



HØRINGSFORSLAG
TIL NY
INSTITUTSTRUKTUR
PÅ ARTS

15.september 2011



Modtager(e): Medarbejdere, Arts

Høringsforslag til ny institutstruktur på Arts, AU

Fakultetsledelsen, Arts

Dato: 15. september 2011

Side 1/23

Indhold

1. Baggrund og principper for ny institutorganisering	2
Organisering af institutternes to kerneopgaver	3
2. Uddannelsesorganisering	4
Uddannelsesorganisering på det overordnede niveau	5
Uddannelsesorganisering på institutniveau	7
3. Organisering af forskning, videnudveksling og talent	9
Forskningsorganisering (herunder videnudveksling og talentudvikling) på det overordnede niveau	10
Forskningsorganisering (herunder videnudveksling og talentudvikling) på institutniveau	11
Forskningscentre og andre typer centre	13
4. Øvrige organer for medarbejder- og studenterinddragelse på institutniveau	15
BILAG	16
Bilag 1 Uddrag fra Universitetsloven og AU's vedtægt vedr. studienævn og studieleder	16
Bilag 2 Overordnede funktionsbeskrivelser	18
Forskningsprogramleder	20
Bilag 3 Medarbejderudviklingssamtale (MUS) og forskerudviklingssamtale (FUS)	21
Bilag 4 Gruppeudviklingssamtaler (GRUS)	22



1. Baggrund og principper for ny institutorganisering

Dette høringsudkast til ny institutstruktur har til formål at foreslå en institutstruktur, der vil medvirke til at understøtte den faglige udviklingsproces beskrevet i 9. marts-rapporten for fremtidens AU.¹ De processer, som skal igangsættes for at realisere en ny institutorganisering, vil først blive beskrevet og drøftet i løbet af efteråret 2011 og er ikke indeholdt i nedenstående.

For Faculty of Arts er visionen at skabe rammer for innovativ, international og samfundsforpligtet forskning og uddannelse samt konstruktiv og kritisk omverdensdialog. For at realisere visionen skal institutstrukturen medvirke til at

- sætte medarbejdere og studerende i centrum ved at være åben og fleksibel samt understøtte medarbejderinddragelse
- understøtte alle medarbejdere med en personaleleder tæt på den enkelte
- skabe gensidig respekt, engagement og innovation
- udnytte potentialet i institutternes faglige mangfoldighed
- skabe kreative og samarbejdende forskningsmiljøer
- understøtte effektive og fleksible uddannelser præget af høj kvalitet og undervisningsudvikling
- understøtte dynamiske sammenhænge mellem forskning og uddannelse
- skabe de bedst mulige rammer for forskeruddannelse

Det foreliggende organisationsforslag er baseret på retningslinjerne for den faglige udviklingsproces fremlagt i 9. marts-rapporten, rapporter udarbejdet af en række arbejdsgrupper bestående af medarbejdere og studerende til nærmere at udrede, hvorledes rapportens beslutninger kunne omsættes organisatorisk samt skriftlige og mundtlige høringssvar herpå.²

Fakultetsledelsen har på ovenstående baggrund opsat følgende tre præmisser for institutorganiseringen:

- 1) Organiseringen skal grundlæggende sikre en god balance mellem kvalitet, innovation og resurseforbrug indenfor fakultetets fire kerneområder: forskning, uddannelse, talentudvikling og videnudveksling.
- 2) Organiseringen skal skabe en dynamisk kobling mellem forskning og uddannelser, der kan medvirke til at medarbejdere sikres god

¹ Se http://www.au.dk/fileadmin/res/fau/dok/fau_rapport_090311.pdf

² Se <http://medarbejdere.au.dk/fremtidensau/hovedomraader/ar/grupper/implrapp/>



personaleledelse, selvbestemmelse og frihedsgrader til faglig dybde, til at eksperimentere, udvikle samt fastholde og søge nye samarbejdspartnere i relation til både forskning og undervisning. Organiseringen skal særligt styrke uddannelsernes faglighed og pædagogiske tilgange ved at lade engagerede *studienævn*, *uddannelsesfagudvalg* og *underviserteams* være centrum for diskussioner af uddannelsesstrategier, -kvalitet og -udvikling.

- 3) Organiseringen skal understøtte forskning, videnudveksling og talentudvikling, ved at der etableres klare organisatoriske rammer for forskningssamarbejder og forskningsledelse. Formålet er at styrke såvel faglig dybde som tværgående sammenhænge i forskning. Endvidere skal en stærkere organisering give bedre muligheder for at søge eksterne forskningsmidler, for at interagere med omverdenen samt for at give forskningsvækstlaget de bedste udviklingsvilkår. En styrkelse af forskningen i forpligtende forskningssamarbejder skal endelig medvirke til at skabe grobund for endnu bedre forskningsbaserede uddannelser, nye uddannelsesmoduler og helt nye uddannelser.

Organisering af institutternes to kerneopgaver

Fakultetsledelsen foreslår på basis af ovenstående, at institutterne organiseres i relation til institutternes to kerneområder: uddannelserne og forskningen (inkl. talentudvikling og videnudveksling).

De enkelte uddannelser organiseres i enheder betegnet uddannelsesfagudvalg (UFU) med tilhørende underviserteams (fx hele uddannelser, moduler, profilfag, BA- eller KA-uddannelser, MA-uddannelser, alt efter behov og uddannelsernes størrelse) for at understrege sammenhængen mellem fagligheder og uddannelser (i modsætning til rekvirentmodel i den klassiske matrix-model). Tværdisciplinære uddannelser (fx BA i uddannelsesvidenskab) etableres også med underviserteams for at styrke sammenhængen i uddannelsens indhold, udvikling og kvalitet. Uddannelsesfagudvalg ledes af en koordinator, der uddelegeres et begrænset personaleansvar for at etablere personaleledelse tæt på alle medarbejdere. Instituttets uddannelsesstrategi og -portefølje monitoreres af studienævnet, og instituttets uddannelsesorganisering varetages af studieleder.

Forskningen (inkl. videnudveksling og talentudvikling) organiseres i en netværksstruktur med forskningsprogrammer og sekundært mindre forskningsenheder. Forskningsorganiseringen omfatter alle forskere, og hvert forskningsprogram faciliteres af en udpeget forskningsleder. Forskningslederen uddelegeres personaleansvar for ph.d.-studerende, postdoc'er og adjunkter i tæt samarbejde med relevante UFU-kordinatorer. Forskningen kan



endvidere være organiseret i forskningscentre, typisk i forhold til unikke forskningsprojekter finansieret ved eksterne bevillinger. Centerledere kan under særlige omstændigheder uddelegeres et *fagligt* personaleledelsesansvar for ph.d.-studerende, postdoc'er og adjunkter samt seniorforskere, som kun varetager forskningsopgaver.

Der er således tale om, at institutternes to kerneopgaver forskning og uddannelse organiseres i fleksible teams/grupper i en netværksstruktur, der kan tilgodeses både solide, udviklingsorienterede uddannelser og dynamisk, omverdensorienteret forskning.

