



UiT Norges arktiske universitet

Ledelse av studieprogrammer

Analyser og tiltak

Rapport fra dialogkonferanse om «Ledelse av studieprogram»
2019

Ann Karin Tobiassen og Ådne Danielsen, RESULT

Innhold

Innhold	2
Innledning	3
1. Bakgrunn	3
1.1. Målgruppe	4
1.2. Formål	5
2. Om dagens praksiser og idealer for fremtiden	5
2.1. Realiteter	5
2.2. Idealer	6
3. Grepene	7
3.1. Forbedring av rammevilkår	8
3.2. Kvalifisering og utvikling av studieprogramlederrollen	8
3.2.1. Regelverk, prosedyrer og rutiner	9
3.2.2. Den pedagogiske og faglige lederrollen	10
3.2.3. Den generiske lederrollen	10
3.3. Implikasjoner for et utviklings- og kvalifiseringsprogram	11
4. Videre prosess	11

Innledning

I denne rapporten oppsummerer vi hovedlinjene fra «Dialogkonferanse om ledelse av studieprogram ved UiT Norges arktiske universitet». Rapporten skisserer konturene av et mulig konsept for å styrke kunnskap om utøvelse av studieprogramledelse. Vi har et særlig blikk på hvilke rammevilkår og virkemidler som bør omkranses ledelse på et studieprogramnivå og til innholdet i-, og formen på et kvalifiserings-/utviklingsprogram. Våre anbefalinger er ment som et bakgrunnsmateriale til det videre arbeidet med studieprogramledelse ved UiT.

1. Bakgrunn

I senere år har studieprogramledelse kommet mer i fokus, både som grunnlag for utvikling og forbedring av studieprogrammer innen høyere utdanning, jf *Meld.St.nr.16 Kultur for kvalitet i høyere utdanning (2016-2017)*. Ikke bare er rollen tillagt en større betydning, men det følger et klart ønske om å dreie rollen fra drifts- og administrasjonsoppgaver og i retning av oppgaver rettet inn mot pedagogisk utviklingsarbeid.

Ved UiT er gode modeller for studieprogramledelse blant prioriterte satsingsområder for å skape fremragende utdannings- og undervisningskvalitet. UiT skal jobbe systematisk med å utvikle studieprogramledere og se til at alle studieprogrammer og tilhørende emneområder har en klar utdanningsfaglig ledelse. Her følger et ansvar med å legge til rette for at faglig ansatte som går inn i slike roller, enten som studieledere eller programstyreledere, har rammevilkår og betingelser som bidrar til at rollen utøves på en god måte. Satsingen er i tråd med den økte oppmerksomheten studieprogramledelse har fått i sektoren.

Ved flere anledninger har studieprogramledelse vært tatt opp som eget saksområde ved UiT, og behandlet i universitetsstyret. Av konkrete saker kan vi først og fremst nevne innføring av programstyrer (2003) og faglig ledelse av studieprogram (2009). Sistnevnte som følge av fusjonen mellom Høgskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø.

I forlengelsen av denne fusjonen henvendte Avdeling for utdanning (UTA) seg til RESULT (2012) for å få bistand til å gjennomgå erfaringene med studieprogramledelse ved UiT. Arbeidet resulterte i en rapport om «Ledelse av studieprogrammer – Erfaringer og utfordringer» (Grepperud, Danielsen og Holen). Rapporten ble ferdigstilt høsten 2017 og peker på følgende forslag til grep for UiT sitt videre arbeid:

- UiT bør foreta en klargjøring av studieprogramledelsens rolle og funksjon
- Dagens modeller må justeres, videreutvikles eller erstattes
- Det må etableres bedre samhandling mellom programledelsesnivå og nivåene over
- Det er nødvendig å se nærmere på rekruttering og rammer for studieprogramledelse og ledere
- Det bør etableres et kvalifikasjonsprogram for nye og kommende studieprogramledere
- Det bør etableres et aksjonsrettet utviklingsprogram for etablerte studieledere/programstyreledere. Dette bør ses i sammenheng og kanskje kobles sammen med kvalifikasjons-/utviklingsprogrammer for andre ledergrupper/nivåer
- Det bør iverksettes modellforsøk for å finne fram til andre og bedre løsninger på studieprogramledelse, for eksempel i form av selvstyrte team
- Den videre utviklingen av studieprogramledelse bør ledes, og følges opp, av 1-2 vitenskapelige stillinger, enten tilsatt ved Result/UB, ISV/HSL eller HHS/BFE (altså koblet til sentrale fagmiljøer der ledelse, organisasjon og styring er temaområder)

