

Grunder för fristående examen

# **SPECIALYRKESEXAMEN I LEDARSKAP 2011**

FÖRESKRIFT 15/011/2011

Grunder för fristående examen

**SPECIALYRKESEXAMEN I LEDARSKAP  
2011**

FÖRESKRIFT 15/011/2011

© Utbildningsstyrelsen

Föreskrifter och anvisningar 2011:29

ISBN 978-952-13-4855-6 (hft.)

ISBN 978-952-13-4856-3 (pdf)

ISSN-L 1798-8977

ISSN 1798-8977 (print)

ISSN 1798-8985 (online)

[www.utbildningsstyrelsen.fi](http://www.utbildningsstyrelsen.fi)

Kopijyvä Oy, Esbo 2011



## FÖRESKRIFT

13.6.2011

15 /011/2011

Giltighetstid: fr.o.m. 1.9.2011 tillsvidare

De stadganden på vilka befogenheten  
att utfärda föreskriften bygger på  
L 631/98, 13 § 2 mom

Upphäver UBS:s föreskrifter  
9.12.2005 nr 49/011/2005

Ändrar Utbildningsstyrelsens föreskrift  
-

### GRUNDERNA FÖR SPECIALYRKESEXAMEN I LEDARSKAP

Utbildningsstyrelsen har beslutat om grunderna för specialyrkesyrkesexamen i ledarskap. Examensgrunderna ska iakttas fr.o.m. 1.9.2011. Examensprestationer som påbörjats innan föreskriftens i kraftträdande kan fullföljas enligt grunderna av den 9.12.2005 nr 49/011/2005 t.o.m. 31.8.2013.

Examenskommissionen och examensarrangören kan inte lämna grunderna för examen obeaktade eller avvika från dem.

När utbildning som förbereder för en fristående examen anordnas, beslutar utbildningsanordnaren om innehållet i utbildningen och ordnandet av utbildningen i enlighet med examensgrunderna. Den som deltar i utbildningen skall som en del av utbildningen beredas möjlighet att avlägga en fristående examen.

Generaldirektör

Timo Lankinen

Undervisningsråd

Anne-Marie Krichenbauer

BILAGA

Specialyrkesexamen i ledarskap 2011



# INNEHÅLL

1	Fristående examina .....	7
1.1	Anordnande av fristående examina.....	7
1.2	Avläggande av fristående examen.....	7
1.3	Grunderna för fristående examen .....	7
1.4	Personlig tillämpning i fristående examen .....	8
1.5	Bedömning av yrkesskickligheten i fristående examen.....	8
1.6	Betyg.....	8
2	Uppbyggnaden av specialyrkesexamen i ledarskap .....	9
2.1	Kunnande som visas i specialyrkesexamen i ledarskap .....	9
2.2	Struktur, delar och uppbyggnad av specialyrkesexamen i ledarskap .....	10
3	Yrkesskicklighet som krävs i specialyrkesexamen i ledarskap och grunder för bedömningen.....	11
3.1	Att arbeta som ledare .....	12
3.2	Att leda personal .....	16
3.3	Att leda kundrelationer.....	18
3.4	Att leda produktion .....	20
3.5	Att leda nätverk .....	22

# 1 FRISTÅENDE EXAMINA

## 1.1 Anordnande av fristående examina

Examenskommissionerna som tillsätts av Utbildningsstyrelsen och består av representanter för arbetsgivare, arbetstagare, lärare och vid behov självständiga yrkesutövare ansvarar för anordnandet och övervakningen av fristående examina samt utfärdar examensbetyg. Examenskommissionerna gör ett avtal om anordnande av fristående examina med utbildningsanordnarna och vid behov med andra sammanslutningar och stiftelser. Fristående examina kan inte anordnas utan giltigt avtal med examenskommissionen.

## 1.2 Avläggande av fristående examen

Fristående examen avläggs genom att examinanderna vid examenstillfällena i praktiska arbetsuppgifter påvisar det kunnande som förutsätts i examensgrunderna. Varje examensdel ska bedömas skilt för sig. Bedömningen görs som ett samarbete mellan representanter för arbetsgivare, arbetstagare och undervisningssektorn. Inom branscher där det är vanligt med självständiga yrkesutövare tas även denna part i beaktande vid valet av bedömare. Bedömningen godkänns slutligen av examenskommissionen. Examensbetyg kan beviljas då examinanden har avlagt alla examensdelar som krävs med godkänt vitsord.

## 1.3 Grunderna för fristående examen

I examensgrunderna fastställs vilka delar och eventuella kompetensområden som hör till examen, uppbyggnaden av examen, den yrkesskicklighet som krävs i de olika examensdelarna, bedömningsgrunderna (målen och kriterierna för bedömningen) samt sätten att påvisa yrkesskicklighet.

En examensdel utgör ett delområde inom yrket som går att avskilja från den naturliga arbetsprocessen till en självständig helhet som kan bedömas. Kraven på yrkesskicklighet som beskrivs i de olika examensdelarna koncentrerar sig på de centrala funktionerna och verksamhetsprocesserna inom yrket samt på yrkespraxis inom den aktuella branschen. De omfattar även färdigheter som allmänt behövs i arbetslivet, till exempel sociala färdigheter.

