Master i ledelsesudvikling (MMD)

Præambel

I henhold til § 13 i bekendtgørelse nr. 1187 af 17. december 2009 om masteruddannelser ved universiteterne (masterbekendtgørelsen); § 29 i bekendtgørelse nr. 1062 af 30. juni 2016 om eksamen og censur ved universitetsuddannelser (eksamensbekendtgørelsen); og § 20 i bekendtgørelse nr. 114 af 3. februar 2015 om karakterskala og anden bedømmelse ved uddannelser på Uddannelses- og Forskningsministeriets område (karakterbekendtgørelsen) har dekanen for uddannelse efter forslag fra studienævnet godkendt følgende studieordning.

Kapitel 1: Studiespecifikke bestemmelser

Uddannelsens betegnelse og varighed

§ 1. Uddannelsens betegnelse er Master i ledelsesudvikling, forkortet MMD. Uddannelsens engelske betegnelse er Master of Management Development, forkortet MMD.

Stk. 2. Udannelsen hører under studienævnet for Master of Management Development.

Stk. 3. Uddannelsen er en 2-årig deltidsuddannelse normeret til ét studenterårsværk: 60 ECTS-point. Uddannelsen tilrettelægges, så den kan følges af personer med fuldtidsbeskæftigelse.

Stk. 4. Uddannelseslængden angiver det antal studenterårsværk, der er lagt til grund ved tilrettelæggelsen af uddannelsen. Et studenterårsværk er en fuldtidsstuderendes arbejde i et år og svarer til en årlig arbejdsbelastning på 1650 arbejdstimer svarende til 60 point i European Credit Transfer System (ECTS-point). Arbejdsbelastningen omfatter skemalagt undervisning, hjemmeforberedelse, udarbejdelse af skriftlige arbejder, projekter, øvrige aktiviteter i forbindelse med undervisningen samt selvstudium og eksamensforberedelse og -deltagelse.

Stk. 5. Uddannelsen skal være afsluttet senest 4 år efter studiestart. Studienævnet kan dispensere herfra.

Adgangskrav

§ 1A. Adgangen til MMD forudsætter, at ansøgeren har bestået en videregående uddannelse på mindst bachelorniveau herunder professionsbachelorniveau eller den erhvervsøkonomiske diplomuddannelse (HD), har mindst 3 års relevant erhvervserfaring og besidder sproglige færdigheder i engelsk, der kvalificerer ansøgeren til at følge et undervisningsforløb, hvoraf dele afvikles på engelsk; dvs. svarende til gymnasialt B-niveau. Studienævnet kan fastsætte nærmere regler for dokumentation af engelskkundskaber. Studienævnet kan fastsætte krav om aflæggelse af supplerende prøver. Yderligere specifikation af optagelseskrav er beskrevet i uddannelsens ansøgningsmaterialer.

Stk. 2. Studienævnet fastsætter nærmere regler for, efter hvilke kriterier ansøgere optages, hvis der er flere ansøgere som opfylder adgangskravene, end der er optagelsespladser til rådighed.

Stk. 3. Ved indskrivning til enkeltfag kan studienævnet dispensere fra adgangskravene i stk. 1, hvis ansøgeren skønnes at have de faglige forudsætninger, der er nødvendige for at kunne gennemføre enkeltfaget. En studerende kan dog ikke gennemføre den samlede uddannelse ved enkeltfag uden at tilfredsstille adgangskravene i stk. 1 eller have fået adgang i medfør af stk. 2.

Stk. 4. Ansøgningsfrist til uddannelsen fremgår af uddannelsens hjemmeside og informationsmaterialet. Der kan forekomme flere optagelsesrunder til hvert hold.

Stk. 5. Universitetet kan optage ansøgere, der ikke opfylder betingelserne i stk. 1, men som ud fra en konkret vurdering skønnes at have uddannelsesmæssige forudsætninger, der kan sidestilles hermed, Kravet om erhverserfaring kan dog ikke afviges. Adgangen kan betinges af, at ansøgeren gennemfører en personlig samtale med eventuel anden form for individuel bedømmelse, der dokumenterer nødvendige kvalifikationer.

Formål

§ 2. Uddannelsen til Master of Management Development (MMD) er en international anerkendt videregående og specialiseret masteruddannelse med fokus på ledelses- og organisationsudvikling og målrettet erfarne ledere/konsulenter fra både en privat, offentlig og tredje sektor kontekst.

Stk. 2. Formålet med MMD er at give studerende med relevant grunduddannelses baserede forkundskaber og praktisk erhvervserfaring grundlag for en personlig kompetencetilvækst således, at de kan tage ansvar for komplekse og forgrenede organisations- og ledelsesudviklingsprocesser i forbindelse med virksomhedens strategiske mål og satsninger.

Stk. 3. De studerendes kompetencer tilvejebringes ved, at uddannelsen på et videnskabeligt grundlag sætter de studerende i stand til at:

- analysere, designe og implementere ledelses- og organisationsudviklings-processer rettet mod et globaliseret vidensamfund præget af kompleksitet, turbulens og nye kommunikationsteknologier.
- analysere og udvikle personlige erfaringer og kompetencer for så vidt angår procesledelse og konsultative roller.
- skabe en reflekteret og virksomhedsrettet sammenhæng mellem moderne, forskningsbaserede teoridannelser, konkrete ledelsessystemer og en resultatorienteret praksis, samt
- analysere, designe og implementere forskellige ledelsesteknologier (både med og uden ICT), der udmønter forskellige ledelsesteorier og modeller, herunder at kunne reflektere over hvorledes ledelsesteknologier medierer ledelsespraksis.