Parallelt med denne rapporten viser en nyere gjennomgang av studieprogramporteføljen ved UiT (2016) et behov for en tydelig faglig ledelse med ansvar for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling av studiene. Senere års forskning- og utdanningsmeldinger understøtter nødvendigheten av å se nærmere på de ulike lederrollene og derifra utrede fremtidige modeller for styring og ledelse av studieprogram. Det samme finner vi i gjennomgangen av dagens praksis med ledelse av studieprogram¹ (2016). De ulike gjennomgangene har resultert i universitetsstyrets anbefalinger om å etablere et program for studieprogramledelse. Dette er nedfelt i UiTs handlingsplan for 2018 og saken følges nå opp av Universitetsdirektørens fagavdeling for organisasjon og økonomi (ORGØK), Seksjon for personal og organisasjon (SPOR). Arbeidet skal ha et særlig fokus på kvalifiseringsmuligheter til studieprogramledelse.

I møte av 26. juni 2018² ble RESULT invitert inn i utviklingsarbeidet. I den forbindelse foreslo vi å utarbeide forslag til konseptidé for et nytt program om utdanningsledelse ved UiT, jf ref. 2018/4076, «Konseptidé – Grunnlagsmateriale for utviklingsprogram for faglig ledelse av utdanninger ved UiT». Ideen var å samle studieledere og studieprogramledere til en *dialogkonferanse* for bedre å få frem innhold i og rammevilkår til rollen. Herunder å berede grunnen for hva som kan anses som:

- relevant innhold for et kvalifiseringsprogram
- hva som må til av institusjonell tilrettelegging for denne rollen, med vekt på rammer og vilkår for utøvelse av rollen

Denne bakgrunnen danner grunnlaget for den gjennomførte dialogkonferansen om ledelse av studieprogram 21. februar 2019 på Radisson BLU, Tromsø.

1.1. Målgruppe

I invitasjonsbrevet til dialogkonferansen åpnet vi for å utvide målgruppen, slik at andre stillingskategorier utover formelle studieledere og oppnevnte ledere av programstyrer kunne delta. Vi inviterte inn prodekan(er) utdanning, instituttledere, studiesjefer, erfarne undervisere, og studentrepresentanter og administrative studiesjefer. Bakgrunn for valget var å frembringe et så bredt kunnskapsgrunnlag som mulig. Utdanningsledelse ses på som et gjennomgående ansvar i den faglige linja. En utvidet målgruppe gir oss tilgang til mer helhetlige forventninger og refleksjoner til faglig ledelse av studieprogram, ikke bare fra de som besitter funksjonen, men også fra andre aktører som er i interaksjon og samspill med studieledelsen, og som forvalter et medansvar for utdanningene/studieprogrammene.

Til sammen deltok 87 ansatte på konferansen, herav var 76 ledere eller faglige koordinatorene fra primær- og sekundærmålgruppen. De øvrige inngikk som programkomité sammen med representanter fra universitetsledelsen.

Funksjon	Antall
Programstyreledere	9
Studieledere	19
Prodekan(er) utdanning	5
Instituttledere	10

¹ Orienteringssak til universitetsstyret av 16.5.2016, OS 9-16 «Ledelse av studieprogrammer – En gjennomgang av dagens praksiser ved UiT», refr. 2016/5934.

