

Skal studieledere være strategiske, professionelle ledere?

v. Thomas Harboe

Dansk Universitetspædagogisk Netværk

Konference, mandag den 30.maj 2011



Fokus på studielederne

”Der sættes et betydeligt fokus på studieledelse med ændringen af 1) studienævnstrukturen, 2) dannelsen af uddannelsesforum på hovedområderne (på Business and Social Sciences et hovedområdestudienævn) og 3) etableringen af den tværgående funktion for uddannelse. **Det indebærer også et ønske om at styrke den funktion, som varetages af studielederne.**”

Aarhus Universitet (2011): *Den faglige udviklingsproces*.
Universitetsledelsen den 9. marts 2011

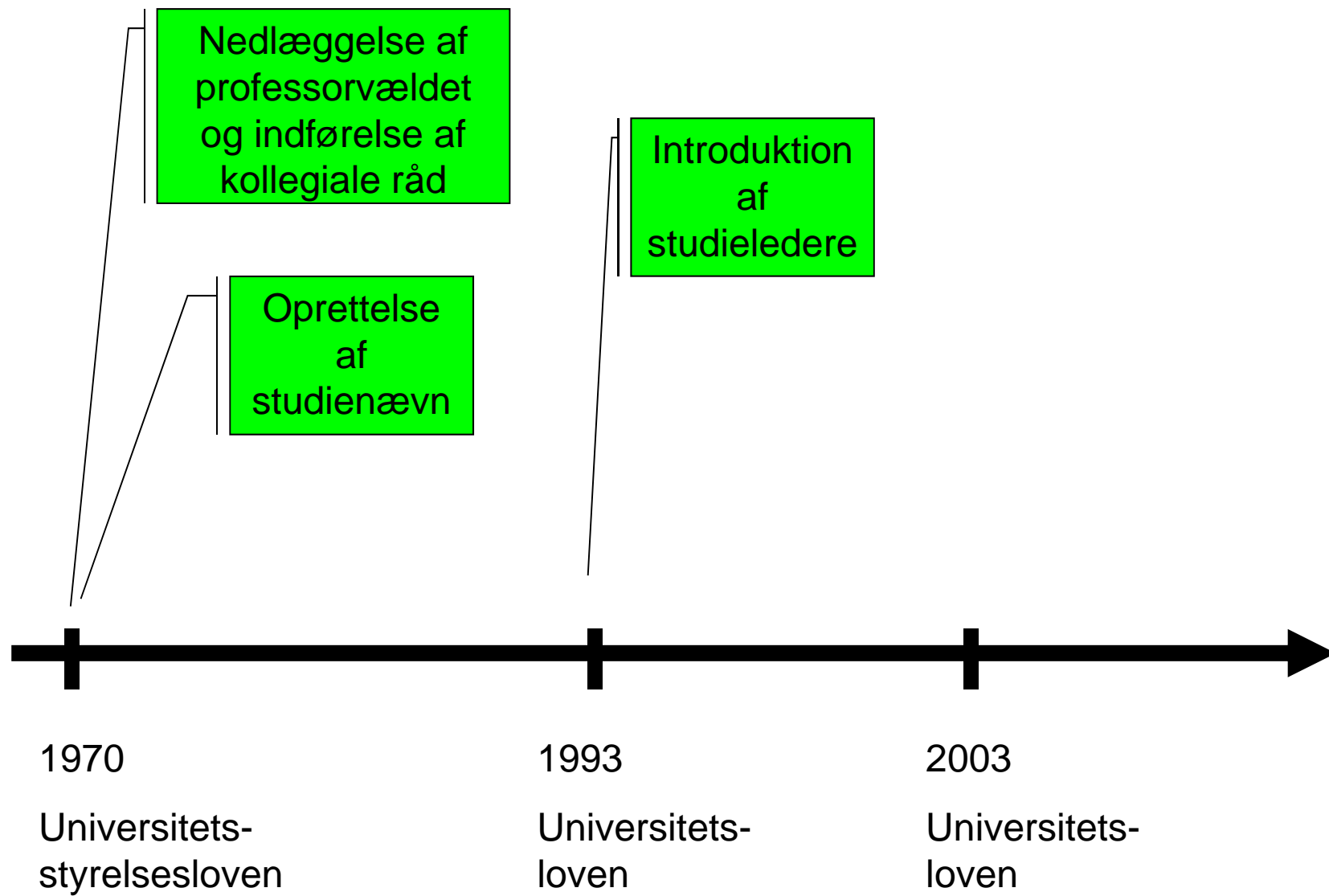
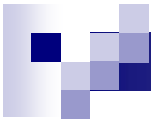
”En studieleder skal relativt anvende: Mindre tid på administration, kontrol og drift og mere tid på udvikling af uddannelserne”

Syddansk Universitet, (2010): *Studieledelse. Visioner, roller, opgaver mm*.
Det Samfundsvidenskabelige Fakultet



