

Programbeskrivelse

Master i ledelse

120 studiepoeng

2020-2022

*Studiet er akkreditert av NOKUT 04.07.2016
Programbeskrivelsen godkjent i Utdanningsutvalget 14.10.2019 (UU/CLM-sak 33/19)*

Innhold

1. Innledning.....	3
1.1 Opptakskrav	5
2. Læringsutbytte.....	6
3. Studiets struktur og faglig progresjon	8
4. Internasjonalisering og internasjonal studentutveksling	13
4.1 Ordninger for internasjonalisering	13
4.2 Ordninger for internasjonal studentutveksling	13
5. Undervisnings- og vurderingsformer	15
5.1 Pedagogisk plattform og gjennomføring av undervisning	15
5.2 Eksamens- og vurderingsformer	16
6. Muligheter for videre studier	18

1. Innledning

Master i ledelse ved Høgskolen Kristiania skal gi studentene solid kompetanse innenfor det økonomisk-administrative fagfeltet, med spesialisering innenfor ledelse. Den globale kunnskapsøkonomien gir ledere i virksomheter både økende utfordringer, og mange nye muligheter. Produksjon og innovasjon er stadig mer kunnskapsbasert, og ledelse *i* og *av* alle former for virksomheter krever mer kompetanse enn noensinne. Mellomledere blir i stadig sterkere grad presset både fra operativt nivå og fra toppledelsen, og også fra endringer i det globale markedet. Og stadig flere medarbeidere har lederansvar som en del av sin funksjon, i tillegg til sitt operative ansvar. I en slik situasjon blir forståelse for ledelse og styring i og av kunnskapsorganisasjoner vesentlig, samt endringer og innovasjon, ledelse av medarbeidere, øvrige interessenter og en selv, viktig. Disse fagfeltene danner grunnlaget for forståelsen av konteksten for ledelse i programmet. Samtidig er selve ledelsesfunksjonen i utvikling, og forskning gir oss stadig mer kunnskap om hva som er virkemidler for effektiv og god ledelse.

Visjonen for mastergradsstudiet er at vi skal utdanne kandidater som har både kunnskap og relevante ferdigheter, og som får praktisk trening i å håndtere og utøve lederskap gitt kompleksiteten som skapes av denne utviklingen. Vi betrakter ledelse først og fremst som et anvendt fag, der nærhet til praksisfeltet og arbeidslivet er helt sentralt for at overgangen til arbeidslivet etter endt studium blir så sømløs og egnet som mulig. Videre ønsker vi å utdanne kandidater med forskningsambisjoner til å være kvalifiserte til å gjøre et ph.d.-studium innenfor det økonomisk-administrative fagfeltet, med fokus på ledelse. Vi ønsker å tilby et mastergradsstudium som er godt forankret innenfor den brede definisjonen av økonomisk-administrative fag som praktiseres ved de fleste høyskoler og universiteter i Norge. Samtidig har vi en klar profil mot ledelsesfeltet som differensierer dette studiet fra f.eks. en mastergrad i siviløkonomi.

Det utdannes hvert år tusenvis av bachelor-kandidater i økonomi og administrasjon ved norske institusjoner. Vi ønsker å være et alternativ til bachelor-kandidater fra disse studiene, med en klar profil som gir en mer spesialisert kompetanse innenfor ledelsesfeltet. [NHOs årlige kompetansebarometer](#) viser at det norske arbeidsmarkedet vil etterspørre stadig mer ledelseskompetanse i årene fremover, og vi ønsker å levere et program som utdanner kandidater som er ettertraktede i arbeidsmarkedet, og som kan bidra til økt verdiskapning i norske virksomheter, både private og offentlige.

Fokus, perspektiver og innhold i studiet er basert på følgende forutsetning:

- Grunnlaget for studiet er et teoretisk ståsted i tråd med hovedstrømmene i ledelsesforskningen i bred forstand. Forskningsfronten innenfor dette perspektivet er reflektert f.eks. i tidsskriftene *Academy of Management Journal/Review*; *Journal of Management*; *British Journal of Management* og *Leadership Quarterly*. Selv om det engelske begrepet *management* inkluderer hele spekteret av ledelse, fra administrasjon, økonomisk styring og organisering og strategi vil vi i tillegg til dette,

særlig legge vekt på lederskapsbegrepet i form av personlig og relasjonell innsikt, påvirkning og samhandling Navnet på mastergradsprogrammet skal reflektere dette.

