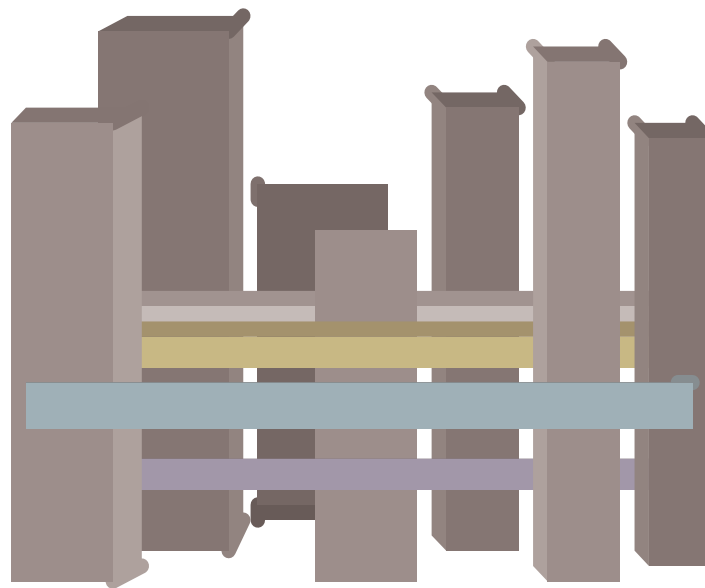


Alice Jeppesen

Peter Schiødt

Mellem seminarier og professionshøjskoler

*konditionering af ledelsesrummet i
CVU Storkøbenhavn*



Masterafhandling

MPA Hold 2005 – 9. januar 2007

Alice Jeppesen og Peter Schiødt:
*Mellem seminarier og professionshøjskoler,
Konditionering af ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn*

Masterafhandling

MPA hold 2005
Januar 2007
CBS

Forsideillustration:
*Grafisk bearbejdelse af matrix-model
for organisationen CVU Storkøbenhavn*

Alice Jeppesen: *Økonomichef, Solrød Kommune*
Peter Schiødt: *Souschef, Københavns Dag- og Aftenseminarium i CVU Storkøbenhavn*

ABSTRACT	5
1. INDLEDNING	7
2. FORMÅL OG PROBLEMFORMULERING.....	10
2.1 DELPROBLEM 1: KONDITIONERING AF BEGREBER MED HENBLIK PÅ IAGTTAGELSE.....	12
2.2 DELPROBLEM 2: INSTITUTIONSHISTORIE SOM KONSTITUERENDE FOR LEDELSESNUMMET	12
2.3 DELPROBLEM 3: BESLUTNINGEN AF KVALITETSSYSTEMET SOM KONSTITUTIV BEGIVENHED.....	13
2.4 DELPROBLEM 4: MAGTRELATIONER SOM KONSTITUERENDE FOR LEDELSESNUMMET.....	14
3. TEORETISK FUNDAMENT	15
3.1 VIDENSKABSTEORETISKE OVERVEJELSER VEDRØRENDE ERKENDELSE OG GENSTAND	15
3.2 MOD EN ANALYSESTRATEGI PÅ EPISTEMOLOGISK GRUNDLAG	18
3.3 ANALYSESTRATEGI OG VALG AF TEORI.....	19
3.3.1 <i>Konditionering af begreber</i>	21
Institutionel historie	21
Mening.....	23
Beslutning	26
Magt.....	29
Handlerum	31
3.3.2 <i>Konstruktion af genstand og iagttagelsespunkt</i>	33
3.3.3 <i>Flytning af iagttagelsespunkt</i>	35
3.3.4 <i>Bemærkninger til valg af teori</i>	36
4. EMPIRISKE MATERIALER	41
5. KONSTITUTIONSHISTORIE: CVU'ER OG CVU STORKØBENHAVN.....	43
5.1 MONUMENTET: OLE VIG JENSENS DEBATOPLÆG.....	45
5.2 MELLEMTIDEN: CVU DANNELSER OG UC AKKREDITERING	49
5.3 BRUDET: PROBLEMATISERING AF IDEALER OG INSTITUTIONER	51
5.4 HORISONTEN 1: KVALITETSSIKRING AF EUROPÆISKE LÆRERUDDANNELSER.....	53
5.5 HORISONTEN 2: PLANERNE OM PROFESSIONSHØJSKOLER	56
5.6 CVU STORKØBENHAVN	58
5.6.1 <i>Konstituering af ledelsesrummets mulighedsbetingelser</i>	61
6. LEDELSESNUMMET Gennem BESLUTNINGEN AF KVALITETSSYSTEMET	63
6.1 SAGEN, KVALITETSSYSTEMET I CVU STORKØBENHAVN	65
6.2 TIDEN SOM STRATEGISK RUM.....	67
6.2.1 <i>Beslutningen og kampen om fremtiden</i>	68
6.2.2 <i>Strategiske konfliktpotentialer under en "polykron" tidshorisont</i>	70
6.2.3 <i>Kvalitetssystemets paradoks: Fremtiden som fremtidsfortid</i>	73
6.3 SOCIALE HORISONTER OM LEDELSESNUMMET.....	75
6.4 LEDELSESRATIONALER: STYRING, LEGITIMERING OG FOREBYGGELSE	77
7. LEDELSESNUMMET Gennem UDVALGTE MAGTRELATIONER.....	81
7.1 LEDELSE/ LÆRERE	83
7.1.1 <i>Autonomi</i>	85
7.1.2 <i>Demokrati</i>	88
7.1.3 <i>Solidaritet</i>	90
7.1.4 <i>Sammenfatning i et strategisk blik</i>	92
7.2 FORVALTER/ FORVALTNINGSNUMHED	94
7.2.1 <i>"Professionshøjskoler er unødvendige" – men uundgåelige</i>	94
7.2.2 <i>Kvalitetssikring som governmentality</i>	96

8.	KONKLUSION	101
8.1	SAMMENFATNING AF RESULTATER	101
8.2	DISKUSSION AF RESULTATER	105
8.3	AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER ”INDEFRA”	110
9.	PERSPEKTIVERING	112
10.	LITTERATUR OG DOKUMENTER.....	115

Abstract

Conditions of leadership in the University College sector of Denmark during organizational change: Challenges and possibilities in University College, CVU Storkøbenhavn

This dissertation addresses conditions of leadership in CVU Storkøbenhavn, established and accredited during 2005-2006 as a University College for education of teachers and kindergarten teachers. CVU Storkøbenhavn is organized in nine divisions, including departments for in-service education and for research and development within pedagogical education. Currently 7.000 students are enrolled.

As a consequence of political initiatives and new legislation in Denmark in the period from 1998 to 2006, the conditions of leadership have changed in the University College sector. A period of mergers and accreditation of these organisations from 2004 to 2006 is, as a consequence of political agreements made in November 2006, to be followed by new mergers into larger units beginning in 2007. These changes will probably mean the end of CVU Storkøbenhavn as an organization, and a fusion of its divisions into what is to be called a Professionshøjskole of 11.000 students in Copenhagen is a likely result.

The dissertation links the reforms within this sector to the Bologna process in the European Union initiated in 1999, from which visions of harmonisation through *quality assurance* are being carried through into Danish education policy. The demands for quality assurance have been reinforced in Denmark in the period, and from November 2006 there has been a radical change in the political methods for ensuring quality by connecting lack of performance to the possibility of losing the public subsidy.

In April 2006 the management of CVU Storkøbenhavn made the decision of implementing a system of quality assurance, and this dissertation asks the question:

How does a field of leadership emerge in CVU Storkøbenhavn from the decision of the organisations quality system, and how might this field be conditioned by aspects of institutional history of constitution, meaning and power?

Through scientific methods from systemic and discourse theory, which have been further developed in the last 10 years at the Copenhagen Business School, a set of analyses are carried out concerning the political and local discourses, decisions and institutionalisation of these decisions.

After developing a *strategy of analyses*, the analyses begin by viewing the history of constitution of the CVU-sector in Denmark, and thereby also CVU Storkøbenhavn, through political

and local speech acts or *discoursivations*¹, which “tells the tales” of the future of the sector, and through political and local decisions, which institutionalises these.

The second part of the analyses concerns the decision to implement the system of quality assurance in CVU Storkøbenhavn as constituting a local field of leadership. Through methods of systemic theory the decision is considered as constituting *a field of meaning* with dimensions of time (distinguishing between future possibilities and past experiences), sociality (with the distinction between us and them) and case (with the distinction between this and something else). Herby *rationales of leadership* emerge in terms of control, legitimacy and prevention.

The final part of the analyses concerns *the relations of power* between the management and the academic staff, respectively CVU Storkøbenhavn and the supervising ministry of education and/or the government. By conditioning three aspects of relations of power, a local field of leadership emerges within the national administration of the sector.

Locally, a discourse analyses of documents from 2004 shows a balance between the interests of the management and the academic staff. But it is an assumption of the dissertation, that this balance will be challenged by quality systems demands of taken in control of the central contribution of the organisation: educational services.

Nationally, a discourse analyses of documents by CVU-rectors and boards and by the government and the Ministry of Education, respectively in the years 2005-2006 shows, that the means of the government in control is changing into a form, which can be characterised– in the terms of Michel Foucault – as *governmentality*. That is, the government’s way of setting control is through changing the mentality of divisions and employees.

In conclusion the field of leadership in CVU Storkøbenhavn is viewed upon as emerging as:

- A local field of *meaning*, made possible by the constitutional history, but given direction by the managements’ discoursivation in 2004 of *a common vision* for the future of the organisation.
- A threat to the local balance of power through the *demands of the quality system* and by the *governmentality*, both introduced in 2006.
- A national and European horizon of new forms of organisations and of quality control.

In the end, the results of the dissertation raise the question: *Will the new methods of control be spread into the Danish public sector as a whole, and by doing so changing the administrative conditions into something similar to those known from the private enterprises?*

¹ While the term “speech acts” springs from Anglo-Saxon tradition starting with the oxford philosopher J. L. Austin, this dissertation takes its starting point in the French *discourse theory* developed from the work of Michel Foucault.

1. Indledning

Med debatoplægget *Det 21. århundredes uddannelsesinstitutioner*² fremlagde undervisningsminister Ole Vig Jensen i 1998 organisationsformen *Centre for Videregående Uddannelser* (CVU) som bud på en fornyet institutionel struktur for de korte og mellemlange videregående uddannelser.

Foruden en samling af de omkring 200 videregående uddannelsesinstitutioner i Danmark, argumenterede ministeren for en styrkelse af hhv.

- samarbejdet med aftagerne
- efter- og videreuddannelsesaktiviteterne
- internationaliseringen
- kvalitetsudviklingen
- tværfagligheden
- effektiviteten og fleksibiliteten

Den 1. juli 2000 forelå *Lov om Centre for Videregående Uddannelse og andre selvejende institutioner for videregående uddannelse m.v.*³ Hermed var organisationsformen CVU en realitet.

De nye CVUer skulle hurtigt dokumentere resultater i form af kvalitetsforbedringer. I december 2004 offentliggjorde Undervisningsministeriet kriterier for, hvorledes ubetingede CVUer kunne opnå kvalitetsbetegnelsen *University College* (UC). Danmarks Evalueringsinstitut, EVA, skulle forestå en evaluering af CVUernes udbud og ydelser over to runder i 2005 og 2006 og indstille CVUerne til akkreditering i Undervisningsministeriet⁴.

Men allerede i maj 2006 udsendte undervisningsminister Bertel Haarder, på baggrund af arbejdet i regeringens Globaliseringsråd, et høringsbrev til CVU bestyrelserne med oplæg til samling af de nu 22 CVUer med mellemlange videregående uddannelser, foruden seminarier uden for CVU, i 6-8 *flerfaglige regionalt baserede Professionshøjskoler*⁵.

Med denne udvikling har ledelserne i landets institutioner for mellemlange videregående uddannelser, seminarier og CVUer, over en periode på blot otte år skullet forholde sig til stadig nye organisationsformer og kvalitetskrav. For lærerseminariernes vedkommende manifesterer

² Undervisningsministeriet 1998a.

³ Undervisningsministeriet 2000b.

⁴ Undervisningsministeriet 2004b.

⁵ Undervisningsministeriet 2006 b og c.

allerede CVU dannelserne brud på en tradition, som går helt tilbage til 1791⁶, og ændringerne er derfor under alle omstændigheder mærkbare på dette organisationsniveau.

Men hvordan iagttages forandringerne fra en ledelsesposition i de nydannede CVUer?

På få år har CVUerne dokumenteret evne til at imødegå de største organisatoriske udfordringer, der er blevet stillet de mellemlange videregående uddannelser siden oprettelsen af seminarierne. Ikke mindst gennem akkrediteringen til University College fremstår de ubetingede CVUer i dag som fuldt legitime organisationer til varetagelse af mellemlange videregående uddannelser. Det ledelsesmæssige rum i CVUerne kan hermed ikke uden videre siges at være lukket, men må omfatte såvel fikseringer som åbninger i en kompleks situation.

Med nærværende masterafhandling vil vi tematisere det ledelsesmæssige rum i CVU under en institutionel forandringsfase. Gennem eksemplariske undersøgelser af ledelsesrummet i et af landets 22 CVUer, det ubetingede University College, *CVU Storkøbenhavn*, vil vi spørge til denne ledelses handlerum og magt, anskuet med CVUets *kvalitetssystem* som det centrale iagttagelsespunkt.

Valget af CVU Storkøbenhavn er nærliggende, da den ene af os er ansat ved et af de seminarier, som indgår heri. Men det kan også begrundes ved, at CVU Storkøbenhavn med sine omkring 700 ansatte og 7.000 studerende er landets største pædagogiske CVU, hvorved det bør stå relativt stærkt i organisationsforandringerne. Modsat nogle af de mindre CVUer ville CVU Storkøbenhavn næppe kunne afkræves yderligere regionale sammenlægninger uafhængigt af en evt. højskoledannelse.

Valget af *kvalitetssystemet* i CVU Storkøbenhavn som det centrale iagttagelsespunkt, hænger i nogen grad sammen med systemets interne funktion på tværs af seminarier og afdelinger, men først og fremmest med den vedvarende politiske betoning af *uddannelsernes kvalitet* som argument for institutionelle forandringer. Fra Ole Vig Jensens *styrkelse af kvalitetsudviklingen*⁷, over UC akkrediteringernes krav til *kvalitetssikring*⁸ til Bertel Haarders *grundlag for øget kvalitet*⁹ gentages kravene til bedre og stærkere uddannelser. Disse fordringer er ikke opstået ud af intet; også i et videre, internationalt perspektiv betones kvalitetssikringen af bl.a. læreruddannelsen, og en EU-rapport fra foråret 2006, *Quality Assurance in Teacher Education in Europe*¹⁰, sammenfatter reformer og debat, som meget vel kan åbne for nye kvalitetskrav i Danmark.

⁶ Jf. hjemmesiden for Danmarks ældste seminarium, Blaagaard Seminarium, www.blaagaardsem.dk

⁷ Citeret ovenfor.

⁸ Eva 2006b: 8.

⁹ Undervisningsministeriet 2006c: 3.

¹⁰ Eurydice 2006.

Nærværende afhandling tematiserer som sagt ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn, og vi indleder med præsentation af formål og problemformulering i kapitel 2.

I kapitel 3 følger videnskabsteoretiske og analysestrategiske overvejelser, begrebsmæssige konditionerings med mere, som betingelse for iagttagelse af ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn – der jo ikke er et rum i verden, men en abstrakt størrelse.

I kapitel 4 præsenteres og begrundes det empiriske materiale som grundlag for et dokumentstudie. Herefter følger analyserne:

Kapitel 5 tematiserer konstitutionshistorien, italesættelsen og dannelsen af CVUerne i perioden 1998-2006. CVU Storkøbenhavns historie fremlægges og iagttages som en lille fortælling under den store fortælling om organisationsforandringer.

I kapitel 6 standses den diakrone fremadskriden i det ”nu”, ledelsen i CVU Storkøbenhavn beslutter kvalitetssystemet, og vi iagttager denne beslutning som konstituerende for et ledelsesrum af mening med en sagsmæssig, tidslig og social dimension.

Efter de foregående kapitlers konstituering af ”tid og rum” som meningshorisont undersøges i kapitel 7 to udvalgte magtrelationer, før og efter beslutningen af kvalitetssystemet, set ”indefra og udefra” i relation til CVU Storkøbenhavn.

I konklusionen sammenfattes de iagttagede konditioner for ledelse i CVU Storkøbenhavn og afhandlingens resultater vurderes i henhold til den opstillede problemformulering. I den afsluttende perspektivering bredes blikket ud på ny med anlæg til videre undersøgelser af de mellemlange videregående uddannelsesinstitutioners mulighedsbetingelser i denne forandringsfase.

2. Formål og problemformulering

Afhandlings formål er at undersøge de ledelsesmæssige muligheder i en kompleks organisationsudvikling, hvor det endelige mål er usikkert, og hvor både nationale og internationale kræfter spiller med.

Med dette formål vil vi foretage en *eksplorativ undersøgelse*¹¹ af forhold, som har betydning for offentlig ledelse i dag, men som efter vores kendskab ikke er belyst andet steds. Undersøgelsen sigter mod afdækning af grundlaget for ledelsesmæssig handling, men fremstiller ikke handlingsanvisninger eller ”opskrifter” på, hvordan en ledelse kan eller bør agere¹².

Med henblik på de muligheder og begrænsninger, der kommer til syne som *kommunikative og beslutningsmæssige åbninger og fikseringer* ved iagttagelse af ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn i tilknytning til beslutningen om organisationens *Kvalitetssystem, uddannelses og udviklingsaktiviteter*¹³, vil vi opstille følgende problemformulering:

Hvordan emergerer et ledelsesrum i CVU Storkøbenhavn gennem beslutningen af organisationens kvalitetssystem, og hvordan kan dette rum konditioneres ved forhold angående konstitutionshistorie, mening og magt?

Det skal bemærkes, at vi bruger begrebet *emergens* i betydningen: *Opdukken eller kommen til syne som en helhed*, der ikke kan iagttages ud fra egenskaber ved de enkelte dele og/eller relationer herimellem. Emergensteoretikere i biologien og psykologien anser *bevidsthed* for en egenskab, der pludselig dukker op, når en organisme er blevet tilstrækkelig kompliceret¹⁴, og man kan som bekendt ikke få øje på bevidstheden ved at iagttage hjerneceller og deres indbyrdes forbindelser. I daglig tale siger man, at ”helheden er mere end summen af delene”, men emergensbegrebet omhandler ikke en ”sum af elementer + noget mere i form af relationer”, eftersom relationsdannelser gennem et systems selektion vil *kvalificere elementerne med henblik på et udsnit af deres muligheder*¹⁵. Komplexiteten i såvel bevidstheds- som sam-

¹¹ Andersen, Ib, 2003: 23.

¹² Vi stiller os med andre ord ikke an som konsulenter. Formålet er hverken *problemløsende/ normativt* eller *interventionsorienteret*. Ibid.: 28.

¹³ CVU Storkøbenhavn 2006.

¹⁴ Jf. Politikens Filosofi Leksikon, 1988, og Psykologisk-pædagogisk ordbog, 1997.

¹⁵ Luhmann 2005: 78 – eller med et eksempel fra nyere hjeneforskning: Børns tilpasningsevne til højst forskellige miljøer forklares ved, at indlæring af bestemte færdigheder (i f.eks. at tale et bestemt sprog) ledsages af myeliniseringsprocesser, som åbner for visse nerveforbindelser, mens andre fikseres som lukkede – hvorved det med tiden bliver sværere at lære nyt. Relationsdannelser (f.eks. mellem et spædbarn og dets mor) kvalificerer elementerne i barnets ”indlæringsystem” med henblik på et udsnit af deres muligheder.

fundssystemer er umådelig og skal i denne afhandling ikke gøres til genstand for yderligere behandling, da det falder uden for dens formål.

Problemformuleringen angår med andre ord ledelsesrummets *tilsynkomst* under bestemte betingelser for iagttagelse (konditionering: af latin *conditio*, betingelse). Grundlaget for vores iagttagelse af ledelsesrummet og dets *tilsynkomst* som genstand for iagttagelse behandles i dette og det følgende kapitel.

I den afsluttende perspektivering vil vi brede problemstillingen ud med anlæg til videre undersøgelser af de mellemlange videregående uddannelsers mulighedsbetingelser i en forandringsfase efter den forventede vedtagelse af lov om professionshøjskoler.

Afhandlingens formål er således eksplorativt i to betydninger: I sit hovedsigte *sonderende og problemidentificerende* med henblik på ledelsens handlerum i CVU Storkøbenhavn, men tillige *forundersøgende* gennem anlæg til videre afdækning af ledelsesbetingelser.

Men der er endnu et formål: Til undersøgelsens gennemførelse kræves et antal begreber som *optikker*, gennem hvilke vores genstand kommer til syne. Før disse kan bringes i anvendelse, må de konditioneres gennem opstilling af betingelser for indikation, således at vi i afhandlingen kan hævde, at ”et givet foreliggende er noget”. Hermed er formålet tillige *begrebsafklarende*.

Problemformuleringen kan sammen med formålet om begrebsafklaring foldes ud i fire delproblemer, som grundlag for afhandlingens disponering og progression. De fire delproblemer, som vil blive udfoldet i det følgende, angår:

1. Formålet om begrebsafklaring som betingelse for iagttagelse, udfoldet gennem videnskabsteoretisk argumentation og etablering af analysestrategi med konditionering af begreber og opstilling af iagttagelsesbetingelser.
2. Iagttagelse af CVUernes og CVU Storkøbenhavns konstitutionshistorie gennem studier af hhv. politiske dokumenter og lokale dokumenter fra CVU Storkøbenhavn.
3. Iagttagelse af ledelsens beslutning om et kvalitetssystem i CVU Storkøbenhavn gennem konstruktion af beslutningens ”nu” og gennem studie af kvalitetssystemet som dokument.
4. Iagttagelse af udvalgte magtforhold i og om CVU Storkøbenhavn, før og efter kvalitetssystemet, iagttaget som åbninger eller fikseringer i ledelsens handlerum gennem studier af hhv. lokale og politiske dokumenter.

2.1 Delproblem 1: Konditionering af begreber med henblik på iagttagelse

Problemstillingen angår forholdet mellem sprog og ”realiteter”, mellem betegneren og det betegnede.

En såkaldt *primitiv forestilling om den måde, sproget fungerer på*, opfatter sprogets ord som benævrende genstande og sætninger som forbindelser af sådanne benævnelser¹⁶. Men med den forståelse ville allerede noget så simpelt, som at bede en person købe fem røde æbler, volde problemer. For nok kan vi pege på runde genstande og kalde dem æbler, men hvordan udpeges farven rød og tallet fem?

Hvis alle definitioner var *ostensive* (udpegende, henvisende) kunne man forestille sig købmanden have forskellige skuffer med hhv. 1, 2, 3, 4 og 5 røde æbler, 1, 2, 3, 4 og 5 grønne æbler, 1, 2, 3 4 og 5 friske pærer, 1, 2, 3, 4 og 5 faste bananer osv. Så kunne han kigge i sine skuffer og genkende ”fem røde æbler” i den ene skuffe og ”tre faste bananer” i en anden.

Nu søger vi imidlertid ikke æbler, men et *ledelsesrum i CVU Storkøbenhavn*, og det finder vi ikke i nogen skuffe. Begrebet er abstrakt og kommer kun til syne for en abstraherende iagttagelse, dvs. ved at se bort fra noget. Hertil kræves særlige ”briller” (”kikkerter” eller ”mikroskoper”) med bestemt fokus, indstilling og styrke.

Samfundsvidenskaberne er – for at blive i billedsproget – som en optikerforretning med et uendeligt udvalg af synsforstærkende remedier. Og den sociale verden er, som vi ved, uendeligt kompleks. Når vi vælger et fænomen fra denne verden, hvilken optik skal vi da se det gennem, fra hvilken vinkel skal vi se det – og hvad skal vi abstrahere fra og hermed ikke se?

I afhandlingens kapitel 3 vil vi tematisere disse overvejelser forud for iagttagelse af ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn, idet vi spørger:

Hvordan muliggøres iagttagelse af et ledelsesrum, og hvordan udvikles en analysestrategi med henblik på en sådan iagttagelse?

2.2 Delproblem 2: Institutionshistorie som konstituerende for ledelsesrummet

Efter udvælgelse og skærpelse af iagttagelsesbetingelserne kan vi undersøge det empiriske materiale.

¹⁶ L. Wittgenstein: *Filosofiske undersøgelser*, Munksgaard 1994: 34-35.

Organisationsudviklingen fra seminarier til CVUer med perspektiv mod professionshøjskoler gennemføres ikke i tomrum, men efterlader institutionelle bindinger undervejs i form af sanktionerede idealer og forestillinger. I den enkelte organisation vil der være tale om kommunikative relationer, etableret i tilknytning til bestemte arbejdsformer, møde- og beslutningskulturer, dokumenter, medarbejdere, bygninger osv., og på et mere overordnet niveau efterlader den politiske italesættelse af institutionsforandringerne nogle idealer, som lokale organisationer må knytte an til, og som nye politiske italesættelser enten må knytte an til eller udstøde¹⁷.

I kapitel 5 tematiseres CVUernes konstitutionshistorie fra 1998 til 2006, med to organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer som horisont, samt CVU Storkøbenhavns konstitutionshistorie herunder, med henblik på spørgsmålet:

Hvordan konstitueres ledelsesrummets mulighedsbetingelser i CVU Storkøbenhavn?

2.3 Delproblem 3: Beslutningen af kvalitetssystemet som konstitutiv begivenhed

På baggrund af den diakrone horisont, der aftegnes gennem besvarelse af delproblem 2, kan vi foretage et synkront nedslag i organisationen CVU Storkøbenhavn i det øjeblik, ledelsen beslutter kvalitetssystemet.

Denne beslutning kan ikke uden videre karakteriseres som et valg mellem det ene eller det andet.

Som offentlig institution kan CVU Storkøbenhavn iagttages som et *medie* for politiske interesser og styringsambitioner¹⁸, og organisationens beslutninger viser sig på den baggrund ikke som ledelsens frie valg, men som udmøntninger af eksterne intentioner. Omvendt er CVU ledelsen som enhver anden ledelse underlagt handletvang og ”dømt” til at træffe beslutninger. Uden beslutninger, ingen ledelse og ingen organisation¹⁹.

En konstitutionshistorie har konstitueret et rum for beslutning; beslutningen træffes – og får konstitutive konsekvenser²⁰: Ledelsesrummet er ikke længere det samme; det har ikke samme mening. Vi vil spørge:

¹⁷ Med henvisning til Andersen, N.Å. 1995. Vi vil senere argumentere for, at ”institutionelle bindinger”, hverken på det lokale eller det politiske niveau skal forstås som psykologiske fænomener, men i betydningen *kommunikative fikseringer og åbninger for meningsmæssig tilslutning* (med henvisning til Luhmann, N. 2005).

¹⁸ Med henvisning til Andersen, N.Å., 2003: 316.

¹⁹ Luhmann, 2003: 37. Uddybes senere.

²⁰ Med tak til Erik Højbjerg for denne formulering.

Hvordan kommer beslutningen om kvalitetssystemet til syne som ledelsens meningshorisont i CVU Storkøbenhavn, og hvordan emergerer bestemte ledelsesrationaler herigenem?

2.4 Delproblem 4: Magtrelationer som konstituerende for ledelsesrummet

Ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn iagttages med besvarelsen af de to foregående delproblemer som konstitueret med en bestemt horisont og bestemte rationaler. Det kan nu konditioneres yderligere som åbninger for beslutninger og handlen ved undersøgelse af hhv. interne og eksterne magtrelationer, før og efter beslutningen af kvalitetssystemet.

Idet kvalitetssystemet endnu ikke er udfoldet og implementeret i organisationen, kan magtrelationerne ikke belyses gennem empiriske studier på alle positioner, internt og eksternt, før og efter beslutningen af kvalitetssystemet. Empirien aftvinger en begrænsning, som nødvendiggør studier af *interne relationer før* beslutningen af kvalitetssystemet, hvorved der efterlades positioner, som kun kan iagttages som *virtuelle*²¹.

Da vi anskuer magt som *kommunikative relationer*, der kommer til syne som åbninger eller fikseringer i ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn²², betyder de empiriske begrænsninger mindre for afhandlingens sigte, end hvis vi havde anskuet magten som en substans, der kunne og skulle dokumenteres værende i ledelsens eller andre gruppers besiddelse. I givet fald ville vi mangle dokumentation for denne besiddelse af nogle grupper til visse tider. Kommunikative relationers åbninger eller fikseringer kan gennem empiriske studier iagttages som *aktuelle*. Når sådanne studier ikke er mulige, må de som sagt fremstå som *virtuelle* sammen med andre virtuelle positioner.

Med de omtalte begrænsninger opstilles følgende delproblem:

Hvordan kommer CVU ledelsens magtrelationer til syne, aktuelt eller virtuelt, før og efter beslutningen af kvalitetssystemet som styringsredskab?

²¹ Distinktionerne *aktuel/ potentiel*, henholdsvis *aktualisering/ virtualisering*, diskuteres under konditioneringen af begrebet *mening*.

²² Jf. konditioneringen af begrebet *magt*.

3. Teoretisk fundament

I dette kapitel udvikles og begrundes den valgte analysestrategi med henblik på besvarelse af delproblem 1: *Hvordan muliggøres iagttagelse af et ledelsesrum og hvordan udvikles en analysestrategi med henblik på en sådan iagttagelse?*

Men hvorfor overhovedet tale om analysestrategi og ikke om metode – hvad er forskellen, og hvilken betydning har det for afhandlingens resultater? For at besvare dette må vi belyse forholdet mellem erkendelse og genstand, ikke mindst når genstanden er sociale fænomener.

Siden Max Weber har samfundsvidenskaberne udviklet sig i forskellige, sideløbende retninger, og der gives ikke på forhånd én bestemt, kanoniseret forståelse heraf. Helt fundamentalt er det end ikke givet, om samfundsmæssige fænomener skal beskrives nomotetisk, dvs. *forklarende* gennem påvisning af (objektive) årsagssammenhænge og lovmæssigheder (som i naturvidenskaberne), eller ideografisk, dvs. *forstående og fortolkende* gennem indlevelse og (subjektiv) ”medskaben” (som i humanvidenskaberne). I tilknytning hertil er det et stående spørgsmål, om samfundet som sådan skal betragtes som produktet af menneskers adfærd og handlen, eller om det f.eks. bør ansues som et selvdannende og selvopretholdende (autopoietisk) system af kommunikation.

Vi vil ikke tage stilling til disse meget omfattende teoretiske spørgsmål, men gennem overvejelser angående metode og analysestrategi søge at klargøre og argumentere for det teoretiske afsæt bag vores analyser. Formålet er at præcisere, hvad det er, vi taler om, og hvad vi kan vise gennem vore undersøgelser af et ledelsesrum og dets afgrænsninger. Taler vi om kendsgerninger eller begreber, om adfærd eller kommunikation?

3.1 Videnskabsteoretiske overvejelser vedrørende erkendelse og genstand

Forbindelsen mellem erkendelse og genstand, mellem iagttageren og det iagttagede, er afgørende for enhver undersøgelse af, og ethvert udsagn om forhold i verden. I det følgende vil vi søge at udkrystallisere to, grundlæggende forskellige, tilgange til dette spørgsmål. Der indgår en række navne i vores gennemgang, men det er ikke navnene, som er afgørende. Det afgørende er forholdet mellem betragteren af verden og den verden, der betragtes.

I 1637 og 1641 skrev franskmanden René Descartes bøgerne *Om metoden* og *Metafysiske Meditationer*²³, hvori han hævdede, at man med den rette metode, *logisk udledning* (dedukti-

²³ Årstal i dette afsnit fra *Politikens Filosofi Leksikon*, Politikens Forlag 1983.

on), kunne sikre erkendelsens gyldighed. Metoden kom herved til at stå som erkendelsens garant.

I de efterfølgende århundreder afviste de engelske empirister, at man gennem logisk tænkning kunne udlede viden om forhold i verden. Viden om faktiske forhold er betinget af sansning og erfaring, og den videnskabelige metode må være *induktiv*, beroende på slutninger fra observerede enkelttilfælde til almene regler eller love. I princippet er metoden den samme i dag, når man foretager en dataindsamling med henblik på udledning af generaliserede påstande.

Den induktive metode rejser imidlertid en række problemer. Allerede empiristen David Hume (1711-1776) beskrev *induktionsproblemet*: Uanset hvor ofte vi registrerer, at to begivenheder optræder sammen, er der intet bevis for, at de er forbundne, og at den ene begivenhed forårsager den anden. En induktiv bevisførelse er altså ikke mulig.

Skønt vi i dag ofte taler om, at videnskaben ”beviser” et eller andet (som når man hører, at ”videnskabelige undersøgelser viser, at rygning fører til kræft”), er der ikke tale om et bevis i logisk forstand. Statistisk kan man tale om *samvarians* mellem to forhold (eksempelvis at tilfælde af lungekræft optræder hyppigere hos rygere end hos ikke-rygere), men ikke om at det ene forhold beviseligt fører det andet med sig.

Metodeudviklingen ophørte imidlertid ikke med Humes kritik. I 1935 beskrev Karl Popper i *Logik der Forschung* den videnskabelige metode som *hypotetisk-deduktiv* i tre led: Først opstilles en hypotese til forklaring af et problem. Dernæst udledes fra hypotesen et antal forudsigelser eller iagttagelsessætninger af formen: ”givet denne hypotese, må følgende forhold kunne iagttages”. Sidst søges forudsigelserne afprøvet gennem observationer eller eksperimenter. I forlængelse af Hume havde Popper den pointe, at en hypotese ganske vist kan *falsificeres*, hvis det, vi iagttager, er i modstrid med hypotesen, men ikke verificeres, dvs. ikke ”bevises” som en lov eller almen regel. Hypotesen må blot antages som gyldig, indtil andet er vist, eller der er opstillet en ny hypotese med større udsigelseskraft.

Gennem disse historiske betragtninger kan vi nu først redegøre for, *hvad vi ikke vil* med denne afhandling. For uanset alle forskelle er der hele vejen fra Descartes til Popper – og videre helt frem til f.eks. de *randomiserede, kontrollerede og dobbeltblindede tests* i dagens lægevidenskab – tale om forsøg på at fundere erkendelsen i den rette anvendelse af en *metode*. Grundlaget herfor er den antagelse, at ”virkeligheden” gennem metodisk omhu lader sig erkende, uafhængig af betragteren. Denne antagelse kan imidlertid anfægtes, og det er gennem denne anfægtelse, vi vil lægge vores analyser an.

