

Modtager(e): Medarbejdere, Arts

Ny institutstruktur på Arts, AU

Fakultetsledelsen, Arts

Dato: 19. oktober 2011

Side 1/25

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	11
Forskningsorganisering (herunder videnudveksling og talentudvikling) på det overordnede niveau	11
Forskningsorganisering (herunder videnudveksling og talentudvikling) på institutniveau	13
Centre	16
4. Øvrige organer for medarbejder- og studenterinddragelse på institutniveau	17
5. Implementering og evaluering af ny institutstruktur	17
BILAG	18
Bilag 1: Uddrag fra Universitetsloven og AU's vedtægt vedr. studienævn og studieleder	18
Bilag 2: Overordnede funktionsbeskrivelser	20
Forskningsprogramleder	22
Bilag 3: Medarbejderudviklingssamtale (MUS) og forskerudviklingssamtale (FUS)	23
Bilag 4: Gruppeudviklingssamtaler (GRUS)	24



1. Baggrund og principper for ny institutorganisering

Den nye institutstruktur har til formål at understøtte den faglige udviklingsproces beskrevet i 9. marts-rapporten for fremtidens AU.¹

For Faculty of Arts er visionen at skabe bedre betingelser 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 det fulde potentiale 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
- skabe økonomisk bæredygtighed

Den foreliggende beslutning af principperne for institutorganiseringen 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 9. marts-rapportens beslutninger kunne omsættes organisatorisk samt skriftlige og mundtlige høringssvar herpå og drøftelser i de akademiske råd og samarbejdsudvalg.²

Fakultetsledelsen har på ovenstående baggrund opsat fire præmisser for institutorganiseringen:

- 1) Organiseringen skal grundlæggende sikre en god balance mellem kvalitet, innovation og resurseforbrug inden for fakultetets fire kerneområder: forskning, uddannelse, talentudvikling og videnudveksling.

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/>



- 2) Organiseringen skal skabe en dynamisk kobling mellem forskning og uddannelser, der kan medvirke til at medarbejdere sikres god personaleledelse, selvbestemmelse og frihedsgrader til faglig dybde, til at eksperimentere, udvikle samt fastholde og søge nye samarbejdspartnere i relation til både forskning og undervisning.
- 3) 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. Samtidig hermed skal uddannelserne sikres økonomisk og administrativt ved en effektiv *studieledelse*.
- 4) Med udgangspunkt i forskernes forskningsfrihed skal organiseringen skabe klare 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 (videnudveksling) 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.

De processer, som skal igangsættes for at realisere den ny institutorganisering, herunder forhandlinger om compensation og funktionstillæg for lederposter mellem A og B side, beskrives nærmere og drøftes i løbet af 2011 og er ikke indeholdt i nedenstående. Dog forhandles uddannelseslederens og studienævnens formandens timekompensation/funktionstillæg før valg til studienævn november 2011.

Organisering af institutternes to kerneopgaver

Instituttet organiseres under institutlederen, som efter bemyndigelse fra rektor og dekan varetager instituttets overordnede faglige, økonomiske og personalemæssige ledelse, i relation til institutternes to kerneområder: uddannelserne og forskningen (inkl. talentudvikling og videnuveksling).

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. Tværdisciplinære uddannelser (fx BA i uddannelsesvidenskab)



etableres også med underviser teams, som kan være sammensat af undervisere fra forskellige UFU'er, for at styrke sammenhængen i uddannelsens indhold, udvikling og kvalitet. Uddannelsesfagudvalg ledes af en uddannelsesleder, der kan få uddelegeret personaleansvar for VIP'ere (lektorer og professorer) med henblik på at etablere personaleledelse tæt på alle medarbejdere. Den nære personaleledelse kan dog også delegeres til en forskningsprogramleder. Det er op til institutlederen at uddelegere personaleansvaret. Kvalitets sikring af uddannelser og uddannelsesstrategi på instituttet monitoreres af og udvikles i studienævnet. Ansvar for instituttets uddannelser er uddelegeret til studielederen, herunder beslutninger om hvilke undervisningsopgaver medarbejdere skal løse. Institutlederen sikrer kvalitet, sammenhæng og udvikling i instituttets uddannelser og undervisning med inddragelse af studienævn og studieleder.

