hverdag, som analyseres i både teoretisk og praktisk perspektiv. Der lægges vægt på, at den studerende viser, hvordan han/hun anvender elementer fra undervisningen i egen praksis i et fremadrettet handlingsperspektiv. I opgaven behandles ledelsesmæssige problematikker og udfordringer inden for fagområdet det personlige lederskab i form af "Den studerendes ledelsesfortælling". Med ledelsesfortællingen skal den studerende iagttage og reflektere over sin identitet som leder, sine relationer, positioner og roller. Ledelsesfortællingen muliggør dertil, at den studerende kan iagttage og reflektere værdimæssige præmisser for beslutninger og valg for sig selv og sin organisation. Opgaven skal have et teoretisk såvel som et praktisk perspektiv. Den studerende skal koble sine refleksioner og omsætningsidéer hentet fra modulets teorier og praksis.

### INDHOLDSELEMENTER OG STRUKTUR I OPGAVEN

#### INDLEDNING OG PROBLEMFELT

- a. Indledning: Kort præsentation af den studerende, den studerendes organisation og tema for opgaven.
- b. Det centrale undersøgelsesspørgsmål. I COK anvendes "Det centrale undersøgelsesspørgsmål" eller bare "Undersøgelsesspørgsmål" svarende til "Problemformulering", som det kendes fra andre opgaver. "Det centrale undersøgelsesspørgsmål" har til formål at give den studerende mulighed for at anvende opgaven til refleksioner og undersøgelser, der kan skabe flere handlemuligheder i hverdagen. Undersøgelsesspørgsmålet er opgavens omdrejningspunkt og sætter rammen for opgaven i forhold til teorivalg. Der er tilladt at tilføje delspørgsmål, men vær opmærksom på, at de bliver afgrænsende og ikke udvidende i forhold til undersøgelsesspørgsmålet.

#### METODE OG TEORI

- c. Metodeovervejelser
  - a. Teori: Hvilke teori-fragmenter kan belyse undersøgelsesspørgsmålet? Hvorfor vælges de teori-fragmenter, som vælges?
  - b. Praksis: Har den studerende brug for – ud over at forholde sig til omgivelserne – at indsamle oplysninger i egen organisation? Hvis ja, hvordan gøres det? Hvis nej, hvorfor ikke?

## ANALYSE

- d. Behandling: Her beskriver, analyserer og reflekteres det valgte tema. Dette afsnit fylder mest og udgør kroppen i opgaven.

## AFRUNDING OG REFLEKSION

- e. Afrunding og perspektivering: Der lægges ikke op til en bastant konklusion eller et resultat med dobbeltstreg under. Snarere en eftertænsksomhed og den studerendes overvejelser om, hvad der videre skal arbejdes med.
- f. Egen kompetenceudvikling: Hvad har den studerende lært af og i modulet og af arbejdet med opgaven?

## FORMELLE KRAV TIL DEN SKRIFTLIGE OPGAVER

Det er den studerendes ansvar at sikre, at opgaven lever op til de formelle krav. COK kan vælge at afvise opgaven, hvis den ikke opfylder de fastsatte formkrav. I Bekendtgørelse om prøver i erhvervsrettede videregående uddannelser nr. 1500 af 02/12/2016, kapitel 4 § 11, stk. 3 står der "Uddannelsesinstitutionen kan afvise en besvarelse, hvis den ikke opfylder de fastsatte formkrav. Hvis besvarelsen afvises, skal der ikke gives en bedømmelse, og den studerende har brugt et prøveforsøg, jf. § 6, stk. 3."