Ph.D.-projektet

- Problemformulering: Hvad er studieledernes vilkår og funktioner?
- Kvalitative interview af danske studieledere
- Dokumentariske studier
- Teoretisk læsning
- Studieophold i Australien





Studieleder, hensigten

”Med oprettelse af studielederfunktionen er der samtidig placeret et direkte ansvar for den undervisning, som ikke fungerer. **Hvis lærerne ikke opfylder kravene, har de studerende nu fået en personligt ansvarlig, de kan holde sig til.**”

(Folketinget 1992)

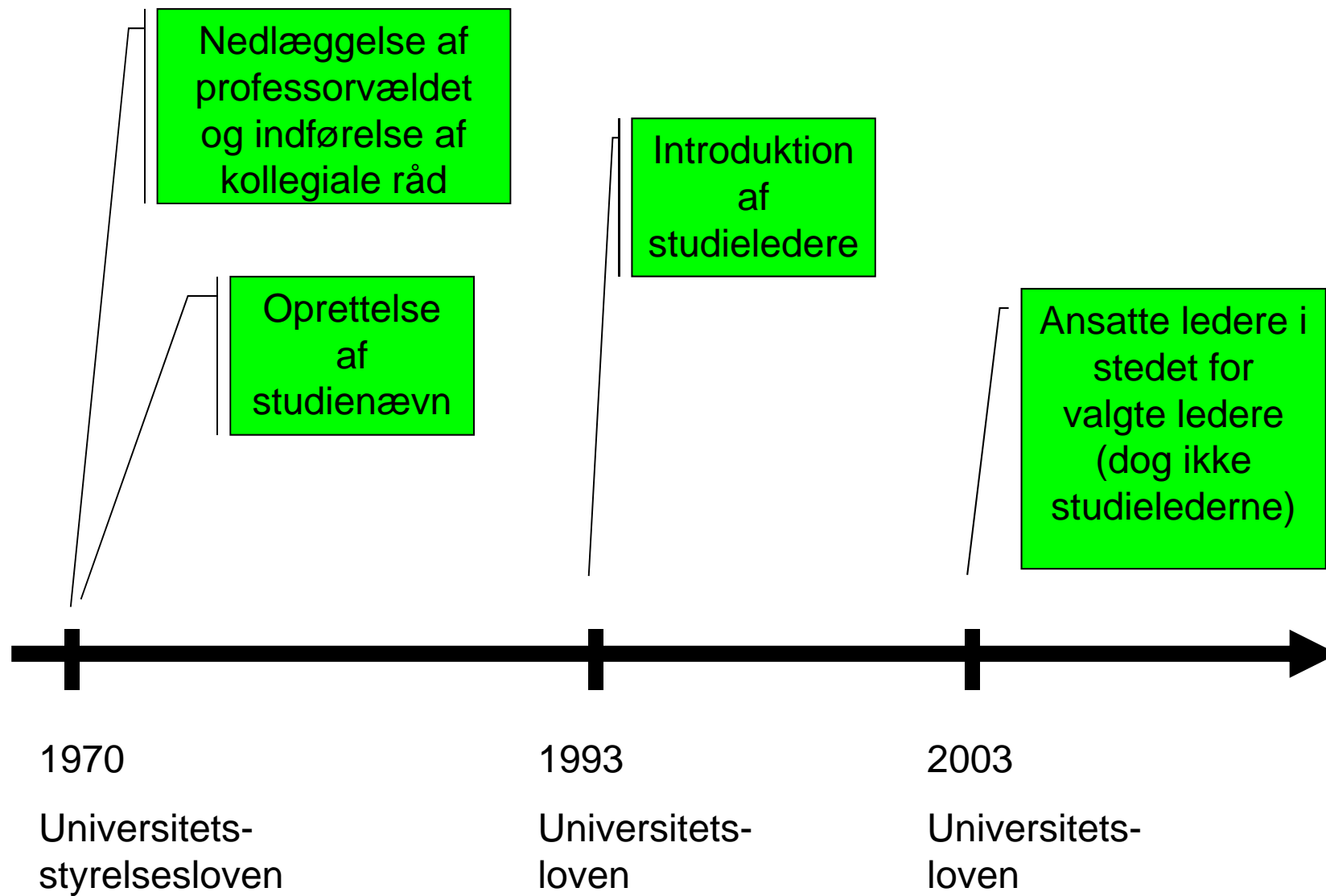
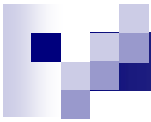


Forskningskommissionen 2001

Tre anbefalinger:

- Institutionerne skal sætte fokus på studielederens kompetenceudvikling inden for ledelse.
- Institut- og studielederhvervet skal gøres attraktivt og meritgivende.
- Hver enkelt institution tager selv stilling til, om institutlederen og studielederen skal vælges eller ansættes.