Allerede Immanuel Kant (1724-1804) gjorde opmærksom på, at erkendelse er bundet af erkendelsens anskuelsesformer og kategorier, og at virkeligheden *an sich* er utilgængelig uden

disse forudsætninger. Verden kommer til syne for os, og måden, den viser sig på, afhænger af vores tilgang til den²⁴.

Som sociale væsner afhænger vores tilgang til verden af den sociale sammenhæng, vi befinder os i. I bogen *The Structure of Scientific Revolutions* anførte videnskabssociologen Thomas Kuhn i 1962, at den videnskabelige erkendelse er socialt indlejret i et bestemt *paradigme* med fælles skrevne og uskrevne regler, lærebøger, traditioner m.v., som samler forskningen i en bestemt praksis. Forskeren kan ikke stille sig på et punkt udenfor verden, men indgår i en historisk og social sammenhæng. Som Bruno Latour anfører i forlængelse af Kuhn, opstår videnskabelige kendsgerninger *som resultat af komplicerede forhandlingsresultater*²⁵, og som Habermas fremhæver, har forskningen i det hele taget altid *en interesse* – nemlig i enten at *beherske* (med naturvidenskabernes tekniske erkendelsesinteresse), *forstå og fortolke* (med humanvidenskabernes praktiske erkendelsesinteresse) eller at *frigøre* (med filosofiens og samfundskritikkens emancipatoriske erkendelsesinteresse).

Idet videnskabelig erkendelse er indlejret i samfundet, spiller også andre samfundsmæssige forhold ind. Friedrich Nietzsche (1844-1900) anså videnskab, ligesom kunst, moral og religion, for at være et *fortolkningsperspektiv* på verden. Viljen til fortolkning er et udslag af viljen til magt, og kampen mellem de mulige fortolkningsperspektiver bliver derfor en *magtkamp*²⁶. I tilknytning hertil har Michel Foucault (1926-1984) karakteriseret en række *vidensregimer*, udtrykt ved bestemte diskurser indenfor en bestemt periode i en bestemt hegemonisk kontekst, hvorved spørgsmålet om sandhed fremtræder *indlejret i en tid som et spørgsmål om herredømme*.

For vores undersøgelse kan vi sammenfatte, at denne som enhver anden fremstilling er *situeret*. Hermed kan vi ikke opretholde forestillingen om ”den rene erkendelse”, garanteret ved en bestemt metode, men må anføre:

- at vi ikke fremstiller en ”objektiv”, af os uafhængig, realitet
- at vores undersøgelse er indlejret i sociale sammenhænge med bestemte interesser
- at vores fortolkning, som enhver anden, også er et spørgsmål om magt

²⁴ I det 20. århundrede har bl.a. atomfysikere peget på, at den genstand, vi ønsker at undersøge, viser sig efter de spørgsmål, vi stiller den og de undersøgelser, vi foretager. Spørger atomfysikeren, om de fysiske mindstebestanddele er stofflige partikler, viser de sig i partikelform, men undersøger man, om de er bølger, viser de sig som bølger (Jf. Tor Nørretranders: *Det udelelige*, Gyldendal 1990).

²⁵ Jensen, T.E. i Esmark m.fl. 2005: 187.

²⁶ Mht. fortolkningsperspektiver som magtkampe kan man blot tænke på polemikken efter muhammedtegningerne om ytringsfrihed eller islamisme eller på den amerikanske debat om skoleundervisning i Darwins udviklingslære eller ”intelligent design”. Men også samfundsvidenskabernes diskussion om *nomotetisk versus ideografisk metode* kan anskues som en kamp mellem fortolkningsperspektiver, således eksempelvis *økonomi eller statistik versus hermeneutik eller kritisk teori*.

3.2 Mod en analysestrategi på epistemologisk grundlag

Undersøgelsen af ledelsens handlerum i CVU Storkøbenhavn kan ikke være et spørgsmål om, hvordan ledelsens forhold ser ud ”i virkeligheden”, for hvis virkelighed ville vi da tale om? Der vil snarere være tale om en form for konstruktion.

I bogen *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne* tager forfatteren, Ib Andersen, stilling til, hvorvidt vi konstruerer virkeligheden, samtidig med at vi iagttager den, ved at anføre at han ... *antager, at der findes en materiel, fysisk verden, der er beboet af genstande og fysiske personer*²⁷.

Sådanne antagelser vil vi afholde os fra. Ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn er ikke et rum i verden, men i denne tekst vores gengivelse af nogle forhold, der kommer til syne, når vi spørger til dem. For vores formål er det hverken nødvendigt eller relevant at spørge om, hvor vidt disse forhold nu også kan genfindes i en materiel, fysisk verden, beboet af genstande og fysiske personer (med Ib Andersens formulering).

De valgte begreber, *institutionel historie, mening, beslutning, magt og handlerum*, vil være styrende for vores iagttagelse, og gennem denne former vi en størrelse, som ikke var til stede før. Vores analyse fremtræder som en konstruktion, der er situeret og indlejret i en social sammenhæng, nemlig på den ene side MPA-studiet og dets herskende paradigmer i en diskursiv kamp om et vidensregime, på den anden side vores tilgang til studiet, vores forudsætninger og forforståelse.

Idet vores betragtninger former det, vi betragter, må vi, som Kant, skille vores erkendelse af virkeligheden fra virkeligheden i sig selv og indføre et skel mellem en *epistemologisk* og en *ontologisk* tilgang til stoffet. Med dette skel vil vi undlade at tage stilling til ontologiske spørgsmål (såsom Ib Andersens om verdens beskaffenhed) med dertil knyttede metodiske problemer. Vi spørger ikke til verden, men til blikket der ser på verden og formulerer dette syn gennem sproget. Fremgangsmåden kan beskrives som ... *en form for spørgen, der ikke blot spørger til handlinger på et felt, men spørger til feltets måde at spørge på, spørger til kategoriernes, problemernes, problematikernes, argumenternes, temaernes og interessernes fremkomst*.²⁸.

Den ontologisk orienterede videnskab stiller som sit metodiske spørgsmål: *Hvilke procedure-regler skal anvendes for frembringelse af videnskabelig erkendelse?* Hermed bliver det metodereglerne, som afgør „*hvad der eksisterer, eller hvori virkeligheden består*“²⁹.

²⁷ Andersen, Ib, 2003: 35.

²⁸ Andersen, N. Å., 1999: 12.

²⁹ *ibid.*: 13

Med forskydningen til et epistemologisk perspektiv, er det derimod *perspektivet*, der konstruerer både iagttageren og det iagttagede³⁰. Blikket, der ser, bliver skabende og former både sin genstand og sig selv som iagttagere.

Hvilke redskaber har vi da til rådighed, når vi fralægger os den ontologisk orienterede videnskabs metoder?

I indledningen til bogen, *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*, skriver Esmark m.fl.: *Den sociale virkelighed konstrueres gennem anvendelsen af bestemte iagttagelsesledende begreber*³¹. Men for en videre undersøgelse må vi gå et skridt dybere. Med Åkerstrøm Andersen's analysestrategiske overvejelser, vil vi tematisere og behandle:

- Konditionering af begreber
- Konstruktion af genstand og iagttagelsespunkt
- Flytning af iagttagelsespunkt
- Problemer i forbindelse med valg af teori³²

Nedenfor uddybes først vores analysestrategi, hvorefter de nævnte punkter tematiseres og behandles i tilknytning til den valgte teori.

3.3 Analysestrategi og valg af teori

Mens den ontologisk orienterede videnskab forsøger at fundere en iagttagelse af verden, søger den epistemologiske at *iagttage iagttagelsen*, udtrykt ved et begreb eller en diskurs. Herved er det som sagt perspektivet, der konstruerer iagttageren som iagttagere og det iagttagede som iagttaget.

For at konstruktionen ikke skal indebære en vilkårlighed, forudsættes en eksplicitering af iagttagelsesbetingelserne. Målet er at hævde, at *under følgende iagttagelsesbetingelser kommer denne iagttagelse til syne som iagttagelse*. En eventuelt efterfølgende kritik kan hævde, at iagttagelsesbetingelserne er uklare, eller at det, som kommer til syne, har ringe udsigelseskraft. Men kritikken kan ikke anføre, at de indikerede iagttagelser ikke er reelt forefindende i verden. For denne kender den epistemologiske videnskab ikke til. Epistemologi omhandler erkendelse, ikke væren.

Når vi taler om at *konstruere* vores genstand, er det således ikke en genstand i verden, som konstrueres, men derimod en iagttagelse som iagttagelse og vores iagttagelse heraf. Mens

³⁰ *ibid.*: 14.

³¹ Esmark, 2005: 11.

³² Punktopstilling efter bearbejdelse af Andersen, 1999: 115-118 og 183-184.

CVU Storkøbenhavns ledelse som praktiker(e) iagttager og beslutter kvalitetssystemet under en bestemt horisont, iagttager vi som forskere ledelsens iagttagelse og beslutning som iagttagelse og beslutning.

Herved emergerer en række ledeforskelle, som gør genstanden observerbar: *Ledeforskellen konstruerer, hvordan noget overhovedet kan blive observerbart som genstand, og den konstruerer samtidig de kriterier, iagttageren må anvende i argumentation og begrebsdannelse*³³. Vi vil løbende tematisere disse ledeforskelle i tilknytning til de konkrete iagttagelser.

Også de begreber, vi anvender, er (som sagt) iagttagelsesledende, men begreber er aldrig entydigt definerbare. *Et begreb udgøres af en kondensering og generalisering af en mangfoldighed af mening og forventninger*³⁴.

Før begreberne kan anvendes, må de konditioneres gennem opstilling af betingelser for iagttagelse. Således for eksempel begrebet handlerum: *Handlerummets konditionering betyder en opstilling af betingelser for, hvornår det, vi iagttager, accepteres som et handlerum. Handlerummene i verden fortæller os jo ikke, hvordan de vil iagttages – der er kun iagttageren til at tage ansvar for iagttagelsen gennem en eksplicitering af iagttagelsesbetingelserne*³⁵. Foruden handlerum vil vi som sagt konditionere begreberne *institutionel historie, mening, beslutning og magt*.

Gennem en flerhed af ledeforskelle og begreber kan vi forskyde vores iagttagelsespunkt: *Iagttagelsespunktet er konstituerende for, hvad vi ser og hvilke problematikker, der dukker op*³⁶. Ved f.eks. at iagttage kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn som styringsredskab overfor afdelinger og medarbejderne vil vi kunne iagttage forskydninger i den interne balance af magt og afmagt under ledeforskellen styrer/ styret. Ved derimod at iagttage det som et led i akkrediteringsprocessen vil vi kunne iagttage åbninger og fikseringer i organisationens kommunikative relationer udadtil. Osv.

Gennem sådanne forskydninger kan vi gradvis aftegne *en meningsmæssig horisont* om ledelsens handlerum i CVU Storkøbenhavn i det nu, kvalitetssystemet beslattes.

Vi skriver *én* meningsmæssig horisont, for da vores analytiske konstruktion indebærer en række valg, er der mange sider af ledelsens handlerum vi ikke får mulighed for at iagttage.

³³ Andersen 1999: 183.

³⁴ Andersen 2003:31. Andersens eksempel: *Får man at vide om én, at hun er socialrådgiver, dukker en horisont af forskellige forventninger straks op, som f.eks. at "hun kategoriserer folk", "hun er nok venstreorienteret", "hun er social og omsorgsfuld"... osv. Ibid.*

³⁵ Frimor, 2002: 145, efter Andersen 1999.

³⁶ Andersen, 1999: 117.

Antallet af meningsmæssige horisonter kan aldrig indfanges i sin totalitet. Med valget af *kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn* som det centrale iagttagelsespunkt følger eksempelvis andre betingelser, end hvis vi havde valgt dette eller andre CVUers organisationsform, deres ledelsesstruktur, økonomimodel, sammenlægning af administrative funktioner eller andre forhold, der kommunikativt ville kunne fiksere et CVU som en organisatorisk enhed på tværs af seminarier og afdelinger.

Ligeledes følger med valget af den anførte iagttagelsesledende forskel af *styrer/ styret* andre betingelser, end hvis vi havde valgt forskelle vedrørende f.eks. økonomi, pædagogik eller ret til at tematisere eksempelvis ”den økonomisk tilpassede” eller ”lean” organisation”, ”den lærende organisation” eller ”den bureaukratiske organisation”.

De foretagne valg indebærer kort sagt en række fravalg, men muliggør netop herved koncentrationen om en særlig meningsmæssig horisont.

3.3.1 Konditionering af begreber

Konditionering af begreber betyder i denne sammenhæng: *Opstilling af betingelser for indikation*. Nedenfor konditioneres begreberne institutionel historie, mening, beslutning, magt og handlerum i tilknytning til bestemte teoridannelser. Da teorierne ikke er sammenfaldne, vil vi sidst i dette kapitel diskutere sammenstillingen af de valgte teorier under én analysestrategi.

Institutionel historie

Betegnelsen *institutionel teori* dækker en flerhed af teoretiske konstruktioner, og der gives mange muligheder for fortolkning³⁷.

I vores forståelse af begrebet *institutionel historie* vil vi knytte an til Niels Åkerstrøm Andersens diakrone analysestrategi (1995) og begreberne idealer, diskurser og institutioner:

Idealer er forankringspunkter for diskurser, dvs. selvforklarende punkter, hvor argumentationen stopper: *Et ideal er diskursens selvforklarende sidste reference*³⁸. I en given diskurs er der ingen, som problematiserer henvisningen til idealet. Det eneste, der forventes, er en diskussion af, om henvisningen er acceptabel eller ej.

³⁷ Dette diskuteres sidst i kapitlet.

³⁸ Andersen, N.Å. 1995: 18.

Idealer er forbilleder, der søges realiseret, men som er urealisable, fordi de forskydes, når de tilstræbes. Idealet er i sig selv tomt, og får kun mening, når der i dets diskursivering henvises til det i forbindelse med italesættelse af problemer, subjekter, objekter m.m.

Idealers diskursregulerende funktion er, at de konstituerer diskursen og den diskursive problemudpegning som en mulighed. Dette gør idealet ved at sætte et konstitutivt skel for, hvad der kan diskursiveres.

I vores analyse af den historiske udvikling i de mellemlange videregående uddannelser fra 1998 til foråret 2006 vil vi trække de idealer frem, der kommer til syne gennem et studie af relevante dokumenter fra perioden.

Diskurser er forankret i idealer³⁹. Et ideal diskursivers ved at blive sat i tale, og denne italesættelse fremstiller forskelle og ligheder, der skaber en diskursiv orden, som (gen)skaber sig selv. En orden, der er opbygget af ligheder, forskelle og relationer. Overgangen fra ideal til diskurs indebærer en selvstændiggørelse af idealet og dets italesættelse, og en diskurs skaber til stadighed nye temaer til forankring i idealet.

Vi vil i analysen af den historiske udvikling i de mellemlange videregående uddannelser undersøge diskursiveringer af de politiske idealer.

Institutioner er autorisationer af diskursive distinktioner. *Institutionalisering* [er] *den proces, hvorigennem diskursivt formulerede forskelle autoriseres og bindes til sanktioner, og hvor individer og kollektiver forpligtes på disse forskelle*.⁴⁰

Vi vil i analysen udpege hhv. *Centre for Videregående uddannelser og mellemlange videregående uddannelser* som institutioner.

Udgangspunktet for analysestrategien institutionel historie er, at samfundet med alle dets del-systemer og handlemuligheder er en institutionel konstruktion, herunder eksempelvis mellemlange videregående uddannelser eller Centre for Videregående Uddannelser. Den institutionelle konstruktion er på en gang produktiv og begrænsende⁴¹. Den er produktiv, da den skaber *positioner*, hvorfra individer og kollektiver kan iagttage sig selv som fornuftsvæsener, der evner at handle, som om de er rationelle aktører⁴². Den er samtidig begrænsende, idet den sætter *acceptregler* for, hvem der har adgang til de positioner, hvorfra man kan opføre sig

³⁹ Ibid.: 19

⁴⁰ Ibid.: 22

⁴¹ Andersen, N.Å. 1995: 16.

⁴² Vi vil vende tilbage til rationaler for ledelse i CVU Storkøbenhavn.

som fornuftsvæsen, og for hvad det vil sige at tale og handle fornuftigt. Den institutionelle konstruktion er på en gang både mulighed og magt. Den er et regime.

Med analysestrategien institutionel historie iagttages den institutionelle konstruktion og de muligheder og de begrænsninger, den indebærer. Ved at rulle institutionens historie tilbage og spore dens forankring i diskursive konflikter og kampe mellem idealer – eksempelvis om de mellemlange videregående uddannelsers kvalitet – bliver det muligt at iagttage de regler, hvorefter institutionen er dannet, og de muligheder og begrænsninger den institutionelle konstruktion sætter. Der sættes ligeledes fokus på en forståelse af *grænserne for, hvad der kan lade sig gøre*, og hvordan disse grænser er under forandring, og i den proces opstiller nye udfordringer og muligheder.

Den diakrone analysestrategi er en analysestrategi herunder, som har til formål at studere institutioners historiske dannelse over tid, hvor ”institutioner” forstås som *sanktionerede idealer og forestillinger*⁴³. I den diakrone analyse anskues tiden som fortløbende, og de analytiske objekter er diskurser og deres institutionalisering og forankring i idealer⁴⁴. Den analytiske proces består i registreringer af *hvordan, der i diskurser sættes forskelle*⁴⁵, jf. tidligere: *ledersforskelle* eller *styringsforskelle*. Analysen undersøger, hvordan nogle idealer dannes, diskursiveres og institutionaliseres, og hvordan andre idealer og diskurser udstødes og aldrig institutionaliseres.

Mening

Begrebet mening er et metabegreb, som omfatter alle begreber. Vi bringer det i spil, da ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn under ét kan anskues som en horisont af mening.

Vores forståelse af mening hidrører fra Luhmanns kapitel herom i *Sociale systemer* (2005). I og med tilknytningen til dette værk anskuer vi tillige *sociale systemer som kommunikation*⁴⁶, hvor kommunikation indikeres som selektion af, hvad der er meningsfuldt.

Mening indebærer sammenhæng og muliggør fortolkning, forståelse, meddelelse og handling. Men mening er selvreferentielt lukket og kan kun knytte an til (allerede etableret) mening:

⁴³ Ibid.: 17.

⁴⁴ Ibid.: 24.

⁴⁵ Ibid.: 25.

⁴⁶ For kort at repetere: Vi *anskuer, iagttager, indikerer og italesætter* samfundet som kommunikation, men tager ikke stilling til det ontologiske spørgsmål om, hvor vidt samfundet *er* kommunikation.

Mening henviser altid til mening og aldrig ud af det meningsmæssige til noget andet. Systemer, som er bundet til mening, kan derfor ikke opleve eller handle meningsfrit ... Også negationer har mening⁴⁷ ... Meningsaktivitetens selvbevægelighed er autopoiesis par excellence⁴⁸.

... Omskrevet til vores formål: Mening relateres til mening. Kun mening giver mening. For samfundet som et system af kommunikation giver alt mening. Også det, der kaldes meningsløst, giver mening (i meningen: ”meningsløst”). Mening kan kun vise tilbage til sig selv og genskaber sig selv ved at referere til sig selv (... og er derfor *autopoiesis par excellence*).

Mening er ikke ”et givet noget”: *Meningsprocessen er en stadig nydannelse af den meningskonstitutive difference mellem aktualitet og mulighed. Mening er den løbende aktualisering af muligheder.*⁴⁹ Ved iagttagelse af meningssammenhænge som iagttagelser, dvs. som indikationer af mening, kommer distinktionen mellem det givne og det mulige til syne gennem ledersforskellen *aktualitet/potentialitet* eller som *aktualisering/virtualisering*.

Vi skal indskyde den bemærkning, at det i den anvendte litteratur har været vanskeligt at finde en fælles og entydig forståelse af forskellen mellem sidstnævnte distinktioner, og vi har derfor valgt at konditionere dem til vores brug som følger:

Aktualitet/potentialitet vil angå iagttagelse af et forhold, der kommer til syne som *aktuelt* (foreliggende som givet), henholdsvis som *potentielt* (foreliggende som mulighed). Når vi taler om *aktualisering/virtualisering* vil vi derimod henvise til en iagttagelse af andres iagttagelse gennem italesættelse eller beslutning, hvor denne, netop som iagttagelse (dvs. som indikation gennem italesættelse eller beslutning) etablerer en *aktualisering* (indikerer noget som givet) henholdsvis en *virtualisering* (indikerer noget som mulighed).

Eksempelvis vil vi p.t. iagttage CVU-loven som *aktuel* (foreliggende som givet), loven om professionshøjskoler pt. derimod som *potentiel* (foreliggende som mulighed). Den politiske italesættelse af professionshøjskoler *virtualiserer* denne organisationsform (indikerer den som mulighed), mens loven om professionshøjskoler, i det ”nu” den vedtages, vil *aktualisere* denne (indikere organisationsformen som givet)⁵⁰.

⁴⁷ Luhmann 2005: 101.

⁴⁸ Ibid.: 105.

⁴⁹ Ibid.: 104.

⁵⁰ I vores abstract henviser vi til J.L.Austins begreb om speech acts, *talehandlinger*. At indikere noget som givet kræver en position, hvorfra man kan gøre det. Når bestyrelsesformanden i CVU Storkøbenhavn anfører, at ”forlaget om et kvalitetssystem er vedtaget”, *aktualiseres* kvalitetssystemet gennem formandens italesættelse som talehandling. Talen er handlingen: Vedtagelsen af systemet. Derimod kan kun Dronning Margrethe den 2. af Danmark *aktualisere* en lov om professionshøjskoler. Undervisningsministeren kan *virtualisere* loven (indikere den som mulighed) men dog ikke *aktualisere* den.

Da enhver *aktualisering* af muligheder fører til *virtualisering* af de muligheder, som ikke blev aktualiserede, er mening ustabil og henfalder, hvis den ikke reaktualiseres. Vi vil vende tilbage hertil i forbindelse med beslutninger som mening.

Generelt kan man sige om mening som fænomen, at det ... *forekommer i form af et overskud af henvisninger til yderligere muligheder for oplevelse og handling...* og at ... *enhver bestemt mening kvalificerer sig ved at gøre bestemte tilslutningsmuligheder nærliggende, mens andre synes usandsynlige*⁵¹.

De kommunikative henvisnings- eller tilslutningsmuligheder kan vise sig ved dekomponering af mening i tre dimensioner:

Sagsdimensionen omfatter meningsmæssige horisonter, gennem ledeforskellen *dette/ noget andet*. Vi vil senere (i kapitel 6) iagttage kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn som sag.

Tidsdimensionen omfatter andre meningsmæssige horisonter, hvorunder nutiden anskues som enheden af forskellen *fremtid: en horisont af forventninger/ fortid: et rum af erfaringer*. Vi vil senere iagttage ledelsens beslutning af kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn som konstituerende for tiden som strategisk meningshorisont i organisationen.

Med henblik på disse analyser og ikke mindst på en grundlæggende pointe i den afsluttende konklusion skal kort anføres, at Luhmanns – og hermed denne afhandlings – tidsforståelse tilsyneladende knytter an til filosoferne Martin Heideggers og hans forgænger Edmund Husserls fænomenologiske undersøgelser af hhv. *tidsligheden som eksistensvilkår* med døden som den yderste fremtidshorisont (Heidegger), og *den indre tidsbevidsthed* hvor tiden ikke kommer til syne i ”nu’er”, men i forskudte lag af forventninger og erindringer (Husserl)⁵². Vores pointe angår det forhold, at tiden som meningsdimension er fundamental i enhver erkendelse og iagttagelse, og at ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn derfor emergerer under *tid* som den grundlæggende meningshorisont.

Socialdimensionen omfatter igen andre meningsmæssige horisonter, iagttaget gennem ledeforskellen *ego/ alter* (os/ dem). Her er ikke tale om (psykologiske) rollefordelinger, men perspektiver for iagttagelse af meningssammenhænge. ”Ego og alter” står hverken for roller eller personer, men ... *særlige horisonter, som aggregerer og bundter meningsmæssige hen-*

⁵¹ Luhmann 2005: 99 og 100.

⁵² Heidegger, M.: *Sein und Zeit*, Tübingen 2001. Husserl, E.: *Zur Phänomenologie des inneren Zeitbewusstseins*, Husserliana bd. 10, 1966.

visninger⁵³. Vi vil senere iagttage ledelsens beslutning af kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn som konstituerende for de sociale horisonter om ledelsen og organisationen.

Beslutning

Alt andet lige består ledelse i at træffe beslutninger. Der findes flere beslutningsteorier, og vi vil knytte an til Luhmanns forståelse, hvor beslutning, som mening, indikeres som en *aktualisering af muligheder*, men med den særlige pointe, at beslutninger *fikserer kontingensen* og altså (for en tid) lukker af for andre muligheder.

Imidlertid finder vi det nærliggende, da vi også anvender begrebet institutionel historie, kort at undersøge James Marchs (1995) begreb om beslutninger under institutionel teori. Herved kan vi tillige anskueliggøre, hvordan denne afhandling ikke knytter an til ny institutionel teori i dens "traditionelle" form.

Vi skrev ovenfor: Den institutionelle konstruktion (f.eks. institutionaliseringen af en ledelse) skaber *positioner* ("ledelsesrum", f.eks. bestyrelsesmøder etc.), hvorfra individer og kollektiver kan iagttage sig selv som fornuftsvæsener, der evner at handle (beslutte), som om de er rationelle aktører (efter bestemte *rationaler*, som fremtræder fornuftige i omverdenens øjne).

For en første iagttagelse, dvs. for en iagttagelse af første orden, set gennem praktikerens øjne, drejer beslutning sig om afgørelser i forhold til en målsætning: "Da målet er dette, må følgende iværksættes som middel til målet". Vi (forfatterne) kender begge tænkningen fra vore daglige ledelsesopgaver, og om ikke andet er denne *mål-middel rationalitet* legitimerende overfor medarbejdere såvel som overordnede og omverdenen. Med den signaleres fornuftigt overblik såvel som handlekraft.

Imidlertid viser beslutningstagen sig i praksis mere kompleks end som så. Ofte skal der træffes beslutninger i en sag, hvis konsekvenser er uoverskuelige, og hvor interesser er sammenfiltrede. Og disse beslutninger skal træffes nu og her. Den institutionelle teoris såkaldte *skraldespandsmodel* for beslutningstagning kan i nogle sammenhænge forekomme illustrativ: Beslutningsanledninger, problemer, løsninger og beslutningstagere optræder samtidig og kombineres i en beslutning, som ikke nødvendigvis er rationel og målrettet⁵⁴. Det kan eksempelvis vise sig, at først ved beslutningen om en løsning kommer problemet til syne.

James March opregner fire forestillinger om beslutningers tilblivelse, som vi vil kommentere:

- Forestillingen, at beslutninger er resultat af bevidst, konsekvensstyret handling. Altså den forestilling, vi har kaldt *mål-middel rationalitet*. Vi vil inddrage perspektivet gen-

⁵³ Luhmann 2005: 120.

⁵⁴ March 1995: 66.

nem iagttagelse af CVU ledelsens selviagttagelse *som* rationel beslutningstager, men ikke opstille analyser efter dette rationale. Som forskningsmæssig tilgang ville det kræve, at vi kunne dokumentere årsagssammenhænge mellem beslutning og begivenhed, hvilket igen ville kræve en ontologisk videnskabelighed med hertil knyttede metodiske problemer.

- Forestillingen, at beslutninger er styret gennem et system af organisatoriske strukturer, regler, roller og vaner. Vi inddrager dette perspektiv gennem begrebet *institutionel historie*, men i den forståelse at vi iagttager *italesættelser af* strukturer, regler, roller og vaner – ikke disse størrelser i sig selv, som forefindende fænomener.
- Forestillingen, at beslutninger er påvirkede af interaktive miljøer af aktører, begivenheder og krav og indgår i netværk af systematisk imitation. Vi inddrager dette perspektiv som baggrund gennem Røvik (2004), men tematiserer det ikke i analyserne, da det ikke er afhandlingens sigte. Man kunne dog udmærket undersøge *kvalitetssikring* som en global ”opskrift” i Røviks forstand, hvilket vi afslutningsvis vil lægge an til for en videre undersøgelse.
- Forestillingen, at beslutningsudfaldet er irrelevant for forståelsen af beslutninger, da disse bedre kan forstås symbolsk eller som spørgsmål om *at give mening*. Dette aspekt vil vi uddybe nedenfor.

Spørgsmålet om *mening* har vi ovenfor tematiseret hos Luhmann, men lad os se nærmere på Marchs tematisering heraf.

March skriver: *Beslutningsritualerne forbinder rutinemæssige foreteelser til grundlæggende antagelser om naturens orden. De giver mening. Disse meninger kan være lige så udbredte som den grundlæggende ideologi for et samfund, der bygger på fornuft og deltagelse*⁵⁵.

Problemet i denne fremstilling er efter vores opfattelse, at den ikke går dybt nok, og at den er for upræcis. Formuleringen ”grundlæggende antagelser om naturens orden” er formodentlig ment metaforisk, men tænkningen forekommer at dreje sig om forhold, vi omtaler ovenfor under institutionel historie. Formuleringen ”de giver mening” antyder en fundering af meningsbegrebet i psykiske systemer, da dette ikke umiddelbart uddybes socialt eller kommunikativt. ”Disse meninger” udbredes ganske vist samfundsmæssigt i den næste sætning, men stadig uden at skelne mellem psyke og socialitet. Og som et sidste punkt: March taler om ”den” grundlæggende ideologi for et samfund – men hvilken, må vi spørge? Med talen om ”fornuft og deltagelse” tænker March velsagtens på velfærdssamfundet, hvilket forekommer meget rimeligt, men igen: Den ikke uddybede tale om én grundlæggende ideologi forekommer – efter postmodernismen – for unuanceret.

⁵⁵ March 1995: 68

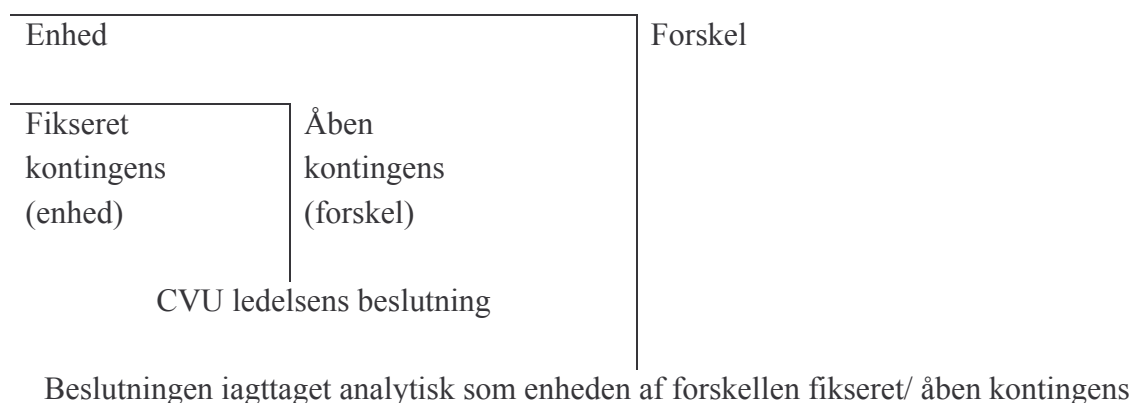
James March har været en af pionererne indenfor institutionel teori, og hans forskningsresultater har ubetvivlelig værdi. Det er dog vores opfattelse, at han i spørgsmålet om mening er for udifferentieret til videre analytisk brug.

Med ovenstående betragtninger vil vi først og fremmest anlægge vores forståelse af beslutninger i tilknytning til Luhmanns artikel *Beslutningens paradoks*⁵⁶.

Jævnfør Luhmann kan beslutninger iagttages som *selvskabte artefakter*⁵⁷. Betragtet kommunikativt består en organisation kun gennem sine beslutninger (som kommunikative artefakter), og kun indtil nye beslutninger knytter an hertil (heraf det selvskabte). Organisationer er i denne forstand ... *dømt til ustabilitet og opretholdes kun gennem yderligere tilslutning af beslutninger til beslutninger. Uden rekursiv bekræftelse forskydes eller forsvinder de*⁵⁸.

Med beslutningen om kvalitetssystemet manifesterer og genskaber CVU Storkøbenhavn sig selv som organisation, og med kvalitetssystemets mål om kvalitetsforbedringer lægges an til organisationens fornyede bevarelse gennem videre beslutninger.

En *beslutning* er i Luhmanns forstand en indikation (idet noget indikeres som værende besluttet). En beslutning *fikserer kontingensen* og lukker så at sige mulighedernes land. For en anden ordens iagttagelse, dvs. indikeret analytisk under enheden af forskellen enhed/ forskel, kommer CVU ledelsens beslutning til syne således (illustreret som en dobbelt ”Spencer-Brownsk galge”):⁵⁹



⁵⁶ Luhmann 2003.

⁵⁷ Luhmann 2003: 35.

⁵⁸ Andersen, N.Å. 2003b: 319. Ordet *rekursiv* henviser til Luhmanns begreb om autopoiesis, dvs. selv(gen)dannelse gennem egenreference (modsat fremmedreference).

⁵⁹ Vedrørende iagttagelse af anden orden: Andersen, N.Å. 2003: 22 ff.

Denne anden ordens iagttagelse vil vi udfolde i kapitel 6 om CVU ledelsens beslutning af kvalitetssystemet.

Magt

Magt er et omstridt og komplekst begreb. I sit bidrag til den danske magtudredning opregner Frølund Thomsen i alt 11 forskellige former for magt og indflydelse⁶⁰. Mange af disse handlinger, i tråd med Dahls klassiske definition (at A får B til at gøre noget, som B ellers ikke ville have gjort), om former for adfærdskontrol, hvilket gør dem uegnede for vores (ikke-ontologiske) iagttagelser. Vi har i stedet valgt at udkrystalisere tre magtformer hos Foucault som bidrag til vores analysestrategi.

Vi leder ikke efter magt som noget, der ”er”, men *skaber magt som noget, der kommer til syne, når vi anlægger et analytisk blik*⁶¹. Med distance til en instrumentel, behavioristisk magtforståelse leder vi ikke efter magten som

- *en substans, der kan besiddes af magthaveren ...*
- *en instrumental kausalrelation mellem givne aktører ...*
- *en form for tvang, der står i modsætning til frihed ...*⁶²,

... men konstruerer magten som kommunikative relationer, der emergerer for en forskningsmæssig iagttagelse.