- Opgaven skal ca. fylde 19.200 tegn inkl. mellemrum og udvides med 7.200 tegn inkl. mellemrum pr. studerende, når flere skriver sammen (max. fire studerende). Dvs. at hvis to studerende skriver sammen, har de i alt 26.400 tegn inkl. mellemrum til rådighed (11 x 2.400). Brug tekstbehandlingsprogrammets optællingsfunktion. Til orientering er én såkaldt normalside 2.400 tegn med mellemrum, inkl. evt. fodnoter og tekstbokse.
- Opgaven skal indeholde forside, indholdsfortegnelse og litteraturliste. Disse indgår ikke i de 19.200 tegn nævnt ovenfor.
- Husk sidetal!
- Forsiden skal indeholde titel, navn, fødselsdato og underskrift (ved gruppeeksaminer: alles navne, fødselsdatoer og underskrifter), afleveringsdato og modulnavn. På forsiden angives antal tegn og om opgaven skal behandles fortroligt. Alternativt kan COKs forsideskabelon anvendes, der kan findes på mitCOK.
- Ved gruppeprojekter skal det tydeligt fremgå, hvem der er forfatter til hvilke afsnit, da det skriftlige produkt indgår i bedømmelsen. Jf. afsnittet "Krav til gruppeeksamen".
- Der skal kildehenvises ved citering fra eller henvisning til bøger, artikler eller andet materiale. Litteraturlisten skal udarbejdes efter almindelige principper for bibliografiske referencer. Se evt. COKs vejledning for korrekt kildehenvisning, som kan findes på mitCOK.
- Der kan vedlægges relevante bilag i begrænset omfang.
- Ved aflevering skal opgaven indeholde underskrift, der kan være digital, som bekræftelse på, at den skriftlige besvarelse er udfærdiget uden uretmæssig hjælp.
- Opgaven skal afleveres elektronisk som en samlet pdf-fil, der indeholder både forside, opgave og evt. bilag. Dato for aflevering og hvor opgaven skal afleveres fremgår af lektionsplanen.

## VEJLEDNING

Den lederstuderende er berettiget til at modtage vejledning til opgavearbejde svarende til 1 time pr. studerende. Vejledningen gives fortrinsvist som gruppe- eller holdvejledning efter nærmere aftale med underviseren. Vejledning kan ske ansigt til ansigt eller via Skype e.l. efter aftale med vejleder.

Den lederstuderende har medansvar for vejledningen. Det betyder bl.a., at det er den studerende, der anmoder vejleder om møder og informerer om, hvad der ønskes at blive diskuteret til vejledningen. Det er vigtigt at bemærke, at det ikke er meningen, at vejlederen skal læse alt i

gennem. Vejlederen må endvidere ikke forhåndsgodkende en opgave inden afleveringen, men vejlederen bør, når det muligt, informere den studerende, hvis der er tvivl om, hvorvidt opgaven kan bestå. Derefter er det op til den studerende at tage stilling til, om han/hun ønsker at blive eksamineret i opgaven.

#### 1.4.2 MUNDTLIG PRØVE

Modulet afsluttes med en mundtlig prøve, individuel- eller i gruppe, med udgangspunkt i den skriftlige opgave. Der er afsat 30 min. til hver prøve inklusiv votering til hver lederstuderende. Ved gruppeeksamen forlænges eksaminationen med 15 minutter pr. studerende. Jf. afsnittet "Krav til gruppeeksamen".

Eksaminationen forløber som en dialog, og den studerende skal således ikke forberede at "tale hele tiden", men tværtimod være åben over for de input, der kommer fra eksaminator og censor. Det er eksaminators ansvar at holde tiden og dialogen i gang og sikre, at den studerende får præsenteret sine hovedbudskaber. Som hovedregel har den studerende de første 5 minutter til rådighed. De kan med fordel anvendes til at præsentere de vigtigste pointer og perspektiver fra synopsis.

Det er tilladt at anvende tekniske hjælpemidler til den mundtlige prøve, men det er den studerendes ansvar, at de er til stede og fungerer. Jf. Bekendtgørelse om karakterskala og anden bedømmelse ved uddannelser på Uddannelses- og Forskningsministeriets område, BEK nr. 114 af 03/02/2015, afsluttes eksamen med en bedømmelse efter 7-trins skalaen. Se evt. afsnit "Karakterskala".

## 1.5 Litteratur

Der læses ca. 500 sider pr. modul. Litteraturen er nøje udvalgt til at rette sig imod modulets læringsmål. Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK) indkøber grundbøger og uploader elektroniske artikler på mitCOK. Litteratur for modulet fremgår af lektionsplanen.

