



Referat - Uddannelsesudvalg Ledelse

Sted:
Campus Aarhus N
Hedeager 2
8200 Aarhus N
Lokale: 35.29

Mødedato:
20. november 2025 kl. 12.00 – 14.30

Medlemmer af uddannelsesudvalget

Eksternt udpegede

- Steen Brokær, Chef for HR & Udvikling, Holstebro Kommune
- Steen Lee Mortensen, HR Chef, Aarhus Kommune
- Kasper Bjørn, Kontorchef, Region Midtjylland
- Jesper Juul Sørensen, Virksomhedskonsulent, Erhvervshus Midtjylland
- Ricco Adolphsen, Cyber Engagement & Partnering, Vestas
- Nina Christine Schwarz, Uddannelsespolitisk chefkonsulent, Lederne
- Marc Perera Christensen, Underdirektør, Dansk Erhverv

Forperson for udvalget

- Maria Schou, HR Chef, Randers Kommune

Medarbejdere ved Efter- og videreuddannelse

- Line Thune-Stephensen, underviser, adjunkt

Tilknyttet uddannelsesudvalget

Repræsentanter for VIAs ledelse

- Lotte Langkilde, efter- og videreuddannelseschef
- Sine Nyeland Sandholt, efter- og videreuddannelseschef

Referent

- Susanne Loft Hultquist Sørensen, ledelsespartner efter- og videreuddannelse.

Gæst

- Peter Jespersen, lektor efter- og videreuddannelse.

Afbud

- Kean Sørensen, underviser, Lektor
- Janni Thunø, Manager talent Management og Learning, Sal-ling Group
- Marianne Bartholdt Westergaard, Vicerektor, Viborg Kate- dralskole

Dagsorden

1. Velkommen og frokost (10 min)
2. Tendenser i lederuddannelserne og fremtidens leder- og projektlederuddannelser (30 min)
3. Uddannelsesudvalgets levetid – emner gennem de 3 år (10 min)
4. Uddannelsesudvalget nu og i fremtiden (30 min)
5. Den kommende udvalgsperiode 2026-2030 (10 min)
6. Hvad kendetegner de nye ledere (50 min)
7. Eventuelt og kommende temaer (10 min)

REFERAT

Mødeleder:
Lotte Langkilde og
Sine Nyeland Sandholt

Referent: Susanne Loft Hultquist
Sørensen

E: SUSO@VIA.DK
T: +4587551845

Dato: 4. december 2025

1/5

Punkt 1. Velkommen og frokost (10 min)

Sagsansvarlig:
Efter- og videreuddannelseschef
Sine Nyeland Sandholt

Sagsfremstilling

Sine byder velkommen til mødet og giver en kort introduktion til dagsordenen.

Referat

Sine gennemgik dagsordenen, og derefter var der en kort præsentation af medlemmerne.

Punkt 2. Tendenser i lederuddannelserne og fremtidens leder- og projektlederuddannelser (30 min)

Sagsansvarlig:
Efter- og videreuddannelseschef
Lotte Langkilde

Sagsfremstilling

Lotte præsenterer optag og aktuelle tendenser inden for lederuddannelserne, herunder udviklingen i efterspørgslen på Diplom i Ledelse, Diplomuddannelsen i Projektledelse og Ingeniørens lederuddannelse (EBAén).

Dernæst ønskes en drøftelse af hvordan udvalget ser fremtiden efteruddannelse inden for ledelse og projektledelse og hvad det kalder på. Der ønskes særlig fokus på hvilke kompetencer ledere og projektledere skal have i forhold til de mange reformer som rammer den offentlige sektor i de kommende år.

Referat

Lotte Langkilde præsenterede optag og tendenser for Diplom i Ledelse (DIL), Diplomuddannelsen i Projektledelse og Ingeniørens lederuddannelse (EBA). Optaget på DIL er stabilt, men forventes at stige en smule i 2026 som følge af reformstormen. Fremtidens lederuddannelser skal i højere grad understøtte faglig ledelse, tværgående ledelse, det faciliterende lederskab og forandringsledelse

Projektlederuddannelsen oplever et svagt stigende optag, hvor halvdelen af de studerende er nye, og mange tager kun et enkelt fag. 60 % af deltagerne kommer fra den offentlige sektor, og lange forløb erstattes af kortere, fleksible moduler. EBA har stabilt optag, men vækst er vanskelig på grund af konkurrence fra andre udbydere.