2. Uddannelsesorganisering

Uddannelsesorganiseringen på Arts står over for en række udfordringer. Vi skal således etablere en organisering, der både tilgodeser eksisterende uddannelser og fremtidens behov for nye uddannelser eller uddannelsesmoduler. Det kræver, at der på én gang sikres stærke faglige miljøer, hvori fagenes genstande, metoder og traditioner forstås i dybden, og at de samme miljøer er bevægelige og åbne for nye kombinationer med særlig relevans for fremtidens samfundsudvikling.

For det andet må vi etablere en uddannelsesorganisering, der medinddrager, forpligter og engagerer alle involverede i kvalitetsudvikling af vore uddannelser. Den væsentligste forudsætning herfor er engagement fra de involverede parter, dvs. undervisere og studerende på de pågældende uddannelser. Uddannelsesorganiseringen skal sikre, at der hos undervisere og studerende skabes engagement og nytænkning gennem medinddragelse og medansvar for uddannelserne. Samtidig skal organiseringsformen understøtte, at undervisere med ansvar for uddannelserne løbende opnår inspiration fra andre uddannelser for at kunne udvikle uddannelserne og sammenligne egne resultater med andre.

For det tredje må vi etablere en uddannelsesorganisering, der kan kvalitetssikre uddannelserne gennem en kontinuerlig og dynamisk forbindelse mellem forskning og uddannelser. Uddannelser skal reelt være forskningsbaserede, ligesom organiseringen skal understøtte, at uddannelserne kan tjene som laboratorium til afprøvning af forskningsspørgsmål og dermed bidrage produktivt til forskningen ('uddannelsesbaseret forskning').

Ovenstående mål opnås ved en organisering af uddannelserne på tre niveauer.



Uddannelsesorganisering på det overordnede niveau

Studienævnets formelle kompetencer og opgaver er fastsat i universitetsloven og vedtægten for AU,³ men herudover skal studienævnet indtage en central rolle i udformningen af instituttets fælles strategier for de forskellige dimensioner i uddannelsen (undervisning, kvalitet, studiemiljø, evaluering, fagudvikling m.m.). Nævnet ledes af en **studienævnensformand**. Nævnet indstiller medlemmer til fakultetsledelsens uddannelsesforum og universitetets forum for uddannelse.

For at sikre, at studienævnet bedst muligt varetager de ovenfor beskrevne opgaver, bemyndiges en udpeget **studieleder**, som dermed ikke er sammenfaldende med studienævnensformanden, opgaver relateret til uddannelsesorganisering i henhold til Universitetsloven. Studienævnensformanden er således lederen af det faglige nævn, der overordnet set skal sikre medarbejdere og studerende indflydelse på uddannelserne og udviklingen af disse. Studielederen er derimod funktionsleder og dermed en del af instituttets ledelsesstreng og i henhold til Universitetsloven ansvarlig for den praktiske tilrettelæggelse af undervisningen og af eksamen.⁴

Studielederen indstilles af studienævnet og udpeges af dekanen. Studielederen refererer til institutlederen (IL), er tilfornordnet studienævnet og indgår i fakultetets uddannelseslederkreds. Studielederen er ansvarlig for instituttets resursefordeling til uddannelsesaktiviteter samt tilrettelæggelse af undervisningen og udgør hermed - i samarbejde med UFU-koordinatorerne - den koordinerende kraft over for de underviserteams, der står for levering af undervisningsaktiviteter. Studielederen er endvidere ansvarlig for implementeringen af uddannelsesstrategiske tiltag, kvalitetssikringsprocedurer og datamonitorering samt den eksterne og interne uddannelseskommunikation. I varetagelsen af ovenstående opgaver støttes studielederen af instituttets uddannelseskonsulent og det Administrative Center, Arts (ACA).

Studienævnets opgave er at overse tilrettelæggelsen, gennemførelsen og udviklingen af uddannelse og undervisning. Studienævnet godkender således studielederens plan for tilrettelæggelsen af undervisningen og eksaminer. Samtidig har studienævnet ansvaret for at sikre uddannelsernes kvalitet og udvikling, udarbejde forslag til studieordninger samt tage stilling til principper for behandling af merit og dispensation. Studienævnet skal hermed og i henhold til loven være det institutorgan, der sikrer kvaliteten og skaber udvik-

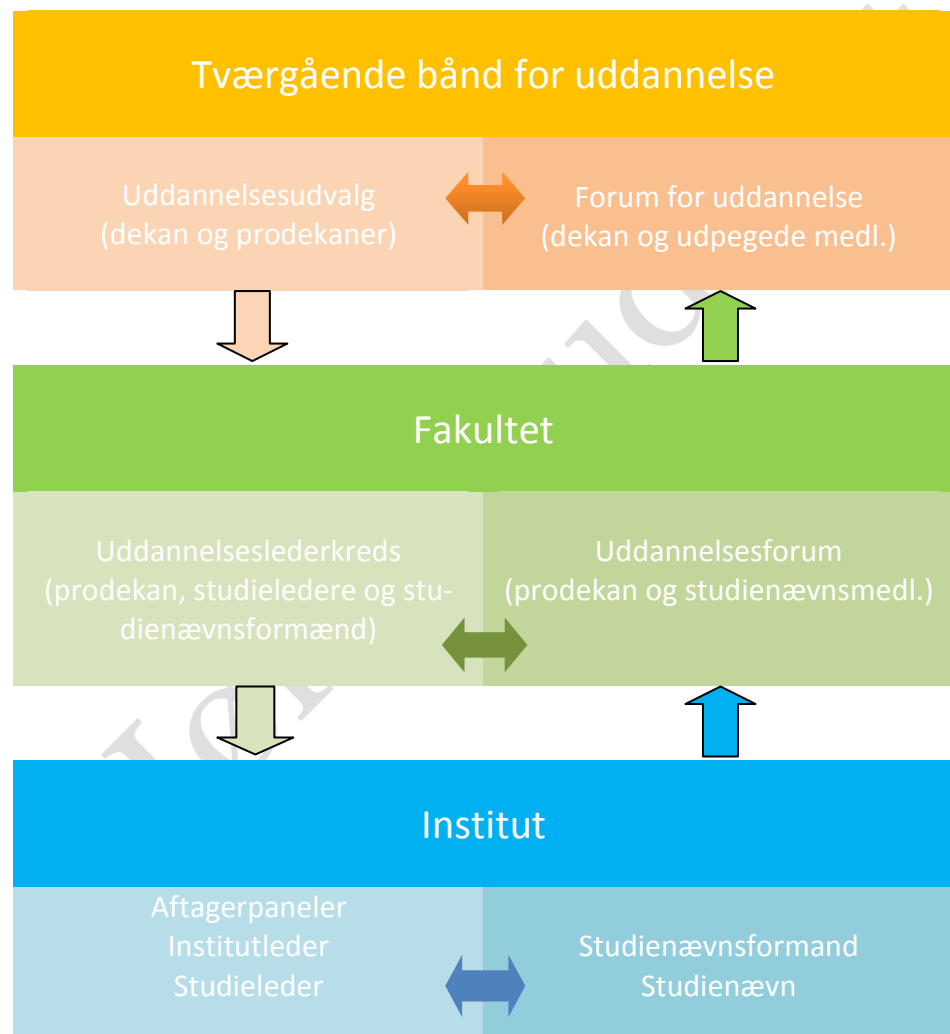
³ Se bilag 1 for studienævnets funktion og kompetencer som bestemt i Universitetsloven og AU's vedtægt.

