



Høgskolen i **Hedmark**

STUDIEPLAN

LEDERUTDANNING HELSE OG OMSORG - KOMPETANSELØFTET 2015

30 STUDIEPOENG



Studieplanen er godkjent/revidert: 28.11.2013
Studiet er etablert av Høgskolestyret: 10.11.2011

1. Innledning

Høgskolen i Hedmark, Fagakademiet og Ressurscenter for omstilling i kommunene (RO) er tildelt et nasjonalt oppdrag fra Helsedirektoratet om praktisk lederopplæring for de kommunale helse- og omsorgstjenestene.

Med bakgrunn i den kommunale helse- og omsorgstjenestens personellutfordringer er det utarbeidet en ny kompetanse- og rekrutteringsplan, *Kompetanseløftet 2015*. Planen er en del av Omsorgsplan 2015 i Stortingsmelding 25 (2005-2006) "Mestring, muligheter og mening – Framtidens omsorgstjenester". *Kompetanseløftet 2015* skal gjelde fram til 2015 og inneholder strategier og tiltak som også skal møte de langsiktige demografiske utfordringene fram mot 2050. Planen har som mål å skaffe tilstrekkelig personell og nødvendig fagkompetanse til den kommunale omsorgstjenesten. Handlingsprogrammet omfatter kvalitetsutvikling i helse- og omsorgstjenesten og forplikter seg til å utvikle strategier for å sikre tilstrekkelig kompetent arbeidskraft i sektoren.

Videre legges det føringer på noen hovedstrategier som er nødvendige for å møte framtidens omsorgsutfordringer, som tverrfaglig kompetanseheving, kommunal planlegging og organisasjons- og ledelsesutvikling med sikte på å gi tjenestetilbudet høyere kvalitet og en mer aktiv omsorgsprofil og rett ressursutnyttelse i virksomheten.

2. Læringsutbytte

Ledere og potensielle ledere for virksomheter i brukerrettet pleie- og omsorgssektor vil tilegne seg nødvendig kompetanse til å kunne utøve ledelse i komplekse organisasjoner med store krav til tverrfaglig samarbeid, samspill mellom eget arbeidssted i kommunen og spesialisthelsetjenesten. Dermed vil kandidatene tilegne seg kompetanse som bidrar til å sikre rekruttering, godt arbeidsmiljø og rett ressursutnyttelse i virksomheten.

Etter fullført kvalifikasjon skal kandidaten ha følgende totale læringsutbytte:

Kunnskap:

- kjennskap til forskjellige lederroller, lederfunksjoner og ledelsesformer og hvordan dette påvirker og utvikler egen lederpraksis
- kunnskap om intensjonene i samhandlingsreformen slik de grunnleggende er formulert i St. meld. nr. 47 (2008-2009), St.meld. nr. 16 (2010-2011)
- kjennskap til nye lover med vekt på gode pasientforløp og nye krav til kommunale helse- og omsorgstjenester
- innsikt i kravene til god forvaltning
- teoretisk innsikt i og forståelse av rammeverket for de grunnleggende prinsippene for kommunal økonomi, økonomisk planlegging og budsjettering, økonomistyring og regnskap
- kunnskap om teori og ferdigheter i rekrutteringsmetoder, hvordan man skal beholde og utvikle kompetansen til å bli strategiske ressurser i offentlig forvaltning og tverrfaglig samarbeid
- kunnskap og forståelse til å se kommunen som helhet og hvordan politikk og administrasjon påvirker og støtter hverandre gjensidig.

Ferdigheter:

- utvikle eget lederskap og egne lederferdigheter ved bruk av refleksjon
- ivareta økonomisk planlegging, styring og kvalitetsutvikling som en integrert og sentral funksjon ved lederrollen
- samhandle både internt og med eksterne samhandlingspartnere
- ferdigheter i forhandlinger, konflikthåndtering og samarbeid

Generell kompetanse:

- bidra til nytenking og i endringsarbeid
- forstår konsekvenser av eget og andres verdigrunnlag

3. Målgruppe

Målgruppen er nåværende og potensielle ledere for virksomheter innen pleie- og omsorgssektoren.

