

**Studieplan for**

**Årsstudium i verdibasert  
endringsledelse (60 studiepoeng)**

**Høyskolen for Ledelse og Teologi  
(HLT)**

## Innholdsfortegnelse

<b>Studietilbud .....</b>	<b>3</b>
Studiets hovedmålsetning.....	3
Målgruppe og opptakskrav.....	3
Læringsmål.....	3
<b>Faglig profil .....</b>	<b>4</b>
Skoleåret.....	4
Undervisningsspråk.....	4
Studieprogresjon .....	4
Faglig nivå.....	4
Pensumprofil og pensumsmengde .....	4
Størrelse på oppgaver.....	4
Timeantall.....	5
Timeantall, deltid.....	5
Evaluerings.....	5
<b>Praktisk pedagogisk profil .....</b>	<b>6</b>
Problembasert Læring (PBL).....	6
Integrasjon av teori og praksis.....	6
Muligheter for menighetsbasert utdanning.....	7
Norske samarbeidspartnere .....	7
<b>Internasjonalisering og internasjonale samarbeidspartnere .....</b>	<b>7</b>
<b>Kvalifikasjonsrammeverk for årsstudium i verdibasert endringsledelse .....</b>	<b>8</b>
<b>Emneatalog .....</b>	<b>10</b>
Emnekoder - forklaring.....	10
Studieplan.....	10
Emner .....	10
VEL-101 Verdibasert endringsledelse i organisasjoner (10 stp/ECTS).....	12
VEL-102 Ledelse og utvikling av menneskelige ressurser (10 stp/ECTS) .....	17
VEL-103 Relasjonsledelse og teamarbeid (10 stp/ECTS).....	22
VEL-104 Kreativ organisasjonslæring og prosjektledelse (10 stp/ECTS).....	27
VEL-105 Coaching og veiledning (10 stp/ECTS).....	32
VEL-106 Coaching og mentoring (10 stp/ECTS).....	36
PAL-103 Konflikthåndtering (10 stp/ECTS) .....	40
<b>Reglement og forskrifter .....</b>	<b>44</b>
Opptaksreglement for Høyskolen for Ledelse og Teologi.....	44
Eksamensordninger og eksamensreglement for Høyskolen for Ledelse og Teologi (HLT) .....	49

## Studietilbud

HLT tilbyr Årsstudium i verdibasert endringsledelse. Studieprogrammet er på 60 studiepoeng og kan tas som et selvstendig studium. Årsstudiet inngår også i studieprogrammet Bachelor i kristendom ved HLT. Det er i tillegg mulig å ta enkeltemner fra emnekatalogen.

Studiet består av 30 poeng obligatoriske emner og 30 poeng valgfrie emner.

I tillegg tilbys studiet som en deltidsutdannelse som går over tre til fire år.

## Studiets hovedmålsetning

Studiets hensikt er å gi grunnkompetanse for verdibasert endringsledelse i kirker og frivillige organisasjoner med kristent verdigrunnlag, for ledere i andre frivillige organisasjoner, samt for ledere i offentlig sektor og i næringslivet.

## Målgruppe og opptakskrav

Målgruppen for studiet er todelt:

1. personer som er frivillige eller ansatte i menigheter og frivillige organisasjoner.
2. personer fra andre sektorer i samfunnet som ønsker å studere og utvikle kompetanse innen ledelse generelt og verdibasert endringsledelse spesielt.

Krav til opptak er generell studiekompetanse. Andre med erfaring som frivillig i menighet eller annen relevant yrkeserfaring kan tas opp etter individuell vurdering (realkompetansevurdering). Se forøvrig skolens opptaksreglement.

## Læringsmål

- Studiet tar sikte på gi studenten et helhetlig perspektiv på ledelse – og på å utruste studenten til å reflektere kritisk og konstruktivt over lederrollen slik at det kan legges et grunnlag for selvledelse og livslang læring innen et bredt kompetansefelt.
- Studiet vil gi en forskningsbasert innføring i teorier om verdibasert ledelse med vekt på tre faglige tradisjoner. Det vil presentere hvordan teorier om tjenende og transformativt lederskap har utviklet seg innen ledelsesfaget i de siste tiår, og med det søke å skape en kritisk konstruktiv dialog mellom disse tradisjonene og utvalgte deler av den kristne teologiske tradisjonen.
- Studiet tar også sikte på å gjøre studenten i stand til å reflektere over sammenhengen mellom ulike teorier om ledelse og grunnlagsforutsetninger som menneskesyn og etikk. Studenten skal bli istandsatt til å lede seg selv ut fra egne verdier, men også til å føre en konstruktiv dialog med andre som leder ut fra andre verdier.
- Studiet vil gi en innføring i narrativ ledelse, relasjonsledelse,

- administrasjon og organisasjonslæring, og selvledelse.
- Studiet vil også legge til rette for at studenten kan videreutvikle, eller begynne å utvikle, praktisk kompetanse innefor alle disse områdene. En nærmere beskrivelse av kunnskap, holdninger og ferdigheter vil bli gitt i beskrivelsen av hvert enkelt emne.

## Faglig profil

### Skoleåret

Skoleåret er på 40 uker (10 måneder) fordelt på 2 semestre. Hvert semester er delt inn i to terminer. Hver termin er på 10 uker. 4 uker settes av til eksamensavvikling.

### Undervisningspråk

Studieprogrammet har de alternative undervisningspråkene norsk og engelsk.

### Studieprogresjon

Studiet kan tas over 3 til 4 år på deltid.

### Faglig nivå

#### *100-nivå og 200-nivå*

100-nivå står for innføringsnivå innenfor fagfeltet. 200-nivå er videregående nivå. Alle emner i Årsstudium i verdibasert ledelse gis på 100 nivå.

### Pensumprofil og pensumsmengde

Pensumsmengden varierer alt etter studiets karakter og vurderingsform. Naturlig pensumsmengde vil ligge fra 750 til 1000 sider pensum per 10 poeng. Hvert emne vil inneholde et akademisk basispensum. Denne delen vil normalt utgjøre minst ca. 2/3 av (600-650 sider) av pensum. I tillegg må studenten også lese et kildepensum som består av klassiske akademiske bidrag og av litteratur skrevet av reflekterte praktikere og som er viktige bidragsytere eller klassikere innen sitt felt. Denne delen vil normalt utgjøre mindre enn 1/3 av pensum (300-350 sider).

### Størrelse på oppgaver

Opgavers lengde angis etter antall ord, hvor 400 ord utgjør ca 1 side. Man regner et akseptabelt avvik på 10 % opp og ned der ikke annet er angitt. Skriftlige arbeidskrav skal ikke overstige 5 000 ord per 10 poengs emne. Arbeidskravet utgjør grunnlaget for evaluering i emnene. Antall ord kan kompenseres med ulike skriftlige eksamener eller annen beskrevet aktivitet.

## Timeantall

I hvert emne er det angitt antall timer som det skal undervises i. Dette er å betrakte som et maksimumtall. Skolen stiller krav om obligatorisk fremmøte regulert i fraværsreglementet. Unntaksvis kan undervisningen gis som veiledning eller veiledet oppgaveskriving. I slike tilfeller har studenten krav og plikt til å gjennomføre inntil 5 veiledningstimer med en veileder oppnevnt av HLT.

Når det er angitt 24 timers veiledet case oppgaver/øvelser så innebærer det ikke 24 timer konsentrert veiledning med veileder (faglærer). Kun et fåtall av disse timene vil bli direkte veiledet av faglærer. Her tenkes det på en kombinasjon av selvstudium, kollokvie- og gruppearbeid gjerne via classfronter og konsentrert veiledning fra faglærer i tilknytning til caseoppgave som gis i emnet.

## Timeantall, deltid

Årstudiet i verdibasert endringsledelse har en deltidsvariant som baserer seg på et større andel selvstudium. Alle emner med VEL-kode har en slik deltidsvariant. Vi anbefaler at våre studenter som tar deltidsvarianten også følger de moduler i "Lederskolen" som eies av Menigheten Filadelfia, Oslo som er tilpasset de enkelte VEL-emner.

Under hvert enkelt VEL-emne er det kun heltidsvarianten med maksimalt antall timer som er oppgitt. Deltidsvarianten har et mindre antall undervisningstimer, det samme antall veiledede case og oppgave timer og en større andel selvstudium. Konkret vil dette si for hvert enkelt emne:

**VEL-101 Verdibasert endringsledelse i organisasjoner (10 stp/ECTS) og VEL-102 Ledelse og utvikling av menneskelige ressurser (10 stp/ECTS)** har karakter som introduksjonsemner til emnegruppen. Deltidsordningen på disse emnene innebærer 20 undervisningstimer for hvert emne. Deltidsstudenter kan ikke evalueres gjennom caseoppgaver eller lignende (se nedenfor for beskrivelse av heltidsordningen). I stedet kreves det 6 timers skriftlig skoleeksamen i hvert emne.

**Emnene VEL-103 Relasjonsledelse og teamarbeid (10 stp/ECTS), VEL-104 Kreativ organisasjonslæring og prosjektledelse (10 stp/ECTS), VEL-105 Coaching og veiledning (10 stp/ECTS) og VEL-106 Coaching og mentoring (10 stp/ECTS)** har som deltidsvariant 12 undervisningstimer med påfølgende 6 timers skriftlig skoleeksamen.

PAL-103 Konflikt håndtering (10 spt/ECTS) kan ikke tas med mindre undervisning.

## Evaluering

I hvert emne skal studentenes kunnskaper og ferdigheter prøves. Skolen bruker bokstavkarakterer.

Evaluering av 'Caseoppgaver' vil være den vanligste formen for evaluering i denne årsheten. I tillegg til å besvare en faglig problemstilling må studentene også gjennomføre en evaluering av egen innsats og av samarbeidsprosessen i gruppen. Denne prosessen vil også bli evaluert av veileder.

I noen emner kan også evalueringen bestå av en kombinasjon av flere evalueringsformer, gjerne gjennom en såkalt mappevurdering. Disse ulike formene for evaluering kan være:

- Muntlig eksaminasjon
- Skriftlige oppgave
- Gruppeoppgaver
- Skriftlig eksamen (deltid)

Studentenes arbeid vil bli vurdert på en skala fra A til F.

Minst en evaluering pr emne skal gå til ekstern og intern sensur.

Det henvises forøvrig til eget eksamensreglement.

## **Praktisk pedagogisk profil**

Fordi studiet er en utdanning innen praktiske ledelsesfag vil studiet både gi studenten en innføring i relevant forskning og legge til rette for at studenten kan utvikle ferdigheter i ledelse og samarbeidsprosesser. Siden studiet er praktisk orientert vil emnene også kombinere forelesninger med veiledete caseoppgaver og praktiske øvelser. Casemetodikken vil legge til rette for at studenten kan anvende det hun eller han lærer om samarbeidsprosesser, kommunikasjon og ledelse underveis i emnene.

## **Problembasert Læring (PBL)**

Casemetodikken vil også inkludere elementer av problembasert læring. Studiet ved Høyskolen for Ledelse og Teologi skal være preget av PBL som pedagogisk læringsplattform. Dette for å skape en størst mulig nærhet mellom lære- og arbeidssituasjon. Den pedagogiske filosofien kommer til uttrykk på følgende vis:

- Det er naturlig at alle innføringsemner inkorporerer elementer av PBL i undervisningen, særlig etter at en basiskunnskap er innlært. På den måten kan man foreta PBL basert oppgaveløsning på grunnlag av den innlærte kunnskapen.
- Dette kan ytterligere støttes ved å legge arbeidet nært opp til menighetspraksis.

## **Integrasjon av teori og praksis**

Tradisjonelt har profesjonsutdannelse i alt for høy grad vært preget av en oppdeling mellom teoretisk kunnskap og praktisk erfaring ut fra en pedagogisk modell som tenker at studenten først skal lære profesjonen i teorien for deretter å praktisere den teoretiske kunnskapen. Pedagogisk forskning viser at kunnskap lettere læres når teori og praksis integreres tett. Høyskolen for Ledelse og

Teologi prøver å bryte med den tradisjonelle oppdelingen mellom teori og praksis og har valgt å arbeide med pedagogiske modeller som speiler en integrert forståelse mellom teori og praksis.

### Muligheter for menighetsbasert utdanning

Høyskolen for Ledelse og Teologi har til hensikt å utdanne det vi kaller en "reflektert praktiker". Med det mener vi en som makter å bruke sin kunnskap både kritisk og kreativt i møte med den arbeidssituasjonen vedkommende havner i. Høyskolen for Ledelse og Teologi mener at studenter i løpet av studietiden må trene denne evnen til å integrere kunnskap og refleksjon. Dette skjer ved at hver student under hele studietiden normalt sett er knyttet til en lokal menighetssituasjon eller annen organisasjon. Vi oppfordrer også studenter på studieprogrammet Årsstudium i verdibasert endringsledelse til å være i praksis under studiet.

For ytterligere presentasjon av den menighetsbaserte utdannelsen, se avsnittet "Modul 4. praksis" under "Modul og emneoversikt" i studieplan for Bachelor i kristendom ved Høyskolen for Ledelse og Teologi.

### Norske samarbeidspartnere

Skolen vil også samarbeide aktivt med frivillige organisasjoner og menigheter i Norge.

Høyskolen for Ledelse og Teologi har en intensjonsavtale om å videreføre det samarbeidet som Lederskolen i menigheten i Filadelfia i Oslo og Pentekostalt senter for Ledelse og Teologi (PLT) tidligere har hatt med Det Teologiske Menighetsfakultetet. Det innebærer at:

- Høyskolen for Ledelse og Teologi vil i fremtiden bidra til det faglige utviklingsarbeidet ved Lederskolen.
- Studenter som tar studiet på deltid anbefales å følge de modulbaserte kursene ved lederskolen i Filadelfia i Oslo.
- Studenter som tidligere har gjennomført tilsvarende undervisning kan søke om å få innpasset dette når de gjennomfører emner ved HLT.
- Studenter som har bestått eksamen i tilsvarende emner ved Det Teologiske Menighetsfakultetet kan søke om å la 2 av disse emnene inngå i årsenheten ved HLT.

