Master i ledelsesudvikling (MMD) (optag 2025)

Præambel

I henhold til § 13 i bekendtgørelse nr. 19 af 9. januar 2020 om masteruddannelser ved universiteterne (masterbekendtgørelsen); bekendtgørelse nr. 1121 af 2025 om eksamener og prøver ved universitetsuddannelser (eksamensbekendtgørelsen); og bekendtgørelse nr. 1125 af 4.juli 2022 om karakterskala ved uddannelser på Uddannelses- og Forskningsministeriets område (karakterskalabekendtgørelsen) har dekanen for uddannelse efter forslag fra studienævnet godkendt følgende studieordning.

Indhold

Kapitel 1: Studiespecifikke bestemmelser

Kapitel 2: Generelle bestemmelser for masteruddannelser

§ 12. Undervisnings- og eksamenssprog

§ 13. Forudsætninger for indstilling til en prøve: obligatoriske godkendelsesaktiviteter

§ 14. Til- og framelding til prøver

§ 15-17. Sygeprøve og omprøve

§ 18. Ekstraordinær omprøve og tilbud om ombedømmelse/omprøve

§ 19. Prøveformer

§ 20. Eksamensregler

§ 21. Hjælpemidler

§ 22. Særlige prøvevilkår

§ 23. Afholdelse af prøver i udlandet

§ 24. Bedømmelse

§ 25. Meddelelse af bedømmelsen

§§ 26-27. Regler om beståkrav og prøveforsøg

§ 28. Eksamensbevis

§ 29. Orlov

§ 30. Studieordning

§ 31. Dispensation fra studieordningen

§§ 32-35. Merit

Kapitel 3: Klager

Ikrafttrædelses- og overgangsbestemmelser

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. Uddannelsen er en masteruddannelse på kandidatniveau i den danske kvalifikationsramme, med følgende placering/niveau i den Europæiske Kvalifikationsramme for Livslang Læring og Bologna-kvalifikationsrammen: NQF/EQF-niveau 7, svarende til den anden cyklus i Bologna-kvalifikationsrammen.

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, 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 på uddannelsens hjemmeside og 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 informationsmaterialer. 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 praktiske og 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 teknologier.
- analysere og udvikle personlige erfaringer og kompetencer for så vidt angår procesledelse og ledelsesudvikling.
- skabe en reflekteret og virksomhedsrettet sammenhæng mellem forskningsbaserede teoridannelser, konkrete ledelsessystemer og en resultatorienteret praksis, samt
- analysere, designe og implementere indsatser, der bygger på forskellige ledelses- og organisationsteorier og modeller, herunder at kunne reflektere over deres organisatoriske effekter.

Kompetenceprofil

§ 3. Studienævnet har udarbejdet følgende kompetenceprofil, som beskriver uddannelsen, jf. § 51, stk. 2, i uddannelsesbekendtgørelsen:

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 sine mål gennem en bred vifte af pædagogiske redskaber, heriblandt anvendelse af et særligt læringsmiljø. På MMD er det i høj grad den enkelte studerende, der selv (i dialog med holdet, undervisere, vejledere, mentorer, o.l.) formulerer personlige udviklingsambitioner, der reflekterer uddannelsens overordnede kompetenceprofil og faglige moduler. Uddannelsen er samtidig åben for en tæt og relevant kobling til den enkelte studerendes praksis og de specifikke udfordringer, som virksomheden skal håndtere.

Uddannelsens 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 personlige udviklingsambitioner, der formuleres af den enkelte deltager ift. egen ledelsesudvikling.

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 førende international 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 analytiske perspektiver samt om konstruktion af viden. De studerende skal være i stand til at identificere forskellige dilemmaer knyttet til ledelse og organisering. Teoretisk arbejdes der på et internationalt niveau med relevant teori og forskningsbaseret undervisning.