Kompetenceprofil

§ 3. Studienævnet har udarbejdet følgende kompetenceprofil, som beskriver uddannelsen, jf. § 29, stk. 2, nr. 10, i eksamensbekendtgørelsen:

MMD bygger på et dannelsesideal, der både udtrykker forestillinger om processens karakter og en mulig etik for den, der er med til at organisere denne. Samtidig med en konstatering af at forståelse (læring) typisk sker som ’gennembrud’ i form af overraskende ny indsigt og opfattelse af privilegerede mønstre, relationer og sammenhænge; er det uddannelsens grundlæggende antagelse at selve ’læreprocessen’ tager tid. Et uddannelsesforløb, der bygger på forestillingen om viden-i-kontekst, forudsætter, at de studerende aktivt deltager i en kompliceret konstruktion af forståelse og handlingsrum, der blandt andet bygger på:

- transport af information mellem forståelsesrammer og kontekstopfattelser
- integration af information i en ramme af mulige handlinger
- udvikling af en personlig platform for viden og iværksættelse
- deltagelse i en kollektiv videndannelse der i sig selv bliver del-kontekst
- medansvar for organiseringen af læreprocesser der involverer andre
- fokusering på ledelse gennem rammer, roller og regler

- tolerance for flertydigheden i opfattelsen af mål og processer
- accept af den 'anden' som ligeværdig del af læreprocessen

Det er netop i relationen til de øvrige studerende på holdet; vis-a-vis de temaer og perspektiver som studiet/underviserne introducerer samt relationen til egen ledelsespraksis, at kompetencetilvæksten bliver en viden-i-kontekst konstruktion og ikke en udvendig tilegnelse af selvstændiggjorte teorier og modeller.

MMD er et læringsforløb, hvor den studerende, i tæt samarbejde med medstuderende og med forskerne som undervisere, har afsæt i egen ledelsespraksis og erfaring, når de kompetenceudvikles gennem uddannelsesforløbet.

MMD forfølger således sine mål gennem anvendelse af et særligt læringsmiljø. På MMD er det i høj grad den enkelte studerende, der selv (i dialog med holdet, undervisere, vejledere, coaches o.l.) formulerer personlige udviklingsmål og en personlig udviklingskontrakt, der skal rette sig mod uddannelsens overordnede kompetenceprofil og modulernes læringsmål – men som samtidig kan være åben for en tæt og relevant kobling til den enkelte studerendes praksis og de specifikke udfordringer som virksomheden skal håndtere.

Uddannelsens overordnede kompetenceprofil udgør den overordnede og styrende ramme for såvel det samlede felt af de fælles faglige temaer og aktiviteter, der indgår i uddannelsesforløbet, som for de udviklingskontrakter og læringsmål, der formuleres på individniveau.

Den enkelte studerende skal med andre ord formulere sine personlige udviklingsmål inden for den af uddannelsen definerede ramme (kompetenceprofil) og i relation til uddannelsens fagmoduler og aktiviteter. De personlige mål nedfældes i en personlig kompetenceprofil (med afsæt i seks obligatoriske parametre) og en udviklingskontrakt, der danner udgangspunkt for opfølgning undervejs i studiet. Opfølgningen foregår på flere måder og tager udgangspunkt i refleksioner der kobler til teori på højt internationalt niveau, udvalgt fra de værker der er udpeget undervejs i de faglige forløb på studiet og suppleret efter behov.

- Der er således et fælles fagligt relevant felt og en styrende ramme, som åbner for individuel læring og som sikrer opnåelse af et nødvendigt læringsniveau for hver enkelte studerendes specifikke kompetencetilvækst – snarere end eet uniformt, abstrakt fælles mål.
- Der er således tale om individuelle processer – snarere end en generisk vej til målet.
- Der er således tale om en relativ udpegning af væsentlige forhold i den personlige udviklingskontrakt og kompetenceprofil, der skal tilgodeses i den personlige udviklingsproces og inden for rammerne af MMD's kompetenceprofil, semestrenes og fagmodulernes læringsmål – og ikke en absolut målestok.
- Der er således en fælles skalering (metrik) for udmåling af karakterer der angiver omfanget og kvaliteten af den personlige kompetencetilvækst – og ikke en absolut skala for karakterudmåling.

At tage ansvar for egen læring skal tages bogstaveligt. Ikke mindst i forbindelse med studiets forskellige udprøvningssituationer (semestre og masterafhandling). Det er her, den enkelte studerende tager ansvar for at formidle handling og refleksion i en dokumenteret form, der demonstrerer den personlige kompetencetilvækst illustreret som øget handlingskapacitet i forhold til ledelses- og organisationsudviklingsprocesser, og relateret til relevante teorier og modeller.

Stk. 2. MMD's kompetenceprofil i forhold til den danske kvalifikationsrammes kompetenceprofil for uddannelser af typen "mastergrad" i Danmark kan opstilles som nedenfor.

Viden og forståelse

Vidensfeltet:

De studerende får viden om et konstruktionsperspektiv på ledelse og organisering baseret på højeste internationale forskning. De studerende opnår viden om forskellige teoretiske perspektiver på ledelse, organisationer og forandringsledelse. De studerende får viden om den teoretiske og praktiske applikation af en række udvalgte ledelsesteknologier. De studerende får viden om viden og konstruktion af viden, og den studerende skal være i stand til at identificere forskellige dilemmaer knyttet til ledelse og organisering. Teoretisk arbejdes der på højeste internationale niveau, hvad gælder forskning i kraft af relevant teori og forskningsbaseret tilgang til undervisning.

Forståelses- og refleksionsniveauet:

De studerende kan forstå betydningen af valget af forskellige typer af teorier om ledelse og organisering og kan på et videnskabeligt grundlag reflektere over implikationerne af de forskellige teorier for udøvelse af ledelse, samt kan identificere videnskabelige problemstillinger inden for disse ledelsesteorier. Den studerende skal kunne reflektere over egen ledelsepraksis i forhold til videnskabelige teorier på højeste internationale niveau. Den studerende skal kunne reflektere over det teoretiske grundlag for forskellige ledelsesteknologier og identificere videnskabelige problemstillinger knyttet til deres design og effekter. De studerende skal kunne reflektere over egne læringsprocesser.

Færdigheder

Typen af færdigheder:

De studerende skal kunne anvende videnskabeligt funderede metoder til refleksion over viden og videnskonstruktion. Den studerende skal være i stand til at anvende teoribaserede overvejelser om organisering og ledelse og forstå implikationerne af forskellige valg for organisationen og dens ledelsespraksis. Den studerende skal kunne deltage i identifikation af relevante designs af ledelsesteknologier og redegøre for betydningen af disse valg. Den studerende skal være i stand til at vurdere generaliserbarheden af observationer og muligheden for at overføre disse til andre kontekster.

Vurdering og beslutning:

De studerende skal være i stand til at identificere og analysere konkrete ledelses- og organisations-udviklingsbehov i private og offentlige organisationer, og kunne designe konkrete forslag til indsatser, der kan medvirke til organisationens videre udviklings og læringsprocesser. Disse valg skal være baseret eller inspireret af teoretisk funderende modeller og teorier.