⁴ Se mere detaljerede funktionsbeskrivelser for studieleder, UFU-koordinator og forskningsprogramleder i bilag 2.

ling af uddannelserne fremfor at være et organ, der planlægger og tilrettelægger uddannelserne.

Instituttets uddannelsesstrategi udarbejdes under hensyntagen til AU's overordnede uddannelsesstrategi i et samarbejde mellem institutleder, studieledere, UFU-koordinatorer og studienævn.

Figur 1 Uddannelsesorganisering på det overordnede institutniveau og i relation til fakultetet og det tværgående bånd





Uddannelsesorganisering på institutniveau

For at sikre uddannelserne en stærk organisatorisk forbindelse til studienævn og studieledelse (herunder institutleder) etableres et antal **uddannelsesfagudvalg (UFU)** med repræsentanter – paritetisk sammensat af undervisere og studerende - fra uddannelser og fagmiljøer. Der oprettes et passende antal UFU'er til dækning af den faglige og uddannelsesmæssige diversitet. Da der vil være forskel i størrelse (bemanding, antal studerende, STÅ) på de forskellige uddannelser/fag, vil nogle UFU'er repræsentere flere uddannelser/fag. Hver enkelt UFU ledes af en **UFU-koordinator**, der samtidig er uddelegeret det daglige og nære personaleansvar (herunder MUS) således, at alle undervisere i deres primære opgavevaretagelse har nær tilknytning til en personaleleder. UFU-koordinatoren kan afholde gruppeudviklingssamtaler (GRUS), evt. med inddragelse af institutlederen.⁵

UFU'ernes opgave er at sikre bred repræsentation og medinddragelse af uddannelser og fagmiljøer i forhold til studienævnet og studieleder samtidig med, at de danner rammen om den faglige udvikling af uddannelserne. I det omfang, der er behov for koordinering af flere UFU's arbejde, forventes UFU-koordinatorerne at indgå i forpligtende samarbejder.

Medlemmer af et UFU vælges lokalt blandt undervisere og studerende tilknyttet de pågældende uddannelser. Nogle undervisere kan være tilknyttet flere uddannelser og kan deltage i flere UFU's arbejde, men hver enkelt underviser skal have en primær tilknytning til et UFU og dermed til en bestemt personaleleder (UFU-koordinator).

UFU-koordinatoren indstilles af UFU-medlemmerne og udpeges af institutleder i samarbejde med studieleder. For at sikre en tæt forbindelse mellem UFU'er og studienævn kan UFU-koordinatoren såvel som studenterrepræsentanterne i UFU'et samtidig være medlemmer af studienævnet. Under ledelse af UFU-koordinatoren har UFU'et ansvar for at frembringe det nødvendige faglige input til ledelse og studienævn. UFU-koordinatoren indkalder og leder møderne i UFU. UFU-koordinatoren står samtidig til rådighed for studieleder med henblik på fremskaffelse af den nødvendige, faglige information til planlægning og gennemførelse af uddannelserne. UFU-koordinatoren inddrages af studielederen i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af uddannelser og i implementeringen af beslutninger taget i studienævn og/eller af institutleder/studieleder.⁶ I dette arbejde støttes UFU-koordinator af instituttets uddannelseskonsulent og af det Administrative Center, Arts (ACA).⁷ I tilrette-

⁵ For nærmere definition af MUS se bilag 3, for GRUS se bilag 4

⁶ Se Bilag 2 for nærmere opgavebeskrivelse for UFU-koordinator.

⁷ Se Bilag 2 for nærmere opgavebeskrivelse for UFU-koordinator.



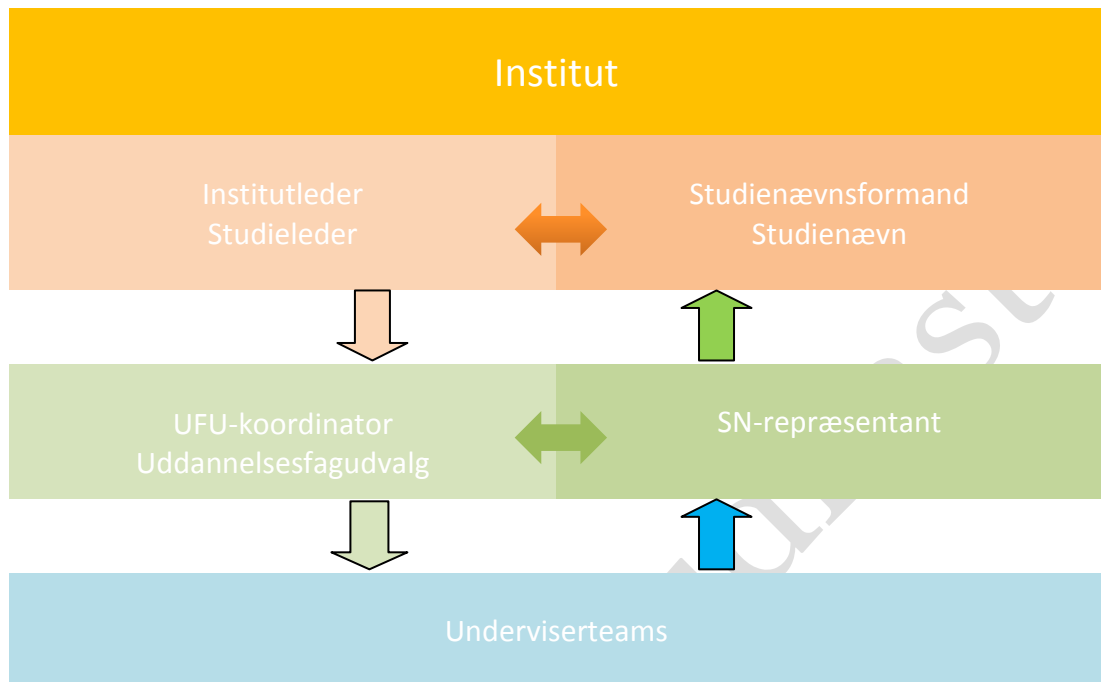
læggelsen af UFU-koordinatorens arbejde vil der blive taget hensyn til udøvelsen af koordinatoropgaven, herunder det nære personaleansvar.

