

Programbeskrivelse

Master i praktisk lederskap

90 studiepoeng

Deltid

2025

Studiet er akkreditert av NOKUT 30.08.2018

Programbeskrivelsen er godkjent i Utdanningsutvalget 31.05.2021 (UU/CLM-sak 128/21)

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	3
1.1. Relevans for arbeidslivet.....	3
1.2. Formelle krav.....	4
1.3. Faglig bakgrunn.....	5
2. Læringsutbytte.....	7
3. Studiets struktur.....	8
3.1. Faglig oppbygging og progresjon.....	9
4. Internasjonalisering og internasjonal studentutveksling	12
5. Samfunns- og næringslivkontakt.....	13
6. Arbeids-, undervisnings- og vurderingsformer	14
6.1. Pedagogiske prinsipper.....	15
6.2. Arbeids- og undervisningsformer.....	16
6.3. Eksamens og vurderingsformer.....	17

1. Innledning

Mastergraden i praktisk lederskap handler om å lede mennesker; lede mennesker i prosjekter, prosesser, organisatoriske enheter eller arbeidsgrupper. Det er en utfordrende, krevende og virkelighetsnær lederutdanning for yngre ledere.

World Economic Forum spår at det å lede mennesker blir en enda viktigere evne i fremtidens arbeidsliv. De begrunner det med økende digitalisering av samfunnet, men også med stadig mer komplekse utfordringer i lokal- og storsamfunn. Ledelse er derfor viktig for å løse utfordringer og bringe samfunn, organisasjoner og grupper fremover. Er det noe som virkelig kan bidra til å løse de store problemene, er det god ledelse. Og ledelse er viktigere enn noen gang.

Programmet er laget for ledere som vil ha ny kunnskap ved siden av å være i full jobb. Det er et resultat av lang erfaring med praksisnær prosess- og problembasert læring, og er laget for å knytte teori tett opp mot praksis i tråd med pedagogiske prinsipper for arbeidsintegret, livslang læring. Det er utviklingen av studentenes egen ledelsespraksis som er det sentrale i programmet og hvordan den enkelte student gjennom studiet kan ta lederskap for å lede bærekraftig utvikling. I studiet kombineres det seneste av forskningsbasert kunnskap med egen utvikling, og utdanning og utvikling går hånd i hånd.

Bakgrunnsteppet for mastergraden er at ledelse er en krevende øvelse. Ledere på førstelinje-, mellom- eller toppnivå i næringsliv og offentlig sektor ofte opplever et høyt resultatpress og tempo, hektiske og lange arbeidsdager, usikkerhet, endringspress, omstillingskrav, og vanskeligheter som må ryddes opp i. De har gjerne mange interesser som skal ivaretas, de utsettes for krysspress, og de kan oppleve mål- og verdikonflikter. Ledere må balansere stabilitet med endring, kortsiktighet med langsiktighet, og organisasjonsbygging med strategiske nysatsinger. Dette er rammebetingelser for ledelsesutøvelse. Det er derfor ikke nok å gå på autopilot eller stole på medfødte evner. Ledelse er livslang læring og hardt arbeid. Det å utvikle seg som leder krever selvinnsikt, ærlighet med seg selv, vilje til å jobbe med egne mønstre over tid, og evne til å ta inn ny kunnskap.

Mastergraden i praktisk lederskap er designet for å gi studentene ny kunnskap, samt relevante ledelsesferdigheter, verktøy og ledelseskompetanse for å takle rammebetingelsene beskrevet over.

1.1. Relevans for arbeidslivet

I mastergradsstudiet vil studentene få faglig og teoretisk påfyll fra ledende forskning kombinert med at de, sammen med medstudenter og forelesere, jobber med å utvikle sin egen faglige og personlige ledelsespraksis. Studiet er faglig oppdatert og bygger på forskningsfronten innen det å forstå ledelse som praksis. Det er også oppdatert for et arbeids- og organisasjonsliv i hurtig endring, hvor utviklingen innen for eksempel teknologi, økonomi

og klima, så vel som nye verdikjeder og verdiskapingsformer, setter premissene og påvirker hvordan ledere organiserer og leder virksomheter. Vi ønsker således å utdanne og utvikle studenter som forstår noen av de utfordringene og endringene mange organisasjoner står overfor, og som kan bidra til å skape morgendagens løsninger og arbeidsliv.