² Møte mellom Result, POA, UTA og prorektor for utdanning (Wenche Jakobsen, Odd Arne Paulsen, Heidi Adolfsen, Hege Svendsen, Elisabeth Utheim, Ådne Danielsen, Ann Karin Tobiassen)

Faglige koordinatører, faglige nestledere, avdelingsleder programansvarlige, program-koordinatører, faglige koordinatører, nestledere	16
Studiesjefer/seksjonsledere/kontorsjef	10
Studentrepresentanter	1

Deltakerne ble delt inn i 10 grupper, hvorav studieledere var fordelt på tre grupper og programkoordinatører på to grupper. Gruppesammensetningen var fast gjennom hele konferansen og de ble delt inn ut fra et prinsipp om at de med samme eller relativt like funksjoner skulle arbeide sammen (homogenitetsprinsipp).

1.2. Formål

Formålet med konferansen var å søke innsikt og forståelse for programstyreledelse-/studieledelse slik rollen praktiseres i dag. Inkludert i dette følger både hvilke forventninger, utfordringer og muligheter de ulike aktørene ser til dagens studieprogramledelse. For å imøtekomme formålet delte vi konferansen inn i tre seanser/oppgaver. Den første oppgaven handlet om å beskrive dagens praksiser (realitetene) slik gruppen vurderte disse fra sin posisjon. Den andre oppgaven handlet om å utvikle ideer om idealer, altså gi et bilde av hvordan ledelse av studieprogrammer best kan la seg utforme frem i tid (idealene). Den siste oppgaven fokuserte på grepene, da forstått som hva som bør gjøres for at UiT skal sikre en best mulig ledelse av studieprogrammer frem i tid (grepene).

2. Om dagens praksiser og idealer for fremtiden

I det følgende oppsummerer vi overordnede funn fra de to første gruppesesjonene om «Realiteter» og «Idealer». Denne delen inkluderer både ledernes beskrivelser og oppfatninger av dagens tilstand, samt refleksjoner og tanker om fremtiden. I rapportens tredje kapittel kommer vi nærmere inn på betraktninger rundt grepene.

2.1. Realiteter

«Realitetene» var ment å «avdekke» dagens situasjon innenfor ledelse av studieprogram. Her fikk gruppene anledning til å reflektere over dagens rolle, muligheter for ledelse, oppgaver og rammevilkår.

Med tanke på beskrivelser av dagens praksiser så viser gruppedialogene at UiT i all hovedsak kjennetegnes av ulike former for ledelse av studieprogram, både internt og på tvers av fakulteter og institutt. Studieprogramledelse/studieledelse fremstår som en rolle i ulike fasetter, med forskjeller i organisering både innad og mellom fakultet og institutt. Den har ulike benevnelser og er uklar med hensyn til oppgaver, ansvar og myndighetsforhold. Stillingsprosenten avsatt til ledelse varierer og mangfoldet av titler, program og ansvar kompliserer bildet ytterligere. Noen har det som en tilleggsfunksjon, der andre har det som en hel stilling. Ulikhetene i organisering og tenkning om rollen synes å bidra til at det blir utydelig både for de som innehar rollen og de rundt å forstå mandatet til rollen. Flere grupper viser til at selv om de har et definert ansvar inn i studieprogrammene er de likevel usikker på ansvarsområde og egen rolle.

Unntaket er programstyrelederne. De ser på sin rolle/funksjon som høvelig klar, samtidig som de erkjenner at UiT har ulike modeller for studieprogramledelse. Selv har de et faglig ansvar for et programstyre og tydelige oppgaver innenfor emne- og årsprogramutvikling. De er uten personalansvar, og har i mindre grad

økonomiske ressurser tilgjengelig for å støtte opp om faglig utvikling og tiltak for studentene. De ser på seg selv som programkoordinatorer mer enn ledere, og henviser til instituttleder som instituttets faglige leder.

I all hovedsak er rollen en åremålsstilling på to til fire år, og der både instituttledere, oppnevnte programstyreledere og programkoordinatorer inngår i benevnelsen som studieprogramledere. I tillegg til å lede et programstyre eller en utdanning på bachelor eller masternivå har enkelte institutt ansatte studieledere i åremålsstilling og i ulik stillingsprosent, med ulikt ansvar og myndighetsforhold. Noen institutt har en miks mellom programstyreledelse og studieledelse og programkoordinatorer. Fra et instituttlederperspektiv synes denne dobbeltrollen (som øverste leder av et institutt og som programstyreleder) å være lite effektiv og hensiktsmessig.