4. Opptakskrav

Generell studiekompetanse eller realkompetanse på tilsvarende nivå.

5. Studiets varighet, omfang og nivå

Studiet er en grunnutdanning på 30 studiepoeng, organisert som et deltidsstudium over to år. Studiet tilbys desentralisert i landets kommuner.

6. Kompetanse

Utdanningen tar sikte på å gi kompetanse til å arbeide med sentrale utfordringer innenfor ledelse i helse- og omsorgstjenesten. Studiet skal dessuten øke kandidatens forutsetninger for å delta i kvalitetsutvikling på eget arbeidssted.

7. Informasjonskompetanse

Informasjonskompetanse er evnen til å lokalisere, evaluere og bruke informasjon for egne behov. Dette er en faglig nøkkelkompetanse og basis for livslang læring. Plagiering er å fremstille andres arbeid som sitt eget og det anses som fusk når korrekt kildehenvisning ikke angis.

Undervisning og veiledning om informasjonskompetanse kommer inn som tema i forelesningene for å oppfordre studentene til aktivt å søke etter ny informasjon og kunne delta aktivt i diskusjoner. I tillegg vil denne kompetansen oppøves ved gjennomføring av de skriftlige gruppeoppgavene og hjemmeeksamen.

Det legges vekt på at den enkelte søker etter informasjon i forhold til de temaene som tas opp, at de vurderer informasjonen og informasjonskildene og drøfter og vurderer denne informasjonen i oppgavene, litteraturstudiene og ved forelesningene.

Høgskolebibliotekets studiehjelpside gir nyttig informasjon og nettbasert kurs om kilder og kildebruk: <http://www.hihm.no/Hovedsiden/Bibliotek/Studiehjelp>

Andre relevante ressurser fra Høgskolebiblioteket:
Fronterrom "Biblioteket" (tilgjengelig for alle studenter og ansatte), med PowerPoint til "Kilder og kildebruk", videoforelesninger og en elektronisk prøve i informasjonskompetanse.

8. Internasjonalisering

Student- og lærerutveksling med utenlandske læreinstitusjoner er ikke relevant for dette studiet.

9. Undervisnings- og læringsformer

Studiet tilbys som et deltidsstudium, med samlingsbasert undervisning.

Som overordnede prinsipper for læring vektlegges tverrfaglighet, samarbeid, relasjonskompetanse og studentaktive arbeidsformer. I alle emnene vil undervisning og læring skje gjennom en kombinasjon av forelesninger, seminarer, presentasjoner og oppgaveskriving.

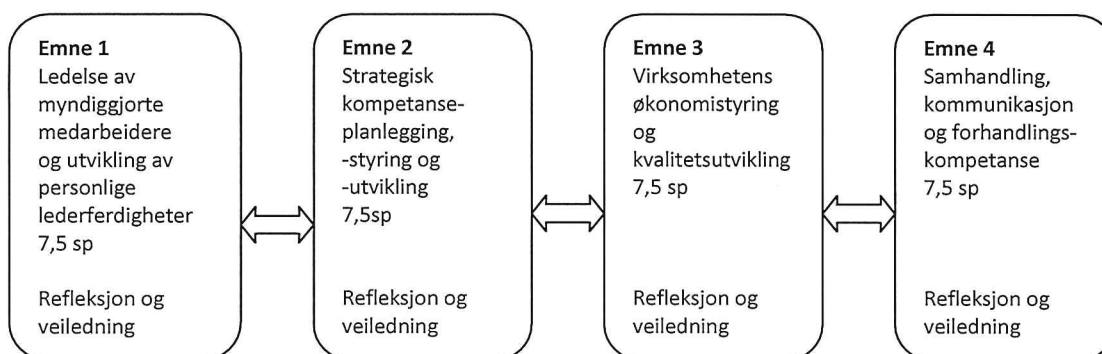
Mellom samlingene, og for å oppnå tverrfaglig erfaringsutveksling, skal studentene arbeide i basisgrupper og ha et ansvar for å gjennomføre de obligatoriske arbeidskravene i de enkelte emner. I alle emner er det lagt inn obligatoriske krav for å kunne gå opp til eksamen. Deler av denne virksomheten vil være basert på veiledning ved kursveileder og via det internettbaserte e-læringsverktøyet *Fronter*, som er høgskolens generelle verktøy for elektronisk studiestøtte.