Målen och kriterierna för bedömningen är härledda ur kraven på yrkesskicklighet. Målen för bedömningen anger de kunskapsområden som man vid bedömningen fäster särskild vikt vid. Definitionen av dessa mål underlättar också bedömningen av den aktuella arbetsprocessen. Bedömningen ska täcka alla de mål för bedömning som beskrivs i examensgrunderna. Kriterierna för bedömningen bestämmer den kvalitativa och kvantitativa nivån på en godkänd prestation.

Sätten att påvisa yrkesskicklighet innehåller preciserande anvisningar om avläggandet av examen. Yrkesskickligheten påvisas i allmänhet i autentiska arbetsuppgifter. Sätten att påvisa yrkesskicklighet kan innehålla direktiv för bl.a. hur en examensprestation vid behov kan kompletteras så att alla krav på yrkesskicklighet blir beaktade.

## 1.4 Personlig tillämpning i fristående examen

Utbildningsstyrelsen har utfärdat en särskild föreskrift om individualisering.

## 1.5 Bedömning av yrkesskickligheten i fristående examen

Vid bedömning av yrkesskickligheten är det viktigt att ingående och noggrant granska hur examinanderna visar att de kan det som examensgrunderna förutsätter i kraven på yrkesskicklighet för den aktuella examensdelen. Vid bedömningen tillämpas de bedömningskriterier som fastställts i examensgrunderna. Bedömarna ska mångsidigt använda sig av olika och i första hand kvalitativa bedömningsmetoder. Används endast en metod, blir resultatet inte nödvändigtvis tillförlitligt. Vid bedömningen beaktas bransch- och examensspecifika särdrag i enlighet med examensgrunderna. Om examinanderna har tillförlitliga utredningar om tidigare påvisat kunnande, granskar bedömarna hur de motsvarar kraven på yrkesskicklighet i examensgrunderna. Bedömarna föreslår för examenskommissionen att kunnandet erkänns som en del av examensprestationen. Examenskommissionen fattar det slutliga beslutet om erkännande av tidigare påvisat kunnande som tillförlitligt utretts.

Bedömning av yrkesskicklighet är en process där insamling av bedömningsmaterial och dokumentering av bedömning spelar en viktig roll. Representanter för arbetslivet och lärare gör på trepartsbasis en noggrann och mångsidig bedömning. Examinanderna ska klart och tydligt få veta hur bedömningsgrunderna tillämpas i deras eget fall. De ska också ges möjlighet att själva bedöma sina prestationer. Examensarrangören gör upp ett bedömningsprotokoll över examensprestationen för den aktuella examensdelen som undertecknas av bedömarna. Till en bra bedömningsprocess hör också att efter detta ge examinanderna respons på prestationerna. Det slutliga bedömningsbeslutet fattas av examenskommissionen.

### Bedömare

De personer som bedömer examinandernas yrkesskicklighet ska ha god yrkeskunskap inom det aktuella området. Examenskommissionen och examensarrangören kommer överens om bedömarna i avtalet om anordnande av fristående examen.

### Rättelse av bedömning

Examinanderna kan inom lagstadgad tid anhålla om rättelse av bedömning av den examenskommission som ansvarar för den aktuella examen. En skriftlig begäran om rättelse riktas till examenskommissionen. Examenskommissionen kan efter att ha hört bedömarna besluta om en ny bedömning. Det går inte att genom besvär anhålla om ändring av examenskommissionens beslut som gäller rättelse av bedömning.

## 1.6 Betyg

Examenskommissionen beviljar examensbetyg och betyg för en eller flera avlagda examensdelar. Betyg över deltagande i förberedande utbildning ges av utbildningsanordnaren. Utbildningsstyrelsen har utfärdat direktiv om vilka uppgifter som ska framgå ur betygen.

Betyg för en eller flera examensdelar ges på begäran. Examensbetyget, liksom betyget för en eller flera avlagda examensdelar, undertecknas av en representant för examenskommissionen och en representant för examensarrangören.

En anteckning om avlagd fristående examen i ett av Utbildningsstyrelsen godkänt yrkesbevis är ett intyg över avlagd examen som är jämförbart med ett examensbetyg. Examensarrangören skaffar och undertecknar yrkesbeviset. Yrkesbeviset är avgiftsbelagt för examinanden.

## **1.7 Utbildning som förbereder för fristående examen**

Det går inte att ställa förhandsvillkor i fråga om utbildning för dem som deltar i fristående examina. Examina avläggs ändå huvudsakligen i samband med förberedande utbildning. Förberedande utbildning ska anordnas i enlighet med examensgrunderna. Utbildningen och examenstillfällena ska planeras utgående från examensdelarna. Den som deltar i utbildning som förbereder för fristående examen ska ges möjlighet att delta i examenstillfällena och avlägga fristående examen som en del av utbildningen.

## **2 UPPBYGGNADEN AV SPECIALYRKESEXAMEN I LEDARSKAP**

### **2.1 Kunnande som visas i specialyrkesexamen i ledarskap**

De som avlägger specialyrkesexamen i ledarskap har en gedigen praktisk erfarenhet av ledningsarbete samt kunnande och sakkunskap om verksamheten i sin bransch och sin organisation. De kan leda och utveckla det egna ansvarsområdet i sina organisationer och ansvarar för ledningen av verksamheten i sin enhet eller inom det egna ansvarsområdet så att organisationernas strategier genomförs och uppsatta mål nås.

