

Programbeskrivelse

Master i ledelse

Heltid

Stedbasert

120 studiepoeng

Gyldig fra 2025

Studiet er akkreditert av NOKUT: 04.07.2016

Studiet er re-akkreditert av styret: 18.10.22

Programbeskrivelsen er godkjent i Lokalt utdanningsutvalg: 25.09.24 (LU/SCLM-sak 88/24)

Innhold

1. Innledning	3
2. Opptakskrav	5
2.1 Formelle opptakskrav	5
3. Læringsutbytte	6
4. Studiets struktur	8
4.1 Faglig progresjon	8
4.2 1. studieår	9
4.3 2. studieår	11
5. Undervisnings- og vurderingsformer	13
5.1 Pedagogisk plattform og gjennomføring av undervisning	13
5.2 Eksamens- og vurderingsformer	14
6. Internasjonalisering og internasjonal studentutveksling	16
5.1 Ordninger for internasjonalisering	16
5.2 Ordninger for internasjonal studentutveksling	16

1. Innledning

Master i ledelse ved Høgskolen Kristiania gir studentene solid kompetanse med spesialisering innenfor ledelse. Arbeidslivet blir mer og mer kunnskapsbasert, og ledelse i og av alle former for virksomheter vil kreve mer kompetanse. Stadig flere medarbeidere har lederansvar som en del av sin funksjon, gjerne i tillegg til sitt operative ansvar. I en slik situasjon blir det viktig å fokusere på ledelse som en prosess, med vekt på utvikling, kompetanse og samarbeid i organisasjoner.

Visjonen for mastergradsstudiet er at vi skal utdanne kandidater som har teoretisk kunnskap, analytiske ferdigheter og relevante ledelsesferdigheter, og som får trening i å håndtere og utøve lederskap gitt den kompleksiteten som skapes av utviklingen i arbeidslivet. Studiet skal bidra til å utvikle kandidatens ledelseskompetanse og forståelse for sentrale organisatoriske prosesser og ledelse av disse. Videre skal de ha både analytiske og praktiske verktøy for styring og ledelse i en lederrolle. Vi betrakter ledelse som et anvendt fag, der nærhet til praksisfeltet og arbeidslivet er sentralt for at overgangen til arbeidslivet etter endt studium blir så sømløst og egnet som mulig. Videre ønsker vi å utdanne kandidater med forskningsambisjoner til å kunne kvalifiseres for et ph.d.-studium innenfor det økonomisk-administrative fagfeltet, med fokus på ledelse.

I mylderet av økonomisk-administrative utdanningstilbud¹ representerer vi en profil som gir en spesialisert kompetanse innenfor ledelsesfeltet. Ulike rapporter, slik som NHOs årlige kompetansebarometer, indikerer at det norske arbeidsmarkedet vil etterspørre stadig mer ledelseskompetanse i årene fremover. Vi ønsker å levere et program som utdanner ettertraktede kandidater i arbeidsmarkedet, og som kan bidra til økt verdiskaping i virksomheter, uavhengig om det er i privat, offentlig eller frivillig sektor, gamle eller nystartede virksomheter.

Kombinert med analytiske evner gjennom metodefagene og trening i kritisk, selvstendig tenkning, gir studiets emner kompetanse til å lede medarbeidere på mellomnivå, samt planlegge, lede og gjennomføre ulike prosesser basert på analyser og kunnskap om organisasjoners virkemåte. Eksempel på jobbfunksjoner kan være teamleder, prosessleder, prosjektleder, funksjonsleder, organisasjonsutvikler, ledelsesrådgiver, strategiske rådgiver, spesialist og leder HR-avdeling, executive assistant og juniorposisjon i konsulentselskaper.