10. Vurderingsformer

Vurderingsformene framgår av emnebeskrivelsene. Emnene vurderes til bestått/ikke bestått eller med graderte bokstavkarakterer fra A til F, der E er laveste ståkarakter.

11. Studiets oppbygging, organisering og innhold

Utdanningen består av 4 emner. Hvert emne vil gå over ett halvår og gir 7,5 studiepoeng. Emnene kan tas uavhengig av hverandre og enkeltvis. Organiseringen av emnene er som beskrevet i figuren under.



Hvert emne har 2 samlinger á 2 dager. Samlingene vil foregå på dagtid, med en varighet av 7 timer pr dag. I gjennomføringen legges det opp til både egenstudier mellom samlingene og arbeid i basisgrupper som en del av læringsprosessen. (Basisgrupper er organiserte grupper hvor studentene skal samarbeide om oppgaver.)

Mellom samlingene i hvert emne skal studentene jobbe med hjemmeoppgave i basisgruppe. Oppgaven vil være knyttet til studentenes praksis og vil ta utgangspunkt i teorien som presenteres på samlingene, samt hvordan denne kan komme til syne eller brukes i praksis. Det sentrale elementet i transformasjonen teori – praksis er kompetanseutvikling gjennom refleksjon. Et viktig element som følger samlingene er utvikling av refleksjonskompetanse.

Arbeidet vil legges opp og følges av kursleder for hvert emne. Omfanget av arbeid mellom samlingene legges opp av den enkelte kursleder/foreleser og basisgruppene, med en progresjon og et omfang som tilpasses slik at studentene gjennomfører dette ved siden av full jobb. Foreleser vil gi tilbakemeldinger på arbeidet.

Emne 1: Ledelse av myndiggjorte medarbeidere og utvikling av personlige lederferdigheter

Emnekode: 8SHL175

Studiepoeng: 7,5 studiepoeng

Semester: høst/vår

Språk: norsk

Læringsutbytte:

En kandidat med fullført kvalifikasjon har følgende læringsutbytte i emnet:

Kunnskap

Kandidaten:

- har kjennskap til forskjellige lederroller, lederfunksjoner og ledelsesformer og hvordan dette påvirker og utvikler egen lederpraksis
- har kunnskap om relasjonell ledelse, selvledelse og operativ ledelse og ledelse av myndiggjorte medarbeidere i praksis
- har forståelse for sammenhengen mellom forskjellige ledelsesformer og medarbeidernes utviklings- og kunnskapsnivå for å utøve delegert ledelse

Ferdigheter

Kandidaten:

- kan reflektere over egen lederpraksis og å se denne i sammenheng med andres praksis
- kan utvikle eget lederskap og egne lederferdigheter ved bruk av refleksjon
- kan kommunisere med - og veilede medarbeidere på et profesjonelt nivå

Generell kompetanse

Kandidaten:

- forstår konsekvenser av eget og andres verdigrunnlag

Innhold:

Relasjonell ledelse

- Handlingskompetanse, refleksjonskompetanse, forskning i egen praksis
- Utvikling av eget lederutviklingsprogram
- Veiledning og kommunikasjon
- Bruk av basisgrupper

Ledelse av myndiggjorte medarbeidere

- Mestringsledelse
- Teamledelse, selvledelse og operativ ledelse
- Kjennetegnet ved den myndiggjorte og umyndiggjorte medarbeider
- Myndiggjøring i praksis

Utvikling av personlige lederferdigheter

- Lederrolle og lederfunksjon
- Ledelse og personlighet
- Ledelsesform
- En kontinuerlig prosess

Ledelsesdilemmaer i kommunal sektor

- Forholdet mellom politikk og administrasjon
- Hierarkisk vs. selvledelse på operativt nivå
- Ledelse mellom makt og tillit
- Identitetsbygging vs. nettverksdeltakelse

Organisering og arbeidsformer:

Emnet består av to samlinger over to dager. I tillegg til forelesninger vil det på samlingene vektlegges refleksjon, diskusjoner, case, erfaringsutveksling og gruppearbeid. Mellom samlingene skal studentene jobbe med hjemmeoppgave i basisgruppe (se obligatoriske krav).