### Internasjonalisering og internasjonale samarbeidspartnere

Høyskolen for Ledelse og Teologi vil samarbeide med andre akademiske institusjoner når det gjelder faglig utvikling og forskning, og med kirker og frivillige organisasjoner når det gjelder undervisning og praktiske case – oppgaver

Høyskolen for Ledelse og Teologi har fra høsten 2003 vært en del av ett skandinavisk nettverk for profesjonsutdannelse for arbeid i, eller i tilknytning

til, menigheter. Nettverket inkluderer utdannelsesinstitusjoner i København, Malmö, Örebro, Stockholm og Oslo.

Gjennom dette nettverk forsterkes arbeidet i Høyskolen for Ledelse og Teologi på flere viktige områder:

- SALT Skandinavia er et nav for felles utvikling av teologisk profesjonsutdannelse når det gjelder pedagogikk og teologi. Gjennom nettverket skjer det en utveksling av informasjon, emnutvikling, felles kurs for lærere, lærerbytte og studentsamlinger på tvers av Skandinavia.
- En viktig part i nettverket er Örebro Teologiska Högskola som har lærere på doktornivå innen teologiens ulike disipliner. Dette gjør det mulig å utvikle emn i relasjon til personer som har god forankring i den teologiske forskning i Skandinavia.
- Örebro Teologiska Högskola gir den svenske Teol. Kand. eksamen. Dette garanterer SALT nettverket disputerte emnesansvarlige innenfor alle teologiske emnegrupper.
- Gjennom lærer- og studentutveksling gis større muligheter til profilering og fordypning i studiet.

Gjennom SALT nettverket finnes det flere muligheter til å fortsette den teologiske utdannelsen på Masternivå i Skandinavia og/eller ute i Europa og globalt.

Høyskolen for Ledelse og Teologi har også en samarbeidsavtale med Regent University i USA. Gjennom denne avtalen vil Høyskolen for Ledelse og Teologi regelmessig hente inn forelesere med doktorgradskompetanse fra School of Psychology og School of Global Leadership and Entrepreneurship. Høyskolen tar også sikte på å utvikle forskningssamarbeid med det sistnevnte instituttet.

## Kvalifikasjonsrammeverk for årsstudium i verdibasert endringsledelse

En kandidat med fullført kvalifikasjon skal ha følgende totale læringsutbytte definert i kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse:

<i>Kunnskaper</i>	<i>Ferdigheter</i>	<i>Generell kompetanse</i>
-------------------	--------------------	----------------------------

<i>Kandidaten...</i>	<i>Kandidaten...</i>	<i>Kandidaten...</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• har kjennskap til teologiske modeller for tjenende og transformativ ledelse i kirker og andre organisasjoner</li> <li>• har god kunnskap om grunnleggende teorier, metoder og begreper innenfor fagområdene transformativ ledelse, tjenende ledelse og verdibasert ledelse</li> <li>• har kjennskap til relevant psykologisk teori, organisasjonsteori og konfliktløsningsteori</li> <li>• har kunnskap om hvordan slike teorier henger sammen med menneskesyn, spiritualitet og etikk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan reflektere over praksis i 'egen' organisasjon og ved hjelp av de teoretiske modellene som blir presentert</li> <li>• kan anvende teori konstruktivt og etisk i eget liv og i samarbeid med andre</li> <li>• kan bruke relevante faglige verktøy i ulike former for , ledelse og organisasjonsutvikling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan planlegge og gjennomføre arbeidsoppgaver i et team eller en arbeidsgruppe</li> <li>• kan bidra til og til dels lede utvikling av kreativ transformativ praksis gjennom utveksling av synspunkter og erfaringer</li> <li>• skal ha utvikle etiske grunnholdninger som mot og omsorg møte med mennesker og med endringsprosesser</li> </ul>

Læringsutbytte er konkretisert i forbindelse med hvert enkeltemne nedenfor. Læringsutbytte på hvert enkeltemne skal til sammen oppfylle læringsutbyttet for studiet totalt sett.

## Emne katalog

### Emnekoder - forklaring

Bokstavkoden i begynnelsen av emnekoden angir hvilken emnegruppe emnet hører til:

PAL = Menighetsledelse

VEL = Verdibasert endringsledelse

Tallkoden viser til følgende system:

Det første siffer, som er enten 1 eller 2, viser om faget er på 100 eller 200 nivå. Det andre og tredje siffer nummerer emnet innenfor emneområdet.

### Studieplan

Følgende studieprogram kan skisseres:

#### Studieprogram for årsstudium i verdibasert endringsledelse (60 stp)

ÅR 1		ÅR 2		ÅR 3 -4	
VEL 101	10	VEL 103	10	Valgfritt emne f. eks VEL 105	10
VEL 102	10	Valgfritt emne f. eks VEL 104	10	Valgfritt emne f. eks VEL 106	10

#### Sum totalt årsstudium i verdibasert endringsledelse

60

Emnene rullerer over en treårsplan. Alle emner gis årlig. VEL-101 og VEL-102 er introduksjonsemner i emnegruppen og må derfor tas først. Hvis man ønsker å ta studiet i tilknytning til Lederskolen (se over) fordeler studiet seg over 3-4 år. Det individuelle studieløpet fastlegges i studentens utdanningsplan. Studenter kan ta årsstudiet som en del av sin Bachelor i kristendom ved Høyskolen for Ledelse og Teologi.

### Emner

Studiet består av en obligatorisk del som utgjør 30 poeng og en valgdelt på 30 poeng der studentene selv kan velge mellom ulike kurs innenfor fagfeltet. Inntil ny revisjon av hele Bachelorprogrammet ved Høyskolen for Ledelse og Teologi

foreligger, er det bare VEL 101 – VEL 106 som er tilgjengelige med engelsk pensum.

Obligatoriske emner			
VEL-101	Verdibasert endringsledelse i organisasjoner	100-nivå	10 poeng
VEL-102	Ledelse og utvikling av menneskelige resurser	100-nivå	10 poeng
VEL-103	Relasjonsledelse og teamutvikling	100-nivå	10 poeng
Totalt 30 studiepoeng			
Valgfrie emner			
VEL-104	Kreativ organisasjonslæring og prosjektledelse	100-nivå	10 poeng
VEL-105	Coaching og veiledning	100-nivå	10 poeng
VEL-106	Coaching og mentoring	100-nivå	10 poeng
PAL-103	Konflikthåndtering	100-nivå	10 poeng

## VEL-101 Verdibasert endringsledelse i organisasjoner (10 stp/ECTS)

Studieprogram	Bachelor i kristendom (180 stp/ECTS) Årsstudium i verdibasert endringsledelse (60 stp/ECTS)
Emne	VEL-101 Verdibasert endringsledelse i organisasjoner (10 stp/ECTS)
Evalueringsform	Studenten skal: <ul style="list-style-type: none"><li>• ha deltatt i case oppgaver/praktiske øvelser og påfølgende gruppeveiledning for å kunne få bestått, samt å skrive en 3 dagers hjemmeeksamen på 2500 -3500 ord</li><li>• Gjennomføre muntlig eksamen</li><li>• Karakteren settes på grunnlag av den skriftlige oppgaven og den muntlige prøven. Disse teller 50 prosent hver.</li></ul>
Omfang	40 undervisningstimer 8 timer case oppgave med påfølgende gruppeveiledning

### Læringsutbytte

#### Kunnskap

Studiet skal gi

- Kunnskap om ulike teorier om ledelse i organisasjoner med vekt på teorier om transformativt, tjenende og verdidrevet lederskap i organisasjoner, inklusiv kritiske perspektiver på disse modellene
- kjennskap til aktuelle praktiske tolkninger av Jesus som et forbilde for tjenende og transformativt lederskap
- kunnskap om ulike modeller for å lede endring og håndtere motstand mot endring
- kjennskap til hvordan kultur og organisasjonskultur påvirker forståelsen av lederskap, endringsprosesser og konflikter
- kunnskap om hvordan man utvikler visjoner, verdier, mål og strategier i egen organisasjon

#### Ferdigheter

Studiet skal styrke studentens

- evne til å formulere fremtidsbilder
- evne til å bidra til endring i organisasjoner på en konstruktiv og etisk måte

- evne til å reflektere teologisk og etisk over kultur- og endringsprosesser i egen organisasjon

#### *Generell kompetanse*

Studiet skal

- bidra til utvikle en kombinasjon av mot, mulighetstenking og ydmykhet som grunnholdninger

#### *Emnebeskrivelse*

Emnet *VEL-101* gir en innføring i senmoderne ledelsesteori og i teologiske modeller for ledelse med tanke på å hjelpe studenten til å bli en leder som kan lede verdibaserte endringsprosesser.

Undervisningen vil bli organisert i to bolker. I den første bolken vil studenten få en innføring i senmoderne ledelsesteori og i hvordan Jesus kan være et forbilde for ledere. Deltakeren vil videre få innsikt i hvordan organisasjoner og organisasjonskultur formes. Ved slutten av denne bolken vil deltakeren være bedre i stand til å utvikle visjoner og verdier i egen organisasjon og til å initiere endringsprosesser. I den andre bolken vil studenten få en innføring i hvordan man kan implementere endring, samt i hvilke problemer som oppstår i endringsprosesser. Med utgangspunkt i teorier om transformasjonsledelse og tjenende lederskap vil kurset vise hvordan endring kan skje på en god og konstruktiv måte. Deltakeren vil også få kunnskap om hvordan hun eller han kan takle motstand mot forandring.

#### *Undervisningsform*

Undervisning gis i form av interaktive forelesninger i emnet, og i form av et veiledet case- studie. I tillegg kommer eget studium av faglig litteratur. Emnet består av til sammen 40 undervisningstimer, samt en case oppgave med påfølgende gruppeveiledning stipulert til 8 timer.

#### *Pensumlitteratur:*

##### *Engelskspråklig variant*

Ford, Leighton. *Transforming Leadership: Jesus' Way of Creating Vision, Shaping Values & Empowering Change*. Downers Grove: InterVarsity, 1991, s. 29-117 (88 sider).

Kotter, John. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996, s. 33-158 (125 sider).

Marshall, Tom. *Understanding Leadership. Fresh Perspectives on the Essentials of New Testament Leadership*. Kent: Sovereign World, 1991, s. 9-129 (120 sider).

Northouse, Peter. *Leadership. Theory and practice*. London: Sage, 2004. Ss 1-36, 91- 358 (293 sider)

Toole, James. *Leading Change. The argument for value based Leadership.* New York: Ballantine books 1995, s. 1-54, 79-95 (69 sider).

Smith, Brien; N. Montagno, Ray V.; Kuzmenko, Tatiana N. *Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons*, i *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 10, No. 4, s. 80-91 (2004) (11 sider).

Wilson, Scott. *The Challenge of Leadership: What Do You Do Next?* Mariager: Royal, 1998, s. 33-47 (14 sider).

Enten

Lingenfelter, Sherwood. *Transforming Culture: A Challenge for Christian Mission.* Grand Rapids: Baker Academic, 1998, ss. 9 -181 (171 sider).

Eller

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership.* 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, s. 1-48, 145-207, 209 -275 (164 sider).

*Norsk-/ engelskspråklig variant:*

Berg, Morten Emil. *Ledelse.* 3.utg, Oslo: Universitetsforlaget 2008 (ca 300 sider)

Ford, Leighton. *Transforming Leadership: Jesus' Way of Creating Vision, Shaping Values & Empowering Change.* Downers Grove: InterVarsity, 1991, s. 29-117 (88 sider).

Jørgensen, Knud. *Visjon og hverdag.* Oslo: Verbum 1991, s.6-93 (84 sider) Kotter, John. *Leading Change.* Boston: Harvard Business School Press, 1996, s. 33-158 (125 sider).

Marshall, Tom. *Understanding Leadership. Fresh Perspectives on the Essentials of New Testament Leadership.* Kent: Sovereign World, 1991, s. 9-129 (120 sider).

Smith, Brien; N. Montagno, Ray V.; Kuzmenko, Tatiana N. *Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons*, i *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 10, No. 4, s. 80-91 (2004) (11 sider).

Wilson, Scott. *The Challenge of Leadership: What Do You Do Next?* Mariager: Royal, 1998, s. 33-47 (14 sider).

Enten

Lingenfelter, Sherwood. *Transforming Culture: A Challenge for Christian Mission.* Grand Rapids: Baker Academic, 1998, ss. 9 -181 (171 sider).

Eller

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, s. 1-48, 145-207, 209 -275 (164 sider) *Ressurslitteratur*

*Ressurslitteratur*

Bass, Bernard. *Transformational Leadership*. 2. Ed., London: Lawrence Erlbaum, 2007

Cameron, Kim S.; Quinn, Robert. *Diagnosing and Changing Organisational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

Collins, Jim. *Good to Great*. New York: Random House. Business Book, 2001.

Deal, Terrence, E.; Kennedy, Allan A. *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Basic Books, 2000.

Flyvebjerg, Bent: *Making Social Science Matter*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

Greenleaf, Robert, *Servant Leadership*. Paulist Press, 2002.

Hauerwas, Stanley, Burrell, David. *Self-Deception and Autobiography: Reflections on Speer's Inside the Third Reich* i Berkman, J. og M. Cartwright: *The Hauerwas Reader*. London: Duke UP, 2001, s. 200-220.

Hofstede, G.J.; Pedersen, Paul B.; Hofstede G. *Exploring culture. Exercises, Stories and Synthetic Culture*. London: Intercultural Press, 2002.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan. *Cultures and organisations Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw- Hill, 2005.

Hybels, Bill. *Courageous Leadership*. Grand Rapids: Zondervan, 2002.

Lingenfelter, Sherwood. *Agents of Transformation: A Guide for Effective Cross-Cultural Ministry*. Grand Rapids: Baker Books, 1996.

Malphurs, Aubrey. *Values-driven Leadership*. 2.ed. Grand Rapids: Baker Books.

Matteus- evangeliet, i Den Hellige Skrift Bibelen. 2001, Det Norske Bibelselskap.

Wren, J. Thomas. *James Madison and the Ethics of Transformational Leadership* i Ciulla, Joanne B. (ed.): *Ethics - The Heart of Leadership*. West Port: Praeger Publ., 1998, s. 3-25.

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. 6.ed. New York: Prentice Hall, 2006.

*Filmer*

En til to av de følgende filmer vil brukes for å tematisere viktige sider ved pensum:

*Babettes gjestebud (1987)* (Regi: Gabriel Axel, manus: Gabriel Axel etter en roman av Karen Blixen) - til diskusjon om tjenende lederskap.