Hensikten er å gi studentene en virkelighetsnær utdanning hvor komplekse rammebetingelser og krevende arbeidsdager er normen. Studentene får et bevisst forhold til egen ledelsespraksis, og er bedre forberedt på uforutsigbarhet, usikkerhet, forventninger, press, stress og problemer de kan møte i en jobbhverdag. Det handler om å takle ansvar og krevende oppgaver, samt ikke la organisatoriske og personlige barrierer hindre dem i å ta lederskap. Studentene vil i løpet av studiet tilegne seg kunnskaper, ferdigheter og kompetanser innen makroforståelse, konsekvensen av teknologiske endringer, strategisk ledelse, innovasjonsledelse og endringsledelse som gjør dem egnet til å jobbe med strategiske oppgaver og på strategiske nivåer i organisasjoner, samt å ta på seg endrings- eller innovasjonsprosjekter. De vil også erverve kunnskaper og verktøy om mellommenneskelige forhold og hvordan påvirke disse, og kunne bruke dette til ledelse av organisasjonsenheter, grupper eller team. De vil lære om gruppedynamikk, relasjonshåndtering, makt, påvirkningsteknikker, etiske vurderinger, samt myndiggjøring og prinsipper for selvstyring. Det gjør dem egnet til å få mer ut av sine enheter, grupper eller team, de kan skape bedre interaksjoner mellom mennesker, samt at de kan, hvis nødvendig, gå dypere inn i mellommenneskelige prosesser. Studentene vil også lære å påvirke rammebetingelser, forstå intern politikk, forholde seg til maktens dynamikk i organisasjoner, samt lede oppover i systemet. I tillegg vil studentene lære mer om seg selv, sitt potensiale, sine utfordringer, samt tilegne seg verktøy og metoder for å bedre regulere og lede seg selv. Det gjør at de er bedre rustet til å takle stress og press i hektiske jobbverdager, samt har et overskudd til å påta seg, og stå i, krevende jobber.

Studiet retter seg mot ledere som har ledererfaring og som ønsker å videreutvikle sitt lederskap, faglig og personlig, slik at de kan bidra med mer i sine virksomheter spesielt eller i samfunnet generelt. Studiets målgruppe er primært ledere på mellomnivåer i private, offentlige og frivillige organisasjoner som ønsker å være faglig oppdatert i et arbeidsmarked i rask endring. Studentene vil etter endt utdanning være kvalifisert for et bredt spekter av lederjobber innen privat-, offentlig- og frivillig sektor. Aktuelle arbeidsområder er lederfunksjoner på nye nivåer eller andre områder enn det de tidligere hadde, nye arbeidsoppgaver, men også som konsulent, rådgiver eller i støttefunksjoner.

1.2. Formelle krav

Opptakskravene til studiet vil følge *forskrift om krav til mastergrad*, § 5 det vil si en fullført utdanning som har resultert i en bachelor-, cand.mag.- eller annen grad, eller yrkesutdanning av minimum tre års omfang, eller utdanning som i henhold til § 3-5 i *lov om universiteter og høyskoler* er godkjent som jevn god med disse.

I tillegg kreves minst tre års arbeidserfaring, hvorav to år skal være i lederfunksjoner.

Yrkespraksis må være fulltidjobb etter fullført utdanning. Lederansvar kan være lederfunksjoner som innebærer resultat og/eller personalansvar, så vel som stillinger som prosjektleder, teamleder, prosessleder eller andre spesialistlederfunksjoner.

Høyskolen Kristiania kan i spesielle tilfeller godkjenne andre dokumenterte kvalifikasjoner som helt eller delvis likeverdig med utdanningene nevnt over.

Søkere skal i tillegg legge motivasjonsbrev ved søknaden. I motivasjonsbrevet redegjøres det for motivasjon for å søke studiet, erfaring/bakgrunn fra ledelse og lederoppgaver, samt begrunne hvordan søkeren mener å ha teoretiske og praktiske forutsetninger for å gjennomføre studiet.

Søkere med utenlandsk utdanningsbakgrunn må i tillegg dokumentere at de fyller de generelle språkravene i norsk og engelsk.

1.3. Faglig bakgrunn

Premisset for mastergradstudiet er at ledelse primært bør forstås og læres som utøvelse av en profesjonell praksis. Med profesjonell praksis mener vi at ledelse forstås som mønstre av ledelsesrelevante aktiviteter. Det er gjentakende, situasjonsspesifikke aktiviteter fra mennesker i samhandling som skaper mening over tid som utgjør en praksis. En leders praksis formes derfor både av interaksjon med andre og av konteksten, samt av lederens identitet, kunnskap, ferdigheter, rutiner, maktbase, og bruk av ledelsesverktøy. Praksisbegrepet har særlig vært i bruk i marxistisk filosofi. Marx' tanke var at teori og praksis forutsetter hverandre og utformer hverandre gjensidig. De siste tiårene har det vært økende interesse for praksisbegrepet innen fagområder som filosofi, sosiologi, psykologi, antropologi og teknologi, og å studere praksis som sosialt fenomen. Det skyldes ønsket om bedre å forstå hva som utgjør sosiale systemer, og dermed praksis, med alle dens bevegelser, dynamikk, relasjoner, refleksjoner, læring, utvikling og viten.