När de avlägger examen visar de genom verksamheten inom det egna ansvarsområdet att de kan genomföra organisationens strategi i praktiken och informerar i sin tur organisationens högsta ledning om hur strategin har genomförts. De som avlägger denna examen kan leda sin organisation i en föränderlig verksamhetsmiljö som är allt mer inriktad på nätverkande och där det är viktigt att engagera olika människor och aktörer i arbetet för en framgångsrik verksamhet.

Den centrala tanken inom specialyrkesexamen i ledarskap är att ledningsarbete är helhetsinriktad verksamhet där ledningen av verksamheten, ledningen av människorna och utvecklingen av det egna ledarskapet bildar en enhetlig helhet. Verksamheten planeras, leds och utvärderas målinriktat och i interaktion med andra aktörer. För att kunna leda krävs en helhetsbedömning av ansvarsområdet, planering och ledning av verksamheten utifrån organisationens strategi, identifiering av förändringsbehov och utvecklingsobjekt samt genomförande av utvecklingsåtgärder. Att leda förändring ingår i alla ledares arbete och kompetens. En väsentlig del av ledningsarbetet består av att motivera och engagera de personer och aktörer som är verksamma inom ansvarsområdet. För att man ska kunna utvecklas som ledare krävs att den egna rollen och de egna styrkorna samt utvecklingsbehoven identifieras och att det egna ledarskapet systematiskt utvecklas.

I samband med den personliga tillämpningen vid avläggandet av examen planeras och genomförs examensprestationerna så att särdragen i organisationen beaktas. Man beaktar exempelvis om det är frågan om en organisation inom den offentliga eller den privata sektorn.

## 2.2 Struktur, delar och uppbyggnad av specialyrkesexamen i ledarskap

Specialyrkesexamen i ledarskap består av två examensdelar. För att få examen krävs att den obligatoriska examensdelen och en valfri examensdel avläggs.

Den obligatoriska examensdelen är

- 3.1 Att arbeta som ledare

De valfria examensdelarna, av vilka examinanden väljer en, är

- 3.2 Att leda personal  
3.3 Att leda kundrelationer  
3.4 Att leda produktion  
3.5 Att leda nätverk

Om examinanden väljer examensdelen Att leda personal är han eller hon organisatorisk förman för de underställda.

I examensdelen Att leda nätverk leder och koordinerar examinanden externa eller interna nätverk som anknyter till den egna organisationens verksamhet. Nätverken kan vara till exempel underleverantörsnätverk för inköp, produktion eller marknadsföring eller nätverk för skötsel av tjänster som lagts ut på entreprenad.

Examensdel som är obligatorisk för alla			
3.1 ATT ARBETA SOM LEDARE Planering, ledning och utveckling av verksamheten inom ansvarsområdet Utveckling av sitt ledarskap och sin ledarskapskompetens			
Valfria examensdelar			
3.2 ATT LEDA PERSONAL	3.3 ATT LEDA KUND- RELATIONER	3.4 ATT LEDA PRODUKTION	3.5 ATT LEDA NÄTVERK
Bedömning av personalresurser	Bedömning av kundrelationer	Bedömning av produktion	Bedömning av utgångsläget i fråga om nätverksverksamhet
Ledning och utveckling av personalen	Ledning och utveckling av kundrelationer	Ledning och utveckling av produktion	Ledning av nätverksverksamhet
Planering av ett projekt som gäller personalledning	Planering av ett projekt som gäller ledning av kundrelationer	Planering av ett projekt som gäller ledning av produktion	Planering av ett projekt som gäller ledning av nätverksverksamhet
Ledning av ett projekt som gäller personalen	Ledning av ett projekt som gäller ledning av kundrelationer	Ledning av ett projekt som gäller ledning av produktion	Ledning av ett projekt som gäller ledning av nätverksverksamhet

### 3 YRKESKICKLIGHET SOM KRÄVS I SPECIALYRKESEXAMEN I LEDARSKAP OCH GRUNDER FÖR BEDÖMNINGEN

Den yrkesskicklighet som krävs i examensgrunderna visas i autentiskt ledningsarbete enligt den av examenskommissionen godkända planen för anordnande av specialyrkesexamen i ledarskap och enligt den plan för avläggandet av examen som gjorts upp för examinandena. I detta arbete visar examinandena heltäckande den ledningskompetens som krävs i examensgrunderna.

Examenstillfällena ordnas i autentiska ledningsprocesser i arbetslivet. I sitt ledningsarbete inom sitt ansvarsområde visar examinandena sina förutsättningar och sin förmåga att tillämpa sitt kunnande i varierande situationer och verksamhetsmiljöer. Examinandena visar också sin förmåga att bedöma och lära sig av erfarenheter, att tänka ut nya sätt att arbeta och att införa nya arbetssätt. Bedömarna, som har fått introduktion i bedömningsuppgiften, bedömer examinandens yrkesskicklighet vid examenstillfällena. Vid de enskilda examenstillfällena räcker det med att en av trepartsrepresentanterna bedömer examinandena.

Examinandena ska också ges möjlighet till självvärdering av sina prestationer. Bedömarna bedömer och dokumenterar den kompetens som examinandena visar utifrån kraven på yrkesskicklighet, föremålen för bedömning och bedömningskriterierna i examen. Till en god bedömningsprocess hör att informera examinandena om bedömningen. Feedbacken kan ges till exempel efter bedömningsframförandet.