Studiets formål

Studiet skal bidra til å utvikle kandidatens ledelseskompetanse, ledelse av mennesker og samarbeid, og menneskelig samhandling. Gjennom kunnskap om den organisatoriske konteksten og om lederskap og ledelsesprosesser som fenomener, skal studentene utvikle et helhetlig, tverrfaglig og etisk reflektert perspektiv på og kjennskap til ledelse. Videre skal de

¹ Det økonomisk-administrative fagfeltet defineres av UHR som bedriftsøkonomiske fag, administrative fag, samfunnsøkonomiske fag, metodefag, samt fag innen etikk, samfunnsansvar og bærekraft. En vid definisjon vil også inkludere samfunnsfag slik som sosiologi, statsvitenskap, juridiske fag, informasjonsvitenskap med mer.

få analytiske og praktiske verktøy både for styring og ledelse som er anvendbare i praksis. Lederskap må utøves i alle lederroller, men det kan også utøves av medarbeidere. Dette tilsier at ikke bare nåværende eller fremtidige ledere vil ha nytte av utdanningen, men også medarbeidere i ulike nøkkelposisjoner i organisasjoner. Studiet har et solid teoretisk og vitenskapelig fundament, som vil gjøre ferdig utdannede kandidater kompetente til å kunne gjennomføre et ph.d.-program.

Studiets innhold

Mastergradsprogrammet i Ledelse er et toårig studium på totalt 120 studiepoeng. Studiet er strukturert med fire emner á 7,5 studiepoeng på hvert av de to første semestrene. I semester tre kan studentene velge utveksling, eller ulike valgemner av ulikt omfang. I fjerde semester skriver studentene en masteroppgave á 30 studiepoeng. Av programmets 120 studiepoeng vil 90 studiepoeng være forbeholdt obligatoriske fellesemner, programemner og masteroppgave som dekker ledelsesrelaterte fagområder og problemstillinger. Hvert emne i studiet gir innsikt i relevant teori, begrepsbruk, og praktisk anvendbarhet.

Masterprogrammet i ledelse er strukturert i to tematiske søyler; i) ledelse av medarbeidere og deg selv (leadership), og ii) styring og ledelse som virkemiddel (management), i tillegg til kvalitativ og kvantitativ metode.

Søyle i), ledelse av medarbeidere og deg selv, består av emnet *Selvledelse* og, og *Team- og prosessledelse*, (første semester) *Lederutvikling og Ny i lederrollen* (andre semester). Søyle ii), styring og ledelse som virkemiddel, består av *Ledelse, makt og etikk* og *Strategisk analyse* (første semester). Den faglige strukturen vil bli ytterligere presentert i del 3.

Studiets tilknytning og relevans for arbeidslivet

Master i ledelse er først og fremst innrettet mot å utdanne medarbeidere som har kunnskaper og ferdigheter i *ledelse* som behersker ledelseskompetanse og -prosesser til bruk i å utvikle seg selv, medarbeidere og virksomheter. Bransjerådet som er etablert for Master i ledelse, har påpekt at arbeidsmarkedet etterspør masterutdannede som både har *utdannelse* og *dannelse* av relevans for ledelsesfunksjonen, aktuelle støttefunksjoner, og de ulike roller beskrevet i innledningen. Master i ledelse vil både utdanne ved presentere teorier, forskning og verktøy, men også danne, ved å legge vekt på kritisk tenkning og etisk refleksjon.

De ulike emnene vil, der det er hensiktsmessig, invitere gjesteforelesere fra arbeidslivet, bruke relevante og aktuelle case, prosjektoppgaver, workshops, praktiske øvelser, muntlig aktivitet med mer, hvor teori og praksis integreres. Master i ledelse ønsker å tilrettelegge for systematisk samarbeid mellom høyskolen og virksomheter, interesseorganisasjoner og bransjeråd for å styrke arbeidslivsrelevansen i studiet. Undervisningen vil bære preg av praksisnærhet til arbeidslivet i undervisningen og undervisningsformene som benyttes.

2. Opptakskrav

2.1 Formelle opptakskrav

For opptak til master kreves det at søkeren har bachelorgrad eller tilsvarende studieløp av minst 180 studiepoeng med en fordypning på minimum 80 studiepoeng innen ett av de følgende emneområdene samt minimum 7,5 studiepoeng forskningsmetode (kvalitativ og/eller kvantitativ metode). Metodefag kan inngå i de 80 studiepoengene.

