

*Pædagogisk Diplomuuddannelse (PD)  
Modulvejledning  
Ledelse af forandringsprocesser*

**Vejledning for modulet**



# **Ledelse af forandringsprocesser**

**Et modul fra PD i Projektledelse og organisationsudvikling  
August 2010**

*Pædagogisk Diplomuddannelse (PD)  
Modulvejledning  
Ledelse af forandringsprocesser*

## **1. Indledning**

Vejledning for modulet Ledelse af forandringsprocesser på PD i Projektledelse og organisationsudvikling, bygger på følgende forudsætninger:

At indholdet på modulet Ledelse af forandringsprocesser skal leve op til studieordningens overordnede formål

At indholdet på modulet Ledelse af forandringsprocesser skal give mulighed for, at de studerendes pædagogiske praksis og personlige og faglige erfaringer kan danne udgangspunkt for en teoretisk og metodisk refleksion.

At modulet Ledelse af forandringsprocesser skal rumme mulighed for anvendelse af differentierede undervisningsformer, ligesom der skal kunne veksles mellem lærer- og deltagerstyring

Modulvejledningen er udarbejdet med udgangspunkt i den lovgivning og de bekendtgørelser, der er refereret til i

- BEK nr. 1076 af 17. november 2009 om pædagogiske diplomuddannelser
- Studieordning for den pædagogiske diplomuddannelse af 1. august 2010.

Eksamensmæssigt henvises til

- BEK nr. 782 af 17. august 2009: Bekendtgørelse om prøver og eksamen i erhvervsrettede uddannelser
- BEK nr. 262 af 20. marts 2007: Bekendtgørelse om karakterskala og anden bedømmelse.

For alle ovenstående se: <http://www.uc-dk.dk/da/d/paedgogdiplom.html>

Studiemæssigt udgør modulet 9 ECTS point af en samlet diplomuddannelses 60 ECTS point.

Denne modulvejledning opdateres og uddybes løbende på modulets elektroniske konference, hvorfor studerende skal holde sig løbende orienteret på denne konference.

## **2. Læringsmål**

Ifølge de pædagogiske diplomuddannelsers fælles studieordning er læringsmålet med modulet Ledelse af forandringsprocesser, at den studerende

- har indsigt i ledelse af udviklingsarbejde som en kompleks proces
- kan beskrive, formulere og formidle forskellige samarbejds- og ledelsesformer i institutioner
- kan deltage i og lede målrettede forandringsprocesser i projekter og udviklingsarbejde

## **3. Det faglige indhold**

Det faglige indhold er bygget op over følgende temaer

1. Forskellige teorier om ledelse og perspektiver på pædagogisk ledelse
2. Pædagogisk ledelsesvirksomhed i samspil med medarbejdere samt interne og eksterne interessenter og partnere i og uden for organisationen
3. Ledelse i lærende organisationer. Etablering af ejerskab til udvikling og forandring. Arbejde med modsætninger og udviklingspotentialer i organisationen. Lederopgave og lederrolle i forhold til konsulentvirksomhed, supervision og sparring
4. Pædagogisk ledelse, magt og etik imellem samfundsinteresser, brugerinteresser og institutionsinteresser. Etablering af et positivt og trygt udviklingsmiljø, der kan rumme deltagerens ambivalens/modstand i forandringsprocesserne og bidrage til en positiv læring og kompetenceudvikling

#### **4. Formidling**

Formidlingsformerne kan f. eks. være holdundervisning, oplæg, udviklingsværksteder, vejledning, gruppearbejde, audiovisuelle kommunikationsformer, øvelser.

Det internetbaserede system FRONTER anvendes som digital platform for kommunikation og materialeudveksling mellem undervisere og hold og til kommunikation mellem de studerende.

#### **5. Eksamen**

Skriftlig fremstilling: Udarbejdelse af skriftligt oplæg.

Eksamensform: Mundtlig eksamen på baggrund af det skriftlige oplæg.

Bedømmelse med ekstern censur.

Bedømmelsesskala: 7-trins-skalaen.

Som censor medvirker en ministerielt beskikket censor fra censorkorpset. Der gives ikke skriftlig begrundelse for bedømmelsen.

#### **Eksamensregistrering**

Som tilmeldt på modulet Ledelse af forandringsprocesser er man automatisk tilmeldt først kommende eksamen på modulet. University College Lillebælt oplyser i starten af hvert semester på Fronter<sup>1</sup> de studerende om frister vedrørende studiet. Fristerne gælder for områder som aflevering af problemformulering og foreløbig litteraturliste, eksamensframelding, grupperegistrering, gentilmelding til eksamen og aflevering af skriftlige oplæg, synopser og opgaver. De relevante blanketter findes ligeledes på Fronter i rummet "Studieinformation" under "Skabeloner og blanketter".