(Forskningskommissionens betænkning, bind 2, 2001, s. 19-20)



New Public Management motorvejen



1. Effektiviser økonomien (nedskæring)
2. Øg konkurrencen
3. Dokumenter kvalitet
4. Decentraliser/centraliser
5. Styrk ledelsen
6. Hvis stadig problemer > se punkterne 1, 2, 3, 4 og 5



NPM ledelsesideal

- *Leadership*, "ledere med stort L"
 - Genetablering af ledelseshierarkierne


- Professionelle ledere
 - Modsætning til fagprofessionelle ledere
 - Ledere, der opfatter sig selv som ledere og som omgivelser også anerkender som leder
 - Ledelsestræning

- Strategiske ledere
 - Mindre driftsorienterede ledere



To store spørgsmål

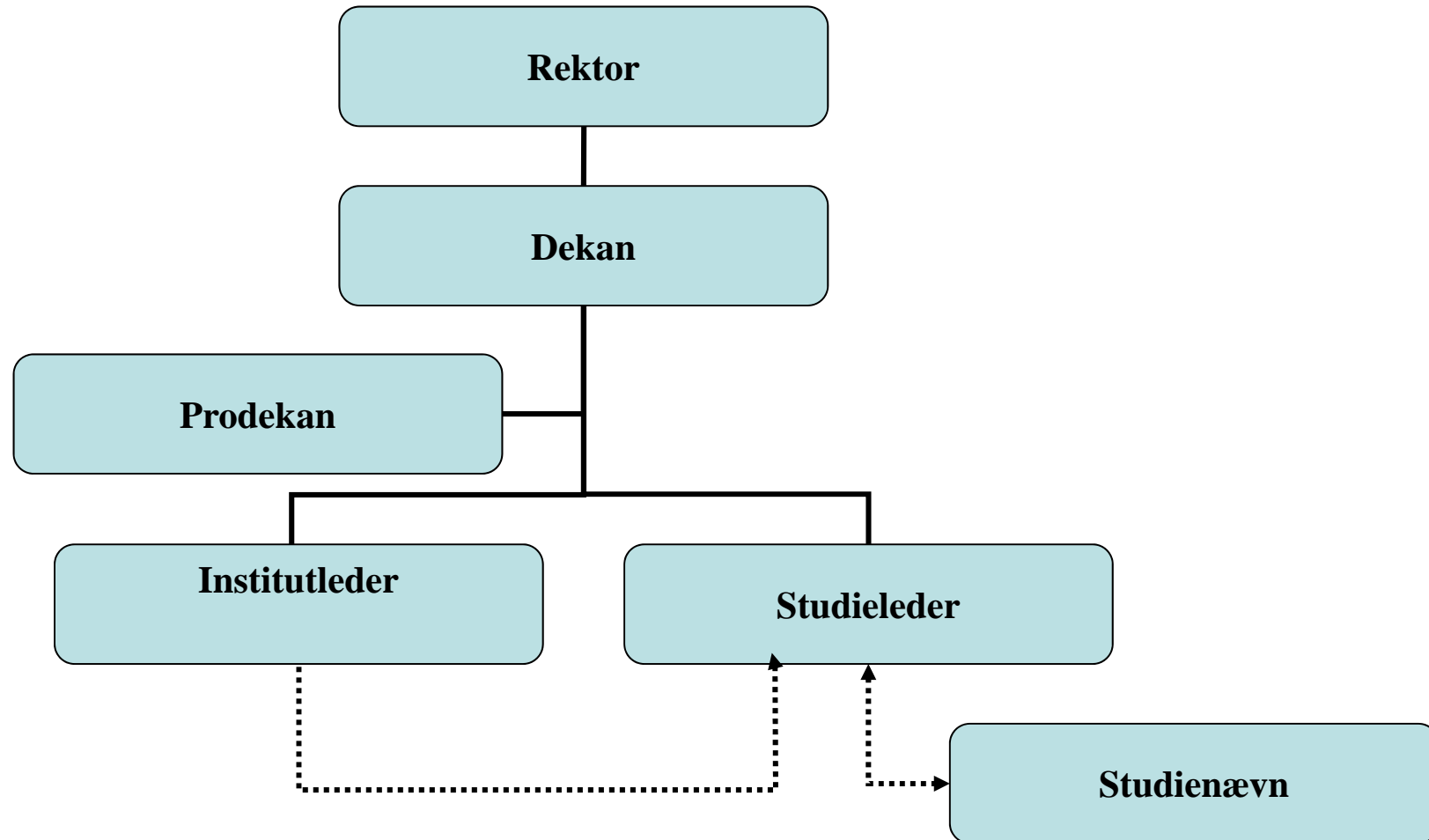
- Hvordan passer NPM-ledelsesidealet med den ledelsespraksis man finder blandt studielederne på universiteterne i dag?
- Skal studieledere være professionelle og strategiske ledere (i den forstand som NPM-reformerne lægger op til)?



Studielederne – hvem er de?