- Historisk-filosofiske utdanninger
- Økonomi og administrasjon
- Samfunnsfag og juridiske fag
- Medier- og informasjonsfag
- Lærerutdanninger og pedagogikk
- Helse-, sosial og idrettsfag

Karakterkrav for Master i ledelse

For å være kvalifisert må gjennomsnittskarakter være på C. Dersom det er flere kvalifiserte søkere enn antall studieplasser, vil de kvalifiserte søkerne bli rangert etter de gjeldende rangeringsreglene.

3. 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.²

Kunnskap

Kandidaten...

- har avansert teoretisk kunnskap om ledelse, og spesialisert innsikt innen ledelse av mennesker, organisasjoner og prosesser
- har avansert kunnskap om verktøyer for styring og ledelse i organisasjoner, og forståelse for bruken av disse
- har inngående forskningsbasert kunnskap om teorier i ledelse, samarbeid, makt og ledelse som praksis
- kan anvende kunnskap i selvledelse, ledelse av medarbeidere og lederutvikling i en organisatorisk sammenheng, som er i stadig faglig og teknologisk utvikling
- kan drøfte og analysere ledelsesaktuelle problemstillinger innen ledelse og utvikling av individer og grupper med utgangspunkt i vitenskapelige metoder, ledelsesfagets historie, tradisjoner, egenart og plass i samfunnet

Ferdigheter

Kandidaten...

- kan utføre selvstendige analyser og forholde seg kritisk til ulike teorier og informasjonskilder, og anvende disse til å strukturere og formulere ledelsesfaglige resonnementer
- kan analysere eksisterende teorier, metoder og fortolkninger innenfor ledelse og samarbeide, og arbeide selvstendig med praktisk og teoretisk problemløsning
- kan bruke relevante metoder for ledelsesforskning på en selvstendig måte
- kan anvende ledelsesverktøy og -metoder som er nødvendige for å utøve ledelse av prosesser og personer i praksis
- kan gjennomføre et selvstendig, avgrenset forskningsprosjekt innenfor ledelse av mennesker og organisasjoner med vekt på utforming av praktiske løsningsforslag til ledelsesproblemstillinger, under veiledning og i tråd med gjeldende forskningsetiske normer

² Les mer om læringsutbytte og Nasjonal kvalifikasjonsrammeverk her;
https://www.nokut.no/siteassets/nkr/nasjonalt_kvalifikasjonsrammeverk_for_livslang_laring_nkr_nn.pdf

Generell kompetanse

Kandidaten...

- kan analysere relevante faglige og forskningsetiske problemstillinger innen ledelse og ledelsesrelaterte fagområder
- kan reflektere over etiske dilemmaer ledere møter i sitt arbeid, i relasjon til både organisatoriske og menneskelige problemstillinger
- kan anvende aktuelle ledelsesteorier og modeller i praktiske ledelsessituasjoner som for eksempel gi og få tilbakemeldinger, kartlegge egne og andres ledelseskapasiteter og utviklingsbehov, regulere egen atferd og bidra konstruktivt til egen og andres stressmestring
- kan anvende ledelsesverktøy og -metoder i praksis og derved utøve ledelse av prosesser og personer
- kan formidle omfattende selvstendig teoretisk og praktisk arbeid og behersker ledelsesfagets og ledelsesrelaterte fagområders uttrykksformer
- kan kommunisere og samarbeide med andre om faglige problemstillinger, analyser og konklusjoner innenfor det ledelsesfaglige området, både overfor forskjellige organisatoriske nivåer, nettverk og til allmennheten
- kan bidra til nytenking og endring i organisasjoner og i ledelsespraksis

4. Studiets struktur

Master i ledelse er et to-årig studium som teller totalt 120 studiepoeng, hvorav 90 studiepoeng dekkes av obligatoriske emner, og inntil 30 studiepoeng er valgfrie emner (valgemner).