Forskningen (inkl. videnudveksling og talentudvikling) organiseres i en netværksstruktur baseret på forskningsprogrammer. Forskningsorganiseringen omfatter alle forskere, og hvert forskningsprogram faciliteres af en udpeget forskningsleder. Personaleansvar for ph.d.-studerende, postdoc'er og adjunkter uddelegeres til forskningsledere i tæt samarbejde med de relevante uddannelsesledere. Forskningslederen kan få uddelegeret personaleansvar for seniorforskere (lektorer og professorer) med henblik på at etablere personaleledelse tæt på alle medarbejdere. Forskningen kan endvidere være organiseret i forskningscentre, typisk i forhold til unikke forskningsprojekter finansieret ved eksterne bevillinger. Et personaleledelsesansvar kan under særlige omstændigheder uddelegeres til centerlederen.

Institutlederen har det overordnede ansvar for udarbejdelse af strategi- og handlingsplaner for instituttets forskningsindsats samt videnudveksling, og skal have særlig fokus på, at instituttet i sin forskning både bidrager til faglig dybde og til tværfaglige samarbejder.

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 ud-



dannelser og fremtidens behov for nye uddannelser eller uddannelsesmoduler. Det kræver, at der på én gang fastholdes 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').

For det fjerde må vi etablere en uddannelsesorganisering, der kan sikre den bedste udnyttelse af de faglige potentialer i relation til undervisningsudbud. Organiseringen skal således understøtte og medvirke til tværgående samarbejder, der kan give en bedre brug af undervisningsressurser til gavn for de studerende og samfundets aftagere.

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 **studienævnetsformand**, der indgår i fakultetets uddannelseslederkræds Studienævnet, herunder formanden, støttes administrativt af det Administrative Center, Arts og uddannelseskonsulenten i institutsekretariatet.

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



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 lederen af det faglige nævn, der overordnet set skal sikre medarbejdere og studerende indflydelse på uddannelserne og udviklingen af disse. Studienævnensformanden er således ansvarlig for at bringe studienævnets faglige drøftelser videre til studieleder og institutleder. Studielederen er derimod funktionsleder og dermed en del af instituttets ledelsesstreng og i henhold til Universitetsloven ansvarlig for den praktiske tilrettelæggelse af undervisning og af eksamen.⁴

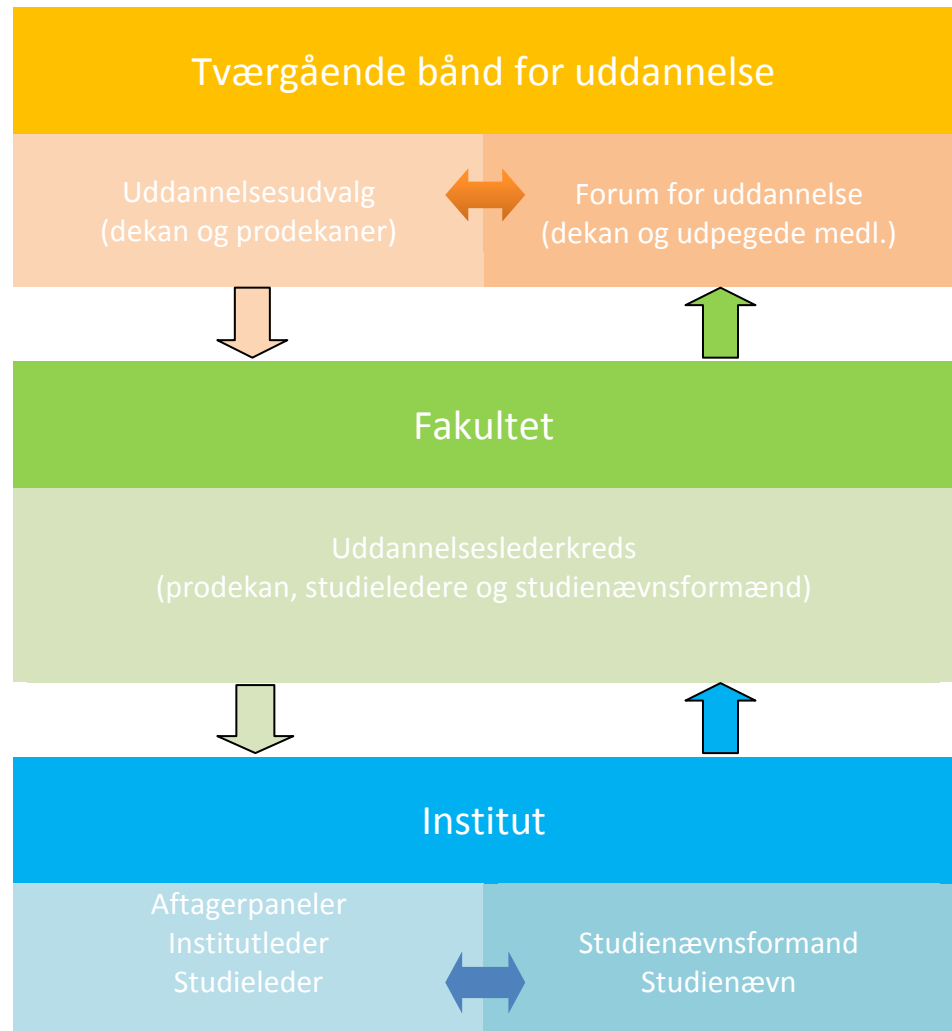
Studielederen indstilles af studienævnet (på Institut for Kultur og Samfund af de to studienævn) og udpeges af dekanen. Studielederen refererer til institutlederen (IL), er fast observatør i studienævnet (på IKS i studienævnene) og indgår i fakultetets uddannelseslederkreds. Studielederen er ansvarlig for instituttets resursefordeling til uddannelsesaktiviteter samt tilrettelæggelse af undervisningen og udgør hermed - i samarbejde med uddannelseslederne - den koordinerende kraft over for de underviserteams, der står for undervisningsaktiviteterne. 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 (ADM AR).

