



Niveau vurdering

Akkrediteringskontoret,
Uddannelses- og Forskningsstyrelsen

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:	28. oktober 2025
Niveauvurderingen er gyldig til og med:	28. oktober 2029

Underskrift

Anette Dørge, kontorchef

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.

- *Evaluerer 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.

Finanssektorens Uddannelsescenter
Pernille Bech Hansen

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

Resultat af fornyelse af niveauvurdering af Master i Ledelse udbudt af Finanssektorens Uddannelsescenter

Akkrediteringskontoret (AKKR) i Uddannelses- og Forskningsstyrelsen har behandlet jeres ansøgning om fornyet indplacering af Master i ledelse på niveau 7 i den danske Kvalifikationsramme for Livslang Læring (herefter benævnt Kvalifikationsrammen)¹.

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

Niveauvurderingen er gyldig til og med den 28. oktober 2029.

Uddannelsen blev oprindeligt indplaceret på niveau 7 i Kvalifikationsrammen 6. juli 2022. I har 31. august 2025 sendt ansøgning om fornyelse med en angivelse af aktiviteten på uddannelsen og om der er sket ændringer i uddannelsen siden den oprindelige niveauvurdering.

Resultatet af fornyelsen af niveauvurderingen er begrundet i oplysninger og vurderinger, der redegøres nærmere for i det følgende.

AKKR har på baggrund af jeres materiale indledningsvis foretaget en administrativ vurdering af, om uddannelsen fortsat lever op til definerede krav for at kunne komme i betragtning til at få fornyet niveauvurdering, hvilket AKKR finder er tilfældet. AKKR har også vurderet, at der har været en stabil aktivitet på uddannelsen siden den oprindelige niveauvurdering. AKKR har endelig vurderet, at eventuelle ændringer i de definerede krav ikke har en sådan karakter, at det har betydning for indplaceringen i Kvalifikationsrammen.

Herefter har AKKR, bistået af en 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. Vurderingen baserer sig på skriftligt materiale fra jer, herunder undervisernes CV'er og kompetencer. Nedenfor vil det blive beskrevet, hvorvidt der er sket ændringer i uddannelsen, og der vil være en vurdering af, om uddannelsen opfylder kravene.

28. oktober 2025

**Uddannelses- og
Forskningsstyrelsen**
Akkrediteringskontoret

Tidemandsvvej 1
4300 Holbæk
Tel. 7231 7800

www.ufm.dk

CVR-nr. 3060 3907

Sagsbehandler
Sebastian Lund-Kirkeby
Tel. 72 31 84 03
slk@ufm.dk

Ref.-nr.
1042398

¹ Jf. akkrediteringslovens § 26a (LBK nr. 173 af 02/03/2018 med senere ændringer)

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 - 9. udgave.

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.

Uddannelsens formål

Finanssektorens Uddannelsescenter har på tro og love erklæret, at der ikke er sket ændringer på dette område siden den oprindelige niveauvurdering.

Uddannelsens mål for læringsudbytte

Finanssektorens Uddannelsescenter har på tro og love erklæret, at der ikke er sket ændringer på dette område siden den oprindelige niveauvurdering.

AKKR vurderer, at niveauet for uddannelsens samlede mål for læringsudbytte, der er beskrevet som viden, færdigheder og kompetencer, samlet set fortsat svarer til niveau 7 i Kvalifikationsrammen. Samtidig vurderer AKKR, at der fortsat er god sammenhæng mellem uddannelsens samlede mål for læringsudbytte og uddannelsens formål.

Undervisningsevaluering

Finanssektorens Uddannelsescenter har på tro og love erklæret, at der ikke er sket ændringer på dette område siden den oprindelige niveauvurdering.

Vurdering

Finanssektorens Uddannelsescenter har på tro og love erklæret, at der ikke er sket ændringer på dette område siden den oprindelige niveauvurdering.

Udstedelse af bevis

Finanssektorens Uddannelsescenter har på tro og love erklæret, at der ikke er sket ændringer på dette område siden den oprindelige niveauvurdering.

Undervisernes faglige kvalifikationer

Finanssektorens Uddannelsescenter har på tro og love erklæret, at der ikke er sket ændringer på dette område siden den oprindelige niveauvurdering.

AKKR og den faglige ekspert vurderer, at underviserne samlet set fortsat 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 i 99 af uddannelsens 210 timer og deltager derudover i al øvrig undervisning, hvor de 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 associate professor på Aalborg Universitet.

Uddannelsen har derudover tilknyttet en række faste eksterne undervisere, hvor otte ud af ti undervisere har en ph.d.-grad. Heraf er flere aktive forskere inden for det fagområde, de underviser i på uddannelsen. 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. Eksperten og AKKR 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 AKKR og eksperten, at ressourcepersonerne har relevant erhvervserfaring inden for området.

AKKR og eksperten bemærker, at de to ressourcepersoner ikke har et uddannelsesniveau på forskerniveau eller en tilknytning til forskningsmiljøer, der alene kan sikre den nødvendige forskningsforankring på uddannelsen. Det er derfor ikke optimalt, at de underviser 47% af timerne. AKKR og eksperten vurderer imidlertid, at det er sandsynliggjort, at den gennemgående underviser i samspil med de eksterne undervisere vil kunne sikre forskningsforankring på uddannelsen. 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. På denne samlede baggrund er det AKKR og ekspertens vurdering, at det er sandsynliggjort, at underviserne samlet set kan realisere uddannelsens samlede mål for læringsudbytte på det ansøgte niveau.