#### **Periode, omfang og vejledning**

Arbejdet med det skriftlige oplæg kan foregå individuelt eller i grupper. Gruppetørrelsen er på maksimalt 3 personer<sup>2</sup>. I det skriftlige oplæg formulerer, identificerer og reflekterer de(n) studerende over udvalgte problemstillinger.

I løbet af modulet vejledes de(n) studerende i valg af emne, problemformulering/problemstilling og valg af litteratur. Det skriftlige oplæg udarbejdes på grundlag af en selvvalgt og af vejlederen godkendt problemformulering. Den godkendte problemformulering afleveres tillige med en foreløbig litteraturliste inden den fastsatte tidsfrist på Fronter i modulets rum under "Aflevering".

De(n) studerende kan modtage vejledning under udarbejdelsen af det skriftlige oplæg.

#### **Det skriftlige oplæg**

Det skriftlige oplæg kan være en traditionel opgavetekst med analyse, men kan også være udformet som et essay, et debatindlæg eller lignende. Det skriftlige oplæg er efterfulgt af en mundtlig prøve.

#### **Indhold**

Udover de nedenfor anførte Formkrav, er der ikke bestemte indholdsmæssige krav til et skriftligt oplæg, men oplægget **bør** indeholde:

- En begrundet indkredsning af - og redegørelse for valg af emne problemformulering/problemstillinger
- Redegørelse for valg af teori og metode

---

<sup>1</sup> Find tidsfristerne på Fronter i rummet Studieinformation under "Tidsfrister og eksamen"

<sup>2</sup> Grupper, der ønsker at aflevere et gruppefremstillet skriftligt oplæg, skal aflevere et grupperegistreringsskema, der findes på Fronter i rummet Studieinformation under "Skabeloner og blanketter"

*Pædagogisk Diplomuddannelse (PD)  
Modulvejledning  
Ledelse af forandringsprocesser*

- En mindre bearbejdning af problemformulering og problemstillinger med inddragelse af bidrag som teori, udviklingsarbejde, relevant litteratur, empiriske undersøgelser, kildemateriale og egne erfaringer
- Konklusion, der viser tilbage til problemformuleringen/problemstillingerne
- Perspektivering/vurdering af konsekvenser for pædagogisk virksomhed
- Overvejelser omkring gyldighed og pålidelighed
- Refleksion over egen arbejds- og erkendelsesproces

### Formkrav

Et skriftligt oplæg skal indeholde:

- Forside<sup>3</sup>. Forsiden indeholder oplysninger om modulets navn, måned og årstal for eksamens-termin, studerendes navn og studienummer og vejleders navn. Det anføres hvorvidt oplægget må udlånes eller ej og det samlede antal tegn med mellemrum angives<sup>4</sup>
- Problemformulering samt foreløbig litteraturliste
- Indholdsfortegnelse med angivelse af overskrifter og sidetal
- Sidetal
- Litteraturliste

### Omfang

Skriftligt oplæg

Antal studerende	Maksimalt sidetal
1	5 sider
2	7 sider
3	9 sider

En side er på maksimalt 2.600 tegn, inklusiv mellemrum

Forside, problemformuleringsskema, indholdsfortegnelse, bilagsliste, litteraturliste og bilag indgår ikke i det maksimale sidetal.

### Aflevering af skriftligt oplæg

Det skriftlige oplæg afleveres elektronisk på Fronter i modulets rum. I rummet Studieinformation kan du finde oplysninger om afleveringsfristen. Den modulansvarlige underviser instruerer nærmere i, hvordan elektronisk aflevering på Fronter foregår. Se yderligere information om elektronisk aflevering i de udarbejdede vejledninger i rummet "Studieinformation" under "Studiestøttende aktiviteter og redskaber".

### Mundtlig prøve

Eksamen er tilrettelagt som en individuel prøve.

Eksamen former sig som en samtale mellem eksaminand og eksaminator, hvori censor kan deltage.

Prøvetiden fastsættes på følgende måde:

Antal studerende	Prøvetid inklusive votering (minutter)	Eksaminationstid (minutter)	Heraf minutter til selvstændigt oplæg
1	30	22	7

Den studerende kan maksimalt disponere over 1/3 af eksaminationstiden til et selvstændigt oplæg.