Studienævnets opgave er at følge tilrettelæggelsen, gennemførelsen og udviklingen af uddannelse og undervisning. Studienævnet godkender således studielederens plan for tilrettelæggelsen af undervisning 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 udvikling af uddannelserne fremfor at være et organ, der planlægger og tilrettelægger uddannelserne. Studienævnets formand har ansvaret for, at studienævnet forholder sig til alle centrale spørgsmål vedrørende instituttets uddannelser, herunder ikke mindst vedrørende uddannelsesstrategi.

Instituttets uddannelsesstrategi udarbejdes således under hensyntagen til AU's overordnede uddannelsesstrategi i et samarbejde mellem institutleder, studieleder, uddannelsesledere og studienævn.

⁴ Se mere detaljerede funktionsbeskrivelser for studieleder, uddannelsesleder og forskningsprogramleder i bilag 2.

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 **uddannelsesleder**, der særligt har an-



svaret for at inddrage de studerende i UFU'ets arbejde gennem en formalisering af UFU'ets arbejdsform i en forretningsorden.

Uddannelseslederen er samtidig uddelegeret det nære personaleansvar således, at alle undervisere i deres primære opgavevaretagelse har nær tilknytning til en personaleleder. Uddannelseslederens personaleansvar består både i at understøtte den enkelte medarbejder i dennes kompetenceudvikling og i at fremme et arbejdsmiljø, som de UFU-tilknyttede medarbejdere trives i og kan udvikle sig i. Uddannelseslederen tilbyder MUS evt. efter medarbejderønske med inddragelse af FP-leder og kan afholde gruppeudviklingssamtaler (GRUS).⁵

Det teologiske studienævn fungerer også som et UFU, og studienævnshovedmanden fungerer desuden som uddannelsesleder med samme ansvarsområder som andre uddannelsesledere.

Det påhviler ikke uddannelseslederen ved en medarbejders forsømmelse eller undladelse at afholde tjenstlige samtale eller afgive påtale/advarsel. Dette personaleansvar er institutlederens ligesom denne også indstiller til ansættelse, orlov og afskedigelse til dekanen. Uddannelseslederen har heller intet budgetansvar.

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. Uddannelseslederne forventes således at arbejde for instituttets samlede uddannelsesportefølje og samarbejde tæt med andre uddannelsesledere med henblik på udviklingen af tværgående aktiviteter og at indgå i forpligtende samarbejder med andre UFU i det omfang tværgående uddannelser gør dette nødvendigt.

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 (uddannelsesleder).