I Andersen og Kaspersens *Klassiske og moderne samfundsteorier* (2005) anføres følgende under en tolkning af Foucaults magtbegreb: *Foucaults magt er ... ensbetydende med en elementær kraft, som er primær i forhold til sociale formationer og nærmest en grundkomponent i enhver social relation. Enhver relation er derfor en magtrelation, men må forstås som et åbent og foranderligt spil af kræfter... Magten eller kraften har ikke noget særligt væsen. Den er en neutral evne til at påvirke og forandre*⁶³.

Vi kan tilslutte os forståelsen af magten hos Foucault som grundkomponent i enhver social relation, men ikke at den skulle være en *neutral evne* (neutralitet: upartiskhed).

Foucaults sigte er efter vores opfattelse langt mere kritisk end som så. Magt indebærer en formning af andres handlerum (*to structure the possible field of action of others*). Det gennemføres, idet ... [Power] *is a mode of action that does not act directly and immediately on others. Instead, it acts upon their actions: an action upon an action ... it incites, it induces, it seduces, it makes easier or more difficult; it releases or contrives, makes more probable or*

⁶⁰ Frølund Thomsen (2003): 63.

⁶¹ Renisson 2005: 1.

⁶² Ibid.: 3.

⁶³ Svend-Åke Lindgren: *Foucault*, i Andersen og Kaspersen (red.) 2005: 340.

*less; in the extreme, it constrains or forbids absolutely, but it is always a way of acting upon one or more acting subjects by virtue of their acting or being capable of action. A set of actions upon other actions.*⁶⁴

Vi mener at kunne adskille følgende tre udfoldelser af magten hos Foucault:

1. Magt som disciplinering-gennem-overvågning.

Med udgangspunkt i en analyse af Jeremy Benthams ”Panoptikon”, en vision om det optimale fængsel, hvor vogteren når som helst kan iagttage enhver fange uden selv at blive iagttaget, skelner Foucault i *Overvågning og straf* (2002) mellem vogter og indsat, mellem at styre og at blive styret gennem overvågning, og genfinder denne distinktion ikke blot i fængslet, men også i kaserne, i skolen, i hospitalerne og på arbejdspladsen i en allestedsnærværende disciplinering gennem overvågning og kontrol⁶⁵.

Vi vil bl.a. iagttage kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn som redskab for *styring-gennem-overvågning* gennem dette blik på magt som disciplinering.

2. Magt som pastoral magt.

Denne magtform har rødder i de kristne institutioner, men viser sig i den moderne stat i afledte former. Målet er ”frelse” – i dag: helbred, velvære, sikkerhed⁶⁶, men i en videre dansk tolkning (gennem ”pædagogisering” af klienten, patienten, eleven eller medarbejderen) også eksempelvis *vilje til personlig udvikling*⁶⁷ eller *ansvar for egen læring*⁶⁸. Midlerne er forkyndelse (af vejen til frelsen), bekendelse (af egen mangelfuldhed) og vejledning (til forbedring).

Vi vil undersøge kvalitetsstyring og de interne relationer ledelse/ medarbejdere i CVU Storkøbenhavn som bærende af pastoral magt i form af *(belærende)-vejledning-til-forbedring*.

3. Magt som governmentality.

Ved governmentality, styring-af-mentalitet eller styringsmentalitet”, forstår vi et forhold, hvorved magtens former viser sig som statens styring gennem en indre disciplinering af subjektet (altså magtens subjekt). Regering eller det, at regere, er ifølge Foucault en magthandling, som (jf. ovenfor) beror på at forme andres mulige handlingsrum. Foucault mener, at magtforhold i stadig højere grad ”governmentaliseres”:

... power relations have come more and more under state control (although this state control has not taken the same form in pedagogical, judicial, economic, or family systems). Using

⁶⁴ Foucault 1994: 340-341.

⁶⁵ Foucault 2002: 251 og 317.

⁶⁶ Foucault 1994: 334.

⁶⁷ Nana Mik-Meyer: *Dømt til personlig udvikling*, Hans Reitzel 2004

⁶⁸ Renisson (2003).

*here the restricted meaning of the word "government", one could say that power relations have been progressively governmentalized, that is to say, elaborated, rationalized, and centralized in the form of, or under the auspices of, state institutions*⁶⁹.

Vi vil undersøge kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn som regeringens redskab for *styring-af-mentalitet* gennem dette blik på magt som governmentality.

De nævnte tre udfoldelser af magten står ikke isoleret, men vil altid komme til syne i *relationer af magt og modmagt*. For en analytisk iagttagelse kan modmagten eksempelvis emergere som en åbning for, at de styrede opnår kontrol over dagsordener eller beslutningsprocesser⁷⁰.

I følge Foucault kræver magtanalyse etablering af følgende (i vores forkortede oversættelse og omskrivning)⁷¹:

- *Uligheder*: Systemiske forskelle af differentieringer, der tillader handlen på andres handlinger, relateret til status, privilegier, indkomst, fordele, positioner, forskelle i sprog, kultur, viden og kompetencer med videre.
- *Magtens interesse*: Opretholdelse af privilegier, profit, autoritetsudøvelse, udøvelse af funktioner med videre.
- *Magtens instrumenter*: Trusler om overgreb, tale, økonomiske forskelle, kontrol, overvågning, regler.
- *Magtens institutionalisering*: Gennem et miks af traditioner, lovgivning, vaner eller aktuelle strømninger. Eller gennem et særligt "apparat" (f.eks. militæret). Eller gennem en flerhed af apparater, f.eks. i staten, der tager alt under sine vinger, anskuer globalt, regulerer og i en vis udstrækning fordeler alle magtrelationer.
- *Magt rationaler eller måden, hvorpå magtrelationer bringes i spil*: Magtens rationalisering, mere eller mindre effektivt og mere eller mindre sikker på sine resultater i forhold til omkostningerne. ... Magten er ikke et nøgent faktum, et institutionaliseret "noget" og heller ikke en struktur, som holder eller smadres: Den er noget, som er udviklet, omformet og organiseret; den udruster sig selv med processer, som er mere eller mindre tilpassede til situationen.

Handlerum

Vi vil som sagt iagttage ledelsens handlerum i CVU Storkøbenhavn som en meningsmæssig horisont med relationelle fikseringer og åbninger for kommunikation og beslutning. Ledelsen må kunne beslutte og kommunikere og lade nye beslutninger og kommunikationer knytte an hertil – eller sagt på en anden måde: ledelsen må kunne styre.

⁶⁹ Foucault 1994: 345.

⁷⁰ Frølund Thomsen 2003: 63 og 15-18.

⁷¹ Foucault 1994: 344-345.

*At styre består i at minimere en forskel ... Forudsætningen for styring er altid, at der først indsættes en forskel, som dernæst kan minimeres*⁷². Forskellen kan (for en målrationel betragtning, som for eksempel ledelsens iagttagelse af egne beslutninger) være mellem status og mål, og en minimering af forskellen består da i, at afstanden mellem den foreliggende status og de opsatte mål mindskes.

Selve den forskel, som indsættes med det konkrete styringstiltag kan i overensstemmelse med Luhmann kaldes ledeforskellen eller *styringsforskellen*. Når lederen vælger at ”gøre noget”, altså at foretage en selektion blandt de foreliggende handlemuligheder, etableres en difference: *Selektion er ... en operation, der udløses gennem etablering af en difference*, skriver Luhmann⁷³ og fortsætter: *... Al selektion forudsætter begrænsninger (constrains). En lededifference arrangerer disse begrænsninger.*

Ved selektionen skilles det, der vælges, fra det, som ikke vælges. Samtidig etableres en difference, som sætter grænser om handlerummet. Henrik Frimor (2002) oplister, med henvisning til Luhmanns funktionssystemer, en række velkendte styringsværktøjer, som etablerer hver deres ledende difference. Styringsværktøjet *Videnregnskab* skelner således, som videnskabsystemet, mellem viden og ikke-viden, mens *Organizational Learning*, som det pædagogiske funktionssystem, skelner mellem læring og ikke-læring⁷⁴. Osv.

I forlængelse af Frimor vil vi (forinden selve analyserne) hævde, at kvalitetssikringssystemet i CVU Storkøbenhavn etablerer en ledeforskel mellem kvalitet og ikke-kvalitet. Forskellen har for så vidt altid været til stede som en mulighed, men ved netop at vælge denne optik som grundlag for styring får ledelsen et særligt redskab i hænde. Dette har følger for ledelsens blik på organisationen og dermed for det handlerum, der aftegner sig.

For kvalitetssikringssystemer, som kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn, er forskellens to poler altomfattende, for så vidt som alle organisationens ydelser kan vurderes gennem optikken kvalitet/ ikke-kvalitet. Alt kan indikeres under denne difference – blot ikke differencen selv. Systemet har en blind plet, en plet som ikke kommer til syne ved en iagttagelse fra systemets eget perspektiv. For at se pletten må man som forsker (og som den leder, der vil forstå sine muligheder) anlægge en iagttagelse af anden orden, dvs. en iagttagelse af første ordens iagttagelsen som iagttagelse. Man må så at sige træde et skridt tilbage for at iagttage den iagttagelse, der ligger i selve kvalitetssikringssystemets optik.

⁷² Andersen og Thygesen 2004: 111.

⁷³ Luhmann 2005: 70.

⁷⁴ Frimor 2002: 146.

Ved anden ordens iagttagelse af et styringsværktøj som kvalitetssystemet ser man, at den blinde plet indebærer en *blindhed over for alle andre nuancer i organisationen*⁷⁵. Hermed etableres de begrænsninger, Luhmann talte om som følge af enhver selektion. Kvalitetssystemet inddeler organisationens ydelser i kvalitet og ikke-kvalitet efter de kvalitetsdefinitioner, systemet introducerer. Heri ligger nogle muligheder, men også en række begrænsninger, fx med hensyn til økonomiske forhold, medarbejdernes arbejdsforhold osv., men også for andre kvalitetsparametre end dem, systemet har øje for. Som handlerum er kvalitetsstyringen aftegnet ved sin ledeforskel, der på en gang er systemets mulighed og dets begrænsning.

Vi vil benytte begreberne handlerum og styringsværktøj løbende i de nævnte betydninger.

3.3.2 Konstruktion af genstand og iagttagelsespunkt

Med de ovenfor konditionerede begreber som iagttagelsesledende kan vi konstruere genstanden for vores iagttagelse som *forløb og snit i tid* og som *sociale relationer*, herunder *relationer af magt*. Iagttagelsespunktet kan herved forskydes i flere lag, hvilket vi gradvis vil udfolde i det følgende.

Diakront: Konstruktion af en konstitutionshistorie

Med henblik på besvarelse af problemformuleringens delspørgsmål 2 om institutionsudvikling og institutionelle bindinger vil vi konstruere et forløb i tid som ”en stor fortælling” om *organisationsudvikling inden for de mellemlange videregående uddannelser* og et sideordnet forløb i tid som ”en lille fortælling i den store”, om *CVU Storkøbenhavn*. Begge fortællinger konditioneres ved at anvende *institutionel historie* som analysestrategi.

Afhandlingens diakrone analyse bygger på dokumentstudier i perioden fra 1998 til 2006. Udgangspunktet er undervisningsminister Ole Vig Jensens debatoplæg *Det 21. århundredes uddannelsesinstitutioner* fra 1998, og vi vil undersøge, hvorledes der gennem politiske diskursiveringer i perioden frem til foråret 2006, hvor kvalitetssystemet besluttes i CVU Storkøbenhavn, sættes forskelle i tilknytning til de mellemlange videregående uddannelser som institution.

Ved konstruktionen af *den store fortælling* om de mellemlange videregående uddannelser tager vi udgangspunkt i politiske og forvaltningsmæssige dokumenter fra ministerielle hjemmesider. Ved konstruktion af *den lille fortælling* om CVU Storkøbenhavn, fra fusionsprocessen til beslutning af kvalitetssystemet, tager vi udgangspunkt i tre ”milepælsrapporter”, som de foreligger på CVU Storkøbenhavns intranet.

⁷⁵ Friemor 2002: 149.

Synkront: Konstruktion af beslutningens ”nu”

Med henblik på besvarelse af problemformuleringens delspørgsmål 3 vil vi foretage *et synkront snit* i den diakrone fortælling for at konstruere det øjeblik, ledelsen i CVU Storkøbenhavn beslutter kvalitetssystemet. Genstanden for vores iagttagelse kommer hermed til syne som en udvalgt indikation under de diakrone fortællingers meningsmæssige horisont – med et videre potentiale for mening.

Meningsmæssigt konstrueres beslutningens nu som enhed af forskellen *fremtid: en strøm af forventninger/ fortid: et rum af erfaringer*, og ledelsens handlerum i tilknytning til kvalitetssystemet kommer til syne som enhed af forskellen *aktualitet: en fiksering af muligheder/ potentialitet: en virtualisering af muligheder*.⁷⁶

Analysens empiriske grundlag er kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn, som det foreligger på intranet.

Relationelt på synkron og diakron baggrund: Konstruktion af magtforhold før og efter beslutningens nu

Ledelsens handlerum i CVU Storkøbenhavn kan videre iagttages som *magt til* f.eks. at udfolde kvalitetssystemet, at opretholde sig selv som organisation, at agere selvstændigt i forandringsprocessen osv.

Vi anskuer som sagt ikke magten som noget, der er, som en substans der besiddes af ledelsen (med ”magt over” andre), men som noget der produceres i kommunikationen⁷⁷. Magten kommer til syne som genstand for vores iagttagelse i kommunikative relationer mellem en part (”ego”) og en modpart (”alter”).

Vores magtanalyse tager udgangspunkt i studier af interne hørings svar på intranet til milepælsrapport 1 og 2 i CVU Storkøbenhavn, før beslutningen af kvalitetssystemet, samt dokumenter fra ministerielle hjemmesider og fra bestyrelsesformanden i CVU-Storkøbenhavn, efter beslutningen af kvalitetssystemet.

⁷⁶ Vi gør endnu en gang opmærksom på de teoretiske vanskeligheder vedrørende disse distinktioner. Vi skelnede tidligere ”aktuel/ potentiel” fra ”aktualisering/ virtualisering”, hvilket vi fastholder. Men i Andersen, N.Å. (1999: 121-123), optræder varianten ”aktualitet/ potentialitet”, hvilket vi ovenfor søger at forene med vore definitioner af ”aktualisering/ virtualisering”. Oversættelsen af Luhmann (2005: 104-105) er gennemført af forskere med pædagogisk baggrund, hvorimod Åkerstrøm Andersen har samfundsvidenskabelig baggrund. Det er muligt, at Luhmann tolkes forskelligt i de to forskningsmiljøer.

⁷⁷ Renisson 2005: 6.

3.3.3 Flytning af iagttagelsespunkt

Som det fremgår, underordnes konstruktionen af genstanden for iagttagelse tre organiseringsformer, hhv. *diakron*, *synkron* og *relationel* organisering. Dette muliggør en flytning af iagttagelsespunktet under to tidsmæssige horisonter og en relationel.

Tidsmæssigt organiseres iagttagelsen på to måder:

- Diakront, ved iagttagelse af en institutionel fortid, en organisation i nutid, og mulige fremtidshorisonter⁷⁸.
- Synkront, ved iagttagelse af øjeblikket for beslutningen af kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn.

Mens den diakrone organisering fastlægger et begivenhedsforløb og en virtuel fortsættelse, åbner den synkron iagttagelse af et ”nu” for *andre meningsmæssige tidsperspektiver*, relateret til dette.

Tiden som meningsmæssig dimension konstitueres ved, *at differencen mellem før og efter, som umiddelbart kan erfares i alle hændelser, relateres til særlige horisonter, nemlig dem, der forlænges ind i fortiden og ud i fremtiden ... Tiden bliver neutral i relation til nærvær og fravær, og det fraværende kan så fortolkes som samtidigt ...*⁷⁹.

Således kan den fraværende *fortid* fortolkes gennem iagttagelse af, hvorledes hhv. fremtiden, fortiden og nutiden blev iagttaget dengang – benævnt som hhv. *fortidsfremtid*, *fortidsfortid* og *fortidsnutid*. Fortidsfremtid findes ikke i diakron tid, men er en meningshorisont i nutiden. Vi kan i dag se tilbage på, hvordan man før anskuede fremtiden, hvilket er med til at forme vores blik på nutiden⁸⁰:

Et synkront snit muliggør kort sagt meningsmæssige forskydninger af tidsopfattelsen under samme diakrone horisont.

Men også relationelt anlægger vi to betragtningsmåder:

- Iagttagelse indefra: CVU Storkøbenhavn og dens omverden iagttaget fra ledelsens (rektors og/eller bestyrelsesformandens) side

⁷⁸ Disse horisonter afsøges i vores analyser som (virtuelle) muligheder efter ”den store fortælling” om organisationsudvikling indenfor de mellemlange videregående uddannelser.

⁷⁹ Luhmann 2005: 115-116.

⁸⁰ Et eksempel: Den aktuelle troværdighed hos computergiganten Microsoft kunne antages at følge af, at firmaet i rette tid har satset på pc’er som hver mands eje – ”det var fremsynet” siger man i daglig tale (og slutter herfra implicit til, at fremsynethed er en egenskab hos virksomheden, hvilket giver tillid til dens produkter). Microsofts *fortidsfremtid* bidrager i nutiden til at forme vores *mening* om organisationen.

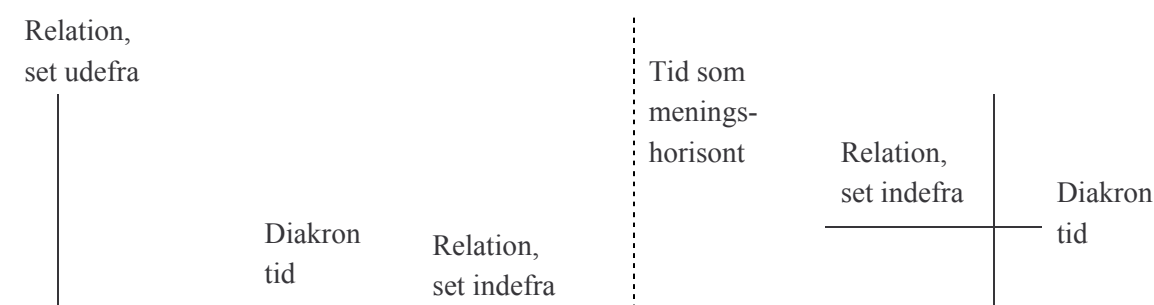
- Iagttagelse udefra: Omverdenens iagttagelse af CVU Storkøbenhavn eller af organisationsudviklingen som helhed

Disse (billedligt talt) ”rumlige snit” med CVU rektor i centrum muliggør en række meningsmæssige forskydninger af iagttagelsespunktet under samme organisatoriske og institutionelle horisont.

Under et kan de mulige iagttagelsespunkter opstilles skematisk med 2 x 4 snitflader:

Tidsmæssigt	Fremtiden <i>Diakront og meningsmæssigt</i>	Fortiden <i>Diakront og meningsmæssigt</i>
Relationelt		
Iagttagelse indefra	Ledelsens blik på fremtiden <i>diakront</i> (fx at et kvalitetssystem skal besluttes før UC akkreditering) <i>meningsmæssigt</i> (fx CVU Storkøbenhavns vision om at blive University College)	Ledelsens blik på fortiden <i>diakront</i> (fx at før CVU Storkøbenhavn var seminarierne selvejende) <i>meningsmæssigt</i> (fx at for 10 år siden havde seminarierne andre visioner)
Iagttagelse udefra	Andres blik på fremtiden <i>diakront</i> (fx at en lov om professionshøjskoler skal vedtages, før den kan træde i kraft) <i>meningsmæssigt</i> (fx professionshøjskoler som VK regeringens vision)	Andres blik på fortiden <i>diakront</i> (fx at udspillet om CVUer blev fremlagt under den tidligere SR-regering) <i>meningsmæssigt</i> (fx at Bertel Haarder ikke italesætter denne fortid som ideal)

Forskydninger af iagttagelsespunktet kan finde sted ved forskydninger af snittet mellem hhv. de relationelle og tidsmæssige forhold, eksempelvis⁸¹.



3.3.4 Bemærkninger til valg af teori

Som afslutning på dette teoretiske kapitel vil vi knytte nogle bemærkninger til valget og sammenstillingen af afhandlingens teoretiske grundlag.

⁸¹ Illustrationen tænkes i tre dimensioner: Relationer, diakron tid og tid som mening

Vi skal for det første understrege, at teorivalget er foretaget med henblik på besvarelse af problemformuleringen, og altså ikke med det formål at fremstille et overordnet teoretisk system. Vi vil ikke udfolde nogen teori eller noget begrebsapparat i sin helhed, men undersøge teordannelser og begreber med henblik på udvikling af en analysestrategi, som kan bruges til vores formål. Risikoen herved er, at det teoretiske grundlag fremstår amputeret, men vi vover at løbe denne risiko, da vi omvendt ville forskyde fokus fra empirien.

Fællesnævneren i vores brug af de valgte teorier er, at de anskues på et epistemologisk grundlag – sigende om erkendelser som iagttagelser (indikationer), men tavse om f.eks. personers handlinger og motiver. Da vores problemformulering angår ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn, finder vi denne tilgang relevant: Et ledelsesrum er ikke et fænomen i verden, men en iagttagelse af nogle muligheder indenfor en meningsmæssig horisont. Omvendt indebærer vores fremgangsmåde nogle problemer, da det ikke er alle de valgte teorier og begreber, som i deres udspring har et epistemologisk fundament.

Med Niels Åkerstrøm Andersens *Diskursive analysestrategier* (1999) som model lader vi de forskellige teorier ”spejle sig i hinanden” med henblik på udvikling af en analysestrategi til vores formål. Åkerstrøm Andersen påpeger selv det dobbelte problem, at der til denne manøvre kræves et sammenligningspunkt, og at dette får væsentlige forskelle, som adskiller teorierne, til at forsvinde⁸².

Vores samlingspunkt er Åkerstrøm Andersens begreb om *analysestrategi*, som han konstruerer med henvisning til Luhmann. Luhmann selv er hermed kun i begrænset omfang vores primære kilde. Mere centralt står Åkerstrøm Andersen og andre af de forskere på CBS, som indenfor det sidste årti har arbejdet med at udvikle analysestrategier til undersøgelse af forhold vedrørende (ledelse af) offentlige organisationer i Danmark.

Vi er bevidste om, at sammenstillingen af forskellige teorier indebærer en risiko for inkonsistens, da teorierne i deres udgangspunkt ikke fuldt ud taler om eller dækker over det samme. Vi har søgt at konditionere de centrale begreber og hermed gøre det klart, hvordan de forstås i vores sammenhæng, og på hvilken måde de fremstår som redskaber for vores iagttagelse, men vi vil afslutningsvis tematisere sammenstillingen af teorier.

Endvidere må vi anføre den problemstilling, at vi knytter an til at forholdsvis nyt og ”ungt” forskningsmiljø, hvilket betyder, at man ikke er nået til fuld enighed i et paradigme. Vi har omtalt tre varianter af *meningsbegrebets ledeforskel* (aktuel/ potentiel (hos os: foreliggende som givet/ foreliggende som mulighed), aktualisering/ virtualisering (hos os: indikation af, at noget er givet/ indikation af, at noget er en mulighed) eller aktualitet/ potentialitet (hvilken vi fremover vil udelade). Men vi ser også i nogle tilfælde uklarheder om, hvorvidt man omtaler

⁸² Andersen (1999): 150.

kommunikation eller aktører, diskursivering eller handling. Også Foucault kan være uklar på dette punkt (hvilket vel hidrører fra, at hans teori er udarbejdet gennem en lang forskerkarriere).

Nogle bemærkninger til de teoretiske grundstene:

Institutionel teori

Det, som kunne være det mest problematiske af vores teorivalg, indebærer at betragte begreber fra institutionel teori som spørgsmål om iagttagelser og kommunikation, mening og relationer.

Vi har valgt at tage udgangspunkt i institutionel historie, der bl.a. søger at iagttage stabiliseringen af meningssammenhænge i handlerum (institutionaliseringsanalyse). Der findes ingen begrebsliggørelse af individuel (subjektiv) mening stillet over for samfundsmæssig (objektiv) mening. Mening iagttages udelukkende gennem sprogbrug, italesættelse.

Problemerne kan derimod opstå ved inddragelse af begreber fra mere ”traditionel” institutionel teori. Vedrørende begrebet *dekobling* anfører Røvik eksempelvis, at det hos Meyer og Rowan *giver assosiasjoner til en viljesakt* og hos Brunsson omtales *som en form for organisatorisk hykleri (hyprocrisy)*, betragtet som en planmæssig strategi og altså en *bevidst handling*⁸³.

Vi ser i disse tolkninger det grundlæggende problem, at man udtaler sig om psykologiske fænomener, som er uhyre vanskelige at dokumentere. Enten må man gennemføre en lang række interviews (med risiko for, at de interviewede ikke udtrykker deres egentlige overbevisninger), eller også må man lade sig nøje med at konstatere, at der under et antal iagttagede forandringsprocesser viser sig en træghed i organisationsudviklingen. Det er studier af organisationsforandringer, som ligger til grund for den institutionelle teori, men uanset hvor mange interviews, man har gennemført i den forbindelse, er det vanskeligt at se holdbarheden i slutninger om medarbejderes tænkning, vilje eller bevidsthed. Med Popper kunne man spørge: Hvad er falsifikationskriteriet?

Disse konkrete videnskabsteoretiske og metodiske problemer er imidlertid ikke vores anliggende. Vi vil blot bemærke, at vi ikke inddrager institutionel teori som en sammenhængende teoretisk konstruktion, men udvælger et antal begreber, som vi tolker kommunikativt. I eksemplet med *dekobling* kan der for vores iagttagelse enten vise sig en *åbning for tilknytning* (kobling) eller *manglende åbning for tilknytning* (dekobling) til den meningsmæssige horisont, som kommer til syne gennem en ledelses beslutning om forandring.

⁸³ Røvik (2004): 299.

Konstruktivisme med en dansk vinkel

Vores samlingspunkt er som sagt Åkerstrøm Andersens *Diskursive analysestrategier*, hvori Niklas Luhmanns, Michel Foucaults, Reinhart Kosellecks og Ernesto Laclaus teoretier danner afsæt for udvikling af analysestrategier på epistemologisk grundlag. Siden har Åkerstrøm Andersen fulgt op i en række af de udvalgte tekster⁸⁴, foruden bl.a. Frimor (2002), Frankel (2003) og Rennison (2003 og 2005).

Vi skrev tidligere, at vores analyser fremtræder som *en konstruktion, der er situeret og indlejret i en social sammenhæng i tilknytning til MPA-studiet og dets herskende paradigmer i en diskursiv kamp om et vidensregime*. Gennem vores uddannelse har vi mødt et vidensregime med tilknytning til bl.a. Niklas Luhmanns og Michel Foucaults teorier. Når vi tilknytter os dette CBS regime skyldes det ikke mindst, at vi opfatter denne tilgang som havende en meget eksakt udsigelseskraft, foruden at den, gennem studier af offentlige organisationer, i en vis udstrækning foreligger som model for vores undersøgelse af ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn. Endelig indebærer modellen en omgåelse eller ”afparadoksering” af de metodiske problemer i tilknytning til en ontologisk videnskabelighed, vi har påpeget tidligere.

Som nævnt inddrages kun to tekster af Luhmann: Kapitel 2, *Mening*, fra *Sociale systemer* (2005 (1984)) og artiklen *Beslutningens paradoks* (2003 (1994)).

Foucault

Når vi anvender Foucaults begreber i konditioneringen af vores analyse, er det med viden om, at Foucault har udkrystaliseret disse begreber ved umådelig grundige undersøgelser af diskursformationer i bestemte historiske kontekster.

Foucaults genealogiske undersøgelser er dog ikke i principiel modstrid til vores institutionelle historie, hans diskursanalyser søger vi at overføre til undersøgelse af kommunikative og ledelsesmæssige ”rum”, og først og fremmest inddrager vi hans forståelse af magt som en relationel og ikke - neutral størrelse.

Sammenhængen under én analysestrategi

Kan de valgte teorier forenes og kan de danne grundlag for én analysestrategi?

De danske forskeres tekster i CBS-traditionen kan efter vores opfattelse med god rimelighed sammenstilles med Luhmann under ét vidensregime.

⁸⁴ Andersen,, N.Å 2003 og 2003b, 2004 sammen med Thygesen og 2005 sammen med Esmark og Lausten.

I nogle forståelser kan det være sværere at forene Luhmann med Foucault, men vi kan følge Betina Rennisons fundering af magt i begrebet emergens, da dette indebærer, at det sociale bliver til ved iagttagelsen: *Vi leder derved ikke efter magt som noget der "er", men vi skaber magt som noget, der kommer til syne, når vi anlægger et analytisk blik ... Vi leder ikke efter magt som en eller anden form for essens-kategori*⁸⁵.

For en "traditionel" forståelse af ny institutionel teori vil vores sammenstilling derimod være problematisk, da teorien i sit udgangspunkt ikke har noget med anden ordens iagttagelser at gøre, men betragter organisationer som organisationer og handlinger som handlinger. Vi vil her blot konstatere, at når vi taler om institutionalisering m.v. er det i betydningen *indikationer, som konstrueres gennem analytisk iagttagelse*. En institutionalisering er eksempelvis ikke i vores sammenhæng, hvad Rennison kalder en "essens-kategori", men et forhold, som kommer til syne for et forskningsmæssigt blik.

Vi tillader os altså at trække begreber ud af deres teoretiske sammenhæng, for at kunne bruge dem som blikke på vores empiriske materiale. Styrken er, at de som iagttagelsesledende kan have relevans for vores undersøgelse. Ulempen, at analysestrategien kan synes inkonsistent, hvis man tænker hver enkelt teori ind i sin helhed. Under ét vil vi derfor svare, at

- ja, begreber fra de valgte teorier kan ved konditionering danne grundlag for én analysestrategi.
- nej, de valgte teorier kan ikke uden videre forenes som teorier.

⁸⁵ Rennison (2005): 1.

4. Empiriske materialer

Vores problemformulering vægter et bestemt materiale, kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn, men den overordnede problemstilling er bredere og udgør en nødvendig horisont for besvarelse af problemformuleringen. Til belysning heraf har vi systematisk afsøgt:

- *Undervisningsministeriets hjemmeside* www.uvm.dk for lovgivning m.v. vedrørende CVU og Professionshøjskoler, foruden politiske tilkendegivelser herom i form af taler, hørings- og orienteringsbreve, af eller på vegne af de tre undervisningsministre Margrete Vestager, Ulla Tørnæs og Bertel Haarder, samt hørings svar og tilkendegivelser fra CVU-ledelser og bestyrelser.
- *Regeringens hjemmeside* www.globalisering.dk for dokumenter vedrørende oplæg om de mellemlange videregående uddannelser med henblik på planerne om Professionshøjskoler.
- *Finansministeriets hjemmeside* www.fm.dk for dokumenter vedrørende aftale om velfærd og investeringer i fremtiden, samt aftale om udmøntning af globaliseringspuljen, idet disse dokumenter indeholder det politiske forlig om etablering af professionshøjskoler.
- *EVA's hjemmeside* www.eva.dk for vejledninger og rapporter angående University College-akkreditering generelt og specielt vedrørende CVU Storkøbenhavn.
- *CVU Storkøbenhavns interne fusionsnet* www.cvustork.dk/fusion for høringsmaterialer vedrørende fusionsprocessen, organisationsstruktur og ledelses- og økonomimodel med videre.

Derudover har vi, gennem kontakt til udviklingsafdelingen i CVU Storkøbenhavn, holdt os orienteret om danske og europæiske initiativer vedrørende kvalitetssikring og kvalitetsvurdering af de mellemlange videregående uddannelser. På dette område er der ikke tale om en systematisk materialesøgning, men om materialer udvalgt af personer og udvalg, der har som professionel opgave at holde sig selv og deres organisation orienteret herom.

Vi har fravalgt undersøgelser af organisationsstrukturer og akkrediteringsforløb i andre CVU'er end CVU Storkøbenhavn, da høringsrapporter, organisationsmodeller og ikke mindst kvalitetssikringssystemer ikke er offentligt tilgængelige, men kræver privilegeret adgang til intranet. Vores afhandling kan hermed ikke belyse disse forhold for andre CVU'er, men da undersøgelsen, som sagt indledningsvis, gennemføres eksemplarisk i CVU Storkøbenhavn, finder vi ikke et komparativt grundlag nødvendigt for undersøgelsens formål.

Vi har endvidere fravalgt at foretage interviews med medlemmer af ledelsen i CVU Storkøbenhavn, da den ene af os, som relativt nært tilknyttet denne, ikke kan fremstå som en uhildet interviewer, men vil blive betragtet som politisk medspiller. Også selv om interviews blev

gennemført af den anden forfatter, kunne det ikke udelukkes, at medlemmer af CVU-ledelsen ville tænke en politisk vinkel ind i deres udtalelser. Vi finder imidlertid ikke interviews nødvendige for undersøgelsens formål, da vi, jf. vores analysestrategi, hverken spørger til konkrete personers vurderinger eller søger at påvise objektive årsager hertil eller virkninger heraf.

I forbindelse med den ene forfatters ansættelse i CVU Storkøbenhavn kan vi ikke afvise den kritik, at afhandlingen er farvet af bestemte interesser og et bestemt blik på såvel organisationen som den generelle organisationsudvikling, men vi tilstræber at anlægge et nøgternt blik på de foreliggende dokumenter.

På baggrund af den gennemførte materialesøgning har vi udvalgt:

- Ole Vig Jensens debatoplæg før CVU dannelserne, *Det 21. århundredes uddannelsesinstitutioner...*⁸⁶.
- De offentliggjorte dele af den politiske proces om CVU og Professionshøjskoler, fra meddelelse om lovforslaget om CVU i 1999 til og med Undervisningsministeriets Tilsynsplan 2006-2007 i november 2006⁸⁷.
- Rammerne om akkrediteringen til University College, belyst ved EVAs forudgående beskrivelse af evalueringskonceptet og efterfølgende erfaringsopsamling⁸⁸.
- CVU Storkøbenhavns fusionsproces, organisationsstruktur, ledelses- og økonomimodel, vision, mission og uddannelsesambitioner, fremstillet i tre interne fusionsrapporter samt høringssvar til de to første rapporter og ledelseskomentarer til det sidste høringssvar⁸⁹.
- CVU Storkøbenhavns akkrediteringsproces til University College og dets kvalitetssikringssystem udviklet i forbindelse hermed⁹⁰.
- En rapport om kvalitetssikringen af læreruddannelsen i 30 europæiske lande, udarbejdet af EU's institutionelle netværk, *EURYDICE ... for gathering, monitoring, processing and circulating reliable and readily comparable information on education systems and policies throughout Europe*⁹¹.