Yukl (2013) hevder at de fleste definisjoner på ledelse inkluderer bevisst påvirkning fra enkeltpersoner av andre mennesker med den hensikt å rettlede, strukturere og å legge til rette for aktiviteter og relasjoner i grupper eller organisasjoner. Ofte legges det også til at formålet med påvirkningen er å oppnå noe – det være seg mål, resultater eller andre ambisjoner som skal realiseres i grupper eller organisasjoner. Yukls definisjon må sies å representere en klassisk forståelse av ledelse. Den handler om enkeltpersoner, deres evne til å påvirke andre, og hvilke egenskaper, kvaliteter og situasjons- forståelse disse enkeltpersonene skal ha for å lykkes i sitt foretakende. Der hvor en praksistilnærming særlig avviker fra dette, er der hvor mye av påvirkningen kan tilskrives lederen, og i hvilken grad enkeltpersoners egenskaper, evner, personlighet, intensjoner og handlinger gjør at noen har større rett, og evne, til å påvirke andre. Klassiske tilnærminger til ledelse søker således å beskrive bestemte kvaliteter og egenskaper som gir effektiv ledelse, mens praksisorientert teori tar for seg prosessuelle størrelser hvor ledelse er en funksjon av individers praksis, men også noe som samskapes og

formes gjennom interaksjon med andre. Ledelse er således en prosess hvor noen leder og andre lar seg lede, fordi enkeltpersoner, enten gjennom formell posisjon eller andre forhold, evner å bruke makt og kommunikasjon, samt ferdigheter og kunnskaper de besitter, for å påvirke den samhandlingen som til enhver tid foregår.

I ledelseslitteraturen er det særlig tre retninger hvor det er tradisjon for å forstå og studere ledelse som praksisfenomen, nemlig (i) *ledelsesarbeid* (se f.eks. Carlson, 1950; Kanter, 1977; Kotter, 1982; Mintzberg, 1973, 2009; Tengblad m.fl., 2012), (ii) *kritiske ledelsesstudier* (se Alvesson og Willmott, 1992; Cunliffe, 2014), og (iii) *ledelse som praksis* (se Alvesson m.fl., 2017; Gheradi, 2012; Nicolini, 2012; Raelin, 2016). Dette er retninger som utgjør en del av kunnskapsgrunnlaget for denne mastergraden, sammen med perspektiver fra prosess- og kompleksitetslitteraturen. I tråd med tradisjoner innen disse retningene, har vi ikke et faglig skille i mastergraden mellom *leadership* og *management*, men vi er opptatt av hvilken praksis ledere utøver. Det favner både *leadership*- og *management*-perspektiver, så vel som administrasjon, makt, autonomi og beslektede begreper.

2. Læringsutbytte

Alle studieprogrammer ved Høyskolen Kristiania har fastsatt et overordnet læringsutbytte som enhver student er forventet å oppnå etter å ha fullført studiet. Læringsutbytte beskriver hva studenten er forventet å vite, kunne og være i stand til å gjøre som et resultat av læringsprosessene knyttet til studiet. Læringsutbytte er beskrevet i kategoriene kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse.

Overordnet læringsutbytte er vist i tabellen under.

Kunnskap	
K1	Kandidaten har avansert kunnskap innenfor fagområdet ledelse.
K2	Kandidaten har spesialisert kunnskap innen ledelse forstått som en profesjonell praksis.
K3	Kandidaten har inngående kunnskap om teorier, metoder og forskningsfronten innen ledelse forstått som en profesjonell praksis.
K4	Kandidaten har kunnskap om omgivelser, utviklingstrekk og kontekstuelle forhold som påvirker virksomhetsmodeller, verdiskapning, organisasjonsformer og ledelsesutøvelse.
K5	Kandidaten kan kritisk og etisk analysere ledelsesrelevante problemstillinger.
Ferdigheter	
F1	Kandidaten kan analysere og forholde seg kritisk til ulike informasjonskilder og anvende disse til å strukturere og formulere resonnerer.
F2	Kandidaten kan arbeide selvstendig med praktisk og teoretisk problemløsning.
F3	Kandidaten kan bruke analytiske metoder og ledelsesverktøy.
F4	Kandidaten kan gjennomføre et selvstendig, avgrenset forsknings-, utviklings- eller utredningsprosjekt under veiledning og i samsvar med gjeldende forskningsetiske normer.
Generell kompetanse	
GK1	Kandidaten kan bruke kunnskap og ferdigheter til å lede mennesker i organisasjoner, lede enheter, lede grupper og team, samt kan lede seg selv.
GK2	Kandidaten kan anvende sine kunnskaper og ferdigheter til å gjennomføre avanserte ledelsesoppgaver, prosesser og prosjekter.
GK3	Kandidaten kan anvende sine kunnskaper og ferdigheter til å takle krevende organisatoriske utfordringer og komplekse rammebetingelser.
GK4	Kandidaten kan formidle omfattende selvstendig arbeid og beherske ledelsesrelevant terminologi, begreper og uttrykksformer.
GK5	Kandidaten kan kommunisere relevante temaer og problemstillinger med andre i organisasjoner, med eksperter og med allmennheten.
GK6	Kandidaten kan bidra til nytenkning og endring, samt balansere kortsiktighet med langsiktighet, og organisasjonsbygging med strategiske nysatsinger.
GK7	Kandidaten er bevisst egen ledelsespraksis og hvordan denne kan utvikles videre.

Tabell 1: Overordnet læringsutbytte.