Krav til forkunnskaper:

Ingen spesielle krav.

Obligatoriske krav som må være godkjent før man kan avlegge eksamen:

En skisse med egne refleksjoner med begrunnelser over mulige handlingsalternativer (for utvikling av handlingskompetanse).

Vurderingsordning:

Individuell oppgave over 10 virkedager etter siste samling. Vurderes til bestått/ikke bestått.

Faglig ansvar:

Høgskolen i Hedmark, Avdeling for økonomi- og ledelsesfag.

Emne 2: Strategisk kompetanseplanlegging, -styring og -utvikling

Emnekode: 8SHL275

Studiepoeng: 7,5 studiepoeng

Semester: høst/vår

Språk: norsk

Læringutbytte:

En kandidat med fullført kvalifikasjon har følgende læringsutbytte i emnet:

Kunnskap

Kandidaten:

- har kunnskap om grunnleggende teoridannelse, prinsipper og arbeidsformer innen strategisk kompetanseplanlegging, -styring og -utvikling av menneskelige ressurser i helse og omsorgssektoren
- har kunnskap om teori og ferdigheter i rekrutteringsmetoder, hvordan man skal beholde og utvikle kompetansen til å bli strategiske ressurser i offentlig forvaltning og tverrfaglig samarbeid
- har kjennskap til teorier, arbeidsformer, ulike rekrutteringsmetoder, ulike belønningssystem, forhandlinger, kompetansebygging og tverrfaglig læring i team
- har kjennskap til utvikling og bruk av karriereplaner til personalutvikling

Ferdigheter

Kandidaten:

- kan utvikle egen handlingskompetanse
- kan anvende forskjellige rekrutteringsmetoder
- kan planlegge hvordan man skal beholde og utvikle kompetansen til å bli strategiske ressurser i offentlig forvaltning og tverrfaglig samarbeid

Generell kompetanse

Kandidaten:

- forstår konsekvenser av eget og andres verdigrunnlag

Innhold:

Strategisk kompetanseplanlegging

- Generell innføring i strategibegrepet relatert til ledelse av menneskelige ressurser (LMR) i en tid hvor det stilles høye krav til tverrfaglig samarbeid
- Generell innføring i kompetansebegrepet
- Personalplanlegging og kompetansekartlegging
- Kompetanseplan

Strategisk kompetansestyring

- Beholde, rekruttere, utvikle og mobilisere
- Ledelse av menneskelige ressurser i tverrfaglige team og grupper
- Begrepsmodeller innen forskningstradisjonen Human resource management (HRM) og tradisjonell personaladministrasjon
- Insentivsystemer, ulike belønningssystemer og arbeidsrettslige forhold

Kompetanseutvikling

- Kompetanseutvikling i komplekse helse- og omsorgstjenester
- Veiledning i tverrfaglig og multietnisk samarbeid
- Karriereutvikling og kompetansetiltak
- Ledelse av tverrfaglige team og lærende organisasjoner

Personalledelse

- Sentrale ledelsesoppgaver som veiledning og teambygging
- Internasjonalisering av organisasjoner og arbeidsoppgaver – konsekvenser for personalledelse
- Ethiske dilemmaer knyttet til strategisk personalledelse
- Strukturering, ledelse, personaladministrasjon. Samfunnskrav til personalarbeid, bla. medbestemmelse, kvinneperspektiv og etnisk mangfold.

Organisering og arbeidsformer:

Emnet består av to samlinger over to dager. I tillegg til forelesninger vil det på samlingene vektlegges refleksjon, diskusjoner, case, erfaringsutveksling og gruppearbeid.