Antallet af UFU'er og UFU-koordinatorene på et institut vil afhænge af den faglige diversitet. For at være operationelle skal UFU'erne have et begrænset antal medlemmer (f.eks. 6-10). Et UFU vil typisk repræsentere 10-20 VIP-undervisere. Etableringen af et passende antal UFU'er bør ske på baggrund af en diskussion på institutterne med inddragelse af studienævn og studieleder og relateres til de repræsentationsområde, der er etableret i forbindelse med valg til studienævn. Endelig skal der tages særskilt stilling til, hvilke UFU'er der repræsenterer tværgående uddannelser (fx Oplevelsesøkonomi og Viking Studies eller tværgående moduler som HUM-fag og profilfag), da den foreslåede organisationsmodel ikke tillader et separat, tværgående studienævn. Udviklingen af nye tværgående uddannelser eller uddannelsesmoduler vil ligge i Arts' Uddannelsesforum, ligesom også videreudviklingen af fx HUM-fag og profilfag er ressort for dette forum.

Under hver UFU oprettes med studielederens og UFU-koordinatorens medlemskomst et passende antal **underviserteams** med undervisere, der afhængig af uddannelsernes struktur og størrelse enten relaterer sig til en hel uddannelse, en BA/KA-del, eller dele af en uddannelse, fx særlige moduler. Underviserteams udgør det udførende led i uddannelsesorganiseringen på institutterne og består af undervisere tilknyttet en uddannelse. Underviserteams gennemfører undervisningen og andre uddannelsesrelaterede opgaver. Underviserteams kan efter eget valg og med inddragelse af UFU-koordinatoren have en eller flere ankerpersoner tilknyttet forskellige uddannelsesaktiviteter.

En underviser kan afhængig af undervisningsaktivitet indgå i flere underviserteams under forskellige UFU'er (også på tværs af institutter), men har et primært UFU-tilhørsforhold og dermed en bestemt personaleleder.

Underviserteams udgør krumtappen i gennemførelsen af uddannelser og undervisning af høj kvalitet, nytænkningen af uddannelserne og udviklingen af nye tiltag i form af fx nye uddannelser eller uddannelsesmoduler. Her foregår den fagnære diskussion af uddannelserne, og det er her forbindelsen til de studerende er stærkest, og hvor kontakten til de studerende varetages. Det er også herfra, der leveres fagligt input til UFU, som drøfter disse og lader UFU-koordinatoren formidle dem videre til studienævnet og/eller studielederen.

Figur 2 Uddannelsesorganisering på institutniveau

3. Organisering af forskning, videnudveksling og talent

Som præciseret ovenfor er intentionen med at styrke forskningsorganiseringen på fakultetets institutter (og det institutlignende center) grundlæggende at skabe bedre betingelser for forskningen. Bedre betingelser for forskningen skal både vurderes i forhold til finansiering (tiltrækning af eksterne midler), forskningsoutput (omfang og højde), samarbejdsmuligheder og arbejdsmiljø. Det er ikke mindst et væsentligt argument for styrkelsen af forskningsorganiseringen, at vore juniorforskere skal integreres bedre i forskningen, end de har været hidtil. Men det gælder naturligvis for alle forskere, at forskningsorganiseringen skal støtte deres engagement, motivation og kreativitet. Et andet væsentligt argument for en styrket forskningsorganisering er at udnytte de fler- og tværfaglige samarbejdsmuligheder, som de nye store institutter tilbyder. Det forudsættes således, at en stærkere organisering vil gøre det lettere for forskerne at styrke nuværende og nye samarbejder.

Der er med de nye store institutter blevet skabt ideelle rammer for forskningssamarbejder, hvilket organiseringen af forskningen skal understøtte. Forskningsorganisering forudsætter forskningsledelse, idet ledelse her ikke



skal forstås som styring, men derimod som sparring, opfølgning, udvikling og facilitering. God forskningsledelse udvikler de deltagende medarbejdere og skaber et stimulerende miljø med konvergens og synergi i aktiviteterne, hvad der ikke indebærer, at organiseringen nødvendigvis etableres på basis af et større fælles forskningsprojekt. Forskningsledelse fokuserer i stedet på at skabe et miljø og en kultur, hvor forskelle bliver til potentialer for et fælles mål om at højne den fælles forskningsindsats. Forskningsledelse er endvidere fokuseret på at forfølge en fælles forskningsstrategi, der inddrager eksterne samarbejdspartnere og interessenter uden for såvel som inden for universitetet.

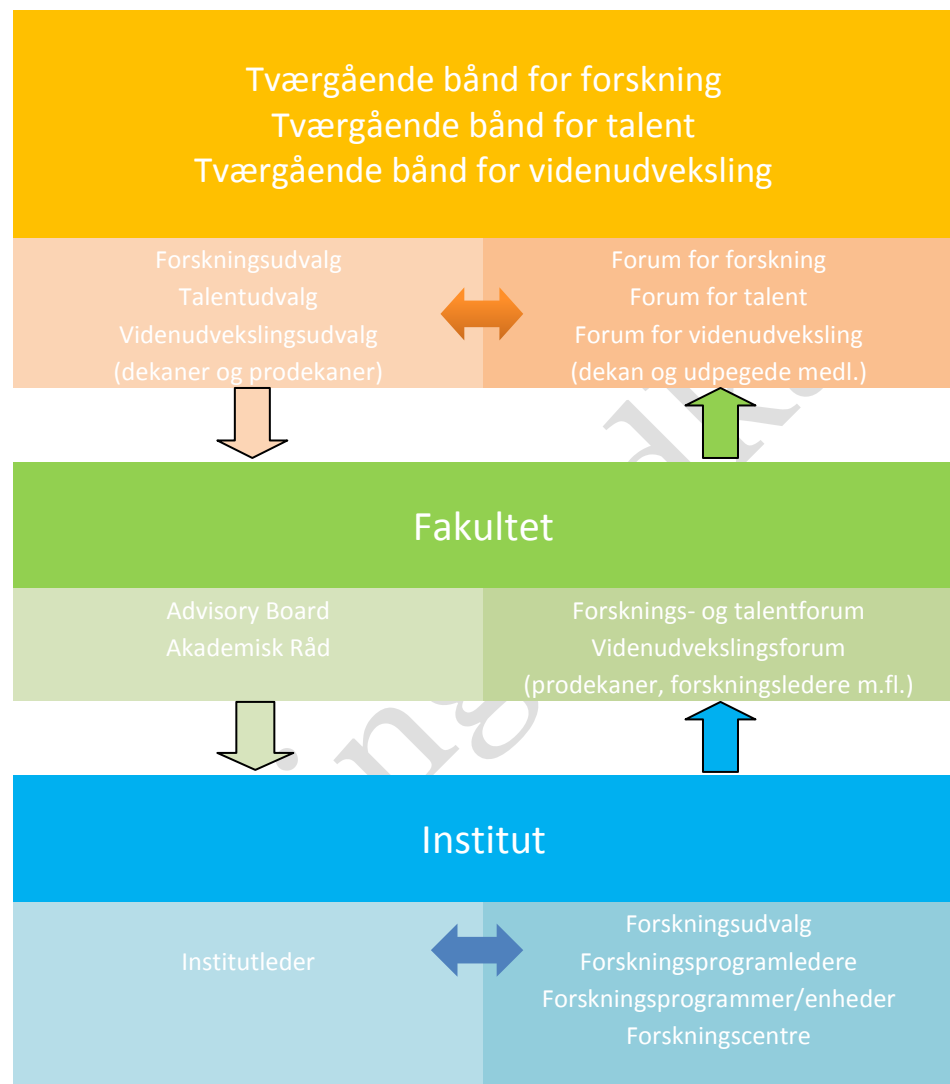
Forskningsorganisering (herunder videnudveksling og talentudvikling) på det overordnede niveau

Forskere og forskergrupper har mange samarbejdsrelationer, der rækker ud over deres eget institut og fakultet. Der er relationer til forskere fra andre fakulteter på AU og til forskere på andre universiteter end AU. I 9. martsrapporten er visionen at udbygge samarbejdet med stærke forskningsmiljøer uden for AU og at sikre samarbejde på tværs af institutter og fakulteter inden for AU. Det sker bl.a. gennem oprettelse af stærke interdisciplinære centre, gennem etablering af fælles AU-udvalg for alle kerneaktiviteter, ved at styrke inddragelsen af akademiske råd, gennem oprettelse af fora for forskning, videnudveksling og talentudvikling på hovedområdeniveau og gennem en systematisk rådgivning på alle niveauer ved inddragelse af forskere uden for AU.