3. Studiets struktur

Den overordnede tanken bak oppbyggingen av mastergraden er å gi studentene et faglig tilbud som matcher behov, krav og forventninger som de møter i sin hverdag som ledere. Det er den virkeligheten, de rammebetingelsene og det handlingsrommet de som ledere opplever, som danner konteksten for læringsprosessene i studiet. Studentene vil jobbe med og levere materiale som tar for seg deres egen utvikling, egen ledelsesutøvelse, konkrete utfordringer i virksomheten de jobber i, og faglige problemstillinger de selv opplever som relevante. Studentene skal gjennomføre undervisningsoppgaver mellom samlinger hvor de gjennomfører utviklings- og læringsprosjekter.

Studiet er strukturert i følgende hovedtemaer:

- Et hovedtema som inkluderer det teoretiske og vitenskapelige grunnlaget for det å forstå ledelse som en profesjonell praksis, nemlig emnet *Ledelse som praksis*. Dette er det første emnet som det blir undervist i, og som er brobyggende for noen av de senere emnene. Emnet *Ledelse som praksis* suppleres med emnet *Kritisk tenkning og anvendt metode*, som gjennomføres i første studieår.
- Et neste hovedtema tar for seg kontekst og viktige rammebetingelser for organisasjoner, virksomhetsmodeller, verdiskapning og ledelsesutøvelse. Det består av emnet *Makroforhold og ledelse* som vil bli undervist andre studieår, samt deler av emnet *Strategisk ledelse* som blir undervist i andre studieår.
- Et tredje hovedtema tar for strategiske temaer og det å operere på strategisk nivå i organisasjoner. Det består av emnet *Ledelse av endring og omstilling* som vil bli undervist første studieår, og emnet *Strategisk ledelse* som vil bli undervist i andre studieår.
- Et fjerde hovedtema tar for seg den operative hverdagen mange ledere møter, og det å lede mennesker i organisasjonsenheter, grupper eller team. Det består av emnet *Ledelse, relasjoner og gruppedynamikk* som vil bli i løpet av andre studieår. Emnet følges opp av emnet *Etikk, makt og påvirkning* som vil bli undervist andre studieår.
- Et siste hovedtema omhandler personlige dimensjoner av det å ha lederansvar. Det består av emnet *Selvledelse og autonome ledelsesformer* som vil bli undervist i første studieår. Undervisningsdelen av studiet avsluttes med emnet *Personlig lederutvikling* som vil bli undervist i fjerde semester.
- Studiet avsluttes med en *masteroppgave* over et fritt valgt tema tredje studieår.

Studiets oppbygning er vist i tabell 2:

Tabell 2: Studiets struktur. Studiet vil bli gjennomført med flere samlinger per semester.

3-årig modell - deltid			
1. semester	Lederskap som praksis (7,5 stp)	Kritisk tenkning & anvendt metode (7,5 stp)	
2. semester	Selvledelse og autonome ledelsesformer (7,5 stp)	Ledelse i endring og omstilling (7,5)	
3. semester	Ledelse, relasjoner og gruppedynamikk (5 stp)	Makrofaktorer og ledelse (5 stp)	Strategisk ledelse (5 stp)
4. semester	Etikk, makt og påvirkning (5 stp)	Personlig lederutvikling (10 stp)	
5-6. semester	Masteroppgave (30 stp)		

3.1. Faglig oppbygging og progresjon

Emner første studieår:

<i>Ledelse som praksis (7,5 stp.)</i>	Emnet gir en fordypning i det teoretiske og vitenskapelige fundamentet for mastergraden. I emnet tar vi for oss praksisperspektiver, både på individuelt og kollektivt nivå. Vi vil diskutere hvordan ledelse samskapes og hvordan grupper og individers praksiser formes av mønstre av aktiviteter. Praksisperspektiver bidrar med et dynamisk og et prosessuelt perspektiv på ledelse. Studentene må også bruke seg selv som forskningsobjekt, og utvikle et første utkast til egen teori for sitt lederskap.
<i>Kritisk tenkning og anvendt metode (7,5 stp.)</i>	Emnet har to målsettinger, nemlig å utvikle studentenes evne til å tenke kritisk, og å gi dem en konsentrert innføring i anvendt metode. Innen kritisk tenkning diskuterer vi hvordan forstå hva kunnskap er, og det å være i stand til å vurdere sine egne forestillinger om verden. I metodedelen tar vi for oss hovedprinsippene i forsknings- og formidlingsprosesser med mål om å gi studentene et metodisk grunnlag til sine prosjekter de to første studieårene. Metodelæringen videreføres på tre samlinger når studentene arbeider med <i>masteroppgaven</i> .
<i>Selvledelse og autonome ledelsesformer (7,5 stp.)</i>	Emnet vil konsentrere seg om temaer som selvledelse, myndiggjørende ledelse og selvstyrte grupper. I selvledelse vil vi diskutere strategier for å regulere seg selv for å mestre egen lederrolle, så vel som håndtering av økt autonomi som medarbeider. Emnet inkluderer også strategier for å støtte og utvikle medarbeideres utøvelse av selvledelse, samt prinsipper for selvstyrte grupper. Temaer som kjøreregler og prosesser for å håndtere beslutninger, ansvarsdeling, informasjonsdeling, konflikter og læring blir adressert.
<i>Ledelse i endring og omstilling (7,5 stp.)</i>	Emnet inkluderer temaer innen ledelse i og av strategiske endringer. Her adresseres endring som fenomen og ulike typer endringer diskuteres. Betydningen av å forstå konteksten for endringsledelse er et sentralt premiss for emnet og vi diskuterer ulike måter å forstå og analysere kontekst. Det blir diskutert hvordan lede endring ved å håndtere usikkerhet bedre, kunne