Forståelses- og refleksionsniveauet:

De studerende kan forstå betydningen af valget mellem 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. De kan desuden identificere videnskabelige problemstillinger inden for disse ledelses- og organisationsteorier. De studerende skal kunne reflektere over egne ledelsespraksisser med udgangspunkt i videnskabelige teorier på internationalt niveau. De studerende skal kunne reflektere over det teoretiske grundlag for forskellige analytiske perspektiver og identificere videnskabelige problemstillinger knyttet til deres anvendelse og organisatoriske 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. De 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. De studerende skal kunne deltage i identifikation af relevante analytiske perspektiver og redegøre for betydningen af disse valg. De 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 med henblik på at 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 en bred vifte af aktiviteter, fx som projektleder, planlægger, koordinator, faglig sparingspartner, viden indsamler og analytiker.

Læring:

De studerende skal selvstændigt tage ansvar for egne læreprocesser og lederudvikling, og de skal 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 første semester, der introducerer studiets grundelementer, et andet semester, der fokuserer på relevante organisatoriske processer, et tredje semester, der udvikler de studerendes evne til at sætte viden i spil i en organisatorisk kontekst, og endeligt et undersøgende og perspektiverende 4. semester, der gennem aktionsforskning giver den studerende mulighed for at uddybe sin ledelsesudvikling gennem uddannelsesforløbet.

Stk. 3. Uddannelsens forskellige aktiviteter skal tilsammen understøtte de ønskede kompetencer, der fremgår af uddannelsens læringsmål. 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, som formidles via den elektroniske læringsplatform på CBS.

Stk. 4. De studerende er selvstændigt ansvarlige for at identificere og præsentere en litteraturliste af nærmere defineret omfang i forbindelse med hver udprøvning. Litteraturlisten består primært af videnskabelig litteratur på internationalt niveau og skal godkendes ifm. prøven. I løbet af undervisningen præsenteres de studerende for potentielt relevant litteratur, og ud fra disse udvælges den delmængde, der har relevans for den enkeltes personlige udviklingsprojekt. De studerende kan også selv tilføje videnskabelig litteratur, der er relevant for prøven.

Stk. 5. 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. 6. 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 et internationalt videnskabeligt niveau, og i forhold til egen ledelsespraksis.

Stk. 7. Som afslutning på uddannelsen udarbejdes et masterprojekt med det formål at uddybe den personlige og professionelle kompetencetilvækst i ledelse, som den studerende har opnået i løbet af uddannelsen, samt at skabe sammenhæng og perspektiv på den personlige læring. Endvidere skal master-projektet skabe sammenhæng mellem undervisningens faglige, teoretiske perspektiver og de praksisvilkår, som den stu-derende arbejder under til hverdag. Masterprojektet afsluttes med en individuel eksamen.

Stk. 8. 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
Ledelse, organisation og viden	15
Organisatoriske og strategiske processer	15
Forandringsledelse	15
Masterprojekt	15

Valgfag

Stk. 9. 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 eksamen	ECTS
1. semester				
Ledelse, organisation og viden	Mundtlig prøve på baggrund af skriftligt produkt	Bestået/ikke bestået	Intern prøve	15
2. semester				
Organisatoriske og strategiske processer	Mundtlig prøve på baggrund af skriftligt produkt	7-trins-skala	Intern prøve	15
3. semester				
Forandringsledelse	Mundtlig prøve på baggrund af skriftligt produkt	7-trins-skala	Ekstern prøve	15
4. semester				
Masterprojekt	Mundtlig prøve på baggrund af skriftligt produkt	7-trins-skala	Ekstern prøve	15

Forudsætninger for indstilling til prøver: obligatoriske aktiviteter

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

Kursus	Antal obligatorisk aktiviteter
Ledelse, organisation og viden	3
Organisatoriske og strategiske processer	3
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. 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 samt studiets facilitering af mentorordning.