Institutternes egen forskningsorganisering skal bidrage til at realisere visionen og fordrer således dels fokuserede og profilerede forskningsaktiviteter, der gør styrkeområderne internationalt genkendelige, dels en fleksibel organisering, hvor forskningssamarbejder kan vokse frem. Blandt universitetets internationalt genkendelige kerneaktiviteter finder man den forskningsbaserede undervisning. Forskningsorganiseringen forventes derfor også at skulle sikre den for uddannelserne nødvendige kontinuitet og genkendelighed.

På hvert institut etableres der et forskningsudvalg bestående af institutleder (formand), forskningsprogramledere, forskeruddannelsesprogramledere, samt evt. ledere af forskningscentre der har aktivitet baseret på et betydeligt antal forskere fra instituttet. Fra forskningsudvalgenes medlemsskare rekrutteres medlemmer til fakultetets forsknings- og talentfora samt til fakultetets viden-udvekslingsforum. Institutets forskningsudvalg har til opgave at bistå institutlederen, der som overordnet forskningsleder har ansvaret for instituttets forskningsstrategi og forskningsproduktion.

Figur 3 Forskningsorganisering på institutniveau og i relation til fakultetet og det tværgående bånd for forskning



Forskningsorganisering (herunder videnudveksling og talentudvikling) på institutniveau

Forskningen (inkl. videnudveksling og talentudvikling) organiseres i en netværksstruktur med forskningsprogrammer (FP'er) og sekundært mindre forskningsenheder (FE'er). Forskningsorganiseringen omfatter alle forskere



og tænkes primært som opdelt i FP'er, der faciliteres af en udpeget forskningsprogramleder (FP-leder). FP-lederen får af institutlederen uddelegeret personaleansvar for ph.d.-studerende, postdoc'er og adjunkter. Dette ansvar forvaltes i tæt samarbejde med de relevante UFU-koordinatorer.

Forskningsprogrammet kan organisere mindre forskningsenheder og således sikre, at dets overordnede målsætninger og strategiske opgaver løses gennem flere mindre grupperes fælles koordinering. Dermed har et forskningsprogram ikke nødvendigvis et fælles projekt, men det har et fælles tema.

FE'ere samles i et forskningsprogram for at sikre organisatoriske input og udveksling. FE'er kan koordineres af en ankerperson, men denne kan ikke uddelegeres personaleansvar. Som ankerperson for en FE inddrages man af FP-lederen i forhold til det samlede FP's målopfyldelse.

Et FP tænkes i lighed med underviserteams som en gruppe, der sikrer kontinuitet og sammenhæng i de faglige miljøer, synliggør og højner instituttets forskningsprofil og -kvalitet samt giver plads til og grobund for udviklingen af nye talenter. Dermed skal FP'er både defineres i forhold til at kunne facilitere de deltagende forskeres forskningsinteresser og til instituttets forskningsstrategi og samlede opgaveportefølje.

FP'er er forskningsgrupper på typisk op til 15 seniorvip (lektorer, docenter, professorer) og derudover junior/projektansatte VIP (ph.d.-studerende, postdoc, adjunkter, gæsteprofessorer). En FE tæller typisk færre VIP (senior og juniorforskere). En VIP forventes at være tilknyttet et primært FP (og typisk en FE inden for FP'en), men kan også virke i et sekundært FP. Man kan dog som VIP kun sikres andel i forskningsprogrammidler og tilbydes karriereudviklingssamtale (FUS) (og for juniorforskere desuden MUS) i sit primære FP.

Godkendelse af FP's navn, formål og arbejdsplan, deltagerantal og undergrupperinger i FE'er sker i instituttets forskningsudvalg. Arbejdsplanen skal skitsere mulige samarbejdspartnere, projektidéer, konferencer/seminarer, talentudviklingsinitiativer, finansieringsplaner, potentialer for videnuudveksling m.m. i overensstemmelse med instituttets strategi og målsætninger.

Institutleder udpeger på baggrund af åbne interne opslag nye FP-ledere. Ved etableringen af den nye forskningsorganisering ved et institut, hvor forskningsudvalget endnu ikke er nedsat, kan institutledelsen vælge en kortere udpegningsperiode med henblik på en lederevaluering i forskningsprogrammerne inden for denne periode.



FP-lederen har ansvar for at udøve god forskningsledelse med henblik på programmets forskningsaktiviteter og forskningskvalitet, publikationsstrategier, projektudvikling og ansøgninger, udvikling og videnudveksling. FP-lederen er endvidere ansvarlig for skabelsen af et miljø, der sikrer den bedst mulige talentudvikling. FP-lederen har derfor personaleansvar for forskningsprogrammets tilknyttede juniorforskere og har pligt til forud for MUS med tilknyttede juniorforskere at orientere sig hos studieleder og relevante UFU-koordinatorer eller efter aftale med juniorforskeren at invitere UFU-koordinatoren til at deltage i MUS.⁸

FP-lederne skal sammen med VIP-medlemmerne medtænke uddannelse i programmets arbejdsplaner. Forbindelsen mellem forskning og uddannelse etableres således både ved, at FP'erne forpligtes til at tænke i uddannelse, og ved at UFU'erne fokuserer på forskningsmulighederne inden for uddannelse. Forbindelsen er også sikret ved, at forskerne i kraft af deres dobbelte identitet som forskere og undervisere også altid indgår i udviklingen af uddannelser.

FP-ledere vil blive tilbudt uddannelse i forskningsledelse og lederudviklingsamtaler (LUS) med IL eller en ekstern mentor. I tilrettelæggelsen af FP-lederens arbejde vil der blive taget hensyn til udøvelsen af ledelsesopgaver, herunder personaleansvar for juniorforskere.

Centre⁹

Forskningen kan endvidere være organiseret i forskningscentre typisk i forhold til unikke forskningsprojekter karakteriseret ved forskningshøjden, ekstern finansiering og partnerskaber uden for fakultetet.

Forskningscentre kan inddeles i to typer:

- 1) Interdisciplinære forskningscentre (AU-centre) med forskere fra mindst to hovedområder
- 2) Forskningscentre (Arts-centre) primært med forskere Arts.