⁸⁶ Undervisningsministeriet 1998a.

⁸⁷ Materialerne fra Undervisningsministeriet i perioden 1999-2006 samt materialerne fra Finansministeriet og Regeringen.

⁸⁸ EVA 2005a og 2006b samt Undervisningsministeriet 2006h.

⁸⁹ Fusionsrapporter: CVU Storkøbenhavn 2004a-b og 2005. Høringssvar: 2004a2 og b2. Ledelseskomentarerne indgår i b2.

⁹⁰ EVA 2005b og 2006a, samt Undervisningsministeriet 2005 c og 2006g og CVU Storkøbenhavn 2006.

⁹¹ EURYDICE 1996, citat fra bagsiden.

5. Konstitutionshistorie: CVU'er og CVU Storkøbenhavn

De mellemlange videregående uddannelser har været under hastig forandring fra Ole Vig Jensen i 1998 udsendte *Det 21. århundredes uddannelsesinstitutioner – Debatoplæg om de videregående uddannelsers institutionelle struktur*⁹² og frem til den politiske aftale i november 2006 om *udmøntning af globaliseringspuljen m.m.*⁹³. En forandring, der har konstitueret *Centre for Videregående Uddannelser* som institutionsform for mellemlange videregående uddannelser, og hermed muliggjort oprettelsen af *CVU Storkøbenhavn* som et pædagogisk CVU med udbud af lærer- og pædagoguddannelser, efter- og videreuddannelse af lærere og pædagoger samt udviklings- og videntcenteraktiviteter tilknyttet lærer- og pædagoguddannelse og virksomhed.

I dette kapitel vil vi undersøge organisationsudviklingen gennem dens politiske diskursivering under fire undervisningsministre og dens lokale italesættelse under fusionen af tre (og senere flere) hidtil selvejende seminarier m.v. til den organisatoriske enhed, CVU Storkøbenhavn.

Vi vil iagttage, hvordan Ole Vig Jensens debatoplæg gennem CVUernes korte historie optræder med karakter af et *monument*, idet den diskursivering, som finder sted her, muliggør og konstituerer den videre debat og udvikling. Betegnelsen ”monument” anvendes med det forbehold, at vi kun iagttager en ganske kort periode under et forholdsvis snævert, uddannelsespolitisk felt. Vi kan således ikke afgøre oplæggets status under en videre historisk og politisk horisont.

Under denne begrænsende ramme understreges oplæggets monumentale karakter af, at der i de følgende år under ministrene Margrete Vestager og Ulla Tørnæs finder en autorisering sted af to af oplæggets diskursive distinktioner i *institutioner*⁹⁴:

- *Centre for Videregående Uddannelser* institutionaliseres formelt gennem lovgivning⁹⁵ og adskilles hermed institutionelt fra konkurrerende alternativer, først og fremmest seminarier og universiteter.
- *Mellemlange Videregående Uddannelser* (MVU) institutionaliseres ligeledes gennem lovgivning⁹⁶ og udskilles som et særligt uddannelsesområde til forskel fra henholdsvis korte og lange videregående uddannelser (KVU og LVU).

⁹² Undervisningsministeriet 1998a

⁹³ Finansministeriet 2006b

⁹⁴ Andersen, N.Å. 1995: 22

⁹⁵ Undervisningsministeriet 1999 (lovforslag) og 2000c (bekendtgørelse).

⁹⁶ Undervisningsministeriet 2000b.

Vi vil benævne perioden under hhv. Vestager og Tørnæs *mellempærioden*, idet de omtalte institutioners ideale forankring ikke anfægtes. Et ideal er som nævnt *diskursens selvforklarende sidste reference*, der sætter *konstitutive skel for, hvad der kan diskuteres*.⁹⁷ Idealer forankrer enhver eksplicitering.

Vi mener at kunne iagttage fire centrale *idealer* bag Ole Vig Jensens debatoplæg, hvis diskursivering vi følger i den politiske ”fortælling” om de mellemlange videregående uddannelser – og i den efterfølgende lille fortælling om CVU Storkøbenhavn. Debattens selvforklarende sidste referencer forekommer at være, at uddannelsesinstitutioner i det 21. århundrede og deres sammenslutninger skal karakteriseres ved:

1. Regional forankring
2. Globalt udsyn
3. Frivillighed i sammenslutningerne
4. Kvalitet i uddannelserne

I mellempærioden Vestager-Tørnæs er der ingen, som i de foreliggende materialer problematiserer henvisninger til disse idealer.

Det gør imidlertid Bertel Haarder kort efter sin tiltræden som undervisningsminister, og vi kalder denne periode for *bruddet*⁹⁸. Betegnelsen indikerer ikke en fuldstændig afvisning af den tidligere diskurs, men en *problemativering af* (nogle af) *idealerne som idealer*. Med Bertel Haarder trækkes idealerne frem af deres ”selvforklarenhed”, de italesættes, problematiseres og diskuteres. Til problematiseringen knytter Haarder endvidere italesættelsen af en helt ny institutionsform, *Professionshøjskoler* eller *Højskoler for videregående uddannelser*⁹⁹.

... Og her standser vores store fortælling. En lov om professionshøjskoler har været annonceret i 2006, men den er, trods forlig herom¹⁰⁰, udsendt til 2007. Imidlertid er institutionsformen allerede ultimo 2006 italesat som given i en række udsendelser fra Undervisningsministeriet.

Forinden den efterfølgende lille fortælling om dannelsen af CVU Storkøbenhavn i årene 2000-2005 har vi indskudt to afsnit, vi kalder *horisonten 1-2*, omhandlende hhv. en aktuel status vedrørende kvalitetssikring af europæiske læreruddannelser¹⁰¹ og planerne om professionshøjskoler. Ved iagttagelse af dansk undervisningspolitik hører et EU-perspektiv med, ikke mindst da Danmark under EU deltager i den fælles Bologna-proces til udvikling af de

⁹⁷ Andersen, N.Å. 1995: 18-19.

⁹⁸ Ibid.: 23.

⁹⁹ Regeringen 2005a: 7.

¹⁰⁰ <http://www.uvm.dk/06/globaftale.htm?menuid=6410>

¹⁰¹ Eurydice 2006.

videregående uddannelser i Europa med henblik på såvel *intern mobilitet* som *ekstern tiltrækning af studenter fra andre verdensdele*¹⁰².

Af Bologna deklARATIONENS 10 hovedmålsætninger lyder den femte: *Samarbejde om udvikling af kvalitetssikring*¹⁰³ og vi kan dermed i det efterfølgende kapitel 6 om beslutningen af et kvalitetssystem i CVU Storkøbenhavn iagttage denne under en horisont, som i det hele omfatter:

1. *kvalitetsidealet* siden Ole Vig Jensen
2. *kvalitetskravene* i forbindelse med UC-akkreditering af CVUer
3. *kvalitetsmålene* under Bologna-processen i Europa.

Nu først dog til den store fortælling om den danske organisationsudvikling, siden til hhv. EU- og professionshøjskoleperspektiverne som horisonter og sidst i kapitlet til den lille fortælling i den store, om CVU Storkøbenhavn.

5.1 Monumentet: Ole Vig Jensens debatoplæg

I 1998 udsendte undervisningsminister Ole Vig Jensen *Det 21. århundredes uddannelsesinstitutioner – Debatoplæg om de videregående uddannelsers institutionelle struktur*.

Baggrunden var, jf. forordet af Ole Vig Jensen selv, at *kravene og udfordringerne til de videregående uddannelsesinstitutioner vokser med stor hast*¹⁰⁴. Ole Vig Jensen anførte endvidere, at *... i modsætning til tidligere, hvor deres opgave kunne afgrænses i forhold til en relativ entydig målsætning, har den generelle samfundsudvikling betydet, at uddannelsesinstitutionerne må sprede sig over en række nye felter. Dette gælder f.eks. et intensiveret samarbejde med aftagerne, styrkede efter- og videreuddannelsesaktiviteter, internationalisering m.v. Samtidig stiller studerende, politikere, erhvervsliv og skatteborgerne med rette stadig større krav til kvalitetsudvikling, tværfaglighed, effektivitet og fleksibilitet. Hertil kommer et krav om, at stadig flere skal have en videregående uddannelse*¹⁰⁵.

Løsningen forelå ikke som givet i debatoplægget, og Ole Vig Jensen fremlagde to konkurrerende modeller vedrørende uddannelsernes fremtidige organisering:

- Mellemlange videregående uddannelser under universiteterne (Universitetsmodellen)
- Oprettelse af Centre for Videregående Uddannelser (CVU modellen)

¹⁰² www.ciriusonline.dk

¹⁰³ *ibid.*

¹⁰⁴ Undervisningsministeriet 1998a: 1

¹⁰⁵ *Ibid.*: 1

Af debatoplægget, hvorunder de to modeller altså blev fremlagt som sidestillede, fremgår, at et af hovedmålene med en reform skulle være *at sikre stærke og attraktive uddannelsesmuligheder på regionalt niveau*¹⁰⁶. Den geografiske spredning af uddannelsesinstitutionerne var, som man skrev, *under pres* som følge af de uddannelsessøgendes fravalg af de mindre, lokale uddannelsesinstitutioner til fordel for institutioner i større byer¹⁰⁷. Dette skulle imødegås ved at skabe *en institutionel struktur, der sikrer, at der udbydes uddannelse på et højt kvalitativt niveau på alle uddannelsesniveauer ... og ... en vis geografisk spredning af de videregående uddannelser*¹⁰⁸.

Hermed forelå altså idealet om *regional forankring*. Dette skulle imidlertid ikke forhindre et andet ideal i at komme til syne, idealet om *det globale udsyn*. Følgende passus fra Ole Vig Jensens oplæg ville for en videre undersøgelse sandsynligvis kunne knyttes an til den løbende (og tilsyneladende urokkelige) fortælling om Danmark som ”det lille land i den store verden”. Under alle omstændigheder vækker især den første sætning en ganske stærk genklang hos os, forfatterne:

*Uddannelse er Danmarks strategisk vigtigste råstof. Der hersker derfor ikke tvivl om, at det først og fremmest er gennem en målrettet satsning på uddannelse, at Danmark skal fastholde sin fremtrædende position i en stadig mere konkurrencepræget verden*¹⁰⁹.

Som helhed er der i disse linier efter vores anskuelse ikke tale om et argument, men om et *narrativ*, en meningssammenhæng i form af en fortælling.

Ole Vig Jensens fortælling knytter – sammen med idealet om regional forankring – an til en større fortælling om Danmark som velfærdsstat¹¹⁰. Vi vil derfor karakterisere hans idealer som *nationale* i den forstand, at de funderes i Danmarks selvforståelse som nation.

Idealet om *frivillighed i sammenslutningerne* kan i oplægget læses ud af beskrivelsen af de forskellige implementeringsmodeller. Herunder anføres bl.a., at *tvang gennem lovgivning er næppe et middel, som kan forventes taget i brug. En implementeringsmodel baseret på tvang*

¹⁰⁶ Ibid.: 5.

¹⁰⁷ Ibid.: 13.

¹⁰⁸ Ibid.: 3.

¹⁰⁹ Undervisningsministeriet 1998a: 2.

¹¹⁰ Debatbogen af Ove Kaj Pedersen m.fl., *Demokratiets lette tilstand*, Spektrum 1994, uddyber ”fortællingen om Danmark”, og kapitler er betitlet f.eks. *Den samfundsøkonomiske forestilling* eller *Det nationale skæbnefællesskab*. Vedrørende den lokale forankring anføres (p. 53): *Faktisk er nationalstatens historie uløseligt sammenhængende med kommunernes. Det moderne Danmark og dets historie starter i hjemstavnens ...*

*harmoner dårligt med et ønske om at basere en institutionel reform på uddannelsesinstitutionernes positive medvirken*¹¹¹.

Idealet om *kvalitet i uddannelserne* træder frem flere steder. Eksempelvis peger debatoplægget på nødvendigheden af en samling af de omkring 200 videregående uddannelsesinstitutioner som en forudsætning for at opretholde uddannelser på *et højt kvalitativt niveau* [... og igen:] *også i de geografiske yderområder*¹¹².

Kvalitetsidealet fremstilles med en lidt anden karakter end de foregående idealer ved at åbne for italesættelse af forskellen indenfor/udenfor: Indenfor er institutioner, der har *en tilstrækkelig faglig bredde og dybde til at følge med i den hastige vidensudvikling*¹¹³, udenfor er *de små institutioner, som har for få lærerkræfter inden for de enkelte fag til at skabe et dynamisk, opdateret og bredt dækkende fagligt miljø*¹¹⁴. I forlængelse heraf italesættes tillige forskellen *fremtid/fortid*: Fremtiden er *stærke og attraktive uddannelsesmuligheder på regionalt niveau*¹¹⁵, mens fortiden er mono-institutioner, der er *sårbare overfor de større udsving i de uddannelsessøgendes præferencer*¹¹⁶.

I sin helhed kan Ole Vig Jensens oplæg karakteriseres som *dansk* i sin tilknytning til den danske forestilling om nationen. Dette betyder imidlertid ikke, at det er ”slapt” i den forstand, at det kun bekræfter allerede eksisterende forestillinger. Gennem sin introduktion af en inklusions-/ eksklusionsproblematik i tilknytning til *kvalitetsidealet* bliver det tydeligt, at fortidens små institutioner er ekskluderede, og at fremtiden, det 21. århundrede, kræver stærkere sammenslutninger. Magten træder frem, i første omgang som pastoral (med debatoplægget som en første vejledning til forbedring), men disciplinering er ikke udelukket. Dog konkluderer oplægget noget tvetydigt: *Det mest hensigtsmæssige vil formentligt være, at en institutionel reform bliver gennemført ved brug af frivillig tvang og positive incitament* ...¹¹⁷

Iagttaget fra seminarieside (dvs. fra CVUernes institutionelle fortid) har formodentlig også universitetsmodellen som alternativ kunnet anskues som et incitament til at underkaste sig ”frivillig tvang”.

¹¹¹ Ibid.: 34.

¹¹² Ibid.: 1.

¹¹³ Ibid.: 13.

¹¹⁴ Ibid.: 15.

¹¹⁵ Ibid.: 5.

¹¹⁶ Ibid.: 18.

¹¹⁷ Ibid.: 35.

Debatoplægget fremstillede som nævnt fusioner mellem universiteterne og MVU institutionerne som én af to potentielle grundmodeller til en ny institutionel struktur på det videregående uddannelsesområde. Universitetsmodellen fremstod som sidestillet med CVU modellen, og vi genkender idealer fra det foregående:

- Lokal forankring: *Et grundlæggende krav til en fremtidig institutionsstruktur er ... at der opretholdes en geografisk spredning af de videregående uddannelsesmuligheder ...*¹¹⁸.
- Frivillighed: *... det præcise antal universiteter vil bero på, hvorledes de eksisterende videregående uddannelsesinstitutioner kan finde sammen på grundlag af nogle centralt formulerede kvalitative og kvantitative retningslinier koblet med incitamenter af forskellig art*¹¹⁹.
- Kvalitet i uddannelserne: *... fusioner skal dels sikre en større faglig bredde og dybde, som følge af en større volumen, dels skal de sikre en faglig opgradering og udvikling af MVU-institutionerne*¹²⁰.

CVU-modellen som alternativ blev fremlagt på samme grundlag:

- Lokal forankring: *Hovedformålet med etablering af CVU er, at de med et stort studentervolumen og bredt fagudbud op til bachelorniveau vil kunne bevare og styre et attraktivt regionalt uddannelsesudbud*¹²¹.
- Frivillighed: Der blev peget på en lang række muligheder for fusioner¹²².
- Kvalitet i uddannelserne: *... et sammenhængende, rummeligt og vidtfavnende uddannelsessystem med attraktive og ligeværdige uddannelsesmuligheder indenfor teoretisk og praktisk orienterede studier*¹²³. Dette skulle ... sikres gennem udviklingsbaseret af undervisning og uddannelse ved tildeling af udviklingsmidler til CVU¹²⁴.

Som et særligt træk vil vi afslutningsvis fremhæve en passus vedrørende CVU modellen, som anskueliggør frivilligheden som et grundlæggende ideal – endda dybere end kvalitetssikringen: *... Realiseringen af kvalitetsløftet afhænger naturligvis af midler, ressourcer og vilje på den enkelte institution til kvalitetsudvikling*¹²⁵.

Denne niveaustilling af frivillighed over kvalitet skulle ikke vare ved.

¹¹⁸ Ibid.: 31.

¹¹⁹ Ibid.: 31.

¹²⁰ Ibid.: 29.

¹²¹ Ibid.: 26.

¹²² Ibid.: 26.

¹²³ Ibid.: 26.

¹²⁴ Ibid.: 27.

¹²⁵ Ibid.: 27.

5.2 Mellemtiden: CVU dannelser og UC akkreditering

Den 15. november 1999 sendte Ole Vig Jensens afløser, undervisningsminister Margrethe Vestager *Lovforslag om Centre for Videregående Uddannelse* til høring¹²⁶, og regeringen Socialdemokraterne og Det Radikale Venstre indgik i maj 2000 forlig med Socialistisk Folkeparti og Enhedslisten om etablering af Centre for Videregående Uddannelse (CVU)¹²⁷. Diskursive distinktioner blev hermed institutionaliseret.

Den 27. november 2001 overgik regeringsmagten til Venstre og Det Konservative Folkeparti, og Ulla Tørnæs (Venstre) blev undervisningsminister¹²⁸.

Med regeringsskiftet iagttages ikke en afstandtagen fra Ole Vig Jensens idealer, men under begge ministre en videre italesættelse af organisationsudviklingen i forlængelse heraf. Først ses i Margrethe Vestagers tid en fortsat eksplicitering af idealerne regional forankring, frivillighed og kvalitet:

Regional forankring: Ifølge pressemeddelelse udsendt den 15. maj 2000 var målet *at bevare og videreudvikle det regionale udbud af uddannelse*¹²⁹.

Frivillighed: Lærer- og pædagogseminarier, sygeplejeskoler og andre mellemlange videregående uddannelsesinstitutioner fik mulighed for på frivillig basis at etablere selvejende institutioner, kaldet Centre for Videregående Uddannelse. Dette samarbejde kunne tage fire former:

- En ubetinget sammenlægning fra første færd
- Etablering af et betinget CVU
- Selvstændige institutioner i netværkssamarbejde – et supplement til CVUerne
- Enkeltstående institutioner¹³⁰

Kvalitet i uddannelserne: I forbindelse med fremsættelsen af lovforslaget om CVU underbyggede Vestager dette ideal med følgende italesættelse: *Ved at samle flere uddannelser i CVUer vil der i langt højere grad blive skabt mulighed for at sætte gang i en række tværfaglige udviklingsopgaver ... styrke uddannelsernes tilknytning til forskningsmiljøet ... og videreudvikle gamle uddannelser og skabe nye.*¹³¹ Siden påpegede Vestager, at det er først og fremmest af hensyn til de studerende og uddannelsernes kvalitet, at institutionerne bør gå sammen i skabelsen af CVUer¹³².

¹²⁶ Undervisningsministeriet 1999.

¹²⁷ Undervisningsministeriet 2000a.

¹²⁸ www.uvm.dk.

¹²⁹ Undervisningsministeriet 2000a: 1.

¹³⁰ Ibid.: 2.

¹³¹ Undervisningsministeriet 1999: 3.

¹³² Undervisningsministeriet 2000a.: 2.

Den alternative grundmodel fra Ole Vig Jensens debatoplæg med indfusionering af de mellemlange videregående uddannelser i universiteterne blev som sagt ikke realiseret. I stedet blev der i forbindelse med reformen af de videregående uddannelser indført en ny titel – professionsbachelor, som et kvalitetsstempel på uddannelser, der har et dynamisk samspil mellem teori og praksis. Professionsbachelortitlen blev niveaumæssigt sideordnet med universiteternes bacheloruddannelser¹³³.

Det var således CVU modellen, der blev realiseret, og der er siden lovens vedtagelse blevet arbejdet på at etablere CVUer i hele landet. Status i oktober 2006 er, at der er 22 CVUer og 14 enkeltstående mellemlange videregående uddannelsesinstitutioner¹³⁴.

I sommeren 2003, dvs. i Ulla Tørnæs periode, nedsatte Undervisningsministeren og Videnskabsministeren et fælles arbejdsudvalg på embedsmandsniveau, som skulle udarbejde notat om bl.a. CVUernes internationale betegnelse, herunder betingelser for en evt. ny betegnelse – f.eks. University College, der i international sammenhæng bedre end den daværende ”Center for Higher Education” signalerer, at CVUer udbyder uddannelse på bachelorniveau.

Ulla Tørnæs havde i sin tale til CVU-rektorkollegiet i maj 2003 tilkendegivet, at hun ville arbejde på at imødekomme CVUers ønske om at ændre den engelske betegnelse til ”University College”¹³⁵. I sin tale ved CVUernes 2. konference om Udvikling og Forskning den 27. november 2003 meddelte Tørnæs endvidere, at hun havde til hensigt at *brande* CVU som institutionsform ved at indføre en procedure for godkendelse af særligt excellente CVUer som ”University College”¹³⁶. Undervisningsministeren fremhævede, at *et University College er et CVU, som har indfriet CVU-visionen*¹³⁷. Betegnelsen skulle brande CVUers særlige *viden- og uddannelsesfelt* og særlige organisering af *videnopgaverne*.

Ansøgerne skulle dokumentere et højt *videnniveau*, en bred *uddannelses- og opgaveprofil*, et *veludviklet netværk* og en central position som regionalt *videncenter*. Ansøgerne skulle endvidere dokumentere en stabil institutionsform og en effektiv ledelse. Kravene skulle honoreres både indledningsvis og løbende for at opnå og bevare retten til kvalitetsbetegnelsen.

Vi iagttager under Tørnæs en anden sprogbrug (”viden- og uddannelsesfelt”, ”videnopgaverne”, ”videnniveau”, ”uddannelses- og opgaveprofil”, ”veludviklet netværk” osv.) foruden en mere kompromisløs vægtning af kvalitetskravene over frivilligheden, end under Vig Jensen.

¹³³ Ibid.: 2.

¹³⁴ Undervisningsministeriet 2006a.

¹³⁵ Undervisningsministeriet 2003a.: 4.

¹³⁶ Undervisningsministeriet 2003b.: 3.

¹³⁷ Ibid.: 3.

Dog er frivilligheden som ideal ikke udstødt: Det er op til CVUerne, om de vil søge kvalitetsbetegnelsen University College.

For at fastslå den fortsatte kurs tilkendegav Ulla Tørnæs tillige, at *CVU-institutionsformen er kommet for at blive. Den er ingen politisk døgnflue*¹³⁸.

Et nyt lovforslag, hvor kvalitetsbetegnelsen University College blev indført, blev fremsat i foråret 2004. I følge dette er det alene ubetingede CVUer, der kan søge om UC godkendelse¹³⁹.

Herefter begyndte evaluerings- og ansøgningsprocessen i februar 2005 efter en officiel start af Undervisningsministeriet og Danmarks Evalueringsinstitut, EVA, ved et stort informationsmøde for CVU sektoren i januar 2005. Første ansøgningsfrist for at blive akkrediteret til UC betegnelsen var den 4. april 2005. Inden da skulle institutionerne med hjælp fra EVA gennemføre en selvevalueringsproces, hvorigennem man skulle vurdere, om institutionerne var nået langt nok inden for de 10 såkaldte *kvalitetsfelter* til at søge om ministerens godkendelse.

5.3 Bruddet: Problematisering af idealer og institutioner

Den 18. februar 2005 afløste Bertil Haarder Ulla Tørnæs som undervisningsminister¹⁴⁰ og holdt den 27. april en tale ved CVU-bestyrelsens repræsentantskabsmøde, hvori han tilkendegav: *Oprindeligt var jeg ikke så positivt stemt for CVU-tankegangen. Men nu er CVU'erne der – og jeg har set, hvor meget der er sket. Det er den vej, der er valgt. ... Nu gælder det om at skabe nogle institutioner, som kan udbyde uddannelser i verdensklasse*¹⁴¹.

Citatet er på mange måder interessant, og vi vil vende tilbage til det senere. Først kan vi iagttagende, hvordan Bertel Haarder italesætter sig selv som en handlekraftig minister med selvstændige meninger. Også ved sin løbende sprogbrug skiller Bertel Haarder sig fra sin forgænger (i hans tid er det slut med *branding*, *videnopgaver* og *veludviklede netværk*), men selve dette at italesætte en personlig tvivl ved sin partifælle og forgængers tilkendegivelse signalerer politisk selvstændighed (hhv. frækhed eller gå-på-mod efter smag), formodentlig i kraft af et andet bagland indenfor partiet end forgængerens.

Haarders italesættelse af *uddannelser i verdensklasse* antyder endvidere, at idealet fra Ole Vig Jensen – om regional forankring i forening med globalt udsyn – er ved at skifte karakter.

¹³⁸ Ibid.: 1.

¹³⁹ Undervisningsministeriet 2005a.: 2.

¹⁴⁰ www.uvm.dk.

¹⁴¹ Undervisningsministeriet 2005b: 1.

Til møde i Globaliseringsrådet i november 2005 udarbejdede regeringen debatoplægget *Videregående uddannelser i verdensklasse – vision og strategi*¹⁴², og fra og med dette mener vi at kunne iagttage tydelige forandringer i de hidtidige idealer. Først og fremmest fremhæves *globaliseringen* stærkt og forbindes, ikke til regionalitet, men til *uddannelsernes anvendelighed og kvalitet*. Samtidig forskydes *frivilligheden* fra institutionssiden (”den enkelte institutions vilje til kvalitetsudvikling” hos Ole Vig) til brugersiden (”de unge” nedenfor):

*De videregående uddannelser skal være dynamiske og udbyde uddannelser, der løbende ændrer sig i lyset af ændrede behov på arbejdsmarkedet og i samfundet ... På alle videregående uddannelser skal kvaliteten være på et højt internationalt niveau, og uddannelserne skal kun bruges på arbejdsmarkedet ... De unge skal have sammenlignelig information om uddannelsernes kvalitet og jobmuligheder, så de kan træffe et kvalificeret studievalg*¹⁴³.

Kvalitetssikring italesættes ikke længere som mulighed, men som en betingelse for overhovedet at få offentlige tilskud:

*... videregående uddannelser i verdensklasse forudsætter systematisk kvalitetssikring. ... Alle uddannelser skal løbende vurderes af et uafhængigt organ og efter internationale standarder. Kun uddannelser, som opnår en akkreditering kan modtage offentlige tilskud*¹⁴⁴.

Som sagt forskydes frivilligheden til fordel for brugerne. På institutionssiden bliver der tale om tvungne ændringer:

*... institutionsstrukturen for de korte og mellemlange videregående uddannelser [er] ikke tidsvarende. Der er for mange små institutioner*¹⁴⁵ ... *De mellemlange videregående uddannelser skal samles i færre og stærkere uddannelsesmiljøer, som har den nødvendige faglige tyngde og ledelsesmæssige kapacitet til at udvikle og fremtidssikre uddannelserne*¹⁴⁶ ... *Regeringen foreslår derfor, at de nuværende 22 Centre for Videregående Uddannelser samles i færre og stærkere enheder – højskoler for videregående uddannelser*¹⁴⁷.

Det er ikke i debatoplægget anført, hvorledes etableringen af flerfaglige regionalt baserede højskoler skal finde sted, men ud fra retorikkens karakter vil vi vurdere, at et centralt udspil

¹⁴² Regeringen 2005a.

¹⁴³ Ibid.: 3

¹⁴⁴ Ibid.: 10

¹⁴⁵ Ibid.: 1

¹⁴⁶ Ibid.: 2

¹⁴⁷ Ibid.: 2 og 7.

omkring placeringen af professionshøjskoler ikke er udelukket som mulighed, og at dette indirekte kan blive styrende for de enkelte institutioners handlemuligheder¹⁴⁸.

Regeringen VK har således ikke fokus på regional forankring og uddannelsesinstitutioners eventuelle ønsker og interesser. Aftagernes (arbejdsmarkedets) og brugernes (de unges) behov sættes i centrum med sigte på globalt niveau (i verdensklasse), og kvalitetssikring er under ingen omstændigheder et spørgsmål om frivillighed.

Magtens ansigt har skiftet karakter.

5.4 Horisonten 1: Kvalitetssikring af europæiske læreruddannelser

Koncepter spredes internationalt og danner grundlag for beslutningsprocesser som led i en global udvikling.

Der kan som nævnt allerede i Ole Vig Jensens debatoplæg om *Det 21. århundredes uddannelsesinstitutioner* iagttages et ideal om globalt udsyn, men først med VK regeringens globaliseringsstrategi tager globaliseringsidealet over som måske det mest fundamentale – idet det knyttes til kvalitetssikring efter internationale standarder som betingelse for offentlige tilskud.

Lad os derfor se nærmere på disse *internationale standarder* for mellemlange videregående uddannelser – som endnu ikke forefindes ekspliciteret.

På EU-niveau er man opmærksom på, at kvalitetssikringen af ikke mindst læreruddannelsen foregår på meget forskellig vis i 30 europæiske lande¹⁴⁹.

Med Danmarks Evalueringsinstitut, EVA, har man i Danmark, som i 10 andre lande, et såkaldt *audit agency*, som arbejder på vegne af de offentlige myndigheder. I den tysktalende del af Belgien, Irland, England, Wales og Nordirland har man et *inspectionate*, og i andre lande er det undervisningsministeriet selv, som forestår evalueringerne. I næsten alle lande inkluderer evalueringsteamet *peers*, dvs. akademikere inden for samme disciplin men med særlig specialisering. Undtagelserne er UK og Irland, hvor man bruger *inspectors*, uddannede lærere eller administratorer indenfor undervisning. I nogle lande indgår *foreign experts* i evalueringsteamet, og i fem lande kan eller skal *students* indgå – ingen af delene gælder Danmark (E 2.1).

¹⁴⁸ Dette skrevet oktober 2006. Primo november kom et sådant udspil. Herom senere.

¹⁴⁹ EURYDICE 2006. I det følgende henvises til afsnit med oversigtstavler i denne rapport (f.eks. E 2.2).

Foruden Italien, Luxembourg, Østrig og Finland er Danmark det eneste land, som (endnu) ikke har nogen form for *regulations regarding the documents to be taken into account*, herunder ingen lovgivning som fastlægger, hvad undersøgelserne skal tage med i betragtning (*teaching methods, partnerships with schools, student performance, infrastructure* og/ eller andet) eller procedurer for evalueringerne (E 2.2, 2.3 og 2.4). Dette betyder dog ikke, at dansk praksis skiller sig ud fra almindelige procedurer vedrørende *site visit, internal evaluation report, interviews with the management and with academic and administrative staff* med videre.

Mere betydningsfuldt forekommer det at være, at man i omkring halvdelen af de øvrige lande indbefatter *classroom observation* og i England tillige *interviews with staff in partnership schools* (E 2.4). Med henblik på de danske idealer om styrkelse af uddannelsernes kvalitet, kunne det efter vores vurdering – hvis der skulle fremkomme politiske initiativer til harmonisering på EU-niveau – vise sig vanskeligt for Danmark at argumentere for, at man *ikke observerer den afholdte undervisning* eller interviewer praktikskolernes ledelser. Ligeledes kan der næppe stilles garantier for, at den danske akkreditering af CVUerne bliver et engangsfænomen, da stort set alle andre europæiske lande gennemfører eksterne evalueringer med regelmæssige mellemrum – fra 1 år i Irland til 12 år i Tjekkiet (E 2.5).

I Danmark findes der kun på universitetsniveau regulativer for *internal evaluation*, som ... *may consist of the systematic collection of data and the questioning of students, lecturers and other staff* (E 3, 3.3 og 3.4). Den gennemførte UC-akkrediteringsproces har som i mange andre lande indbefattet *management, academic staff og students*, men uden, som i 13 andre lande, at være gennemført med støtte af interne *evaluation experts* (E 3.2).

Accreditation and evaluation of in-service teacher education, (E 5) gennemføres i Danmark i forbindelse med UC akkrediteringen ved evaluering af den udbudte efter- og videreuddannelse af folkeskolens lærere og samspillet mellem grund- og efter og videreuddannelse (UC selvevalueringens spørgsmål 4.6¹⁵⁰). Evalueringen af *teaching methods, competences of trainers, participants opinions* med videre er i Danmark ikke underkastet regulativer, kun *the content of the activity* (E 5.4).

Skønt ændringer i ovennævnte forhold kunne påvirke de danske MVU-institutioner, er det efter vores vurdering først og fremmest i brugen af de gennemførte evalueringer, en harmonisering kunne få afgørende betydning for ledelse af de mellemlange videregående uddannelser.

For hvad vil følgerne være, hvis man med evalueringerne konstaterer *inadequate quality*? Skal organisationerne udarbejde og implementere *a plan for improvement*, risikerer man *penalties* eller kan man omvendt gennem forbedringer modtage *an increase in funding* (E 4)? I Frankrig indgår resultater af evalueringer hvert 4. år i grundlaget for forhandlinger om forny-

¹⁵⁰ EVA 2005b og 2006a.

else af de 4-årige bevillingskontrakter for *Instituts universitaires de formations des maîtres*. I Norge kan man med utilfredsstillende resultater ikke få lov at udbyde nye uddannelsesprogrammer. I England og Wales kan overordnede instanser evt. påbegynde *withdrawal of accreditation*¹⁵¹.

Opsummerende, men uden henvisning til bestemte lande, anfører rapporten, at evalueringernes resultater ... *may be used to take a major decision regarding the entitlement to award qualifications and obtain public funding ... In some cases, negative results may ultimately lead to the discontinuation of a programme or the closure of an institution* (E 6.2).

Kun i Danmark, den fransktalende del af Belgien, Irland og Østrig har disse spørgsmål (endnu) kun marginal, om nogen, betydning. Imidlertid bringes regeringens globaliseringsstrategi i erindring: *De eksisterende uddannelser skal akkrediteres inden for en kort årrække. Uddannelser, der ikke lever op til kriterierne, skal fratages deres statslige tilskud. Akkreditering skal foretages løbende – fx hvert femte år – for at sikre systematisk kvalitetssikring*¹⁵².

Som sagt: Koncepter spredtes internationalt og danner grundlag for beslutningsprocesser som led i en global udvikling. Som vi tidligere har været inde på, ligger det udenfor afhandlingens formål at undersøge *organisationsopskrifters spredning*¹⁵³, men selvom kvalitetssikring snare er et koncept end ligefrem en organisationsopskrift, genkendes italesættelsen af kvalitet fra bl.a. *total kvalitetsledelse* [Total Quality Management]¹⁵⁴.