Studiet gjennomføres over fire semestre og er bygget opp på følgende måte:

Semester	Master i ledelse			
	Selvledelse 7,5 sp	Strategisk analyse 7,5 sp	Team- og prosessledelse 7,5 sp	Ledelse, makt og kritisk tenkning 7,5 sp
2. semester	Lederutvikling 7,5 sp	Kvalitative metoder og vitenskapsteori 7,5 sp	Kvantitative metoder 7,5 sp	Ny i lederrollen 7,5 sp
3. semester	Valgemner* 30 sp			
	Alternativt løp: Utveksling 30 sp			
4. semester	Masteroppgave 30 sp			

Tabell 1. Emnematrixe

*Det kan forekomme endringer i hvilke valgemner som tilbys

Obligatoriske emner

Valgfrie emner

4.1 Faglig progresjon

Masterprogrammet i ledelse er strukturert i to tematiske søyler *med vekt på søyle I*; i) ledelse av medarbeidere og deg selv (leadership), og ii) styring og ledelse som virkemiddel (management), i tillegg til kvalitativ og kvantitativ metode som er viktig for forskning og for å forstå og vurdere data og teori som leder. Ledelse av medarbeidere og deg selv retter oppmerksomheten mot utøvelsen av ledelse på individnivå og i samhandling med medarbeidere, og gir både teoretisk forankring og praktiske verktøy. Det vektlegges at teorier på og forskning om ledelse, og ikke minst ledelse i praksis, må knyttes til den virkeligheten lederen opererer i. Sentralt her er også diskusjoner om etiske og praktiske dilemmaer. Styring og ledelse som virkemiddel ser på den organisatoriske konteksten som ledelse utøves i, og innbyr til refleksjon om strategisk retning, organisering, lederposisjon og påvirkning, kritisk

tenkning, makt og etikk. Begge metodefagene gir et godt vitenskapelig grunnlag for å evaluere og vurdere andre studier og forskning, samt gjennomføre egen forskning både i masteroppgaven og i en eventuell videre forskerutdanning. I det følgende skal innhold og faglig struktur kort presenteres.

I det første semesteret starter studentene med emnet *Selvledelse*, som vektlegger utvikling av egen ledelseskompetanse og evne til selvregulering i samspill med andre. Emnet *Strategisk analyse* vektlegger evnen til å foreta sentrale strategiske analyser for å fatte vedtak for å styre virksomheten i en ønsket retning, mens emnet *Team- og prosessledelse* fokuserer på hvordan man kan arbeide i og lede team, samt løse utfordringer i gruppeprosesser. *Ledelse, makt og kritisk tenkning* er et dannelsesemne som skal hjelpe studentene å bli bevisst grunnleggende fenomener innen faget, hvor evne til å tenke kritisk vektlegges.

Det andre semesteret består også av fire emner; der emnet *Lederutvikling* vil gi studentene spesialisert kunnskap om lederutviklingsprosesser i organisasjoner, og hvordan planlegge og fasilitere prosesser for ledere. De neste emnene er *Kvalitative metoder og vitenskapsteori* som er relevant for å forstå og kritisk vurdere sentrale forskningsartikler innen fagområdet ledelse, samt kunne innhente og analysere kvalitative data, samt *Kvantitative metoder*, hvor metodekunnskapen forsterkes og komplementeres. Emnet *Ny i lederrollen* vektlegger overgangen mellom ulike roller og faser, slik som når man trer inn i ledelse for første gang, samt ved lederskifter.

Hensikten med det tredje semesteret er å gi studentene valgfrihet til å skreddersy sin profil. Dette kan gjøres på fire måter; i) ved å velge ledelsesrelaterte valgemner som tilbys i valgemneporteføljen, ii) ved å kombinere valgemner på tvers av ulike fagområder, iii) velge utveksling til et universitet vi har utvekslingsavtale med.

På fjerde semester vil studenten få fordype seg i et selvvalgt tema og problemstilling. De vil her anvende teoretisk innsikt i et selvstendig vitenskapelig arbeid, samt formidle denne i en masteroppgave.