- 300 studieledere, og antallet er faldende
- Stærkt heterogen ledergruppe
 - Både mht. organisationsform og arbejdsopgaver
- Studieledelse involverer mange aktører
 - Studieledere, institutledere, prodekaner, studienævn, studienævnformand, studieadministration....
 - Politikere, aftagere, ministerier, akkrediteringsfolk, medier

Bipolær hierarkisk organisation

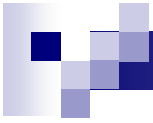




Løst koblet system

”Det er netop kendetegnende for universitetet, at enhederne ikke er stramt organiseret i hierarkiske strukturer, men snarere er det, organisationsteoretikere har kaldt “løst koblede systemer” eller ligefrem “organiseret anarki.”

Universitets- og Bygningsstyrelsen (2003): *Anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark.*



Løst koblet system

Rektoratet

VIPere

Ministerier,
Lovgivere
og lign.

Institutledere

Studerende

Studienævn

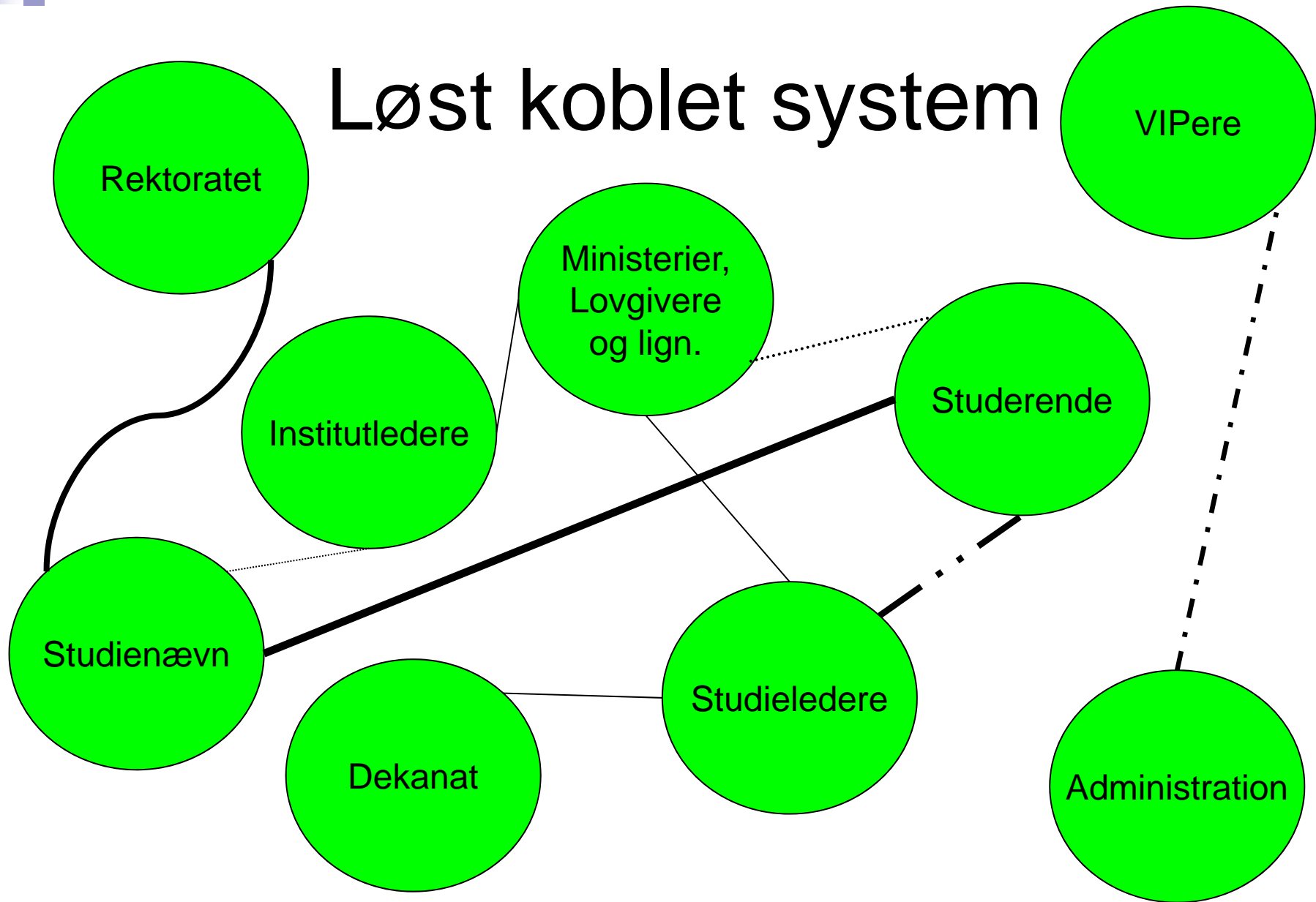
Studieledere

Dekanat

Administration

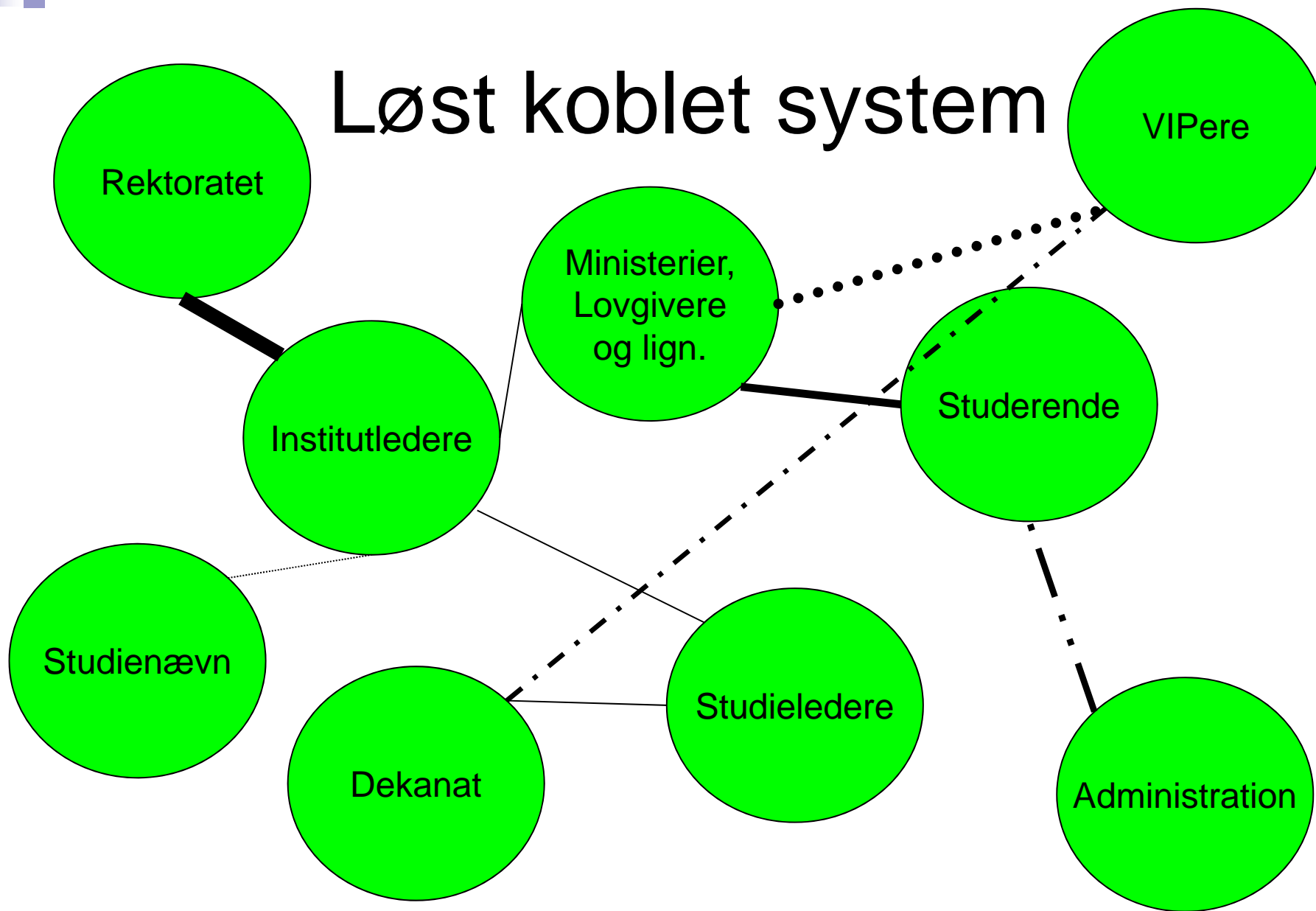