Mellom samlingene skal studentene jobbe med hjemmeoppgave i basisgruppe (se obligatoriske krav).

Krav til forkunnskaper:

Ingen spesielle krav.

Obligatoriske krav som må være godkjent før man kan avlegge eksamen:

En arbeidsoppgave mellom første og andre samling i emnet.

Vurderingsordning:

Individuell hjemmeeksamen (caseoppgave) over 10 virkedager etter siste samling. Vurderes med graderte bokstavkarakterer A-F, der E er laveste ståkarakter.

Faglig ansvar:

Høgskolen i Hedmark, Avdeling for økonomi- og ledelsesfag.

Emne 3: Virksomhetens økonomistyring og kvalitetsutvikling

Emnekode: 8SHL375

Studiepoeng: 7,5 studiepoeng

Semester: høst/vår

Språk: norsk

Læringsutbytte:

En kandidat med fullført kvalifikasjon har følgende læringsutbytte i emnet:

Kunnskap

Kandidaten:

- har teoretisk innsikt i og forståelse av rammeverket for de grunnleggende prinsippene for kommunal økonomi, økonomisk planlegging og budsjettering, økonomistyring og regnskap
- har oversikt over og innsikt i de mest sentrale prosesser innenfor kommunal økonomiforvaltning
- har kunnskap om hvordan helse- og omsorgstjenester kan drive med kontinuerlig kvalitetsutvikling og kvalitetsforbedring
- har kunnskap om hvordan det kan utvikles et system for kvalitetsforbedring, herunder systemer for internkontroll og system for måling av kvalitet etter andre kriterier
- har forståelse for hvordan kvalitetsutvikling og organisasjonsutvikling henger sammen

Ferdigheter

Kandidaten:

- kan ivareta økonomisk planlegging, styring og kvalitetsutvikling som en integrert og sentral funksjon ved lederrollen
- kan delta aktivt i den kommunale budsjetterings- og økonomistyringsprosessen
- behersker prinsippene for detaljbudsjettering, periodisering og regnskapsoppfølging
- ivaretar en helhetlig kvalitetsledelse etter prinsippene for balansert målstyring og i henhold til internkontrollforskriftene
- kan utvikle resultatindikatorer for økonomisk styring og kvalitetsutvikling

Generell kompetanse

Kandidaten:

- forstår konsekvenser av eget og andres verdigrunnlag

Innhold:

Økonomi

- Økonomistyring som lederfunksjon
- Grunnleggende kommuneøkonomi
- Planlegging og budsjettering
- Resultatindikatorer for økonomistyring
- Detaljbudsjettering og periodisering
- Økonomioppfølging, kontroll og regnskap som informasjonskilde

Kvalitetsutvikling og kvalitetsledelse

- Kvalitetsutvikling i et organisasjonsutviklingsperspektiv.
- Kvalitetsbegrepet og bruk av resultatindikatorer for kvalitet
- Kvalitetsmodell for kommunal virksomhet
- Balansert målstyring
- Hvordan måle subjektiv og objektiv kvalitet
- Internkontroll
- Benchmarking som metode for utvikling av produktivitet og kvalitet. IPLOS og KOSTRA

Organisering og arbeidsformer:

Emnet består av to samlinger over to dager. I tillegg til forelesninger vil det på samlingene vektlegges refleksjon, diskusjoner, case, erfaringsutveksling og gruppearbeid.

Mellom samlingene skal studentene jobbe med hjemmeoppgave i basisgruppe (se obligatoriske krav).

Krav til forkunnskaper:

Ingen spesielle krav.

Obligatoriske krav som må være godkjent før man kan avlegge eksamen:

Et refleksjonsnotat knyttet til økonomistyringen innen eget arbeids-/virksomhetsområde.

Vurderingsordning:

Hjemmeeksamen over 10 virkedager etter siste samling, individuelt eller i gruppe med max 5 deltakere.

Vurderes med graderte bokstavkarakterer A-F, der E er laveste ståkarakter.

Faglig ansvar:

Høgskolen i Hedmark, Avdeling for økonomi- og ledelsesfag.