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 masterprojektet, 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 godkendelsesaktiviteter

§ 13. Ud over de i § 5 omhandlede prøver, der indgår i det samlede eksamensresultat, kan der i de enkelte kurser stilles krav om obligatoriske godkendelsesaktiviteter. Det vil sige, at der i forbindelse med undervisningen afleveres en eller flere skriftlige opgavebesvarelser og/eller udføres en eller flere mundtlige fremlæggelser eller andre obligatoriske aktiviteter. 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 aktiviteter er afleveret/udført og godkendt af underviseren inden en fastsat frist. De nærmere bestemmelser om aktiviteternes antal, form og øvrige vilkår fremgår af kursusbeskrivelsen for det pågældende kursus.

Stk. 2. Den studerendes indsats vurderes ”godkendt/ikke godkendt” i forhold til om opgaven er forsøgt løst/besvaret, eller om aktiviteten er udført. En blank eller irrelevant aflevering tæller ikke som deltagelse i aktiviteten.

Stk. 3. Hvis den studerende ikke opfylder forudsætninger for at deltage i prøven, er der brugt et prøveforsøg, jf. § 14, stk. 6, se dog stk. 4-5

Stk. 4. En studerende, der efter udløbet af den i stk. 1 fastsatte frist, mangler at få godkendt én eller flere aktiviteter i forhold til det fastsatte krav til antal godkendte aktiviteter i kurset, kan efter en konkret vurdering i et rimeligt omfang få udleveret en eller flere ekstra opgaver/deltage i en eller flere ekstra aktiviteter inden den ordinære eksamen i den afsluttende prøve i kurset. Dette forudsætter dog, at den studerende har deltaget i alle stillede aktiviteter, medmindre manglende aflevering/deltagelse skyldes usædvanlige forhold som fx sygdom. Hvis det er nødvendigt af praktiske årsager, kan der være tale om en anden type aktivitet eller, at den studerende genafleverer et ikke godkendt produkt i omarbejdet form.

Stk. 5. En studerende, der forud for syge/omprøven i den afsluttende prøve i kurset stadig mangler at få godkendt én eller flere aktiviteter i forhold til det fastsatte krav til antal godkendte aktiviteter i kurset, har mulighed for at få udleveret ekstra opgaver/stillet ekstra aktiviteter i et rimeligt omfang forud for omprøven. Dette forudsætter dog, at den studerende har deltaget i alle stillede aktiviteter, medmindre manglende aflevering/deltagelse skyldes usædvanlige forhold som fx sygdom.

Stk. 6. En studerende, der ikke har deltaget i nogen af de obligatoriske godkendelsesaktiviteter, har ikke mulighed for at få udleveret ekstra aktiviteter forud for hverken den ordinære prøve eller syge/omprøven. Den studerende vil have brugt et prøveforsøg og vil blive frameldt syge/omprøven.

Stk. 7. En studerende, der skal deltage i en omprøve under en senere studieordning, er ikke omfattet af krav om obligatoriske aktiviteter, der evt. indføres på faget efter den første gang, den studerende var tilmeldt faget.

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 § 30 (vedr. mangler ved prøven) eller gives tilbud om ombedømmelse/omprøve efter eksamensbekendtgørelsens § 38 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 det fremgå af gruppebesvarelsen, hvilke dele af opgaven den enkelte studerende har skrevet, således at der kan foretages individuelle bedømmelser af de studerendes individuelle præstationer. Det skal både angives i indholdsfortegnelsen og ved indledningen til de dele af opgaven, som den enkelte studerende er ansvarlig for. Der skal angives studienumre, ikke navne. Indledning, problemformulering, metodeafsnit samt konklusion, herunder delkonklusioner, kan skrives i fællesskab. Hvis det inden for en bestemt opgavetype giver mening at

andre relevante delelementer end de førnævnte skrives i fællesskab, skal det beskrives i eksamensbestemmelserne i kursusbeskrivelsen for faget.

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, jf. dog stk. 7. Hvor den pågældende prøve omfatter både en skriftlig og en mundtlig del, skal begge dele i så fald erlægges som individuel prøve.