## 1.6 Fagansvarlig og koordinator

Eventuelle spørgsmål vedrørende nærværende modulvejledning for grundmodulet "Det personlige lederskab" kan rettes til koordinator eller fagansvarlig for Den Offentlige Lederuddannelse i COK – Center for Offentlig Kompetenceudvikling:

Studievejleder - DOL  
Jane Rasmussen  
T: 8779 6322  
[jr@cok.dk](mailto:jr@cok.dk)



Chefkonsulent (fagansvarlig)  
Jeanet Hardis  
T: 8779 6335  
[jha@cok.dk](mailto:jha@cok.dk)





## 2. Del – Den Offentlige Lederuddannelse

Den Offentlige Lederuddannelse er en fleksibel diplomlederuddannelse målrettet ledere og personer med interesse i offentlig ledelse. Den Offentlige Lederuddannelse på i alt 60 ECTS-point består af seks grundmoduler, tre valgfrie moduler og et obligatorisk specialemodul. Grundforløbet seks grundmoduler er konstituerende for uddannelsen og behandler generelle ledelsesfaglige emner. De valgfrie moduler supplerer den konstituerende del af lederuddannelsen ved at gøre det muligt for den studerende at blive kompetenceudviklet på ledelsesspecifikke områder og temaer. Det kan fx være coaching, forandringsledelse, økonomistyring, ledelse af social kapital eller tværfaglig og tværsektoriel ledelse. På Den Offentlige Lederuddannelse hos COK kan den studerende vælge imellem mere end 20 forskellige valgfrie moduler, og stadig nye valgfrie moduler udvikles i takt med ledelseskompetencebehovene hos offentlige ledere.

De seks grundmoduler og tre valgmoduler udgør hver 5 ECTS-point. Hertil kommer specialemodulet på 15 ECTS-point, der afslutter uddannelsen som en syntese af de foregående moduler. Alle samlede ni grund- og valgmoduler skal afsluttes før specialemodulet, men kan tages i vilkårlig rækkefølge, så de bedst understøtter lederen eller organisationens behov.



### 2.1 Varighed

Den Offentlige Lederuddannelse er normeret til ét studenterårsværk og svarer til 60 ECTS-point (European Credit Transfer System).

ECTS-point er en måleenhed for en studerendes arbejdsbelastning. Det samlede antal ECTS-point er en talmæssig angivelse for den totale arbejdsbelastning, som gennemførelsen af en uddannelse eller et modul er normeret til. I studenterårsværket er indregnet arbejdsbelastningen ved alle former for uddannelsesaktiviteter, der knytter sig til uddannelsen eller modulet, herunder

skemalagt undervisning, selvstudie, projektarbejde, udarbejdelse af skriftlige opgaver, øvelser og cases mv. samt eksaminer og andre bedømmelser.

Den Offentlige Lederuddannelse skal være afsluttet inden for seks år efter, at den studerende er begyndt på uddannelsen. Der kan i særlige tilfælde dispenseres herfra. Dispensationskompetencen ligger hos de danske Professionshøjskoler.

## 2.2 Uddannelsens titel

Den fulde uddannelse på 60 ECTS-point giver den færdiguddannede ret til at anvende betegnelsen Den Offentlige Lederuddannelse.

## 2.3 Adgangskrav

Adgang til optagelse på moduler på Den Offentlige Lederuddannelse er beskrevet i Bilag 1, Kriterium 1 'Adgangskrav til modulet', i Bekendtgørelse om certificering af uddannelseselementer i offentlig ledelse på diplomniveau og etablering af et certificeringsråd, BEK nr. 1089 af 29/08/2018 og BEK nr. 877 af 27/06/2017.

Ansøger til moduler på Den Offentlige Lederuddannelse skal have gennemført en uddannelse på mindst erhvervsakademiniveau (kort videregående uddannelse) eller have bevis for tilsvarende realkompetencer udstedt af en professionshøjskole eller et erhvervsakademi. Ansøger skal derudover have mindst to års relevant erhvervs erfaring.

## 2.4 Mål for læringsudbytte

De generelle mål for læringsudbyttet for Den Offentlige Lederuddannelse beskrives ud fra Kvalifikationsrammen for videregående uddannelse af 01/07/2008, Diplomgraden under videregående uddannelsessystemet for voksne i Danmark:

### 2.4.1 VIDEN OG FORSTÅELSE

1. Skal inden for et specialiseret område eller i et bredere perspektiv på fagområdet have udviklingsbaseret viden om professionens og fagområdet praksis og anvendt teori og metode
2. Skal kunne forstå praksis, anvendt teori og metode samt kunne reflektere over professionens praksis og anvendelse af teori og metode.