4.2 1. studieår

Emner	Sp	Beskrivelse
Selvledelse	7,5	Emnet selvledelse gir studentene forståelse av hvordan moderne arbeidsliv stiller krav til selvregulering hos både medarbeidere og ledere. Emnet gir spesialisert teoretisk kunnskap i hva bærekraftig selvledelse innebærer, og hvordan tilrettelegge for selvledelsesutvikling og selvledelse i praksis. Etter endt emne skal studentene ha kunnskap og erfaring i å anvende selvledelsesmetoder og strategier på seg selv, så vel som å bistå andre i lignende prosesser. De skal også ha et kritisk blikk på hvorfor og hvordan selvledelse kan implementeres og anvendes i

		organisasjoner, og hva slags lederstøtte som vil bidra til myndiggjøring av selvledende medarbeidere.
Strategisk analyse	7,5	Emnet gir en introduksjon til fagfeltet strategi. Det skal formidle grunnleggende kunnskap som forbereder studentene til påfølgende emner der de skal lære om spesialiserte strategier som hører til det fagfeltet de studerer. Siden studentene kommer fra mange ulike fagfelt, er det også et formål å gi en felles kunnskapsbase å bygge videre på. Dette er et emne for masterstudenter, og derfor vil det bli introduksjon også på mer avansert nivå med nyere forskningsbasert kunnskap om de aktuelle temaene fra forskningsfronten, også med kritiske perspektiver.
Team- og prosessledelse	7,5	Gode lederegenskaper omfatter evnen til å samarbeide, motivere, planlegge og prestere i grupper og team. Dette inkluderer å initiere prosesser der de involverte effektivt kan anvende sine kunnskaper, kompetanser og ressurser for å bidra til fellesskapet på en meningsfull måte. Kurset gir studentene grundig innsikt i hvordan man kan løse organisatoriske problemstillinger og utfordringer, ved å anvende forskning og teori om samarbeid og teamdynamikk. Emnet legger også stor vekt på å styrke studentenes evne til å reflektere over eget samarbeid og tilnærming i lys av teoretiske rammeverk, og praksis og tilbakemeldinger. Gjennom dette vil studentene utvikle en dypere forståelse av hvordan teoretisk kunnskap kan anvendes i praktiske sammenhenger, og hvordan man kan lede og utvikle team basert på evidensbasert praksis.
Ledelse, makt og kritisk tenkning	7,5	Emnet er et dannelsesfag som skal hjelpe studentene til å bli bevisst grunnleggende fenomener innen faget. Ledelse er å ha ansvar. Det innebærer å ta beslutninger og bruk av makt, samt prosesser og teknikker for påvirkning. Men noen av de samme kreftene som får ledere til å ta ansvar, kan også være destruktive. Makt kan føre til dominans, misbruk og destruktive handlinger. Bolverket mot maktmisbruk, er etikk. I klassisk filosofi er evne til etisk refleksjon således en viktig lederegenskap. Verktøyet er etikk, den systematiske refleksjon om hva som er rett og galt i omgang mellom mennesker. Det skal hjelpe ledere til å ta gode valg, det er moralfilosofi i praksis. Ledelse er således, i sin kjerne, en etisk aktivitet som setter høye krav til lederen. Evnen til å tenke kritisk er derfor viktig. Kritisk tenkning innebærer å reflektere over vanskelige spørsmål og problemstillinger som ikke har entydige svar. Særlig er to ferdigheter sentrale: argumentasjon og kildekritisk vurdering. I emnet vil vi derfor bli kjent med verktøy og teknikker for kritisk tenkning, og trene på bruken av disse. Selv om emnet har et dannelsesperspektiv, vil målet være å koble dannelses og refleksjon med praktiske ferdigheter og verktøy studentene kan lære seg for å reflektere etisk og tenke kritisk.
Lederutvikling	7,5	Emnet lederutvikling skal gi studentene spesialisert kunnskap om teori og forskning på lederutviklingsprosesser i organisasjoner. Etter endt emne skal studentene kunne utføre selvstendige undersøkelser og analyser av intervensjoner for lederutvikling, basert på fagområdets teoritilfang og metoder. Studentene skal ha