Uddannelseslederen indstilles af UFU-medlemmerne og udpeges af institutleder i samarbejde med studieleder. For at sikre en tæt forbindelse mellem UFU og studienævn kan uddannelseslederen såvel som studenterrepræsentanterne i UFU'et samtidig være medlemmer af studienævnet.⁶ Under ledelse

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

⁶ Ved sammenfald mellem studienævnmedlem og uddannelsesleder bør der afholdes valg til studienævn før udpegning. Studienævnsformanden kan således også være leder af en UFU.



af uddannelseslederen har UFU'et ansvar for at frembringe det nødvendige faglige input til ledelse og studienævn. Uddannelseslederen indkalder og leder møderne i UFU. Uddannelseslederen står samtidig til rådighed for studieleder med henblik på fremskaffelse af den nødvendige, faglige information til planlægning og gennemførelse af uddannelserne. Uddannelseslederen kan nedsætte arbejdsgrupper efter behov. Uddannelseslederen inddrages af studielederen i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af uddannelser og i implementeringen af beslutninger taget i studienævn og/eller af institutleder/studieleder. I dette arbejde støttes uddannelsesleder af instituttets uddannelseskonsulent og af det Administrative Center, Arts (ADM AR).⁷ Ansvar for administration, herunder den faktiske afvikling af undervisning, eksaminer m.m. påhviler dog alene studielederen i samarbejde med ADM AR.

Uddannelsesledere vil blive tilbudt uddannelse i uddannelsesledelse og lederudviklingssamtaler (LUS) med IL og/eller en ekstern mentor. I tilrettelæggelsen af uddannelseslederens arbejde vil der blive taget hensyn til udøvelsen af koordinatoropgaven, herunder det nære personaleansvar.

Antallet af UFU'er og uddannelsesledere på et institut vil afhænge af den faglige diversitet. For at være operationelle skal UFU'erne have et begrænset antal medlemmer (fx 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' Uddannelseslederkreds, ligesom også videreudviklingen af fx HUM-fag og profilfag er ressort for denne kreds.

Under hver UFU oprettes med studielederens og uddannelseslederens medlemkomst 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. Et underviserteam vælger en tovholder, der står for mødeindkaldelse og kontakt til uddannelsesleder.

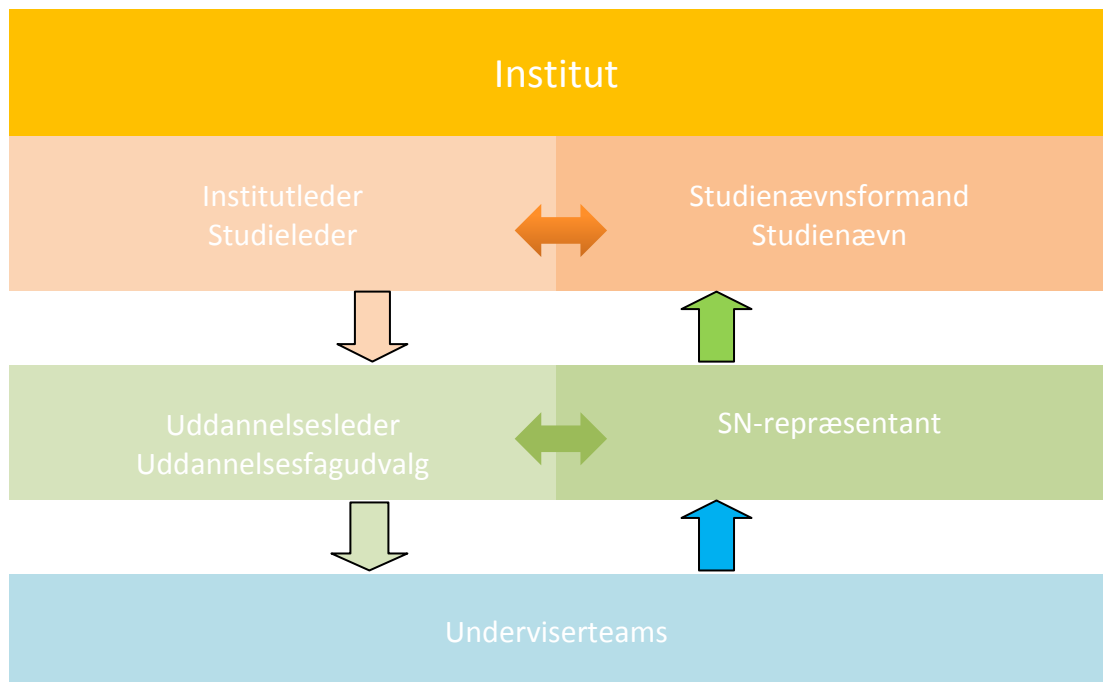
⁷ Se Bilag 2 for nærmere opgavebeskrivelse for uddannelsesleder.

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. Det er også herfra, der leveres fagligt input til UFU, som drøfter disse og lader uddannelseslederen formidle dem videre til studienævnet og/eller studielederen.