Examinandena kan ges möjlighet att komplettera sina examensprestationer muntligt vid ett tillfälle i vilket examinandena samt en eller flera bedömare deltar. Bedömaren antecknar sina observationer under samtalet i bedömningsblanketten. På detta sätt säkerställs att examensprestationerna är heltäckande och bedömningen tillförlitlig. Denna möjlighet kan ges i samband med avläggandet av examensdelen eller när prestationerna i alla examensdelar är utförda.

Bedömningen i specialyrkesexamen i ledarskap görs separat för varje examensdel genom jämförelse av examinandens yrkesskicklighet med kraven på yrkesskicklighet i examensdelen. Bedömningsgruppen bestående av tre parter lämnar till examenskommissionen in ett skriftligt förslag till bedömning efter att examensprestationerna har utförts heltäckande, tillförlitligt och enligt examensgrunderna. Bedömningsgruppen består av representanter för arbetsgivarna, arbetstagarerna och lärarna.

#### **Krav på yrkesskicklighet, föremål för bedömning och bedömningskriterier**

På följande sidor anges med fet stil de krav som i examensdelen ställs på yrkesskickligheten. Dessa krav på yrkesskicklighet baserar sig på uppgifts- och färdighetsområdena i arbetslivet. Under denna text, i vänstra kolumnen, anges föremålen för bedömning. Dessa är härledda från kraven på yrkesskicklighet och omfattar de kompetensområden som är centrala i fråga om yrkesskickligheten. Vid bedömningen fokuserar man på dessa kompetensområden. Högra kolumnen innehåller de bedömningskriterier som anger den kvalitativa och kvantitativa nivån på en godkänd prestation. Utifrån dessa bedöms om examensprestationen kan godkännas. Efter examensdelen beskrivs sätten att visa yrkesskickligheten.

### 3.1 Att arbeta som ledare

<b>Krav på yrkesskicklighet</b>	
<b>Examinanden kan planera, leda och utveckla verksamheten inom sitt ansvarsområde.</b>	
<b>Föremål för bedömning</b>	<b>Bedömningskriterier</b>
Planering och organisering av verksamheten	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• planerar verksamheten och ekonomin inom sitt ansvarsområde i samarbete med dem som är verksamma inom ansvarsområdet eller med andra nödvändiga aktörer</li><li>• beaktar vid planeringen av verksamheten organisationens strategiska riktlinjer och de verksamhetsbetingelser som är väsentliga med tanke på ansvarsområdet</li><li>• visar att hon/han behärskar de omfattande och avancerade kunskaperna och principerna inom sitt område och att hon/han har en kritisk förståelse och kan kritiskt bedöma de centrala begreppen, metoderna och principerna</li><li>• planerar verksamheten utifrån slutsatser som hon/han drar med hjälp av de viktigaste nyckeltalen</li><li>• beaktar vid planeringen av verksamheten de viktigaste kund-, samarbets- och nätverksrelationerna</li><li>• styr aktivt planeringen av verksamhetsprocesserna inom sitt ansvarsområde</li><li>• fastställer och allokerar de resurser som behövs för en resultatrik verksamhet inom ansvarsområdet</li><li>• skapar förutsättningar och verksamhetsmodeller för den målinriktade verksamheten</li><li>• skapar och utnyttjar nätverk som är väsentliga för verksamheten</li><li>• ser till att de väsentliga säkerhetsaspekterna beaktas i verksamheten inom sitt ansvarsområde</li><li>• beaktar kraven i fråga om ekologiskt, ekonomiskt, socialt och kulturellt hållbar utveckling vid planeringen och ledningen av verksamheten inom sitt ansvarsområde</li><li>• utarbetar en verksamhetsplan för sitt ansvarsområde i samarbete med dem som genomför verksamheten</li><li>• följer vid planering och ledning av verksamheten den lagstiftning som är väsentlig med tanke</li></ul>

	<p>på den egna branschen och verksamheten, såsom arbetslagstiftningen och kollektivavtalen.</p>
<p>Ledning av verksamheten</p>	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• leder verksamhetsprocesserna inom sitt ansvarsområde interaktivt och enligt de överenskomna värderingarna, målen och verksamhetsprinciperna</li> <li>• visar att hon/han har de omfattande kunskaper och praktiska färdigheter som behövs för de kreativa lösningar och åtgärder som behövs inom ansvarsområdet</li> <li>• löser inom sitt eget expertområde komplicerade eller oförutsedda problem</li> <li>• leder ekonomin, kundrelationerna och samarbetsrelationerna inom sitt ansvarsområde för att verksamheten ska bli resultatrik</li> <li>• fungerar i många olika slags nätverk på ett flexibelt sätt för att främja framgången i den egna organisationen och sitt eget ansvarsområde och beaktar då de olika deltagargruppernas intresse och de etiska ramarna för verksamheten</li> <li>• utnyttjar vid ledning av verksamheten inom sitt ansvarsområde på ett mångsidigt sätt informations- och kommunikationsteknik, experter och ledningsmetoder som hon/han har konstaterat vara effektiva</li> <li>• fattar välgrundade beslut i rätt tid även i oförutsedda situationer och vid förändringar i verksamheten</li> <li>• handlar situationskänsligt och flexibelt och beaktar mångfalden inom organisationen samt olikheterna i fråga om människor och situationer</li> <li>• löser problem och konfliktsituationer under beaktande av parternas perspektiv</li> <li>• skapar inom sitt ansvarsområde en uppmuntrande och motiverande atmosfär och engagerar samtidigt personalen i verksamheten</li> <li>• lyssnar aktivt i interaktiva situationer</li> <li>• ger och tar emot feedback på ett konstruktivt sätt</li> <li>• utnyttjar i sitt ledningsarbete styrkorna hos de olika människorna i organisationen</li> <li>• ser till att personalen inom det egna ansvarsområdet har den kompetens som är väsentlig</li> </ul>