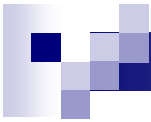
Løst koblet system



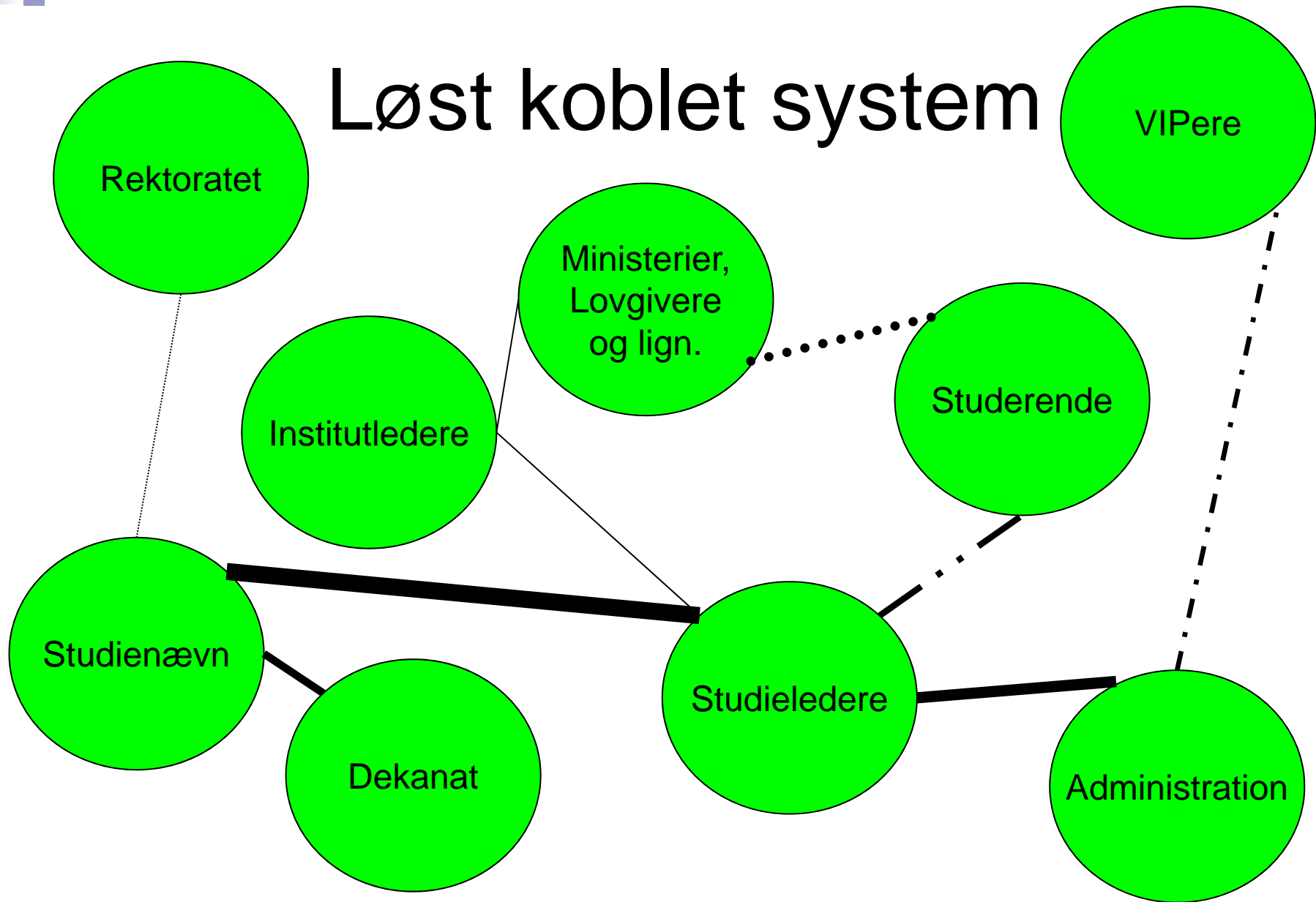


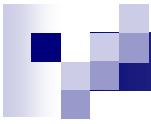
Løst koblet system





Løst koblet system





Rektoratet

Ministerier,
Lovgivere
og lign.

VIPere

Instituledere

Studieledere

Studerende

Studienævn

Dekanat

Administration



Pragmatisk studieledelse

SL02: (..) det skulle være en meget mærkelig institutleder, tror jeg, eller meget mærkelig studieleder, som ikke begge kunne føle nødvendigheden af at samarbejde godt. At få det her til at fungere. For jeg anerkender jo, at institutlederen har det øverste ansvar for uddannelsen. Så der er ikke noget der. Og derfor er der også beslutninger, som jeg træffer som jeg lige siger "*hey, jeg har tænkt mig det her, og har du nogle kommentarer til dem?*" Det er et samspil, men det er samspil, hvor man ikke kan tage tøjlerne fra studielederen. Det har stor betydning.



Rektoratet

Ministerier,
Lovgivere
og lign.

VIPere

Instituledere

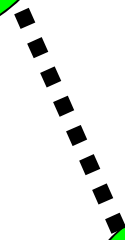
Studienævn

Studieledere

Studerende

Dekanat

Administration





Uddelegeret studieledelse

SL03: Det kommer også an på, jeg synes det var meget skægt, da vi havde været på studieledermøde sidste, hvor [navnet på en studieleder-kollega] sagde, jamen han sidder altid på sit kontor og skriver på papirer, og jeg tænkte, det gør jeg ikke mere. **Der har jeg også været, og så gider jeg simpelthen ikke være studieleder.** Og han går jo også. Og det kan man meget hurtigt blive træt af. Vi sidder jo med et sammensurium af ting med høringssvar og klager og plagiering, og klager over eksamen og tonsvis af plagieringssager at forholde sig til, ja, you name it. Der er rigtig mange sager, der går ind over vores bord. **Men her jeg dybt privilegeret, fordi jeg har haft [navne på to administrative medarbejder], som er studiekoordinator, knalddygtige mennesker. Den dag de går, ved jeg ikke. Så bryder det sammen.**



Rektoratet

Ministerier,
Lovgivere
og lign.