Formidling:

De studerende skal kunne formidle og diskutere problemstillinger relateret til ledelsesudvikling på både makro-, meso- og mikro-niveau. De skal kunne formidle organisatoriske analyser af virksomheder, procesanalyser af grupper og teams, samt også kunne redegøre for egne personlige udviklingsprocesser og problemstillinger. De skal være i stand til at kommunikere på tværs af organisationer og virksomheder til alle typer af medarbejdere på alle niveauer.

Kompetencer

Handlingsrummet:

De studerende skal være i stand til at forstå og analysere ledelsesmæssige problemstillinger i komplekse, dynamiske og emergerende organisationer. De studerende skal selvstændigt kunne planlægge og gennemføre kortlægning af ledelsesudfordringer, designe løsningsforslag baseret på teoretisk informerede valg og gennemføre udviklingsaktiviteter. De studerende skal kunne varetage en løbende monitorering og refleksion af egen ledelsespraksis, for at fastholde egen udvikling.

Samarbejde og ansvar:

De studerende skal kunne indgå i vekslende typer af konstellationer og samarbejder, og kunne indgå i forskellige roller i forskellige typer af aktiviteter, fx som projektleder, planlægger, koordinator, faglig sparingspartner, viden indsamler og analytiker.

Læring:

Den studerende skal selvstændigt tage ansvar for egne læreprocesser og lederudvikling og selvstændigt kunne reflektere over observationer, og den videnskonstruktion som disse processer er udtryk for.

Indhold og struktur

§ 4. Uddannelsen afvikles i form af forelæsninger, diskussioner, IT-understøttede læreprocesser, case- og øvelsesbaserede forløb, feltarbejde og studierejser.

Stk. 2. I løbet af uddannelsen vil de studerende tilegne sig viden, færdigheder og kompetencer på masterniveau i en proces med vekslende typer af aktiviteter, som understøtter en progressiv læringsproces over de fire semestre. Uddannelsens struktur og progression understøtter kompetenceprofilen med et rammesættende første semester og efterfølgende to applikationssemestre (2. og 3. semester) og endelig et opsamlende og perspektiverende 4. semester. Progressionen faciliteter en læringsproces, der på første semester indledes med at sætte fokus på det personlige narrativ og mål, introducerer forskellige teorier om ledelse og organisation, og som igangsætter en kritisk teoribaseret refleksion omkring viden og videnskonstruktion. Dernæst introduceres på andet semester en række etablerede ledelsesteknologier og ledelsesværktøjer, som udsættes for diverse afprøvninger og tests i forhold til egen praksis, hvorunder den etablerede grundlagsviden fra første semester også inddrages. Betydningen af kontekst for udøvelse af ledelse sættes på tredje semester til debat sammen med en afprøvning af deltagernes kompetencer til at analysere og designe en konkret forandringsledelsesopgave - baseret på en teoribaseret belysning af forandringsledelse. Uddannelsen afrundes med oplæg om ledelsesfilosofi og videnskonstruktion som bidrag til arbejdet med tværgående syntese og udvikling af den afsluttende masterafhandling, hvori de studerende forventes at dokumentere, diskutere og relatere deres egen kompetencetilvækst til relevante teorier og modeller på højt internationalt niveau.

Stk. 3. Uddannelsens forskellige aktiviteter, skal tilsammen understøtte læringsmål og ønskede kompetencer som beskrevet i læringsmål for uddannelsen. Til aktiviteterne er knyttet en semesterprøve på hvert semester, samt diverse obligatoriske godkendelsesopgaver, jf. § 5A. Formål med og indhold i de forskellige aktiviteter er beskrevet i fagbeskrivelser for uddannelsen og formidles yderligere via den elektroniske læringsplatform på CBS.

Stk. 4. Den studerende er ansvarlig for at identificere og præsentere en litteraturliste af nærmere defineret omfang, med værker på højeste internationale niveau i forbindelse med hver udprøvning. Denne skal godkendes. I løbet af undervisningen præsenteres de studerende for potentielle relevante

værker og kilder, og ud fra disse udvælges den delmængde, der har relevans for den enkeltes personlige udviklingsprojekt.

Stk. 5. Hver studerende formulerer i begyndelsen af første semester en personlig udviklingskontrakt, som ud fra alle seks dimensioner i MMD's kompetencehjul og ud fra det samlede felt af temaer, der indgår i studiets fagmoduler og aktiviteter, skitserer de udviklingsmål og pejlemærker, som den studerende har for egen ønsket kompetencetilvækst i løbet af MMD studiet. De personlige udviklingsmål vil løbende blive udviklet og monitoreret semester for semester.

Stk. 6. MMD's kompetencehjul illustrerer, hvordan uddannelsen sigter efter at udvikle og monitorere den enkelte studerendes kompetencetilvækst ud fra tre akser med seks gensidigt modsætningsfyldte delkompetencer: det refleksive og det handlingsorienterede; det personlige og det interpersonelle; samt det fagspecifikke og tekniske. Kompetencehjulet findes her på MMD's hjemmeside på CBS

Uddannelsens struktur

Stk. 7. Hver semesterudprøvning danner udgangspunkt for en diskussion af den enkeltes kompetencetilvækst i den pågældende periode, baseret på den studerendes observationer, teori-baserede refleksioner og anden dokumentation. Kompetencetilvæksten vurderes således relativt og i forhold til den studerendes evne til en teoribaseret refleksion ud fra den relevante teori, der skal være på højeste videnskabelige niveau, og i forhold til egen ledelsespraksis.

Stk. 8. Som afslutning på uddannelsen udarbejdes en masterafhandling, hvis formål det er at dokumentere den personlige kompetencetilvækst, som den studerende har opnået i løbet af uddannelsen, samt at skabe sammenhæng og perspektiv på den personlige læring. Endvidere skal master-afhandlingen skabe sammenhæng mellem undervisningens faglige, teoretiske perspektiver og de praksisvilkår, som den stu-derende arbejder under til hverdag. Masterafhandlingen skrives individuelt og faciliteres af metodeworkshop og projektvejledning.

Stk. 9. De enkelte kursers omfang i ECTS og deres placering på uddannelsen fremgår af nedenstående oversigt. Kursusbeskrivelserne findes i det elektroniske kursuskatalog. Direkte links findes i nedenstående skema.