Der skal for at modvirke misforståelser omkring opgaveporteføljen for de forskellige stillinger på uddannelsesområdet efterfølgende udarbejdes nærmere opgavebeskrivelser.

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 generelt skal bidrage til 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 den faglige udviklingsproces udtrykt forventninger om flere og nye samarbejder, hvilket den fremtidige organisering af forskningen skal tilskynde til. Forskningsorganisering forudsætter forskningsledelse, idet forskningsledelse ikke skal forstås som styring af forskningen, men derimod som udvikling og facilitering af forskningssamarbejder. God forskningsledelse skaber et miljø, der stimulerer og medvirker til at udvikle de deltagende forskere, tiltrække nye forskere og til at profilere forskningen indadtil og udadtil.

Forskningsorganisering (herunder videnudveksling og talentudvikling) på det overordnede niveau

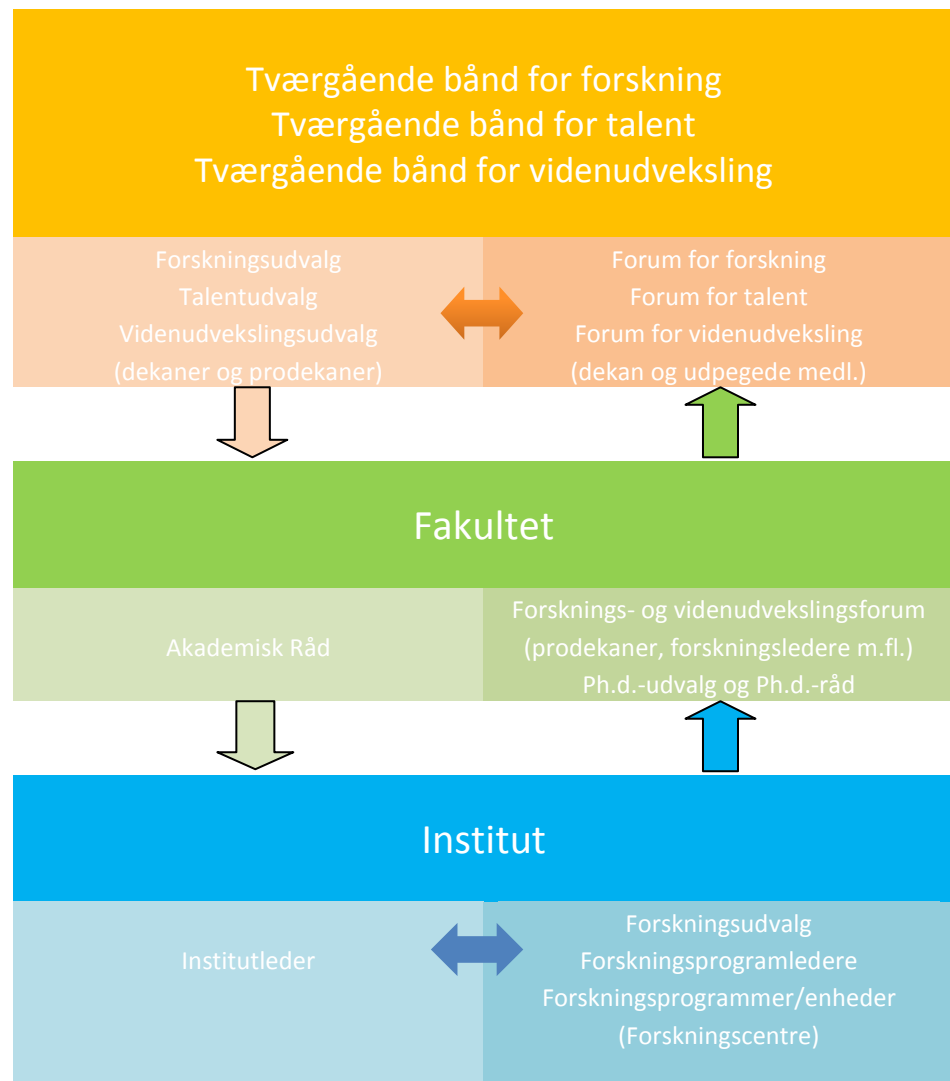
Forskere og forskergrupper har mange samarbejdsrelationer, der rækker ud over deres eget institut og fakultet. Der er relationer til forskere fra andre fakulteter på AU, til forskere på andre universiteter end AU og til andre aktører i det omgivende samfund. I 9. marts-rapporten er visionen at udbygge 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 med udgangspunkt i forskningsfriheden bidrage til at realisere visionen og fordrer således dels fokuserede og profilerede forskningsaktiviteter, der øger styrkeområdernes internationale synlighed, dels en fleksibel organisering, hvor nye forskningssamarbejder kan vokse frem. Blandt universitetets internationalt synlige kerneaktiviteter finder man den forskningsbaserede undervisning. Forskningsorganiseringen forventes derfor også at skulle sikre den for uddannelserne nødvendige kontinuitet og gennemslagskraft.