		evne til å anvende teori fra dette feltet på praktiske problemstillinger knyttet til utvikling av ledere og ledelse i organisasjoner. Studentene vil i tillegg få ferdigheter i å praktisere og erfare intervensjoner som er typiske i lederutviklingsprogrammer.
Kvalitativ metode og vitenskapsteori	7,5	Emnet er en praktisk og analytisk gjennomgang av kvalitative forskningsmetoder og vitenskapsfilosofi. Emnet tar for seg forskningsdesign og ulike kvalitative metoder. Ferdigheter i kritiske refleksjoner og avanserte diskusjoner om etiske utfordringer vil være sentralt.
Kvantitativ metode	7,5	Emnet gir en videregående innføring i ulike aspekter ved et kvantitativt forskningsprosjekt. Empiriske eksempler fra nyere forskning, så vel som praktisk bruk av kvantitative teknikker for analyse ved hjelp av bl.a. statistisk programvare og kritisk refleksjon rundt fordeler og ulemper ved ulike teknikker vil bli vektlagt i undervisningen.
Ny i lederrollen	7,5	Store deler av de etablerte ledelsesteoriene tar utgangspunkt i ledelse som noe som finner sted blant ledere som har etablerte lederroller. I dette emnet vil vi derimot fokusere på overganger mellom ulike roller og faser i en organisasjon. Emnet legger stor vekt på å øke studentenes forståelse og bevissthet knyttet til hva det vil si å gå inn i (nye) lederroller, samt hva som kan gjøres for å sikre at overgangene forberedes og gjennomføres så godt som mulig. Det er også sentralt å forstå hvordan ledere kan utvikle seg gjennom slike prosesser.

Tabell 2. Emner

4.3 2. studieår

4.3.1 Valgemner

Tredje semester består av valgemner. Studentene kan enten ta valgemner som til sammen utgjør 30 studiepoeng, eller de kan dra på utveksling til en annen institusjon i utlandet. Studentene kan velge fra alle valgemner som tilbys, bortsett fra valgemner som overlapper med eksisterende emner på studiet eller krever særlige forkunnskaper innen andre fagfelt.

Størrelsen på valgemnene vil variere mellom 7,5 til 30 stp. Studentene velger selv valgemner tilsvarende 30 studiepoeng. Studentene vil få informasjon om hvilke valgemner som tilbys i god tid før valget skal tas.

Det tas forbehold om endringer i hvilke valgemner som tilbys.

4.3.2 Masteroppgave

Emne 30 sp	Beskrivelse
Masteroppgave	Masteroppgaven skal gi studentene ferdigheter og generell kompetanse for å kunne løse komplekse problemstillinger innen fagområdet, og kunnskap om hvilke prosesser og teknikker man må benytte for å kunne utforske aktuelle og relevante problemstillinger. I masteroppgaven skal studentene sette sammen kunnskap og ferdigheter fra de foregående emnene i masterprogrammet i et avsluttende selvstendig arbeid med en relevant problemstilling. I prosessen med masteroppgaven skal studentene tilegne seg kunnskaper om hvordan teorier innen fagområdet blir utviklet og få forståelse for hvordan forskning på problemstillinger i fagområdene foregår. Studentene skal utvikle ferdigheter om hvordan man lager problemstillinger innen fagfeltet og hvordan man metodisk og analytisk går frem for å svare på denne problemstillingen. Studentene som velger en empirisk tilnærming til forskningsarbeidet skal være i stand til selv å gjennomføre, analysere og konkludere egen datainnsamling.

Tabell 4. Masteroppgave

5. Undervisnings- og vurderingsformer

5.1 Pedagogisk plattform og gjennomføring av undervisning

Master i ledelse er designet slik at summen av emnene og studiearbeidet med disse skal lede studentene frem mot det intenderte læringsutbyttet beskrevet i kapittel 2. i denne programbeskrivelsen.