Kursus	ECTS
Personligt narrativ, viden, ledelse og organisation	15
Applikation og refleksioner over ledelsesteknologier	15
Mikroledelsesteknologier, kontekst og forandringsledelse	15
Masterprojekt	15

Valgfag

Stk. 10. Der er ingen valgfag på MMD.

Prøver

§ 5. Uddannelsen omfatter nedenstående prøver. De enkelte prøvers læringsmål og eksamensbestemmelser findes i det elektroniske kursuskatalog. I skemaet nedenfor er der indsat direkte links til de enkelte prøver.

Prøverne summerer i alt 60 ECTS.

Prøvens navn	Prøveform	Bedømmelse	Intern/ekstern prøve	ECTS	Vægt
1. semester					
Personligt narrativ, viden, ledelse og organisation	Mundtlig prøve på baggrund af skriftligt produkt	7-trins-skala	Ekstern prøve	15	15
2. semester					
Applikation og refleksioner over ledelsesteknologier	Mundtlig prøve på baggrund af skriftligt produkt	7-trins-skala	Intern prøve	15	15
3. semester					
Mikroledelsesteknologier, kontekst og forandringsledelse	Mundtlig prøve på baggrund af skriftligt produkt	7-trins-skala	Intern prøve	15	15
4. semester					
Masterprojekt	Mundtlig prøve på baggrund af skriftligt produkt	7-trins-skala	Ekstern prøve	15	15

Forudsætninger for indstilling til prøver: obligatoriske aktiviteter

§ 5A. Ved følgende prøver er der obligatoriske godkendelsesopgaver eller krav om aktiv undervisningsdeltagelse, jf. § 13. De nærmere bestemmelser er angivet i den relevante kursusbeskrivelse i det elektroniske kursuskatalog, følg linket nedenfor.

Kursus	Antal obligatoriske aktiviteter
Personligt narrativ, viden, ledelse og organisation	3
Applikation og refleksioner over ledelsesteknologier	3
Mikroledelsesteknologier, kontekst og forandringsledelse	3
Masterprojekt	1

Censorkorps

§ 6. Uddannelsen hører under censorkorpset for de erhvervsøkonomiske uddannelser.

Beståkrav

§ 7. De generelle beståkrav fremgår af § 26.

Undervisningsformer

§ 8. MMD udfoldes gennem forskelligartede læringsaktiviteter – fra traditionel forelæsning, øvelser, casearbejde, eksperimenter i egen organisation, dialog på holdet og i mindre grupper, til studieture, job-bytte, netbaserede processer m.v.

Stk. 2. Udover fagmodulernes fastlagte aktiviteter gennemfører deltagerne i løbet af uddannelsen en række aktiviteter, som skal understøtte læringsprocesserne ved at skabe anledninger til læring og rum til refleksion. Det sker fx ved job-swop, 24 timers change management on-site øvelse og besøg på international ledelseskonference. Til disse aktiviteter er knyttet formelle oplæg, målbeskrivelser samt rapportering og opfølgning for at kunne understøtte læring og refleksionen.

Stk. 3. Personlig refleksion på studiet samt omsætning af uddannelsens faglige indhold til personlig og organisatorisk læring understøttes yderligere af organiseringen af deltagerne i refleksionspartnerskaber, skiftende semestergrupper, coachingdage på studiet samt studiets facilitering af coachordning.

Forudsætningsbindinger

§ 9. Det er en forudsætning for at kunne deltage i semesterprøverne at alle de forudgående semesterprøver er bestået.

Stk. 2. Det er en forudsætning for at kunne indlevere masterafhandlingen, at de forudgående prøver er bestået.

§ 10. (Benyttes ikke).

Kapitel 2: Generelle bestemmelser for masteruddannelser

§ 11. Undervisningen tilrettelægges i et samarbejde mellem studielederen, de fagansvarlige og fagenes undervisere. Studienævnet godkender plan for tilrettelæggelse af undervisningen.

Undervisnings- og eksamenssprog

§ 12. Prøverne aflægges på dansk, jf. dog stk. 3-5, medmindre det er en del af prøvens formål at dokumentere den studerendes færdigheder i et fremmedsprog. Prøverne kan dog aflægges på svensk og norsk i stedet for dansk, medmindre det er en del af prøvens formål at dokumentere færdigheder i dansk.

Stk. 2. På uddannelser, der udbydes på dansk, skal man være indstillet på at skulle kunne læse svenske, norske og engelske tekster og at kunne deltage i undervisning på disse sprog.

Stk. 3. Der kan forekomme engelske ord og sentenser på engelsk i opgaveteksten, og opgaveteksten kan endvidere være vedlagt bilag på engelsk.

Stk. 4. Har undervisningen i et kursus været gennemført på et fremmedsprog, vil det fremgå af kursusbeskrivelsen, og prøven aflægges så på dette sprog, medmindre det er en del af prøvens formål at dokumentere den studerendes færdigheder i et andet sprog. Studienævnet kan fravige denne regel.

Stk. 5. Studienævnet kan i øvrigt, hvor forholdene gør det muligt, tillade studerende at aflægge en prøve på et fremmedsprog. Det gælder dog ikke, hvis det er en del af prøvens formål at dokumentere færdigheder i dansk eller i et bestemt andet sprog.

Stk. 6. Ansøgninger efter stk. 5 skal indsendes til studiesekretariatet senest 1 måned inden prøvens afholdelse.

Stk. 7. Bestemmelserne vedrørende eksamenssprog gælder for såvel mundtlige som skriftlige stedprøver som for alle former for skriftlige opgavebesvarelser, der udarbejdes hjemme (seminarer, projekter m.v.) og som skal underkastes bedømmelse.

Forudsætninger for indstilling til en prøve: obligatoriske godkendelsesopgaver og krav om aktiv undervisningsdeltagelse

§ 13. Ud over de i § 5 omhandlede prøver, der indgår i det samlede eksamensresultat, kan der i de enkelte kurser stilles krav om, at der i forbindelse med undervisningen afleveres en eller flere opgavebesvarelser til bedømmelse (såkaldte obligatoriske godkendelsesopgaver). Det er en forudsætning, for at den studerende kan indstille sig til og deltage i den afsluttende prøve i kurset, at det fastsatte antal obligatoriske godkendelsesopgaver er afleveret og bedømt "Godkendt" inden en fastsat frist. De nærmere bestemmelser om opgavernes antal, form og øvrige vilkår fremgår af kursusbeskrivelsen for det pågældende kursus.