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 videnuvekslingsforum. Instituttets 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 videnuudveksling og talentudvikling) på institutniveau

Forskningen (inkl. videnuudveksling og talentudvikling) organiseres i en netværksstruktur baseret på dynamiske forskningsprogrammer (FP'er), som opstår på baggrund af de faglige og forskningstrategiske prioriteringer blandt instituttets VIP og løbende evalueres af deltagerne. Et forskningsprogram har ikke nødvendigvis et fælles projekt eller dækker et bestemt fag, men det bør



have et fælles overordnet tema. Forskningsprogrammerne kan være opdelt i mindre forskningsenheder (FE'er), som typisk arbejder sammen om konkrete forskningsprojekter eller specifikke emneområder. FE'er kan også organisere konkrete forskningssamarbejder mellem forskere fra forskellige FP'er. Organisering af FP'er og FE'er bliver en del af processen omkring formuleringen af instituttets forskningsstrategi.

Forskningsorganiseringen omfatter alle forskere og tænkes primært som FP'er, der faciliteres af en udpeget forskningsprogramleder (FP-leder). FP-lederen får af institutlederen uddelegeret det nære personaleansvar for ph.d.-studerende, postdoc'er og adjunkter og kan endvidere få uddelegeret det nære personaleansvar for seniorforskere (lektorer og professorer). Herunder hører bl.a. godkendelse af fakultetsfinansierede forskningsaktiviteter (fx rejser, seminarer).⁸ Personaleansvaret forvaltes i samarbejde med de relevante uddannelsesledere og studieleder.

Forskningstilsyn varetages som hidtil af institutlederen med administrativ bistand fra det Administrative Center, Arts. Afholdelse af tjenstlig samtale ved medarbejderes eventuelle forsømmelser påhviler ligesom afgivelse af påtale og advarsel alene institutlederen. Dette personaleansvar er institutlederens ligesom denne også indstiller til ansættelse og afskedigelse til dekanen.

FP'er organiserer 15-20 seniorforskere (lektorer, docenter, professorer) og et antal juniorforskere (ph.d.-studerende, postdoc, adjunkter, gæsteprofessorer). En VIP forventes at være tilknyttet et primært FP, men kan også virke i et sekundært FP. Man kan dog som VIP kun sikres andel i forskningsprogrammidler og tilbydes MUS (såfremt FP-lederen har denne kompetence) og karriereudviklingssamtale (FUS) i sit primære FP. VIP kan ud over deltagelse i instituttets forskningsprogrammer naturligvis frit deltage i interne og eksterne forskningsprojekter, -netværk og -initiativer, de måtte finde gavnlige.

Godkendelse af FP's navn, tema, arbejdsplan og deltagerantal sker i instituttets forskningsudvalg. Arbejdsplanen skal skitsere fælles forskningsfokus og -projekter, forskningsplaner, mulige samarbejdspartnere, talentudviklingsinitiativer, finansieringsplaner og potentialer for videnuudveksling i forlængelse af instituttets overordnede strategi og målsætninger. Deltagerne vil dog typisk have en række eksterne forsknings- og videnuudvekslingsaktiviteter, som ikke behøves beskrevet i arbejdsplanen.

Institutleder udpeger på baggrund af åbne interne opslag nye FP-ledere. Ved etableringen af den nye forskningsorganisering ved et institut, hvor forsk-

⁸ VIP vil have et individuelt økonomisk råderum ift. at prioritere fx forskningsrejser, men udgifter skal i henhold til ordinære procedurer godkendes af nærmeste leder, før de afholdes



ningsudvalget endnu ikke er nedsat, kan institutledelsen vælge en kortere udpegningsperiode end ellers besluttet.