	<p>håndtere reaksjoner og stå i motstand, kommunisere og gjennomføre prosjekter. Utfordringer knyttet til enkle, generelle «oppskrifter» i tradisjonell endringsledelse drøftes. Hva som skal til for å skape en struktur og kultur for kontinuerlig, inkrementell endring, tas også opp. Emnet introduserer også enkelte tema som videreføres i emnet Strategiske ledelse andre studieår.</p>
<p>Emner andre studieår:</p>	
<p><i>Strategisk ledelse (5 stp.)</i></p>	<p>Emnet har som hensikt at studentene lærer å jobbe med strategiske oppgaver i organisasjoner. Emnet er en innføring i strategi, det å lede strategisk, samt det å kunne operere som strateg. Emnet vil ta for seg teorier og metoder innen strategifaget, både for å kunne påvirke, analysere, og å implementere strategiske veivalg. Temaer som strategisk ledelse, dynamiske kapabiliteter, kobling mellom strategi og innovasjon, involvering og design- tenkning vies oppmerksomhet. I emnet videreutvikles også temaer fra emnet <i>Ledelse i endring og omstilling</i> første studieår.</p>
<p><i>Ledelse, relasjoner og gruppedynamikk (5 stp.)</i></p>	<p>Emnet tar primært for seg den daglige, dynamiske og relasjonelle hverdagen som ledere flest opplever. Emnet gir kunnskaper, ferdigheter, kompetanser og verktøy om mellommenneskelige forhold og påvirkning av disse, og hvordan dette kan appliseres for ledelse av organisasjonsheter, grupper eller team. Vi vil videre ta for oss gruppedynamikk og relasjonshåndtering, samt lederes og gruppers evne til å løse utfordringer og dilemmaer i en krevende hverdag. Emnet <i>Etikk, makt og påvirkning</i> bygger videre på dette emnet.</p>
<p><i>Makroforhold og ledelse (5 stp.)</i></p>	<p>Emnet tar for seg utviklingstrekk og trender på makronivå som påvirker hvordan virksomheter opererer og hvordan ledelse utøves. Premisset for emnet er en verden i stadig raskere endring. Hvis man skal lede, er det nødvendig at man evner å følge med på disse endringstrekkene, forstår dem, samt greier å vurdere hva de kan bety for egen virksomhet, virksomhetsmodell, organisering og utøvelse av ledelse. Det legges særlig vekt på teknologiutvikling og hvordan den påvirker verdiskaping, forretningsmodeller, organisering og ledelsesutøvelse. Det legges særlig vekt på hvordan utvikling av ny teknologi og digitale tjenester endrer betingelsene for økonomisk aktivitet, som globalisering, nye distribusjonsformer og utvikling av nye tjeneste- og virksomhetsmodeller.</p>
<p><i>Etikk, makt og påvirkning (5 stp.)</i></p>	<p>Emnet bygger videre på temaer fra <i>Ledelse, relasjoner og gruppedynamikk</i>. Emnet vil ta for seg skyggesidene av organisasjoner, og diskuterer hvordan ledere kan påvirke det som foregår, samtidig som de påvirkes av det samme. Temaer som påvirkningsmekanismer og prosesser mellom mennesker er sentralt. I emnet går vi dypere inn i størrelser som dilemmaer, maktens dynamikk, maktbaser, påvirkningsteknikker, kommunikasjonsmønstre, personlig gjennomslagskraft, retorikk, samt etiske betraktninger, verktøy og prinsipper.</p>

<p><i>Personlig lederutvikling</i> (10 stp.)</p>	<p>Emnet avslutter undervisningsdelen av mastergraden. Det søker å binde sammen tidligere læring, og knytte ervervede kunnskaper, ferdigheter og generell kompetanse til egen utvikling som leder. Studentenes utvikling vil således være det sentrale temaet og styrende for læringen i dette emnet. Studentene vil, som i emnet <i>Ledelse som praksis</i>, jobbe videre med å tydeliggjøre sin egen teori for sitt lederskap, og videreutvikle sine antagelser fra første studieår. I emnet vil vi også ta for oss hyppig brukte former for lederutvikling.</p>
--	--

Emner tredje studieår:

<p><i>Masteroppgave (30 stp.)</i></p>	<p>Det siste studieåret gjennomfører studentene avsluttende <i>masteroppgave</i>. Den gir dem mulighet til å fordype seg i et selvvalgt tema av utrednings-, utviklings- eller forskningsmessig art. tidlig tredje studieår vil det også bli gitt ytterligere undervisning i metodelære, som et supplement til emnet <i>Kritisk tenkning og anvendt metode</i>. Vi vil gjennomføre mastersamlinger hvor problemstilling, forskningsdesign, metodiske valg, analytiske verktøy og formidling er temaer.</p>
---------------------------------------	--

4. Internasjonalisering og internasjonal studentutveksling

Med henvisning til Studietilsynsforskriften av februar 2017 (§ 2-2, pkt. 7 og 8) har studiet ordninger for internasjonalisering og internasjonal studentutveksling.