Variasjon i funksjon og rolle kan forklares med at man har utviklet lokale praksiser som er tilpasset både til lokale behov og de lokale rammer som er satt for utøvelsen av rollen. Denne variasjonen sammenfaller med tidligere undersøkelser om organisering av utdanningsledelse ved UiT, og viser til et mangfold i hvordan rollen er organisert og forvaltet.

2.2. Idealer

«Idealene» forsøkte å fange deltakernes refleksjoner over hvordan de så for seg studieprogramlederrollen, slik den mer ideelt er ønsket. Her fikk gruppene diskutere hvilke rammevilkår/virkemidler eller annen støtte fra omgivelsene som må til for å utøve ledelse på studieprogramnivå på en god måte.

I denne sesjonen løftet deltakerne frem tilgjengelige faglige og administrative ressurser som et viktig vilkår for å kunne utøve ledelse av studieprogram. Dette inkluderer både en administrativ støtte gjennom en velfungerende og tilgjengelig studieadministrasjon, og støtte oppover i systemet fra de som vedtar rammene. Tett dialog mellom fag og administrasjon og mellom de ulike nivåene anses med andre ord som nødvendig. Der det er emne- eller semesterkoordinatorer er det avgjørende at også disse er inkludert. Deltakerne pekte her på at tilgjengelige faglige og administrative ressurser er avgjørende for å kunne utfylle rollen som programstyreleder/studieleder. I så måte blir hele kollegiet viktig for å drive programmene.

Et annet vilkår er tid. Tilstrekkelig tid til å utøve ledelse er også noe de fleste deltakerne løftet frem som en viktig rammefaktor. Det bør gis tilstrekkelig tid til å lede, og tid til å forske/undervise. Spørsmålet er om tiden som er til rådighet skal tas fra forskning eller fra undervisning, og om det er riktig at rollen skal fylles med administrasjon og driftsoppgaver? For mye administrasjon tillagt stillingen synes å vise til et behov for en fortsatt tilgjengelig og hensiktsmessig administrativ støtte som kan avlaste studie- og programstyreledelsen.

Et tredje vilkår for god studieprogramledelse er struktur og rolleavklaring. Det er behov for å strukturere opp rollen for på den måten å få faglige og administrative ansatte til å bidra inn. Her bør det følge en klar og tydelig struktur på hvordan undervisningsaktiviteten skal organiseres. Med andre ord kan forankring i alle ledd, oppover og nedover ved UiT være avgjørende for å kunne utøve en god og tilpasset ledelse av studieprogrammer. Det avgjørende er å få diskutert og avklart rundt hvem som gjør hva og til hvilken tid. Mandat og stillingsinstruksjoner, for de som ikke allerede har det, fremstår som vesentlige vilkår. Et tydelig mandat, oppgaver og støtte bør *samsvare med tidsressursen*, og mandatet bør fortsatt være tilpasset faget og studieprogrammets egenart.

Av andre vilkår og virkemidler som nevnes er FoU-tid, avkortning av «undervisningsplikt», beslutningsrett og tilstrekkelige økonomiske rammer. Deltakerne viser her til at slike virkemidler kan tenkes å løfte status i rollen og motivere flere til å være med å utvikle studiekvalitet/undervisningskvalitet.

Dialogkonferansen ga et samlet inntrykk av at rollen som programstyreleder/studieleder burde styrkes. I dag synes det i liten grad å være knyttet incitament til det å inneha en slik rolle. Den fremstår i liten grad meritterende, gir ikke særlig utslag rent lønnsmessig og heller ikke uttelling i form av opptjening av FoU-termin. Det er dog variasjon i denne opplevelsen mellom profesjonsutdanninger og mer disiplinære utdanninger, og også innad mellom ulike typer utdanninger. Hovedinntrykket er likevel at det å tre inn i en lederposisjon på dette nivået er noe man mer gjør ut fra en pliktfølelse, enn fra den attraktivitet som synes noe mangelfullt bakt inn i stillingen. Et sitat fra en av gruppearbeidene kan illustrere de utfordringer som knyttes til rollen:

Vi har innført ledelse på UiT og ikke lederskap. Det er saken. Vi sitter her med «flasketuten peker på funksjonen». En uriaspost mellom barken og veden, mellom forskning og undervisning og studieprogram og mellom utvikling og forskningsbasert undervisning, mellom det å være arbeidstaker og leder, mellom grunn og videreutdanning, mellom arbeidsplikt og arbeidslyst. Samtidig skal du håndtere avvik og alle situasjoner som oppstår, følge enkeltansatte og enkeltstudenter. Når du skal ta en beslutning må du helt opp i det formelle systemene.