Begge typer skal godkendes af den eller de involverede dekaner på baggrund af rådgivning fra relevante organer. Interdisciplinære forskningscentre ledes af en **centerleder**, der godkendes af de involverede dekaner og delegeres personaleledelsesansvar efter behov.

⁸ Se Bilag 2 for nærmere opgavebeskrivelse for FP-leder.

⁹ Her ses bort fra Center for Undervisningsudvikling og Digitale Medier samt fra Centre for Entrepreneurship and Innovation, der begge har en særlig status inden for fakultetet.



Arts-centre godkendes enten som eksternt finansierede forskningsprojekter eller af fakultetsledelsen på baggrund af rådgivning fra relevante organer. Vigtige kriterier for godkendelse af ikke-finansierede centre omfatter, at det ansøgte center indenfor et etableret forskningsområde repræsenterer en forskningshøjde på internationalt niveau eller inden for nye interdisciplinære forskningsområder med potentiale til at nå et internationalt niveau inden for centrets funktionsperiode.

Arts-centre kan under forudsætning af fornødne bevillinger tildeles en økonomisk rammebevilling som *seed-money* til at hjemhente yderligere forskningsmidler.

Forskningscentre forankres organisatorisk på den pågældende centerleders institut. Centerlederen refererer til det pågældende instituts institutleder og har sæde i instituttets forskningsudvalg og har i udgangspunktet samme ledelsesopgaver som FP-ledere. Forskere tilknyttet et forskningscenter kan samtidig også være tilknyttet et FP (og virke i en FE herindenfor). Et forskningscenters VIP indgår endvidere i relevante underviser teams og UFU'er på deres institutter.

Forskningscentre er forpligtet på at indgå en formaliseret samarbejdsaftale med det eller de involverede fakulteter/institutter. Aftalen skal bl.a. afstemme centerets formål, forventninger om hjemtagning af eksterne midler samt fastlægge løbetid og evalueringskriterier for centret.

Centerbetegnelsen er ikke udelukkende reserveret forskningscentre. Det forventes, at der også i fremtiden vil være brug for at anvende centerbetegnelsen til at formalisere mindre forsknings-, videnuvekslings- eller uddannelses-samarbejder. Der eksisterer allerede nu en række centre, der er etableret med henblik på eksterne samarbejder, inklusiv samarbejder med andre hovedområder på AU. Blandt disse centre findes dog også fakultets- eller institutinterne forskningssamarbejder, der vil opnå større synlighed og organisatorisk opbakning ved at tænke sig ind i den foreslåede organisering i forskningsprogrammer og forskningsenheder, evt. som forskningsnetværk med fakultets-eksterne partnere.

Fakultetsledelsen vil derfor i nærmeste fremtid vurdere eksisterende centre i et tæt samarbejde med nuværende centerledere med henblik på at undersøge, hvilke der vil kunne indpasses i forskningsprogrammer og forskningsenheder, og hvilke der fordrer en fastholdelse af centerbetegnelsen. Eksisterende centre vil derfor blive bedt om at melde ind, hvorvidt de har eksterne samarbejder af en karakter, der nødvendiggør opretholdelse af centerbetegnelsen udadtil, og hvordan de evt. ser deres aktiviteter løftet ind i den foreslåede



forskningsorganisering. Vurderingen vil finde sted under hensyntagen til eksisterende og velfungerende forskningsmiljøer og til deres eksisterende eksterne forskningssamarbejder.

4. Øvrige organer for medarbejder- og studenterinddragelse på institutniveau

Høringsforslag til 'institutforum' er udsendt af universitetsledelsen til alle akademiske råd og samarbejdsudvalg med svarfrist den 15.9. Institutfora er derfor ikke beskrevet yderligere i ovenstående, men etablering af institutfora og valg til nye LSU (lokale samarbejdsudvalg) vil naturligvis blive integreret i beskrivelsen af institutorganiseringens formelle fora og udvalg.

Høringsudkast



BILAG

Bilag 1: Uddrag fra Universitetsloven og AU's vedtægt vedr. studienævn og studieleder

Studienævn og studieleder

§ 18. Rektor nedsætter et eller flere studienævn, herunder for at sikre de studerendes og de videnskabelige medarbejders medbestemmelse på og medinddragelse i uddannelse og undervisning.

Stk. 2. Hvert studienævn består af et lige stort antal repræsentanter for det videnskabelige personale og de studerende, som vælges af og blandt henholdsvis det videnskabelige personale og de studerende.

Stk. 3. Studienævnet vælger af sin midte blandt det videnskabelige personale en formand og blandt de studerende en næstformand.

Stk. 4. Studienævnet har foruden de i vedtægten fastsatte opgaver til opgave at sikre tilrettelæggelse, gennemførelse og udvikling af uddannelse og undervisning, herunder

- 1) at kvalitetssikre og kvalitetsudvikle uddannelse og undervisning og påse opfølgning af uddannelses- og undervisningsevalueringer,
- 2) at udarbejde forslag til studieordning og ændringer heri,
- 3) at godkende plan for tilrettelæggelse af undervisning og af prøver og anden bedømmelse, der indgår i eksamen,
- 4) at behandle ansøgninger om merit, herunder forhåndsmérit, og om dispensationer, og
- 5) at udtale sig inden for sit område i alle sager af betydning for uddannelse og undervisning og drøfte forhold om uddannelse og undervisning, som rektor forelægger.

Stk. 5. Studielederen har til opgave i samarbejde med studienævnet at forestå den praktiske tilrettelæggelse af undervisning og af prøver og anden bedømmelse, der indgår i eksamen. Studielederen godkender opgaveformulering og afleveringstidspunkt for kandidat-specialet samt i tilknytning hertil en plan for vejledningen af den studerende.

Kilde: Bekendtgørelse af lov om universiteter (universitetsloven), 22. juni, 2011, nr. 695, fra Lovtidende A, nr. 28. juni, 2011.

Kapitel 10

Studieledere og studienævn

Studieledere

§ 30. Dekanen fastlægger studieledernes ansvarsområder i relation til studienævnstrukturen.

Stk. 2. Dekanen udpeger og afsætter studieledere efter indstilling fra det eller de berørte studienævn. Studielederen skal udpeges blandt de heltidsansatte videnskabelige medarbejdere. Udpegning sker for perioder på 3 år.

§ 31. Studielederens opgaver fremgår af universitetslovens § 18, stk. 5.

Studienævn

§ 32. Studienævn oprettes og nedlægges af vedkommende dekan efter høring af de berørte institutter. Der kan oprettes studienævn for bestemte uddannelser eller uddannelsesret-



ninger.

Stk. 2. Studienævn består af et lige stort antal repræsentanter for det videnskabelige personale og for de studerende. Medlemstallet fastsættes af dekanen. Et studienævn skal have mindst 2 og højst 18 medlemmer.

Stk. 3. Ved fastsættelse af medlemstallet og ved eventuel opdeling i repræsentationsområder tages hensyn til den faglige bredde inden for de uddannelsesdele, der omfattes af undervisningen.