I drøftelsen fremhævede Sine, klassiske ledelseskompetencer skal fastholdes, og suppleres viden der understøtter det som samfundet kalder på. Frisættelse er et af de store temaer.

Projektledelse blev drøftet som et område med stort potentiale, især for nøglepersoner i kommunerne, som ofte udfører projektopgaver uden formel titel. Der var enighed om behovet for, at EVU kan tilbyde kurser i projektdeltagelse, kriseledelse og risikostyring. Kriseledelse findes allerede som valgmodul, men behovet er stigende. Tilgængelighed er afgørende, da mange medarbejdere længere nede i organisationerne ikke kan tages ud af driften. Hybrid- eller onlineformater og kurser uden for arbejdstiden blev foreslået som muligheder. Det blev også bemærket, at ikke alle medarbejdere har pc-adgang, hvilket kræver alternative tilgange.

Lotte afsluttede med at fortælle, at VIA EVU arbejder med kompetenceudvikling inden for AI og digitalisering og undersøger nationale samarbejder om nye moduler. Hun understregede, at vi skal kunne reagere hurtigt på aktuelle behov med kurser og events uden lange godkendelsesprocesser.

Opsummering af hovedpunkter:

- Klassiske ledelseskompetencer fastholdes, nye temaer som frisættelse integreres i uddannelserne som valgmoduler, der kan hjælpe lederne med at understøtte frisættelse
- Fleksible formater prioriteres: korte moduler, webinarer og hybridundervisning.
- Lederafklaring og tilbud til erfarne ledere, der ikke ønsker lange uddannelser.
- Projektledelse styrkes strategisk med kurser i projektdeltagelse, AI og kriseledelse. Der arbejdes videre med oplæg til en uddannelse for "reformprojektledere" som ikke har mulighed for en hel diplomuddannelse
- Kommunikation og partnerskaber forbedres for at nå målgrupperne.
- Hurtigere udvikling og implementering af moduler, der matcher reformer og aktuelle behov.

Punkt 3. Uddannelsesudvalgets levetid – emner gennem de 3 år (10 min)

Sagsansvarlig:
Efter- og videreuddannelseschef
Sine Nyeland Sandholt

Sagsfremstilling

Formålet med punktet er at give et samlet overblik over de temaer og drøftelser, der har præget uddannelsesudvalget i perioden 2022-2025.

Gennemgangen skal danne baggrund for refleksion over udvalgets rolle, relevans og udvikling fremadrettet.

Referat

Punktet udgik.

Punkt 4. Uddannelsesudvalget nu og i fremtiden (30 min)

Forperson Maria Schou & Efter- og videreuddannelseschef Lotte Langkilde

Sagsfremstilling

Uddannelsesudvalget har til formål at understøtte kvaliteten og udviklingen af lederuddannelserne i VIA. Sekretariatet ønsker en drøftelse og refleksion over udvalgets nuværende funktion, arbejdsform og sammensætning.

Hvad fungerer godt? Hvad fungerer mindre godt? Hvor har vi behov for at justere.

Referat

Punktet udgik.

Der udsendes efterfølgende en mail til medlemmerne med mulighed for at give en evaluering til sekretariatet.

Punkt 5. Den kommende udvalgsperiode 2026-2030 (10 min)

Sagsansvarlig:
Efter- og videreuddannelseschef
Sine Nyeland Sandholt

Sagsfremstilling

Udvalget drøfter temaer og indsatsområder, der bør prioriteres i den kommende funktionsperiode. På baggrund af gruppedrøftelser udarbejdes en bruttoliste over mulige fokusområder. Derudover drøftes, hvem der ønsker at fortsætte i udvalget, og hvordan eventuel udpegning af nye medlemmer skal foregå.

Referat

Punktet udgik.

Punkt 6. Hvad kendetegner de nye ledere (50 min)

Sagsansvarlig:

Lektor Peter Jespersen

Sagsfremstilling

Peter Jespersen, underviser på uddannelsesretningen "*Den nye Leder*", giver et oplæg om de kompetencer, udfordringer og karakteristika, der kendetegner nye ledere i dagens arbejdsmarked.

Oplægget danner grundlag for en drøftelse af, hvordan lederuddannelserne kan tilpasses målgruppen, og hvordan uddannelserne bedst understøtter udviklingen af fremtidens ledere.