Studiet skal bidra til å utvikle kandidatenes ledelseskompetanse og forståelse for sentrale organisatoriske prosesser og ledelse av disse. Gjennom kunnskap om både den organisatoriske konteksten og om ledelse skal studentene utvikle et helhetlig, tverrfaglig og etisk reflektert perspektiv på ledelse. Videre skal de få både 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.

Relevans for arbeidslivet

Master i ledelse er først og fremst innrettet på å utdanne mellomledere i små og mellomstore organisasjoner, prosessledere, ledelsesrådgivere og -konsulenter, organisasjonsutviklere, medarbeidere i HR-avdelinger og konsulentselskaper. Man skal eksempelvis kunne nyttiggjøre seg kompetansen fra studiet for å utvikle strategier for endring, samt bidra til organisasjons-, leder- og ledelsesutvikling som den enkelte virksomhet kan benytte.

Hvert emne i studiet gir innsikt i relevant teori, terminologi, og praktisk anvendbarhet. Kombinert med analytiske ferdigheter gjennom metodefagene og trening i kritisk, selvstendig tenkning gir studiets emner kompetanse til å lede medarbeidere uansett nivå, samt planlegge, lede og gjennomføre endringer basert på analyser og kunnskap om organisasjoners virkemåte og omgivelser.

Ledelse og lederskap i dagens arbeidsliv stiller store krav om evne til å forstå og forholde seg til organisasjoner som er begrenset av strukturelle og kulturelle rammer, og hvor det eksisterer et målrettet og dynamisk mellommenneskelig samspill, i kontinuerlig interaksjon med omgivelsene. Kunnskap om organisasjoners dynamikk, og hvordan endringsprosesser faktisk foregår, er viktig for å skape handlingsrom for endringer, ikke bare for mellomledere, men medarbeidere flest. Forståelse av ledelse som en rolle i samspill med andre roller i organisasjonen er derfor sentral i studiet, og også en dypere forståelse av medarbeidere som individer, samspillet mellom leder, medarbeider og andre interessenter, og konsekvenser av ledelse for medarbeidere.

1.1 Opptakskrav

For å kunne søke på studiet må du oppfylle følgende krav:

Karakterkrav

Minimum gjennomsnittskarakter på 3,0.

Fagkrav til fordypningsfagene i grunnutdanningen

Fagkravene er minst 80 studiepoeng innen økonomisk-administrative fag, hvorav det i:

- *metodefag* kreves at kandidatene har tatt et innføringsemne i samfunnsvitenskapelig metode på 7,5 studiepoeng
- *økonomifag* kreves at kandidatene har tatt et innføringskurs i bedriftsøkonomi på 7,5 studiepoeng
- *organisasjonsteori* eller *organisasjonpsykologi* kreves at kandidatene har tatt 7,5 studiepoeng

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 tabell 1:

Kunnskap	
K1	Kandidaten har avansert teoretisk kunnskap om ledelse, både på individnivå, relasjonsnivå og i en organisatorisk kontekst.
K2	Kandidaten har avansert kunnskap om verktøyer for styring og ledelse i organisasjoner, og forståelse av bruken av disse.
K3	Kandidaten har avansert kunnskap om endrings- og utviklingsprosesser i organisasjoner, med spesialisert kunnskap om kunnskapsutvikling og innovasjon, og ledelse av disse.
K4	Kandidaten har spesialisert kunnskap om forskning på ledelse og anvendte tilnæringer til faget.
K5	Kandidaten har inngående kunnskap om det vitenskapelige grunnlaget, teorier og metoder for å analysere ledelse på individnivå og i en organisatorisk kontekst.
K6	Kandidaten har avansert kunnskap om hvordan vitenskapelig forskning på ledelse i organisasjoner kan anvendes av ledere i praksis på ulike nivåer.
K7	Kandidaten har spesialisert kunnskap om vitenskapelig grunnlag og metoder for å utføre forskning innenfor ledelsesfeltet.
Ferdigheter	
F1	Kandidaten kan utføre selvstendige undersøkelser og analyser av ledelse av organisatoriske prosesser basert i fagområdets teoritilfang og metoder.
F2	Kandidaten kan analysere og forholde seg kritisk til både forskning og populærvitenskapelige skrifter om ledelse i bred forstand, og kan anvende kunnskapen til å drøfte dilemmaer og utfordringer i ledelsesfunksjonen i organisasjoner.
F3	Kandidaten kan foreta selvstendige, forskningsbaserte vurderinger av ledelsesfaglige problemstillinger og fremstille disse på en forståelig og relevant måte.
F4	Kandidaten kan foreta kvalifiserte vurderinger av metodevalg og metodebruk i interne utredninger og analyser i organisasjonen.
F5	Kandidaten kan gjennomføre et vitenskapelig basert, selvstendig forsknings- eller utviklingsprosjekt under veiledning, og i tråd med gjeldende forskningsetiske normer.
Generell kompetanse	