VIPere

Instituledere

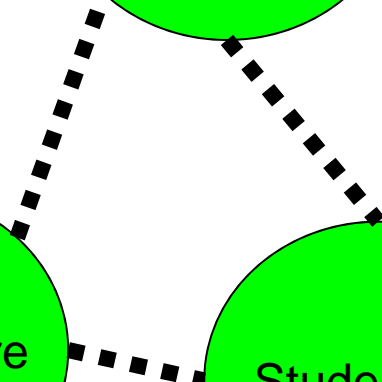
Studienævn

Studieledere

Studerende

Dekanat

Administration





Frustreret studieledelse (Desperate Governance)

SL01: Så, der kan man godt ind i mellem komme ind i sådan en lidt negative rolle, for jeg er tit budbringeren af besværligheder, jeg er budbringer af, at noget skal være på en anden måde, budbringer af, at der skal laves målbeskrivelser, at eksamensopgaverne ikke må indeholde ... og jeg er **paragrafrytter**, og øh, så siger de *"han er også lidt underlig ham [studielederens eget navn], han er også lidt mærkelig, og når han er her, tager han noget af min tid, til gengæld har han kun lidt tid, når jeg kommer og siger, at jeg gerne vil rejse væk to uger i semestret, og det synes han ikke er nogen god idé."*



Opportunistisk studieledelse

SL07: **De fleste lærere er jo langt mere tilbageholdende med at komme ind og fortælle om deres problemer.**
(..) **Jo, måske og det er så heller ikke helt rigtigt, altså det... Hvis der f.eks. er nogen, der har modtaget en klage over et eller andet, så er det tit, de kommer til mig** og spørger, "Hvad skal jeg svare? Altså hvad er rimeligt at svare? Der er en, der vil have gennemgået meget detaljeret, hvad begrundelsen for den karakter vedkommende har fået. Skal jeg så gennemgå opgaven detaljeret eller skal jeg bare sige... nævne nogle overordnede grunde til, at vi har givet den karakter?"
Sådan nogle ting, men altså ikke... **Altså hvis folk virkelig har problemer, så kommer de ikke direkte til mig, det gør de ikke. Der er de studerende lidt flinkere til at komme.**



Diplomatisk studieledelse

SL05: (..) den rolle jeg får i virkeligheden [er] ofte også bliver det nogle kalder en *broker*. En form for forhandler. En der skal få brikkerne til at falde på plads efter forudgående drøftelser med selvfølgelig institutlederen, men også med personalet. Altså... Det er meget sjældent, at jeg beordrer folk til at tage sig af bestemte opgaver. Og det sker som oftest efter, hvad skal man sige, venlige samtaler, forespørgsler. Hvis der så er nogle, som vægrer sig ved det eller som har problemer med det, så, kan man sige, så er turen jo en postgang om institutlederen i det her tilfælde. Fordi der har jeg, kan man sige, formelt set ikke beføjelser til og sætte alt for stor trumf bag mine ord.



Opsamling

Der er stærke reformkræfter, der vil "styrke" studielederne og genetablere hierarkierne

Studielederne er i dag en heterogen gruppe, der indgår i en stærkt fragmenteret organisation med både løse og faste koblinger.

- Nogle studieledere må ty til mere indirekte ledelsesformer for at kunne lede.
- Andre har helt opgivet dele af deres ledelsesarbejde
- Er studieledere overhovedet ledere?