*Djevelens arkitekt. Hitler og Speer (2005)* (Regi: Heinrich Breloer, manus: Heinrich Breloer, Horst Köeningstein) - til diskusjon om forholdet mellom transformasjonsledelse og etikk, brukes sammen med Hauerwas og Burrell's artikkel (se over).

*Braveheart (1995)* (Regi: Mel Gibson, manus: Randall Wallace)

- Egnet til diskusjon om transformasjonsledelse.

*To End All Wars (2001)* (Regi: David L. Cunningham, manus: Godawa og Gordon)

- Til diskusjon omkring transformativt lederskap - og ikke-vold i konflikter.

*Tears of the Sun (2003)* (Regi: Antoine Fuqua, manus: Lasker, Cirillo)

- Til diskusjon omkring ledelse i krig og konflikters mange dilemmaer.

*Matteus-evangeliet (1964)* (Regi: Pier Paolo Pasolini)

- Til refleksjon rundt temaet Jesus som tjenende og muligens revolusjonær leder.

*Jesus fra Nasaret (1977)* (Regi: Franco Zeffirelli, manus: Anthony Burgess m.fl.)

- Til refleksjon rundt temaet Jesus som leder, basert på et mer Marxistisk Jesus bilde.

Studentene kan også foreslå alternative filmer som godkjennes av faglærer.

### **Evalueringsform**

#### *Studiekrav*

Studenten skal:

- ha gjennomført 75 % av den obligatoriske undervisningen
- ha deltatt i case oppgaver/praktiske øvelser og påfølgende gruppeveiledning for å kunne få bestått
- skrive en 3 dagers hjemmeeksamen på 2500 -3500 ord
- Gjennomføre muntlig eksamen på grunnlag av hjemmeeksamen og basispensum.
- delta i evalueringen av studietilbudene

#### *Vurdering*

For å bestå emnet må studenten har fullført alle studiekravene. Karakteren settes på grunnlag av den skriftlige oppgaven og den muntlige eksamen. Disse teller 50 prosent hver.

**VEL-102 Ledelse og utvikling av menneskelige ressurser (10 stp/ECTS)**

Studieprogram	Bachelor i kristendom (180 stp/ECTS) Årsstudium i verdibasert endringsledelse (60 stp/ECTS)
Emne	VEL-102 Lederutvikling og utvikling av menneskelige ressurser (10 stp/ECTS)
Evalueringsform	Studenten skal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ha deltatt i case oppgaver/praktiske øvelser og påfølgende gruppeveiledning for å kunne få bestått, samt å skrive en 3 dagers hjemmeeksamen på 2500 -3500 ord</li> <li>• Gjennomføre muntlig eksamen</li> <li>• Karakteren settes på grunnlag av den skriftlige oppgaven og den muntlige prøven. Disse teller 50 prosent hver.</li> </ul>
Omfang	40 undervisningstimer 8 timer case oppgave med påfølgende gruppeveiledning

**Læringsutbytte***Kunnskap*

Studiet skal gi

- god kunnskap om hvordan man kan legge til rette for at medarbeidere utvikles gjennom trening, veiledning og egenutvikling
- kjennskap til aktuelle tolkninger av Jesus som modell for trening av ledere, samt utrustende og situasjonsbestemt lederskap
- kjennskap til ulike modeller av, og fruktbare verktøy for, læring i og gjennom team- prosesser
- kjennskap til grunnlaget for teorier om ulike personlighetstyper og typer av intelligens
- kjennskap til verktøy for personlig utvikling og selvledelse, inklusiv verktøy for å lage en livsvisjon, verktøy for å styre tid og energibruk

*Ferdigheter*

Studiet skal styrke studentens

- evne til å forstå lederrollen og identifisere nødvendig lederkompetanse
- evne til å reflektere over meningen med eget liv
- evne til å leve et balansert liv og planlegge egen tid

- evne til å legge til rette for individuelt tilpasset læring og utvikling hos medarbeiderne

### *Generell kompetanse*

Studiet skal

- bidra til utvikle evne og motivasjon til å leve i livslang læring
- omsorg for andres verdi, utvikling og læring

### *Emnebeskrivelse*

Emnet gir en innføring i lederutvikling. Selve emnet er organisert i to bolker. I den første bolken får studenten hjelp til å analysere lederrollen i en senmoderne kontekst slik at hun eller han kan utvikle en helhetlig forståelse av hva det vil si å ha en lederfunksjon i en frivillig organisasjon i dag. Kurset vil også presentere praktiske nøkler til selvledelse, læring og personlig utvikling, slik at studenten kan utvikle sin evne til å forstå og lede seg selv og til å utvikle lederkompetanse gjennom livslang læring. I den andre bolken vil studenten få en praktisk innføring i hvordan ledere kan utvikle sine medarbeidere og gjøre andre bedre gjennom utrustende lederskap. Kurset vil også vise hvordan strategisk lederutvikling kan tilføre nye ledere fra egen organisasjon. Kurset vil gjøre deltakeren i stand til å anvende verktøy, modeller og prinsipper for å gjenkjenne, utvelge og trene nye ledere rundt seg.

### *Undervisningsform*

Undervisning gis i form av interaktive forelesninger i emnet, og i form av et veiledet case- studie. I tillegg kommer eget studium av faglig litteratur. Emnet består av til sammen 40 undervisningstimer, samt en case oppgave med påfølgende gruppeveiledning stipulert til 8 timer.

### *Pensumlitteratur:*

#### *Engelskspråklig variant:*

Banks, Robert, Bernice Ledbetter. *Reviewing Leadership: A Christian Evaluation of Current Approaches*. Grand Rapids: Baker Academic, 2004, s.15 -135 (120 sider).

Blanchard, Ken og P. Hodges. *The Servant Leader*. Nashville: Thomas Nelson, 2003. (80 sider, eksklusiv bilder)

Covey, Stephen R. *7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*, New York: Simon & Schuster, 1989, s. 96-182, 287-307 (104 sider).

Ford, Leighton. *Transforming Leadership: Jesus' Way of Creating Vision, Shaping Values & Empowering Change*. Downers Grove: InterVarsity, 1991, s. 161-199 (38 sider).

Hybels, Bill. *Courageous Leadership*. Grand Rapids: Zondervan, 2002, s. 93-119, 121-253 (158 sider).

MacAdams, Dan. *The Person. A New Introduction to Personality Psychology*. Hoboken: John Wiley, 2006, s. 2-32, 115-149, 155- 196, (105 sider).

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. 6. Ed. New York: Prentice Hall, 2006, s.19 -65, 79 -94., 99-130, 232-261, 337-356, 404-431 (149 sider).

Wilson, Scott. *Training Tomorrow's Leaders. Understanding Discipleship and the Times Leaders Live In*. Mariager: Institute for Creativity, Leadership and Management, 2002, s. 1-112, 182-188 (117 sider).

Enten

Lingenfelter, Judith; Lingenfleter, Sherwood. *Teaching Cross-Culturally*. Grand Rapids: Baker Academic, 2003, s. 59-69, 71-85 (24 sider).

Eller

Shults, F. Leron.; Sandage, Steven J. *Transforming Spirituality. Integrating Theology and Psychology*. Grand Rapids: Baker Academic, s. 153-186 (33 sider).

*Norsk/Engelskspråklig variant:*

Banks, Robert, Bernice Ledbetter. *Reviewing Leadership: A Christian Evaluation of Current Approaches*. Grand Rapids: Baker Academic, 2004, s.73-135 (62 sider). Hele anbefales lest.

Berg, Morten Emil; Martinsen, Øyvind; Thomson , Geir: *Ledelse, kompetanse, omstilling*, Universitetsforlaget, Oslo: 1998. S. 29-91 (62 sider)

Blanchard, Ken og P. Hodges. *The Servant Leader*. Nashville: Thomas Nelson, 2003. Hele (ca 80 sider)

Brunstad, Paul Otto. *Klokt lederskap*. Oslo: Gyldendal, 2009, s.15-134 (119 sider)

Covey, Stephen R. *De syv gode vanene*. Schultz forlag 2006 , s. 59 -75, 80 -205, 317 -338 (152 sider).

Hybels, Bill. *Modig lederskap*. Oslo : Luther forlag, 2002, s. 121-253 (132 sider).

Kuvaas, Bård. *Lønnsomhet gjennom menneskelige resurser*. Fagbokforlaget 2008. (226 sider)

Enten

Lingenfelter, Judith; Lingenfleter, Sherwood. *Teaching Cross-Culturally*. Grand Rapids: Baker Academic, 2003, s. 59-69, 71-85 (24 sider).

Eller

Shults, F. Leron.; Sandage, Steven J. *Transforming Spirituality. Integrating Theology and Psychology*. Grand Rapids: Baker Academic, s. 153-186 (33 sider).

Thompsen, Geir: *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget, 1995, s.20-118 (98 sider)

#### *Ressurslitteratur*

Bryman, Alan. *Social Research Methods*. 2. Ed. Oxford: Oxford University Press, 2004.

Flyvebjerg, Bent. *Making Social Science Matter*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001 (216 sider).

Harvard Business Essentials. Harvard Business School Publ. Boston, 2004.

Senge, Peter et. al. *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organisation*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1994. Spesielt ss. 3-9, 193-219, 239-259 (52 sider).

Vella, Jane. *Taking Learning to Task. Creative Strategies for Teaching Adults*. San Francisco: Jossey Bass, 200. Spesielt ss.1-12, 33 -79 (59 sider).

Armour, Michael; Browning, Don. *System Sensitive Leadership*. Joplin: College Press Publishing, 2000.

Browning, Don; Cooper, Terry D. *Religious Thought and the Modern Psychologies*. 2. Ed. Minneapolis: Augsburg Fortress Press, 2004.

Cowan, Christopher C. *Spiral Dynamics, Mastering Values, Leadership and Change*. Oxford: Blackwell, 2006.

Despain, James; Converse, Jane B. *And Dignity for All. Unlocking Greatness with Values- Based Leadership*, Prentice Hall, 2003.

Hauerwas, Stanley, Burrell, David. *Self- Deception and Autobiography. Reflections on Speer's Inside the Third Reich* i Berkman, J. og M. Cartwright: *The Hauerwas Reader*. London: Duke UP, 2001, s. 200-220 (20 sider).

Roxburgh, Alan J.; Romanuk, Fred. *The Missional Leader*. San Fransico: Jossey – Bass, 2006.

#### *Filmer*

*Djevelens arkitekt*. Hitler og Speer (2005) (Regi: Heinrich Breloer, manus: Heinrich Breloer, Horst Köeningstein ) - til diskusjon om forholdet mellom personlig utvikling og sosial kontekst, brukes sammen med Hauerwas og Burrell's artikkel (se over)

Det syvende innseglet (1957) (Manus og regi: Ingmar Bergman)

- Til diskusjon om meningen med livet og om muligheten for en visjon for livet.

*Odysseen* (1997) (Manus og regi: Andrei Konchalovsky)

- Egnet til å knytte an til klassisk diskusjon om livet som en reise

*Gi det videre* (2000) (Regi: Mimi Leder, manus: Leslie Dixon, etter en roman av Catherine Ryan Hyde)

- Til diskusjon om gavens betydning i sosiale relasjoner/tjenende lederskap

*Elefantmannen* (1980) (Regi: David Lynch, manus: Treves, Montagu, m.fl.)

- Til diskusjon omkring menneskeverd, forskjellighet og fordommer.

*Josef* (1995) (Regi - Roger Young, manus: Lionel Chetwynd)

- Til diskusjon om en bibelsk arketype på utviklingen en verdibasert leder, knyttes til fortellingen i 1 Mos. 37-51.

### **Evalueringsform**

#### *Studiekrav*

Studenten skal:

- ha gjennomført 75 % av den obligatoriske undervisningen
- ha deltatt i case oppgaver/praktiske øvelser og påfølgende gruppeveiledning for å kunne få bestått,
- skrive en 3 dagers hjemmeeksamen på 2500 -3500 ord
- Gjennomføre muntlig eksamen på grunnlag av hjemmeeksamen og basispensum.
- delta i evalueringen av studietilbudene

#### *Vurdering*

For å bestå emnet må studenten har fullført alle studiekravene. Karakteren settes på grunnlag av den skriftlige oppgaven og den muntlige eksamen. Disse teller 50 prosent hver.

## VEL-103 Relasjonsledelse og teamarbeid (10 stp/ECTS)

Studieprogram	Bachelor i kristendom (180 stp/ECTS) Årsstudium i verdibasert endingsledelse (60 stp/ECTS)
Emne	VEL-103 Relasjonsledelse og teamarbeid (10 stp/ECTS)
Evalueringsform	Studenten skal: <ul style="list-style-type: none"><li>• ha deltatt i case oppgaver/praktiske øvelser og påfølgende gruppeveiledning for å kunne få bestått, samt å skrive et bidrag på 3500-4000 ord (per deltager i casestudiet)</li><li>• skrive en evaluering av egen innsats og samarbeids- prosessen på 500-1000 ord</li><li>• Karakteren settes på grunnlag av den skriftlige oppgaven.</li></ul>
Omfang	36 undervisningstimer 24 timer veiledede case oppgaver og øvelser Selvstudium og eksamen

### Læringsutbytte

#### Kunnskap

Studiet skal gi

- god kunnskap om hvordan man kan skape effektive team
- kjennskap om ulike roller og faser i et teamarbeid og hvordan man kan håndtere disse
- kjennskap til ulike former for motivasjonsteori og om hvordan denne kan brukes til å forstå og legge til rette for ulike typer av kreativ samhandling
- god kunnskap om dydsetiske teorier, inklusiv bibelske bilder av det gode fellesskap
- kjennskap til hvordan slike teorier kan anvendes for å skape gode relasjoner, samt empatisk og modig kommunikasjon
- kjennskap til problemer med gruppedynamikk, inklusiv tendenser til 'groupthink' og til hvordan man kan håndtere dette
- kunnskap om hvordan man kan forstå og håndtere konflikter

#### Ferdigheter

Studiet skal styrke studentens

- evne til å lede gode og effektive team
- evne til å leve og lede med mot, omsorg og ydmykhet som grunnholdninger
- evne til å forstå og løse konflikter i team og grupper

### Generell kompetanse

Studiet skal

- gi en større evne til å reflektere kritisk og konstruktivt i forhold til gruppedynamikk
- gi en større evne til å reflektere over egne holdninger og over hvilke grunnholdninger man vil utvikle
- gi en større evne til å reflektere over sterke og svake sider i samspill med andre
- gi en større evne til å reflektere etisk og teologisk over sosiale relasjoner

### Emnebeskrivelse

Emnet gir en innføring i teamutvikling og relasjonsledelse. Studenten vil gjennom forelesninger, caseoppgaver og treninger utvikle kunnskap om, og erfaring med, hvordan en som leder kan bygge effektive team- og samarbeidsprosesser, og om hvordan en kan bidra til medarbeideres utvikling. Emnet presenterer teorier og modeller for relasjonsledelse, motivasjonsteori, teamutvikling og gir innføring i forskjellige verktøy for å realisere dette i praksis. Emnet hjelper lederen til å tenke som en sosial arkitekt og til å legge til rette for at andre kan bidra til å bygge gode felleskap som mennesker frivillig vil forplikte seg på og tilhøre. Det er også viktig å påpeke at dette vil skje i en kontekst hvor studenten blir stimulert til økt selvinnsett og får utviklet sine ferdigheter innen områder som konflikthåndtering og relasjonsbygging.