GK1	Kandidaten kan identifisere og analysere fag- og forskningsetiske problemstillinger innenfor ledelsesfeltet.
GK2	Kandidaten har evne til å anvende teori på et bredt felt av praktiske problemstillinger for å øke forståelsen i utviklingsprosesser og ledelsesfunksjoner i en organisasjon.
GK3	Kandidaten kan gjøre selvstendige analyser og vurderinger av lederroller og –funksjoner i en reell organisasjon, og også bruke dette som verktøy i eventuell egen lederrolle.
GK4	Kandidaten kan delta aktivt, utvikle og gjennomføre avanserte prosjekter og arbeidsoppgaver i en virksomhet.
GK 5	Kandidaten kan formidle konklusjoner og analyser av prosjekter innenfor ledelsesfeltet som virksomheten blir forelagt av andre aktører. Kandidaten skal i denne sammenhengen kunne bistå med avklaringer, kritiske spørsmål og utdypende innsikter i de forelagte prosjektene.
GK 6	Kandidaten behersker fagterminologien innenfor ledelsesfeltet, og kan kommunisere effektivt og forståelig på et faglig grunnlag.
GK 7	Kandidaten kan formidle omfattende selvstendig arbeid innenfor ledelsesfeltet, både når det gjelder organisasjoners virkemåter og ledelsesfunksjonen.

Tabell 1. Overordnet læringsutbytte.

3. Studiets struktur og faglig progresjon

Master i ledelse er et toårig studium på totalt 120 studiepoeng. Studiet er strukturert med fire emner á 7,5 studiepoeng pr. semester (bortsett fra 4. semester hvor studentene arbeider med masteroppgaven). I tillegg inkluderer studiet fire workshops – ett på hvert semester – som er dedikerte til masteroppgaveforberedelser og oppfølging av progresjonen i masteroppgaven. Studiet er lagt opp med mulighet for utveksling i 3. semester.

Emnene i studiet er bygget opp langs tre overordnede temaer.

- Det første temaet er *styring og ledelse som virkemidler*. Dette temaet innledes første semester med grunnleggende teori om styring og ledelse som begreper og anvendte virkemidler. I andre semester følges dette temaet opp gjennom emnet *økonomisk styring og analyse*. I tredje semester følges dette temaet opp gjennom to emner, *strategisk analyse og lederutvikling*. Lederutvikling er et virkemiddel for å «styre» ledelse, dvs. innrette ledere i organisasjonen mot bestemte kompetanser og holdninger som skal bidra til organisasjonens mål.
- Det andre temaet er *endring og utvikling som kontekst for ledelse*. Dette temaet innledes i første semester med emnet *organisasjoner i endring*, som gir grunnlagsteori for et endringsperspektiv på organisasjonen. Videre vil temaet spisses mot to forskningsfelt som har endring som grunntema: Kunnskapsutvikling og innovasjon. I andre semester vil fokus være på utvikling i form av innovasjon. Emnet *ledelse av innovasjonsprosesser* tar for seg grunnlagsteori om hva innovasjon er, hvordan innovasjon skjer internt i virksomheter, og ledelse av slike prosesser. I tredje semester vil emnet *kunnskapsledelse* gi teori om hva kunnskap er, generiske modeller for hvordan kunnskap utvikles, samt ledelse av kunnskapsutvikling i en organisasjon.
- Det tredje temaet er *utøvelse av ledelse*, på individnivå og i samhandling med medarbeidere og andre interessenter. Dette temaet starter allerede i første semester med emnet *selvledelse*. Selvledelse er et forskningsfelt som omhandler hvordan ledere og medarbeidere kan regulere, motivere og styre seg selv, og hvordan ledere kan fasilitere selvledelse hos andre. Det er naturlig å begynne selve masterprogrammet med dette emnet slik at studentene kan praktisere selvledelse gjennom studieløpet. I andre semester følges tematikken opp med emnet *ledelse og samspill*. Forholdet mellom leder og medarbeider er grunnleggende i ledelsesforskning. I økende grad må også ledere samspille med andre interessenter i og utenfor organisasjonen for å løse sine oppgaver. Dette temaet følges opp i tredje semester med *Individets psykologi*. Psykologiske innfallsvinkler i ledelsesforskningen har mye fokus på personlighet, og teorier i dette emnet vil ta opp betydningen for personlighet og andre individuelle aspekter for relasjonen mellom ledere og medarbeidere som var tema i andre semester.
- Studentene skal i tillegg ha emnene kvantitativ og kvalitativ metode. Begge metodefagene gir et godt vitenskapelig grunnlag for å evaluere og vurdere studier og forskning, samt gjennomføre egen forskning både i masteroppgaven og i en eventuell videre forskerutdanning.