Emne 4: Samhandling, kommunikasjon og forhandlingskompetanse

Emnekode: 8SHL475

Studiepoeng: 7,5 studiepoeng

Semester: høst/vår

Språk: norsk

Læringsutbytte:

En kandidat med fullført kvalifikasjon har følgende læringsutbytte i emnet:

Kunnskap

Kandidaten:

- har kunnskap om intensjonene i samhandlingsreformen slik de grunnleggende er formulert i St. meld. nr. 47 (2008-2009), St.meld. nr. 16 (2010-2011) og nye lover med vekt på gode pasientforløp og nye krav til kommunale helse- og omsorgstjenester
- har innsikt i kravene til god forvaltning
- har kunnskap om rettighetene til pasienter og brukere
- har kunnskap om sentrale teorier innen kommunikasjon og forhandling

Ferdigheter

Kandidaten:

- kan møte brukerne i dialog om tjenester og vedtak
- kan samhandle både internt og med eksterne samhandlingspartnere
- har ferdigheter i forhandlinger, konflikthåndtering og samarbeid

Generell kompetanse

Kandidaten:

- forstår konsekvenser av eget og andres verdigrunnlag
- kan bidra til nytenking og i endringsarbeid

Innhold:

Pasientforløp

- Kommunenes “sørge for” ansvar
- Integriert og sammenhengende behandlingsskjede
- Koordinatorfunksjonen
- Pasientrettigheter og brukermedvirkning

Tverrfaglig samarbeid

- Forebygging og folkehelse
- Helse i plan, involvering av politisk nivå
- Ansvarsfordeling og organisering
- Samarbeid med frivillige og pårørende

Kommunikasjon og forhandling

- Dialog som grunnlag for utvikling
- Saksbehandling og klagehåndtering
- Endring – og utviklingsarbeid
- Teknologiske løsninger

Ekstern samhandling

- Samarbeidsavtaler – forhandling og avtaleutforming
- Likeverdighet mellom samarbeidspartnere
- Samarbeidsrutiner kommune/helseforetak
- Interkommunalt samarbeid

Organisering og arbeidsformer:

Emnet består av to samlinger over to dager. I tillegg til forelesninger vil det på samlingene vektlegges refleksjon, diskusjoner, case, erfaringsutveksling og gruppearbeid.

Mellom samlingene skal studentene jobbe med hjemmeoppgave i basisgruppe (se obligatoriske krav).

Krav til forkunnskaper:

Ingen spesielle krav.

Obligatoriske krav som må være godkjent før man kan avlegge eksamen:

En oppgave i basisgruppa mellom første og andre samling i emnet.

Vurderingsordning:

Hjemmeeksamen i gruppe med max 5 deltakere som bygger videre på besvarelsen fra oppgaven mellom første og andre samling. Innlevering av oppgaven vil være 10 virkedager etter siste samling. Vurderes til bestått/ikke bestått.

Ansvarlig avdeling:

Høgskolen i Hedmark, Avdeling for folkehelsefag.

13. Litteratur

Emne 1: Ledelse av myndiggjorte medarbeidere og utvikling av personlige lederferdigheter

Berg, Morten,E. (2013). *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes* (256 sider). Oslo: Universitetsforlaget.

Martinsen, Ø.L. (Red.). (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.Kap 6 og 14 (54 s)

Skivik, H.M. (2004). *Relasjonell ledelse. Å lære lederskap i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk. (166 s.).

Artikler:

- Pettersen, K.S. (2010). *Ledelse og lederutdanning i kommunens helse- og omsorgstjeneste. Resultater fra kartleggingsstudie for KS* (33s.) Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, AFI-notat 2010:15 http://www.afi-wri.no/modules/module_123/proxy.asp?I=5117&C=1&D=2
- Kaufmann, A., Kaufmann, G. (2009). "Ledelse i teori og praksis" og "Innflytelse, påvirkning og makt" i "Psykologi i organisasjon og ledelse" 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget (40 s.)

Støttelitteratur:

- Skaug, G.M. (2011). *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. (4.utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. (168 s.).