En videre undersøgelse kunne tematisere spørgsmålet, om der evt. kan konstateres diskursiv tilknytning (herunder fælles idealer) mellem for eksempel TQM, som spredtes i første del af 90'erne¹⁵⁵, og kvalitetskonceptet i de offentlige uddannelser i Danmark og Europa 10 år senere. Vedrørende TQM skriver Røvik: *Den bedriftsfilosofi som TQM bygger på, fremstilles ofte i konceptlitteraturen som en vigtig forklaring på det japanske industriunderet i efterkrigstiden*¹⁵⁶.

Det spørgsmål, vi opstiller som en videre mulighed, angår ikke en evt. årsagssammenhæng tilbage fra japansk industriudvikling, men spørgsmålet hvorvidt konceptlitteraturens italesættelse af japanske industrividundere kan genfindes i den politiske diskurs om dansk og europæ-

¹⁵¹ Konsekvenserne heraf beskrives ikke i rapporten, men med en evalueringsfrekvens på 3 år i England og 6 år i Wales må man formode, at en positiv akkreditering er en forudsætning for en organisations ret til at udbyde uddannelser.

¹⁵² Regeringen 2006a: side 58

¹⁵³ Røvik 2004: 45 ff.

¹⁵⁴ Ibid.: 51, 55ff.

¹⁵⁵ Ibid.: 62-63.

¹⁵⁶ Ibid. 56.

isk undervisningspolitik. Fra et ledelsesperspektiv i en dansk uddannelsesinstitution ville en sådan sammenhæng være interessant, idet man ad den vej kunne forestille sig muligheden af at foregribe politiske tiltag.

5.5 Horisonten 2: Planerne om professionshøjskoler

Udviklingshistorien efter Ole Vig Jensens debatoplæg har vist, at universitetsmodellen ikke blev realiseret. Dette har dog ikke hindret, at diskussionen om en universitetsmodel fortsat er rullet.

Så sent som i undervisningsminister Bertel Haarders tale ved CVU bestyrelsens repræsentantskabsmøde den 27. april 2005, kommenterer ministeren spørgsmålet om CVU'ernes eventuelle overgang til universiteterne: *Vi skal i højere grad bruge kræfterne på CVU'ernes uddannelsesopgave og på, at CVU'erne skal skabe synlige resultater. Det forudsætter, at I ved, hvordan banen, I spiller på, ser ud – og hvordan den kommer til at se ud i fremtiden. At der politisk er enighed om, hvad mål og rammer for CVU'erne er*¹⁵⁷. Bertel Haarder meddeler samtidig, at Regeringen vil afvente kammeradvokatens vurdering af, om der er hjemmel i universitetsloven til, at universiteter kan sammenlægges med ikke-forskningsinstitutioner, før den vil tage stilling.

Regeringens stillingtagen kom som bekendt med globaliseringsudspillet, og budskabet er, at CVU'erne ikke skal indfusioneres i universiteterne – derimod skal de lade sig omdanne til professionshøjskoler.

Jf. Bertel Haarders tale den 27. april 2005 skulle der arbejdes for at skabe institutioner, der kunne udbyde uddannelser i verdensklasse¹⁵⁸. Siden kom oplægget til møde i Globaliseringsrådet, *Videregående uddannelser i verdensklasse – vision og strategier*¹⁵⁹, til at indgå i Globaliseringsrådets arbejde. Dette udmøntedes i Regeringens og Globaliseringsrådets oplæg i marts 2006, *Fremgang, fornyelse og tryghed – Strategi for Danmark i den globale økonomi*¹⁶⁰.

I sidstnævnte søger regeringen at institutionalisere diskursen vedrørende *uddannelser i verdensklasse* med følgende oplæg til ændringer for de mellemlange videregående uddannelser:

¹⁵⁷ Undervisningsministeriet 2005b.: 4.

¹⁵⁸ Ibid.: 1.

¹⁵⁹ Regeringen 2005a.

¹⁶⁰ Regeringen 2006, kapitel 6

- *Nye flerfaglige professionshøjskoler:* Alle institutioner for mellemlange videregående uddannelser skal samles i 6-8 flerfaglige regionalt baserede professionshøjskoler med fagligt stærke og moderne studiemiljøer.
- *Nye uddannelser skal målrettes nye behov*
- *Uddannelserne skal vurderes efter internationale standarder:* Alle korte og mellemlange videregående uddannelser skal vurderes efter internationale standarder af et uafhængigt akkrediteringsorgan. Kun uddannelser, der lever op til fastsatte kvalitetskrav, skal kunne få statslige tilskud.
- *Professionshøjskolerne skal samarbejde med universiteterne*

Undervisningsminister Bertel Haarder har i brev af 3. maj 2006 om fremtidssikring af de professionsbaserede videregående uddannelser opfordret bestyrelserne for de mellemlange videregående uddannelsesinstitutioner til at give deres bud på, hvordan initiativet i regeringens globaliseringsstrategi om dannelse af 6-8 flerfaglige og regionalt baserede professionshøjskoler bedst kan realiseres for institutionens vedkommende¹⁶¹.

De enkelte CVUer har i juni måned 2006 indsendt hørings svar til Undervisningsministeriet¹⁶².

Ministeriet har i august 2006 afholdt en række møder rundt i landet, hvor man drøftede professionshøjskolereformen med hhv. CVUerne, de enkeltstående MVU-institutioner og enkelte erhvervsskoler. Til møderne var udarbejdet *Regeringens udspil til dannelse af 6-8 flerfaglige og regionalt baserede professionshøjskoler*¹⁶³, hvori regeringen lægger op til, at der skal etableres i alt 7 professionshøjskoler: En i Region Midtjylland, en i Region Nordjylland, to i Region Hovedstaden, en i Region Sjælland og to i Region Syddanmark.

Drøftelserne på de regionale møder bar præg af positive tilkendegivelser overfor ideen om at samle professionsbacheloruddannelserne. I Hovedstadsområdet var der dog blandede holdninger til den foreslåede opdeling i to professionshøjskoler, hvor man især fra de enkeltstående seminariers side gerne ville have de pædagogiske uddannelser inddraget i det flerfaglige samarbejde og gerne så én stor professionshøjskole.

¹⁶¹ Undervisningsministeriet 2006b med bilag 2006c.

¹⁶² Mere herom i kapitel 7 under relationen regering/ forvaltningsenhed.

¹⁶³ Undervisningsministeriet 2006e.

5.6 CVU Storkøbenhavn

Så vidt den store fortælling, foreløbig. Som vi har iagttaget, udmøntede de politiske intentioner fra Ole Vig Jensen til Ulla Tørnæs sig i dannelse af Centre for Videregående Uddannelse. Vi vil nu se nærmere på et af disse: CVU Storkøbenhavn.

På baggrund af Folketingets ønsker om at reformere de mellemlange videregående uddannelser blev der i 2000 igangsat et samarbejde mellem Blaaagard Seminarium, Gladsaxe-seminariet, Københavns Dags- og Aftenseminarium samt Sygepleje- og Radiografskolen i Københavns Amt (SYRASK).

I 2001 indsendte man en ansøgning om godkendelse som *betinget kerneCVU*. Men da Københavns Amtsråd ikke ønskede at udlægge sygepleje- og radiografuddannelserne, blev der kun etableret en samarbejdsaftale med SYRASK vedr. udviklings- og efteruddannelsesaktiviteter¹⁶⁴.

CVU Storkøbenhavn blev siden godkendt og stiftet pr. 1. januar 2002, hvorefter rektor og øvrige medarbejdere, herunder medarbejdere fra efteruddannelsesaktiviteterne under den tidligere Danmarks Lærerhøjskole, blev ansat.

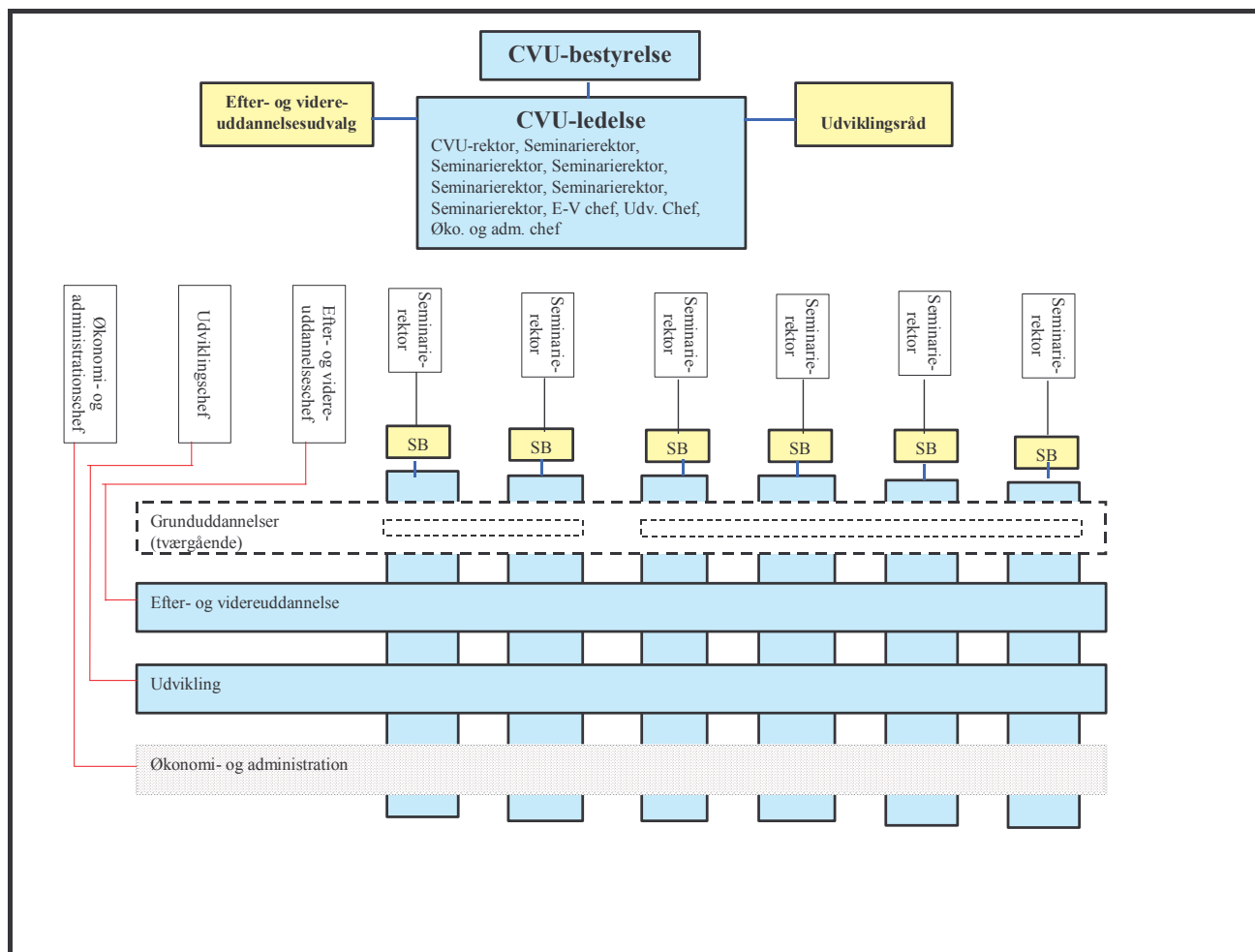
I foråret 2003 blev arbejdet med at forberede dannelsen af det ubetingede CVU Storkøbenhavn igangsat. I efteråret 2004 kom pædagogseminarierne Ballerupseminariet, Højvangsseminariet og Københavns Socialpædagogiske Seminarium til og i 2005 Amtscentret for Undervisningsmidler i Københavns Amt.

Studieåret 2004-2005 var præget af fusionsprocessen med tre store ”milepælsrapporter” til høring blandt de ansatte¹⁶⁵. Processen resulterede i en matrix-model for organisationen med de seks seminarier og Amtscentret som lodrette søjler og de fælles afdelinger, efter- og videreuddannelses- og udviklingsafdelingen, som tværgående bånd (figur 1 på næste side). Den økonomiske struktur blev en såkaldt ”skattemodel”, hvor hvert seminarium har selvstændig økonomi, men gennem et bruttobidrag af indtægterne yder til de fælles aktiviteter.

Den daglige ledelse under ansvar for CVU-bestyrelsen består af CVU-rektor sammen med administrationschef, uddannelseschef og udviklingschef, de seks seminarierektorer og leder af Amtcentreret for Undervisningsmidler.

¹⁶⁴ CVU Storkøbenhavn 2004a.: 5.

¹⁶⁵ CVU Storkøbenhavn 2004a og b og 2005.



Figur 1: CVU Storkøbenhavns ledelsesstruktur (før Amtscenteret for Undervisningsmidler kom med).¹⁶⁶

I milepælsrapporterne fra fusionsprocessen diskursiveres ingen uoverensstemmelse med den store, politiske fortælling om organisationsudvikling. Vi iagttager derimod, hvordan CVU Storkøbenhavn søger at skabe *mening* i sin lille fortælling – ikke ved at referere til den store, men ved selvstændigt at artikulere en meningssammenhæng og hermed italesætte den nye organisation som enhed.

Centralt i den lokale meningssammenhæng står CVU Storkøbenhavns *vision*. Denne er i fuld overensstemmelse med de politiske intentioner, men ansporer alligevel til en særlig indsats i det lokale fællesskab ved, på ”klassisk vis”, at inddrage et konkurrenceparameter: *CVU Storkøbenhavn skal være et af Danmarks førende University Colleges*¹⁶⁷.

I rapporterne genkendes de politiske idealer, ikke mindst vedrørende uddannelsernes *kvalitet*. Et kort eksempel sammenfatter flere politiske intentioner i et: *CVU Storkøbenhavns uddan-*

¹⁶⁶ Fra CVU Storkøbenhavn 2004b.

¹⁶⁷ CVU Storkøbenhavn 2004a: 18. Vi vil flere gange vende tilbage til denne.

*nelsestilbud skal være karakteriseret ved, at der uddannes kvalificerede og udviklingsorienterede professionsudøvere, der forholder sig til det nationale og internationale samfunds behov og forandringsprocesser*¹⁶⁸.

Kvaliteten kædes sammen med det globale udsyn under et aftagersigte.

Gennem fusionsprocesserne har CVU Storkøbenhavn i Københavns vestegn for så vidt understøttet det (oprindelige) politiske ideal *om regionalisering af uddannelserne*, og ligeledes er idealet om *frivillighed* tilgodeset i den konkrete sammenslutning af uddannelsesinstitutioner. Med CVU Storkøbenhavns placering i hovedstadsområdet tildeles det regionale dog ikke den store opmærksomhed. Ikke engang det faktum, at to af partnerinstitutionerne (Højvangsseminariet og KDAS) har lokale afdelinger på Bornholm bliver fremhævet specifikt i milepælsrapporterne, blot nævnt under præsentation af partnerinstitutionerne. Derimod er der (bl.a. i milepælsrapport 2 i afsnit 3.3) gjort rede for *internationaliseringen*, som tilsyneladende har større fokus.

I foråret 2005 søgte CVU Storkøbenhavn om at blive et ubetinget CVU med forventet tilbagedatering til d. 1.1.2005 og om at blive godkendt som University College. Akkrediteringsprocessen hertil forløb hen over sommeren 2005, og EVAs rapport *University College-Akkreditering, CVU-Storkøbenhavn* udkom i december 2005¹⁶⁹.

CVU Storkøbenhavn blev godkendt som ubetinget CVU med tilbagevirkende kraft til januar 2005, men i sin rapport indstillede EVA, at CVU-Storkøbenhavn blev *godkendt med forbehold* som University College. Blandt de mangler, EVA påpegede ved ansøgningen, var fraværet af et *kvalitetssystem*.

Et kvalitetssystem blev derfor udarbejdet i foråret 2006 og indsendt til EVA i anden runde sammen med anden efterlyst dokumentation. Herefter indstillede EVA i juni 2006 CVU Storkøbenhavn som University College til Undervisningsministeriet, og Undervisningsministeriet godkendte den 11. september 2006, at CVU Storkøbenhavn kan anvende kvalitetsbetegnelsen University College. Godkendelsen forudsætter dog, at der til EVA indsendes opfølgingsplan vedr. de kriterier, som stadig er *ikke-opfyldt* eller *delvist opfyldt* senest den 2. maj 2007¹⁷⁰.

¹⁶⁸ Ibid.: 19

¹⁶⁹ EVA 2005b.

¹⁷⁰ Undervisningsministeriet 2006g.

5.6.1 Konstituering af ledelsesrummets mulighedsbetingelser

Ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn er muliggjort af den politiske italesættelse og senere lovgivning om CVU og betingelserne for akkreditering til University College. Rummet er gennem fusionsprocessen forankret i en lokal meningssammenhæng under italesættelse af de politiske idealer.

Med sin status af University College fremstår CVU Storkøbenhavn i dag som legitim udbyder af mellemlange videregående uddannelser. Dette er imidlertid ingen garanti for organisationens fortsættelse.

Den 2. november 2006 indgik regeringen Venstre og Det Konservative Folkeparti, sammen med Socialdemokraterne, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre en bred politisk aftale¹⁷¹, der følger op på *Aftalen om fremtidens velstand og velfærd og investeringer i fremtiden*. Her er skabt enighed om at samle institutioner for videregående uddannelser i flerfaglige professionshøjskoler for de mellemlange videregående uddannelser. Universitetsmodellen er hermed afvist fra Folketingets side (indtil videre). Men CVU Storkøbenhavns projekt med at blive et af Danmarks førende University Colleges er blevet *forstyrret* af planerne om professionshøjskoler¹⁷².

Indtil videre er regeringens udspil, at der skal dannes to professionshøjskoler i Region Hovedstaden¹⁷³. Den ene foreslås etableret ved samling af institutioner, der udbyder lærer- og pædagoguddannelserne. Den anden foreslås dannet ved samling af øvrige institutioner med sundhedsfaglige, social, administrative, tekniske og merkantile uddannelsesmiljøer.

Hvis regeringens udspil bliver ført ud i livet, kan fremtiden for CVU Storkøbenhavn blive en fusion med de øvrige lærer- og pædagogseminarier i hovedstadsområdet til en Pædagogisk Professionshøjskole – hvilket CVU Storkøbenhavn for så vidt er positivt overfor¹⁷⁴. I givet fald vil det være af afgørende betydning, at CVU Storkøbenhavn gør sig selv til en attraktiv fusionspartner – hvilket man indirekte har arbejdet på gennem akkrediteringen til University College.

Udfaldet er ikke givet, og CVU Storkøbenhavn har ikke lagt an til at foregribe begivenhederne. Men hvilke muligheder har ledelsen under denne komplekse horisont? Hvordan fremtræder ledelsesrummet, iagttaget under meningsdistinktionen aktualitet/ potentialitet, eller med andre ord: Hvad er givet og hvad er muligt – for en *ledelsesmæssig iagttagelse*?

¹⁷¹ Finansministeriet 2006b.

¹⁷² Begrebet ”forstyrrelse” tematiseres kort i næste kapitel.

¹⁷³ Undervisningsministeriet 2006e.: 2.

¹⁷⁴ Undervisningsministeriet 2006f. Vi vender tilbage til dette.

I næste kapitel vil vi vende blikket for at iagttage ledelsesrummet indefra, altså fra et ledelsesperspektiv i CVU Storkøbenhavn.

Kronologisk springer vi en smule tilbage i vores fortælling og anlægger et synkront snit i det øjeblik i foråret 2006, hvor ledelsen beslutter et kvalitetssystem som betingelse for UC akkreditering. På dette tidspunkt står Bertel Haarders ”uddannelser i verdensklasse” og den europæiske Bologna-proces i horisonten, men hvad kommer til syne ved iagttagelse af ledelsesbeslutningen *som beslutning* og kvalitetssystemet *som sag*?

6. Ledelsesrummet gennem beslutningen af kvalitetssystemet

Som vi har været inde på, kan beslutningen af et *kvalitetssystem* i CVU Storkøbenhavn iagttages under en uddannelsespolitisk horisont, som i det hele omfatter:

- *Kvalitetsidealet* og dets diskursivering fra Ole Vig Jensen til Bertel Haarder
- *Kvalitetskravene* som de fremstilles i forbindelse med UC akkreditering
- *Kvalitetsmålene* som de opstilles under Bologna-processen i Europa.

I dette kapitel lader vi imidlertid horisonten stå – som ydre horisont – for at argumentere for, at ledelsens beslutning af et kvalitetssystem i CVU Storkøbenhavn kan iagttages som *konstituering af et meningsmæssigt rum for ledelse*. I dette emergerer (lokale) ledelsesrationaler som åbninger for yderligere beslutning og magt, angående:

1. Kvalitetssikring, iagttaget som styringsværktøj
2. Kvalitetssikring, iagttaget som legitimering
3. Kvalitetssikring, iagttaget som forebyggelse

Blikket vendes fra hastigt fremadskridende politiske diskurser til fordybelse i et stående øjeblikks ledelsesmæssige mening.

Vi understreger, at vi ikke skal udtale os om CVU ledelsens motiver eller tænkning. De anførte rationaler italesættes ikke af ledelsen, men kommer til syne ved iagttagelse af hhv. kvalitetssystemet som *sag*, ledelsens beslutning som *beslutning*, beslutningens konstituering af *tid* i organisationen, og de nævnte forhold som konstituerende for *sociale rum* om ledelsen. Under ét iagttages de tre rationaler som *kommunikative fikseringer/ åbninger* i ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn som mening.

Som helhed anlægges analysen gennem Luhmanns dekomponering af mening i en *sags-, tids- og socialdimension*¹⁷⁵ samt gennem hans forståelse af *beslutningers autopoiesis*¹⁷⁶.

Autopoiesis omhandler et systems selv(gen)dannelse gennem tilbagevisende (rekursiv) egenreference. *Beslutningers autopoiesis* angår dette, at et beslutningsunivers (som en ledelse) kan iagttages som et system, der genskaber og opretholder sig selv ved løbende henvisninger til egne, tidligere beslutninger. Systemet er lukket, men kan *forstyrres* – det kan påvirkes, men indoptager påvirkningen i sin videre egenreference, da det for så vidt selv afgør, hvad der anses for en forstyrrelse. Begrebet stammer fra biologien, hvor det i visse teorier bruges om cellers, nervesystemers etc. evne til selvopretholdelse.

¹⁷⁵ Luhmann 2005.

¹⁷⁶ Luhmann 2003.

Med dette udgangspunkt kan vi påbegynde en nærmere iagttagelse af ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn. Ved siden, i kapitel 7, at vende tilbage til den diakrone horisont, kan vi tillige inddrage denne som kondition for ledelsesrummet (men nu i et magtperspektiv).

Men lad os først rekapitulere den diakrone horisont, umiddelbart omkring ledelsens beslutning i foråret 2006.

Kvalitetssystemet blev besluttet af ledelsen i CVU Storkøbenhavn den 24. april 2006¹⁷⁷, hvor ledelsen (som nu) bestod af de seks seminarierektorer og leder af Amtscenteret, lederne af efter- og videreuddannelsesafdelingen og udviklingsafdelingen, administrationschefen og CVU-rektor¹⁷⁸.

Baggrunden var, som vi har beskrevet, at CVU Storkøbenhavn – med sin vision om, at blive et af Danmarks førende University Colleges¹⁷⁹, og med regeringens planer om professionshøjskoler med akkreditering efter internationale standarder¹⁸⁰ – var blevet *godkendt med forbehold*¹⁸¹ efter ansøgning om akkreditering til University College. Som det fremgår af rapporten, *University College akkreditering, CVU Storkøbenhavn*, begrundede Danmarks Evalueringsinstitut, EVA, bl.a. sit forbehold med, at CVU Storkøbenhavn manglede at opfylde det *centrale kriterium 5.1*, idet, som man skrev: *Der mangler dokumentation for samlet strategi for kvalitetssikring og -udvikling ...*¹⁸²

Efter vedtagelsen af kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn blev dette og anden dokumentation indsendt til EVA, og Undervisningsministeriet godkendte i september 2006, at CVU Storkøbenhavn kan anvende kvalitetsbetegnelsen University College¹⁸³.

Under denne diakrone horisont fremtræder *kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn* umiddelbart – dvs. for en målrational, ledelsesmæssig iagttagelse – som et middel til realisering af målet: Akkreditering af CVU Storkøbenhavn til University College. Dette som forudsætning for realisering af CVU Storkøbenhavns vision, at *CVU Storkøbenhavn skal være et af Danmarks førende University Colleges*¹⁸⁴, og som forberedelse til forventelige forhandlinger om professionshøjskoler.

¹⁷⁷ CVU Storkøbenhavn 2006.

¹⁷⁸ CVU Storkøbenhavn 2004a: 29 (Ledelsesmodellen, tilføjet leder af Amtscenteret, som kom til siden).

¹⁷⁹ Ibid.: 18.

¹⁸⁰ Regeringen 2005a: 11.

¹⁸¹ Eva 2005b.: 9.

¹⁸² Ibid.: 9.

¹⁸³ Undervisningsministeriet 2006g.

¹⁸⁴ CVU Storkøbenhavn 2004a: 18

I det følgende vil vi imidlertid lade denne iagttagelse af første orden ligge.

Ved at flytte blikket fra praktikerens iagttagelse af kvalitetssystemet som ”noget” (som *et manuskript*, som et *punkt på dagsordenen*, som *middel til målet* osv.) til en iagttagelse af praktikerens iagttagelse som iagttagelse, er det muligt at problematisere selvfølgeligheder ved at *deontologisere* vores genstand¹⁸⁵.

Med dette blik af anden orden fremtræder kvalitetssystemet ikke som fænomen, men som en iagttagelse, der kommer til syne som indikation indenfor rammen af en forskel¹⁸⁶. I det følgende vil vi iagttage og hermed indikere:

- *Sagen, Kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn*, under forskellen dette/ noget andet
- *Tiden som strategisk rum* under forskellen fremtid/ fortid – herunder:
 - *Beslutningen og kampen om fremtiden*
 - *Strategiske konfliktpotentialer under en ”polykron” tidshorison*
 - *Kvalitetssystemets paradoks: Fremtiden som fremtidsfortid*
- *Sociale horisonter om ledelsesrummet*, under forskellen ego/ alter eller os/ dem
- *Ledelsesrationalerne styring, legitimering og forebyggelse*, udledt af ovenstående

6.1 Sagen, Kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn

Kvalitetssystemet er et manuskript på 29 sider, benævnt *Kvalitetssystem. Uddannelses- og Udviklingsaktiviteter. CVU Storkøbenhavn*¹⁸⁷.

I manuskriptets indledning fremlægges målsætninger for *kvalitetssikring og kvalitetsudvikling*, en overordnet strategi for *kvalitetssikring* præsenteres, planer for *evaluering og udvikling af kvalitetssystemet* fremlægges, og et kommende kvalitetssystem i en *højskoledannelse* foregribes med yderligere henvisning til *Bolognaprocessen*, det europæiske samarbejde om de videregående uddannelser i Europa¹⁸⁸. Vi har tidligere omtalt organisationen Eurydice rapport om kvalitetssikring af de europæiske læreruddannelser, og kan tilføje at også denne er, som man skriver, *closely linked* til Bolognaprocessen¹⁸⁹. Fra CVU Storkøbenhavns side foregribes med andre ord såvel en national som en overnational udvikling, hhv. dannelse af professionshøjskoler og kvalitetssikring i europæisk regi.

¹⁸⁵ Andersen, N.Å. 1999: 14-15.

¹⁸⁶ Andersen, N.Å, 2003: 22.

¹⁸⁷ CVU Storkøbenhavn 2006.

¹⁸⁸ Ibid.: 2-5.

¹⁸⁹ Eurydice 2006: 3.

Kvalitetssystemets indledning afrundes med et udviklingssigte, hvorunder man bl.a. taler om at koble *output- og outcomeperspektiver* med blik for samfundets og aftagernes behov¹⁹⁰. I sin helhed diskursiveres altså i indledningen den dobbelthed, at man med kvalitetssystemet søger at italesætte den krævede (kvalitets-)sikring og samtidig fastholde en åbning for (kvalitets-)udvikling: *Kvalitetssikring og kvalitetsudvikling i CVU Storkøbenhavn skal betyde sikkerhed for høj kvalitet i alle ydelser og tilbud uden at forfalde til rigid kontrol eller mekaniske ritualer*¹⁹¹.

Kvalitetssystemets næste afsnit består af en *Kvalitetsmatrice for uddannelsesaktiviteter*, en skematisk oversigt, inddelt i kolonnerne *niveau, fokusområde, metode, målepunkter og indikatorer, succeskriterium, tidsplan, opfølgning, ansvarlig*¹⁹². Der anføres i alt 19 fokusområder i niveauer fra, som det hedder, *den studerende*, over *undervisningsenhed* og *seminarium/afdeling* til *tværgående og kvalitetssystem*.

Af succeskriterierne er de 10 eksplicit kvantitative, angivet i procenttal, og kvaliteten skal måles på, at f.eks. *90 % af alle eksamenstilmeldte består eksamen* eller at *75 % af de studerende er meget tilfredse/tilfredse med undervisningens indhold/form*. Studentertilfredsheden (hvh. tilfredshed hos kursister og rekvirenter) italesættes eksplicit under i alt 5 succeskriterier.

Kvalitetssystemets sidste del omfatter beskrivelser af de *eksisterende kvalitetssikringstiltag* på de seks seminarier samt i den tværgående efter- og videreuddannelsesafdeling. Alle er opstillet efter syv punkter: *Deltagelseskrav for studerende, studievejledning og klagemuligheder for de studerende, undervisernes uddannelsesniveau, undervisernes kompetenceudvikling, nationale og internationale netværk, eksterne evalueringer og interne evalueringer*¹⁹³. Herefter følger beskrivelse af *kvalitetssikringen* i den tværgående udviklingsafdeling, samt program for et antal *tværgående målinger og opfølgninger* i hele CVU Storkøbenhavn frem til 2008, omfattende *opfølgning på frafald, censorrapporter og klagesager* men også *auditering af kvalitetssystem og evidensbasing af uddannelser*¹⁹⁴. Afsluttende oplistes *tværgående funktioner og støtteopgaver*.

Sagsmæssigt er kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn således flerfacetteret, men manifesterer sig alligevel som enhed.

¹⁹⁰ CVU Storkøbenhavn 2006: 5.

¹⁹¹ Ibid.: 2.

¹⁹² Ibid.: 6-7.

¹⁹³ Ibid.: 8-23.

¹⁹⁴ Ibid.: 26-27

Sagsdimensionens distinktion mellem *dette* og *noget andet*¹⁹⁵ træder tydeligt frem, idet *dette* (kvalitetssystemet), ved samling og rubricering af de lokale systemer under fælles overskrifter og ved udmelding af fælles tiltag, udskiller fortidens isolerede tiltag på de enkelte seminarier og afdelinger som *noget andet*. Kommunikativt åbnes for et fællesskab og selvom den lokale kvalitetssikring får lov at stå, seminarium for seminarium, åbnes der ikke for nye lokale beslutninger og tiltag. Fremtiden *fikses* som en fælles fremtid.

Den meningsmæssige distinktion aktualisering/ virtualisering anskueliggør en horisont af muligheder om ledelsesrummet. Gennem beslutningen af kvalitetssystemet aktualiseres dette af ledelsen og *virtualiserer* i samme bevægelse et rum for *styring* (af udviklingen som en fælles udvikling), og herunder *forening* (af seminarier og afdelinger i et fællesskab). Da den potentielle styring angår organisationens grundlæggende ydelser, uddannelsernes og undervisningens *kvalitet*, vil vi vurdere, at kvalitetssystemet i høj grad har potentiale som ledelsesværktøj.

6.2 Tiden som strategisk rum

Vi skrev ovenfor, at fremtiden gennem kvalitetssystemet fikses som en fælles fremtid. Der er imidlertid mere at sige herom.

Af kvalitetssystemets indledning fremgår, at systemet tænkes som 2. *generation* af tre generationer¹⁹⁶. Første generation var de eksisterende kvalitetssikringstiltag på de enkelte seminarier og afdelinger. Anden generation samler disse tiltag i en fælles ramme under de nævnte syv punkter og tilføjer *kvalitetsmatricen*, og vejen mod 3. *generation* beskrives som sagt med forventning om dannelse af højskoler for videregående uddannelser og med tilknytning til den europæiske Bologna-proces.

Tidsmæssigt *italesættes* med andre ord en *diakron horisont* med kommunikativ lukning overfor *fortidens adskillelse* (da seminarierne var selvstændige enheder), med åbning overfor *fællesskabets nu* og med fiksering af fremtiden som *fællesskabets fremtid*. Det bemærkes, at fællesskabets fremtid ikke problematiseres i manuskriptet, trods højskoledannelsen, hvilket kunne være tegn på *et ideal* bag den interne diskurs i CVU Storkøbenhavn om *bevarelse af fællesskabet*, muligvis endda uanset den overordnede organisationsform.

Vi kan her referere til den politiske *diskurs om frivillighed*, som også kommer til syne i Milepælsrapporterne i CVU Storkøbenhavn. Man søger i Milepæl 1... *En motiverende balance mellem "det særlige" og "det fælles"*¹⁹⁷, dvs. at man søger at motivere dannelsen af CVU

¹⁹⁵ Luhmann 2005: 116.

¹⁹⁶ CVU Storkøbenhavn 2006: 4.

¹⁹⁷ CVU Storkøbenhavn 2004a: 24

gennem respekt for ”det særlige”. Det implicitte argument består i at hævde, at *denne organisation* – under de foreliggende omstændigheder – er den bedste mulighed for at bevare seminariernes profil og hermed en vis grad af selvstændighed. Alligevel er det påfaldende, at man i kvalitetssystemet italesætter nye organisationsformer som horisont, uden at der diskursiveres nogen åbning for en fremtid, som ikke er fælles. Besvarelsen af fællesskabet synes at være et stærkt, lokalt ideal.