	<p>med tanke på uppgifterna och vidtar vid behov åtgärder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sörjer för arbetshälsan hos personalen inom sitt ansvarsområde</li> <li>• informerar skriftligt och muntligt den egna organisationen och aktörer utanför organisationen om frågor som gäller ansvarsområdet, och gör detta på finska, svenska eller det språk som används i organisationen på ett tydligt och för målgruppen lämpligt sätt</li> <li>• kommunicerar självständigt i krävande situationer som gäller ledning av organisationen på finska, svenska eller organisationens arbetspråk samt på det andra inhemska språket och på minst ett främmande språk.</li> </ul>
<p>Ledning av ekonomin</p>	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• planerar ekonomin inom sitt ansvarsområde enligt organisationens anvisningar och använder vid behov experter</li> <li>• gör inom sitt ansvarsområde analyser baserade på resultat- och balansräkningar samt andra ekonomiska kalkyler i samarbete med experter</li> <li>• följer upp, styr och utvecklar verksamhetens ekonomi och resultat inom sitt ansvarsområde.</li> </ul>
<p>Utvärdering och utveckling av verksamheten</p>	<p>Examinanden leder och utvärderar i samarbete med personalen inom hennes/hans ansvarsområde på ett kritiskt sätt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• genomförandet av verksamhetsplanen och budgetutfallet</li> <li>• verksamhetens resultat enligt överenskomna metoder och mätinstrument</li> <li>• kvaliteten på verksamheten och verksamhetsprocesserna inom det egna ansvarsområdet</li> <li>• kund- och samarbetsrelationernas funktionsduglighet</li> <li>• behoven av att utveckla och göra ändringar i verksamheten samt initierar och leder de utvecklingsåtgärder som behövs.</li> </ul>

**Examinanden kan utveckla sitt ledarskap och sin ledarskapskompetens.**

<b>Föremål för bedömning</b>	<b>Bedömningskriterier</b>
Ledarrollen	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• identifierar sin egen basuppgift som ledare samt de mål, krav och förväntningar som är förknippade med ledarrollen</li><li>• utnyttjar sina styrkor i ledningsarbetet</li><li>• bygger upp förtroendet för den egna verksamheten både inom sitt ansvarsområde och i hela organisationen</li><li>• tar ansvar för sina beslut</li><li>• är en förebild när det gäller att följa arbetsplatsens verksamhetsprinciper</li><li>• identifierar sin påverkan på de underställda och deras arbete</li><li>• följer de etiska principer som ledarrollen kräver.</li></ul>
Att leda sig själv	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• använder sin arbetstid för frågor som är viktiga med tanke på måluppfyllelsen och ledningsarbetet</li><li>• är aktiv i sin egen roll och arbetar målmedvetet och strävar mot de mål som hon/han ställt upp och beaktar de tillgängliga resurser som verksamheten har</li><li>• handlar behärskat och konsekvent även under press</li><li>• ser till att hon/han orkar med arbetet</li><li>• handlar och uppför sig i enlighet med vad som krävs i ledarrollen.</li></ul>
Utveckling av sitt ledningsarbete och sin kompetens	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• bedömer kritiskt sitt arbete och sin kompetens både som ledare och som expert inom sitt område</li><li>• utnyttjar den feedback som hon/han får på sin verksamhet och sitt ledningsarbete från olika håll och förhåller sig konstruktivt till den</li><li>• identifierar sina styrkor och utvecklingsbehov</li><li>• fastställer utvecklingsobjekt och utvecklingsmål för sitt ledningsarbete samt vidtar åtgärder</li></ul>

	<p>för att nå målen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utvecklar systematiskt, långsiktigt och kontinuerligt sitt ledarskap och sin expertis.</li> </ul>
--	--

## Sätt att visa yrkesskickligheten

Examinanden visar sin yrkesskicklighet vid ledning av verksamheten inom sitt ansvarsområde när hon eller han

- planerar verksamheten inom sitt ansvarsområde utifrån organisationens strategi och gör upp en skriftlig verksamhetsplan
- organiserar och leder verksamheten inom sitt ansvarsområde
- utvärderar verksamheten och drar slutsatser för utvecklingen av den
- utvecklar sitt ledarskap planmässigt.

Examenstillfällena inom specialyrkesexamen i ledarskap är omfattande operativa helheter, till exempel planering av verksamhet, arbete i nätverk eller ledning av ekonomi eller processer.

Bedömningsmaterialet består av skriftliga bedömningar av de examenstillfällen som fastställts i den plan som gjorts upp för examinandens examen samt av den bedömda verksamhetsplanen för ansvarsområdet. Examinanden kan eventuellt komplettera sina examensprestationer med andra välmotiverade dokument som gäller processen och som hon eller han själv tagit fram under processen. Dessa dokument fogas till bedömningsmaterialet när de bedömts.

