



Niveauvurdering

Danmarks Akkrediteringsinstitution

Bevis på niveauvurdering

Dette bevis bekræfter, at

Master i ledelse

Er indplaceret på niveau 7 i Den Danske Kvalifikationsramme for Livslang Læring¹

Oplysninger om uddannelsen

Uddannelsen udbydes af:	Finanssektorens Uddannelsescenter
Udbudssted:	Skovsvinget 10 8660 Skanderborg
Uddannelsens varighed:	2-årig deltidsuddannelse
Antal konfrontationstimer:	210 undervisningstimer

Niveauvurderingens gyldighed

Beslutningsdato:	6. juli 2022
Niveauvurderingen er gyldig til og med:	6. juli 2026

Underskrift

Anette Dørge, Direktør



Danmarks
Akkrediteringsinstitution

¹ Bemærk at en niveauindplacering i kvalifikationsrammen efter dette koncept ikke er et udtryk for, at uddannelsen er gradsgivende, eller at den svarer til en fuld ordinær uddannelse på samme niveau. Uddannelser, der er niveauvurderet efter indeværende koncept, tilhører fortsat ikke det ordinære uddannelsessystem, og der føres ikke ministerielt tilsyn med uddannelsen. Niveauvurderingen er gennemført i henhold til gældende akkrediteringslov, LBK nr. 1667 af 12/08/2021 og *Vejledning til niveauvurdering*.

Uddannelsens samlede mål for læringsudbytte

Viden

Målet er, at den studerende efter endt uddannelse har viden om og forståelse af:

- En repræsentativ mængde af nationale og internationale teorier om, og med relevans for, ledelse og organisationsudvikling i finanssektoren eller beslægtede brancher samt nyeste forskning og metoder
- Teorier og metoder til at forstå, analysere og arbejde med ledelse generelt, strategi og forretning, det personlige lederskab, teamledelse og facilitering, 1-1 ledelse, innovation og forretningsudvikling, kultur, kompleksitet og forandringsledelse samt strategiudvikling
- Forskellige videnskabsteoretiske tilgange og forståelser
- Strategisk indsigt og forretningsforståelse i forhold til den omverden, vedkommende agerer i som leder: Den finansielle sektor, egen virksomhed og samspillet og interaktionen mellem de to
- Tendenser og påvirkninger i den finansielle sektor

Målet er også, at den studerende udvikler en dyb og reflektiv selvindsigt, herunder indsigt i egne styrker og udviklingsområder, og har viden om og indsigt i metoder til at udvikle dem.

Færdigheder

Målet er, at den studerende har færdigheder til at:

- Mestre faget ledelse i bred forstand på et højt teoretisk og praktisk niveau
- Lede opad, nedad, til siden, udadtil og lede sig selv
- Formidle viden og diskutere og argumentere for de forskellige tilgange.
- Anvende den nyeste viden, ledelsesteorier og metoder inden for ledelse og organisationsudvikling i planlægning og gennemførelse i konkrete situationer
- Analysere og vurdere ledelsesmæssige problemstillinger og vurdere hvilke teorier og metoder, der er mest anvendelige i forskellige situationer
- Kombinere teorier og metoder og udvikle egne løsninger/modeller på baggrund af det til egen praksis
- Formidle viden, teorier og metoder inden for ledelse
- Håndtere store og komplekse ledelsesmæssige opgaver og udfordringer
- Analysere situationer og forholde sig kvalificeret og nuanceret til hvordan det kan gribes an ledelsesmæssigt
- Analysere og vurdere de særlige forretningsmæssige, organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer og muligheder, der gør sig gældende i den finansielle sektor

Kompetencer

Målet er, at den studerende kan:

- Demonstrere anvendelse af sin viden og færdigheder i ledelse i egne arbejdssituationer og reflektere over dette, så der bliver skabt yderligere læring i forbindelse med, at det bliver anvendt
- Arbejde selvstændigt med at håndtere vanskelige, uforudsigelige og komplekse ledelsesmæssige opgaver og problemstillinger
- Igangsætte og gennemføre initiativer og handlinger i og på tværs af faggrupper, organisatoriske enheder mm.
- Evaluere egen og andres ledelsespraksis og effekten heraf
- Forholde sig til sig selv og egen ageren og læring – og selvstændigt tage initiativer til egen udvikling

- *Arbejde selvstændigt med at håndtere de særlige forretningsmæssige, organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer og muligheder, der gør sig gældende i den finansielle sektor*

Master i Ledelse er baseret på Action Learning i sammenhæng med det omfattende teoretiske grundlag, som de studerende får. Det betyder, at de studerende gennem hele forløbet arbejder med at udvikle egen praksis gennem at prøve teorier og metoder af og reflektere over og lære heraf. Dette er med til at sikre, at de studerende får udviklet de færdigheder og de kompetencer, de skal have, på baggrund af teori, læring og egne erfaringer. Konkret arbejder de studerende med fire projektopgaver i løbet af uddannelsen, hvor de arbejder med deres egne ledelsesmæssige opgaver og udfordringer. De fire projektopgaver handler om:

- *Strategieksekverering i egen afdeling*
- *Det personlige lederskab*
- *1-1 ledelse og teamledelse*
- *Forandringsledelse*

I projekterne analyserer de studerende deres konkrete problemstilling på baggrund af teori og empiri, og de udarbejder konkrete handlingsplaner for indsatser, som de fører ud i livet som en del af opgaverne. Projekterne følges op med refleksion over teori, metoder, handlinger, effekter og læring. Meget læring og træning foregår mellem felterne, hvor de studerende prøver teorier og metoder af i praksis blandt andet i projektopgaverne, men også ved, at de prøver tingene af fra felterne, når de kommer hjem. De studerende bliver i stand til at arbejde selvstændigt, bevidst og reflekteret i den daglige praksis og i komplekse og uforudsigelige situationer – og kan tage ansvar for ledelsesopgaven, egen ageren og egen fremadrettede udvikling.



Danmarks
Akkrediteringsinstitution

Finanssektorens Uddannelsescenter
Kontaktperson: Pernille Bech Hansen

Sendt pr. e-mail:
pbh@finansudd.dk

Resultat af niveauvurdering af Master i ledelse

Danmarks Akkrediteringsinstitution (AI) har behandlet jeres ansøgning om indplacering af *Master i ledelse* på niveau 7 i den danske Kvalifikationsramme for Livslang Læring¹.

Uddannelsen vurderes samlet set til at være på niveau 7 i Kvalifikationsrammen

Niveauvurderingen er gyldig til og med den 6. juli 2026.

AI har i fase 1 foretaget en administrativ vurdering af, om uddannelsen lever op til seks definerede krav for at kunne komme i betragtning til at blive niveauvurderet, hvilket AI fandt var tilfældet. I fase 2 har AI, bistået af faglig ekspert James Høpner, cand.merc. og efteruddannelseschef i Praktiserende Lægers Organisation, foretaget en samlet vurdering af, om uddannelsens mål for læringsudbytte kan indplaceres i Kvalifikationsrammen på det ansøgte niveau². Den samlede vurdering i fase 2 er baseret på tre vurderingspunkter: Uddannelsens mål for læringsudbytte, undervisernes faglige kvalifikationer og anvendelsen af undervisningsevalueringer på uddannelsen. Vurderingen baserer sig på skriftligt materiale fra ansøger, herunder ansøgers beskrivelse af uddannelsens mål for læringsudbytte, undervisernes CV'er og en redegørelse for uddannelsens procedure for undervisningsevaluering. Vurderingerne af de tre punkter vil blive uddybet nedenfor.

Master i ledelse hos Finanssektorens Uddannelsescenter er en toårig lederuddannelse for erfarne ledere i den finansielle sektor og beslægtede brancher. Af beskrivelsen af uddannelsens formål fremgår det, at uddannelsen kombinerer ledelse med finansiell virksomhed. Uddannelsen består af i alt otte læringsfelter af 2-3 dages varighed. Derudover er en individuel eksamen og en teameksamen. Uddannelsen har i alt 210 konfrontationstimer.

Læringsudbytte

AI vurderer, at niveauet for uddannelsens samlede mål for læringsudbytte, der er beskrevet som viden, færdigheder og kompetencer, samlet set svarer til niveau 7 i Kvalifikationsrammen.

Af de samlede mål for læringsudbytte fremgår det bl.a., at de studerende vil få viden om teorier og metoder til at forstå, analysere og arbejde med ledelse generelt, herunder bl.a.

¹ LBK nr. 173 af 02/03/2018, jf. akkrediteringslovens § 26a

² Jf. Vejledning til niveauvurdering i forhold til den danske kvalifikationsramme for livslang læring for private og offentlige uddannelser, der ikke er underlagt Kulturministeriet, Uddannelses- og Forskningsministeriet eller Undervisningsministeriets tilsyn – 3. udgave.

6. juli 2022

**Danmarks
Akkrediteringsinstitution**
Direktionssekretariat

Tidemandsvvej 1
Bygning 6-7
4300 Holbæk
Tel. 3392 6900

www.akkr.dk

CVR-nr. 3060 3907

Sagsbehandler
Emilie Dupont
Tel. 72 31 88 49
emdu@akkr.dk

Ref.-nr.
22/21837



strategi og forretning, teamledelse og facilitering. De studerende vil derudover få færdigheder i bl.a. at anvende den nyeste viden, ledelsesteorier og metoder inden for ledelse og organisationsudvikling i planlægning og gennemførelse i konkrete situationer og kompetencer i bl.a. at arbejde selvstændigt med at håndtere de særlige forretningsmæssige, organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer og muligheder, der gør sig gældende i den finansielle sektor.

Undervisernes faglige kvalifikationer

AI og den faglige ekspert vurderer, at underviserne samlet set har de faglige kvalifikationer, der muliggør, at de studerende kan opnå de samlede mål for læringsudbytte på det ansøgte niveau.