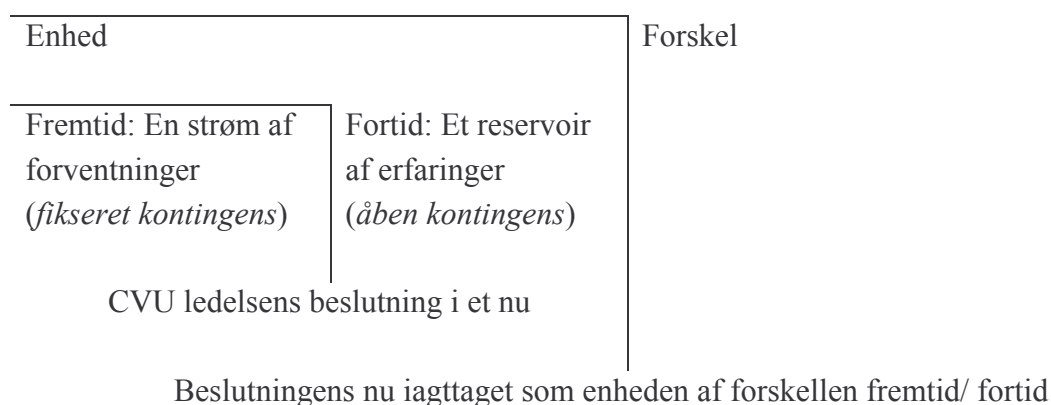
Trods idealet kommer sådanne åbninger imidlertid til syne gennem en anden iagttagelse med et nyt iagttagelsepunkt, nemlig selve beslutningen af kvalitetssystemet som beslutning.

6.2.1 Beslutningen og kampen om fremtiden

Fra vores konditionering af begrebet beslutning kan vi gentage, at en beslutning *fikserer kontingen*sen. Kontingen

Og dog, for det, der kan være anderledes, er jo ikke-beslutningen. Med andre ord: Gennem beslutningen fastholdes netop ikke beslutningen selv, men en åbning for dennes alternativer: det, som ikke er besluttet. Beslutningen er skrøbelig og henfalder over tid, hvis den ikke følges op, hvorimod alternativer altid er til stede som mulighed.

Med beslutningens manifestation i et nu – som selve organisationens manifestation i et nu – kommer organisations *tid* til syne som enheden af forskellen fremtid (forventningen om nye beslutninger i tilknytning til den foregående)/ fortid (erindringen om alternativer):



¹⁹⁸ Luhmann 2003: 38

Man bemærker, at det også for denne iagttagelse er *fremtiden* som fikseres, nemlig her den fremtid som kommer til syne ved, at beslutningen af kvalitetssystemet kræver nye beslutninger. Fortidens reservoir af erindringer står som åben kontingens – som en fortsat mulighed.

Denne iagttagelse af organisationens tid anskueliggør, at *fortid og fremtid ikke har nogen fasthed, men derimod sættes i hvert "nu"*¹⁹⁹. I beslutningens øjeblik adskilles nutidens fremtid fra fortidens fremtid, og som åben kontingens kan fortidens erfaringer så at sige indhente nutiden og tilegne sig fremtiden. Tiden internaliseres i organisationen og *strategificeres* (om ikke aktuelt, så i det mindste potentielt) i kampe om fremtiden. Der åbnes op for dannelse af flere tider i organisationen og tiden bliver *polykron*²⁰⁰.

For et strategisk blik er det interessante først og fremmest betydningen af *fremtiden* som meningshorisont – organisationens fælles eller ikke fælles fremtid. At være medlem af fællesskabet CVU Storkøbenhavn ... *er ikke primært et formelt spørgsmål, men et spørgsmål om at blive indskrevet i den fælles fremtid og om at tage ansvar for, at [organisationens] visioner realiseres*²⁰¹.

Ledelsens beslutninger i CVU Storkøbenhavn åbner imidlertid også for iagttagelse af organisationen *som enhed* gennem afgrænsning udadtil.

Som autopoietisk enhed af kommunikativ mening kan CVU Storkøbenhavn iagttages som en iagttager, en "beslutter" eller *et system*, der gennem fortløbende iagttagelser og beslutninger kondenserer og konfirmerer sig selv bagud i tid – og netop herigennem sætter grænser om sig selv og organisationen i forhold til omverdenen.

¹⁹⁹ Frankel (2003): 65.

²⁰⁰ Ibid.: 63. Frankel skriver, at "tiden er", "tiden bliver", "tiden har eller har ikke" osv., hvilket vi gengiver for at være tro mod kilden. Selvom vi naturligvis har "klippet i teksten" mener vi, igen, at støde på en begrebslighed, som enten ikke er nået til fuld afklaring – eller også er det os, som overser pointen (mere herom i konklusionen). Frankel henviser naturligvis ikke til tiden som diakront fremadskridende fænomen, men tiden som mening. Men så burde han vel anføre, at tiden i organisationen kommer til syne *som* polykron. Frankel har imidlertid den pointe, at han opstiller hypoteser, som skal *studies empirisk* (ibid.). Derfor, summa summarum med henblik på vores empiriske undersøgelse: I vores tekst ovenfor virker det lidt voldsomt at skrive, at "tiden strategificeres". Vores parentes ("om ikke aktuelt, så i det mindste potentielt") angår CVU Storkøbenhavn, hvor der *for en anden ordens iagttagelse emergerer et potentiale*, en kommunikativ åbning for, at nogen gennem italesættelse virtualiserer en alternativ fremtid. Men dette potentiale har vi ikke forefundet aktualiseret: Vi har ikke i vores materiale-søgning fundet nogen italesættelse af den art. Imidlertid vil blot dette, at *en strategificering kommer til syne som en foreliggende mulighed*, kræve ledelsesmæssig opmærksomhed. Jf. tidligere note om *talehandlinger* under konditionering af begrebet mening: Medarbejdere eller afdelinger i CVU Storkøbenhavn kan potentielt udføre den talehandling, at virtualisere en anden fremtid – de har som mulighed, at gøre alternativer til andres mulighed gennem italesættelse heraf, da de har en taleposition hertil. Hvis det sker, udfordres fællesskabet.

²⁰¹ Ibid.: 77 (hvor Frankel taler om EU-fællesskabet).

System:

Iagttagelser eller "beslutninger"
med rekursive tilknytninger til tidligere beslutninger

Omverden:

Iagttaget,
uden de samme
rekursive tilknytninger

CVU Storkøbenhavn iagttaget som enheden af forskellen system/omverden

6.2.2 Strategiske konfliktpotentialer under en "polykron" tidshorizont

Ved sammenfattende at anlægge to forskellige iagttagelser af tiden som meningshorizont, med hhv. kvalitetssystemet og beslutningen af kvalitetssystemet som iagttagelsens genstand, har vi nu indikeret følgende kommunikative fikseringer og åbninger i ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn:

- Gennem kvalitetssystemets diskursivering af en diakron horisont²⁰² fikses en *lukning for adskillelse* (i fortiden) og en *åbning for fællesskabet* (nu og fremover).
- Gennem beslutningen som sådan emergerer derimod en *åbning for kampe om fremtiden*, på samme tid som organisationen *fikses som en enhed*.

Disse forhold er ikke forenelige, men står som paradoksale modsætninger (eksempelvis "fællesskab som kamp"), og vi kan sammenfatte en kompleks ledeshorizont med *åbning for styring og forening i et fællesskab*, men også for organisationsinterne *konflikter* herom.

Dette er imidlertid kun en begyndelse, da en videre undersøgelse af den polykrone tid (de mangfoldige tidshorisonter i, men også om organisationen) ved forskydning af iagttagelsespunktet lader en række horisonter komme til syne som kommunikative fikseringer eller åbninger for strategiske konflikter.

Nedenfor oplistes nogle eksempler, relateret til beslutningens "nu" i CVU Storkøbenhavn – hvilket muligvis kan se tilfældigt ud, da det kun er tidsdimensionen, som undersøges systematisk²⁰³:

²⁰² Kvalitetssystemet *diskursiverer* som sagt en tidslighed. Man bemærker, at denne analytiske iagttagelse ikke angår tiden som kronologi, men tiden som mening.

²⁰³ Det er mere sædvanligt at se andre meningsdimensioner, ikke mindst sager, opstillet i en systematik (fra sag 1 til 2 til 3 osv.).

Fortidsfortid

Et af lærerseminarierne i CVU Storkøbenhavn, Blaagaard Seminarium, kunne før CVU fusionen, dvs. i fortiden, iagttage sin selvstændighed som udmøntning af flere hundrede års historie, dvs. med fortidens fortid iagttaget som begrundelse. Som sagt: seminariet blev oprettet i 1791 (hvilket ikke er glemt, da det i dag kan læses på hjemmesiden²⁰⁴). CVU Storkøbenhavns ledelse italesætter med kvalitetssystemet en fiksering af denne fortidshorisont som lukket, men blikket, fortidsfortid, kan altid *virtualiseres*.

Med Blaagaard Seminariums fortid som selvstændig institution med en lang fortid fastholdes selvstændigheden i dag som mulighed – og muligheden er, jf. CVU loven, til stede for et lærerseminarium. Eksempelvis indgår Frederiksberg Seminarium i dag ikke i noget CVU²⁰⁵.

Muligheden er til stede som potentiale, så længe CVU-loven ikke ændres, eller så længe seminariet ikke er fuldkommen opløst i CVU Storkøbenhavn. Ikke, at dette alternativ italesættes som aktuelt – dette fremstår kun som en mulighed. Vi vil i kapitel 7 om magtrelationer vende tilbage til dette rum af meningssammenhænge.

Fortidsfremtid

Da Ulla Tørnæs offentliggjorde planerne om *kvalitetsstemplet University College*, sagde hun samtidig, at *CVU-institutionsformen er kommet for at blive*²⁰⁶. CVU Storkøbenhavn italesætter ikke denne fortidsfremtid, men vi mener at kunne spore den gennem idealet om *fællesskabets bevarelse*, trods planerne om professionshøjskoler, i milepælsrapporterne og især kvalitetssystemet. Fortidsfremtiden fikseres som åben af CVU Storkøbenhavn, men dette udelukker naturligvis ikke, at andre fremtider (som mening) bliver fremtidsfremtid (ved at blive aktualiseret) – eksempelvis den af Bertel Haarder italesatte.

Nutidsfortid

Før kunne seminarierne iagttage CVU som det højeste mulige niveau af organiseringen af de mellemlange videregående uddannelser. Med planerne om professionshøjskoler er dette fortid, og hvilken interesse kan seminarierne have i at binde sig til en fælles fremtid med CVU Storkøbenhavn? På den anden side åbner bl.a. organiseringen med de fælles afdelinger, kvalitetssystemet og UC akkrediteringen for seminariernes iagttagelse af CVU Storkøbenhavn som et aktiv, man ikke uden videre skal give afkald på. Seminariernes iagttagelse af fortiden afhænger af, hvor fortidssnittet lægges, og hvordan det vægtes – eksempelvis før eller efter planerne om professionshøjskoler, tungtvejende eller letvejende.

²⁰⁴ www.blaagaardsem.dk

²⁰⁵ Undervisningsministeriet 2006a.

²⁰⁶ Undervisningsministeriet 2003b.: 1.

Nutidsfremtid

Planerne om professionshøjskoler i nutiden er en forstyrrelse af ledelsens vision fra fortiden, at *CVU Storkøbenhavn anerkendes som et af Danmarks førende University Colleges*²⁰⁷.

Lovforslaget om professionshøjskoler er endnu ikke fremsat, og CVU Storkøbenhavns fortidsfremtid er ikke endegyldig lukket som fremtidsfremtid. Men der er indgået forlig omkring etablering af professionshøjskoler, hvorfor det må forventes, at loven vil blive vedtaget i folketingssamling, 2006-2007. Trods forstyrrelsen kan CVU Storkøbenhavn gennem sin størrelse og sine resultater opnå en god strategisk placering i forbindelse med forhandlinger om dannelse af professionshøjskoler. Og endvidere: Jo længere CVU Storkøbenhavn formår at opretholde sig selv som organisation – jo længere fortiden indføres i fremtiden – desto flere åbninger vil der være for at konsolidere enheden, systemet, gennem nye beslutninger og ny kommunikation.

Fremtidsfortid

CVU Storkøbenhavn kan vise sig at blive fortid. På den anden side: Det samme kan regeringer og ministre. Regeringens italesættelse af *kvalitet gennem systematisk kontrol* kan potentielt udstødes som ideal (og hvis det sker, kan det heller ikke udelukkes, at kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn aldrig udfoldes som tænkt). Fremtidsfortid er som meningshorisont central i italesættelsen af et manglende potentiale: Det, som forventes udstødt, vil blive benævnt: ”Ikke værd at satse på”. Vi vil senere se, hvordan CVUerne italesættes på denne måde af Dansk Magisterforening, seminarielærernes faglige forening.

Fremtidsfremtid

Fra nutiden iagttages globaliseringen som fremtidens fremtid (”om 5 år mere globalisering, om 10 år endnu mere, om 15-20 år: realiseringen af den globale landsby”, eller lignende). Vi har i intet materiale set problematiseringer heraf, tværtimod positioneres en lang række diskursive kampe i vores materialer i relation hertil – hvorfor det fra en historisk institutionel vinkel muligvis senere vil blive iagttaget som et *ideal*. En italesættelse af fremtiden er en visionisering, ikke en forudsigelse.

Sammenfattende er den strategiske situation kompleks og der iagttages mange åbninger for virtualisering af konfliktpotentialer. Men omvendt holder CVU Storkøbenhavn mange kommunikative tilslutningsmuligheder åbne og fikserer på ingen måde sin fremtid som lukket.

²⁰⁷ CVU Storkøbenhavn 2004a: 18.

6.2.3 Kvalitetssystemets paradoks: Fremtiden som fremtidsfortid

Ikke blot organisationen CVU Storkøbenhavn, men også kvalitetssystemet kan iagttages som *system* under en tidsmæssig horisont.

Med kvalitetssystemets inddeling i tre ”generationer”²⁰⁸, hvoraf kvalitetsmatricen er den anden, viser sig den problematik, at mens *kvalitetsmatricen* indebærer en fremtidig udfoldelse gennem kvalitetskontrol, omhandler systemets *tredje generation* dybere integration, kobling af output- og outcomeperspektiver osv., kort sagt et udviklingsperspektiv. Kvalitetssystemet opstiller således en dobbelt fremtid:

- Kvalitetsmatricens fremtid er *fremtidsfortid*, da fremtidige tilfredshedsmålninger vil vise tilbage til undervisning, som har fundet sted.
- Tredje generations fremtid er *fremtidsfremtid* gennem sit udviklingsperspektiv.

Denne dobbelthed kan på én gang vise sig som en styrke (for organisationens rekursive selvdannelse) og svaghed (for den videre udvikling).

Med kvalitetsmatricen iagttages en generel problematik vedrørende *evaluerings- og kontrolsystemer*, for hvis fremtiden er bagudvisende, hvordan muliggøres da videre udvikling? Systemets selvreference vil give det en selvforstærkende effekt.

Problemet kan beskrives således: *Interessant er det ..., at evalueringer i flere tilfælde bruges til at følge op på andre evalueringer med. Internationale undersøgelser følges op af evalueringer af den enkelte skole. En kritik af et akkrediteringsforløb følges op af en medarbejder-evaluering af forløbet. En af evalueringens mest bemærkelsesværdige egenskaber er ... dens evne til at skabe mere evaluering*²⁰⁹.

Gennem kvalitetsmatricens fordring om målinger og tilfredshedsundersøgelser viser kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn sig – paradoksalt – som et system, der fremover vil binde CVU ledelsens beslutninger til beslutninger om flere målinger og tilfredshedsundersøgelser.

Et paradoks lyder i sin logiske form: *Når A, da ikke-A, når ikke-A, da A*²¹⁰, og en klassisk formulering af filosofen Bertrand Russel lyder: Hvordan klassificeres mængden af mængder, der ikke er medlem af sig selv (er denne mængde medlem af sig selv)? I en populær udgave omsat til: Barberen, som barberer alle, der ikke barberer sig selv (barberer han sig selv)?

²⁰⁸ CVU Storkøbenhavn 2006: 4.

²⁰⁹ Dahler-Larsen 2004: 92.

²¹⁰ Luhmann 2003: 39.

For ledelsen i CVU Storkøbenhavn opstiller kvalitetsmatricen paradokset: *Hvordan udvikles uddannelser, der ikke udvikler sig selv, men kræver tilbagevisende kontrol gennem evalueringer og tilfredshedsmålinger – udvikler de sig selv?* Nej, det gør de jo ikke (uden kontrol). Men hvis de ikke udvikles, må de kontrolleres. Men hvis de kontrolleres, udvikler de ikke sig selv ... osv. Kontrollen er selvforstærkende og hermed bindende for CVU ledelsens fremtidige beslutninger. Der skal mere kontrol til – to eksempler, jf. kvalitetsmatricen²¹¹:

Eks. 1. Undervisningen skal gøres til genstand for løbende intern evaluering.

Målepunkter og indikatorer anføres som *studentertilfredshed med undervisningens indhold og form set i forhold til mål opsat herfor*; succeskriteriet er, at *75 % af studenterne er meget tilfredse/ tilfredse med undervisningens indhold/ form*, og evalueringerne skal gennemføres *årligt*.

Hvad kan følgen være, hvis målet ikke opfyldes? Da undervisningen åbenbart ikke af sig selv fører til studentertilfredshed, må der mere kontrol til, for at den kan gøre det.

I særlig grad må man kontrollere, at undervisningen hos de lærere, hvis undervisning falder igennem, lever op til succeskriteriet (at de studerende er tilfredse). Sker det fortsat ikke, må lærerne formodentlig kompetenceudvikles, men også resultaterne heraf skal følges og evalueres: Fører deres undervisning nu til studentertilfredshed? Ledelsens initiativer bindes ved bagudrettede indikationer: Måling som opfølgning på måling som opfølgning på måling. Og hvad kan følgen være, hvis organisationen som helhed ligger for lavt (evt. flere år i træk)? Så må Undervisningsministeriet føre tilsyn ved at supplere den interne evaluering med en ekstern. Herved bindes såvel ministeriets som ledelsens (og lærernes) iagttagelse bagud mod målinger, som knyttes an til (tidligere) målinger, som knyttes an til (tidligere) målinger.

Og hvad nu, hvis Danmark ligger for lavt i internationale målinger. Så må udenlandske eksperter hidkaldes²¹² Osv. osv.

Eks. 2. Succeskriteriet, at 90 % af eksamenstilmeldte består eksamen, årligt.

Hvad kan følgen være, hvis kriteriet ikke opfyldes? Da de studerende åbenbart ikke uden videre består eksamen, må man kontrollere, at undervisningen giver de studerende forudsætninger for at bestå eksamen. Men hermed vendes lærernes iagttagelse tilbage i stedet for frem:

²¹¹ Begge CVU Storkøbenhavn 2006: 6-7.

²¹² For at anføre en parallel: Man kunne evt. foretage en registrering af, hvor ofte den engelske matematikprofessor Peter Mortimer har været i Danmark efter de første PISA-undersøgelser, som han forestod af undervisningen i folkeskolen. Undersøgelserne blev fulgt op af foredrag med vejledning til selvforbedring, siden af nye PISA-undersøgelser, flere foredrag med vejledning til forbedring, artikler, interviews osv. En google-søgning på sider på dansk giver ultimo 2006 107 hits på "Peter Mortimer", men om ikke så længe følger en ny PISA-undersøgelse ...

Målsætningen, at bestå eksamen, binder undervisningen til et pensum, som læreren erfaringsmæssigt ved, de studerende kan håndtere. Nyt, uprøvet stof udelukkes pga. risikoen for frafald. Man kunne ganske vist overveje at sænke kravene til eksamen, men dette ville være at omgå kontrollen. Man kunne også overveje at undersøge, om de dumpede studerende har deltaget aktivt i undervisningen, men dette lægger systemet ikke op til. Og igen: Hvis organisationen ikke dokumenterer forbedringer, må Undervisningsministeriet sikre disse gennem kontrol. Osv.

At opstille *fremtidsfortid* som mål er paradoksalt og lukker for udvikling. For at bryde denne selvforstærkende spiral i CVU Storkøbenhavn, dvs. for at undgå tab af *evnen til tilslutning for yderligere operationer*²¹³, må CVU ledelsen *omgå paradokset*, kvalitetsmatrixens selvreference. Muligvis kan kvalitetssystemets ”3. generation” lægge an hertil.

Sammenfattet fra tidligere emergerer et ledelsesrum for *styring og forening i et fællesskab, åbning for interne konflikter og fiksering på bagudrettet kontrol*.

6.3 Sociale horisonter om ledelsesrummet

Socialdimensionen emergerer som *meningsmæssige horisonter* med differencen ego/ alter – eller som magtrelationer: ”os versus dem”.

I meningssammenhængen *beslutningen af kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn* emergerer en række sociale horisonter i form af særlige ego/alter-relationer. Vi har undervejs været inde på en række af disse, og nævner dem kun kort, mens andre uddybes:

- Relationerne *mellem ledelsen og brugerne af organisationens ydelser, de studerende* må med kvalitetssystemet anskues som kommunikativt åbne, da studerende i vid udstrækning tildeles rollen som bedømmere af uddannelsernes kvalitet (gennem tilfredshedsmålinger)
- Den organisatoriske struktur *internt i CVU Storkøbenhavn* mellem *det fælles og det særlige*²¹⁴ viser relationen CVU-enheden (det fælles)/ seminarier og afdelinger (det særlige). Her kan kvalitetssystemet som et overgribende ”fælles” åbne for større intern tilknytning ved at forskyde skellet ego/ alter fra et internt alter (fællesskabets interne anden side) mod et eksternt (CVU Storkøbenhavns omverden – ”os mod de andre”).

²¹³ Luhmann 12005: 71.

²¹⁴ CVU Storkøbenhavn 2004a.

- De eksterne forvaltningsmæssige relationer mellem Undervisningsministeriet og CVU Storkøbenhavn som uddannelsesinstitution er formaliserede og holdes gennem kvalitetssystemet og UC akkrediteringen åbne.
- De eksterne relationer i tilknytning til de politiske udmeldinger og den globale udvikling holdes åbne med kvalitetssystemets foregribelse af hhv. professionshøjskoler og Bologna-processen²¹⁵. Med regeringens planer om akkreditering efter internationale standarder er kvalitetssystemet et aktiv.
- De eksterne relationer til andre CVUer og seminarier som potentielle partnere i en professionshøjskole holdes åbne gennem CVU Storkøbenhavns positionering med en række aktiver, herunder kvalitetssystemet og UC akkrediteringen.

I modsætning til ovenstående, emergerer relationerne mellem CVU ledelsen og de fagprofessionelle seminarielærere med kvalitetssystemet ikke uden videre som åbne, da systemet anfører lærernes autonome vurderinger af undervisningens kvalitet gennem opstilling af studentertilfredshed, gennemførelse osv. som overgribende succeskriterier.

Vi minder om åbningen for strategiske kampe om organisationens fremtid og må anføre, at det ikke kun er de tilknyttede seminarier, der som organisationer kan iagttage fortidens selvstændighed som mulighed. Også lærerne kan potentielt kommunikere fortidsfortid som fremtidsfremtid – eksempelvis ved at diskursivere fortidens traditioner for selvforvaltning som en kommende tids fremtid (f.eks. i tiden efter den nuværende regering).

Under alle omstændigheder er de uddannelsesfaglige relationer til lærerne i nogle materialer fra fusionsprocessen i CVU Storkøbenhavn trukket ganske skarpt op, i særlig grad under de diskursive kampe om uddannelsernes kvalitet.

I sit høringssvar til fusionsrapporten Milepæl 3²¹⁶ skriver lærerforsamlingen på Københavns Dag- og Aftenseminarium eksempelvis: *Det er stadig urovækkende, at kvalitetsudviklingen i læreruddannelsen ser ud til at blive styret af markedet og ikke af interne krav til kvaliteten*²¹⁷. I den sammenhæng skal ”markedet” formodentlig forstås som relationerne mellem hhv. uddannelsernes udbydere eller ”sælgere” (in casu: CVU Storkøbenhavn) og aftagere eller ”købere” (ikke mindst kommunerne), hvorimod der med ”interne krav til kvaliteten” formodentlig henvises til lærernes autonome kvalitetsvurderinger. Vi noterer under alle omstændigheder, at semantikken understreger positioneringen lærer/ ledelse.

²¹⁵ Jf. også kapitel 5 om overensstemmelsen mellem CVU Storkøbenhavns diskursive selvfremsstilling og aktuelle politiske diskurser.

²¹⁶ CVU Storkøbenhavn 2005.

²¹⁷ CVU Storkøbenhavn, intranet.

At denne positionering ikke kun er et lokalt fænomen i CVU Storkøbenhavn fremgår af *uddannelsesfaglige miljøers* italesættelse af CVU som institutionsform. To eksempler herpå:

Folkeskolelærerne i Danmarks Lærerforening: *DLFs hovedbestyrelse har besluttet, at DLF skal rejse en diskussion af, om det ikke er fornuftigt at lægge læreruddannelsen ind under universiteterne. Så den bliver opkvalificeret som det er sket i Finland*²¹⁸.

Seminarielærerne i Dansk Magisterforening: ... *"uklare ledelsesstrukturer", "samarbejds-vanskeligheder", "økonomiske problemer" og "udsultede grunduddannelser"...* [Det er] *kun de færreste, der begræder, at CVUerne nu opløses*²¹⁹.

Med disse og andre udtalelser fra ikke mindst Dansk Magisterforening emergerer for CVU Storkøbenhavn en potentielt skarp relation til de fagprofessionelle lærere i organisationen som alter. Vi vil underkaste denne relation en nærmere analyse i det følgende kapitel 7 om magtrelationer.

6.4 Ledelsesrationaler: Styring, legitimering og forebyggelse

Fra ledessiden i CVU Storkøbenhavn afhænger kvalitetssystemets mening som ledelsesværktøj af, hvem der iagttages som alter, under hvilken tidshorisont. Forskellige positioner giver forskellige tilslutningsmuligheder, hvilket igen betinger kvalitetssystemets fremtrædelse for ledelsen i CVU Storkøbenhavn.

Ved ikke at tale om, hvad kvalitetssystemet "er" i ledelsesmæssig henseende, men (med Luhmann) om hvordan det kommer til syne i forskellige relationer som tilslutningsmuligheder for ledelsens kommunikative handlen, ser vi det fra en ledelsesvinkel i CVU Storkøbenhavn emergere som meningshorisonter, der gennem *fiksering af kontingens* lader forskellige *rationaler* komme til syne:

1. Kvalitetssystemet iagttaget som styringsredskab

Det første rationale emergerer ved iagttagelse af kvalitetssystemet, fikseret som et styringsredskab, med hvilket seminarier og afdelinger kan styres mod fællesskabet som fremtid og de fagprofessionelle lærere (om muligt, for her synes fikseringen løsere) mod mindre åbning for autonomi. Omvendt viser styringsredskabet åbning for "systemets overtagelse af styringen"

²¹⁸ Fagbladet Folkeskolen d. 22.9.2006, www.folkeskolen.dk.

²¹⁹ Magisterbladet 19/ 06: 40.

gennem kontrollens paradoksale selvforstærkelse, der kan fikserer ledelsens beslutninger rekursivt i bagudvisende tilslutninger²²⁰.

2. Kvalitetssystemet iagttaget som legitimering

Det andet rationale emergerer ved iagttagelse af kvalitetssystemet, fikseret som legitimering. *Forvaltningsmæssigt* (overfor Undervisningsministeriet), såvel som *markeds-mæssigt* (som udbyder overfor kommunerne), og *forbrugsmæssigt* (som leverandør overfor de studerende), fremstår CVU Storkøbenhavn med kvalitetssystemet som *legitim* udbyder af mellemlange videregående uddannelser. Igen fremtræder fikseringen løsere overfor fagprofessionelle miljøer gennem disses diskursive *anfægtelse af organisationsformens faglige og organisatoriske legitimitet*²²¹.

3. Kvalitetssystemet iagttaget som forebyggelse

Det tredje rationale emergerer ved iagttagelse af kvalitetssystemet, fikseret som forebyggelse. Gennem foregribelse af hhv. professionshøjskoler og europæiske kvalitetstiltag lukkes i en vis udstrækning af for ubehagelige overraskelser, og organisationen ”fremtidssikres”. Åbningen for interne kampe om fremtiden løsner denne fiksering en smule, men ikke mere end at hverken seminarier og afdelinger eller de fagprofessionelle lærere og miljøer ikke umiddelbart synes at kunne aktualisere alternativer.

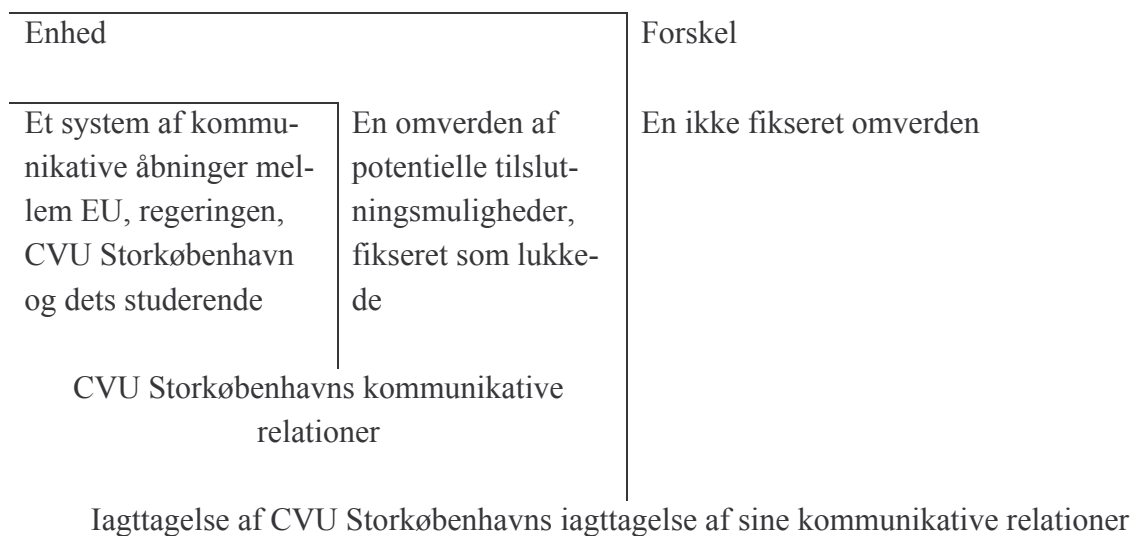
Sammenfattende åbner kvalitetssystemet kommunikativt for række tilknytninger, der kan skabe sammenhæng på socialdimensionens ”egoside”. Dette muliggøres hele vejen fra *EU's* kvalitetssikring af læreruddannelsen, idet denne ...

- er foregrebet af *regeringen* i planerne om professionshøjskoler
- hvilket *CVU Storkøbenhavn* er forberedt på i kraft af UC akkrediteringen
- som er muliggjort gennem (bl.a.) kvalitetssystemet
- der igen kan bidrage til *den interne, organisatoriske enhed*
- og som tilgodeser *de studerende* som brugere

²²⁰ Følgen af, at ”kvalitetsstyring” overtager styringen beskrives, i et andet fagprofessionelt miljø, af Andersen og Thygesen 2004: 117: *Indføres kvalitetsstyring på et plejehjem bliver plejeforstanderen sat i rollen som kvalitetsingeniør ... Omsorgen bliver i kvalitetsstyringens blik et spørgsmål om at følge en fastlagt standard, og overalt, hvor standarderne bredes ud, er der risiko for, at omsorgen fortrænges til fordel for ensartet og standardiseret service.*

²²¹ En kort bemærkning til organisationens ydelser: Hvis organisationsformen fremstår som illegitim for de fagprofessionelle, hvor er da problemet: Er de fagprofessionelle så dårligt uddannede eller efteruddannede, at de ikke kan vurdere kvaliteten af deres arbejde? Eller er CVU konstruktionerne og kvalitetssikringen af de mellemlange videregående uddannelser ikke fagligt forsvarlig? Pointen er, fra vores side, at kvalitetssikring i sidste ende ikke drejer sig om faglighed (uddannelsernes kvalitet), men om økonomi. Bolognaprocessens mål er som sagt *harmonisering og salg til studerende fra andre verdensdele.*

Dog indebærer denne enheds anden side en fiksering af alternative tilknytninger i systemets omverden. Disse fremtræder for en anden ordens iagttagelse som *ikke fikserede*.



I jo højere grad CVU Storkøbenhavn oppebærer egenskaber ... *der gør den i stand til at optræde som medie for politiske interesser og styringsambitioner*²²², desto mere skrøbelig vil den være for ændringer i disse. Man kunne for eksempel tænke sig, at

- nye koncepter spredes fra udlandet²²³
- en ny regering forkaster kontrolsystemer som grundlag for uddannelsesambitioner
- en ny uddannelsespolitik indebærer, at de studerende ikke skal betragtes som (for)brugere, men som samfundsborgere, der yder deres gennem uddannelse

I forbindelse hermed vil vi kritisk spørge, når vi nu anskuer CVU Storkøbenhavns handlerum som *mening*, om det giver mening, at organisationen – på et så centralt område som uddannelsens kvalitet – fikseres som *medie* for eksterne styringsambitioner. Altså at *ledelsesretten* med denne iagttagelse blot emergerer som retten til at realisere politiske intentioner?

En ledelse af en uddannelsesinstitution har potentielt åbning for selvstændig udvikling af *uddannelsernes kvalitet*. Men når UC akkrediteringen indebærer indførelse af et kvalitets-system, kan det iagttages som paradoksalt, at netop selvstændige beslutninger angående uddannelsernes *kvalitet* under den givne horisont stort set udelukkes som mulighed for ledelsen i CVU Storkøbenhavn. Kvaliteten diskursiveres i mangfoldige politiske udtalelser, men i for-

²²² Andersen, N. Å. : 316.

²²³ Røvik 2004, jf. kapitel 5.

bindelse med kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn gives ikke åbning for ledelsens selvstændige stillingtagen²²⁴.

Som politiseret organisation er CVU Storkøbenhavn aktuelt medie for styringsambitioner vedrørende *dokumentation og kontrol*. Det politiske regime kræver kontrolforanstaltninger, som ledelsen ganske vist kan anskue som styringsredskab, legitimering og forebyggelse, men som fikserer ledelsens beslutninger i overensstemmelse med disse krav.

Kontrolsystemets italesættelse som *kvalitetssystem* kan iagttages som et indlæg i en politisk diskurs, som – så interessant den måtte være – er udenfor CVU ledelsens rækkevidde og dermed ude af dens handlerum.

²²⁴ Så meget desto mindre efter dette blev skrevet. Undervisningsministeriets Tilsynsplan og Sanktionspolitik pr. november 2006 (Undervisningsministeriet 2006h-i) skærper betingelserne. Mere herom i næste kapitel.