<sup>3</sup> Et eksempel på en skabelon til "Forside" finder du på Fronter i rummet Studieinformation under "Blanketter og skabeloner"

<sup>4</sup> I tekstbehandlingsprogrammet Word finder du "tegn med mellemrum" ved under "Funktioner" at vælge "Ordoptælling"

*Pædagogisk Diplomuddannelse (PD)  
Modulvejledning  
Ledelse af forandringsprocesser*

### **Bedømmelse og øvrige eksamensbestemmelser**

Bedømmelsen følger bestemmelserne i BEK nr. 262 af 20. marts 2007 (Bekendtgørelse om karakter-skala og anden bedømmelse).

Vurderingen af den mundtlige eksamen sker på baggrund af, i hvilken grad den studerende er i stand til at indfri modulets læringsmål<sup>5</sup>, herunder hvorledes den studerende kan:

- Afgrænse og identificere en relevant problemformulering/relevante problemstillinger
- Reflektere over og bearbejde en problemformulering/udvalgte problemstillinger – herunder hvordan den studerende inddrager teorier og empiri fra det pædagogiske fagområde samt beslægtede fagområder
- At vurdere den måde, problemformuleringen/problemstillingerne er behandlet på, idet der inddrages metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser samt overvejelser om pålidelighed og gyldighed
- At formidle sig fagligt

Det skriftlige oplæg indgår ikke i bedømmelsen.

Ifølge § 17, stk. 3 i Prøve- og eksamensbekendtgørelsen kan institutionen tillade en studerende, der ønsker det, at aflægge prøve på et fremmedsprog. Undtaget er dog prøver, der forudsætter fremstilling på dansk.

Yderligere oplysninger kan fås hos diplomuddannelsernes faglige vejledere.

En eventuel klage over bedømmelsen skal rettes til uddannelseschefen, University College Lillebælt, Efter- og Videreuddannelse, senest to uger efter at bedømmelsen af eksamen er bekendtgjort. Klagen skal være skriftlig og begrundet. For yderligere oplysning henvises til Prøve- og eksamensbekendtgørelsen.

Såfremt den studerende ikke består eksamen er der mulighed for reeksamination op til to gange. Eksamensfravær grundet sygdom skal meddeles til studiekontoret. For at kunne gå til sygeeksamen kræves lægeerklæring. Sygeeksamen erstatter den ordinære eksamen og tæller derfor ikke som reeksaminationsforsøg. Såfremt en studerende ikke består eksamen eller er fraværende på grund af sygdom, tilbyder University College Lillebælt reeksamination i umiddelbar forlængelse af eksamensterminen. Herved gives de studerende mulighed for at gennemføre studiet med den erhvervede viden så present som muligt. Øvrige studerende, der ikke har været til eksamen ved modulets afslutning kan tilmelde sig eksamen på ny i henhold til studiets normale tilmeldingsfrister og eksamensterminer.

### **Modulbevis**

Efter eksamen tilsendes modulbevis for bestået eksamen i Ledelse af forandringsprocesser

### **Evaluering**

Underviserne skal sammen med de studerende foretage en evaluering af modulet Ledelse af forandringsprocesser idet der fokuseres på deltagernes studiearbejde, læreprocesser og udbytte samt på modulets tilrettelæggelse.

Herudover skal modulet evalueres skriftligt på Fronter på baggrund af et fælles evalueringsskema for de Pædagogiske Diplomuddannelser ved University College Lillebælt.

---

<sup>5</sup> Sidst i modulvejledningen findes den "Vejledende karakterbeskrivelse" for modulet

*Pædagogisk Diplomuddannelse (PD)  
Modulvejledning  
Ledelse af forandringsprocesser*

**6. Litteratur**

Den faglige litteratur på modulet Ledelse af forandringsprocesser har et vejledende omfang på ca. 800 sider. Ved godkendelse af problemformuleringen godkendes samtidig en foreløbig litteraturliste, der angiver de(n) studerendes valg af litteratur til modulet. Litteraturlisten kan være opdelt i vejledende litteratur og supplerende litteratur.