Den overordnede tanken bak oppbygningen av studiet, er at *konteksten* for ledelse i organisasjoner er grunnlag for mer spesialisert teori om ledelse. Formålet med denne innretningen er først og fremst at ferdig utdannede kandidater skal ha breddeforståelse og refleksjonstrening i å forstå hvordan ulike kjennetegn ved organisasjonen legger føringer for bruk av både ledelse og styring som virkemidler. Videre at ledelse spiller sammen med andre viktige prosesser i organisasjonen. Vi ønsker at kandidatene skal ha ferdigheter i å forstå og delta i dette samspillet på en konstruktiv måte. Dette betyr at progresjonen i studiet går fra generelle teorier om styring og ledelse, endringer og utvikling, mot mer spissing mot ledelse i andre og tredje semester.

Hele studiet preges av et «contingency»- perspektiv: teorier og forskning på ledelse, og ikke minst ledelse i praksis, må knyttes til den virkeligheten lederen opererer i.

Studiets oppbygging er vist i tabell 2. Tabellen viser hvordan de tre temaene for studiet fordeler seg på semestrene.

Master i ledelse				
1. semester	Styring og ledelse 7,5 studiepoeng	Selvledelse 7,5 studiepoeng	Organisasjoner i endring 7,5 studiepoeng	Kvalitativ metode 7,5 studiepoeng
2. semester	Økonomisk analyse og styring 7,5 studiepoeng	Ledelse og samspill 7,5 studiepoeng	Ledelse av innovasjonsprosesser 7,5 studiepoeng	Kvantitativ metode og analyse 7,5 studiepoeng
3. semester	Strategisk analyse 7,5 studiepoeng	Lederutvikling 7,5 studiepoeng	Individets psykologi 7,5 studiepoeng	Kunnskapsledelse 7,5 studiepoeng
4. semester	Masteroppgaven 30 studiepoeng			

Tabell 2. Studiets oppbygging.

Tema 1: Styring og ledelse som virkemidler	Tema 2: Endring og utvikling som kontekst	Tema 3: Utøvelse av ledelse	Metodefag
---	--	------------------------------------	------------------

Første semester omhandler emner innen alle tre kjerneområder pluss metode.

Det er tre emner i dette semesteret, i tillegg til et emne i kvalitativ metode. Disse er *Selvledelse*, *Styring og ledelse*, *Organisasjoner i endring* og *Kvalitativ metode*.

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 selvledelse innebærer, og hva som påvirker selvledelse. Etter endt emne skal studentene ha kunnskap om hvilke indre faktorer og prosesser som bidrar til selvregulering. Videre skal

studentene ha ferdigheter i å bevisstgjøre seg selv og andre om indre drivkrefter for selvledelse og metoder og teknikker for å fasilitere dette, både hos seg selv og andre.

Emnet *styring og ledelse* gir en grundig gjennomgang av forholdet mellom styring og ledelse som virkemidler for å utvikle en effektiv organisasjon. Emnet skal gi studentene analytiske og teoretiske verktøy for å vurdere relevans og effektivitet i bruk av de ulike virkemidlene som styring og ledelse innebærer.

Emnet *organisasjoner i endring* er en innføring i forskningen på endringer i organisasjoner, hvor studentene får kunnskap om ulike teorier for endringer og forskningsfronten på dette feltet. Videre skal emnet gi ferdigheter i å se, forstå og analysere både store og små endringer på ulike nivåer i organisasjonen.

Det fjerde emnet dette semesteret er *kvalitativ metode*. Dette emnet gir bred kunnskap om vitenskapelig grunnlag og anvendelse av kvalitative metoder, særlig slik disse blir anvendt i ledelsesforskning. Etter endt emne skal studentene kunne formulere problemstillinger og vurdere relevansen av ulike kvalitative metoder på disse. Studentene skal ha ferdigheter i å designe og gjennomføre forskning med kvalitativ metodikk. Evner til kritisk analyse og drøfting av kvalitativ forskning er sentralt i emnet.