FP-lederen har ansvar for at udøve god forskningsledelse med henblik på at igangsætte diskussioner af programmets forskningsaktiviteter og forskningskvalitet, publikationsstrategier, projektudvikling og ansøgninger samt videnuudveksling. FP-lederen er endvidere hovedansvarlig for skabelsen af et miljø, der sikrer den bedst mulige talentudvikling. FP-lederen har derfor altid det nære personaleansvar for forskningsprogrammets tilknyttede juniorforskere og har pligt til forud for MUS med tilknyttede juniorforskere at orientere sig hos studieleder og relevante uddannelsesledere eller efter aftale med juniorforskeren at invitere uddannelseslederen til at deltage i MUS.⁹

Ph.d.-studerende vil som hovedregel indgå i det samme FP som deres hovedvejleder, mens den nære personaleledelse - i den udstrækning at den ph.d.-studerende er ansat på Arts - varetages af FP-lederen. Ansvar for de ph.d.-studerendes overenskomstbestemte arbejdsforpligtelser varetages af studieleder i samråd med hovedvejleder og FP-leder. I relation til forskeruddannelsen er hovedvejleder ansvarlig for den ph.d.-studerendes vejledningsforløb, mens lederen af det forskeruddannelsesprogram, som den ph.d.-studerende er tilknyttet, har ansvaret for udbuddet af relevante kurser.

FP-lederne skal sammen med VIP-medlemmerne medtænke uddannelse, inklusiv ph.d.-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 og/eller en ekstern mentor. I tilrettelæggelsen af FP-lederens arbejde vil der blive taget hensyn til udøvelsen af ledelsesopgaver.

⁹ Se Bilag 2 for nærmere opgavebeskrivelse for FP-leder.



Centre¹⁰

Forskningen ved Arts kan endvidere finde sted i centre typisk i forhold til unikke forskningsprojekter med 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 fra Arts.

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

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. Et forskningscenters VIP indgår endvidere i relevante underviserteams og UFU'er på deres institutter.

Ved et center kan også forstås andet end et forskningscenter, nemlig en formaliseret ramme om et projekt eller emneområde, der har til formål at styrke flere af fakultetets forsknings-, undervisnings-, talentudvikling- eller videnskabelige aktiviteter typisk i samarbejde med eksterne partnere. Centerlederen refererer til institutlederen og har ikke noget personaleansvar, men er ansvarlig for centrets faglige aktiviteter. Både centerleder og tilknyttede VIP indgår - udover deres centeraktiviteter - i FP'er, UFU og underviserteams. Denne type centre skal også godkendes af dekanen.

Fakultetsledelsen vil i samarbejde med eksisterende centre i den nærmeste fremtid vurdere centrenes bidrag og funktion i den nye forskningsorganisering. Vurderingen vil finde sted under hensyntagen til eksisterende og velfungerende forskningsmiljøer og til eksterne samarbejdspartnere.

¹⁰ 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.



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.

5. Implementering og evaluering af ny institutstruktur

Den nye institutstruktur implementeres primo 2012 efter konstitueringen af diverse medarbejderorganer (studienævn, institutfora, akademisk råd, samarbejdsudvalg). Institutstrukturen evalueres i slutningen af 2014.



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

Studienævnetsformand

- 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, herunder udarbejdelse af forslag til studieordning og ændringer heri, godkendelse af studielederens plan for tilrettelæggelse af undervisning og af eksamen, opstilling af 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 varetager kontakten mellem studienævn og institutledelse
- drøfter forhold om uddannelse og undervisning, som rektor, dekan eller institutleder forelægger
- udarbejder sammen med studienævnets næstformand – og med støtte fra ADM AR - dagsorden, bilag og indkaldelse til studienævnets møder

Studieleder

- er funktionsleder udpeget af dekanen og med reference til institutlederen
- deltager i Arts' uddannelseslederkreds og kommunikerer herfra til institutledelse, studienævn og UFU'er
- indgår i instituttets ledelse og er fast observatør i studienævnet
- har som grundlæggende funktion 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 sine funktioner af instituttets uddannelseskonsulent og af ADM AR.
- fastlægger i samarbejde med institutleder uddannelsesindsatser og informerer institutledelsen om resurseallokering og budgettering af uddannelserne, samt om udvikling og resultater, leder uddannelsesrettelæggelsen gennem uddannelsesstrategiske målsætninger, uddannelsesplanlægning og resursestyring, samt løbende sagsbehandling



- har i samarbejde med instituttets uddannelseskonsulent og ADM AR 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 uddannelsesledere
- delegerer opgaver og ansvar vedrørende instituttets uddannelser til uddannelsesledere
- lader sig rådgive af uddannelsesledere om varetagelsen af de overordnede strategiske og planlægningsmæssige opgaver