Pædagogisk Diplomuuddannelse (PD)  
 Modulvejledning  
 Ledelse af forandringsprocesser

7. Bilag

Vejledende karakterbeskrivelser: Projektledelse og organisationsudvikling – Modul 3: Ledelse af forandringsprocesser

<b>Karakteren 12:</b> Gives for den fremragende præstation der demonstrerer udtømmende opfyldelse af fagets mål med ingen eller få uvæsentlige mangler.	<b>Karakteren 10:</b> Gives for den fortrinlige præstation, der demonstrerer omfattende opfyldelse af fagets mål med nogle mindre væsentlige mangler	<b>Karakteren 7:</b> Gives for den gode præstation, der demonstrerer opfyldelse af fagets mål med en del fejl og mangler.	<b>Karakteren 4:</b> Gives for den jævne præstation, der demonstrerer opfyldelse af fagets mål med adskillige væsentlige mangler	<b>Karakteren 02:</b> Gives for den tilstrækkelige præstation, der demonstrerer den minimalt acceptable grad af opfyldelse af fagets mål	<b>Karakteren 00:</b> Gives for den utilstrækkelige præstation, der ikke demonstrerer en acceptabel opfyldelse af fagets mål	<b>Karakteren -03:</b> Gives for den helt uacceptable præstation
<b>Viden:</b> Med ingen eller få uvæsentlige mangler demonstrerer udtømmende	<b>Viden:</b> Med mindre væsentlige mangler demonstrerer omfattende	<b>Viden:</b> Med en del fejl og mangler demonstrerer	<b>Viden:</b> Med adskillige væsentlige mangler demonstrerer	<b>Viden:</b> Demonstrerer den minimalt acceptable grad	<b>Viden:</b> Demonstrerer ikke acceptabel	<b>Viden:</b> Demonstrerer helt uacceptable
indsigt i ledelse af udviklingsarbejde som en kompleks proces	indsigt i ledelse af udviklingsarbejde som en kompleks proces	indsigt i ledelse af udviklingsarbejde som en kompleks proces	indsigt i ledelse af udviklingsarbejde som en kompleks proces	indsigt i ledelse af udviklingsarbejde som en kompleks proces	indsigt i ledelse af udviklingsarbejde som en kompleks proces	indsigt i ledelse af udviklingsarbejde som en kompleks proces
<b>Færdigheder:</b> Med ingen eller få uvæsentlige mangler demonstrerer at kunne	<b>Færdigheder:</b> Med mindre væsentlige mangler demonstrerer omfattende at kunne	<b>Færdigheder:</b> Med en del fejl og mangler demonstrerer at kunne	<b>Færdigheder:</b> Med adskillige væsentlige mangler demonstrerer at kunne	<b>Færdigheder:</b> Demonstrerer den minimalt acceptable grad af at kunne	<b>Færdigheder:</b> Demonstrerer ikke acceptabel	<b>Færdigheder:</b> Demonstrerer helt uacceptable
deltage i og lede målrettede forandringsprocesser i projekter og udviklingsarbejde	deltage i og lede målrettede forandringsprocesser i projekter og udviklingsarbejde	deltage i og lede målrettede forandringsprocesser i projekter og udviklingsarbejde	deltage i og lede målrettede forandringsprocesser i projekter og udviklingsarbejde	deltage i og lede målrettede forandringsprocesser i projekter og udviklingsarbejde	deltage i og lede målrettede forandringsprocesser i projekter og udviklingsarbejde	deltage i og lede målrettede forandringsprocesser i projekter og udviklingsarbejde

<b>Kompetencer:</b> Med ingen eller få uvæsentlige mangler demonstrerer at kunne	<b>Kompetencer:</b> Med mindre væsentlige mangler demonstrerer på omfattende vis at kunne	<b>Kompetencer:</b> Med en del fejl og mangler demonstrerer at kunne	<b>Kompetencer:</b> Med adskillige væsentlige mangler demonstrerer at kunne	<b>Kompetencer:</b> Demonstrerer den minimalt acceptable grad af at kunne	<b>Kompetencer:</b> Demonstrerer ikke acceptabel grad af	<b>Kompetencer:</b> Demonstrerer helt uacceptable
beskrive, formulere og formidle forskellige samarbejds- og ledelsesformer i institutioner,	beskrive, formulere og formidle forskellige samarbejds- og ledelsesformer i institutioner,	beskrive, formulere og formidle forskellige samarbejds- og ledelsesformer i institutioner,	beskrive, formulere og formidle forskellige samarbejds- og ledelsesformer i institutioner,	beskrive, formulere og formidle forskellige samarbejds- og ledelsesformer i institutioner,	beskrive, formulere og formidle forskellige samarbejds- og ledelsesformer i institutioner,	beskrive, formulere og formidle forskellige samarbejds- og ledelsesformer i institutioner,