### Undervisningsform

Det legges opp til læring i teori og praksis gjennom en blanding av interaktive forelesninger (36 timer), og erfaringsbasert læring gjennom rollespill, øvelser og en veiledet case- oppgave (24 timer).

### Pensumlitteratur

#### Engelskspråklig variant:

Banks, Robert. *Paul's Idea of Community*. 2<sup>nd</sup> ed. Peabody: Hendrickson Publishers, 1994, s.15-25, 180-188 (18 sider).

Banks, Robert. "Moving from Faith to Faithfulness" in *Faith in Leadership. How Leaders Live out their Faith in their Work and Why it Matters*. San Francisco: Jossey- Bass, 2002, s. 3- 17 (14 sider).

Ciulla, J. B. "Leadership and the Problem of Bogus Empowerment", i Ciulla, Joanne B. (ed.): *Ethics - The Heart of Leadership*. West Port: Preager Publ., 1998, s. 63-86 (23 sider).

Ciulla, J. B. "Leadership Ethics: Mapping the Territory" i Ciulla, Joanne B. (ed.): *Ethics - The Heart of Leadership*. West Port: Preager Publ., 1998, s. 3-25 (22 sider).

Dana, Daniel *Conflict Resolution*. New York: McGraw Hill, 2000, s. 1-111 (111 sider).

- Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah: Paulist Press. 1977, s. 21-61 (40 sider).
- Fee, Gordon D. *Paul, the Spirit and the People of God*, Peabody: Hendrickson 1996, ss. 63-72, 97 -109 (21 sider).
- Handy, Charles. *Understanding Voluntary Organisations*. London: Penguin Books, 1988, s. 25-81 (56 sider).
- Heuser, Roger & Klaus, Byron D. 1998. "Charismatic Leadership Theory: A Shadow Side Confessed". *Pneuma* 20:2 (s. 161-174) (13 sider).
- Janis, I.L. "Groupthink" i Kolb, Irwin og Joyce (eds.): *The Organizational Behaviour Reader*, Upper Saddle River: Prentice-Hall International, 1991 (11 sider).
- Katzenbach, Jon R; Smith, Douglas. *The Wisdom of Teams. Creating the High Performance Organisation*. Boston: Harvard Business School Press/ New York: HarperCollins, 1993, s. 11 – 169 (158 sider).
- McClendon, James. "What is Ethics", i *Systematic Theology. Ethics*. Nashville: Abingdon Press, 1988, s. 47-75 (27 sider).
- MacAdams, Dan. *The Person. A New Introduction to Personality Psychology*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006, s. 248-297 (51 sider).
- Reynolds, M. *Groupwork in Education and Training: Ideas in Practice*. London: Kogan Page, 1994, s.15-115 (101 sider).
- Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. 6.Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006, ss. 135- 159, 163 -193, 356-365, 435 -454 (82 sider).
- Norsk-/ engelskspråklig variant:*
- Johns, J. D. (1995), "Pentecostalism and the Post-Modern Worldview" i *Journal of Pentecostal Theology* 7 s. 73–96 (24 sider).
- Lerdahl, Erik (2007) Slagkraft - håndbok i idéutvikling.
- Westhagen, Harald; Faafeng, Ole; Hoff, Kjell Gunnar (2008) Prosjektarbeid - utviklings- og endringskompetanse, 6.utg. Gyldendal Akademisk
- Filstad, Cathrine (2010) Organisasjonslæring. Fagbokforlaget
- (engelsk: Filstad, Cathrine og Blåka, Gunnhild (2007) Learning in organizations. Cappelen Akademisk)
- Ressurslitteratur:*
- Hybels, Bill. *Courageous Leadership*. Grand Rapids: Zondervan, 2002, s. 73-92 (19 sider).

Marshall, Tom. *Understanding Leadership. Fresh Perspectives on the Essentials of New Testament Leadership*. Kent: Sovereign World, 1991, s. 130 – 220 (90 sider).

Covey, Stephen R. *7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New

McClung, Floyd. *Father Make us One*, Eastbourne: Kingsway, 1987, ss. 11-117 (106 sider).

Bryman, Alan. *Social Research Methods*. 2.ed. Oxford: Oxford University Press, 2004.

Despain, James; Converse, Jane B. *And dignity for All. Unlocking Greatness with Values- Based Leadership*. Prentice Hall, 2003.

Flyvebjerg, Bent. *Making Social Science Matter*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

Lederach, John Paul. *The Moral Imagination. The Art and Soul of Building Peace*. Oxford: Oxford University Press, 2005.

Lencioni, Patrick. *The Five Dysfunctions of a Team*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002, s.187-220 (33 sider).

Fraser, A. og S. Neville. *A Practical Guide to Teambuilding*. Subang Jaya: Pelanduk Publications, 1993 (80 sider).

Volf, Miroslav. *Free of Charge. Giving and Forgiving in a Culture Stripped of Grace*. Grand Rapids: Zondervan, 2005.

#### *Filmer*

En av de følgende filmer vil brukes for å tematisere viktige sider ved pensum:

Jerusalem (1996) (Regi: Bille August, manus: Selma Lagerlöf)

- Til diskusjon omkring "groupthink", i kombinasjon med intervju med Peter Haldorf i Vårt Land 10. mai 2005.

Pay It forward (Gi det videre) (2000) (Regi: Mimi Leder, manus: Leslie Dixon, etter en roman av Catherine Ryan Hyde.

- Til diskusjon om gavens betydning i sosiale relasjoner.

12 Angry Men (1957) (Regi: Sidney Lumet, manus: Reginald Rose)

- Til diskusjon omkring beslutningsprosesser i team.

Runaway Jury (2003) (Regi: Gary Fleder, manus: Grisham/Koppelman)

- Til diskusjon omkring interesser og makt i gruppeprosesser.

### *Evalueringsform*

#### *Studiekraft*

Studenten skal:

- ha gjennomført 75 % av den obligatoriske undervisningen
- ha deltatt i caseoppgaver/praktiske øvelser og påfølgende gruppeveiledning for å kunne få bestått, samt å skrive et bidrag på 3500–4000 ord (per deltager i case – studiet). Tema for oppgaven settes av faglærer
- skrive en evaluering av egen innsats og av samarbeidsprosessen i casestudiet på 500–1000 ord
- delta i evalueringen av studietilbudene

#### *Vurdering*

For å bestå emnet må studenten har fullført alle studiekraftene. Karakteren settes på grunnlag av den skriftlige oppgaven.

**VEL-104 Kreativ organisasjonslæring og prosjektledelse (10 stp/ECTS)**

Studieprogram	Bachelor i kristendom (180 stp/ECTS) Årsstudium i verdibasert endringsledelse (60 stp/ECTS)
Emne	VEL-104 Kreativ organisasjonslæring og prosjektledelse (10 stp/ECTS)
Evalueringsform	Studenten skal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ha deltatt i case oppgaver/praktiske øvelser og påfølgende gruppeveiledning for å kunne få bestått, samt å skrive et bidrag på 3000 ord (per deltager i casestudiet)</li> <li>• skrive en evaluering av egen innsats og samarbeids- prosessen på 500–1000 ord</li> <li>• Karakteren settes på grunnlag av den skriftlige oppgaven.</li> </ul>
Omfang	36 undervisningstimer 24 timers veiledet case oppgave/øvelser Selvstudium og eksamen

**Læringsutbytte***Kunnskap*

Studiet skal gi

- kjennskap til grunnleggende definisjoner og begreper innen prosjektledelse, forståelse av teorier og modeller, og for hvordan disse relaterer seg til praktiske problemstillinger
- kjennskap til sentrale utfordringer og suksesskriterier for igangsetting, gjennomføring og avslutning av prosjekter
- kunnskap om prosjekters plass i senmoderne organisasjoner, samt refleksjon omkring bruken av prosjekter i menighetsarbeid
- kunnskap om prosjekters innflytelse på organisering, læring og kommunikasjon i organisasjoner
- kjennskap til modeller og strategier for læring i organisasjoner
- kjennskap til modeller og verktøy for gjennomføring av kreative idéprosesser
- kunnskap om sentrale teoretiske perspektiver på læring og nyskaping i organisasjoner

*Ferdigheter*

Studiet skal styrke studentens

- evne til å tilrettelegge for læring, mellom individer og på tvers av grupper og organisasjoner
- evne til å lede kreative idéprosesser, fra ide til gjennomføring
- evne til å lede prosjekter
- evne til å håndtere enkle rutiner for planlegging, administrasjon og økonomistyring i prosjekter
- evne til teologisk refleksjon over bruk av organisasjonslæringsteori i organisasjoner

### *Generell kompetanse*

Studiet skal

- en større åpenhet for felles idéutvikling.
- en åpen til holdning til den andres ideer og forslag.
- Strukturerte arbeidsvaner som leder til gode og kreative beslutningsprosesser.

### *Emnebeskrivelse*

Emnet VEL-104 *Kreativitet og organisasjonslæring* gir studenten en praktisk introduksjon til kreativitet og det å utvikle evner til å tilrettelegge kreative og innovative prosesser i team og i organisasjoner. Emnet gir også en innføring hvordan man kan planlegge, lede og styre prosjekter. Emnet faller i to hoveddeler.

Den første delen vil være en praktisk guide til å bygge en nyskapende og lærende organisasjon som mestrer utfordringene i en situasjon av forandring, og som bygger en kultur av glede, mening og kreativitet. Det vil bli undervist i hva kreativitet er og hvordan en kan skape kreativ deltakelse i organisasjoner gjennom å legge til rette for kreative og innovative prosesser. Særlig legges det vekt på brainstormings-teknikker, beslutningsverktøy og helhetlige modeller for gjennomføring – fra ide til virkelighet. I tillegg vil en kort komme inn på elektroniske verktøy, som for eksempel diskusjonsgrupper og chat. I emnet vil en søke å belyse hvordan en kan koble individuell kreativitet og læring til organisasjonen som helhet.

I andre del av emnet vil studenten få anledning til å utforske verktøy som gjør studenten i stand til å effektivt lede og organisere prosjekter. En vil få kjennskap til hvordan koble visjon og mål til et prosjekt, og hvordan en kan lede og administrere en prosjektgruppe fram til oppnådde mål. Metoder for planlegging, gjennomføring og evaluering av prosjekter vil presenteres, diskuteres og testes ut i praksis. IT-verktøy for prosjektplanlegging vil også presenteres. Undervisningen vil gjennomgå modeller for prosjektfaser og roller i prosjekter, og dessuten metoder for prosjektplanlegging og kunnskapsledelse. Prosjekters økende betydning og rolle i organisasjoner vil bli belyst, dessuten utfordringer ved prosjektorganisering, relatert til organisasjonslæring, kommunikasjon og organisasjonskultur.

### *Undervisningsform*

Det legges opp til læring i teori og praksis gjennom en blanding av forelesninger, dialog og erfaringsbasert læring (caseoppgaver og gruppeoppgaver). I tillegg til

innføring i metoder og verktøy, vil en få muligheten til å jobbe med egne organisasjonsutfordringer individuelt og i grupper. I enkelte semestre vil emnet knyttes sterkt til planlegging og gjennomføring av konkrete prosjekter, vektleggingen av ulike arbeidsformer kan derfor variere noe.

### *Pensumlitteratur*

#### *Engelskspråklig variant:*

A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute 4th Ed., 2008

Filstad, Cathrine og Blåka, Gunnhild (2007) Learning in organizations. Cappelen Akademisk

Johns, J. D. (1995), "Pentecostalism and the Post-Modern Worldview" i *Journal of Pentecostal Theology* 7 s. 73-96

Senge, Peter M. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook*, London: Nicholas Brealey Publ.

#### *Norskspråklig variant:*

Filstad, Cathrine (2010) Organisasjonslæring. Fagbokforlaget

Johns, J. D. (1995), "Pentecostalism and the Post-Modern Worldview" i *Journal of Pentecostal Theology* 7 s. 73-96

Lerdahl, Erik (2007) Slagkraft - håndbok i idéutvikling. Gyldendal Akademisk

Westhagen, Harald; Faafeng, Ole; Hoff, Kjell Gunnar (2008) Prosjektarbeid - utviklings- og endringskompetanse, 6.utg. Gyldendal Akademisk

#### *Ressurslitteratur*

Berg, M. E. *Ledelse: Verktøy og virkemidler*, Oslo: Universitetsforlaget, 2000, s.127-154 (28 sider).

Blindheim, T., T. Ø. Jensen, og F. Nyeng. *Forbrukeren: helt, skurk eller offer*. Oslo: Cappelen Akademisk, 2000 (280 sider).

Brodtkorb, E., R. Norvoll og M. Rugkåsa. *Mellom mennesker og samfunn: Sosiologi for helse- og sosialprofesjonene*, Oslo: Gyldendal Akademisk, 2001 (304 sider).

Castells, M. "Materials for an exploratory theory of the network society" i *British Journal of Sociology*, vol 51, 2001, no. 1 jan/march 2000, s. 5-24 (20 sider).

Christensen, SØ. og K. Kreiner. *Prosjektledelse i løst koblede systemer; ledelse og læring i en ufuldkommen verden*. København: Jurist- og Økonomforbundets forlag, 1991 (115 sider).