Uavhengig av om studieprogramledelsen skal inngå i den formelle beslutningslinjen eller ikke blir tydelighet i strukturer avgjørende for å utøve god ledelse. Dette gjelder både oppover, nedover og på tvers, mellom faglige og administrative medarbeidere, mellom instituttledelsen, studieledere og emneansvarlige, og mellom studieleder og kollegiet/programstyret. Det er behov for avklaringer og tydelige instruksjoner/mandat. Samtidig bør UiT, ifølge deltakerne, ikke sette seg i en situasjon der rollen formaliseres på en slik måte at handlingsrommet begrenses. Det er imidlertid behov for å se nærmere på hva rollen(e) skal være og hva som skal inngå av administrasjon og drift. Til det følger at man ser nærmere på styrker og svakheter med de ulike modellene som i dag er valgt ved UiT.

I den grad strukturene skal formaliseres bør det skje i nært samarbeid med studieprogramledelsen og fagmiljøet for å sikre tilstrekkelig handlingsrom tilpasset den enkelte disiplin og fagområde. Et unisont funn fra gruppedialogen er at deltakerne ønsker å beholde og videreføre særpreget og ulikheten i dagens modeller. Ulikheten synes i dag å være godt forankret og tilpasset studieprogrammernes oppbygning og behov. Et felles minste multiplum er å få til en god organisering og samarbeid mellom prodekan utdanning - instituttleder – studieledere/programledere og mellom administrasjon og studieprogramledelse og mellom studieprogramledelse og fagansatte.

3. Grepene

Gruppedialogen om «Grepene» setter retning mot hva som skal lede frem til idealene slik de avtegner seg i de øvrige to gruppedialogene. Her fikk deltakerne anledning til å diskutere og skissere behov for, og krav til kompetanse i rollen som studieprogramleder, samt innhold og form for et fremtidig utviklings/kvalifiseringsprogram for programstyreledelse.

I dette kapitlet ser vi på grepene for studieprogramledelse ved UiT, og deler fremstillingen i to. Første del handler om å tilrettelegge for slik utøvelse, altså det som går på rammevilkårene for rollen. Andre del går på selve lederfunksjonen og de grep som må til for å utvikle den.

3.1. Forbedring av rammevilkår

På dialogkonferansen var det en tilnærmet ensartet oppfatning om at rammevilkårene for det vi kan kalle utøvelse av ledelse på nivå 4 (nivå 5) i dag er utydelige. Det går både på forhold som har å gjøre med et utydelig mandat for rollen, uklare kriterier for rollen, og ikke minst de mer personlige betingelsene for rollen. Lønnsmessige vilkår og uttelling i form av FoU-termin ble nevnt som noen eksempler.

Øvrige punkter er:

- Rolleavklaring – lage mandat og/eller kriterier av mer eller mindre generisk karakter
- Sikre tilbakemelding/feedback fra kolleger og ledelse (for å sikre personlig utvikling)
- Merittering – skal gi karrieremessig uttelling
- Tid – bedre tidsressurser
- Lønnsuttelling
- Sikre FoU-tid underveis og etter endt åremål
- Formalisere/anerkjenne nivået
- Dialog og tett kontakt med ansvarlig prodekan, bedre lederteamboblinger
- Styrke administrativt ledd – bruke mer tid på pedagogisk-faglig lederskap
- Strategiske avsetninger – sikre prosjekter
- Definerte roller (grensedragnings mellom instituttleder, programstyreleder/studieleder og administrasjon)
- Synliggjøre kompetanse/karriereløp
- Styrke samhandling/samarbeid med administrasjonen
- Kompensasjon (tid settes av) for å delta på kurs/opplæring