Emne 2: Strategisk kompetanseplanlegging, -styring og -utvikling

Haaland, F. og Dale, F. (2010). *På randen av ledelse, en veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal.

Kuvaas, B.og Dysvik, A.(2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser:evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget. (Kap 2 og 7.)

Martinsen, Ø.L. (Red.). (2009). *Perspektiver på ledelse* (3.utg.4 opplag 2011). Oslo: Gyldendal. (Kap 4, 6, 8, 9 ,14 og 15).

Nordhaug, O. (2002). *LMR : ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse* (3 utg.).Oslo: Universitetsforlaget. (Kap: 1-9)

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. (Kap 1-9)

Artikler:

Det vil bli lagt ut artikler i forbindelse med seminarer og forelesninger som vil inngå i pensum.

Emne 3: Virksomhetens økonomistyring og kvalitetsutvikling

Arntzen, E. (2007). *En forutsigbar helsetjeneste*. Oslo: Gyldendal forlag. (Alle kap., 200 s.)

Busch, T., Vanebo, J.O. & Johnsen, E. (2009). *Økonomistyring i det offentlige*. (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget. (Kap. 2-7. 230 s.)

CAF. *En kvalitetsmodell for offentlig sektor*. 58 sider. <http://www.difi.no/filearchive/caf-2013-rammeverk-for-egenevaluering.pdf>.

Kommunal- og regionaldepartementet. (2007). *Resultat og dialog. Balansert målstyring (BMS) i kommunal sektor*. Oslo: Departementet. 52 sider.
<http://www.aksjonsprogrammet.no/vedlegg/MBS%20Veile024.pdf>

Anbefalt tilleggs litteratur:

Kommunal- og regionaldepartementet. (2011). *Kostra veileder for alltid gjeldende år*. Oslo: Departementet.
http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Vedlegg/KOMM/kostra/Hovedveileder2011_Endelig_versjon_041110.pdf

Sosial- og helsedirektoratet. (2005). *Og bedre skal det bli : Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i Sosial- og helsetjenesten. Til deg som leder og utøver*. (IS-1162). Oslo: Direktoratet.
http://www.helsedirektoratet.no/vp/multimedia/archive/00004/IS-1162_4390a.pdf

Sosial- og helsedirektoratet. (2007). *Og bedre skal det bli : Praksisfeltets anbefalinger for å oppnå god kvalitet på tjenestene i sosial- og helsetjenesten*. (IS-1502). Oslo: Direktoratet.
http://www.helsedirektoratet.no/vp/multimedia/archive/00019/IS-1502_19228a.pdf

Kunnskapssenteret. (2007). *Og bedre skal det bli ved å involvere brukerne og gi dem innflytelse*. Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten, Seksjon for kvalitetsutvikling, GRUK.
http://www.ogbedreskaldebli.no/237/Brukermedvirkning_mindre_fil.pdf

Helsedirektoratet. (2004). *Hvordan holde orden i eget hus – Internkontroll i sosial- og helsetjenesten*. (IS-1183). Oslo: Direktoratet.
http://www.helsedirektoratet.no/vp/multimedia/archive/00001/Internkontroll_i_sosi_1061a.pdf

Kunnskapssenteret. (2008). *Hvordan tenke annerledes om det alle ser?* (2008). Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten, Seksjon for kvalitetsutvikling, GRUK.
<http://www.kunnskapssenteret.no/Publikasjoner/Hvordan+tenke+annerledes+om+det+alle+ser.4235.cms>

Båtsvik, T. m.fl. (2007). *Kvalitet i møtet med brukeren: Hvordan lykkes med kvalitetsforbedring*. Sandvika : Asplan Viak.
http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Vedlegg/KOMM/Kvalitetskommuner/kvalitet_i_motet_med_brukeren.pdf

Opstad, L. (2008). *Økonomistyring i helse- og sosialsektoren*. Oslo: Gyldendal forlag.

Emne 4: Samhandling, kommunikasjon og forhandlingskompetanse

Bredland, E. L., Linge, A. O., Vik, K. (2011). *Det handler om VERDIGHET og DELTAKELSE. Verdigrunnlag og praksis i rehabiliteringsarbeid*. 3.utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
Kap. 1 side 58-64, kap. 7 – 9. Totalt ca 80 sider.