Stk. 2. En studerende, der efter udløbet af den i stk. 1 fastsatte frist mangler at få godkendt én eller flere opgaver i forhold til det fastsatte krav til antal godkendte opgaver i kurset, har mulighed for at få udleveret ekstra opgaver. Dette forudsætter dog, at den studerende har gjort forsøg i alle stillede opgaver, medmindre det kan godtgøres at manglende aflevering skyldes sygdom eller lignende.

Stk. 3. Ud over de i § 5 omhandlede prøver, der indgår i det samlede eksamensresultat, kan der i de enkelte kurser stilles krav om, at deltagelse i undervisningen i nærmere specificeret omfang og form, er en forudsætning for, at den studerende kan indstille sig til og deltage i prøven i kurset; der vil være tale om afgrænsede dele af undervisningen (fremlæggelsesseminarer, caseforløb og lign.). De nærmere bestemmelser fremgår af kursusbeskrivelsen for det pågældende kursus, jf. også § 27, stk. 2.

Til- og framelding til prøver

§ 14. Er den studerende tilmeldt et fag m.v., hvortil der er knyttet en eller flere prøver, er den studerende automatisk tilmeldt den/disse prøver for så vidt angår de ordinære prøver. Rettidig afmelding skal ske senest 1 måned før prøvens påbegyndelse.

Stk. 2. Hvis rettidig afmelding ikke foreligger, betragtes prøven som påbegyndt og tæller derfor som et eksamensforsøg, jf. § 27, stk. 1.

Stk. 3. Studienævnet kan dispensere fra stk. 1-2, herunder for den fastsatte frist, hvis der foreligger usædvanlige omstændigheder.

Sygeprøve og omprøve

§ 15. En studerende, der har været forhindret i at gennemføre en prøve på grund af dokumenteret sygdom eller af anden dokumenteret grund, skal have mulighed for at aflægge prøven snarest muligt.

Stk. 2. Adgangen til at deltage i en sygeprøve omfatter alene studerende, der har været tilmeldt en **ordinær** prøve. Der afholdes således ikke sygeprøve for studerende, der pga. sygdom ikke har kunnet deltage i en omprøve.

Stk. 3. Sygeprøve afholdes snarest muligt efter den ordinære prøve, dvs. i samme eksamenstermin eller i umiddelbar forlængelse heraf.

Stk. 4. Om adgangen til sygeprøve, herunder krav til dokumentation m.v., henvises i øvrigt til CBS' regler for deltagelse i sygeprøve. Vær opmærksom på dokumentationsfristen nævnt i reglerne.

§ 16. Studerende, der er udeblevet fra, har frameldt sig eller ikke har bestået en ordinær prøve, har adgang til at tilmelde sig en omprøve. Det er dog muligt for det enkelte studienævn at fastsætte krav om deltagelse i den ordinære prøve som forudsætning for at kunne deltage i omprøven; det vil i så fald fremgå af de studiespecifikke bestemmelser i kapitel 1, jf. §§ 8-10.

Stk. 2. Omprøve afholdes snarest muligt efter den ordinære prøve, dvs. i samme eksamenstermin eller i umiddelbar forlængelse heraf.

Stk. 3. Deltagelse i omprøve tæller som fornyet deltagelse i vedkommende prøve.

§ 17. Syge-/omprøven afholdes efter samme læringsmål, som gælder for den ordinære prøve.

Stk. 2. Syge-/omprøven afholdes efter samme eksamensbestemmelser som gælder for den ordinære prøve medmindre:

1. der i eksamensbestemmelserne for den pågældende prøve eksplicit er fastsat afvigende bestemmelser vedrørende syge- og omprøve, eller

2. der er tale om en skriftlig stedprøve, hvor antallet af eksaminander til syge-/omprøven tilsiger, at denne mest hensigtsmæssigt kan afholdes som mundtlig prøve.

Stk. 3. Det er ikke muligt at fastsætte en anden prøveform for masterprojektet.

Ekstraordinær omprøve og tilbud om ombedømmelse/omprøve

§ 18. Såfremt der foranstaltes eller gives tilbud om ekstraordinær omprøve efter eksamensbekendtgørelsens § 21 (vedr. mangler ved prøven) eller gives tilbud om ombedømmelse/omprøve efter eksamensbekendtgørelsens § 36 eller § 41 (vedr. klager over bedømmelse), gælder samme læringsmål som for den ordinære prøve.

Stk. 2. De i stk. 1 omtalte prøver kan afholdes efter samme eksamensbestemmelser, som gælder for omprøven, hvis der er tale om et tilbud om en ekstraordinær omprøve.

Prøveformer

§ 19. Prøverne er tilrettelagt som individuelle prøver eller som gruppeprøver. Den konkrete prøveform, herunder om det er en individuel prøve, en gruppeprøve eller en kombination af disse, fremgår af kursusbeskrivelsen for den pågældende prøve, jf. links i § 5.

Stk. 2. Ved såvel en individuel prøve som en gruppeprøve skal der foretages en individuel bedømmelse af de studerendes præstationer og gives individuelle karakterer, jf. stk. 3 og 4.

Stk. 3. Ved en mundtlig gruppeprøve skal den enkelte studerende eksamineres på en sådan måde, at det sikres, at der kan foretages en individuel bedømmelse af den studerendes præstation.

Stk. 4. Ved en skriftlig opgavebesvarelse, som er udarbejdet af flere studerende, og som ikke følges op af en mundtlig eksamination, skal den enkelte studerende individualisere sin del af besvarelsen på en sådan måde, at det sikres, at der kan foretages en individuel bedømmelse. Se 'Notat om individualisering af skriftlige opgavebesvarelser' i den studieadministrative regelsamling.

Stk. 5. For gruppeprøver fastsættes i eksamensbestemmelserne for den enkelte prøve, jf. stk. 1, bestemmelser om de af de nedenfor nævnte forhold, der er relevante for den pågældende prøveform:

1. maksimalt antal deltagere i en gruppe
2. den til den mundtlige prøve afsatte eksaminationstid, jf. stk. 3
3. kravene til individualiseringen, jf. stk. 4.