- De Bono, Edward. *Six Thinking Hats*, Newport Beach: Back Bay Books, 1999 (192 sider).
- Eikeland, O. og A. M. Berg. *Medvirkningsbasert organisasjonslæring og utviklingsarbeid i kommunene*, Oslo: Kommuneforlaget, 1997, s.12-135 (124 sider).
- Eriksen, T. H. *Øyeblikkets tyranni: rask og langsom tid i informasjonssamfunnet*, Oslo: Aschehoug, 2001 (217 sider).
- Forsth, L. R. *Praktisk nytenking*. Drammen: Aquarius Forlag, 2001, s. 9-113 (105 sider).
- Filstad, C., S. Hildebrandt S. Rishøj. *Familien på arbeid: om å skape sammenheng mellom arbeidsliv og familieliv*, Oslo: Abstrakt, 2005 (234 sider).
- Haug, S. H. *Stigs bok om kreativitet*. Oslo: Chr. Schibsteds forlag, 2002 (80 sider).
- Hoff, K.G. og S. Köber. *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse (4.utg)*, Oslo: Universitetsforlaget, 2002 (508 sider).
- Kao, J. *Kreativitet på arbeidsplassen*, Oslo: Hjemmets Bokforlag, 1996, s.45-55, 88-104, og 125-137 (41 sider).
- Knowles, M. S. *The Modern Practice of Adult Education*. Cambridge: Adult Education, 1980, s. 222-251 (30 sider).
- Krogh, G. von, K. Ichijo og I. Nonaka. *Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenking i organisasjoner*. Oslo: NKS-forlaget, 2001 (317 sider).
- Michalko, Michael *Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques*, 2. Ed., Berkeley: Ten Speed Press, 2006 (330 sider).
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand og J. Lamprel. *Strategy Safari*, Upper Saddle River: Pearson Professional, 2001 (416 sider).
- Nordhaug, O. *Kunnskapsledelse: trender og utfordringer*, Oslo: Universitetsforlaget (303 sider), 2002.
- Ritzer, G. *The McDonaldization of Society*. New Century ed. Thousand Oaks Pine Forge Press, 2000 (278 sider).
- Roness, A., S. B. Matthiesen. *Utbrent: krevende jobber – gode liv*, Oslo: Fagbokforlaget, 2002 (416 sider).
- Sennett, R. *Det fleksible mennesket: personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*, 2001, Oslo: Fagbokforlaget (199 sider).
- Sweet, L. *Aqua Church: Essential Leaderships Arts for Piloting Your Church in Today's Fluid Culture*, Loveland: Group Publishing, 1999 (262 sider).

Thomas, J. C. "Reading the Bible from within Our Traditions: A Pentecostal Hermeneutics as Test Case" i Green og Turner (eds) *Between Two Horizons: Spanning New Testament Studies & Systematic Theology*, Grand Rapids: Eerdmans Publ., 2000, s.108-122 (15 sider).

Westhagen, H. *Prosjektarbeid: utvikling og endringskompetanse*. 5.utg, Oslo: Gyldendal Akademisk, 2002 (214 sider).

### *Evalueringsform*

#### *Studiekrav*

For å få VEL-104 må den enkelte student

- delta på minst 75 % av undervisningen
- skrive en prosjektoppgave på mellom 3500 og 4000 ord med utgangspunkt i et case
- lage en prosjektplan, og sentrale utfordringer i prosjektet skal diskuteres i lys av modeller og teori fra pensum
- levere en evaluering av egen innsats og samarbeidsprosessen i gruppa på mellom 500 og 1000 ord
- delta i evalueringen av emnet

#### *Vurdering*

For å bestå emnet må studenten har fullført alle studiekravene. Karakteren settes på grunnlag av den skriftlige oppgaven.

## VEL-105 Coaching og veiledning (10 stp/ECTS)

Studieprogram	Bachelor i kristendom (180 stp/ECTS) Årsstudium i verdibasert endingsledelse (60 stp/ECTS)
Emne	VEL-105 Coaching og veiledning (10 stp/ECTS)
Evalueringsform	Studenten skal: <ul style="list-style-type: none"><li>• ha deltatt i praktiske øvelser og påfølgende gruppeveiledning for å kunne få bestått.</li><li>• skrive læringslogg gjennom hele studiet, og levere inn et refleksjonsnotat (1500 ord) på grunnlag av dette omkring egen læringsprosess i studiet</li><li>• ha gjennomført praksis på minst 8 timer coaching under veiledning</li><li>• skrive et refleksjonsnotat på 2000 ord på grunnlag av utviklingsarbeid</li><li>• gjennomføre muntlig eksamen på grunnlag av undervisning, pensum og de to refleksjonsnotat.</li></ul>
Omfang	36 timer undervisning, Gjennomføre et utviklingsarbeid ved hjelp av personlig veileder/coach Selvstudium og eksamen

### Læringsutbytte

#### Kunnskap

Studiet skal gi

- kjennskap til ulike modeller for coaching og veiledning.
- kunnskap om bibelske forbilder
- kunnskap om humanistiske og praktisk teologiske modeller for coaching og veiledning.

#### Ferdigheter

Studiet skal styrke studentens

- evne til å kunne utøve sin rolle som coach og gjennom dette hjelpe både seg selv og andre til et bedre liv og en bedre hverdag.
- praktiske ferdigheter som coach.
- evne til å tilrettelegge for og praktisere gode coachingsamtaler ved hjelp av lytte og spørreteknikker.

- evne til å kunne reflektere over disse prosessene i lys av modellene som er presentert.

#### *Generell kompetanse*

Studiet skal

- bevisstgjøre kompleksiteten i coachingens mange valg og i møte med andre mennesker.
- gi studenten vise evne til etisk og teologisk refleksjon omkring utfordringer ved coaching og senmoderne individualisme.

#### *Emnebeskrivelse*

Vi står i dag overfor raskere endringstakt, noe som blant annet innebærer at det er et økende behov for evnen til å kunne fungere godt i mellommenneskelige relasjoner. Det er særlig viktig å kjenne seg selv og være kontinuerlig i refleksjon over de valg en blir stilt overfor. Dette stiller krav til dagens ledere både i og utenfor kirkelig sammenheng. Studiet legger vekt på å øve og utvikle kommunikative og relasjonelle ferdigheter i utøvelse av coaching og veiledning, basert på en sunn selvforståelse og evnen til å ta reflekterte og veloverveide valg.

#### *Undervisningsform*

I studiet vil studenten få utvikle sine ferdigheter som coach gjennom praktisk trening og reelle coachingsituasjoner. Undervisningen gjennomføres ved hjelp av varierte arbeidsformer som forelesninger, gruppearbeid og caseøvelser, hvor studenten selv skal lære å "oppdage".

Studenten vil også få oversikt over ulike former for coaching, fra ferdighetscoaching til åndelig veiledning. Studenten vil også få hjelp til å reflektere over sammenhengen mellom coaching, læring, menneskesyn og hva det vil si å utvikle seg som menneske. Studenten skal bli i stand til å anvende konkrete verktøy for coaching for å få innsikt i hvordan veiledning og coaching kan brukes i leder- og medarbeiderutvikling, både i individuelle relasjoner og for å bygge gode team.

I tillegg skal studiet ha et praksiselement hvor studenten gjennomfører et utviklingsarbeid ved hjelp av personlig veileder/coach. Dette kan skje ved personlig coaching, pr. telefon eller via e-post.

Utviklingsarbeidet skal bestå av:

- gjennomføring av 1 utviklingsoppgave
- utarbeidelse av et notat som forberedelse til pre-coaching
- beskrive egne erfaringer som grunnlag for post-coaching
- sette sammen erfaringene i form av et refleksjonsnotat på ca. 2000 ord hvor utviklingsprosessen beskrives. Det henvises til relevant teori.

Studenten bringer med seg konkrete og aktuelle problemstillinger fra egen arbeidssituasjon, eller eget privatliv, som grunnlag for refleksjon og utvikling.

Studiet er i hovedsak basert på deltakerbasert pedagogikk. Undervisningen skal derfor vekse mellom forelesninger, plenumsdiskusjoner, gruppearbeid og praktiske øvelser. Studenten vil få trening i å coache hverandre, og selv bli coachet.

Ca. 50% av undervisningen gjennomføres i Undervisningsform som reflekterer erfarings- og ansvarsbasert læring.

### *Pensumlitteratur*

#### *Engelskspråklig variant:*

Browning, Don and Cooper, Terry. *Religious Thought and Modern Psychologies*.

2.ed Minneapolis: Augsburg Fortress Press, 2004, s. 1-85, 245-268. (107 sider)

Clinton, J.R. og R. W. Clinton. "The Life Cycle of a Leader" in Barna, G. (red)

*Leaders on Leadership*, Ventura: Regal Books, 1997, s.149-181 (33 sider).

Collins, Gary R. *Christian Coaching: Helping Others Turn Potential into Reality*,

Nashville: Navpress Publishing Group, 2001, s. 13-292 (279 sider).

Crane, Thomas. *The Heart of Coaching*. 3. Ed. San Diego: FTA Press, 2007, s.31 -

170 (139 sider).

Hochschild, Arlie Russel. "When Work Becomes Home and Home Becomes Work"

i *California Management Review* vol. 39(4), 1997 s. 79-96 (18 sider).

Umidi, Joseoh. *Transformational Coaching*. Longwood: Xulon Press, 2005, s. 9-69,

93-107 (74 sider).

Williams, Patrick; Davis, Deborah. *Therapist as Life Coach*. New York:W.W.

Norton & Company, 2002 s.1-75 (75 sider)

Wilson, Scott. *Training Tomorrow's Leaders*, Mariager Danmark: ICLM, 2002, s.

113-134 og 147-182 (58 sider).

#### *Norsk-/ engelskspråklig variant:*

Clinton, J.R. og R. W. Clinton. "The Life Cycle of a Leader" in Barna, G. (red)

*Leaders on Leadership*, Ventura: Regal Books, 1997, s.149-181 (33 sider).

Collins, Gary R. *Christian Coaching: Helping Others Turn Potential into Reality*,

Nashville: Navpress Publishing Group, 2001, s. 13-292 (279 sider).

Espedal, Gry, Andersen, Trond, Svendsen, Tove. *Løsningsfokusert Coaching*, Oslo:

Gyldendal Akademisk, 2006, s. 15-233 (218 sider).

Gjerde, Susann. *Coaching: hva, hvorfor, hvordan*, Oslo: Fagbokforlaget, 2003, s. 9-

238 (229 sider).

Kvalbein, Hans. "I Jesu skole: Disippelskap som utgangspunkt for kirketenkningen" i Røsæg og Kvalbein (eds) *Slik blir kirken til: Kirke i forandring i Det nye testamente*, Tapir Akademisk Forlag, 2003, s. 53-74 (22 sider).

Waal, Berit. *Livet og arbeidet: mellom lyst og plikt*, Oslo: Aschehoug, 2000, s. 103-124 og 125-149 (47 sider).

#### *Ressurslitteratur*

Espedal, Gry, Andersen, Trond, Svendsen, Tove. *Løsningsfokuset Coaching*, Oslo: Gyldendal Akademisk, 2006, s. 15-233 (218 sider).

Gjerde, Susann. *Coaching: hva, hvorfor, hvordan*, Oslo: Fagbokforlaget, 2003, s. 9-238 (229 sider).

Waal, Berit. *Livet og arbeidet: mellom lyst og plikt*, Oslo: Aschehoug, 2000, s. 103-124 og 125-149 (47 sider).

#### *Evalueringsform*

##### *Studiekrav*

For å få studiet godkjent skal studenten:

- være til stede og delta i minst 75% av undervisningen.
- fylle ut en evaluering av studiet
- ha deltatt i praktiske øvelser og påfølgende gruppeveiledning for å kunne få bestått.
- skrive læringslogg gjennom hele studiet, og levere inn et refleksjonsnotat (ca 1500 ord) på grunnlag av dette omkring egen læringsprosess i studiet
- ha gjennomført praksis på minst 8 timer coaching under veiledning
- skrive et refleksjonsnotat på 2000 ord på grunnlag av utviklingsarbeid
- gjennomføre muntlig eksamen på grunnlag av undervisning, pensum og de to refleksjonsnotat.

##### *Vurdering*

Vurderingen gjennomføres i en skriftlig og en muntlig del. Den skriftlige delen skal gjennomføres som et refleksjonsnotat (ca 1500 ord) fra studiet og en utviklingsoppgave. Utviklingsoppgaven skal synliggjøre kommunikative og relasjonelle ferdigheter ved hjelp av coaching. Utviklingsoppgaven skal dokumenteres i en refleksjonsrapport på ca 2000 ord uten vedlegg. Bilder og illustrasjoner skal telle i tillegg. Logg fra precoaching og postcoaching, skal vedlegges og teller ikke med i sidetallet. Refleksjonsrapporten vurderes til bestått / ikke bestått. Denne delen skal danne grunnlag for å kunne gå opp til eksamen. Oppnådd karakter under muntlig eksamen utgjør endelig evaluering i emnet.

## VEL-106 Coaching og mentoring (10 stp/ECTS)

Studieprogram	Bachelor i kristendom (180 stp/ECTS) Årsstudium i verdibasert endingsledelse (60 stp/ECTS)
Emne	VEL-106 Coaching og mentoring (10 stp/ECTS)
Evalueringsform	Studenten skal: <ul style="list-style-type: none"><li>• ha deltatt i praktiske øvelser og påfølgende gruppeveiledning for å kunne få bestått.</li><li>• skrive læringslogg gjennom hele studiet, og levere inn et refleksjonsnotat (1500 ord) på grunnlag av dette omkring egen læringsprosess i studiet</li><li>• ha gjennomført praksis på minst 8 timer coaching under veiledning</li><li>• skrive et refleksjonsnotat på 2000 ord på grunnlag av utviklingsarbeid</li><li>• gjennomføre muntlig eksamen på grunnlag av undervisning, pensum og de to refleksjonsnotat.</li></ul>
Omfang	36 timer undervisning, Gjennomføre et utviklingsarbeid ved hjelp av personlig veileder/coach Selvstudium og eksamen

### Læringsutbytte

#### Kunnskap

Studiet skal gi

- god kunnskap til ulike modeller for coaching og veiledning.
- god kunnskap om bibelske forbilder
- god kunnskap om humanistiske og praktisk teologiske modeller for coaching og veiledning.
- kjennskap til mentoringsfunksjonen
- kunnskap om hva som skal til å lede medarbeidere i kirke og menighet og på denne måten bli istandsatt til å lede seg selv og andre.
- kjennskap til coachingbevegelsen i en større sosio-kulturell sammenheng

#### Ferdigheter

Studiet skal styrke studentens

- evne til å bruke mentorskap som et utviklende samarbeid mellom to mennesker, hvor innsikt, ny læring og personlig vekst utvikles gjennom dialog og samvær.
- evne til å reflektere kritisk over coaching som praksis.