Dahl, Therese (red.)(2011). *Brukeren som veileder*. Kap. 9 – 11. Oslo: Gyldendal Akademisk.
Totalt ca. 40 sider.

Jensen, P. & Ulleberg, I. (2011). *Mellom ordene. Kommunikasjon i profesjonell praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Rognes, Jørn K. (2008). *Forhandlinger*. 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
(ikke kap.9). Totalt ca 190 sider

Aktuell støttelitteratur:

Jakobsen, R. (2005). *Klar for fremtiden? Om kvalitet, endring og teamarbeid i sykepleieledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Martinsen, Ø.L. (Red.). (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
(Kap. 15 Teamledelse).

Orvik, A. (2004). *Organisatorisk kompetanse – i sykepleie og helsefaglig samarbeid*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag. (Del III).

Skaug, G.M. (2011). *Gode fagfolk vokser. Personlig kompetanse i arbeid med mennesker*. (4.utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Willumsen, E. (Red.). (2009). *Tverrprofesjonelt samarbeid i praksis og utdanning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Aktuelle Stortingsmeldinger og lovverk:

Helse- og omsorgsdepartementet: **St.meld. nr.47** (2008-2009). *Samhandlingsreformen. Rett behandling – på rett sted – til rett tid*. Tilråding fra Helse- og omsorgsdepartementet av 19. juni 2009. Tilgjengelig fra:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-47-2008-2009-.html?id=567201>

Helse- og omsorgsdepartementet: **St. meld. nr. 16** (2010 – 2011). *Nasjonal helse- og omsorgsplan 2011 – 2015*. Oslo: Departementet. Tilgjengelig fra:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2010-2011/meld-st-16-20102011.html?id=639794>

Helse- og omsorgsdepartementet: Prop. 91 L (2010 – 2011) Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak). **Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m. (helse- og omsorgstjenesteloven)**. Oslo: Departementet. Tilgjengelig fra:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/prop/2010-2011/prop-91-l-20102011.html?id=638731>
evt. <http://www.lovdatabasen.no/all/hl-20110624-030.html>

Helse- og omsorgsdepartementet: Prop. 90 L (2010 – 2011) Proposisjon til Stortinget (forslag til lovvedtak). **Lov om folkehelsearbeid (folkehelseloven)**. Oslo: Departementet. Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/prop/2010-2011/prop-90-l-20102011.html?id=638503> evt. http://www.lovdatab.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20110624-029.html&emne=folkehelsearbeid*&&

Helse- og omsorgsdepartementet: Ot.prp. nr. 12 (1998-99) **Lov om pasient – og brukerrettigheter** (pasient- og brukerrettighetsloven). Oslo: Departementet. Tilgjengelig fra: <http://www.lovdatab.no/all/nl-19990702-063.html>

Justis- og beredskapsdepartementet: LOV-1967-02-10. **Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker** (forvaltningsloven). Tilgjengelig fra: <http://www.lovdatab.no/all/nl-19670210-000.html>

Helse- og omsorgsdepartementet (2011). **Revidert fastlegeforskrift**. Tilgjengelig fra: http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/lover_regler/forskrifter/2012/forskrift-om-fastlegeordning-i-kommunene.html?id=698120

Se også: <http://www.dagensmedisin.no/nyheter/-fastlegeforskriften-ut-pa-horing/>

Innovasjon i omsorg

<http://www.regjeringen.no/pages/16597652/PDFS/NOU201120110011000DDDPDFS.pdf>

Meld. St. 10. **God kvalitet – trygge tjenester. Kvalitet og pasientsikkerhet i helse- og omsorgstjenesten**

<http://www.regjeringen.no/pages/38154897/PDFS/STM201220130010000DDDPDFS.pdf>

Meld. St. 29. **Morgendagens omsorg**

<http://www.regjeringen.no/pages/38301003/PDFS/STM201220130029000DDDPDFS.pdf>