## 3.2 Att leda personal

<b>Krav på yrkesskicklighet</b>	
<b>Examinanden kan bedöma, leda och utveckla personalen inom sitt ansvarsområde.</b>	
<b>Föremål för bedömning</b>	<b>Bedömningskriterier</b>
Bedömning av personalresurser	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bedömer strukturen, antalet, uppgifterna, arbetsfördelningen, ansvaret och kunnandet för personalen i sin enhet eller inom sitt ansvarsområde i förhållande till målen i strategin</li> <li>• använder vid bedömningen nyckeltal om personalen eller information som erhållits med hjälp av mätinstrument</li> <li>• beaktar målen i organisationens strategi i personalledningen inom sitt ansvarsområde</li> <li>• bedömer den egna personalens kompetens i förhållande till organisationens strategier och målen inom sitt ansvarsområde.</li> </ul>

<p>Ledning och utveckling av personalen</p>	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organiserar personalen effektivt med tanke på ansvarsområdets uppgifter, arbetsfördelningen, ansvaret och det kunnande som behövs</li> <li>• sköter vid behov rekryteringsprocesserna enligt överenskommen praxis i organisationen</li> <li>• följer vid skötseln av anställningsfrågor lagstiftningen, arbets- och kollektivavtalen samt organisationens praxis</li> <li>• leder personalens kompetensutveckling målmedvetet och systematiskt</li> <li>• använder olika belöningsmetoder som man kommit överens om i organisationen på ett jämlikt och konsekvent sätt</li> <li>• sörjer för arbetshälsan hos personalen inom sitt ansvarsområde på det sätt som man kommit överens om i organisationen</li> <li>• använder vid behov experttjänster.</li> </ul>
<p>Planering av ett projekt som gäller personalledning</p>	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• väljer på goda grunder ett projekt som fokuserar på personalledning och i vilket organisationens strategiska mål beaktas</li> <li>• bygger upp samarbetsnätverk som är viktiga med tanke på projektet och fastställer deltagarnas uppgifter</li> <li>• gör upp en genomförbar projektplan med tidtabeller, mål, resurser och kostnadsberäkningar</li> <li>• använder vid behov sakkunniga vid planering av projektet.</li> </ul>
<p>Ledning av ett projekt som gäller personalledning</p>	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organiserar och startar utvecklingsprojektet</li> <li>• informerar om projektet och dess framskridande och effekter i den egna organisationen och i nätverken</li> <li>• leder projektet och vidtar vid behov korrigerande åtgärder</li> <li>• använder vid behov experter</li> <li>• utvärderar kritiskt genomförandet av projektet och möjligheterna att utnyttja resultaten</li> <li>• fastställer eventuella behov av vidareutveckling</li> <li>• ser till att de nya rutinerna införs.</li> </ul>

## Sätt att visa yrkesskickligheten

Examinanden visar den yrkesskicklighet som krävs i examensdelen när hon eller han

- bedömer, leder och utvecklar personalen inom sitt ansvarsområde
- planerar och leder ett utvecklingsprojekt som gäller personalledning.

Examenstillfällena är omfattande operativa helheter, till exempel bedömning av personalresurser och utveckling av personalens kompetens eller belöning.

Bedömningsmaterialet består av skriftliga bedömningar av de examenstillfällena som fastställts i den plan som gjorts upp för examinandens examen samt av bedömda planer som gäller ledning av den egna personalen, till exempel en personalutvecklingsplan eller en plan för utveckling av belöningsystemet. Dessutom fogas till bedömningsmaterialet den bedömda planen för utvecklingsprojektet, skriftliga bedömningar om ledningen av projektet samt utredningar om hur de nya rutinerna har införts i praktiken och om vilka behov av fortsatt utveckling som finns. Examinanden kan eventuellt också komplettera sina examensprestationer med andra välmotiverade dokument som gäller processen och som hon eller han själv tagit fram under processen. Dessa dokument fogas till bedömningsmaterialet när de bedömts.

### 3.3 Att leda kundrelationer

<b>Krav på yrkesskicklighet</b>	
<b>Examinanden kan bedöma, leda och utveckla kundrelationerna inom sitt ansvarsområde.</b>	
<b>Föremål för bedömning</b>	<b>Bedömningskriterier</b>
Bedömning av kundrelationer	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• bedömer utvecklingen av produkter eller tjänster och verksamheten inom ansvarsområdet utifrån kundernas behov och de krav som kundrelationerna ställer</li><li>• använder marknads-, kund-, produkt- och konkurrensanalyser vid bedömning av kundrelationerna</li><li>• utnyttjar vid bedömningen nyckeltal som gäller kundrelationer och försäljning</li><li>• bedömer de centrala intressent- och nätverksrelationerna och deras betydelse för det egna ansvarsområdet.</li></ul>