Ordningene for internasjonalisering er tilpasset studietilbudets nivå⁸, omfang og egenart. Innholdet i ordninger for internasjonal studentutveksling er faglig relevant.

4.1 Ordninger for internasjonalisering

Med internasjonalisering menes her at studietilbudet settes i en internasjonal kontekst og at studentene eksponeres for et mangfold av perspektiver.

Ordninger for internasjonalisering omfatter flere aktiviteter, blant annet bruk av engelsk litteratur og internasjonale eksempler.

For spesifikke ordninger for internasjonalisering, vises det til studiets emnebeskrivelser.

4.2 Ordninger for internasjonal studentutveksling

Studiet har en ordning for internasjonal utveksling for de studentene som er interessert. Tilbud om utveksling drives av Avdeling for Forskningsadministrasjon og internasjonalisering og de til enhver tid gjeldende avtaler med internasjonale institusjoner.

5. Samfunns- og næringslivkontakt

Gitt mastergradstudiets profil og oppbygging vil det være en stor grad av samfunns- og næringslivkontakt. Studentene selv kan tilføre undervisningen slik kontakt, i tillegg til at det vil bli benyttet forelesere med tidligere egne erfaring som ledere. Mye av undervisningen fylles med samfunnsrelevante og praksisnære problemstillinger, så vel som gjennomføringen av de studentdefinerte prosjektene. Høyskolens fagstab har utstrakt kontakt med samfunns- og arbeidsliv, både gjennom forskningsprosjekter, og rådgivnings- og konsulentprosjekter. Fagstaben dedikert til mastergradstudiet har også lang erfaring med lederutvikling, i tillegg til sitt virke på høyskolen som undervisere og forskere.

Oppdatert informasjon til studentene vil til enhver tid være tilgjengelig.

6. Arbeids-, undervisnings- og vurderingsformer

De valgte arbeids-, undervisnings- og vurderingsformene er tilpasset studiets praksisorienterte egenart. I tillegg til faglig læring, må studentene i løpet av studiet reflektere over og videreutvikle egen praksis som leder. De må bruke seg selv som forskningsobjekt og i løpet av mastergraden utvikle sin egen teori for sitt eget faglige og personlige lederskap. Retrospeksjon brukes som metode, og studentene bruker notater, dagbøker, loggbøker og refleksjon som grunnlag for tolkning og analyse av eget narrative og retrospektive datamateriale til gyldig empiri. Studentenes teori skal ta for seg hvordan de utøver ledelse basert på egne erfaringer, personlighet, evner, ferdigheter, kompetanse og situasjon, samt hvordan de kan videreutvikle sin ledelsespraksis. De må forankre teori i studiets teoretiske kilder, så vel som gjøre analyser av seg selv og knytte dette opp mot relevante teorier. De skal bruke seg selv som empiri, inkludert egne læringspunkter, erfaringer og tilbakemeldinger, og analysere dette før de konkluderer.

I en artikkel i Harvard Business Review i 2005 skrev Bennis og O'Toole at undervisningsmetodene i ledelse på mange handelshøyskoler er *useful, necessary even enlightening. But because they are at arms' lengths from actual practice, they often fail to reflect the way business works in real life* (s. 99). Mintzberg (2005) har derfor vært en forkjemper for mer praksisrelevant utdanning for ledere. Andre, som Pfeffer og Fong (2002), drar veksler på Kolbs (1984) læringsyklus når de foreslår læringsformer som baserer seg mer på erfaring, handling og tverrfaglighet. Dersom en forstår læring som deltakelse i praksisfelleskap, er kunnskap ikke en størrelse som instrumentelt kan overføres til enkeltpersoner, men en kroppsliggjort, levd, erfarings- og situasjonsbasert sosial aktivitet som utspiller seg i en gitt kontekst. Gitt et slikt perspektiv, kan det argumenteres for at det ikke er effektivt å ta individer ut av praksisfelleskapet, undervise dem i et klasserom, og så forvente at de isolert sett skal lære å mestre en profesjonell praksis. Mer må til. I mange organisasjoner klarer man heller ikke alltid å legge til rette for optimal læring, erfaringsdeling eller skape gode læringsarenaer; særlig ikke for ledere med krevende hverdager. Det kan være lite tid til refleksjon og få muligheter til risikofritt å teste ut ny kunnskap og atferd. I tillegg tilbys det ofte lite ny innsikt som utfordrer rådende praksis. Det høyskoler, og denne type mastergradutdanning, derfor kan tilby, ikke som et konkurrerende alternativ til praksisbasert læring på en arbeidsplass, men som et supplement, er: (i) forskningsbasert kunnskap om verktøy og metoder for å løse ledelsesrelevante problemstillinger, (ii) læringsarenaer og et fristed hvor ledere kan reflektere og øke bevisstheten om egen praksis gitt det praksisfelleskapet og den konteksten de er en del av, (iii) trygge arenaer hvor ledere kan teste ut ny praksis, lære ferdigheter og teknikker gjennom prosessbaserte øvelser og problembasert jobbing, (iv) åpne utviklingsfelleskap hvor ledere kan dele erfaringer, sparre, bli veiledet, få tilbakemeldinger og skape seg muligheter for mestringsopplevelser, (v) prosesser og læringseksperimenter hvor ledere tester ut egen praksis og ny atferd, og får tilbakemeldinger på dette, og (vi) kunnskap, prosesser og læringseksperimenter som skaper ny forståelse og innsikt, og som utfordrer antagelser, mentale kart og holdninger.