Punktene over peker i flere retninger, men har til felles at de fordrer grep omkring rollen som ikke alene kan tas på hvert enkelt lokale nivå. Vi er av den oppfatning at tidligere universitetsstyresak fra 2009 - S 15-09 «Styring og ledelse av studieprogram» (2009/174-15) der dagens rammer for utforming av studieprogramledelse ble vedtatt, bør følges opp i en ny universitetsstyresak. I denne saken bør det, ut fra de tilbakemeldinger som er gitt, legges vekt på å få gjennomgått rammevilkårene som gjelder for dagens rolle. Videre bør saken ta opp forslag til hvordan et konkret mandat for rollen bør utformes. Dette er også i tråd med signaler prorektor for utdanning ga på konferansen. Her poengterte hun behovet for en felles grunnleggende forståelse av hva rollen innebærer. En slik felles forståelse kan formes gjennom et mandat for rollen på overordnet institusjonsnivå. Kulepunktene over kan være utgangspunkt for en slik styresak.

Med tanke på dagens modell der det i hovedsak skilles mellom to tilnærminger, enten at man har tilsatte studieledere eller oppnevnte studieprogramledere, så ble det vektlagt gjennom dialogkonferansen at det ikke er ønskelig med kun én tilnærming her. Det er store forskjeller mellom ulike studieprogrammer, mellom disiplinutdanninger og profesjonsutdanninger, både med hensyn til form og innhold. Det bør derfor legges til rette for at man kan beholde særpreg, designe og innrette denne funksjonen på ulike måter. Det bør likevel være noen premisser omkring rollen som bør være felles og grunnleggende.

3.2. Kvalifisering og utvikling av studieprogramlederrollen

Gjennom dialogkonferansen fremkom det tydelig at ansatte som bekler en rolle som studieleder/studieprogramleder har behov for å utvikle sin kompetanse. Det er altså ikke nok med at rammevilkårene styrkes og forbedres. I gruppearbeidene fremkom det forskjeller i hvordan rollen er og hvordan den best kan utformes. Et utviklingsprogram må derfor ikke «skjære alle over samme lest». Til det er rollene for ulike både med hensyn til ansvar, myndighet og oppgaver. Det er likevel slik at et program bestående av en basiskomponent og en utviklingskomponent er noe deltakerne var enige om. Deltakelse på et fremtidig program må

ses i forhold til tidsressurs og hva den enkelte karrieremessig får igjen av å delta. Modulbaserte opplegg og mentorordninger fremstår som gjengangere i dialogene.

Et startpunkt for et kvalifiserings- og utviklingsprogram vil være å ta utgangspunkt i en felles omforent definisjon av funksjonen. Vi har lagt til grunn følgende definisjon for utdanningsledelse på studieprogramnivå:

*Forvaltning av menneskelige, materielle og faglige ressurser knyttet til planlegging, gjennomføring, evaluering og utvikling av all aktivitet spesifikt knyttet til studiene.*³

Ut fra denne definisjonen og ut fra de funn som tidligere og gjennom dialogkonferansen er gjort så ser vi for oss tre overordnede kategorier det må fokuseres på når kvalifisering av utdanningsledere settes på dagsorden:

- 1) Kompetanse om *regler, prosedyrer og rutiner* som tillegges rollen som studieleder/studieprogramleder
- 2) *Den faglige og pedagogiske lederrollen* – Om hva en studieleder/programstyreleder skal kunne noe om (både «kunnskaper om» og «ferdigheter i».)
- 3) *Den generiske lederrollen* – Hva slags ledelsesprinsipper/lederstil er best egnet på dette nivået?