### 2.4.2 FÆRDIGHEDER

1. Skal kunne anvende metoder og redskaber og skal mestre de færdigheder, der knytter sig til beskæftigelse inden for det valgte område
2. Skal kunne vurdere praksisnære og teoretiske problemstillinger samt begrunde og vælge relevante løsningsmodeller
3. Skal kunne formidle praksisnære og faglige problemstillinger og løsninger til samarbejdspartnere og brugere.

### 2.4.3 KOMPETENCER

1. Skal kunne håndtere komplekse og udviklingsorienterede situationer i arbejdssammenhænge
2. Skal selvstændigt kunne indgå i fagligt og tværfagligt samarbejde og påtage sig ansvar inden for rammerne af en professionel etik
3. Skal kunne udvikle egen praksis.

## 2.5 Læringsgrundlag

Grundlaget for den faglige og didaktiske tilrettelæggelse af Den Offentlige Lederuddannelse er, at teori og praksisforståelse af rollen som leder og lederkompetencer udgør en stor del af afsættet for udvikling af virksomheder og organisationer. Derfor tages der udgangspunkt i den enkelte lederstuderendes kvalifikationer og kompetencer som afsæt for udvikling. På uddannelsen udvikles forståelse og vurdering af egen professionel kompetence, ledelseskapacitet og adfærd gennem arbejdet på modulhold - og i læringsteam gennem arbejdet med hver enkelt lederstuderendes ledelsesmæssige udfordringer i egen organisation.

Den enkelte lederstuderendes organisatoriske hverdag og praksis spiller ind på og opstiller krav og muligheder for handlerum og handlekompetencer man har som leder. Omvendt understøtter og medudvikler den studerendes ledelsespraksis i sin del af den kommunale organisation den strategiske dagsorden i relation til kommunens kerneydelser. Læringsforståelsen og formen på Den Offentlige Lederuddannelse baseres således på en vekselvirkning mellem den studerendes egen praksis, den organisatoriske virkelighed og det faglige indhold. Dette ses illustreret i nedenstående.



### 2.5.1 TEORI OG PRAKSIS

Udgangspunktet for læringen er koblingen af teori og praksis, hvorunder den reflekterende kommunikation anvendes som koblingsstrategi. Teori, refleksion og praksis forbinder sig med hinanden og forbinder hinanden i en sammenhængende proces. Med den store spredning i de studerendes forudsætninger vil der være mangfoldige erfaringer og ideer om, hvad der er (god) ledelse, og en sund skepsis over for, om og hvad teori kan bidrage til praksis. Dertil anses de lederstuderende, som travle individer, der har lært hurtigt at tage stilling til oplæg og skriftlige materialer, og som er trænet i at læse konklusioner og sammendrag og derudfra vurdere og træffe beslutninger.

På uddannelsen fokuseres der på at forholde sig til praksis, og qua inddragelse af teori og metode at opnå nye forståelser af egen, virksomheders og organisationers praksis, for dermed at forholde sig kritisk og konstruktivt til praksiserfaringer og teorier om ledelse. Undervisningen sigter derfor også på at anskueliggøre teoriernes generelle anvendelighed på praktiske, ledelsesmæssige udfordringer.

I den konkrete undervisning kobles teori, praksis og reflekterende kommunikation på tre niveauer:

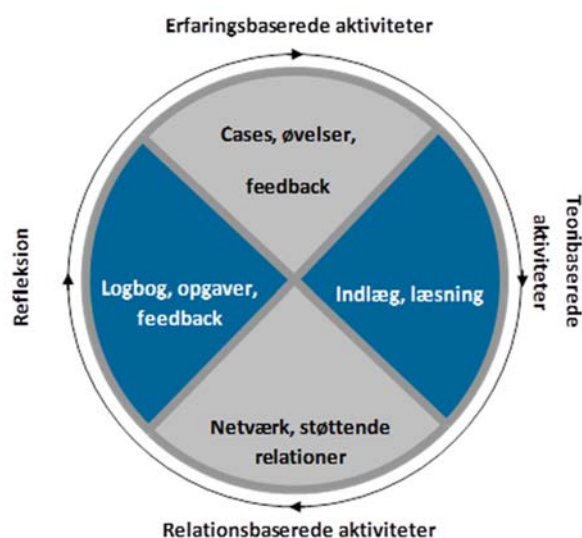


### 2.5.2 MODULFORLØB

Der lægges op til, at den lederstuderende i perioderne mellem modulernes fire undervisningsgange arbejder med teori i forhold til konkrete, praksisnære ledelsesopgaver. Det kan ske på niveau 1 og 2 i ovenstående illustration. For at understøtte dette arbejde er alle medlemmer af den internetbaserede studieplatform for Den Offentlige Lederuddannelse, mitCOK, som muliggør kollaborative læreprocesser i forlængelse af undervisningen. Endvidere bibringer det en kommunikativ kompetence, som har betydning for såvel læring som ledelse.

Ud fra didaktiske overvejelser tilrettes undervisningen, så både underviserens og den studerendes faglighed kommer i spil. Det sker bl.a. ved underviserens teoretiske bidrag, gruppearbejde, dilemmaspil, case-arbejde, studerendes fremlæggelser og den studerendes praksisfortællinger. Den konkrete tilrettelæggelse på det enkelte modul sker ud fra en samlet vurdering af de studerendes forudsætninger og det stof, der skal arbejdes med.

Som nævnt svarer ét modul til 5 ECTS-point. Et ECTS-point svarer til en arbejdsindsats for en "normal-studerende" på cirka 27,5 timer. Modulet på 5 ECTS-point er derfor berammet til ca. 137,5 arbejdstimer. De 137,5 arbejdstimer dækker over forskellige lærings- og arbejdsformer, så som case-arbejde, undervisning, læsning mv. (som beskrevet herover). De forskellige læringsformer som tilstræbes anvendt på Den Offentlige Lederuddannelse er illustreret nedenfor.



### 2.5.3 DEN STUDERENDES INDSATS

Undervisningens arbejdsform forudsætter en høj studieaktivitet hos den enkelte studerende. Det er en forudsætning, at den studerende arbejder selvstændigt med forberedelse til undervisningen og deltager aktivt ved øvelser og debat i undervisningen.

Det er hensigten, at den studerende på uddannelsen fokuserer på egne ledelsesudfordringer og skaber veje til at udvide personlig kompetence og sociale færdigheder og medskabe egne læringspointer. Derfor er det essentielt i forhold til den studerendes læringsudbytte, at uddannelsesaktiviteterne omsættes til handling i hverdagen. På hvert modul på uddannelsen arbejder den enkelte lederstuderende således med at opstille og afprøve forskellige prøvehandlinger i hverdagen mellem de enkelte undervisningsgange. Den studerende reflekterer fra gang til gang over egne oplevelser af prøvehandlingerne i relation til teori og i relation til andre leders refleksioner over deres prøvehandlinger.

Det anbefales, at den studerende gennem uddannelsen har fokus på egen læreproces. For at holde dette fokus, kan den studerende med fordel udarbejde egen læringslogbog. Før de enkelte undervisningsgange formuleres egne læringsmål i forhold til det tema og den litteratur, der er på dagsordenen for undervisningsgangen. Disse mål kan skærpe den studerendes fokus og kan fx

bruges i opstarten af undervisningsdagen. Dertil opfordres der til, at der efter alle undervisningsdage bruges tid på at overveje, hvilke centrale begreber, teorier og metoder, samt hvilke eksempler fra empirien der har betydning for læringsmålene. Den studerendes egen logbog kan derved bruges undervejs i forberedelsen, undervisningen, læsringsteams og eksamensperioden i fastholdelsen og udviklingen af personlige og faglige læringspointer.

## 2.6 Prøver og bedømmelser

### 2.6.1 PRØVEFORMER

På Den Offentlige Lederuddannelse indgår flere forskellige former for prøver. Prøveformen kan være en skriftlig prøve, mundtlig prøve eller en kombinationsprøve. Alle prøveformer har som centralt omdrejningspunkt at bringe den anvendte teori i spil med den virkelighed, som den studerende indgår i, for at fastholde fokus på udvikling af personlige og faglige handlekompeterencer.