Andre semester går i dybden på sentrale organisatoriske prosesser og relaterer disse til ledelse.

Semesteret omfatter de fire emnene *økonomisk analyse og styring, ledelse og samspill, ledelse av innovasjonsprosesser, samt kvantitativ metode*.

Emnet *økonomisk analyse og styring* skal sikre at studentene får inngående kjennskap til økonomi som styringsverktøy, og kunne anvende økonomiske modeller i en praktisk situasjon. Emnet skal sikre at studentene har kunnskap om, og kan reflektere over, bruken av økonomiske begreper og økonomiske modeller i økonomiske rapporter.

Emnet *ledelse og samspill* skal gi studentene kunnskap om gjensidig interaksjon mellom ledere og medarbeidere, og hvordan ulike typer ledelse påvirker medarbeidere i organisasjonen. Sentralt for emnet er kritisk drøfting av etiske problemstillinger i relasjon til ulike ledelsesstiler og virkningsmekanismene i disse.

Emnet *ledelse av innovasjonsprosesser* skal gi studentene grundig kjennskap til sentrale modeller og teorier innenfor innovasjonsledelse, som en mellomleder kan anvende for å fremme innovasjonsgraden i organisasjonen. Studentene skal ha inngående kunnskap om forløpet og prosessene som driver idéutvikling frem til innovasjon og ny verdiskapning.

Emnet *kvantitativ metode og analyse* skal gi studentene kunnskap om å designe, distribuere, analysere og tolke kvantitative undersøkelser. Etter endt emne skal studentene ha en helhetsforståelse av forskningsprosessen, og kunne forstå og være i stand til å bruke bi- og

multivariate statistiske teknikker. Studentene skal kunne designe, gjennomføre og vurdere interne kvantitative undersøkelser i en organisasjon.

Tredje semester omfatter spesialisert kunnskap om ledelse fra et helhetlig perspektiv

Disse emnene er *individets psykologi, kunnskapsledelse og strategisk analyse* og *lederutvikling*. Emnene skal gi teoretisk kompetanse og i tillegg praktisk øving i å anvende teorier og utforme lederutviklingsprogram for å utvikle ledere og ledelse i organisasjonen.

Emnet *individets psykologi* skal gi spesialisert kunnskap om teorier og forskning på dette området, og gir dybdekunnskap om teorier knyttet til individuelle forskjeller innen områder som intelligens, personlighet og viljestyrke. Videre vil studentene etter endt emne ha kunnskap om hvordan personlighet påvirker ledelsesstil og implikasjoner av dette. Studentene vil også få ferdigheter i å anvende forskningsbaserte testverktøy for å måle personlighet, som er relevant i utforming av lederutviklingsprogrammer og rekruttering av medarbeidere og ledere.

Emnet *kunnskapsledelse* tar for seg verdiskaping og organisering med basis i kunnskap som hovedressurs. Emnet skal gi studentene kompetanse til å analysere og kritisk redegjøre for hvilke organisatoriske mekanismer som fremmer kunnskapsprestasjoner i virksomheter.

Strategisk analyse skal gi studentene kunnskap om strategi som styringsverktøy i organisasjoner. Studentene skal ha spesialisert kunnskap om hvordan organisasjoner kan utforske og utnytte egne ressurser i en strategisk sammenheng.

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 individuelle intervensjoner som er typiske i lederutviklingsprogrammer.

Masteroppgaven (30 stp)

Det fjerde semesteret omfatter *masteroppgaven*. Denne skal fortrinnsvis skrives av to studenter sammen. Oppgaven skal gi studentene erfaring med å gjennomføre et selvstendig forskningsprosjekt basert i teorier og modeller tilegnet i de foregående semestrene. Studentene skal også kunne kritisk evaluere egen og andres forskning, og kunne vurdere forskningens relevans i praksis. Masteroppgaven skal, sammen med de andre emnene i studiet, gi vitenskapelig kompetanse som kvalifiserer til å bli tatt opp til et doktorgradsprogram.

Et sentralt læringsutbytte med masteroppgaven er at studentene gjennom arbeidet over tid med en problemstilling, får mulighet til å reflektere og integrere kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse ervervet i de tre foregående semestrene. Videre skal studentene fordype

og spesialisere seg i teori og forskning på et delområde innenfor de emneområdene som er dekket i løpet av studiet.