Stk. 4. Studienævnets opgaver fremgår af universitetslovens § 18, stk. 6.

§ 33. Studienævnenes repræsentanter for det videnskabelige personale vælges for 3 år ad gangen af og blandt de lærere, der underviser inden for det pågældende studienævns område.

Stk. 2. De studerendes repræsentanter i studienævnet vælges for 1 år ad gangen af og blandt de studerende, der studerer inden for det pågældende studienævns område.

Stk. 3. Nærmere regler om valget fastsættes i valgcirculæret.

Formand, næstformand og stedfortræder

§ 34. Studienævnet vælger for 1 år ad gangen en formand, der tillige kan være studieleder. Formanden vælges blandt de heltidsansatte videnskabelige medarbejdere, som er medlemmer af nævnet.

Stk. 2. Blandt samme personkreds og for samme periode kan vælges en stedfortræder, som i tilfælde af forfald overtager formandens opgaver og beføjelser.

Stk. 3. Studienævnet vælger af sin midte blandt de studerende en næstformand. Næstformanden deltager i tilrettelæggelsen af studienævnets arbejde.

Stk. 4. Dekanen godkender den valgte formand, stedfortræder og næstformand.

§ 35. Studienævnene har, jf. universitetslovens § 18, stk. 6, til opgave at sikre tilrettelæggelse, gennemførelse og udvikling af uddannelse og undervisning, herunder studievejledning.

Kilde: Vedtægt for Aarhus Universitet (<http://www.au.dk/om/organisation/index/0-styrelse-administration/01/2011-au5/>). Vedtægten refererer til en ældre udgave af Universitetsloven end den citeret ovenfor.



Bilag 2: Overordnede funktionsbeskrivelser

Studienævnsformand

- vælges af studienævnets midte blandt nævnets VIP-repræsentanter
- deltager i Arts' uddannelseslederkreds og kommunikerer herfra til studienævnet
- leder studienævnets arbejde med at udvikle og sikre uddannelsernes og undervisningens kvalitet, at udarbejde forslag til studieordning og ændringer heri, at godkende studielederens plan for tilrettelæggelse af undervisning og af prøver og anden bedømmelse, der indgår i eksamen, at opstille principper for behandlingen af ansøgninger om merit og dispensationer
- har ansvar for, at studienævnet bidrager til udformning af instituttets fælles strategier for de forskellige dimensioner i uddannelserne (undervisning, kvalitet, studiemiljø, evaluering, fagudvikling mm.)
- koordinerer studienævnets udtalelser i alle sager af betydning for uddannelse og undervisning og drøftelse af forhold om uddannelse og undervisning, som rektor, dekan eller institutleder forelægger
- arbejder tæt sammen med studienævnets næstformand om tilrettelæggelse af studienævnets arbejde
- udarbejder sammen med studienævnets næstformand dagsorden, bilag og indkaldelse til studienævnets møder
- samarbejder med studieleder om studienævnets ansvar for at diskutere og godkende undervisningsplaner og undervisningens tilrettelæggelse
- bringer undervisningsplaner og undervisningstilrettelæggelse til studienævnets drøftelse og godkendelse
- diskuterer kvaliteten af uddannelserne samt arbejder med kvalitetsudvikling af såvel uddannelser som undervisning
- har ansvar for, at studienævnet udarbejder studieordninger og studieordningsændringer til dekanens godkendelse

Studieleder

- er funktionsleder udpeget af dekanen og refererer til institutlederen
- deltager i Arts' uddannelseslederkreds og kommunikerer herfra til institutledelse, studienævn og UFU'er



- indgår i instituttets ledelse og er tilforordnet studienævnet
- fastlægger i samarbejde med institutleder uddannelsesindsatser, og informerer institutledelsen om resurseallokering og budgettering af uddannelserne, samt om udvikling, resultater og afkast
- leder uddannelsestilrettelæggelsen gennem uddannelsesstrategiske målsætninger, uddannelsesplanlægning og resursestyring, samt løbende sagsbehandling
- har som grundlæggende ressort undervisningsplanlægning og -tilrettelæggelse, koordinering, resursefordeling, evaluering og kvalitets sikring, datamonitorering, uddannelsesstrategisk udviklingsarbejde og høring heraf i studienævnet, samt ekstern og intern kommunikation om uddannelserne. Studieleder støttes i administrationen af sit ressort af instituttets uddannelseskonsulent og af det Administrative Center, Arts (ACA)
- har i samarbejde med instituttets uddannelseskonsulent det løbende ansvar for og overblik over uddannelsesområdets resurser, budget og regnskab
- har ansvar for, at der udarbejdes årshjul for, hvornår leverancer på instituttets uddannelsesområde skal ydes fra underviser teams og UFU-koordinatorer
- har delegationsansvar over for UFU-koordinatorer
- samarbejder tæt med UFU-koordinatorer om varetagelsen af de overordnede strategiske og planlægningsmæssige opgaver

UFU-koordinator

- indstilles blandt UFU'ets VIP-repræsentanter og udpeges af institutlederen
- motiverer gennem faglig ledelse UFU'ets og underviser teams nytænkning og udvikling af uddannelser og undervisning og uddannelsernes forskningsbasering
- indkalder og leder møderne i UFU
- er den koordinerende kraft bag UFU
- indgår forpligtende i relevante, tværgående samarbejde med andre UFU samt med forskningsprogrammer og medvirker derigennem til at motivere forandrings- og udviklingsprocesser



- udøver nær personaleledelse efter delegering fra institutlederen ved bl.a. at afholde MUS med de undervisere, som har deres primære tilknytning til det UFU, som er UFU-koordinatorens ansvar; bringer efter aftale med medarbejderen resultatet af MUS til institutlederens/studielederens kendskab og viderebehandling. Personaleledelsen omfatter ikke 'vanskelige' personalesager så som disciplinærsager, ej heller seniorsamtaler. Disse samtaler påhviler studieleder (mht. varetagelse af uddannelse, undervisning og eksamen) og institutleder (mht. det overordnede personaleansvar ved instituttet)
- kan afholde GRUS med underviser teams/UFU, evt. i samarbejde med studieleder og /eller institutleder eller således at resultater af GRUS bringes til studieleders og institutledelses kendskab og viderebehandling
- leder UFU'ets frembringelse af det nødvendige faglige input til institutledelse og studienævn
- står til rådighed for studieleder med henblik på fremskaffelse af den nødvendige, faglige information til planlægning og afvikling af uddannelserne og bistår heri af instituttets uddannelseskonsulent og af det Administrative Center, Arts (ACA)
- har fagligt ansvar for at viderebringe beslutninger, der tages af studienævn og af institutleder/studieleder
- har ansvar for, at studieledelsens planlægning og kommenterede undervisningsevalueringer mm. fra studienævnet drøftes på UFU- møder
- Tilbydes MUS og LUS (lederudviklingssamtale) med institutleder

Forskningsprogramleder

- udpeges af og refererer til institutlederen
- motiverer og inspirerer de tilknyttede forskere, således at der finder nysskabende forskningsaktiviteter sted af høj kvalitet inden for et fælles forskningstema
- sikrer en levende udveksling med internationale forskningsmiljøer
- deltager aktivt i instituttets forskningsudvalg og for nogle forskningsprogramlederes vedkommende også i fakultetets forsknings- og talentforum og videnuudvekslingsforum samt er i løbende kontakt med de i forskningsstøtteenheden artsdedikerede medarbejdere
- sikrer i samarbejde med forskningsadministrative medarbejdere budgettering og resurseallokering af forskningsmidler til FP-medlemmernes forskningsrelaterede udgifter (rejser, oversættelse mm.)