Prøveformen afspejler den tilstræbte kompetenceudvikling for det enkelte modul indenfor rammerne af modulets faglige læringsmål. Hvert modul afsluttes med en prøve, som er fastlagt af COK. Det fremgår i modulvejledningen for det enkelte modul hvilken type prøveform, der eksamineres i.

### 2.6.2 KARAKTERSKALA

Jf. Bekendtgørelse om karakterskala og anden bedømmelse ved uddannelser på Uddannelses- og Forskningsministeriets område, BEK nr. 114 af 03/02/2015, afsluttes eksamen med en bedømmelse efter 7-trins skalaen. For at bestå kræves mindst karakteren 02. Skalaen og karakterernes definition fremgår af nedenstående.

Karakter	Betegnelse	Beskrivelse	ECTS
12	Den fremragende præstation	Karakteren 12 gives for den fremragende præstation, der demonstrerer udtømmende opfyldelse af fagets mål, med ingen eller få uvæsentlige mangler	A
10	Den fortrinlige præstation	Karakteren 10 gives for den fortrinlige præstation, der demonstrerer omfattende opfyldelse af fagets mål, med nogle mindre væsentlige mangler	B
7	Den gode præstation	Karakteren 7 gives for den gode præstation, der demonstrerer opfyldelse af fagets mål, med en del mangler	C
4	Den jævne præstation	Karakteren 4 gives for den jævne præstation, der demonstrerer en mindre grad af opfyldelse af fagets mål, med adskillige væsentlige mangler	D
02	Den tilstrækkelige præstation	Karakteren 02 gives for den tilstrækkelige præstation, der demonstrerer den minimalt acceptable grad af opfyldelse af fagets mål.	E
00	Den utilstrækkelige præstation	Karakteren 00 gives for den utilstrækkelige præstation, der ikke demonstrerer en acceptabel grad af opfyldelse af fagets mål.	Fx
-3	Den ringe præstation	Karakteren -3 gives for den helt uacceptable præstation.	F

### 2.6.3 KRAV TIL GRUPPEEKSAMEN

Jf. Bekendtgørelsen om prøver i erhvervsrettede videregående uddannelser, BEK nr. 1500 af 02/12/2016, foreligger muligheden for gruppeeksamen.

Gruppearbejde er et pædagogisk middel, som, rigtigt anvendt, styrker den enkeltes indlæring og opøver sociale færdigheder – dette gælder også i eksamenssituationen. Gruppearbejdet betragtes derfor som et vigtigt led i læringsprocessen på Den Offentlige Lederuddannelse, dels fordi det virker arbejdsmotiverende, dels fordi gruppearbejdet stimulerer selvstændighed og samarbejdsevne, som er en betydningsfuld kompetence i såvel undervisnings- som jobsituationen.

#### COKS REGLER FOR GRUPPEEKSAMEN

- Såfremt der ønskes gruppeeksamen meddeler de studerende dette til underviseren/vejlederen senest på det af COK fastlagte tidspunkt.
- Såfremt de studerende har skrevet en opgave sammen i gruppe, går de også op til mundtlige gruppeeksamen. Det er således ikke muligt at udarbejde en skriftlig gruppeopgave, men gå til individuel mundtlig eksamen.
- Gruppeeksaminationen vil være med individuel bedømmelse. Det betyder, at bedømmelsen altid er individuel, uanset om der er tale om individuel eksamen eller gruppeeksamen.

#### SKRIFTLIG GRUPPEEKSAMEN

- En skriftlig opgave til gruppeeksamen kan udarbejdes af 2,3 eller max. 4 studerende.
- Ved en skriftlig opgavebesvarelse, udarbejdet af flere studerende, kan der kun gives en selvstændig bedømmelse, hvis den enkelte studerendes bidrag kan konstateres.
- Gruppen kan med fordel angive den enkeltes bidrag i opgavens indholdsfortegnelse eller en læsevejledning.
- Ved gruppebaserede produkter udvides det maksimale sideantal typisk med min. 2 sider pr. studerende ud over én. Se dog modulvejledningen for det pågældende modul for krav til konkret sideantal ved skriftlig opgave i gruppe.