7. Ledelsesrummet gennem udvalgte magtrelationer

Magtens ledeforskel er styrer/ styret, og som sagt i forbindelse med konditioneringen af dette begreb vil vi anskue magt som en *kommunikativ relation*, der åbner eller fikserer den ene eller den anden parts tilslutningsmuligheder (og hermed ikke som en substans, der besiddes af nogen).

I det foregående kapitel iagttog vi i særlig grad to relationer, som kunne udfordre CVU ledelsens fiksering af sit handlerum og udfoldelsen af ikke mindst styringsrationalet:

- Ledelse/ lærere
- Regering/ forvaltningsenhed

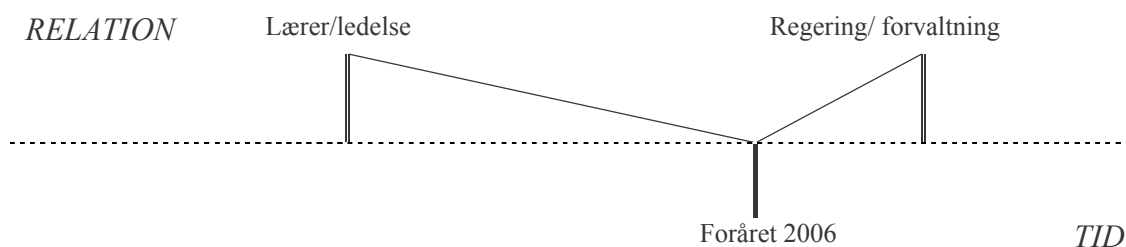
I relationen til de fagprofessionelle medarbejdere emergerede åbninger for andre dagsordener i CVU Storkøbenhavn og i relationen til regeringen åbninger for andre uddannelsespolitiske tiltag, eksempelvis ved et regeringsskifte. Derudover har vi løbende, i tilknytning til politiske men også faglige miljøer, iagttaget åbninger for andre institutionsstrukturer end CVUer. Dette ikke mindst gennem politiske og eksterne fagprofessionelle italesættelser af universiteter og/eller professionshøjskoler som idealer for organisering af institutionen mellemlange videregående uddannelser.

Vi vil nu se nærmere på disse magtrelationers åbninger og fikseringer på hhv. ego- og altersiderne gennem et udvalg af empiriske materialer.

Udvalget er foretaget med henblik på belysning af magtrelationer, hvilket nødvendiggør en nedtoning af det synkrone snit ved beslutningen af kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn. Vi kan ikke fastholde dette ”nu”, da vi i givet fald ville mangle en diskursivering af lærerpositionen (systemet har ikke affødt reaktioner fra lærerside, da det endnu ikke er udfoldet og implementeret). I stedet undersøger vi i kronologisk orden materialer fra *fusionsprocessen i CVU Storkøbenhavn* (alle fra 2004), efterfulgt af henholdsvis materialer vedrørende *CVU Storkøbenhavns høringsvar til Bertel Haarders oplæg om professionshøjskoler* og vedrørende *Undervisningsministeriets Tilsynsplan* (alle fra 2006).

Vi vil dog fortsat knytte an til *det meningsmæssige rum*, vi har iagttaget emergere om ledelsen i CVU Storkøbenhavn ved beslutningen af kvalitetssystemet. Med kronologien 2004-2006 genoptager vi således i én forstand vores konstitutionshistorie, men denne er nu kvalificeret gennem det synkrone snit i foråret 2006.

Iagttagelsespunktet forskydes relationelt under en diakron horisont, kvalificeret ved et synkront snit:



Under denne meningshorisont om ledelsesrummet vil vi iagttage relationen styrer/ styret, som:

1. Magtrelationen ledelse/ lærere i materialer tilknyttet fusionsrapporterne Milepæl 1 og 2 i CVU Storkøbenhavn, 2004: *Lærernes høringssvar til begge og ledelsens kommentarer til høringssvar på Milepæl 2*²²⁵.
2. Magtrelationen regering(-overordnet forvaltning)/ forvaltningsenhed i hhv. *CVU Storkøbenhavns svar på Bertel Haarders høringsoplæg vedrørende dannelse af professionshøjskoler*²²⁶ på baggrund af *CVU-rektorkollegiets vision og mission for en stærk University College-sektor i Danmark*²²⁷ og på relationens anden side: *Undervisningsministeriets Tilsynsplan 2006-2007 for mellemlange videregående uddannelser*²²⁸.

Idet vi primært anskuer distinktionen styrer/ styret som fiksering/ åbning for kontrol/ autonomi, vil vi søge at iagttage *åbninger for autonomi*.

Vi vil undersøge materialerne for de tre magtformer, vi har udkrystalliseret hos Foucault²²⁹:

1. Magt som disciplinering ved *styring gennem overvågning*
2. Pastoral magt ved styring gennem (*belærende*) *vejledning til forbedring*
3. Governmental magt ved (*regerings-*)*styring af mentalitet*²³⁰

²²⁵ Lærernes høringssvar: CVU Storkøbenhavn 2004a2 og b2. Ledelsens kommentarer indgår i 2004b2.

²²⁶ Undervisningsministeriet 2006d.

²²⁷ Regeringen 2005b.

²²⁸ Undervisningsministeriet 2006h.

²²⁹ Jf. konditioneringen af magtbegrebet.

²³⁰ Vi skriver (regerings-)styring, for ret beset bruger Foucault formuleringen "to govern" og spiller hermed på dobbelletheden regering og/eller dette, at regere eller at styre. Imidlertid kvalificeres dobbeltydigheden som en *regeringsmagt* i det citat, vi har udvalgt af Foucault til konditionering af begrebet governmentality (... *Using here the restricted meaning of the word "government" ...*).

... og vi vil anvende følgende konditionering af magtens betingelser, ligeledes fra Foucault, som styrende for vores iagttagelse: *Ulighed, magtens interesse, magtens instrumenter, magtens institutionalisering og magtens rationaler*²³¹.

7.1 Ledelse/lærere

*Hvordan er det muligt for lederen at lede andre, der leder sig selv?*²³²

I fusionsprocessen af CVU Storkøbenhavn blev tre store milepælsrapporter som nævnt sendt til høring blandt medarbejderne²³³, og der indløb en række høringssvar²³⁴.

I særlig grad fremstiller *høringssvarene til milepælsrapport 1 og 2* hhv. det fagprofessionelle lærerpersonales og CVU ledelsens diskursive positioneringer. Disse materials status som særlige talepositioner for hhv. lærere og ledelse vurderes dels at hænge sammen med, at milepæl 1 og 2 var de første sæt materialer, som blev udsendt til høring, dels at de – i modsætning til den mere ”tekniske” Milepæl 3 og senere materialer – begrundes og italesætter fusionen som fusion, og hermed kommunikativt åbner den nye organisation.

Kildematerialet fremtræder således: *Høringssvarene til milepæl 1* er en (af ledelsen godkendt) sammenfatning af høringssvar, opstillet efter milepælsrapportens kapitler, men overvejende bestående af ordrette citater med kildehenvisning fra lærerforsamlinger. Dette materiale vil vi iagttage som repræsentativt for *lærerpositionen*. Høringssvarene efter milepæl 2 er i højere grad omskrevet i sammenfatninger (dog stadig med kildehenvisninger) og suppleret med ledelsens kommentarer. Dette iagttages som repræsentativt for *såvel lærer- som ledelsespositionen*²³⁵.

De sammenfattede høringssvar er som sagt redigeret efter deres relation til milepælsrapportens kapitler foruden i tværgående temaer. Vi vil bryde denne strukturering op for at følge lærerpositionens diskursivering af nedenstående *idealer*, samt ledelsens positionering heroverfor:

²³¹ Ibid.

²³² Rennison 2005: 13.

²³³ CVU Storkøbenhavn 2004a-b og 2005.

²³⁴ CVU Storkøbenhavn 2004a2 og b2. Høringssvar til milepæl 3 er udeladt jf. nedenfor.

²³⁵ Kontrolopslag til de originale høringssvar på intranet har ikke dokumenteret indholdsfor skydende bearbejdelser af lærernes fremstillinger, og lærerindlæg i høringssvarene til milepæl 2 og 3 viser, at man har læst sammenfatningen af høringssvarene fra milepæl 1 og 2. Alle ansatte har adgang til såvel sammenfatninger som originalmanuskripter på www.cvustork.dk/fusion, der dog kun er tilgængelig for ansatte. [Selvom materialerne ikke eksplicit er underlagt fortrolighedsklausuler bedes man kontakte CVU Storkøbenhavn for evt. videre brug.].

- *Autonomi*. Lærerne argumenterer for bevarelse af former for autonomi, og ledelsens udspil iagttages af lærerne som understøttende hhv. underminerende heroverfor. Fra en anden ordens iagttagelse af magtrelationer vil vi iagttage lærernes iagttagelser som indikationer af *autonomi som modmagt* mod ledelsens styringsambitioner.
- *Demokrati*. Lærerne argumenterer for, at medarbejderne bør inddrages ligeværdigt i alle processer, og ledelsens udspil iagttages af lærerne som understøttende hhv. underminerende heroverfor. Fra en anden ordens iagttagelse af magtrelationer vil vi iagttage lærernes iagttagelser som indikationer af *demokrati som modmagt* mod ledelsens beslutningsambitioner.
- *Solidaritet*. Lærernes argumenter kan ikke i alle henseender samles under ét på dette område. Der ekspliciteres former for solidaritet, men ikke ubetinget med alle i alle sammenhænge. Fra en anden ordens iagttagelse af magtrelationer vil vi iagttage lærernes iagttagelser som indikationer af *solidaritet* og/eller *kamp om privilegier*. Lærerne positionerer ikke i alle tilfælde ledelsen som magt, men også som garant mod andre modmagter.

Vi vil med Foucault tematisere uligheder, magtinteresse, magtinstrumenter, magtens instituti-onalisering og magtrelationer i magtformerne disciplinær, pastoral og governmental magt. Men forinden vil vi kort kommentere en iagttagelse af Peter Dahler-Larsen, som i sit bidrag til den danske magtudredning omtaler, hvad han kalder *det fagprofessionelle rationale*.

Dahler-Larsen skriver: *I ganske mange af tilfældene føler fagprofessionelle sig overset eller undermineret af evalueringer*²³⁶ ... og registrerer hos de fagprofessionelle følgende strategier over for evalueringer og evalueringssystemer:

- De yder modstand, råber op og forhaler ...*
- De bruger evalueringen som anledning til at bringe egne dagsordener op ...*
- De finder kompromisser mellem overordnede evalueringsmæssige og organisatoriske hensyn på den ene side og egne hensyn på den anden ... Man forhandler sig til løsninger ...*
- De indordner sig under evalueringer, men bruger dem også i deres egen argumentation ... Et langt stykke ad vejen leverer fagprofessionelle det input, som evalueringssystemer beder om ... Men i nogle tilfælde bruges evalueringssproget så efterfølgende til at argumentere ud fra.*
- De søger at modvirke dramatisk konsekvensdragelse af evalueringer*²³⁷.

²³⁶ Dahler-Larsen 2004: 81 ff.

²³⁷ Ibid.: 82-83.

Idet vi erstatter Dahler-Larsens ”evalueringer og evalueringssystemer” med ”fusionsprocessen i CVU Storkøbenhavn”, vil vi tillige lade ovenstående fremstilling af fagprofessionelle rationaler lede vores iagttagelse. Med vores epistemologiske videnskabssyn og analysestrategi vil vi dog ikke hævde, at lærerne foretager sig noget (at de ”yder”, ”bruger”, ”finder”, ”indordner”, ”leverer” osv.), eller at de har bestemte hensigter (at de ”søger”), men blot at åbninger eller fikseringer af kommunikative tilslutningsmuligheder kommer til syne ved iagttagelse af lærernes diskursive fremstilling af deres position i magtrelationer.

Høringssvarene, vi vil undersøge, er indsendt af lærer- eller medarbejderråd på

- CVU Storkøbenhavn, medarbejderne (cvu)
- Lærerseminariet Blaagaard Seminarium, medarbejderrådet (blaa)
- Lærerseminariet KDAS, lærerforsamlingen (kdas)
- Pædagogseminariet Ballerupseminariet, medarbejderrådet (ball)
- Pædagogseminariet Gladsaxeseminariet, medarbejderne (glad)
- Pædagogseminariet Højvangseminariet, DMS-lokalbestyrelsen og lærerrepræsentanterne (høj)
- Pædagogseminariet KSS, lærerne (kss)

Med hensyn til referencer angives i det følgende afsenderseminarium (f.eks. ball) og høringssvarets relation til Milepælsrapport 1 eller 2 (f.eks. ball2)²³⁸.

7.1.1 Autonomi

Et fagpersonale af akademikere har traditionelt stor autonomi, og når det er sammensat med en stor vægt af humanister, som i CVU Storkøbenhavn, diskursiveres en intens opmærksomhed på sproget som medie for magt²³⁹. Det er ikke usandsynligt, at lærere kender Foucault og andre samfundskritiske teoretikere, og under alle omstændigheder vil det fremgå, at lærerpositionen diskursivt søger at lukke for, at nogen *governmentality* ”lister sig ind”. Lærernes modmagt emergerer som kommunikative forsøg på at lukke for *andres handlen på deres handlen*, og dette iagttages bl.a. gennem problematiseringer af sprogbrugen i ledelsens udspil.

²³⁸ Læses: Høringssvar fra Ballerupseminariet til Milepæl 2 (som det fremgår af sammenfatningerne: CVU Storkøbenhavn 2004a2 og b2).

²³⁹ Lærerpersonalet af overvejende akademiske kandidater underviser i lærer- og pædagoguddannelserne og i efter- og videreuddannelse af lærere og pædagoger og deltager i forsknings- og udviklingsarbejder vedrørende lærer- og pædagoguddannelse og virksomhed. Den brede betegnelse *humanister* henviser til Habermas praktiske erkendelsesinteresse i at *forstå og fortolke*, jf. tidligere. Når vi skriver *med en stor vægt af humanister* hænger det sammen med, at nogle lærere underviser i naturvidenskabelige skolefag. Som undervisningsfag med didaktisk sigte kan disse imidlertid også i nogen grad iagttages som humanistiske. Med hensyn til fagprofessionelles tradition for *autonomi* henvises til Henry Mintzberg: *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall 1979.

Med Dahler-Larsens *fagprofessionelle rationaler* iagttages noget, der ligner ”åben modstand, råben op og forhaling” (Dahler-Larsens formuleringer), først og fremmest i høringssvar fra KDAS og Gladsaxe-seminariet, ligesom man herfra *tilpasser sprogbrugen til det afsendte, men søger at vende den mod afsenderen* (”ydelse” nedenfor; det bliver tydeligere senere). I de to følgende citater er der i høj grad tale om en *kamp om dagsordenen*:

** Markeds-/managementgørelsen af sproget skaber ulyst ved læsningen og afspejler ikke et forhold til institutionens ydelser og anliggende. Ser man f.eks. på succeskriterier ... kan det ikke ses, at der er tale om uddannelsesinstitutioner, men blot om en virksomhed. Og vores arbejdsplads hedder ikke længere et seminarium, men en organisation. Den ændring, som denne sprogbrug er udtryk for, tydeliggøres og kommenteres imidlertid ikke, men ændringerne har essentiel betydning for vores arbejdsplads og for vores tænkning af vores arbejdsplads. (kdas1)*

** Hvorfor i det hele taget bruge ordet ”spidskompetencer”? ... Hvad med alle de kompetencer, der falder udenfor de nævnte områder (glad1).*

Omvendt er ledelsen særdeles afdæmpet i sit valg af *magtens instrumenter*, og der lægges i intet ledelsessvar (på lærernes tiltale) op til verbal konflikt. *Magtens interesse* lægges imidlertid ikke til side, og vi iagttager et *magtrationale*, som i høj grad er tilpasset situationen. Man bøjer af vedrørende sprogbrugen og sikrer hermed sin interesse, at samle otte seminarier og afdelinger i ét CVU:

** Der reageres voldsomt mod termen ”Resultatcenter”, idet det opleves som et skred fra uddannelses-tænkning til økonomi-/markeds-/managementtænkning. (ledelsesgodkendt sammenfatning af blaa2, glad2, kdas2) **Ledelsens kommentar:** Betegnelsen ”resultatcenter” er en fagteknisk term ... Ledelsen vil finde en anden fællesbetegnelse for de 8 enheder.*

Lærerne *indordner sig* imidlertid også og *leverer langt hen ad vejen det input, man beder om* (Dahler-Larsen). På baggrund af det foregående kapitel med *Kvalitetssystemet* som iagttagelsespunkt er det bemærkelsesværdigt, at lærerne i disse (tidligere) høringssvar til fusionsrapporterne diskursiverer ønsker vedrørende *uddannelsesambitioner* (glad2), *pædagogiske eller uddannelsesmæssige succeskriterier* (kdas1 og blaa1), *det enkelte fags udviklingsmuligheder* (kdas1), lærernes egen *kompetenceudvikling* (kdas2), *den interne kommunikation* (glad2 og blaa2) osv. Lærerne italesætter kort sagt sig selv som engagerede i uddannelsernes kvalitet, før kvalitetssystemet overhovedet kom på tale.

Der forekommer for vores iagttagelse at emergere en ressource her, som kvalitetssystemet – i sin egenskab af disciplinerende (undertrykkende gennem overvågning), pastoralt (bedrevi-

dende gennem kvalitetsdefinitioner) og governmentalt (manifesterende regeringens forsøg på mentalitetsstyring) kontrolsystem – kan indebære en lukning overfor²⁴⁰.

Ledelsen i CVU Storkøbenhavn lukker for så vidt ikke af for disse ressourcer, men insisterer dog stadig på sin interesse i at bevare enheden (”fælles prioritering og beslutning” nedenfor):

** Det fremføres, at det er uklart, hvorvidt og hvordan et eventuelt overskud i det overordnede CVU Stork skal tilflyde grunduddannelserne ... (blaa2) **Ledelsens kommentar:** Der kan, jf. økonomimodellen, planlægges et overskud i det overordnede CVU (CVU Fælles), men kun på baggrund af en fælles prioritering og beslutning om at konsolidere, f.eks. med henblik på at udvikle grunduddannelserne.*

Som nævnt er lærerne i ganske vid udstrækning medspillere og kompromissøgende. Dog italesættes nogle få steder en omgåelse af de centrale beslutningsprocesser (og hermed enheden CVU Storkøbenhavn), hvilket ledelsen lukker fuldstændig af for. Det vil fortsat være ledelsen som ”vurderer”:

** Maksimumsbeløbet på 250.000 kr. til nye investeringer på institutionerne foreslås hævet til 500.000 kr. [dvs. til institutionernes egen disposition]. (ball2) **Ledelsens kommentar:** CVU-ledelsen vil arbejde videre med økonomimodellen, herunder tage de stillede forslag op til vurdering.*

Lærernes ideal om *autonomi* emergerer med tidshorizonten *fortidsfortid* som baggrund, dvs. den lange tradition for selvforvaltning, man kunne se sig funderet på, da seminarierne var selvstændige. Lærerne diskursiverer imidlertid – uanset mange meget kontante fremstillinger – ikke krav om denne tids tilbagekomst. Man forlanger ikke samme autonomi som tidligere, men stiller sig i vidt omfang til rådighed som forvaltere af ledelsens ambitioner.

Ledelsen fastholder sin fiksering af *fremtiden*, CVU Storkøbenhavns vision, formuleret i milepæl 1, som magtinteresse, men åbner alligevel for dialog. Alene dette, at give svar på høringsvar, som man gør efter Milepæl 2, må betegnes som et ekstraordinært demokratisk beslutningsinitiativ. Den almindelige procedure er forslag, høring, beslutning.

²⁴⁰ Vi er os bevidste, at Foucaults begreber er værdiladede, men som vi tidligere har skrevet, vælger vi netop Foucault for hans ”bid” og finder det som sagt misforstået at fremstille hans magtbegreb som neutralt. For videre teoretisk afklaring kunne det være relevant at tematisere, hvor vidt magt i det hele taget kan iagttages som et neutralt fænomen. For de klassiske magtbegreber (f.eks. i Frølund-Thomsen, 2003) emergerer problemet: Hvordan skal man kunne iagttage sådanne magtformer og hermed dokumentere, at de overhovedet findes? Hvis A ændrer B’s adfærd, må der være tale om åbenlys tvang (og hermed ikke om magt, men om forcering (”force”)), før direkte observation er mulig. Søger man indirekte svar ved at interviewe B, kan B’s svar ikke anskues som neutralt: I relationen A-B er B ikke upartisk, men netop den ene part. I den senere analyse af relationen regering/forvaltningsenhed vil vi følge op på brugen af Foucaults betegnelser om kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn, iagttaget som kontrolsystem.

Vi konstaterer kort sagt, at modstillingen ledelse/lærere, trods en tydelig italesættelse af lærerpositionen som modmagt, forekommer mindre fikseret end en første iagttagelse af sprogbrugen lader ane. Det er vores påstand, som vi vil vende tilbage til, at den 1-2 år senere beslutning af kvalitetssystemet konstituerer et andet ledelsesrum, med potentiale for en betydeligt stærkere lukning overfor lærernes autonomi og hermed for en betydeligt stærkere positionering af lærerne som modmagt.

7.1.2 Demokrati

Lærernes ideal om demokrati italesættes som spørgsmål om medarbejderindflydelse. Idealets karakter af et *ideal* fremgår (jf. vores konditionering af begrebet) netop ved, som vi skrev, at ”*idealer* er forankringspunkter for diskurser, dvs. selvforklarende punkter i diskursen, hvor argumentationen stopper. Et ideal er diskursens selvforklarende sidste reference. I en given diskurs er der ingen, som problematiserer henvisningen til idealet. Det eneste, der forventes, er en diskussion af, om henvisningen er acceptabel eller ej”²⁴¹.

Fra lærerrepræsentationernes høringssvar til Milepæl 1-rapporten:

* *Der er faldet ros til betoningen af demokrati i høringmaterialet ligesom til opmærksomheden på medarbejderindflydelse.* (kdas1)

* *Der ønskes indflydelse på valg af indsatsområder og valg af udviklingsprojekter.* (kdas1)

* *... at medarbejder-inddragelsen bør styrkes i udformningen af konkrete forslag og strategier.* (blaa1).

Også i denne sammenhæng iagttages, hvordan lærerne tilegner sig sprogbrugen og vender den mod afsenderen (nedenfor: ”bottom-up perspektiv”, ”partnerinstitutionerne”). Fortiden hentes frem, som trussel og/eller som tilbud, og ledelsen belæres om de lokale traditioner med deres stærkere forbindelse til idealet:

* *... Ligeledes så vi meget gerne en konkretisering af, hvordan demokratiet styrkes i et bottom-up-perspektiv med udgangspunkt i partnerinstitutionernes forskellige erfaringer med demokratiske beslutningsstrukturer.* (høj1)

... eller ledelsen *belæres* om, hvad demokrati indebærer. Idealets ukrænkelighed er så indlysende, at modmagten kan fremstå som pastoral (moraliserende og belærende gennem vejledning til forbedring, jf. tidligere)²⁴²:

* *Vedr. medarbejderindflydelse forekommer det nødvendigt med formulering og formalisering af adgangen til direkte og løbende rådgivning af CVU-ledelsen* (kdas1)

²⁴¹ Andersen, N.Å. 1995: 18.

²⁴² Det kunne være en undersøgelse værd, om dette fænomen – modmagten som pastoral magt – kan iagttages andre steder end i det antiautoritære Danmark. Vi er i al fald ikke stødt på det hos Foucault.

* *Inden fusion bør der udvikles en organisationsstruktur, der kan sikre medarbejderinddragelse på alle niveauer.* (blaa1)

* *... Men al udvikling sker gennem konflikt og diskussion og derfor er det vigtigt, at organisationen skaber rum for konflikter og diskussioner.* (kdas1)

Men også ledelsen kender kunsten at vende sprogbroen mod afsenderen:

* *I forbindelse med økonomimodellen spørges, i hvor høj grad markedet får betydning for indtægterne (kdas2) **Ledelsens kommentar:** CVU'ets samlede indtægter er i høj grad styret af markedet. Grunduddannelsen er et marked fuldstændig som efter- og videreuddannelsen. Indtægten, det vil sige statstilskuddene er direkte afhængige af STÅ og dermed af vores evne til at tiltrække og fastholde studerende og kursister. Også flerårstaftalemidlerne afhænger heraf.*

Ved i ovenstående ledelseskomentar at italesætte statens tilskud som markedsbaserede afbøjes modmagten, og ledelsen fastholder sin interesse. *Magten er ikke et nøgent faktum, et institutionaliseret "noget" og heller ikke en struktur, som holder eller smadres: Den er noget, som er udviklet, omformet og organiseret; den udruster sig selv med processer, som er mere eller mindre tilpassede til situationen*²⁴³. Vi iagttager et magtrationale, som er yderst tilpasset situationen.

Ledelsen kan dog også, om end stadig nuanceret og indirekte, bruge *regler* som instrument for den pastorale magt. Nedenfor skulle KDAS lærerne "ifølge reglerne" have kigget på fusionsnettet, hvilket de indirekte belæres om:

* *Hvad er den dybere mening med at "høre" det pædagogiske personale om MP 2? (et spørgsmål der er affødt af en vis frustreret fornemmelse af høj grad af indirekthed ikke-hørthed i forbindelse med høringsvar-kommunikationsformen).* (kdas2) **Ledelsens kommentar:** *Der er foretaget en sammenskrivning af tidligere indkomne høringsvar til brug for CVU-bestyrelsen – tilgængelig på fusionsnettet, men ikke kommunikeret direkte tilbage til høringsparterne.*

De lokale erfaringer, fortidsfortid, bringes frem i mange sammenhænge. Det "lokale spillerum" skal følge med som betingelse for realisering af fællesskabet som fremtid:

* *... der skal dog være plads til lokalt spillerum bl.a. for at sikre medarbejdernes ejerskab ... og hermed diskuteres, hvorledes medarbejderinddragelse sikres på et overordnet CVU-niveau (ledelsesgodkendt sammenskrivning af glad2, blaa2, ball2).*

I oversigtsform kan lærernes diskursivering af deres rationaler (Dahler-Larsen) vedrørende demokrati sammenfattes således:

²⁴³ Foucault 1994: 344, vores oversættelse.

- Kampen om dagsordenen: ... *Der ønskes indflydelse ... medarbejder-inddragelsen bør styrkes ... medarbejderne får indsigt... sikre medarbejderinddragelse på alle niveauer...*
- Kompromissøgen: ... *disse spørgsmål bør diskuteres ... Ligeledes så vi meget gerne ... Der er faldet ros til ...*
- Sprogbrug tilpasses udmeldingen: ... *indsatsområder... Bottom-up perspektiv ... partnerinstitutionerne ... organisationsstruktur ... organisations- og ledelsesforhold ...*
- Åben modstand og undgåelse af dramatisk konsekvensdannelse ses ikke.

Lighedsidealet er så stærkt institutionaliseret i kulturen, at man – som et i og for sig forbløffende fænomen – iagttager magten og modmagten bytte roller. Begge positioner kan italesætte sig selv pastoralt, og begge kan vende sprogbroen mod afsenderen. Ego og alter diskursiveres ganske vist som magt og modmagt, men der iagttages ingen diskussion af ledelsens målsætning og hermed magtens interesse.

Den læreruddannede Ole Vig Jensen har italesat en institutionsforandring, som i al fald på dette punkt iagttages som værende i fuld overensstemmelse med institutionernes idealer.

Vi vil imidlertid senere se, at det er muligt at bryde denne fikserede harmoni, når vi vender tilbage til den tidligere seminarielærer, undervisningsminister Bertel Haarder. Dette være sagt uden at italesætte harmoni som et ideal for indeværende afhandling. Den musikinteresserede Bertel Haarder synes at følge musikkens love ved at indikere, at harmoni kan være udmærket i et vist omfang – det bliver dog noget stillestående i længden: *Oprindelig var jeg ikke så positivt stemt for CVU-tankegangen. Men nu er CVU'erne der – og jeg har set, hvor meget der er sket. Det er den vej, der er valgt ... Nu gælder det om at skabe nogle institutioner, som kan udbyde uddannelser i verdensklasse*²⁴⁴.

7.1.3 Solidaritet

Indtil nu har vi iagttaget, hvordan lærergrupperne har diskursiveret sig selv som enhed – hvilket for så vidt også er ledelsens projekt. Det er imidlertid spørgsmålet, hvor langt solidariteten rækker.

I nogle tilkendegivelser knyttes dog tydeligt an til solidariteten – næsten som i et broderskab (hvilket naturligvis bør sidestilles med søsterskab og etnisk forening):

** Til listen over personalepolitiske områder foreslås følgende indlysende områder: kønspolitisk ligestilling og etnisk ligestilling. (glad2)*

²⁴⁴ Undervisningsministeriet 2005b: 1.

Ledelsen skal have øje for alle og give enhver plads – og ledelsen lover i al fald at huske TAP’erne:

*vigtigt at organisationen fokuserer på de kompetencer, som medarbejderne allerede er i besiddelse af, og at CVUet giver disse både tid og mulighed for at anvende dem. (cvu1)

* MR finder det positivt og afgørende, at CVU Stork forpligter sig på, så vidt det er muligt at omplacere medarbejdere og tilbyde den nødvendige kompetenceudvikling i den forbindelse. (blaa1)

* Strategien skal rette sig mod alle CVU’ets medarbejdergrupper. Der mangler tiltag vedrørende det teknisk-administrative personale. (ledelsesgodkendt sammenskrivning af blaa2, glad2, cvu2) **Ledelsens kommentar:** ... Desuden vil der blive nedsat en særlig arbejdsgruppe vedrørende det teknisk-administrative personales kompetenceudvikling ...

Men, og der er et men. Skønt hverken ledelsen (eller nogen minister) har italesat dette i vores materialer, er der en forskel på mellemlange videregående uddannelser. Eksempelvis er der forskel på lærer- og pædagoguddannelserne i henseende til *uligheder*, hvilket igen kan relateres til de respektive professioner. Jf. Foucault er uligheder systemiske forskelle af differentieringer, der tillader handlen på andres handlinger, relateret til status, privilegier, indkomst, fordele, positioner, forskelle i sprog, kultur, viden og kompetencer med videre²⁴⁵. Relateret til professionerne lærer og pædagog fremtræder disse således (i grov form):

Ulighed:	Status	Privilegier	Indkomst	Fordele	Position	Sprog	Kultur	Viden	Kompetencer
Lærer	Højere	?	Højere	Forberedelse hjemme	Højere	?	?	Længere teoretisk uddannelse	Til at undervise
Pædagog	Lavere	?	Lavere	Fremmøde kl. 8-16	Lavere	?	?	Kortere teoretisk uddannelse	Til at stimulere

Fortidens uligheder er så indlysende, at de ikke uden videre lader sig slette af nye organisationsformer, og vi iagttager i materialerne forsigtige, men dog signifikante forsøg på at diskutere en kamp for at bevare eller i al fald ikke miste privilegier.

Lærerseminarierne, som de stærkeste, aftvinger i nedenstående ledelsen et svar. Man ønsker ”opmærksomhed”. Ledelsen refererer til et lighedsideal og/ eller til lærerseminariernes præference (i eksemplet anses en ”stemmevægtsproblematik” for ”utænkelig” – man kan altså ikke forestille sig lærerseminarierne stemt ned), men fremlægger for så vidt ingen argumentation:

* *Ledelsesgruppens sammensætning giver anledning til bekymring hos lærerseminarierne. 2 af 10 i ledelsesgruppen, og en tilsvarende overvægt af rektorer fra pædagogseminarierne og CVU-chefer, vil kunne betyde begrænset opmærksomhed.* (ledelsesgodkendt sammenskriv-

²⁴⁵ Se konditionering af begrebet magt.

ning af kdas2, blaa2) **Ledelsens kommentar:** *Der er tale om en samlet bestræbelse på at realisere et rimeligt snit mellem det fælles og det særlige. ... En "stemmevægtproblematik" anses for utænkelig i ledelsessammenhæng.*

Pædagogseminariene derimod appellerer til "CVU'et" om hjælp ("omsorg"):
Risikoen for at pædagoguddannelsen mister en del af sit særkende med stor vægtning af aktivtets og kulturfaglige værdier er stor, derfor må CVU'et drage omsorg ... (glad1)

Truslen om splittelse er reel. Ledelsen ser den og italesætter en modtrussel (her: "ansvar for eget underskud"):

** Der udtrykkes bekymring for, i hvilken udstrækning de enkelte institutioner hæfter økonomisk for hinanden (blaa2) **Ledelsens kommentar:** Det er den yderste konsekvens i et ubetinget CVU, men som anført i økonomimodellen kan den enkelte partner som udgangspunkt råde over eget overskud og forventes samtidig selv at tage ansvar for et evt. underskud.*

Solidariteten diskursiveres gennem mangfoldige tilkendegivelser fra lærerside om at huske på alle grupper, hvilket for så vidt er i fuld overensstemmelse med *ledelsens fællesskabsideal*. Vi vil dog nedenfor følge op på problemstillingen, at etablerede uligheder kan føre til kamp om privilegier, men nu iagttaget således, at de to lærerseminariers fortidsfortid indebærer en virtuel åbning for at bryde ud af fællesskabet. Hvordan emergerer denne åbning, iagttaget fra en ledelsesvinkel i CVU Storkøbenhavn – er der tegn på, at potentialet søges aktualiseret?

7.1.4 Sammenfatning i et strategisk blik

Med analyserne af relationen ledelse/ lærere har vi iagttaget lærernes forsøg på at *institutionalisere idealerne om autonomi, demokrati* og – i nogle henseender – *solidaritet* i CVU Storkøbenhavn. At disse idealer også i en vis udstrækning emergerer som ledelsens betyder, at der ikke for alvor finder en fiksering sted af ledelsen som *magt* og lærerne som *modmagt*. Dette tilskriver vi i en vis udstrækning en fælles fortid (uddannelse, karriere, habitus osv.), men også *magtens interesse* i at bevare enheden, fællesskabet CVU Storkøbenhavn.

Videre undersøgelser kunne muligvis konstatere en forbindelse til de klassiske idealer om *frihed, lighed og broderskab* i CVU Storkøbenhavn. Efter den franske revolution blev idealerne diskursiveret af de utopiske socialister (Proudhon, Saint-Simon m.fl.), og skønt disse tænkere siden blev stærkt kritiseret af Karl Marx, ligger idealerne vel også bag hans og Engels *Kommunistiske Manifest*.

En empirisk undersøgelse kunne afklare, om såvel seminarielærerne som ledelsen, hvis gennemsnitsalder for begge parter ligger omkring 50 år, har taget deres universitære uddannelser på det tidspunkt i 1970'erne, hvor *Kapitalen* og andre marxistiske hovedværker var obligatorisk læsning i alle fag på visse universiteter og udbredt læsning på andre.