Stk. 6. Hvis de studerende ved en prøve, der efter eksamensbestemmelserne afholdes som gruppeprøve, kan vælge i stedet at erlægge prøven som en individuel prøve, angives dette i kursusbeskrivelsen. Hvor den pågældende prøve omfatter både en skriftlig og en mundtlig del, skal begge dele i så fald erlægges som individuel prøve.

Stk. 7. Ved mundtlige prøver på baggrund af skriftligt produkt gælder for alle variationer:

1. at aflevering af det skriftlige produkt er en forudsætning for at deltage i den mundtlige prøve,
2. at såvel det skriftlige produkt som den mundtlige præstation indgår i bedømmelses-grundlaget,
3. at bedømmelsen er en samlet vurdering (helhedsbedømmelse) af det skriftlige produkt og den individuelle mundtlige præstation.

Eksamensregler

§ 20. En studerende, der deltager i en prøve, har pligt til at gøre sig bekendt med og at overholde de bestemmelser, der er fastsat for den pågældende prøve, samt de generelle regler, som den pågældende prøve er omfattet af. Dette gælder navnlig:

- Eksamensbestemmelserne for den pågældende prøve, jf. links i § 5.
- *Regler for skriftlige stedprøver på CBS, herunder regler for elektroniske hjælpemidler*, jf. § 21, stk. 3.
- Regler for akademisk redelighed, jf. § 4 i CBS' *Ordensregler og regler for akademisk redelighed, herunder disciplinære foranstaltninger*.

Stk. 2. Det er ikke tilladt de studerende at foretage lyd- og/eller billedoptagelser under en prøve eller under voteringen.

Stk. 3. I eksamensbestemmelserne for den enkelte prøve er det angivet, hvor mange sider opgavebesvarelsen højst må bestå af. Følgende bestemmelser gælder desuden:

1. Det maksimalt tilladte sideantal inkluderer ikke: forside, litteraturliste og evt. bilag. Bilagene indgår desuden ikke i bedømmelsen.
2. Siderne skal have en margen på mindst 3 cm i top og bund og mindst 2 cm i hver side. Fontstørrelsen skal være minimum 11 punkt.
3. Tabeller, figurer, illustrationer og lign. tæller ikke med i antallet af anslag, men berettiger ikke til at overskride det fastsatte maksimale sidetal.
4. Opgavens sider må i gennemsnit ikke indeholde mere end 2.275 anslag (inkl. mellemrum) pr. side.

Stk. 4. Ved digital aflevering erklærer den studerende, at opgavebesvarelsen overholder reglerne for akademisk redelighed, formkrav og omfang, gennem en digital forfattererklæring. Ved alle skriftlige opgavebesvarelser, der er udarbejdet hjemme, skal der i de eksemplarer, der afleveres til bedømmelse, indsættes en forfattererklæring.

Stk. 5. Overtrædelse af bestemmelser og regler omfattet af stk. 1-2 sanktioneres efter bestemmelserne i CBS' *Ordensregler og regler for akademisk redelighed, herunder disciplinære foranstaltninger*.

Stk. 6. Overtrædelse af de i stk. 3 og 4 nævnte formkrav eller formkrav fastsat i kraft af § 6, stk. 4, kan medføre en afvisning af opgavebesvarelsen, jf. § 24, stk. 3, i eksamensbekendtgørelsen. Hvis opgavebesvarelsen afvises, skal der ikke gives en bedømmelse, og den studerende har brugt et eksamensforsøg.

Hjælpemidler

§ 21. Hvilke hjælpemidler, der må medbringes ved skriftlige stedprøver, fremgår af eksamensbestemmelserne for de enkelte prøver.

Stk. 2. Medmindre andet fremgår af eksamensbestemmelserne, jf. stk. 1, må der ikke medbringes hjælpemidler, hverken skriftlige eller tekniske, bortset fra simple skrive- og tegneredskaber.

Stk. 3. Hvor det af eksamensbestemmelserne, jf. stk. 1, fremgår, at der må medbringes elektroniske hjælpemidler, gælder bestemmelserne i *Regler for skriftlige stedprøver på CBS, herunder regler for elektroniske hjælpemidler*.

Særlige prøvevilkår

§ 22. Studienævnet kan fravige de fastsatte eksamensbestemmelser for de enkelte prøver med henblik på at tillade særlige prøvevilkår til studerende med fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse, til studerende med et andet modersmål end dansk og til studerende med tilsvarende vanskeligheder, når dette skønnes nødvendigt for at ligestille sådanne studerende med andre i prøvesituationen. Det er en forudsætning, at der med tilladelsen ikke sker en ændring af prøvens niveau.

Stk. 2. Hvor det af målbeskrivelserne for en prøve fremgår, at der ved bedømmelsen af prøven også lægges vægt på den studerendes stave- og formuleringsevne, kan studienævnet dispensere herfra for studerende, der kan dokumentere en relevant specifik funktionsnedsættelse.

Stk. 3. Studerende, der ønsker tilladelse til at aflægge en prøve på særlige vilkår efter stk. 1, eller at få dispensation efter stk. 2, skal senest 2 måneder inden prøvens afholdelse indsende ansøgning herom til studiesekretariatet, vedlagt nødvendig dokumentation.

Afholdelse af prøver i udlandet

§ 23. Universitetet kan afholde en prøve på en dansk repræsentation eller andre steder i udlandet, når det er begrundet i, at den studerende af praktiske eller økonomiske grunde ikke kan deltage i en prøve i Danmark, og når den studerende og vedkommende prøvested er indforstået hermed. Afholdelse af danske prøver i udlandet skal finde sted efter eksamensbekendtgørelsens regler i øvrigt.

Stk. 2. Studieleder træffer afgørelse om hvorvidt prøven kan afholdes i udlandet og udpeger eller godkender tilsynsførende og andre personer, som skal forestå den praktiske afvikling af prøven i udlandet.

Stk. 3. Universitetet afholder de særlige udgifter, der er forbundet med prøvens afholdelse i udlandet.

Stk. 4. Ved afholdelse af prøver på danske repræsentationer i udlandet finder bekendtgørelse om betaling for tjenestehandlinger i udenrigstjenesten anvendelse.

Stk. 5. Universitetet kan lade den studerende helt eller delvist betale de udgifter, som universitetet har afholdt i forbindelse med prøvens afholdelse. Det er en betingelse, at den studerende forud skriftligt har erklæret sig villig til at betale de pågældende udgifter på grundlag af et af universitetet meddelt skøn over beløbets forventede størrelse. Universitetet kan betinge prøvens afholdelse af, at beløbet forudbetales.