Uddannelsesleder

- indstilles blandt UFU'ets VIP-repræsentanter, udpeges af institutlederen og har efter delegation fra studielederen følgende funktioner:
- bidrager gennem faglig ledelse til nytænkning og udvikling af uddannelser og undervisning, herunder forskningsbaseret, i UFU'et og tilknyttede underviser teams
- indkalder og leder møderne i UFU
- leder UFU'ets frembringelse af det nødvendige faglige input til institutledelse og studienævn
- har ansvar for, at studieledelsens planlægning og kommenterede undervisningsevalueringer mm. fra studienævnet drøftes på UFU- møder
- står til rådighed for studieleder med henblik på fremskaffelse af den nødvendige, faglige information til planlægning og afvikling af uddannelserne og bistås heri af instituttets uddannelseskonsulent og ADM AR
- indgår forpligtende i relevante, tværgående samarbejde med andre UFU samt med forskningsprogrammer og medvirker derigennem til at inspirere forandrings- og udviklingsprocesser
- kan udøve personaleledelse efter delegering fra institutlederen ved bl.a. at afholde MUS (evt. sammen med FP-lederen efter medarbejderønske) med de undervisere, som har deres primære tilknytning til det UFU, som er uddannelseslederens ansvar; bringer efter aftale med medarbejderen resultatet af MUS til institutlederen/studielederens kendskab og viderebehandling. Personaleledelsen omfatter ikke personalesager så som tjenestesamtaler, advarsler, 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
- tilbydes MUS og LUS (lederudviklingssamtale) med institutleder

Forskningsprogramleder

- udpeges af og refererer til institutlederen og har efter delegation fra denne følgende funktioner:
- har som sin grundlæggende ressort forskningsledelse af FP og skal være kvalitetssikrende generelt i forhold til programmets forskningsaktiviteter publikationsstrategier, projektudvikling og ansøgninger, udvikling og formidling (forskningstilsyn og evt. opfølgende samtale varetages af institutlederen)
- motiverer og inspirerer de tilknyttede forskere, således at der finder nyskabende forskningsaktiviteter sted af høj kvalitet inden for et fælles forskningstema
- deltager aktivt i instituttets forskningsudvalg og for nogle forskningsprogramlederes vedkommende også i fakultetets forsknings- og videnundvekslingsforum samt er i løbende kontakt med de i forskningsstøtteenheden artsdedikerede medarbejdere
- har budgetansvaret for de midler FP'et tildeles af instituttet
- samler viden og informerer institutlederen om FP'ets udvikling og resultater
- 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
- udøver ved delegation fra institutleder personaleansvar for FP-tilknyttede juniorforskere
- skal sammen med uddannelsesledere sikre hensynet til adjunkters, postdoc'ers og ph.d.-studerendes undervisningsportefølje



- tilbyder MUS (evt. sammen med uddannelseslederen efter medarbejderønske) med juniorforskere, som har deres primære tilknytning til FP; bringer efter aftale med medarbejderen resultatet af MUS til institutlederens/studielederens kendskab og viderebehandling. Personaleledelsen omfatter ikke personalesager så som tjenestesamtaler, advarsler, eller opsigelse. Disse samtaler påhviler studieleder (mht. varetagelse af uddannelse, undervisning og eksamen) og institutleder (mht. det overordnede personaleansvar ved instituttet)
- kan efter delegering fra institutlederen udøve personaleledelse ved bl.a. at tilbyde MUS (evt. sammen med uddannelseslederen efter medarbejderønske) med seniorforskere, som har deres primære tilknytning til FP; bringer efter aftale med medarbejderen resultatet af MUS til institutlederens/studielederens kendskab og viderebehandling. Personaleledelsen omfatter ikke personalesager så som tjenestesamtaler, advarsler, ej heller seniorsamtaler eller opsigelse. Disse samtaler påhviler studieleder (mht. varetagelse af uddannelse, undervisning og eksamen) og institutleder (mht. det overordnede personaleansvar ved instituttet)
- kan afholde GRUS, evt. i samarbejde med studieleder og /eller institutleder eller således at resultater af GRUS bringes til studieleders og institutledelses kendskab og viderebehandling

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 uddannelsesleder tilbyde juniorforskere MUS. Forskningsprogramleder kan i samarbejde med institutleder tilbyde seniorforskere i forskningsprogrammet FUS som supplement til/samtidigt med MUS.

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, uddannelsesledere 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.