Det fremgår af dokumentationen, at der er to faste undervisere tilknyttet uddannelsen, som også kaldes ressourcepersoner. Ressourcepersonerne skal bl.a. sikre sammenhæng mellem uddannelsens læringsfelter og andre elementer på uddannelsen (bl.a. eksamen) og gennemføre og facilitere lærings- og udviklingsprocesser på og mellem felterne på uddannelsen. De underviser og deltager i al undervisning, da de ud over deres egen undervisning også fungerer som medundervisere. Desuden er de coaches for de studerende. Uddannelsen har også tilknyttet en gennemgående underviser, som deltager på flere læringsfelter, er medvejleder for flere projektopgaver og er med til at udarbejde den afsluttende eksamensopgave. Desuden indgår den gennemgående underviser i uddannelsens advisory board, hvor vedkommende løbende bidrager med at udvikle uddannelsen. Den gennemgående underviser er også ansat som associate professor på Aalborg Universitet. Uddannelsen har derudover tilknyttet en række faste eksterne undervisere, hvor fem ud af otte undervisere har en ph.d.-grad. Heraf er flere aktive forskere inden for deres fagområde. De faste eksterne undervisere underviser mellem tre og 25 timer på uddannelsen – typisk på et eller to læringsfelter. Undervejs i uddannelsen anvendes løbende andre gæsteundervisere, som dog kan variere fra år til år. Fælles herfor er, at der altid anvendes gæsteundervisere fra den finansielle sektor og erhvervslivet generelt.

I vurderingen af undervisernes faglige kvalifikationer er der lagt vægt på, at den gennemgående underviser og størstedelen af de eksterne undervisere har en relevant uddannelsesbaggrund inden for fagområdet. I den forbindelse bemærkes det, at flere af disse underviseres uddannelsesmæssige baggrund er inden for ledelse generelt og ikke ledelse i finansielle institutioner, som ellers er uddannelsens klare fokus. Eksperten og AI vurderer imidlertid, at ressourcepersonerne i samspil med den gennemgående underviser vil kunne understøtte inddragelsen af de eksterne undervisere, særligt i forhold til den del af uddannelsens faglige indhold, der fokuserer på ledelse af finansielle institutioner. Hertil vurderer AI og eksperten, at ressourcepersonerne har relevant erhvervserfaring inden for området.

AI og eksperten vurderer, at det er sandsynliggjort, at den gennemgående underviser vil kunne sikre den nødvendige forskningsforankring på uddannelsen qua vedkommende nuværende tilknytning til Aalborg Universitet. Dette gælder i særdeleshed i forhold til, at de studerende skal opnå viden, som på udvalgte områder er baseret på højeste internationale forskning, og at de studerende skal kunne formidle forskningsbaseret viden og diskutere professionelle og videnskabelige problemstillinger.

Det er vurderingen, at der generelt er udmærket sammenhæng mellem undervisernes praksiserfaring og de fag, de underviser i. Eksempelvis underviser en af de eksterne undervisere i innovation og organisationsudvikling, og vedkommende har erfaring fra ansættelser som



Danmarks
Akkrediteringsinstitution

innovationskonsulent og associeret innovationsfacilitator. En anden af de eksterne undervisere underviser i 'vanskelige samtaler' og konflikthåndtering, og vedkommende har bl.a. flere års erfaring som erhvervspsykolog.

På den baggrund er det AI og ekspertens vurdering, at det er sandsynliggjort, at underviserne samlet set kan realisere uddannelsens samlede mål for læringsudbytte på det ansøgte niveau.

Undervisningsevaluering

AI vurderer, at den måde uddannelsen gennemfører og anvender undervisningsevalueringer samlet set understøtter, at de studerende kan opnå uddannelsens samlede mål for læringsudbytte.

På uddannelsen gennemføres en kombineret evaluerings- og læringsproces den sidste undervisningsdag, hvor de studerende forholder sig til de effekter, som uddannelsen har skabt, i grupper. Det er samtidig formålet, at de studerende via metarefleksion dels får genopfrisket uddannelsens indhold og dels bliver mere bevidste om, hvad de har lært.

Danmarks
Akkrediteringsinstitution

Derudover gennemføres der med nogle års mellemrum en mere omfattende evaluering af hele uddannelsen ved brug af et online spørgeskema, der sendes til alle de studerende, der har gennemført uddannelsen siden sidste evaluering. Evalueringen suppleres med en række kvalitative interview med HR-chefer og en bred repræsentation af Finanssektorens Uddannelsescenters kunder samt udvalgte direktionsmedlemmer. Uddannelsen blev senest evalueret i foråret 2020. Resultaterne af evalueringen gennemgås af de to faste undervisere, herunder drøftes eventuelle tiltag og justeringer af uddannelsen. Chefen for den afdeling, hvor uddannelsen er forankret, orienteres og involveres i en dialog om resultaterne. Der er desuden løbende dialog med den administrerende direktør om evalueringerne.