Læringsprosessene skissert over handler om å bruke prinsipper for læring som både stimulerer til innsikt, utvikler ferdigheter og trener studentene i å håndtere reelle utfordringer. Vi ønsker således å stimulere Aristoteles' tre kunnskapsformer. Vi vil gi studentene vitenskapelig innsikt, trene ferdigheter og praksiskunnskap, og stimulere utviklingen av praktisk visdom gjennom å utsette dem for utfordrende hendelser, gi dem tverrfaglige problemer, samt lære studentene ledelsesrelevante ferdigheter. Vi ønsker at studentene får mestringsopplevelser og tar på seg krevende oppgaver i arbeidslivet, og vi vil i løpet av studiet suksessivt utfordre studentene til å løse nye utfordringer, gitt deres egne forutsetninger, karriereutvikling, læringskurve, samt faglige og personlige utvikling.

6.1. Pedagogiske prinsipper

I starten av studiet og de enkelte emner vil fokus være på begrepsavklaringer, definisjoner, forståelsesrammer og breddekunnskap. Etter hvert i studiet vil studentene tilegne seg dybdekunnskap innen de til enhver tid aktuelle emner. Gjennom hele studiet skal studentene knytte relevant teori til egne erfaringer og utfordringer de står i, samt jobbe med utvikling av egen praksis, i tråd med prinsipper for arbeidsintegreert læring. Mastergradstudiet operer med et 50/50-prinsipp. Med det mener vi at 50 prosent av tiden fylles med pensumrelatert materiale og teori, mens resten av tiden fylles med student-initiert materiale og prosjekter, samt egenutvikling.

I tillegg til forelesninger, diskusjoner og seminarer, vil det gjøres bruk av prosessbaserte workshops hvor teori og studentenes praksis integreres. Det er læringsarenaer hvor studentene både tilegner seg forskningsbasert kunnskap om relevante verktøy og metoder, hvor de kan reflektere og øke bevisstheten om egen praksis, kan dele erfaringer, kan få tilbakemeldinger, og kan delta på læringseksperimenter som skaper ny innsikt. Der vil blant annet temaer som det å lede endring, lede team, lede seg selv, retorikk, konflikthåndtering og kreativ problemløsning være en del av innholdet.

I de fleste emner vil det bli gjennomført oppgaver/prosjekter med økende vanskelighetsgrad og kompleksitet utover i studiet. Oppgavene skal være faglig relevant for emnet, og samtidig relevant for egen praksis eller egen utøvelse av ledelse. Studentene skal formulere en problemstilling som er relevant for sin virksomhet/seg selv. Oppgavene kan også danne grunnlag for masteroppgaven og kan, hvis studentene selv ønsker det, videreutvikles til å utgjøre en del av innholdet i denne. Oppgavene danner derfor en del av grunnlaget for progresjonen i læringsprosessen, hvor teori utover i studiet beveger seg fra bredde til dybde. Studentenes praksis utvikler seg fra det å utføre en lederjobb til en bevisst og reflektert praksis, samt at disse perspektivene integreres i studentenes egen teori for lederskap. Det er således også studentens egen læring, og evne til å omsette og utvikle denne i egen praksis som leder, som skaper progresjon i studiet, i tillegg til de teoretiske perspektivene.

6.2. Arbeids- og undervisningsformer

Arbeids- og undervisningsformer i de ulike emnene er tilpasset hvert emnes egenart og læringsutbytte i tilknytning til dem. Noen av emnene er mer orientert mot kunnskapsutbytte, mens andre inkluderer ferdigheter i koblinger mellom teori og praksis, samt utviklingen av generell kompetanse. Dette gjenspeiles i undervisningen.

Tabellen under viser en oversikt over arbeids- og undervisningsformer som kan brukes i studiet.