For å sikre gjennomgående fokus på masteroppgaven gjennom hele studiet, vil det bli holdt fem masteroppgave-seminarer i forbindelse med planlegging og gjennomføringen av denne. Tre av disse vil bli avholdt i det fjerde semesteret for å følge opp studentenes fremdrift under arbeidet med masteroppgaven.

Oppsummering av læringsutbytte for alle emner i studiet

I tabell 3 viser vi en oversikt over det totale læringsutbyttet for hvert emne:

EMNE	Læringsutbytte Kunnskap (K1-K7; jf. tabell 1)							Læringsutbytte Ferdigheter (F1-F5; jf. tabell 1)					Læringsutbytte Generell kompetanse (GK1-GK7 – jf. tabell 1)							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	
Selvledelse	X			X		X			X	X				X		X			X	
Styring og ledelse	X	X				X		X	X					X					X	
Organisasjoner i endring			X					X						X	X					
Kvalitativ metode					X		X	X	X	X	X						X	X		
Økonomisk analyse og styring		X			X				X		X						X	X		
Ledelse og samspill	X			X		X			X	X				X		X			X	
Ledelse av innovasjonsprosesser	X		X			X		X			X			X	X					
Kvantitativ metode og analyse					X	X	X	X	X		X						X	X		
Individets psykologi	X			X					X	X					X		X		X	
Kunnskapsledelse	X		X			X		X						X	X					X
Strategisk analyse		X				X		X		X	X				X		X		X	
Lederutvikling	X	X	X	X				X			X				X	X		X		
Masteroppgave	X			X	X		X	X	X				X	X				X	X	X

Tabell 3. Oversikt over læringsutbyttet.

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 nivå, 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 kan omfatte en rekke aktiviteter. I Master i ledelse benytter blant annet emneansvarlige litteratur som er i forskningsfronten i sine respektive emner. Denne litteraturen er normalt sett på engelsk og i artikkelformat.

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

4.2 Ordninger for internasjonal studentutveksling

Når det gjelder ordninger for internasjonal studentutveksling har Høgskolen følgende mobilitetsprogram;

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

For *Master i ledelse* tilrettelegges det for utveksling 3. semester. Høgskolen har inngått avtale om utveksling med *University of Hertfordshire* og *Hertfordshire Business School*.

Høgskolen Kristiania har avtaler om utvekslingsopphold for studentene og faglig relevans sikres av studietilbudets fagmiljø.

Utvekslingsemner fra partnere godkjennes av faglige studieledere, for innpass i studiet, med omfang tilsvarende *30 studiepoeng*.

Informasjon om studiested og utvekslingsemner i utland, for det aktuelle studietilbud og kull, publiseres på høgskolens web og læringsplattform.

For nominering til studentutveksling stilles krav til karakterer og motivasjonssøknad. For enkelte studier stilles krav til dokumentasjon av kreativt arbeid/porteføljer. Høyskolen Kristiania har som målsetting å sende godt kvalifiserte og motiverte studenter til anerkjente utenlandske institusjoner.

Høyskolen Kristiania ønsker å ha få, aktive avtaler innenfor prioriterte fag- og forskningsområder. Internasjonalt Kontor er ansvarlig for tilrettelegging av utvekslingsordninger ved Høyskolen Kristiania.

For både steds- og nettbaserte studier er utvekslingen stedsbasert. Ordninger om utveksling gjelder for studenter som har avtale om gradsgivende studier og som har oppnådd minimum 60 studiepoeng ved Høyskolen Kristiania.

Studentene på Master i ledelse vil få tilbud om utvekslingsopphold i 3. semester. Høyskolen har inngått avtale om utveksling med University of Hertfordshire, og Hertfordshire Business School.

Endringer i godkjente universiteter kan forekomme. Informasjon om mulige utvekslingsopphold for det aktuelle kullet publiseres derfor på høyskolens web og læringsplattform.

5. Undervisnings- og vurderingsformer

5.1 Pedagogisk plattform og gjennomføring av undervisning

Arbeids- og undervisningsformer i de ulike emnene er tilpasset både hvert emnes egenart, og læringsutbyttet i tilknytning til dem. Noen av emnene er mer orienterte mot kunnskapsutbytte, mens andre inkluderer flere ferdigheter i koblinger mellom teori og praksis. Dette gjenspeiles i undervisningen.