Stk. 6. For afholdelse af prøver i udlandet gælder betingelserne og bestemmelserne i CBS' retningslinjer for afholdelse af prøver i udlandet**.**

Bedømmelse

§ 24. Prøverne er enten interne eller eksterne:

- Interne prøver bedømmes af en eller flere undervisere (eksaminatorer) udpeget af universitetet blandt underviserne på universitetet eller ved andre universiteter med samme eller beslægtede uddannelser.
- Eksterne prøver bedømmes af eksaminator(erne) og én censor der er beskikket af Styrelsen for Forskning og Uddannelse (ekstern censor).

Stk. 2. Det fremgår af eksamensbestemmelserne for de enkelte prøver, hvorvidt de er interne eller eksterne, jf. link i § 5.

Stk. 3. Ved bedømmelsen af prøverne gives bedømmelse efter bestemmelserne i karakterbekendtgørelsen.

Stk. 4. Bedømmelsen af obligatoriske godkendelsesopgaver eller undervisningsdeltagelse, jf. § 13, foretages af underviseren/underviserne ved den pågældende undervisning, og der anvendes bedømmelsen "Godkendt"/"Ikke godkendt".

Meddelelse af bedømmelse

§ 25. Ved prøver hvor bedømmelsen ikke meddeles umiddelbart efter prøvens afholdelse, skal bedømmelsen være offentliggjort senest 4 uger efter prøvens afholdelse, jf. dog stk. 2. I beregningen af de 4 uger indgår juli måned ikke.

Stk. 2. Ved bachelorprojekter, kandidatspecialer og masterprojekter skal bedømmelsen være meddelt senest 6 uger efter, at projektet/specialet er indleveret til bedømmelse.

Stk. 3. Studielederen kan fravige den i stk. 1-2 fastsatte frist, hvis der foreligger særlige omstændigheder. Hvis bedømmelsen ikke kan gennemføres inden for den fastsatte frist, skal den studerende hurtigst muligt underrettes herom med en begrundelse herfor og oplysning om, hvornår bedømmelsen bliver meddelt.

Regler om beståkrav og prøveforsøg

§ 26. Hver prøve skal bestås for sig. For at bestå en prøve skal den studerende have opnået bedømmelsen 02 eller ”Bestået”.

Stk. 2. Hver prøve kan tages om for sig. Dog kan bestående prøver ikke tages om.

Stk. 3. Består en prøve af flere delprøver, er karakteren gennemsnittet af delkaraktererne afrundet til nærmeste karakter i karakterskalaen, jf. dog stk. 4. Der rundes op, hvis gennemsnittet ligger midt imellem to karakterer.

Stk. 4. Hvis delkaraktererne tæller med forskellig vægt, er det angivet i prøveoversigten i § 5. I så fald er den samlede karakter summen af de enkelte karakterer, hver multipliceret med karakterens vægt, divideret med summen af vægtene og herefter afrundet til nærmeste karakter i karakterskalaen. Der rundes op, hvis gennemsnittet ligger midt imellem to karakterer.

Stk. 5. Er prøven opdelt i delprøver, kan hver delprøve tages om for sig. Dog kan bestående delprøver samt ikke-bestående delprøver, der indgår i bestående prøver, ikke tages om.

Stk. 6. Evt. krav om at der ved en eller flere delprøver skal være opnået mindst en bestemt karakter i skalaen, fremgår af § 7.

Stk. 7. Beregningen af det samlede karaktergennemsnit for uddannelsen sker på baggrund af de i prøveoversigten i § 5 angivne vægte.

Stk. 8. Ved fornyet deltagelse i prøver eller anden form for bedømmelse er den højest opnåede karakter gældende, jf. dog § 37, stk. 4, i eksamensbekendtgørelsen.

§ 27. En studerende har 3 prøveforsøg til at bestå en prøve. Studienævnet kan tillade yderligere forsøg, hvis der foreligger usædvanlige forhold. I vurderingen af om der foreligger usædvanlige forhold, kan spørgsmålet om studieegnethed ikke indgå.

Stk. 2. En studerende, der anden gang skal have sin undervisningsdeltagelse bedømt, kan forlange at aflægge prøve i stedet. Undervisningsdeltagelse, hvortil der er knyttet praktiske øvelser, kan dog ikke erstattes af en prøve.

Eksamensbevis

§ 28. CBS udsteder eksamensbevis for gennemført uddannelse i overensstemmelse med kravene hertil i eksamensbekendtgørelsens § 31. Beviset skal være afsendt til den færdiguddannede senest 2 måneder efter, at bedømmelsen af den afsluttende prøve er meddelt. I beregningen af de 2 måneder indgår juli måned ikke.

Stk. 2. Studerende, der forlader uddannelsen uden at have gennemført denne, har ret til at få dokumentation for de bestående dele af uddannelsen med angivelse af ECTS-point.

Orlov

§ 29. Det er ikke muligt at tage orlov.

Studieordning

§ 30. Studieordningen og diverse regelsæt, der henvises til i denne studieordning, er tilgængelige på CBS' hjemmeside, nærmere bestemt på hhv. studieordninger.cbs.dk og iden studieadministrative regelsamling (SAR).)

Dispensation fra studieordningen

§ 31. Universitetet kan, hvis der foreligger usædvanlige forhold, dispensere fra de regler i studieordningen, der alene er fastsat af universitetet.

Stk. 2. Dispensation fra studieordningen, der forudsætter dispensation fra en bekendtgørelse, kan indbringes for Styrelsen for Forskning og Uddannelse.

Merit

§ 32. Bestående uddannelseselementer i uddannelsen ved et andet universitet ækvivalerer tilsvarende uddannelseselementer omfattet af denne studieordning.

§ 33. Studienævnet kan godkende, at bestående uddannelseselementer fra en anden dansk eller udenlandsk uddannelse på samme niveau træder i stedet for uddannelseselementer, der er omfattet af denne studieordning.

Stk. 2. Studienævnet kan ligeledes godkende, at et endnu ikke bestået uddannelseselement fra en dansk eller udenlandsk uddannelse på samme niveau, træder i stedet for uddannelseselementer, der er omfattet af denne studieordning, under forudsætning af at det pågældende uddannelseselement efterfølgende bestås (forhåndsmerit).