De enkelte emnene er satt sammen for å vise en bredde innen kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse som speiler praksisfeltet. Noen av emnene er mer orienterte mot kunnskapsutbytte, andre mer orienterte mot å bygge spesifikke ferdigheter, mens andre igjen inkluderer flere ferdigheter i koblinger mellom teori og praksis. Dette gjenspeiles i undervisningen.

Arbeids-, undervisnings- og vurderingsformer i de enkelte emnene er valgt for å gi et godt og meningsbærende samsvar mellom det læringsutbyttet som ønskes oppnådd, de undervisningsformer som benyttes, og den eksamen som avslutter emnet.

De metodiske valgene speiler også emnets bidrag inn i studieprogrammet som et hele. Studentene møter derfor et variert sett med læringsaktiviteter gjennom studietiden, en variasjon som i sum skal speile det praksisfelt studenten utdanner seg til.

Master i ledelse legger vekt på at studentene lærer seg å bruke relevante metoder fra forskning og faglig utviklingsarbeid/kunstnerisk utviklingsarbeid. Dette skal bidra til at studentene gjennom sitt masterstudium kan gjennomføre et selvstendig, avgrenset forsknings- eller utviklingsprosjekt eller kunstnerisk arbeid under veiledning og i tråd med gjeldende faglige og etiske normer. For å ivareta dette vil undervisningen bl.a. vektlegge og kommentere, illustrere og utdype stoff fra læremateriell, samt å gi veiledning og tilleggsstoff som ikke foreligger i trykt form.

Som ved all høyere utdanning stiller også Høyskolen Kristiania krav til studentenes eget selvstendige læringsarbeid. Høyskolen ser det som sin oppgave å tilrettelegge for og fasilitere studentenes arbeid gjennom gode læringsdesign. Samtidig presiserer vi at en underviser kun kan formidle og legge til rette. Selve læringen skjer hos den enkelte student som en følge av studentens eget arbeid. I tilknytning til undervisningen må studenten derfor påregne en betydelig egeninnsats.

De viktigste arbeids-, undervisnings- og vurderingsformer studenten møter i *Master i ledelse* er beskrevet i det følgende.

- Forelesning/formidling, instruksjon, ikke-spesifisert veiledning og annen lærerledet aktivitet.
- Veiledning og formativ vurdering.
- Digitalt for- og etterarbeid
- Case-, gruppe- og/eller prosjektarbeid
- Workshops og seminararbeid
- Selvstendig øving / lab-arbeid / praktisk arbeid individuelt eller i grupper
- Eksterne og interne prosjekter, produksjoner, oppdrag mv.
- Annen studentaktivitet, herunder presentasjoner, plenumsdiskusjoner og formidling
- Bedriftskontakt og praksis
- Kollokvie- og oppgavearbeid
- Selvstendig akademisk arbeid med pensum og annet

For studenter som har behov for veiledning utover timeplanlagt undervisning, har høyskolen tilgjengelige fagressurser, herunder administrativt ansatte, bibliotekarer, digitale læringsressurser (f. eks filmer på nett) og studentveiledere. Disse kan kontaktes av den enkelte student ved behov.

I tillegg til litteratur og hjelp til litteratursøk tilbyr biblioteket også variert opplæring i akademisk skriving.

Underveis i studieløpet gjennomføres det studieløpsspesifikke faglige arrangementer, hvor gjesteforelesere, eksterne organisasjoner og næringslivsaktører kan delta. Prosjektene kan være styrt av emneansvarlig og/eller studenter og støttes av administrative ressurser.

5.2 Eksamens- og vurderingsformer

Vurdering er en situasjon der et innlevert eller presentert arbeid vurderes opp mot et sett kriterier. Kriterier gitt av læringsutbyttet som er definert for det enkelte emne. Vurderingen kan gjøres av medstudenter, undervisere eller sensorer. Disse vil også gjerne gi en tilbakemelding, enten som en veiledende feedback eller som en karakter (eksamen).