Tabell 4. viser en oversikt over arbeids- og undervisningsformer som brukes i studiet:

<p>Plenumsforelesninger</p> <p>Plenumsforelesninger 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. Målet er å fremme helhetlig forståelse av teorier og det vitenskapelige grunnlaget for faget. Vi vil gjøre bruk av gjesteforelesere fra praktisk arbeidsliv der det er relevant. Hensikten er å styrke evnen til å anvende kunnskapen på praktiske problemstillinger.</p>
<p>Studentpresentasjoner</p> <p>I flere av emnene skal studentene presentere forskningsartikler og/eller selvstendig arbeid for drøfting i plenum. Dette kan være oppsummeringer av forskningsartikler i pensum, eget prosjektarbeid eller oppgaveløsninger individuelt og i grupper. Dette skal trene studentene i å formidle forskning på en forståelig måte, samt gi dem generell trening i å kommunisere egne tanker og analyser. Det legges vekt på aktiv kritisk deltakelse i drøftinger av disse fremleggene. Dette er først og fremst ferdighetstrening, både i å forholde seg kritisk til foreliggende forskning, til å foreta selvstendige analyser og vurderinger, og til å fremstille disse på en forståelig og relevant måte.</p>
<p>Problembasert læring</p> <p>Denne undervisningsformen vil være diskusjonsbasert, der studentene, sammen med den som underviser, diskuterer, analyserer og trekker konklusjoner av et sett med teoretiske problemer. Etter en kort presentasjon og diskusjon av sentrale problemstillinger, jobber studentene med disse i grupper på 3-5 personer. Dette er et selvstendig akademisk arbeid som utvikles under veiledning. Til slutt i denne prosessen presenteres gruppenes forslag til løsninger. Disse blir så reflektert over og diskutert i plenum. På denne måten lærer studentene å arbeide med teoretiske problemer på en akademisk måte, og å anvende teori til kritisk drøfting. Dette bidrar også til ferdigheter i metodiske analyser, der utfordringen er å velge relevante teorier og perspektiver, og til å anvende disse på konkrete problemstillinger.</p>
<p>Prosjektoppgaver</p> <p>I de fleste emnene vil studentene få prosjektoppgaver, av praktisk og/eller teoretisk art, som de skal løse 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. I andre tilfeller vil prosjektarbeidet resultere i prosjektrapporter som</p>

<p>leveres som en del av eller hele evalueringen i emnet. Disse prosjektoppgavene skal primært bidra til dypere og grundigere forståelse av teorier og forskning, og i tillegg oppnå læringsutbytte knyttet til ferdigheter i oppgaveløsning og selvstendige analyser.</p>
<p>Øvinger og praktisk trening</p> <p>I enkelte emner vil studentene øve konkret på praktiske lederferdigheter under veiledning. Dette skal bidra til å internalisere kunnskap om praktisk ledelse og lederutvikling, gjøre seg egne erfaringer om seg selv og egen atferd, samt utvikle ferdigheter i ledelse og samspill mellom mennesker i en organisasjon.</p>
<p>Selvstendig akademisk arbeid</p> <p>Masteroppgaven skal som et akademisk arbeid gjøre studentene i stand til å løse komplekse, praktiske problemstillinger på ledelsesfeltet. Studentene anvender kunnskap om hvilke vitenskapelige metoder, forskningsdesign og teknikker man må benytte for å kunne kaste lys over slike problemstillinger. I tillegg vil arbeidet med eksisterende litteratur i masteroppgaven gi studentene mer spesialisert og dypere teoretisk kunnskap om ett eller flere av temaområdene i emnene de har gjennomført i løpet av studiet. Hver student/studentgruppe vil tildeles en veileder som følger arbeidet tett, og bidrar med støtte og hjelp i arbeidet. Veiledning innebærer å støtte, utfordre og gi tilbakemeldinger til studentene, der veileder i hovedsak stiller spørsmål, og studentene selv må drøfte seg frem til løsninger for sitt eget arbeid. Dette skal bidra til å selvstendiggjøre studentene i denne prosessen.</p>
<p>Selvstudium</p> <p>Generelt forventes det betydelig innsats fra studentene i å studere på egen hånd. I noen av emnene er det lagt opp til intensiv undervisning i perioder, med lengre tidsrom mellom samlingene, som skal brukes til å gjøre prosjektoppgaver og selvstendige studier som skal presenteres i plenum.</p>

Tabell 4. Arbeids- og undervisningsformer i studiet.