#### *Generell kompetanse*

Studiet skal

- bevisstgjøre studenten den prosessen som oppstår i mentorrelasjonen.
- gi evne til etisk og teologisk refleksjon omkring de utfordringer som oppstår i denne dialogen mellom mennesker.

#### *Emnebeskrivelse*

I emnet videreføres de grunnleggende coachingferdighetene fra VEL-105 Coaching og veiledning, Del 1. I tillegg vil studenten få en innføring i Mentoring.

Dagens raske utvikling krever en stadig omstilling i så vel organisasjons- og menighetsarbeid. Dette krever i stor grad evne til å fungere på det mellommenneskelige plan. I tillegg stilles det store krav til ledere i og utenfor kirkelig sammenheng. Studiet legger vekt på å øve og utvikle evne til å tilegne seg og videreutvikle den kompetanse som trengs for å være coach og mentor for andre.

#### *Undervisningsform*

I studiet vil studenten få videreutvikle sine ferdigheter som coach. I tillegg vil studenten utvikle ferdigheter som mentor gjennom praktisk trening og reelle situasjoner. Undervisningen gjennomføres ved hjelp av varierte arbeidsformer som forelesninger, gruppearbeid og caseøvelser, hvor studenten selv skal lære seg selv å lære.

Studentene vil også få oversikt over ulike former for mentoring; *intensiv, tilfeldig og passiv mentoring*. Det blir lagt stor vekt på refleksjon over de ulike former og sammenhenger i mentoring. Studenten skal bli i stand til å anvende verktøy for mentoring for å få innsikt i hvordan mentoring kan brukes i ulike sammenhenger.

I tillegg skal studiet ha et praksiselement hvor studenten gjennomfører et utviklingsarbeid ved hjelp av personlig coach. Dette kan skje ved personlig coaching, pr. telefon eller via e-post.

Utviklingsarbeidet skal bestå av

- gjennomføring av 1 utviklingsoppgave
- utarbeidelse av et notat som forberedelse til pre-coaching
- beskrive egne erfaringer som grunnlag for post-coaching
- sette sammen erfaringene i form av et refleksjonsnotat på ca. 2000 ord hvor utviklingsprosessen beskrives. Det skal her henvises til relevant teori.

Studenten bringer med seg konkrete og aktuelle erfaringer fra egen arbeidssituasjon, som grunnlag for refleksjon og utvikling.

Studiet er i hovedsak basert på deltakerbasert pedagogikk. Undervisningen skal derfor vekse mellom forelesninger, plenumsdiskusjoner, gruppearbeid og praktiske øvelser. Studenten vil få en videregående trening i å coache hverandre. I tillegg vil studenten få trening i de ulike former for mentoring.

Ca. 50% av undervisningen gjennomføres i Undervisningsform som reflekterer erfarings- og ansvarsbasert læring.

### *Pensumslitteratur*

#### *Engelskspråklig variant:*

Bellah, Robert, et.al. *Habits of Heart: Individualism and Commitment in American Life*. 3.ed, Berkeley: University of California Press: 2008:s. 27 -163, 219-249 (164 sider).

Krallmann, Günter. *"Mentoring for Mission"*, Carlisle, UK: Authentic Media, 2002, s. 12 – 214 (202 sider).

Ogne, Steve; Roehl, Tim; Stetzer, Ed: *TransforMissional Coaching: Empowering Leaders in a Changing Ministry World*, Nashville: B&H Publishing, 2008 (304 sider).

Stanley, Paul D /Clinton, J. Robert. *"Connecting: the Mentoring Relationships You Need to Succeed in Life"*, Colorado Springs: Navpress Books, 1992, s. 11 - 235 (224 sider).

Umidi, Joseoh: *Transformational Coaching*. Longwood: Xulon Press, 2005 (392 sider).

#### *Norsk-/engelskspråklig variant:*

Bellah, Robert, et.al. *Habits of Heart: Individualism and Commitment in American Life*. 3.ed, Berkeley: University of California Press: 2008:s. 27 -163, 219-249 (164 sider).

Berg, Morten Emil. *Coaching*, 2. Utg. 2006. Oslo: Universitetsforlaget (370 sider)

Krallmann, Günter. *"Mentoring for Mission"*, Carlisle, UK: Authentic Media, 2002, s. 12 – 214 (202 sider).

Ogne, Steve; Roehl, Tim; Stetzer, Ed: *TransforMissional Coaching: Empowering Leaders in a Changing Ministry World*, Nashville: B&H Publishing, 2008 (304 sider).

Stanley, Paul D /Clinton, J. Robert. *"Connecting: the Mentoring Relationships You Need to Succeed in Life"*, Colorado Springs: Navpress Books, 1992, s. 11 - 235 (224 sider).

### *Evalueringsform*

#### *Studiekrav*

For å få studiet godkjent skal studenten:

- være til stede og delta i minst 75% av undervisningen.
- fylle ut en evaluering av studiet
- ha deltatt i praktiske øvelser og påfølgende gruppeveiledning for å kunne få bestått.
- skrive læringslogg gjennom hele studiet, og levere inn et refleksjonsnotat (1500 ord) på grunnlag av dette omkring egen læringsprosess i studiet
- ha gjennomført praksis på minst 8 timer coaching under veiledning
- skrive et refleksjonsnotat på 2000 ord på grunnlag av utviklingsarbeid
- gjennomføre muntlig eksamen på grunnlag av undervisning, pensum og de to refleksjonsnotat.

#### *Vurdering*

Vurderingen gjennomføres i en skriftlig og en muntlig del. Den skriftlige delen skal gjennomføres som et refleksjonsnotat (ca 1500 ord) fra studiet og en utviklingsoppgave. Utviklingsoppgaven skal synliggjøre studentens evne til å utføre de ulike former for mentoring. Utviklingsoppgaven skal dokumenteres i en refleksjonsrapport på ca 2000 ord uten vedlegg. Bilder og illustrasjoner skal telle i tillegg. Logg fra pre- og postcoaching, skal vedlegges og teller ikke med i sidetallet. Refleksjonsrapporten vurderes til bestått / ikke bestått. Denne delen skal danne grunnlag for å kunne gå opp til eksamen. Oppnådd karakter under muntlig eksamen utgjør endelig evaluering i emnet.

## PAL-103 Konflikthåndtering (10 stp/ECTS)

Studieprogram	Bachelor i kristendom (180 stp) Årsstudium i verdibasert endringsledelse (60 stp)
Emne	PAL-103 Konflikthåndtering (10 stp/ECTS)
Evalueringsform	Studenten skal: <ul style="list-style-type: none"><li>• ha deltatt i praktiske øvelser og påfølgende gruppeveiledning for å kunne få bestått.</li><li>• skrive en oppgave på 2000 ord som drøfter sentrale aspekter ved konfliktløsning. Tema for oppgaven settes av faglærer.</li></ul>
Omfang	48 undervisningstimer

### Læringsutbytte:

#### Kunnskaper

Studiet skal gi...

- kjennskap til modeller, metoder og verktøy for forebygging og konstruktiv håndtering av konflikter
- kjennskap til hvordan konflikter påvirkes av ulike roller og interesser, og av emosjonelle og kulturelle faktorer
- kjennskap til ulike teorier om konflikter og konflikthåndtering, tverrkulturell kommunikasjon, makt og politikk
- kjennskap til egne sterke og svake sider i samspill med andre
- kunnskap om teologiske perspektiver på konflikthåndtering og forsoning.

#### Ferdigheter

Studiet skal styrke studentens...

- evne til konstruktiv konflikthåndtering basert på empatisk lytting og kompetent prosessledelse, både angående egne konflikter - og som tredjepart (megler)
- evne til effektiv kommunikasjon og dialog med annerledes tenkende.

#### Generell kompetanse

Studiet skal gi ...

- en lyttende holdning i ulike konflikter og til de aktørene som er en del av disse konfliktene.
- en brobyggende væremåte i møte med steile konflikter.

- en nøytral og observant holdning til konflikt

### *Emnebeskrivelse*

Emnet gir en innføring i konstruktiv konflikthåndtering i teori og praksis på flere nivåer, både mellommenneskelig, i organisasjoner, og på kulturelt og politisk nivå.

Hoveddelen av emnet fokuserer på hvordan ledere kan håndtere konflikter i organisasjoner og team: lære å gjenkjenne ulike typer konflikter og anvende metoder for å arbeide seg gjennom en konflikt. Det vil også bli lagt vekt på å artikulere organisasjonsprosedyrer i konfliktperioder og å fokusere på hvordan retningslinjer og prosedyrer kan bli brukt til å forebygge konflikter. Videre vil emnet gi studenten en bredere forståelse av konflikter og håndtering av disse på tvers av kulturelle og politiske skiller, og vil således også være relevant for studenter med interesse for misjon, fredsarbeid og politikk.

Emnets behandling av konflikthåndtering er tredelt. For det første gjennomgås ulike typer konflikter. Konflikt belyses fra ulikt hold, være seg fra kulturelt, etisk eller psykologisk perspektiv. Konflikt i en menighetssammenheng kan ofte ha teologiske undertoner. Dette settes i perspektiv. Det legges spesiell vekt på hvordan konflikter kan utvikle seg og det settes fokus på hvordan man kan intervensjonere på et tidlig stadium for å forebygge konflikt. Til slutt settes det fokus på situasjoner hvor man selv er en del av konflikten. Dette skal til sammen gi en forståelse av konflikt generelt og i menighetssammenheng spesielt.

For det andre belyses ulike konflikthåndteringsmodeller. Det legges vekt på hvilke arenaer som er spesielt egnet for ulike typer konflikter, og i hvilke konflikter det er hensiktsmessig at menighetslederen kan mekle. Det vil også være øvelser knyttet til praktiske ferdigheter i konfliktavspennende språk. Grunnleggende holdninger i ulike former for konflikthåndtering blir også presentert og drøftet. Det vil også legges inn øvelser i tilknytning til grunnleggende holdninger og refleksjoner rundt ulike konflikthåndteringsmodeller.

For det tredje gis det praktiske øvelser i konflikthåndtering. Øvelsene evalueres og gjennomgås gjennom gruppeveiledning. Det settes fokus på at konflikthåndterings samtalen har ulike faser og grunnleggende praktiske ferdigheter oppøves både når det gjelder språkbruk og rammen rundt samtalen.

### *Undervisningsform*

Det legges opp til læring i teori og praksis gjennom en blanding av forelesninger, dialog og erfaringsbasert læring (case-oppgaver og øvelser/treninger). Emnet består av til sammen 48 undervisningstimer.

### *Pensumlitteratur*

Ekstam, Kjell (2001) *Håndbok i konflikthåndtering*. NKS-forlaget. ss 9-188.  
Oversatt av Torgeir Ulshagen fra *Handbok i konflikthantering*. (179 s).

Hotvedt, Terje (1997) *Konflikt og konflikthåndtering i arbeidslivet*. Gyldendal Akademisk (2001). Oslo. 5. opplag 2007. ss 23-262 (239 s)

Langslet, Gro Johnsrud (2006) *LØFT for ledere. Løsningsfokuset tilnærming til typiske ledelsesutfordringer*. Gyldendal Akademisk. Oslo. ss. 17-166 (149 s).

Nordhelle, Grethe (2006) *Mekling. Konfliktforståelse og konflikthåndtering*. Gyldendal Akademisk. Oslo. ss. 11-162 (151 s).

Kompendium:

Christie, N.: "Conflict as Property" i *British Journal of Criminology* 17, (1977) s.1-15 (15 s.)

Hauerwas, S.: "Peacemaking: The Virtue of the Church" in Hauerwas, Cartwright og Berkman (eds.): *The Hauerwas Reader*, Duke University Press, 2001, s.318-326 (9 s.)

Heiene, G. og S. O. Torbjørnsen: *Fellesskap og ansvar*. Oslo: Universitetsforlaget, 1994, s.267-287 (21 s.)

McClendon, J.W.: "The Politics of Forgiveness" i McClendon, J.W.: *Systematic Theology Ethics*. Abingdon Press, 1986, s.212-243 (32 s.)

Reychler, L. and T. Paffenholz: *Peacebuilding: A field guide*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers, 2001, s.3-20, 75-164, 169-72, 301-318, 330-342, 358-364, 453-466, 472-482, 492-496 (et utvalg opptil 69 s)

Sandnes, K.O.: "Equality within patriarchal structures: Some New Testament perspectives on the christian fellowship as a brother- or sisterhood and a family" i Moxnes, H (red.): *Constructing Early Christian Families*, Routledge, 1997, s.150-165 (16 s.)

Shuman, J.: "Pentecost and the End of Patriotism: A Call for the Restoration of Pacifism among Pentecostal Christians" i *Journal of Pentecostal Theology*. Issue 9, 1996, s.70-96 (16 s.)

*Ressurslitteratur*

Apostlenes gjerninger 6 og 15

Paulus brev til Filemon

*Filmer*

En til to av de følgende filmer vil brukes for å tematisere viktige sider ved pensum:

*Hotel Rwanda* (2004) (regi: Terry George, manus: Pearson og George)

- Til diskusjon omkring etniske konflikter, pasifisme, og kriser.

*To End All Wars* (2001) (regi: David L. Cunningham, manus: Godawa og Gordon)

- Til diskusjon omkring forsoning og tilgivelse i konflikt og krig.

*Promises* (2001) (regi: Bolado, Goldberg og Shapiro, dokumentar)

- Til diskusjon omkring relasjonelle og politiske løsninger på midtøsten-konflikten.

*Elefantmannen* (1980) (regi: David Lynch, manus: Treves, Montagu, m.fl.)

- Til diskusjon omkring menneskeverd, forskjellighet og fordommer.

*Apocalypse Nå* (1979) (regi: Francis Ford Coppola, manus: Milius og Coppola)

- Til diskusjon omkring krigens og konfliktenes psykologi og galskap.

*Tears of the sun* (2003) (regi: Antoine Fuqua, manus: Lasker og Cirillo)

- Til diskusjon omkring krig og konflikters mange dilemmaer.