<p>Ledning och utveckling av kundrelationer</p>	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beaktar i utvecklingen av kundrelationerna den egna organisationens konkurrensfördelar och framgångsfaktorer</li> <li>• beaktar i utvecklingen av kundrelationerna de krav som organisationens strategi ställer</li> <li>• ställer tillsammans med sin personal upp mål för utvecklingen av kundrelationerna i enlighet med strategin</li> <li>• ger organisationens ledning och övriga viktiga aktörer information om läget vad gäller kundrelationerna och försäljningen</li> <li>• upprätthåller och utvecklar kundrelationerna för att få till stånd kundlojalitet och engagemang och kunna behålla dem.</li> </ul>
<p>Planering av ett projekt som gäller ledning av kundrelationer</p>	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• väljer på goda grunder ett utvecklingsprojekt som fokuserar på ledning av kundrelationer och i vilket organisationens strategiska mål beaktas</li> <li>• bygger upp samarbetsnätverk som är viktiga med tanke på projektet och fastställer deltagarnas uppgifter</li> <li>• gör upp en genomförbar projektplan med tidtabeller, mål, resurser och kostnadsberäkningar</li> <li>• använder vid behov sakkunniga vid planering av projektet.</li> </ul>
<p>Ledning av ett projekt som gäller ledning av kundrelationer</p>	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organiserar och startar utvecklingsprojektet</li> <li>• informerar om projektet och dess framskridande och effekter i den egna organisationen</li> <li>• leder projektet och vidtar vid behov korrigerande åtgärder</li> <li>• använder vid behov experter i projektet</li> <li>• utvärderar kritiskt genomförandet av projektet och möjligheterna att utnyttja resultaten</li> <li>• fastställer eventuella behov av vidareutveckling</li> <li>• ser till att de nya rutinerna införs.</li> </ul>

## Sätt att visa yrkesskickligheten

Examinanden visar den yrkesskicklighet som krävs i examensdelen när hon eller han

- bedömer och leder verksamheten och kundrelationerna inom sitt ansvarsområde
- planerar och leder ett utvecklingsprojekt som gäller ledning av kundrelationer.

Examenstillfällena är omfattande operativa helheter, till exempel en bedömnings- och utvecklingsprocess som gäller kundrelationer.

Bedömningsmaterialet består av skriftliga bedömningar av de examenstillfällena som fastställts i den plan som gjorts upp för examinandens examen samt av bedömda planer som gäller ledning och utveckling av kundrelationer. Dessutom fogas till bedömningsmaterialet den bedömda planen för utvecklingsprojektet, skriftliga bedömningar av ledningen av projektet samt utredningar om hur de nya rutinerna har införts och om vilka behov av fortsatt utveckling som finns. Examinanden kan eventuellt också komplettera sina examensprestationer med andra välmotiverade dokument som gäller processen och som hon eller han själv tagit fram under processen. Dessa dokument fogas till bedömningsmaterialet när de bedömts.

### 3.4 Att leda produktion

<b>Krav på yrkesskicklighet</b>	
<b>Examinanden kan bedöma, leda och utveckla produktionsverksamheten inom sitt ansvarsområde.</b>	
<b>Föremål för bedömning</b>	<b>Bedömningskriterier</b>
Bedömning av produktion	Examinanden <ul style="list-style-type: none"><li>• bedömer produktionsprocessens eller produktionsprocessernas effektivitet inom sitt ansvarsområde</li><li>• använder olika rapporter och nyckeltal vid bedömningen av produktionsprocessen eller produktionsprocesserna</li><li>• bedömer de kritiska faserna av produktionsprocessen med avseende på verksamheten inom sitt ansvarsområde.</li></ul>
Ledning och utveckling av produktion	Examinanden <ul style="list-style-type: none"><li>• ställer tillsammans med sin personal upp mål för utvecklingen av produktionsprocesserna i enlighet med strategin</li><li>• leder genomförandet och utvecklandet av produktionsprocesserna i sin enhet för att nå de uppställda målen</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gör upp en plan för utveckling av produktionsprocesserna utifrån utförda bedömningar</li> <li>• gör upp en budget med uppgifter om den tid och de kostnader som behövs för utvecklingsarbetet och bedömer vilken inverkan utvecklingen kommer att ha på produktionen.</li> </ul>
Planering av ett projekt som gäller ledning av produktion	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• väljer på goda grunder ett utvecklingsprojekt som fokuserar på ledning av produktionen och i vilket även organisationens strategiska mål beaktas</li> <li>• bygger upp samarbetsnätverk som är viktiga med tanke på projektet och fastställer deltagarnas uppgifter</li> <li>• gör upp en genomförbar projektplan med tidtabeller, mål, resurser och kostnadsberäkningar</li> <li>• använder vid behov sakkunniga vid planering av projektet.</li> </ul>
Ledning av ett projekt som gäller ledning av produktionen	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organiserar och startar utvecklingsprojektet</li> <li>• informerar om projektet samt om dess framskridande och effekter i den egna organisationen</li> <li>• leder projektet och vidtar vid behov korrigerande åtgärder</li> <li>• utvärderar kritiskt genomförandet av utvecklingsprojektet och möjligheterna att utnyttja resultaten</li> <li>• fastställer eventuella behov av vidareutveckling</li> <li>• ser till att de nya rutinerna införs.</li> </ul>

### Sätt att visa yrkesskickligheten

Examinanden visar den yrkesskicklighet som krävs i examensdelen när hon eller han

- bedömer och leder produktionsverksamheten inom sitt ansvarsområde
- planerar och leder ett utvecklingsprojekt som gäller produktionsledning.

Examenstillfällena är omfattande operativa helheter, till exempel planering av produktionen och bedömning av kritiska faser eller utveckling av produktionsprocesser.