Stk. 7. Den studerende kan vælge at udarbejde masterprojektet individuelt. Uanset om masterprojektet er udarbejdet i en gruppe, kan den studerende, hvor der er mundtligt forsvar, vælge at blive eksamineret individuelt.

Stk. 8. 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.

Stk. 9. Hvis det skriftlige element er af beskedent omfang og kun danner grundlag for en bredere mundtlig eksamination i pensum (fx en mundtlig prøve på baggrund af en synopsis), vil det mundtlige element normalt vægte tungest ved bedømmelsen. Det skriftlige element vil normalt påvirke karakteren marginalt.

Stk. 10. Hvis den skriftlige del af en eksamen klart udgør den væsentligste arbejdsindsats og derfor er det element, der står centralt ved opfyldelsen af læringsmålene for eksamen (fx afsluttende skriftlige eksaminer med mundtligt forsvar), vil det skriftlige element normalt vægte tungest ved bedømmelsen. Det mundtlige element vil normalt påvirke karakteren marginalt.

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 online mundtlige prøver*.
- Regler for akademisk redelighed, jf. § 4 i CBS' *Ordensregler og regler for akademisk redelighed, herunder disciplinære foranstaltninger*.

Stk. 2. Lyd- og billedoptagelser under en prøve eller under voteringen er ikke tilladt, medmindre optagelserne indgår som en del af prøveforløbet. Optagelserne foretages da af universitetet.

Stk. 3. I eksamensbestemmelserne for den enkelte prøve er det angivet, hvor mange sider opgavebesvarelsen højst må bestå af. Det gælder ved prøveformerne skriftlig hjemmeopgave og mundtlig prøve på baggrund af skriftligt produkt. Følgende bestemmelser gælder desuden for de skriftlige produkter ved disse prøveformer:

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. Indholdsfortegnelsen, 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. § 22 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 virtuelle prøver og prøver i udlandet

§ 23. Universitetet kan afholde mundtlige prøver som virtuelle prøver.

Stk. 2. Universitetet træffer afgørelse om, hvorvidt en mundtlig stedprøve prøve grundet særlige omstændigheder skal afholdes virtuelt.

Stk. 3. Ved afholdelse af virtuelle prøver gælder CBS' regler om online mundtlige prøver.

§ 23a. 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. Universitetet træffer afgørelse om hvorvidt prøven kan afholdes i udlandet og udpeger eller godkender 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 Uddannelses- og Forskningsstyrelsen (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. Skriftlige eksamener eller prøver skal være bedømt, senest 4 uger efter at aktiviteten er afholdt.

Stk. 2. Universitetet kan fravige fristerne i stk. 1, hvis der foreligger særlige omstændigheder. Berørte studerende skal hurtigst muligt underrettes om begrundelsen for forsinkelsen, og hvornår bedømmelsen forventes 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 beståede 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 beståede delprøver samt ikke-beståede delprøver, der indgår i beståede 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 § 42 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 § 51. 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 og bogstav efter ECTS-skalaen.

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 Uddannelses- og Forskningsstyrelsen.

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 9 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. 826 af 16. juni 2023 om merit i universitetsuddannelser (meritbekendtgørelsen).

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, indenfor 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 nr. 579 af 1. juni 2014 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, indenfor 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 kan indbringes for Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, når klagen vedrører retlige spørgsmål. Fristen for at indgive en 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 indenfor 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, studieledereres 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. Studieordningen gælder for studerende, der påbegynder uddannelsen pr. 1. september 2026 eller senere, og for studerende der overflyttes til nærværende studieordning, jf. § 42.

Stk. 2. Den hidtil gældende studieordning ophæves pr. 1. september 2026.

§ 42. Studerende, der er påbegyndt uddannelsen under en tidligere studieordning, overføres til nærværende studieordning, således at denne får virkning for den resterende del af uddannelsen.