*Kramer vs. Kramer* (1979) (regi: Jaffe, Benton. Based upon the novel by Avery Corman).

- Til diskusjon omkring relasjon og konflikt.

### **Evalueringsform**

#### **Studiekrav**

Studenten skal:

- ha gjennomført 75% av den obligatoriske undervisningen
- ha deltatt i praktiske øvelser og påfølgende gruppeveiledning for å kunne få bestått.
- skrive en oppgave på 2000 ord som drøfter sentrale aspekter ved konfliktløsning. Tema for oppgaven settes av faglærer.
- delta i evalueringen av studietilbudene

#### **Vurdering**

For å bestå emnet må studenten har fullført alle studiekravene. Karakteren settes på grunnlag av den skriftlige oppgaven.

## Reglement og forskrifter

### Opptaksreglement for Høgskolen for Ledelse og Teologi

#### Opptak

HLT tar normalt opp studenter for studiestart i høstsemesteret.

#### Opptakskapasitet

Opptakskomiteen fastsetter hvor mange studenter en kan ta opp. Av kapasitetshensyn kan det bli tale om begrensning.

#### Generelle opptakskrav

Skolen følger de til enhver tid gjeldende forskrifter fra Kirke-, utdannings og forskningsdepartementet (KUF) med spesifisering av krav om generell studiekompetanse for universiteter og høgskoler.

Dette innebærer:

- a Fullført og bestått 3-årig videregående opplæring med *grunnkurs, VKI og VKII*  
*eller*

fagbrev/svennebrev

*eller*

fylte 23 år i løpet av opptaksåret og 5 års fulltids arbeidserfaring eller 5 års samlet fulltids arbeidserfaring fra arbeid og utdanning. Som arbeidserfaring kan også regnes omsorgsarbeid og militær førstegangstjeneste/siviltjeneste. Som utdanning gjelder fullført og bestått kurs i videregående skole og/eller folkehøgskole, og eksamen fra høyere utdanning av minst ett års lengde.

- b Følgende fag må være dekket innenfor, eller tas i tillegg til kravene nevnt under a):

Norsk (14)

Engelsk (5)

Matematikk (5)

Naturfag (5)

Samfunnsfag (6) som omfatter nyere historie (4) og samfunnslære (2)

Fagene er oppgitt med gjennomsnittlig uketimetall og faget må være bestått med karakteren 2 (Ng) eller bedre.

- c For søkere som har lest norsk og samisk med respektive (11) pluss (11) uketimer, gjelder ikke kravet om 14 uketimer i norsk.
- d Opptakskomiteen har plikt til å vurdere om annen utdanning eller dokumentasjon av kunnskaper kan godkjennes som likeverdige. Departementet kan gi nærmere regler.

- e Det skal vurderes individuelt om søkere med 3-årig videregående utdanning fra Rudolf Steiner-skole oppfyller kravene til generell studiekompetanse.

#### *Opptak på grunnfag av fullført høgre utdanning*

Søkere som er over 25 år og har eksamen fra høgskole- og universitetsstudium av minst ett års lengde eller to halvårige studium har generell studiekompetanse. Det samme gjelder søkere med eksamen fra utdanning med tilsvarende omfang som er godkjent i samsvar med paragraf 9 i lov om private høgskoler av 11.juli 1986 og/eller eksamen fra utdanning med tilsvarende omfang som har tilråding fra det tidligere Nasjonalt koordinerende utvalg for godkjenning av eksamener (NKU). Eksamen fra studier der opptakskravet ikke har vært basert på fullført videregående skole eller tilsvarende, kan ikke regnes med som eksamen nevnt ovenfor.

#### *Opptak på grunnlag av realkompetanse*

Realkompetanse er all den relevante kompetansen en person har skaffet seg gjennom lønnet eller ulønnet arbeid, utdanning, organisasjonserfaring eller på annen måte. Søkere som ikke har generell studiekompetanse og som fyller minst 25 år i løpet av opptaksåret kan søke om opptak på grunnlag av realkompetanse. Følgende kriterier for vurderingen benyttes:

1. Studenten skal være mer enn 25 år ved studiestart. Dette kravet kan kun fravikes for nasjonale studenter ved bruk av den såkalte 23/5 regelen (23 år i løpet av opptaksåret og 5 års fulltids arbeidserfaring).
2. Studenten skal kunne dokumentere 3 års relevant erfaring på heltid eller deltid..
3. Annen ikke akkreditert relevant utdanning som f.eks. bibelskole kan telle som relevant erfaring
4. Lønnet eller frivillig arbeid på ledernivå i menighet eller frivillig organisasjon med kristen formålsparagraf kan telle som relevant erfaring.
5. Yrkeserfaring innen fagfelt som ungdomsarbeid, barnehage, helsearbeid, skole, teamarbeid, ulike lederoppgaver og markedsføring og annet kan forstås som relevant erfaring.
6. Søkere som får innvilget realkompetanse, og som ikke kommer fra et av de skandinaviske landene, eller har det til enhver tid gjeldende undervisningsspråk som sitt hovedspråk, må kunne dokumentere språklig kompetanse enten gjennom internasjonalt anerkjente tester, eller gjennom test ved HLT.
7. Studenter kan søke om dispensasjon for disse kriteriene i henhold til §3-2 i "Forskrift om opptak til universiteter og høyskoler"

#### *Utenlandske søkere*

Søkere med utenlandsk utdanning må dokumentere bestått utdanning på nivå med norsk 3-årig videregående skole og i tillegg dokumentere norskkunnskaper med én av følgende prøver:

- a Bestått eksamen fra læreplan i norsk som andrespråk på VKII-nivå. I skriftlig avgjør eksamens-karakteren om faget er bestått, det samme gjelder i muntlig hvis man trekkes ut til eksamen.
- b Bestått eksamen fra trinn 3 i norsk for utenlandske studenter ved universitetene
- c Bestått eksamen fra 2-årig høgskolestudium i norsk språk og samfunnskunnskap for utenlandske studenter.
- d Skriftlig test i norsk for fremmedspråklige, for eksempel "Bergenstesten" med minst 450 poeng.

HLT kan godta annen dokumentasjon av norskkunnskaper. Annen dokumentasjon kan være norsk eller annet nordisk språk som morsmål, eller eksamen i norsk fra utenlandsk universitet eller høyskole.

Kravene til norskkunnskaper gjelder ikke for søkere som skal tas opp til engelskspråklige utdanningsprogram og studenter som tar del i europeiske utvekslingsprogram.

Søkere til engelskspråklige studieprogram som tilfredsstillende de følgende språkkrav trenger ikke avlegge engelsk språktest (Se for øvrig NOKUT's GSU liste) :

1. Søkere fra land som er medlem av EU/EØS og/eller Europarådet/UNESCO-Cepes og som har engelsk som 1. fremmespråk tatt over en periode på minimum 7 år i grunn- og videregående skole, fritas for engelsktest. Søkerne må selv dokumentere dette eller de må avlegge godkjent eksamen/test. Søkerne kan i særskilte tilfeller dokumentere engelskkunnskaper på annen måte
2. Søkere med gjennomført Bachelorgrad fra hjemlandet med engelsk som undervisningsspråk, fritas for engelsktest.
3. Søkere som har en A-level eksamen i engelsk, kan fritas for engelsktest.

Søkere som ikke fyller kravet i engelsk kan ta en av følgende tester eller prøver:

- Bestått engelsk grunnkurs i videregående skole med karakteren 2 eller bedre
- Tester:
  - Test of English as a Foreign Language (TOEFL) med minst 500 poeng på papirbasert test, 170 poeng på databasert test eller 60 poeng på internettbasert test.
  - International English Language Testing Service (IELTS) med minimum 5,0 poeng.
  - Advanced Placement International English Language examination (APIEL) med minimum 3 poeng
- University of Cambridge eksamener:
  - First Certificate in English
  - Certificate in Advanced English
  - Certificate of Proficiency in English

### **Generelle konkurranseregler**

Slike blir til enhver tid fastsatt av Opptakskomiteen. Nåværende regler er:

Hvis det blir konkurranse om studieplassene (jfr. pkt. 2) blant de formelt kvalifiserte søkerne, vil en ved opptak til 1.året i Bachelor-studiet legge vekt på karakterpoeng fra videregående skole, fra annen universitets- eller høgskoleutdanning, gjennomgått folkehøgskole eller bibelskole.

Søkere som tar sikte på å fullføre hele profesjonsutdanningen, blir vurdert på nytt etter å ha fullført 1.året i Bachelor-studiet ved HLT eller andre institusjoner med tilsvarende godkjente studietilbud.

### **Søknadsfrist**

Fristen for å søke blir avgjort av rektor og opptakskomiteen og blir bekjentgjort ved utlysning av studietilbudet. Søkere som avslutter utdanning/eksamen som kreves for opptak etter søknadsfristen er ute, må også søke innen fristen. De vedlegger stadfestelse fra skole/institusjon om planlagt eksamen og ettersender vitnemål så snart det foreligger.

### **Søknadsskjema**

Søknad om opptak skal skrives på eget skjema som en får tilsendt fra HLT. Rett kopi av vitnemåls- og attestkopier må følge søknaden.

### **Svar på søknad**

Alle søkere får skriftlig svar på søknaden.

### **Stadfesting av studieplass**

De som er opptatt, må innen dato nevnt i HLTs svarbrev, skriftlig stadfeste at de tar imot studieplassen.

### **Organisering av opptak**

HLT er ansvarlig for opptaket til studieprogrammene. Det er opptakskomiteen som er ansvarlig gjennomføringen av opptaket ved HLT, og arbeider under egen instruks vedtatt av Høgskolestyret.

### **Klage**

Eventuell klage på resultat av opptaksvurderingen blir behandlet av en klagenemnd nedsatt av Høgskolestyret for HLT.

Følgende prosedyre ligger til grunn behandling av klage på opptak:

- a Høgskolestyret oppnevner medlemmer til institusjonens klagenemnd i samsvar med lov om universiteter og høyskoler § 5-1.
- b Klagenemnden skal behandle klager over enkeltvedtak, og etter styrets bestemmelse, andre klagesaker for studentene.
- c Avgjørelse om godkjenning og godskriving av utdanning etter lov om universiteter og høyskoler § 3-4, fritak for eksamen eller prøve etter § 3-5, opptak av studenter etter § 3-6 og § 3-7, rett til å gå opp til eksamen etter § 3-10, annullering av eksamen eller prøve etter § 4-7 og bortvisning

og utestenging etter § 4-8 og § 4-10, regnes som enkeltvedtak etter forvaltningsloven.

## Eksamensordninger og eksamensreglement for Høyskolen for Ledelse og Teologi (HLT)

### *Revidert utgave godkjent av styret ved HLT 17. november 2008.*

De ordninger som her er nedfelt skal være i overensstemmelse med offentlige godkjenningsordninger for skolen. Alle punkter må leses i lys av dem. Det henvises også til skolens alminnelige reglement, særlig punkt c. om møteplikt til undervisningen.

### *Eksamensoppmelding, gebyr, m.v.*

Studenten har selv ansvar for å melde seg opp til evaluering i alle emner/kurs (dette gjelder alle evalueringsformer). Frist for oppmelding er 1. oktober for høstsemesteret og 1. mars for vårsemesteret. Dette gjøres på eget oppmeldingsskjema som utdeles i skolens administrasjon.

Har man deretter ikke bestått eksamen, regner man med automatisk ny prøve første gang det settes opp, om intet annet blir avtalt. Det betales semesteravgift/halvårsavgift. Det er egne frister for innlevering av skriftlige oppgaver. Avmelding fra eksamen må gjøres minst en måned før eksamensdagen, om man vil unngå strykkarakter.

### *Karaktersystem*

Karakterene fastsettes *enten* som bokstavkarakterer fra A-F, der A er beste ståkarakter og E dårligste, mens F er strykkarakter, *eller* som Bestått/Ikke bestått.

Bokstavkarakterene tilsvarer tallverdier, slik: A = 5; B = 4; C = 3; D = 2; E = 1. Tallverdiene brukes ved utregning av hovedkarakter og ved rangering av søkerne til høgre grads studium m.v.

### *Eksamensordninger og sensur*

I hvert emne skal studentenes kunnskaper og ferdigheter prøves. Dette kan skje i form av avsluttende prøve (eksamen), vurderinger underveis, eller på annen måte i henhold til studieplanen. Evalueringen består ofte i en kombinasjon av flere evalueringsformer, gjerne gjennom en såkalt mappevurdering. Det brukes ellers:

- Klausureksamener
- Muntlig eksaminasjon
- Skriftlige oppgaver
- Gruppeoppgaver
- Terminoppgave
- Deltakelse i diskusjoner
- Evaluering av praksis

Det kan unntaksvis fastsettes at enkeltemner ikke skal ha slik vurdering. Det skal da kreves at studenten har deltatt i undervisningen, etter nærmere bestemmelse

i studieplanen. Ytterligere spesifisering av eksamensordninger i enkelt emner gjøres i studieplanen. Studenter skal før de avlegger avsluttende eksamener, ha bestått alle eksamener i grunnstudiet.

Minst en av evalueringene i et emne skal gjennomføres av både intern og ekstern sensor.

Under følger en generell beskrivelse av formelle krav knyttet til de ulike evalueringsformene. Norm angående ekstern sensur nevnes i tilknytning til de ulike evalueringsordningene. Denne normen kan fravikes i særskilte tilfeller i samsvar med kriteriet over.

### ***Klausureksamener***

Det utdeles skriftlige oppgaver, og det skal hele tiden være eksamensvakt i rommene hvor eksamen gjennomføres. Vanligvis skrives besvarelsene på papir som har gjennomslagsark, og som blir utdelt fra skolen.

En klausureksamen har normalt fire eller seks timers varighet.

Eksamen skal normalt besvares på et av de norske målførene. Også svensk og dansk kan nyttes. Ved bruk av andre språk, f.eks. samisk, tysk, engelsk eller et annet språk, må det foreligge samtykke fra faglig leder på forhånd. Det må i disse tilfeller avtales og godkjennes en form for oversettelse (gjort av nøytral tredjepart) etter behov.

Det utpekes en ekstern sensor som sammen med faglærer vurderer besvarelsene.

Kandidatene anonymiseres ved at man bruker kandidatnummer.