Referat

Peter Jespersen indledte med at beskrive, at mange nye ledere kommer fra koordinator- og mellemlederroller, og at strategisproget derfor ofte er nyt for dem. I den offentlige sektor opleves en begrænset handlekraft, blandt andet som følge af omfattende jura og fokus på personaleadministration. Han pegede også på, at mange nye ledere finder kommunikationen med unge medarbejdere udfordrende.

I den efterfølgende drøftelse blev generationsledelse fremhævet som et væsentligt tema, herunder hvordan man taler unge medarbejdere op og håndterer sårbare studerende og elever. Det blev samtidig understreget, at nye ledere har behov for større selvindsigt – både i forhold til, om de ønsker lederrollen, og om de har forudsætningerne for at lede medarbejdere med forskellige baggrunde. Stress og pres blev nævnt som en markant udfordring, da mange ikke er forberedt på belastningen i lederrollen. Koordinatoropgaven blev desuden fremhævet som central, særligt i erhvervsuddannelserne.

Der var bred enighed om, at lederafklaring bør indgå før eller som del af et uddannelsesforløb, f.eks. i korte forløb uden eksamen. VIA arbejder allerede med moduler på tre gange to dage, hvor der er mulighed for eksamen og ECTS. Kommunerne efterspørger mere praksisnære eksamensformer, der tager udgangspunkt i konkrete arbejdsituationer, da eksamen kan være en betydelig stressfaktor.

Succeskriterier blev også diskuteret: Hvordan måler man, om en lederuddannelse er en succes? Ét forslag var at følge, om deltagerne fortsat er ledere et år efter uddannelsen. Det blev dog påpeget, at succes ikke kun kan måles på fastholdelse, men også på udviklingen af relevante ledelseskompetencer – uanset om man bliver i lederrollen eller ej.

Trivsel, karriereveje og livslang læring fyldte ligeledes i drøftelsen. Mange vælger andre roller efter en periode som leder, hvilket skaber behov for omskolingsmuligheder og tydelig karrierevejledning. Overkvalificerede medarbejdere og ledelsespipelines blev nævnt som udfordringer, ligesom ønsket om mindre stress og ansvar spiller en stor rolle. Der blev også peget på behovet for ordninger for seniorledere i takt med, at arbejdslivet forlænges, herunder muligheder for en tredje karriere.

Afslutningsvis blev den organisatoriske kompleksitet drøftet. Ledelse i multietniske og komplekse organisationer – som f.eks. Aarhus Kommune med 118 nationaliteter – stiller nye krav til lederne. Selvom grundlæggende ledelsesteorier er stabile, ændrer konteksten sig markant. Der er derfor behov for styrket fokus på lean, værdibaseret ledelse og kulturforståelse.

Sammenfattende pegede udvalget på behovet for lederafklaring som en integreret del af uddannelsesforløb, fleksible og praksisnære eksamensformer, øget fokus på generationsledelse og kommunikation med unge medarbejdere, samt styrket indsats inden for stresshåndtering, trivsel og karrierevejledning. Interkulturel ledelse bør desuden vægtes højere i uddannelsernes indhold, og succeskriterier bør favne bredt og ikke kun handle om fastholdelse i lederrollen

Punkt 7. Eventuelt og kommende temaer (10 min)

Sagsansvarlig:
Forperson Maria Schou

Sagsfremstilling

Under eventuelt kan medlemmerne rejse øvrige emner af relevans for udvalgets arbejde, som ikke har været dækket af dagsordenen.

Referat

Der blev orienteret om strategiworkshoppen i Horsens, hvor Maria og Kasper deltog på udvalgets vegne sammen med bestyrelsen, rektoratet og repræsentanter fra de øvrige uddannelsesudvalg. Der var gode drøftelser om forskning, efteruddannelse og VIA's rolle, og deltagerne oplevede at blive lyttet til. Det blev fremhævet, at VIA ikke bør være for ydmyg – især når tilfredsheden blandt de studerende er høj. Samfundsimpact og et langsigtet strategisk perspektiv blev fremhævet som centrale temaer i den videre proces.

Lotte understregede vigtigheden af at få et "udefra-ind"-perspektiv og at lære af både konkurrenter og samarbejdspartnere. Processen blev beskrevet som omfattende og betydningsfuld.