- samler viden og informerer institutlederen om FP'ets udvikling og resultater
- har som sit grundlæggende ressort forskningsledelse af FP og skal være kvalitetssikrende generelt i forhold til programmets forskningsaktiviteter og forskningskvalitet, publikationsstrategier, projektudvikling og ansøgninger, udvikling og formidling (forskningstilsyn og evt. opfølgende samtale varetages af institutlederen)
- udarbejder i samarbejde med FP-medlemmerne forskningsmålsætninger og -planer for FP'et i overensstemmelse med instituttets forskningsstrategi
- indgår i fællesskab med forskeruddannelsesprogramledere i det aktive arbejde med at sikre de bedste vilkår for forskningstalenternes udvikling
- er ved delegation fra institutleder personaleansvarlig for FP-tilknyttede ph.d.-studerende, postdoc'er og adjunkter
- skal sammen med UFU-koordinatorer sikre hensynet til adjunkters, postdoc'ers og ph.d.-studerendes undervisningsportefølje

Bilag 3: Medarbejderudviklingssamtale (MUS) og forskerudviklingssamtale (FUS)

Baggrunden for afholdelse af medarbejderudviklingssamtaler (MUS) er et ønske om at kompetenceløfte medarbejderne i staten (siden 1999) og kommunerne (siden 2008). Formålet med aftalen er at forpligte ledelse og medarbejdere til at prioritere en øget job- og kompetenceudvikling, herunder efter- og videreuddannelsesindsatsen.

Kompetenceudviklingen skal være både strategisk og systematisk. Den skal være strategisk ved, at kompetenceudviklingen har sammenhæng med institutionens mål og opgaver og systematisk ved, at arbejdet med kompetenceudvikling er en tilrettelagt og løbende proces. Et led i at være systematisk er at holde årligt tilbagevendende MUS.

MUS er således en samtale mellem medarbejder og den nærmeste leder, som handler om medarbejderens trivsel, samarbejde og den personlige og faglige udvikling. I en MUS kan man tale om og afklare gensidige ønsker og krav, udviklingsmål og aftaler om kompetenceudvikling fx gennem kurser.



MUS er obligatorisk i alle statens institutioner, dog ikke i forhold til ansatte i lønramme 37 eller derover. Ej heller for ansatte i stillinger på lønramme 36- og 35-niveau, der i deres stilling formelt pålægges et personaleledelsesansvar.

Kilde: "Cirkulære om aftale om Kompetenceudvikling 2008"
<http://perst.dk/~media/Circular/2008/019-08-pdf.ashx>

Hvor personaleledelsen påhviler forskningsprogramleder (eller i visse tilfælde centerleder) kan MUS antage karakter af FUS (forskerudviklingssamtale), således at der fokuseres på medarbejderens forskningskompetenceudvikling. For juniorforskere på postdoc- og adjunktniveau vil der i tilknytning hertil være fokus på udvikling af undervisningskompetencer og deltagelse i uddannelsesudvikling, herunder adjunktpædagogikum. Forskningsprogramleder kan i samarbejde med institutleder tilbyde seniorforskere i forskningsprogrammet FUS som supplement til MUS.

En del af UFU-koordinators personaleledelse er i samarbejde med forskningsprogramleder at integrere MUS og FUS.

Bilag 4: Gruppeudviklingssamtaler (GRUS)

Gruppeudviklingssamtaler eller GRUS er en organiseret fælles dialog, der kan sikre sammenhæng mellem enhedens (teamets/projektets/ programets/instituttets mv.) mål og enhedens opgaveløsning og kompetenceudvikling. Enhedens mål er typisk knytter til såvel universitetets strategi, udviklingskontrakt, fakultetsaftaler som til instituttets strategi og målsætning.

Formålet med GRUS er:

- at sikre en dialog om samarbejde og trivsel på et fælles niveau
- at sikre fælles forståelse for den enkeltes bidrag til enhedens mål
- at skabe en fælles forståelse for enhedens aktuelle status i forhold til mål og strategi
- at synliggøre det samlede udviklingsbehov i enheden

GRUS er et godt redskab, når man ønsker, at alle i enheden hører den samme udlægning af status og behov og medvirker til at finde løsninger på udfordringerne. Det fælles billede af aktuelle og kommende udfordringer er en vigtig forudsætning for at skabe fokus og fælles retning.



MUS / GRUS:

GRUS kan afholdes som afslutning og afrunding på årets MUS-runde og tager da udgangspunkt i en generel opsamling af enkeltindsatser og ønsker for den fælles målsætning, som bringes til diskussion i enheden, og hvor der konkluderes inden for den fælles strategi og med reference til andre aftaler og strategier. Dermed bliver GRUS både en fælles opsummering af resultater og en fremadrettet projektering.

GRUS kan afholdes som forberedelse til årets MUS-runde og indleder da de individuelle samtaler med en fælles drøftelse af de fremtidige opgaver/udfordringer i enheden, herunder fremtidige kompetencebehov. Formålet er da at sikre en fælles, strukturerende forståelse af fremtidige udfordringer mv. Hvis GRUS forbereder MUS, bør den MUS-ansvarlige opsummere efter årets MUS-runde og kommunikere dens generelle resultater i forhold til drøftelsen under GRUS.

GRUS er ikke et alternativ, men et supplement til MUS. I modsætning til MUS er det ikke obligatorisk at afholde GRUS. Det kan anbefales at bruge GRUS i forandrings- og projektorganisationer, idet behovet for at få en fælles forståelse for opgaver og mål som regel løbende aktualiseres i organisationer med løse og dynamiske koblinger mellem enheder.

Bilag 5: Lederudviklingssamtaler (LUS)

Lederudviklingssamtaler eller LUS bidrager til at skabe bedre ledelse for alle. Udviklingssamtalen er en mulighed for institutlederen til at skabe klarhed om forventninger og til at give personlig feedback til den enkelte leder. LUS på instituttet kan holdes for studieleder, UFU-ledere og forskningsprogramledere.

Omdrejningspunktet for LUS kan fx være lederens indsats som personaleleder og evne til at tænke strategisk, kreativt og helhedsorienteret. Samtidig er udviklingssamtalen en lejlighed til at give hinanden feedback - også på emner, som ikke er snævert faglige, fx lederens fortsatte udvikling i lederjobbet, refleksion over egen ledelsespraksis, samt aktuelle ledelsesudfordringer. Temaer kan være strategisk ledelse, personaleledelse, ledelse på tværs i organisationen og samarbejdet i den samlede ledelsesgruppe.