Bedömningsmaterialet består av skriftliga bedömningar av de examenstillfällena som fastställts i den plan som gjorts upp för examinandens examen samt av bedömda planer som gäller ledning och utveckling av produktionen, exempelvis ledning och utveckling av processer eller effektivisering av produktionen. Dessutom fogas till bedömningsmaterialet den bedömda planen för utvecklingsprojektet, skriftliga bedömningar av ledningen av projektet samt utredningar om hur de nya rutinerna har införts och om vilka behov av fortsatt utveckling som finns. Examinanden kan eventuellt också komplettera sina

examensprestationer med andra välmotiverade dokument som gäller processen och som hon eller han själv tagit fram under processen. Dessa dokument fogas till bedömningsmaterialet när de bedömts.

### 3.5 Att leda nätverk

<b>Krav på yrkesskicklighet</b>	
<b>Examinanden kan bedöma, leda och utveckla nätverksverksamhet.</b>	
<b>Föremål för bedömning</b>	<b>Bedömningskriterier</b>
Bedömning av utgångsläget i fråga om nätverksverksamhet	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• främjar byggandet av ett nätverk som stöder genomförandet av organisationens strategi</li> <li>• bedömer nyttan med nätverksverksamheten i förhållande till den egna organisationens strategier</li> <li>• identifierar de roller som olika aktörer har i nätverket och deras styrkor och svagheter samt den nytta som aktörerna kan ge den egna organisationen och de eventuella risker som är förenade med verksamheten</li> <li>• knyter kontakter med partner som eventuellt behövs i nätverket eller skapar kontakter för att få med nya partner i nätverket.</li> </ul>
Ledning och utveckling av nätverksverksamhet	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kontrollerar att man i nätverket följer de ingångna avtalen och spelreglerna och vidtar åtgärder vid behov</li> <li>• genomför organisationens strategi via nätverken</li> <li>• fattar beslut om verksamheten i nätverket enligt sina befogenheter</li> <li>• kontrollerar och ser till att nätverksverksamheten är effektiv och resultatrik och vidtar åtgärder vid behov</li> <li>• ser till att informationen fungerar</li> <li>• informerar organisationens ledning om verksamheten i nätverket</li> <li>• upprätthåller och utvecklar nätverksrelationerna och verksamheten i nätverket för att stärka förtroendet, motivationen och engagemanget.</li> </ul>

<p>Planering av ett projekt som gäller ledning av nätverksverksamhet</p>	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• väljer på goda grunder ett utvecklingsprojekt som fokuserar på ledning av ett nätverk och i vilket även organisationens strategiska mål beaktas</li> <li>• bygger upp samarbetsnätverk som är viktiga med tanke på projektet och fastställer deltagarnas uppgifter</li> <li>• gör upp en genomförbar projektplan med tidtabeller, mål, resurser och kostnadsberäkningar</li> <li>• använder vid behov sakkunniga vid planering av projektet.</li> </ul>
<p>Ledning av ett projekt som gäller ledning av nätverksverksamhet</p>	<p>Examinanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• organiserar och startar utvecklingsprojektet</li> <li>• informerar om projektet samt om dess framskridande och effekter i den egna organisationen och i nätverken</li> <li>• leder projektet och vidtar vid behov korrigerande åtgärder</li> <li>• använder vid behov experter</li> <li>• utvärderar kritiskt genomförandet av utvecklingsprojektet och möjligheterna att utnyttja resultaten</li> <li>• fastställer eventuella behov av vidareutveckling</li> <li>• ser till att de nya rutinerna införs.</li> </ul>

### Sätt att visa yrkesskickligheten

Examinanden visar den yrkesskicklighet som krävs i examensdelen när hon eller han

- utvärderar och utvecklar nätverksverksamheten
- planerar och leder ett utvecklingsprojekt som gäller ledning och utveckling av nätverksverksamhet.

Examenstillfällena är omfattande operativa helheter, till exempel knytande av kontakter med nätverkspartner, uppföljning av nätverksverksamhetens effektivitet och prestanda samt upprätthållande och utveckling av nätverksrelationer.

Bedömningsmaterialet består av skriftliga bedömningar av de examenstillfällena som fastställts i den plan som gjorts upp för examinandens examen samt av bedömda planer som gäller ledning av ett nätverk, till exempel en plan för skötsel och utveckling av partnerskap. Till bedömningsmaterialet fogas också den bedömda planen för utvecklingsprojektet, skriftliga bedömningar av de situationer som gäller ledning av projektet samt utredningar om hur de nya rutinerna har införts i praktiken och om vilka behov av fortsatt utveckling som finns. Examinanden kan också komplettera sina examensprestationer med andra välmotiverade dokument som gäller processen och som hon eller han själv tagit fram under processen. Dessa dokument fogas till bedömningsmaterialet när de bedömts.

Tryckt  
ISBN 978-952-13-4855-6  
ISSN 1798-8977

Online  
ISBN 978-952-13-4856-3  
ISSN 1798-8985

Utbildningsstyrelsen har godkänt dessa examensgrunder med stöd av lagen om yrkesinriktad vuxenutbildning.

De fristående examina är examina som särskilt planerats och utvecklats för att avläggas av den vuxna befolkningen.

Planeringen och genomförandet av de fristående examina baserar sig på ett nära samarbete mellan sakkunniga inom undervisning och arbetsliv.

Utbildningsstyrelsen  
[www.utbildningsstyrelsen.fi](http://www.utbildningsstyrelsen.fi)