#### MUNDTLIG GRUPPEEKSAMEN

- Studerende kan gå til mundtlig eksamen i grupper på 2, 3 eller max. 4 studerende.
- Studerende, der afleverer et gruppebaseret skriftligt oplæg, går til mundtlig gruppeeksamen. Det betyder, at studerende, der skriver sammen i en gruppe, ikke kan vælge at gå op individuelt til den mundtlige eksamen, men skal gå op som gruppe.
- Den mundtlige gruppeeksamen former sig som en samtale mellem eksaminander, eksaminator og censor og baseres på hele opgaven samt relateres til indholdet af modulet.
- Forbered et mundtligt oplæg pr. gruppelem af ca. 5 minutters varighed.
- Oplæggene skal redegøre for den vinkel, som gruppen ønsker at lægge på de elementer der ønskes drøftet på baggrund af den skriftlige opgave og for den fælles eksamination. Gruppen bør bestræbe, at oplæggene ikke er for ens.
- Eksaminationen tager udgangspunkt i gruppens mundtlige oplæg, hvorefter den samlede skriftlige opgave og pensum for modulet inddrages.
- Det kan være en god idé ved eksaminationens start at aftale med eksaminator og censor, om gruppen vil gennemføre alle oplæg inden den fælles samtale går i gang, eller om hvert enkelt oplæg skal efterfølges af enkeltstående tematiserede samtaler.
- Votering og tilbagemelding til de studerende gives individuelt. Det betyder, at hver eksaminand i gruppen indkaldes efter den mundtlige gruppeeksamen for en individuel feedback og bedømmelse på vedkommendes præstation.

#### GRUPPEEKSAMINATIONENS VARIGHED, INKL. VOTERING

- Ved gruppeeksaminer forlænges prøvetiden med 15 min. pr. studerende udover den første studerende.
- For langt de fleste af modulerne på Den Offentlige Lederuddannelse, betyder det, at varigheden for den mundtlige gruppeeksamen er som følger:
  - Ved 1 eksaminand: 30 minutter inkl. votering
  - Ved 2 eksaminander: 45 minutter inkl. votering
  - Ved 3 eksaminander: 60 minutter inkl. votering
  - Ved 4 eksaminander: 75 minutter inkl. votering

#### 2.6.4 CENSORKORPS

Den Offentlige Lederuddannelse benytter det af Styrelsen for Forskning og Uddannelser godkendte censorkorps for ledelse.

#### 2.6.5 SYGEEKSAMEN

Bliver en studerende forhindret i at deltage eller fuldføre eksamen, indstilles den studerende til sygeprøve. Sygeprøven ligger normalt sammen med de næste ordinære prøver eller i umiddelbar forlængelse af semesteret.

#### 2.6.6 REEKSAMEN

Består den studerende ikke eksamen, indstilles den studerende til reeksamen i det eller de moduler, som ikke er bestået. Reeksamen ligger normalt sammen med de næste ordinære prøver eller i umiddelbar forlængelse af semesteret. Den studerende kan indstilles til reeksamen to gange i samme modul.

#### 2.6.7 KLAGE OVER EKSAMEN

Klager over eksamen behandles efter reglerne jf. kapitel 10 i Bekendtgørelsen om prøver og eksamener i erhvervsrettede uddannelser, BEK nr. 1500 af 02/12/2016.

Alle klager over eksamen skal indgives til COK senest to uger fra den dag, afgørelsen er meddelt den studerende. Klagen skal være skriftligt begrundet. Klager over forhold vedr. prøver indgives individuelt af eksaminanden til COK.

Klagen kan vedrøre:

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

Klager over øvrige forhold behandles efter reglerne i Bekendtgørelse om prøver i erhvervsrettede uddannelser, BEK nr. 1500 af 02/12/2016.

## 2.7 Merit

Jf. Bekendtgørelse om certificering af uddannelseselementer i offentlig ledelse på diplomniveau og etablering af et certificeringsråd, BEK nr. 1089 af 29/08/2018 og BEK nr. 877 af 27/06/2017, kan studerende få merit for et tilsvarende bestået modul i Diplom i Ledelse i forholdet 1:1. Hvilke moduler på Den Offentlige Lederuddannelse, der giver fuld og direkte merit til hvilke moduler på Diplom i Ledelse fremgår af kapitel 5 og Bilag 2 i Certificeringsbekendtgørelsen.