Sensuren faller normalt tre uker etter at eksamen er avholdt. Sensorene utarbeider og undertegner en eksamensprotokoll hvor karakter er angitt.

Se vedlegg 1 "Instruks for studenter ved individuell skriftlig eksamen" for ytterlige spesifisering.

### ***Muntlig eksaminasjon***

I første rekke kandidater som har levert ulike former for skriftlige oppgaver, kan eksamineres muntlig. Det fremgår av studieplanen hvilke emner dette gjelder for.

Det beregnes ca. 30 minutter til eksaminasjon av hver kandidat. Faglærer/veileder og ekstern sensor som har vurdert besvarelsens skriftlige del, foretar eksaminasjonen. Faglærer/veileder leder den muntlige eksamen.

Kandidaten eksamineres i eksamensbesvarelsens innhold, selvvalgt pensum og pensumlitteratur som er relevant i forhold til tema for besvarelsen.

Karakteren fastsettes etter at kandidaten har forlatt eksaminasjonsrommet. Kandidaten gjøres kjent med resultatet umiddelbart etter eksaminasjonen (skriftlig). Karakteren fra skriftlig del kan justeres opp eller ned på bakgrunn av muntlig eksaminasjon. Dersom det ved muntlig eksaminasjon fremkommer alvorlige mangler, kan dette medføre karakteren ikke bestått på hele eksamen.

Uteblivelse fra muntlig eksamen uten godkjent grunn medfører karakteren ikke bestått på hele eksamen.

### *Skriftlige oppgaver*

HLT har to ulike former for skriftlige oppgaver. For det første kan man ha en 3-virkedagers hjemmeoppgave mot avslutningen av enkeltemner og kurs. Normalt brukes det ekstern sensor på slike oppgaver. Følgende retningslinjer gjelder for slike hjemmeeksamener:

Kandidatnummer og eksamenstekst (der dette er aktuelt) utleveres ved studiestedet til fastsatt tidspunkt. Det skal vises gyldig studentkort og kvittering for betalt semesteravgift når kandidatnummer tildeles. Alternativt kan eksamenstekst legges ut på Classfronter eller sendes ut som e-mail.

Kandidatnummer samt hvilken eksamen det gjelder, dato for eksamen og antall ord besvarelsen inneholder skrives på forsiden. Dersom kandidaten har hatt veileder, skal veileders navn påføres besvarelsens forside.

Besvarelsen leveres til skolekontoret til fastsatt tid. Alternativt kan besvarelsen postlegges, sendes pr e-mail eller leveres via classfronter til angitt tid.

For sen innlevering uten godkjent grunn medfører at oppgaven ikke sensureres, og kandidaten tildeles karakteren ikke bestått eller F

Ved sykdom eller annen tvingende fraværsgrunn er det mulig å søke om ekstra dager som tilsvarer antall dager for sykemelding/fravær. Søknaden leveres til rektor. Under ingen omstendighet innvilges utsatt innleveringsfrist ut over 50 % av den totale eksamenstid. Kandidater som får utsatt innleveringsfrist, må påregne forsinket sensur.

Eksamensbesvarelser som er 20% lengre eller kortere enn angitt omfang blir ikke sensurert.

Det kan også gis hjemmeoppgaver av ulikt omfang i løpet av studieforløpet innenfor enkeltemner. Ved større oppgaver skal navn, emne, oppgavetittel, dato for eksamen og antall ord besvarelsen inneholder skrives på forsiden. Dersom kandidaten har hatt veileder, skal veileders navn påføres besvarelsens forside.

Oppgaven leveres ut av faglærer enten personlig eller via post, e-mail eller Classfronter. Det skal angis et innleveringstidspunkt som skal overholdes for at oppgaven skal bli evaluert. Disse oppgavene vurderes i overveiende grad kun av faglærer, men kan også vurderes av ekstern sensor/faglærer dersom det er angitt i studieplanen.

Eksamensbesvarelser som er 20% lengre eller kortere enn angitt omfang blir ikke sensurert.

### *Gruppeoppgaver*

De samme retningslinjene gjelder for gruppeoppgaver som for andre skriftlige oppgaver. I tillegg fastsettes oppgavens omfang ut fra antall gruppe-medlemmer.

Det skal også legges ved en redegjørelse for hvordan samarbeidet i gruppen har fungert. Denne skal være undertegnet av alle gruppens medlemmer.

### **Terminoppgave**

Studenten skriver en terminoppgave med selvvalgt emne. Emnet skal på forhånd godkjennes av lærerråd. Prosjektbeskrivelse skal leveres minst en termin før oppgaven påbegynnes slik at veileder kan oppnevnes. Oppgaven leveres normalt i løpet av siste år.

Studenten skal ha minst 3 og har krav på maks 6 veiledningstimer. I tillegg til individuell veiledning skal studenten delta i oppgaveløsningsseminar (minst ett oppgaveløsningsseminar à 6 timer). Disse seminarene skal gi anledning til en bredere utveksling av erfaringer med oppgaveskrivningen samt metodisk refleksjon. Studenten skal ha minst et fremlegg under disse seminarene hvor vedkommende presenterer en del av sin terminoppgave. Studenten må ha gått igjennom et slikt opplegg for å få terminoppgaven sin evaluert.

Eget navn, veileders navn, oppgavetittel, dato og antall ord besvarelsen inneholder skrives på forsiden. Det skal legges opp et pensum på ca 900 sider som godkjennes av veileder.

Terminoppgaven evalueres av veileder og ekstern sensor. Faglig relevans, samt evne til selvstendig refleksjon på bakgrunn av fagkunnskap er viktige kriterier for evalueringen.

Ved sykdom eller annen tvingende fraværsgrunn er det mulig å søke om ekstra dager som tilsvarende antall dager for sykemelding/fravær. Søknaden leveres til rektor. Under ingen omstendighet innvilges utsatt innleveringsfrist ut over maksimalt tre uker. Kandidater som får utsatt innleveringsfrist, må påregne forsinket sensur.

### **Mappevurdering**

I flere emner avholdes det mappevurdering. Det vil si at ulike oppgaver og evalueringsformer settes sammen i en mappe hvor en total evaluering for emnet gis. Vektingen av ulike oppgaver i eventuelt ulike kurs og seminar gis i studieplanen.

I noen emner vil det være mulig for studenten selv å velge hvilke oppgaver som skal inngå i mappen. I andre emner vil mappen inneholde alle oppgaver løst i emnet. En mappe kan således inneholde alle de overnevnte eksaminasjonsformer.

### **Evaluering av praksis**

Det skal ved slutten av hvert halvår gjennomføres en evaluering av det praktisk-teologiske arbeidet (praksisperioden) som er gjennomført i menighet eller institusjon. Denne evalueringen gjøres av mentor og studieveileder hvor studieveileder har det avgjørende ord.

Det gis også ulike oppgaver i tilknytning til praksis under paraplyen "kontraktskurs". Disse skal evalueres på lik linje med hjemmeoppgaver.

### **Adgang til kontinuering og nye eksamensprøver**

En student kan gå opp til samme eksamen i alt tre ganger. Det er den beste av de tre karakterene som blir gjeldende. Ikke leverte oppgaver uten frammelding til eksamen regnes som stryk.

Når en student har gått opp til samme eksamen tre ganger og strøket, må hele emnet tas om igjen før ny eksamen kan avlegges. En student kan normalt bare ta et emne om igjen en gang.

Sykdom med legemelding, er vanligvis eneste grunn til å få godkjent utsatt eksamen etter avmeldingsfrist. Bare unntaksvis vil andre grunner kunne godkjennes etter søknad. Dersom en blir syk under eksamen og ikke kan gjennomføre den, skal eksamensvakt varsles, og det skal leveres legeerklæring så fort som mulig for å få utsatt eksamen.

### **Klageadgang**

Ønske om begrunnelse for karaktervedtak må fremmes innen to uker etter at sensuren er gjort kjent for kandidaten. Slik begjæring fremsettes til rektor og faglig leder. Det skal gjøres skriftlig. Rektor og faglig leder har da en uke på seg til å gi en skriftlig tilbakemelding med begrunnelse for sensur. Det innhentes i forbindelse med dette begrunnelse fra faglærer/sensor. Dersom studenten ikke er tilfreds med begrunnelsen, kan det fremsettes klage over sensurvedtaket. Det benyttes særskilt skjema for avviksrapportering. Dette må gjøres innen tre uker etter at begrunnelsen er gitt. Rektor og faglig leder oppnevner da ny ekstern sensor.

Eventuell klage på enkeltvedtak kan ankes til samråd. Eventuell klage på vedtak i samråd kan ankes til skolens oppnevnte klagenemd.

Når det gjelder klage på muntlig eksaminasjon gjelder egne regler. Krav om begrunnelse for karakter ved muntlig eksamen må fremsettes umiddelbart etter at karakteren er meddelt.

Bedømmelse av muntlig prestasjon eller annen bedømmelse som på grunn av prøvens art ikke lar seg etterprøve, kan ikke påklages. Studenten kan bare fremsette klage på formelle feil. Det benyttes særskilt skjema for avviksrapportering. Klagen leveres skriftlig til rektor og faglig leder som i samråd med faglærer/sensor vurderer om det har skjedd en feil som kan ha hatt betydning for utfallet. I så tilfelle oppheves sensurvedtaket. Det skal da holdes ny eksamen. Dette gjelder både skriftlig og muntlig del. Muntlig del kan ikke tas om igjen uten ny skriftlig eksamen da den muntlige delen er en del av hele eksamen.

Eventuell klage på enkeltvedtak kan ankes til samråd. Eventuell klage på vedtak i samråd kan ankes til skolens oppnevnte klagenemd.

### **Eksamen som følge av alternative studieopplegg**

Alternative eksamensformer kan brukes. Innenfor studieopplegg som i større grad bygger på selvstudium vil mindre undervisning på skolen måtte kompenseres med lengre eksamener (6 timer) og/eller en større frekvens av

oppgaver og rapporter. Dette vil konkretiseres i tilknytning til de aktuelle studieopplegg.

### **Eksamen på spesielle vilkår**

I spesielle tilfeller, etter begrunnet søknad og behandling i lærerråd, kan skolen fravike de vanlige eksamensordningene. Slike unntak kan være funksjonshemming, sykdom, dysleksi, e.l., som tilsier at en annen eksamensform vil gi studenten bedre mulighet til å få vist sine reelle kunnskaper, selvstendige vurderinger og ferdigheter. Det skal i slike tilfeller foreligge legeattest/helseattest/annen erklæring. Det kan f.eks. være nødvendig med bruk av PC, eller man gir muntlig isteden for skriftlig eksamen, forlenget eksamenstid, e.l., etter avtale. Skolen vil i slike tilfeller følge regler som gjelder i offentlig skole på samme nivå.

### **Gjennomføring av eksamen på spesielle vilkår**

1. Det skal vedlegges legeerklæring om grunnen til de spesielle vilkårene eksamenen er gjennomført på. Denne vil i anonymisert form legges ved oppgavekopien som sendes til sensorene av administrasjonen.
2. Eksamenstiden forlenges med to timer, etter søknad.
3. PC med norsk retteprogram kan nyttes etter søknad
4. En vil for dyslektikere se bort fra rettskrivingen.
5. Oppgaveteksten kan leses opp for dyslektikere.
6. I spesielle tilfeller kan den vanlige eksamensformen fravikes
  - a. det gjennomføres muntlig prøve
  - b. kandidaten får en alternativ skriftlig hjemmeeksamen som skal løses i løpet av tre døgn.

### **Fusk**

1. Besittelse av hjelpemidler som er i strid med dette reglement blir ansett som forsøk på fusk eller fusk. Dersom studenten har ulovlige hjelpemidler til disposisjon etter at eksamensoppgavene er utlevert, blir det behandlet som fusk.
2. Fusk eller forsøk på fusk ved hjemmeeksamen kan være kopiering eller avskrivning uten henvisninger. Dette gjelder også dersom besvarelsen er preget av manglende selvstendighet i arbeidet, f.eks. fordi besvarelsen er svært lik en annen/andre besvarelser, eller fordi den er skrevet av andre enn studenten. .
3. Høgskolen i Ledelse og Teologi behandler forsøk på fusk i henhold til lov om universiteter og høyskoler, § 4-7 og § 4-8. Forsøk på fusk eller fusk kan medføre annullering av eksamensresultatet og utestengning fra institusjonen i ett eller to semestre.

**Vedlegg 1:*****Instruks for studenter ved individuell skriftlig eksamen***

1. Kandidatene får oppgitt hvor lang tid en har til rådighet, f.eks. fire timer.
2. Kandidater som trenger særordninger, f.eks. bruk av PC, ekstra tid, sekretærhjelp, e.l., må søke om dette minst en måned før eksamensdato. Søknaden må begrunnes.
3. Kandidater må møte i god tid, og senest ti minutter før eksamen begynner.
4. Kandidatene får utdelt det papiret som skal brukes. Vedkommende bringer selv med seg godkjente hjelpemidler (uten notater) og skrivesaker. Til innføring på særskilt innføringsark brukes svart eller blå kulepenn. Liste over godkjente hjelpemidler fås ved henvendelse til skolesekretær.
5. Eksamensbesvarelser skal føres på innføringsark (med gjennomslagskopier), og hvert ark påføres kandidatkode og sidenummer. Kandidatene leverer besvarelsen og første kopi. Tredje kopi kan beholdes.
6. Dersom sykdom eller annen rimelig grunn hindrer kandidaten i å føre inn hele eksamenssvaret, kan kladdeark legges ved. Eksamensleder må orienteres og denne orientering gis videre til sensor.
7. Kandidatene får ikke tilbake leverte oppgavesvar. Dersom vedkommende leverer blankt, eller ikke leverer oppgaven, regnes dette som stryk.
8. Hvis kandidaten blir syk under eksamen og må avbryte den, må eksamensleder underrettes, som da permitterer kandidaten. For ny eksamen må legeattest leveres så fort som mulig.
9. Kandidatene har ikke anledning til å snakke sammen under eksamen. Alle henvendelser skal gå gjennom eksamensvakt. Dersom kandidaten må forlate rommet, skal det skje i følge med eksamensvakt.
10. Kandidatene har anledning til å bringe med seg mat og drikke. Kaffe, te, o.l. blir stilt til disposisjon fra skolens side.
11. De som ikke retter seg etter reglene, vil bli bortvist fra eksamen.