Det faglige innholdet i hvert emne, kombinert med ulike undervisningsformer, skal bidra til det totale læringsutbyttet. De ulike emnene vil dermed variere i hvilket totale læringsutbytte de i hovedsak bidrar til.

5.2 Eksamens- og vurderingsformer

Det benyttes flere ulike vurderingsformer i studiet, både underveis og etter avsluttet emne. De ulike eksamens- og vurderingsformene skal måle i hvilken grad studentene har tilegnet seg den kunnskapen, de ferdighetene og den kompetansen som er definert som læringsutbytte i hvert emne (jf. emnebeskrivelsene). I tillegg skal de bidra til et optimalt læringsutbytte underveis i emnet. Det legges derfor opp til flere mulige vurderingsformer som tilpasses det enkelte emnets egenart, og som gir studentene ulike former for utfordringer, både individuelt og i grupper.

Tabell 5. viser en oversikt over de mest brukte vurderingsformene i studiet:

Vurderingsformer	Beskrivelse
Skriftlig individuell eksamen	Skriftlig individuell eksamen, med eller uten hjelpemidler. Varighet er 3 timer for et emne på 7,5 stp. Det er et uttalt mål å gi den enkelte student karakterer som avspeiler hennes/hans faglige nivå. Skriftlig eksamen er i hovedsak innrettet på å vurdere læringsutbytte når det gjelder <i>kunnskap</i> .
Skriftlige innleveringer (prosjektoppgaver, papers og hjemmeeksamen) Varighet: 24 timer – 12 uker	Innleveringene kan være både gruppe- og individbasert. Her ønsker vi å gi studentene avansert trening i både teorianvendelse, analyse, samt skriftlig framstilling. Læringsutbyttet vil avhenge av typen innlevering. Ved siden av faglig kompetanseheving, vil gruppearbeid også venne studentene til en arbeidsform som de i stor grad vil møte i arbeidslivet. Ved skriftlige innleveringer som strekker seg over to ukers varighet, gis det veiledning individuelt eller i grupper.
Muntlige presentasjoner Varighet: 10 - 30 minutter	Muntlige presentasjoner vil i enkelte tilfeller utgjøre en del av den endelige vurderingen i emnet. Å utføre muntlige presentasjoner individuelt eller i samspill med andre, vil gi muligheter til å vurdere studentenes ferdigheter i å kommunisere avansert faglig kunnskap, samt eget selvstendig arbeid. Muntlige redegjørelser setter krav til pedagogiske ferdigheter så vel som faglig forståelse.
Masteroppgave	Masteroppgaven skal være en avslutning på studiet, der studenten viser at han/hun har forstått meningen med gradsutdanningen de har gått gjennom. Oppgaven gjennomføres i grupper på to, men man kan søke om å skrive individuelt. Masteroppgaven består av en skriftlig avhandling i form av monografi eller forskningsartikkel.

Tabell 5. Eksamens- og vurderingsformer i studiet.

6. Muligheter for videre studier

Undervisning i studiet er forskningsbasert, og emneansvarlige forsker selv på området de skal undervise i. Studiet vil gi studentene oppdatert kunnskap om forskningsfronten på temaene i studieplanen, trening i å forstå, tolke og formidle forskningsresultater, samt trening i å gjennomføre egen forskning. Videre er studieplanen temamessig lagt opp til å være tett innpå etablerte mastergradsstudier i økonomi og administrasjon som gis ved flere høyskoler og universiteter i Norge, men posisjoneres med en tydelig spesialisering mot ledelse.

Kandidatene fra fullført studium vil dermed være godt skolert for å bli tatt opp ved ph.d.-programmer der fokus er på de temaene som studiet dreies rundt, og som har en mastergrad i økonomi og administrasjon som opptakskrav.

Master i ledelse er fra University of Hertfordshire bekreftet å kvalifisere for opptak ved ph.d.-programmet deres. Det individuelle opptaket til ph.d.-utdanningen ved dette universitetet skjer ved vurdering av kandidatens forskningsprosjekt, samt tilgangen til relevante veiledere ved universitetet. Vi vil derfor fokusere på å identifisere kandidater i vårt program som er motiverte og har forskningsambisjoner. Dermed kan vi tilpasse masteroppgaven og veiledning, slik at disse kandidatene kan utvikle et ph.d.-prosjekt som bidrar til økte sjanser for opptak til ph.d.-studiet ved Hertfordshire om de ønsker det.