En studerende, der inden for de seneste seks år har gennemført moduler i offentlig ledelse på diplomniveau, der tilsammen er meritgivende til moduler på Diplomuddannelsen i Ledelse, som udgør en hel diplomuddannelse i ledelse, har ret til at blive optaget på diplomuddannelsen i ledelse med henblik på at få et eksamensbevis for denne uddannelse.

## 2.8 Overgangsordning

I forbindelse med revidering af certificeringsbekendtgørelsen BEK nr. 877 af 27/06/2017 ændres standardmodulerne i offentlig ledelse på diplomniveau. De tidligere 6 standardmoduler á 5 ECTS erstattes af 3 nye standard-moduler á 10 ECTS. Der vil fremadrettet være fuld overensstemmelse mellem standardmodulerne på Den Offentlige Lederuddannelse og de obligatoriske moduler på Diplom i Ledelse.

Studerende, der har påbegyndt deres uddannelse efter tidligere Certificeringsbekendtgørelse for moduler på Den Offentlige Lederuddannelse kan fortsætte deres uddannelse efter gældende bekendtgørelse. Udgangspunktet for overgangsordningen og meritmuligheden er, at den studerende skal have bestået tidligere uddannelsesmoduler og med mulighed for at færdiggøre sin lederuddannelse indenfor 6 års tidsfristen.

Studerende, der har påbegyndt og færdiggjort DOL grundmoduler á 5 ECTS efter tidligere gældende regler (bekendtgørelse nr. 877 af 27. juni 2017), kan meritoverføre disse moduler som de nye 10 ECTS grundmoduler. Merit-sammenhængen mellem tidligere grundmoduler og nuværende grundmoduler er som følger:

Tidligere 5 ECTS moduler, jf. BEK nr. 877 af 27/06/2017	Gældende 10 ECTS standardmoduler, jf. BEK nr. 1269 af 13/11/2018
Det personlige lederskab (5 ECTS) Kommunikation (5 ECTS)	Det personlige lederskab og forandring (10 ECTS)
Organisation og styring (5 ECTS) Modernisering i offentlige institutioner (5 ECTS – valgmodul)	Organisation, udvikling og samskabelse (10 ECTS)
Personaleledelse (5 ECTS) Ledelse og HR (5 ECTS – valgmodul)	Ledelse af medarbejdere og faglig udvikling

Fremover overgår grundmodulerne "Kvalitet, resultater og effekt til borgere og brugere" og "Udvikling, forandring og innovation" til valgmoduler. I overgangsperioden vil det være muligt for studerende at tage disse moduler enten som grund- eller valgmodul, afhængig af hvad de har behov for at kunne færdiggøre deres fulde diplomlederuddannelse.

## 2.9 Retsgrundlag

Modulvejledningens retsgrundlag udgøres af:

- Bekendtgørelse, BEK nr. 1089 af 29/08/2018 "Bekendtgørelse om certificering af uddannelseselementer i offentlig ledelse på diplomniveau og etablering af et certificeringsråd" – se <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=202842> særligt §9, stk. 4
- Bekendtgørelse, BEK nr. 877 af 27/06/2017 "Bekendtgørelse om certificering af uddannelseselementer i offentlig ledelse på diplomniveau og etablering af et certificeringsråd" – se <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=192181> særligt bilag 2
- Bekendtgørelse, BEK nr. 114 af 03/02/2015 "Bekendtgørelse om karakterskala og anden bedømmelse ved uddannelser på Uddannelses- og Forskningsministeriets område" (karakterbekendtgørelsen) – se <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=167998>
- Bekendtgørelse, BEK nr. 1500 af 02/12/2016 "Bekendtgørelse om prøver i erhvervsrettede videregående uddannelser" (eksamensbekendtgørelsen) – se <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=184136>
- Kvalifikationsrammen for videregående uddannelse af 1/07/2008 – se [https://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/anerkendelse-og-dokumentation/dokumentation/kvalifikationsrammer/andre/dk-videregaende/kvalifikationsramme\\_dk\\_videregaende\\_uddannelse\\_20080609.pdf](https://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/anerkendelse-og-dokumentation/dokumentation/kvalifikationsrammer/andre/dk-videregaende/kvalifikationsramme_dk_videregaende_uddannelse_20080609.pdf)