Ved Høyskolen Kristiania skiller vi mellom vurdering som læring, vurdering for læring og vurdering av læring. Formen på de arbeidene som vurderes (vurderingsformen) kan være den samme ved alle disse tre vurderingssituasjonene mens formålet varierer.

Ved vurdering som læring (medstudentvurdering) og for læring (tilbakemelding fra underviser) er formålet å forme en læringsprosess, å hjelpe studenten til å oppnå et best mulig læringsresultat. Denne type vurdering oppfatter vi som en del av undervisningsformene, og disse finnes igjen i kapittel 5.1 ovenfor.

Vurdering av læring er en avsluttende vurdering der de faktisk oppnådde læringsresultatene vurderes – med andre ord eksamen. Eksamen er ved høyskolen Kristiania definert som «En eksamen er en avsluttende oppgave innen et emne eller et avgrenset del emne». Det innleverte eller presenterte arbeidet vurderes gjennom en sensur, og resultatet av vurderingen skal fremkomme på vitnemålet.

Ved *Master i ledelse* vil studentene kunne møte på følgende eksamensformer:

- Muntlig eksamen
- Utøvende / praktisk eksamen
- Eksamen under tilsyn
- Multiple Choice
- Hjemmeeksamen
- Mappeeksamen
- Semesteroppgave
- Masteroppgave

Ved enkelte emner er det definert obligatoriske aktiviteter. En obligatorisk aktivitet er krav som må være godkjent for å gå opp til eksamen- Aktiviteten kan enten være et krav om at et eller flere arbeider skal leveres inn (arbeidskrav) og/eller krav om deltakelse ved definerte aktiviteter og/eller forelesninger og/eller obligatorisk praksis.

En obligatorisk aktivitet vurderes som Godkjent/Ikke godkjent, og retten til å gå opp til eksamen i et emne med obligatorisk aktivitet krever at denne aktiviteten er vurdert til Godkjent. I motsatt fall mister studenten eksamensrett i emnet inntil aktiviteten(e) er blitt vurdert til Godkjent.

For utfyllende informasjon om eksamen og obligatorisk aktivitet, se Høyskolen Kristianas hjemmesider.

6. 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 nivå, omfang og egenart.

Innholdet i ordninger for internasjonal studentutveksling er faglig relevant.

5.1 Ordninger for internasjonalisering

Mastergraden i ledelse er satt i en internasjonal kontekst og eksponerer studentene for varierende perspektiver på innen ledelse. Fagmiljøet i studiet har en internasjonal profil. Flere i fagmiljøet har tatt deler av eller hele sin utdanning ved utenlandske institusjoner, og jobbet i utlandet. En del av pensumlitteraturen vil være på engelsk og således tuftet på internasjonal forskningslitteratur og perspektiver.

Studenter står fritt til å bruke engelsk som skriftspråk i oppgaver/innleveringer, på alle eksamener og i masteroppgaven. Enkelte emner vil bli undervist i sin helhet på engelsk som åpner opp for mulighet for innveksling av studenter fra utenlandske studenter.

5.2 Ordninger for internasjonal studentutveksling

Høgskolen Kristiania har ordninger for internasjonal studentutveksling og har følgende mobilitetsprogram;

- Nordplus i Norden eller Baltikum
- ERASMUS+ i Europa
- «Study Abroad», for studenter i og utenfor Europa

For Master i ledelse er det lagt til rette for utveksling i 3. semester. Kristiania har avtaler med flere utenlandske læresteder som gir mulighet til å ta deler av studiet i utlandet.

Utvekslingsemner fra aktuelle partnere godkjennes av faglige studieledere, for innpass i aktuelle master-grader, med omfang tilsvarende 30 studiepoeng.

For nominering til studentutveksling stilles krav til karakterer og motivasjonssøknad. Det kan også stilles krav til dokumentasjon av kreativt arbeid/porteføljer og Høgskolen Kristiania kan gjennomføre intervjuer av søkere til utveksling.

Ordninger om utveksling gjelder for studenter som har avtale om gradsgivende studier og som har oppnådd minimum 60 studiepoeng ved Høgskolen Kristiania.