New Public Management motorvejen

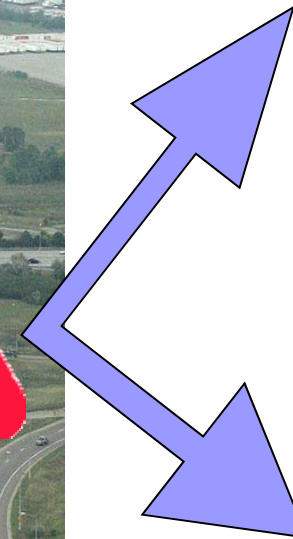
Professionel ledelse

Strategisk ledelse



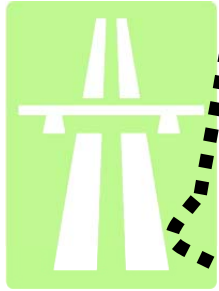
Indirekte ledelse

Legende ledelse

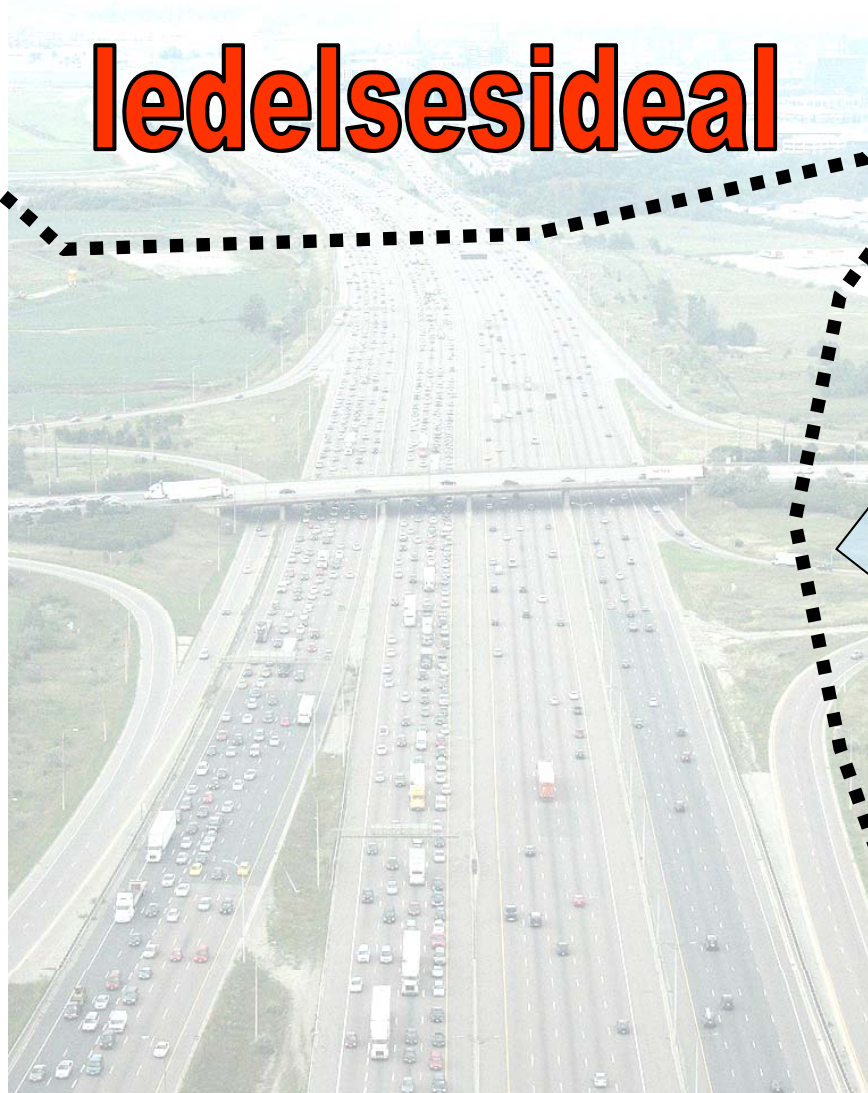


Opportunistisk
Ledelse

Frustreret ledelse



Tæt koblet hierarkisk ledelsesideal



Løst koblet ledelsesadfærd

Indirekte ledelse

Legende ledelse

Opportunistisk
Ledelse

Frustreret ledelse



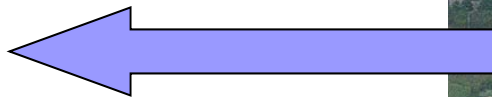
New Public Management motorvejen

Professionel ledelse

Strategisk ledelse



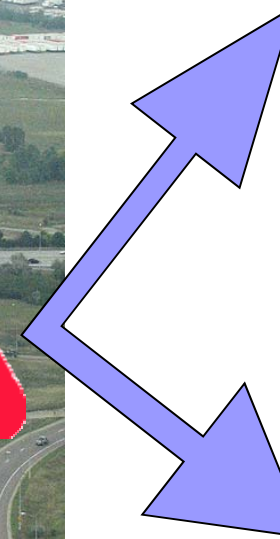
Vidensbaseret ledelse?



Diplomatisk ledelse?

Indirekte ledelse

Legende ledelse



Opportunistisk Ledelse

Frustreret ledelse



Centrale pointer

1. Der er stærke reformkræfter, der vil ”styrke” studielederne og genetablere hierarkierne
2. Studielederne er i dag en heterogen gruppe, der indgår i en stærkt fragmenteret organisation med både løse og faste koblinger.
 - Relationen til institutlederne er både hierarkisk og pragmatisk (løst koblet)
 - Relationen til studieadministrationen er både tæt koblet og (ekstremt) uddelegeret
 - Relationen til VIP’erne er oftest indirekte og opportunistiske
3. Der er et mismatch mellem reformernes ønske om at styrke studielederne og den ofte meget løst koblede ledelsespraksis, man finder blandt studielederne



Indirekte og legende studieledelse

SL03: Det er det aller aller sværeste og rodet som studieleder, at man koloniserer deres forskningstid. Jeg griner af det, **men det er jo vitterligt sådan, at når vi har sociale arrangementer, så går jeg altid lidt hen, sådan lidt jokende, og siger "jeg skal lige snakke med dig", for så ved jeg godt, at folk bliver sådan, urgh, så tænker de "Hvad nu? Hvad er det nu? Er det nogle specialer, eller hvad er det for et kursus, jeg nu skal have eller et eller andet?"** Og det kan man sige, at på den måde er studielederpositionen jo i virkeligheden mere krævende end institutlederpositionen lige på det, fordi institutlederen er den, der kan give forskningsfri, men det er mig, der hele tiden står med en undervisningsplan, der skal udfyldes. Og så inden for det aspekt accepterer jeg fuldt ud, er jeg godt klar over, at det ikke er let at være institutleder. Men lige præcis ift. de ansatte, der er studielederpositionen af en særlig karakter, fordi man tager deres tid hele tiden.