Stk. 3. Et masterprojekt fra en afsluttet masteruddannelse kan ikke meritoverføres til en ny masteruddannelse.

Stk. 4. Afgørelser efter stk. 1 og 2 træffes på grundlag af en faglig vurdering.

Stk. 5. Uddannelseselementer, der ønskes overført fra andre uddannelser, overføres med udgangspunkt i den normerede studiebelastning angivet i ECTS-point fastsat i vedkommende studieordning. Der kan, af hensyn til uddannelsens opbygning, forekomme afvigelser mellem det ækvivalerende antal ECTS-point og det reelt overførte, idet uddannelsens samlede ECTS-point skal resultere i det i § 1, stk. 1, angivne antal ECTS-point.

§ 34. Hvis det pågældende uddannelseselement er bedømt efter 7-trins-skalaen eller 13-skalaen ved den uddannelsesinstitution, hvor prøven er aflagt, og hvis det ækvivalerer eller træder i stedet for et uddannelseselement, der efter eksamensbestemmelserne i denne studieordning bedømmes efter 7-trins-skalaen, overføres karakteren, der, hvis den er givet efter 13-skalaen, konverteres til 7-trins-skalaen. I alle andre tilfælde overføres bedømmelsen som ”Bestået”. Ved overførsel som ”Bestået” indgår den pågældende prøve ikke i beregningen af karaktergennemsnittet.

§ 35. Ansøgning om meritoverførsel (inkl. forhåndsmerit) indsendes til studiesekretariatet, stilet til studienævnet, på et særligt skema vedlagt nødvendig dokumentation.

Stk. 2. Vedrørende klager over meritafgørelser, se kapitel 3.

Kapitel 3: Klager

Klager over prøver m.v.

§ 36. En studerende har adgang til at indgive klage over prøver og anden bedømmelse. Om de nærmere regler for at indgive en begrundet klage, herunder de fastsatte tidsfrister, henvises til reglerne i kapitel 7 i eksamensbekendtgørelsen og til vejledningen herom på studenterintranettet.

Klager over afgørelser vedrørende merit

§ 37. Klager over studienævnets afgørelser af, om allerede bestående danske uddannelseselementer kan erstatte dele af uddannelsen (merit) samt klager over studienævnets afgørelser af, om planlagte danske eller udenlandske uddannelseskvalifikationer kan erstatte dele af uddannelsen (forhåndsmerit), kan indbringes for et ankenævn for meritafgørelser, jf. bekendtgørelse nr. 1517 af 16. december 2013 om ankenævn for afgørelser om merit i universitetsuddannelser (meritankenævnsbekendtgørelsen).

Stk. 2. Fristen for indgivelse af klage er 2 uger fra den dag, afgørelsen er meddelt den pågældende. Klagen stiles til Ankenævnet for meritafgørelser, men indgives til rektor for CBS. Den begrundede klage sendes til CBS Legal, Solbjerg Plads 3, 2000 Frederiksberg. Klagen kan ligeledes fremsendes til: legal@cbs.dk. CBS har mulighed for at behandle ansøgningen igen. Såfremt afgørelsen fastholdes, videresender CBS klagen til Ankenævnet for meritafgørelser ledsaget af en udtalelse. CBS giver klageren lejlighed til at kommentere udtalelsen, inden for en frist på 1 uge. Evt. kommentarer medsendes til nævnet. Ankenævnet for meritafgørelser træffer den endelige administrative afgørelse.

§ 38. Klager over studienævnets afgørelser af, om allerede bestående udenlandske uddannelseskvalifikationer kan erstatte dele af uddannelsen (merit), kan indbringes for Kvalifikationsnævnet, jf. lov om vurdering af udenlandske uddannelseskvalifikationer m.v.

Stk. 2. Fristen for indgivelse af klage er 4 uger fra den dag, afgørelsen er meddelt den pågældende. Klagen stiles til Kvalifikationsnævnet, men indgives til rektor for CBS. Den begrundede klage sendes til CBS Legal, Solbjerg Plads 3, 2000 Frederiksberg. Klagen kan ligeledes fremsendes til: legal@cbs.dk. CBS har mulighed for at behandle ansøgningen igen. Såfremt afgørelsen fastholdes, videresender CBS klagen til Kvalifikationsnævnet ledsaget af en udtalelse. CBS giver klageren lejlighed til at kommentere udtalelsen, inden for en frist på 1 uge. Evt. kommentarer medsendes til nævnet. Kvalifikationsnævnet træffer den endelige administrative afgørelse.

Klager over andre afgørelser

§ 39. Klager over studienævnets eller studielederens afgørelser i henhold til denne studieordning indgives til rektor for CBS. Fristen for indgivelse af klager er 2 uger fra den dag, afgørelsen er meddelt den pågældende.

Stk. 2. CBS' afgørelse i henhold til stk. 1 kan af klageren indbringes for Styrelsen for Forskning og Uddannelse, når klagen vedrører retlige spørgsmål. Fristen for indgivelse af klage er 2 uger fra den dag, afgørelsen er meddelt den pågældende. Klagen stiles til styrelsen men indgives til rektor for CBS. Den begrundede klage sendes til CBS Legal, Solbjerg Plads 3, 2000 Frederiksberg. Klagen kan ligeledes fremsendes til: legal@cbs.dk. CBS videresender klagen til styrelsen – ledsaget af en udtalelse. CBS giver klageren lejlighed til inden for en frist af mindst en uge at kommentere denne udtalelse. Klagerens eventuelle kommentarer medsendes til styrelsen.

Stk. 3. Der henvises i øvrigt til CBS' Retningslinjer vedrørende studerendes adgang til at klage over studienævns, studieledere og studieadministrationens afgørelser.

Klager over undervisning m.v.

§ 40. Klager over undervisning, vejledning eller andre forhold vedrørende tilrettelæggelse af uddannelsen kan indbringes for studienævnet.

Ikrafttrædelses- og overgangsbestemmelser

§ 41. Nærværende studieordning gælder for studerende, der påbegyndte uddannelsen pr. 1. januar 2017.

Stk. 2. Den hidtidige studieordning ophæves pr. 1. september 2017.

§ 42. Studerende, der er påbegyndt uddannelsen efter 2016-studieordningen eller som i medfør af overgangsbestemmelserne deri er overført til 2016-studieordningen, overføres til nærværende studieordning, således at denne får virkning for den resterende del af uddannelsen.