<p>Plenumsforelesninger Dette benyttes i alle emner for å sikre grundig innlæring av relevante teorier som en viktig del av læringsutbyttet. Undervisningsformen tar sikte på å være i størst mulig grad dialog- og diskusjonsbasert, der læringen er ment å oppnås som en kombinasjon av egen refleksjon og diskusjon med forelesere og medstudenter. Målet er å fremme helhetlig forståelse av teorier og det vitenskapelige grunnlaget for emnet. Hensikten er å styrke evnen til å anvende kunnskapen på praktiske problemstillinger.</p>
<p>Konferanser og seminarer I enkelte emner vil konferanser og seminarer bli benyttet som undervisningsform. Dette gjelder særlig temaer som krever innsikt. Her vil gjesteforelesere inviteres til å dele siste nytt innen forskningsbasert kunnskap, omgivelsesforståelse og utviklingstrekk. Dette vil kobles med dialog- og diskusjonsbaserte prosesser der læring oppnås som en kombinasjon av ny innsikt, egen refleksjon og diskusjon med gjesteforelesere/fagstab/ medstudenter. Målet er å gi kunnskap om temaer hvor utviklingen skjer raskt.</p>
<p>Studentpresentasjoner I flere av emnene skal studentene presentere forskning og/eller selvstendig arbeid/ undervisningsoppgaver for drøfting i plenum. Dette kan være oppsummeringer av forskningsartikler, eget prosjektarbeid eller oppgaveløsninger som er gjennomført individuelt eller i grupper. Dette skal trene studentene i å formidle, samt gi dem generell trening i å kommunisere egne tanker og analyser. Det legges vekt på aktiv deltakelse i drøftinger av disse fremleggene. Dette er ferdighetstrening, både til det å forholde seg kritisk til informasjon, til å foreta selvstendige analyser og vurderinger, og til å fremstille disse på en forståelig og relevant måte.</p>
<p>Problembasert læring Det vil veksles mellom diskusjonsbasert undervisning og utviklingsorienterte prosesser hvor studentene selv må definere problemer og finne løsninger på disse. Det vil derfor varieres mellom problemer definert av den som underviser og student-initiert materiale. Noen temaer vil derfor bli presentert som plenumsforelesninger av relativ kort varighet hvor studentene deretter utvikler sentrale problemstillinger relatert til problemer/ fenomener, og så jobber de med problemstillingene i grupper. Andre problemstillinger vil ta utgangspunkt i utfordringene som studentene opplever i sin jobbhverdag og hvor studentene på egenhånd, og i samarbeid med hverandre, må finne løsninger som så diskuteres og presenteres i plenum.</p>
<p>Oppgaver/praksisoppgaver I de fleste emnene vil studentene få oppgaver som de skal løse på selvstendig basis (i noen tilfeller med veiledning) i grupper eller individuelt, avhengig av emnet. I noen tilfeller vil disse oppgavene drøftes i plenum, der resultatene fra prosjektoppgavene presenteres av gruppene i plenum.</p>

Tabell 3: Arbeids- og undervisningsformer

Det faglige innholdet i hvert emne, kombinert med ulike undervisningsformer, skal bidra til læringsutbyttet. De ulike emnene vil dermed variere i bidrag til totalt læringsutbytte.

6.3. Eksamens og vurderingsformer

Det benyttes ulike vurderingsformer i studiet. De ulike eksamens- og vurderingsformene skal gi en pekepinn på i hvilken grad studentene har tilegnet seg kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse som samsvarer med læringsutbytte i hvert emne (se emnebeskrivelsene), vel vitende om at ikke all læring og utvikling lar seg måle. Vi har derfor ambisjoner om at studentene forsetter læringen også etter vurderingen. Det legges derfor opp til vurderinger som har til hensikt å gjøre mer enn bare å teste og måle studenter, nemlig å stimulere til videre refleksjon, bevisstgjøring og læring. Det planlegges derfor for vurderingsformer som tilpasses det enkelte emnets egenart, og som gir studentene ulike former for utfordringer, både individuelt og i grupper.

Tabellen under viser en oversikt over de vanligste vurderingsformene til bruk i studiet.

Vurderingsformer	Beskrivelse
Skriftlige innleveringer (hjemmeeksamen) Varighet: 3 – 12 uker/ emnets varighet	Innleveringene kan være gruppe- eller individbasert. Her ønsker vi å gi studentene avansert trening i teorianvendelse, innsamling av empiri, analyse og skriftlig framstilling. Læringsutbyttet vil avhenge av typen innlevering.
Mappe Varighet: 3-12 uker/ emnets varighet	Mappeinnleveringer vil brukes for emner og oppgaver hvor studentene skal reflektere over egen læring, bevisstgjøring om egen ledelsespraksis, og utvikling av denne. Den vil bestå av flere innleveringer i løpet av emnet. Resultatet vurderes samlet som en mappe etter siste innlevering.
Muntlige presentasjoner Varighet: 10 - 30 minutter	Muntlige presentasjoner kan i noen tilfeller utgjøre et arbeidskrav for å kunne gå opp til eksamen i emnet, i andre tilfeller kan de utgjøre en del av den endelige vurderingen i emnet. Å utføre muntlige presentasjoner individuelt eller i samspill med andre setter krav til pedagogiske ferdigheter, retoriske evner, så vel som faglig forståelse.
Masteroppgave Varighet: 1 studieår	Masteroppgaven skal være en avslutning på studiet der studentene viser at de har forstått utdanningen de har gått gjennom. Masteroppgaven gjennomføres individuelt eller i grupper på to studenter.

Tabell 4: Vurderingsformer i studiet.