3.2.1. Regelverk, prosedyrer og rutiner

Hovedessensen peker i retning av at ledere av studieprogram, helt uavhengig av fag-, institutt-, og fakultetstilhørighet, bør ha basale kunnskaper om hvordan UiT er oppbygd med tanke på regelverk, rutiner og prosedyrer. Hvor grundig innsikt som trengs her, avhenger av hvorvidt leder av studieprogram har personalansvar. Med personalansvar følger det et betydelig større krav til innsikt i og til å forvalte et regelverk. Det må også påregnes at personalansvar vil medføre at tid vil gå med, ikke bare til å forvalte regelverk, prosedyrer og rutiner, men også til å utvikle området. Her er noen stikkord:

- Innføring i kvalitetssystemet/årshjul og formaliteter i et studieprogram
- Kjennskap til fagsystemer
- UiT sin oppbygging som organisasjon
- Intranettet
- Kommunikasjonskanaler
- Hva er studieprogram/studieprogramledelse ved UiT? Regelverk, mandat (?) osv.
- Kjennskap til organisasjonen, regler, rutiner og jus
- Kvalifikasjonsrammeverket (prosedyrer)
- Kjennskap til og bruk av interne kvalitets- og støttesystemer
- Læringsutbyttebeskrivelser
- Opplæring og innsikt i databaser mm. (Tableau, opptak, studiebarometer, kandidatundersøkelse osv.)

³ Bygger på en definisjon gitt av en arbeidsgruppe ved UiO. <http://www.uio.no/for-ansatte/enhetssider/sv/rad-og-nettverk/forum-for-studiesporsmal/moter-og-referater/2011/utdanningsledelse.pdf>

3.2.2. Den pedagogiske og faglige lederrollen

Det er grunn til å understreke at den faglige pedagogiske og faglige lederrollen ble vektlagt som helt sentral. Selv om rapportens kapittel 2 peker i retning av at en leder av et studieprogram kan anses som en administrativ leder, så er det ikke den rollen som er den sentrale. Tvert imot har det hele tiden blitt vektlagt at den faglige lederrollen er den som bør utvikles og vektlegges mest (Grepperud, Danielsen og Holen 2017).

Det er to sentrale elementer:

- *Å være pedagogisk leder.* I dette ligger det et syn på rollen der leder av studieprogram fører an med tanke på undervisningsutvikling i de emner som inngår på studieprogramnivået. Det betyr at ledere av studieprogrammer må være oppdatert, ha innsikt i både teorier og mer praktisk orienterte metoder om undervisning og undervisningsutvikling. Gjennom slik innsikt skal leder av et studieprogram kunne drive frem god undervisning i fagmiljøet, samt fungere som en mentor for fagansatte med mindre erfaring. Det inngår også i en slik rolle at man skal kunne formidle innsikt i oppgaver slik disse fremgår i kapitlet over.
- *Å være faglig leder.* Det andre elementet går på det mer faglige. En leder av et studieprogram bør være faglig sterk og på samme måten som man er pedagogisk leder også fremstå med faglig autoritet. Fagets egenart og studieprogrammets sammensetning vil spille inn med tanke på hvor langt et slikt faglig lederskap kan strekkes. Samtidig er det slik at den faglige kompetansen er noe som primært utvikles gjennom den enkelte og forskningsfellesskapets forskning.

Det er grunn til å understreke at skillet mellom pedagogisk og faglig lederskap ikke er absolutt. Et godt pedagogisk lederskap fordrer innsikt i de fag som en studieprogramleder skal forvalte. Det er likevel ikke urimelig å forvente at studieprogramledere utover faglig innsikt skal ha et særlig ansvar for, og derav kompetanse om, de sider ved rollen som omhandler mer utdanningsfaglig kompetanse.

3.2.3. Den generiske lederrollen

Å lede studieprogrammer ved UiT synes i mindre grad å ha blitt utviklet til en distinkt lederoppgave. Selv om for eksempel studieledere (primært på profesjonsutdanningene) har en formalisert rolle så har likevel rollen i liten grad inngått som del av ledersystemet ved UiT. I all hovedsak er det koordineringsansvaret som blir løftet frem som en vesentlig del av hverdagen.

Ledelse av studieprogram er nå blitt et prioritert satsingsområde for UiT. Dette med hensyn til å finne frem til modeller for studieprogramledelse som styrker utdannings- og undervisningskvalitet. Denne satsingen må ses i sammenheng med UiT sitt øvrige kvalitetsarbeid innenfor utdanningsområdet og den nasjonale satsningen på utdanningskvalitet, slik det spesielt kommer til uttrykk Meld. St.nr.16 «Kultur for kvalitet i høyere utdanning». Tiden er altså moden for å revidere rollen. Det betyr blant annet at det må ses nærmere på hva slags lederegenskaper som bør knyttes til rollen. Gjennom dialogkonferansen ble følgende momenter løftet frem:

- Gruppedynamikk
- Gruppepsykologi
- Konflikthåndtering
- Kommunikasjon
- Endringsledelse
- Hvordan gi tilbakemelding
- Motivasjonsteknikker - hvordan skape en endringskultur

- Teambygging og teamledelse
- Relasjonsledelse

3.3. Implikasjoner for et utviklings- og kvalifiseringsprogram

De tre kategoriene over peker i ulike retninger med tanke på hvordan kompetanse kan erverves for de som i dag og i fremtiden vil være studieprogramledere/studieledere. Deler av den kompetansen som man trenger å utvikle finnes det allerede gode arenaer for, mens det for andre komponenter må utvikles særskilte tiltak. Dette bringer oss over på den delen av dialogkonferansen som adresserte formfaktoren tydeligere.

Når spørsmålet om form ble tatt opp så pekte de fleste svarene i retning av kurs, samlings- og workshop-baserte aktiviteter. Det ble vektlagt at de tilbud som bør utvikles i tillegg bør gis på en fleksibel måte, det vil si at de bør være modulbasert og tilpasset studieprogrammets egenart.

Konkrete punkter her er:

- Modulbasert opplegg for å fange og ivareta mangfoldet
- Fleksible moduler (først basiskompetanse, deretter modulbasert)
- Ta hensyn til mangfold og ulike behov (ta utgangspunkt i programmets egenart og tilpasse opplæringen til behov)
- Nettkurs
- Mentorordning
- Kollegaveiledning
- Samlingsbasert
- Casebasert opplæring og aktive læringsformer
- «Crash-kurs» for nye ledere
- Erfaringsdeling i tverrfaglige team
- Workshop/seminar
- Digitale kurs
- Tilrettelegging for aktive læringsformer

Utover dette vektla deltakerne at det bør utvikles arenaer for erfaringsutveksling og ferdighetsutvikling. Sammen med likesinnede vil casebaserte tema og treningsarenaer kunne gi den enkelte mulighet til å utvikle lederegenskaper i rollen. Det er også nærliggende å tenke at faglige arenaer knyttet til pedagogisk og faglig lederskap er noe som bør skje lokalt, og så nært innpå den daglige praksis som mulig.

4. Videre prosess

Den foreliggende dialogkonferanserapporten utgjør et kunnskapsgrunnlag for UiT sitt videre arbeid med ledelse av studieprogrammer. Anbefalingene slik de over er anført tar utgangspunkt i at UiT gjennomgår sitt eksisterende system for studieprogramledelse, med vekt på at systemet skal tilpasses og utvikles i tråd med de endringer UiT som organisasjon har gjennomgått fra 2009 og frem til i dag. Det var den første tilrådingen som overordnet fremkom gjennom dialogkonferansen. Heri ligger det et særlig fokus på etablering av gode rammevilkår for studieprogramledelse. Det er verd å merke seg at det her ikke tilrådes at man går inn for en felles måte å organisere rollen på. Dagens mangfold av tilnærminger ses på som et særpreg, og uttrykk for tilpasninger som er basert på lokale behov.

Den andre tilrådingen vil med nødvendighet være basert på den første. Det betyr at det som en del av rammevilkårene bør legges til rette for hensiktsmessige kompetansehevende tiltak for tilsatte ved UiT som innehar, eller nært frem i tid, vil inngå i en rolle som leder av et studieprogram. Over er noen mulige grep skissert, både med hensyn til å dele et kvalifiseringsprogram inn i en basis- og en utviklingskomponent, og være både samlings- og modulbasert. Et grunnlag kan være at det igangsettes et introduksjonskurs eller etableres en nettressurs som kan fungere som en introduksjon til rollen. I så fall bør denne ta utgangspunkt i UiT sitt mandat der oppgaver og innhold i rollen presiseres og defineres.