Dette altså være sagt som oplæg til en videre undersøgelse af den iagttagelse, vi har gjort, at ledelse og lærere – med deres fælles uddannelsesbaggrund og formodentlig sociale habitus – i så ringe grad positionerer sig indbyrdes som magt og modmagt. En undersøgelse efter Bourdieus metoder kunne formodentlig bidrage til yderligere konditionering af ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn, ved at iagttage dette som et socialt *felt*.

Vi har dog også iagttaget forsigtige italesættelser af en intern kamp for erhvervede privilegier, og hvorledes denne med en ledelsesiagttagelse virtualiserer en trussel af fællesskabet. Et strategisk blik vil ved udsigten til nye organisationsformer, som f.eks. professionshøjskoler, men også som nu ved åbningen i CVU-loven for alternative organiseringsformer såsom netværk, kunne påpege en åbning for, at de privilegerede, lærerseminarierne, forlader fællesskabet til fordel for andre sammenslutninger.

Et konkret spørgsmål fra ledelsens side må være, om lærerseminarierne iagttager alternativer. Kunne Blaagaard Seminarium og KDAS overveje andre løsninger – eksempelvis sådanne som den såkaldte ”campus Frederiksberg” mellem Frederiksberg Seminarium, Landbohøjskolen og CBS (med flere)? Ledelsen kunne eksempelvis iagttage nedenstående diskursivering – fra Frederiksberg Seminarium af selvstændigheden udenfor et CVU – som lærerseminariernes iagttagelse af en åbning for organisatorisk autonomi:

25.000 studerende er del af det nye samarbejde indgået mellem 10 af de største uddannelsesinstitutioner i Frederiksberg Kommune. Visionen er at skabe et læringsmiljø i særklasse, hvor der udvikles og inspireres på kryds og tværs af niveauer og faglighed. Både samarbejde om uddannelsesforløb, indkøb og skriveværksteder er på tegnebrættet.²⁴⁶

Åbningen italesættes attraktivt, men samarbejdet kan også iagttages som usikkert. I forhold til CVU Storkøbenhavn, hvor lærerseminarierne har vægt, kunne Frederiksberg Seminariums position i det foreliggende netværk iagttages som mindre vel funderet. I vores materialer tyder alt på, at CVU Storkøbenhavns aktiver anskues som tungtvejende for lærerseminarierne og deres lokale bestyrelser – herunder også fællesskabet og den fælles vision, man har forpligtet sig på.

²⁴⁶ www.frederssem.dk

Kunne man da forestille sig som en anden mulighed, at seminarierne i 2007 vil iagttage en åbning for at blive *fritstillet* før en professionshøjskoledannelse? Dette kan næppe lade sig gøre uden videre, da fusionen til ubetinget CVU er foretaget. Vi har endvidere ikke fundet diskursiveringer, som tyder på, at lærerseminarierne søger denne mulighed.

Med disse iagttagelser, som altså henføres til lærersidens forsigtige italesættelse af indbyrdes uligheder, vil vi sammenfattende konkludere, at en splittelse indefra nok kan virtualiseres, men at det er meget vanskeligt at få øje på nogen form for åbning, som for alvor truer fællesskabet i CVU Storkøbenhavn.

På den baggrund iagttages de alt afgørende udfordringer for ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn som:

- De eksterne planer om professionshøjskoler og hermed en ophævelse af CVU lovgivningen
- De eksterne planer om kvalitetssikring gennem detailstyring af organisationens primære ydelse: Undervisningen.

7.2 Forvalter/forvaltningsenhed

7.2.1 ”Professionshøjskoler er unødvendige” – men uundgåelige

Som redegjort for tidligere blev der den 2. november 2006 indgået forlig om oprettelse af professionshøjskoler.

Men allerede i brev af 3. maj 2006 om fremtidssikring af de professionsbaserede videregående uddannelser, opfordrede undervisningsminister Bertel Haarder bestyrelserne for de mellemlange videregående uddannelsesinstitutioner til at give deres bud på, hvordan initiativet i regeringens globaliseringsstrategi om dannelse af 6-8 flerfaglige og regionalt baserede professionshøjskoler bedst kunne realiseres for institutionens vedkommende²⁴⁷.

CVU Storkøbenhavns bestyrelsesformand Ove E. Dalsgaard (som også er MF for Socialdemokraterne) sendte den 31. maj 2006 sit høringssvar til Bertel Haarder²⁴⁸. I brevet tilkendegiver Dalsgaard, at det er CVU Storkøbenhavns bestyrelses opfattelse, at ... *det reelt er unødvendigt at lancere professionshøjskoleprojektet som et projekt, der kræver helt ny lovgivning. ... En skærpelse af CVU lovgivningen med de allerede indbyggede uddannelsespolitiske visioner vil uden problemer kunne rumme regeringens professionshøjskoleplan. Vi savner derfor*

²⁴⁷ Undervisningsministeriet 2006b med bilag 2006c.

²⁴⁸ Undervisningsministeriet 2006d.

*basalt tydeligere og begrundede uddannelsespolitiske og organisatoriske visioner i regeringens planer for etablering af helt nye institutioner på området*²⁴⁹.

Denne tilkendegivelse kan formodentlig anskues i forlængelse af *CVU-rektorkollegiets vision og mission for en stærk University-College sektor i Danmark* fra november 2005, hvori man anførte:

*Omstillingen til CVU-institutionsform og University College-niveau sikrer en stærk ramme om videreførelsen af en selvstændigt profileret praksisbaseret og professionsorienteret videregående uddannelsessektor i Danmark ... CVU-sektoren er etableret med henblik på at kvalitets- og fremtidssikre professionsbacheloruddannelsen ... Men: Den fulde udfoldelse af CVU'ers potentiale begrænses aktuelt af lovgivningen ... [idet man ikke må udbyde masteruddannelser, og idet ...] omsætningen af viden fastholdes og indplaceres i et traditionelt videnhierarki. I stedet foreslås: ... en handlingsplan for etablering af en stærk University College-sektor i Danmark [... som derpå udfoldes i skrivelsen]*²⁵⁰.

Vi genkender det fagprofessionelle rationale (Dahler-Larsen) med at vende modpartens ord tilbage til modparten. Det iagttages i formuleringer som ”kvalitets- og fremtidssikre” og ”omsætningen af viden”, samt, formodentlig ihukommende Ulla Tørnæs, i hvis periode dette blev introduceret, ordet ”videnhieraki” (uden s). Her er imidlertid ikke tale om italesættelse af en modmagt, men om en henvendelse til Bertel Haarder, der på dette tidspunkt (i november 2005) kun havde annonceret den målsætning, at *alle CVUer inden for en årrække opnår godkendelse som University College*²⁵¹.

På baggrund af CVU-Rektorkollegiets *vision og mission* for en stærk University College-sektor, baseret på CVU lovgivningen, er det ikke overraskende, at CVU Storkøbenhavns bestyrelsesformand godt ½ år senere italesætter professionshøjskoler som unødvendige. Dog tilkendegiver han tillige i sit høringssvar til Bertel Haarder, at CVU Storkøbenhavns bestyrelse vil deltage i den videre proces vedrørende etableringen af to professionshøjskoler i Hovedstadsregionen med forpligtende tværfagligt samarbejde imellem disse²⁵².

Forvaltningsenheden affinder sig altså med vilkårene og opstiller ingen modmagt mod regeringen.

²⁴⁹ Ibid.

²⁵⁰ Regeringen 2005b: 1-2.

²⁵¹ Undervisningsministeriet 2005b: 2

²⁵² Undervisningsministeriet 2006d.

7.2.2 Kvalitetssikring som governmentality

Foruden den strategiske udfordring fra planerne om professionshøjskoler iagttager vi en åbning for en intern problemstilling i CVU Storkøbenhavn vedrørende kvalitetssystemets udfoldelse – ikke mindst når dette ses i lyset af de seneste udmeldinger fra Bertel Haarder og Undervisningsministeriet.

Indadtil har vi ikke set stor modstand komme til syne, men som vi har været inde på tidligere, udfordrer kvalitetssystemet som kontrolsystem for alvor lærernes autonomi – i en grad, som ikke iagttages i de valgte materialer fra fusionsprocessen i 2004. Implementeringen af dette system kan derfor indebære åbninger for *nye former for modmagt*.

Når dette ikke er behandlet under relationen ledelse/ lærer hænger det sammen med, at kvalitetssikringen er initieret af regeringen, og at CVU Storkøbenhavn som medie for dennes styringsambitioner i sidste ende må udfolde kvalitetssystemet ved at lade *forvalterens magtinstrument indføre gennem sig*. I sidste ende er det ubetinget den siddende regering, der direkte og indirekte gennem Undervisningsministeriet styrer CVU Storkøbenhavn. Og med Bertel Haarder som undervisningsminister iagttages styringen forstærket gennem kvalitetskrav i forning med trusler om sanktioner²⁵³.

Magtrelationen regering/ forvaltningsenhed viser sig i dag med en åbenlys positionering, og fortidens delvise institutionsautonomi gennem selvforvaltning nedtones i et stadigt stigende tempo under stadig stærkere overvågning. Vi repeterer kort:

1998, fra Ole Vig Jensens debatoplæg: ... *Realiseringen af kvalitetsløftet afhænger naturligvis af midler, ressourcer og vilje på den enkelte institution til kvalitetsudvikling*²⁵⁴.

November 2003, Ulla Tørnæs om UC betegnelsen: ... *Ansøgerne skal dokumentere et højt videnniveau, en bred uddannelses- og opgaveprofil, et veludviklet netværk og en central position som regionalt videncenter ... Kravene skal honoreres både indledningsvis og løbende for at opnå og bevare retten til kvalitetsbetegnelsen*²⁵⁵.

November 2005, Regeringen: *På alle videregående uddannelser skal kvaliteten være på et højt internationalt niveau, og uddannelserne skal kunne bruges på arbejdsmarkedet ...*²⁵⁶

²⁵³ Regeringen 2006a: 58: *Uddannelser, der ikke lever op til kriterierne, skal fratages deres tilskud.*

²⁵⁴ Undervisningsministeriet 1998a: 27.

²⁵⁵ Undervisningsministeriet 2003b.: 4.

²⁵⁶ Regeringen 2005a: 3.

[April 2006, CVU Storkøbenhavn: *Kvalitetssikring og kvalitetsudvikling i CVU Storkøbenhavn skal betyde sikkerhed for høj kvalitet i alle ydelser og tilbud uden at forfalde til rigid kontrol eller mekaniske ritualer*²⁵⁷.]

April 2006, Regeringen: *Videregående uddannelser i verdensklasse forudsætter systematisk kvalitetssikring. ... Kun uddannelser, som opnår en akkreditering kan modtage offentlige tilskud ... Uddannelser, der ikke lever op til kriterierne, skal fratages deres statslige tilskud. Akkreditering skal foretages løbende – fx hvert femte år – for at sikre systematisk kvalitetssikring*²⁵⁸.

November 2006, Undervisningsministeriet: *De generelle screeninger af institutionernes uddannelseskvalitet ... baseres på følgende kvalitetsindikatorer: Prøve- og eksamensresultater, fuldførelsesfrekvens, fuldførelsestidspunkt, frafaldstidspunkt, overgangsfrekvens til beskæftigelse, overgangsfrekvens til videre uddannelse.*²⁵⁹

Hvad betyder disse stærkt øgede kontrolkrav for ledelsen i CVU Storkøbenhavn i dens magtrelationer til hhv. lærere og forvalter (Regering-Undervisningsministerium)?

Vi har i kapitel 6 iagttaget CVU Storkøbenhavn som medie for politiske styringsambitioner, og vi anførte før det (i kapitel 5), at magtens ansigt skiftede karakter fra Ole Vig Jensens *frivillighedsideal* i fusionsprocesserne (der sågar omfattede kvalitetssikring som ”tilbud”) til Bertel Haarders *krav* om kvalitetssikring som betingelse for overhovedet at modtage offentlige tilskud.

Kvalitetssikring står centralt i forandringerne og med kvalitetssystemet som styringsredskab åbnes for, at ledelsen i CVU Storkøbenhavn – som et spejl på den politiske forandring af *magtens instrumenter* (Foucault) – kan foretage et lignende brud i sin realisering af systemet indadtil ved at skifte Vig Jensens *idealer* om frivillighed ud med Haarders *krav med tilknyttede sanktioner*.

Der er for så vidt intet til hinder for, at man internt knytter sanktioner til læreres manglende realisering af kvalitetsmålene, såsom overvågning, faglige samtaler, tvungen efteruddannelse og i sidste ende afskedigelse. Men spørgsmålet er, om en sådan positionering kan anskues som ”optimal” fra en ledelsesvinkel, dvs. at den ud fra en rationel give-and-take kalkule giver udsigt til størst mulig gevinst. Uanset ledelsens eventuelle intentioner (som vi ikke kan vide noget om), er det næppe i dens interesse at løbe risikoen for at miste, som vi skrev tidligere,

²⁵⁷ CVU Storkøbenhavn 2006: 2.

²⁵⁸ Regeringen 2006: 58

²⁵⁹ Undervisningsministeriet 2006h.: 12.

den ”ressource” som emergerer gennem lærernes italesættelse af deres engagement i uddannelsernes kvalitet.

På baggrund af materialerne fra fusionsprocessen har ledelsen på forhånd åbnet for en positionering *med lærerne*. Men kan denne vendes *mod VK regeringen*? En sådan ”forvaltningens modmagt mod regeringen” kunne komme til syne ved, at man ikke for alvor realiserer kvalitetssystemet som styringsinstrument – enten ved ikke fuldt ud at gennemføre tilfredshedsmålinger med videre eller ved ikke at drage større konsekvenser heraf.

Med den stærkt stigende intensivering af kravene til kontrol med uddannelsernes kvalitet, som vi har set fra 1998 til 2006, iagttager vi ikke åbninger for en sådan modmagt. Det gælder ikke mindst efter udsendelsen af Undervisningsministeriets *Sanktionspolitik*²⁶⁰, der blev udsendt sammen med *Tilsynsplan 2006-2007*²⁶¹ i november 2006.

Undervisningsministeriets *Tilsynsplan 2006-2007* for mellemlange videregående uddannelser illustrerer med al tydelighed, at den interne kvalitetskontrol kan følges op med en ekstern. Kvalitetskontrollens paradoksale selvreference er tilsyneladende ved at træde i kraft²⁶² – allerede før kvalitetssystemet er implementeret i CVU Storkøbenhavn (sammen med lignende systemer i andre University Colleges):

*Undervisningsministeriets tilsyn med de mellemlange videregående uddannelser omfatter både tilsyn med de enkelte institutioners undervisningskvalitet og overholdelse af regler, fx om lærerkvalifikationer, og med selve uddannelsernes indhold og relevans. De generelle screeninger af institutionernes uddannelseskvalitet ... baseres på følgende kvalitetsindikatorer: Prøve- og eksamensresultater, fuldførelsesfrekvens, fuldførelsestidspunkt, frafaldstidspunkt, overgangsfrekvens til beskæftigelse, overgangsfrekvens til videre uddannelse.*²⁶³

Vi har tidligere beskrevet kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn som kontrolsystem. Med Undervisningsministeriets *Tilsynsplan 2006-2007* emergerer følgende magtmæssige karakteristika, illustreret ved uddrag fra tilsynsplanen.²⁶⁴

²⁶⁰ Undervisningsministeriet 2006i.

²⁶¹ Undervisningsministeriet 2006h.

²⁶² Vi skrev i kapitel 6: Ledelsens initiativer bindes ved bagudrettede indikationer: Måling som opfølgning på måling som opfølgning på måling. Og hvad kan følgen være, hvis organisationen som helhed ligger for lavt (evt. flere år i træk)? Så må Undervisningsministeriet føre tilsyn ved at supplere den interne evaluering med en ekstern. Herved bindes såvel ministeriets som ledelsens (og lærernes) iagttagelse bagud mod målinger, som knyttes an til (tidligere) målinger, som knyttes an til (tidligere) målinger.

²⁶³ Undervisningsministeriet 2006h.: 12.

²⁶⁴ Undervisningsministeriet 2006h. Sidetal i det følgende med henvisning hertil.

1. Disciplinering gennem overvågning

Den kvalitet, [institutionerne] leverer skal i øget omfang dokumentere resultater og kvalitet over for omverdenen (s.2)²⁶⁵

Gennem et velfungerende tilsyn kan skolerne og institutionerne undgå hasteindgreb ... (s.2)

I dag tager kvalitetstilsynet således udgangspunkt i screeninger af samtlige enkeltinstitutioners kvalitet på grundlag af udvalgte kvalitetsindikatorer (s.2)

2. Pastoralt

[Institutionerne] skal i højere grad stilles til ansvar (s.1).

3. Governmentalt som regeringens indføring af magten gennem den forvaltede selv

En betydelig beslutningskompetence ligger hos skolers og uddannelsesinstitutioners bestyrelser og ledelser (s.1)

... dokumentation af kvalitet og resultater er en forudsætning for at bevare den decentrale styringsform (s.2)

[Vedrørende sanktionspolitikken:] Der er bl.a. behov for at indføre såkaldte indsatsaftaler mellem Undervisningsministeriet og institutionsbestyrelsen (s.3)

Som vi skrev under konditioneringen af magtbegrebet: Ved governmentality, styring-af-mentalitet eller styringsmentalitet, forstår vi et forhold, hvorved magtens former viser sig som statens styring gennem en indre disciplinering af subjektet.

Vi har implicit anskuet ”subjektet” hos Foucault i betydningen *CVU Storkøbenhavn som forvaltningsenhed*: Organisationen skal disciplineres ved at påtage sig forvalterens kontrolopgaver som sine egne. Eller sagt på en anden måde: For at ”bevare den decentrale styringsform” og ”undgå hasteindgreb” må ledelsen påtage sig at internalisere regeringens ambitioner.

Ledelsen kan imidlertid ikke personligt forestå undervisningen og subjektpositionen forskydes hermed videre til *den enkelte lærer*. Eller sagt på en anden måde: For at ”bevare den decentrale styringsform” og ”undgå hasteindgreb” må ledelsen påtage sig at internalisere regeringens ambitioner, men dette kræver igen, at ledelsen pålægger den enkelte lærer at påtage sig disse ved at ”disciplinere sin undervisning”.

Sammenfattende mener vi at iagttage en aktuel detailstyring fra regeringens side, som er hidtil uset i materialerne tilbage fra 1998. Vi vil karakterisere denne styringsform i sin tilsynekomst som governmentality, da den kræver, at såvel ledelse som lærere internaliserer regeringens styringsambitioner.

²⁶⁵ Man bemærker tautologien og hermed igen kvalitetssikringstiltagens egenreference, nu blot i semantisk form: Den leverede kvalitet ... *skal dokumentere kvalitet*. Den lukkede semantik illustrerer, at ”kvalitet” i denne sammenhæng er et tomt begreb. Det, som italesættes, angår med andre ord ikke kvaliteten, men *dokumentationen* (altså kontrollen).

For ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn, anskuet som *mening* under ledeforskellen aktualitet/ potentialitet, iagttog vi, da vi påbegyndte denne afhandling i oktober 2006, en række styringspotentialer i og med kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn. Med disse emergerede visse potentielle lukninger (fikseringer som lukkede), men også en mangfoldighed af *virtuelle åbninger* af ledelsesrummet, idet:

- Kvalitetssystemet som sag emergerede som *flerspektret*
- Tiden som meningshorisont ved beslutningen af kvalitetssystemet emergerede som *polykron*
- De sociale relationer ved beslutningen af kvalitetssystemet emergerede med en mangfoldighed af *ikke fikserede ego/ alter relationer*

Imidlertid indebærer hhv. forliget om professionshøjskoler og Undervisningsministeriets Tilsynsplan og Sanktionspolitik fra november 2006, at en lang række af disse virtuelle åbninger nu emergerer som lukkede. Aktuelt iagttager vi primo januar 2007 et ledelsesrum i CVU Storkøbenhavn med betydeligt færre åbninger for beslutning og hermed et væsentligt indskrænket handlerum.

I Undervisningsministeriets Tilsynsplan hævdes ganske vist det modsatte: *Lovgivningen på Undervisningsministeriets område indebærer, at en betydelig beslutningskompetence ligger hos skolers og uddannelsesinstitutioners bestyrelser og ledelser*²⁶⁶. Men som vi har set vedrørende ledelsens beslutning af kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn, tildeles ledelsen intet reelt valg. Beslutningskompetencen kan med andre ord iagttages som: Kompetencen til at beslutte Regeringens styringsambitioner i lokal form.

Skal et enkelt forhold fremhæves som afgørende for konditioneringen af ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn, må det derfor være den til enhver tid fikserede åbning for aktuelle politiske styringsambitioner under magtrelationen regering/ forvaltningsenhed.

²⁶⁶ Undervisningsministeriet 2006h: 1

8. Konklusion

Afhandlingens resultater kan sammenfattes i en helhed, men denne må anskues i lyset af de foretagne valg og fravalg – af teoretisk grundlag, empirisk materiale, analysestrategi, iagttagelsespunkter og så videre.

Vi har disponeret konklusionen således, at vi først sammenfatter afhandlingens resultater, for derefter – i henhold til de fire delproblemformuleringer – at diskutere resultaterne i lyset af de foretagne valg og fravalg.

Afslutningsvis kaster vi et ”tredje blik” på vores case ved at iagttage den fra den ene forfatters ledelsespraksis på Københavns Dag- og Aftenseminarium i CVU Storkøbenhavn. I den følgende perspektivering anlægges et blik fra den anden forfatters praksis i Solrød Kommune.

8.1 Sammenfatning af resultater

Vores problemformulering lød:

Hvordan emergerer et ledelsesrum i CVU Storkøbenhavn gennem beslutningen af organisationens kvalitetssystem, og hvordan kan dette rum konditioneres ved forhold angående konstitutionshistorie, mening og magt?

Vi har iagttaget ledelsesrummet som et rum af *mening*, hvor mening ikke mindst har en tidslig dimension.

Ifølge filosofen Martin Heidegger er det et grundvilkår i tilværelsen, at denne iagttages under en tidshorisont, som afgrænses af døden²⁶⁷. Herved fremstår *fremtiden* som den primære tidsmodus for menneskelig iagttagelse. Vi ”udkaster” os ind i fremtiden ved at virtualisere denne, og det er en grundlæggende antagelse i denne afhandling, at en *virtualisering af et fællesskab* har afgørende ledelsesmæssig betydning.

Eller sagt på en anden måde: De sociale relationer i et fællesskab, for eksempel en organisation, formes ledelsesmæssigt gennem italesættelse af fremtiden. For at en ansat eller en underafdeling kan iagttage sig selv som medlem af dette fællesskab, må personen eller organisatio-

²⁶⁷ Jf. note under konditioneringen af begrebet mening, vedrørende *tiden som meningsdimension*.

nen kunne tilskrive sig denne virtualisering. Kan man ikke det, smuldrer fællesskabet, hvorved den altid potentielle modmagt kommer til syne og tildeles en taleposition²⁶⁸.

Med sin *vision* om at blive ”et af Danmarks førende University Colleges” har ledelsen i CVU Storkøbenhavn for vores analytiske iagttagelse opstillet en virtuel fremtid i et fællesskab, bestående af de aktuelle seminarier og afdelinger med deres ledelser og medarbejdere. I materialerne fra fusionsprocessen i 2004 har vi iagttaget, hvordan denne fremtid ikke for alvor problematiseres af hverken de fagprofessionelle lærere – skønt faglige miljøer italesætter en stærk kritik af CVU- konstruktionerne – eller af f.eks. lærerseminarierne – skønt etablerede uligheder i forholdet lærere/ pædagoger kunne tilsige en indbyrdes kamp om privilegier.

Hermed har ledelsen ydet sit bidrag til ledelsesrummet som mening og mulighed. Aktuelt fikseres enheden som enhed gennem CVU Storkøbenhavns vision.

Med vores konditionering af tid som mening afgrænses fremtiden som en horisont af forventninger af *fortiden* som et rum af erfaringer. Dette meningsmæssige rum i CVU Storkøbenhavn kunne tænkes at emergere som udfordringer for ledelsen, idet fortiden (som den anden side af tiden som meningshorisont) indebærer åbninger for, at såvel afdelinger som lærere virtualiserer den autonomi, som var til stede for blot få år siden, som et potentiale og med denne horisont italesætter alternativer til ledelsens beslutninger. Kommunikativt fikserer ledelsens beslutninger og italesættelser ganske vist fremtiden som en fælles fremtid, men netop ved denne fiksering kommer fortidens erfaringer af traditionel medarbejderautonomi på selvstændige seminarier til syne som åben kontingens.

Vi havde ventet at se denne åbning i form af et konfliktpotentiale, ikke mindst under magtrelationen ledelse/ lærer, men vi har ikke i det undersøgte materiale fundet diskursive udtryk herfor. Ret beset kan vi kun gisne om årsagen hertil, men vi mener at have konstateret tre idealer bag de verbale udvekslinger mellem lærere og ledelse, som fikseres i en vis lokal balance: autonomi, demokrati og fællesskab.

Fra lærersiden problematiseres i tekstmaterialet kun i begrænset omfang et de facto tab af autonomi med CVU fusionen, og fra ledelsessiden indrømmes til gengæld medarbejderindflydelse og demokrati – ikke mindst gennem en usædvanlig høringsprocedure hvor ledelsen besvarer lærernes hørings svar. Sidst, men ikke mindst, harmonerer fællesskabet som ledelsens vision tilsyneladende med lærersidens ideal om indbyrdes anerkendelse og solidaritet.

²⁶⁸ For at illustrere vores grundlæggende antagelse (uden skelnen til værdierne af disse italesættelser): Gandhi italesatte Indiens selvstændighed som fælles fremtidsforventning, Nelson Mandela ophævelsen af apartheid i Sydafrika, Ronald Reagan ”the return of true american values” og danske socialdemokrater den danske velfærdsstat. Omvendt volder irakkrigen pt. problemer for flere nationers ledere, da borgere i stadig stigende grad problematiserer denne som de pågældende nationers fremtid. Osv. osv.

Denne harmoni kommer imidlertid ikke til syne som uforstyrret fremtidshorisont, når iagttagelsespunktet forskydes tidsmæssigt og relationelt.

Under den lokale synsvinkel har vi bl.a. karakteriseret ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn som et beslutningsunivers eller et system, der genskaber og opretholder sig selv ved løbende henvisninger til egne, tidligere beslutninger. Et system er lukket, skrev vi med henvisning til Luhmann, men kan *forstyrres*, idet det kan påvirkes – dog indoptages påvirkningen i systemets videre egenreference, da det for så vidt selv afgør, hvad der anses for en forstyrrelse.

Iagttagelsen af CVU Storkøbenhavn som et lukket system af beslutninger holder imidlertid kun for så vidt blikket fastholdes på organisationen CVU Storkøbenhavn. Ved at brede iagttagelsesfeltet ud til relationen regering/ forvaltningsenhed emergerer ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn ikke som et afgrænset beslutningsunivers, men som underordnet politiske interesser og styringsambitioner.

Vi har iagttaget konstitutionshistorien fra 1998-2006 som en diskursivering og institutionalisering af politiske idealer. Ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn konstitueres gennem denne historie og konditioneres af vekslende regeringers og ministres styringsambitioner. Vi har set, hvordan den radikale Ole Vig Jensens italesættelse af bl.a. frivillighed i institutionsdannelsen, og siden CVU lovens institutionalisering heraf, afspejles i og betinger CVU Storkøbenhavns konstruktion. Men vi har også iagttaget to forhold, som potentielt (da de endnu ikke er udfoldet og implementeret) ikke blot forstyrrer, men tager bestemmelse over ledelsesrummet: *De stadig øgede kvalitetskrav gennem kontrolsystemer og planerne om professionshøjskoler.*

Som forvaltningsenhed, iagttaget som et *medie* for politiske styringsambitioner, er CVU Storkøbenhavn underlagt beslutninger i dansk uddannelses- og forvaltningspolitik, som igen er tilknyttet fælles beslutninger i EU.

Vi har iagttaget kommunikative og beslutningsmæssige forbindelser mellem den europæiske Bologna-proces, indledt i 1999, betingelserne for akkreditering til University College, italesat og siden institutionaliseret fra 2004, regeringens debatoplæg i hhv. 2005 og 2006 og beslutningen af kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn i foråret 2006. I denne tråd åbnes i EU bl.a. for en harmonisering gennem *kvalitetssikring* af europæiske læreruddannelser med henblik på de studerendes frie bevægelighed og på tiltrækning af studerende fra andre verdensdele – en åbning som danske undervisningsministre tager op og som aftvinger CVU ledelsen beslutningen af et kvalitetssystem i CVU Storkøbenhavn.

Som medie er CVU Storkøbenhavn ikke vælgende, og ledelsens beslutning er ikke et valg mellem alternativer. Alligevel indebærer beslutningen af *kvalitetssystemet* i CVU Storkøbenhavn en række konditioner, som konstituerer et ledelsesrum af en anden karakter end tidligere.

Vi har iagttaget, hvordan *kvalitetssystemet* i april 2006 kommer til syne for ledelsen i CVU Storkøbenhavn som et rationale for styring, legitimering og forebyggelse. Med disse rationale emergerer visse åbninger og fikseringer i ledelsesrummet, men allerede i november 2006 fikseres en flerhed af disse åbninger igen, i og med regeringens kontrolambitioner institutionaliseres gennem Undervisningsministeriets Tilsynsplan og Sanktionspolitik. Mens kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn italesætter *kvalitetssikring og -udvikling ... uden at henfalde til rigid kontrol*, udmelder Undervisningsministeriet *generelle screeninger af institutionernes uddannelseskvalitet*, tilknyttet trusler om sanktioner.

Herved emergerer en *øget forskydning af beslutningsmagten* vedrørende organisationens primære ydelse, undervisning, fra ledelsen CVU Storkøbenhavn til ministeriet, og vi har iagttaget denne forskydning som regeringens ambition om detailstyring under magtformen *governmentality*.

Lokalt i CVU Storkøbenhavn åbnes for et pres mod lærernes autonomi, hvilket for vores iagttagelse kan betyde forskydninger i den lokale balancering af idealerne autonomi, demokrati, fællesskab. Hvis lærerne iagttager dette pres som ledelsens beslutning, kan lærerpositionen komme til syne som modmagt i en problematisering af fællesskabet.

Sammenfattende emergerer med beslutningen af kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn – tillige konditioneret gennem senere politiske beslutninger – først og fremmest et ledelsesrum for styring og kontrol. Dette lader styringsaspektet fremstå virtuelt i tre forhold med hver deres åbninger og fikseringer i ledelsens fremtidige handlerum:

1. Kvalitetssystemet kommer til syne som ledelsens *instrument for styring* af medarbejdere og afdelinger til sikring af organisationens ydelser i et fællesskab. Her iagttages en potentiel åbning for ledelsens magt, men også for modmagt idet kvalitetskontrol hidtil stort set har været de fagprofessionelle læreres domæne.
2. Kvalitetssystemet kommer til syne som et *autopoietisk kontrolsystem*, der ved selvforstærkende bagudrettet tilknytning til undervisning, som har fundet sted, kan aftvinge ledelsen stadig flere beslutninger om stadig mere bagudrettet kontrol og hermed – paradoksalt – lukke for organisationens udviklingsperspektiv vedrørende undervisningen. Her iagttages en potentiel fiksering af ledelsesrummet, men som systemet er formuleret af ledelsen (*... kvalitetssikring uden at henfalde til rigid kontrol ...*) også åb-

ninger for at omgå kontrollens paradoksale egenreference. Undervisningsministeriets Tilsynsplan sår imidlertid tvivl om, hvor vidt disse åbninger fortsat vil komme til syne for ledelsen.

3. Kvalitetssystemet kommer til syne som *regeringens forlængede styringsinstrument*. Med denne iagttagelse emergerer den potentielt stærkeste fiksering af ledelsesrummet. Da regeringens ambitioner for så vidt allerede pr. november 2006 er institutionaliserede gennem Undervisningsministeriets Tilsynsplan og Sanktionspolitik, emergerer virtuelt et rum, hvor den interne kvalitetssikring kontrolleres og følges op udefra – og hvor organisationens primære ydelse hermed underlægges ekstern styring.

Med henvisning til afhandlingens overskrift, ”Mellem seminarier og professionshøjskoler”, fremstår *planerne om professionshøjskoler* som en eklatant trussel mod CVU Storkøbenhavn som enhed. Vi har set, hvordan CVU ledelsen, trods indsigelser fra bestyrelsesformanden, diskursiverer en tilslutning til planerne. Dette understreger blot den iagttagelse, at CVU Storkøbenhavn som forvaltningsenhed ikke står i en valgposition overfor regeringens styringsambitioner.

8.2 Diskussion af resultater

Som svar på afhandlingens delspørgsmål 1, **hvordan muliggøres iagttagelse af et ledelsesrum, og hvordan udvikles en analysestrategi med henblik på en sådan iagttagelse?** har vi i kapitel 3 redegjort for, at vi med en epistemologisk tilgang iagttager iagttagelsen, udtrykt ved et begreb eller en diskurs. Vi har ekspliciteret iagttagelsesbetingelserne og redegjort for, at når vi taler om at konstruere vores genstand, er det ikke en genstand i verden, som konstrueres, men derimod iagttagelsen som iagttagelse og vores iagttagelse heraf.

Vi har udviklet en analysestrategi på baggrund af en række arbejder inden for de sidste 10 år af forskere på CBS. Med denne har vi analyseret et empirisk materiale i form af dokumenter vedrørende forandringen i de mellemlange videregående uddannelser fra 1998 til 2006, dannelsen af CVU Storkøbenhavn og beslutningen af kvalitetssystemet i CVU Storkøbenhavn, samt magtrelationerne ledelse/ lærere og regering/ forvaltningsenhed.

Ud fra den antagelse, at teoretiske konstruktioner som systemteori, konstruktivisme og diskursanalyse er inkluderet i samfundsvidenskabelige vidensregimer, vil vi ikke give os i kast med en diskussion af disse som fundament for en afhandling.

Derimod vil vi anføre, at vi har fundet det vanskeligt at opstille en kvalificeret og konsistent *analysestrategi* på baggrund af et så relativt ungt og begrænset forskningsmiljø som det anførte på CBS. Dels er der tale om en frontlinieforskning, som endnu ikke har fundet sin enhed (især er det grundlæggende spørgsmål om konsistent iagttagelse af hhv. kommunikation eller handlinger ikke nået til fælles afklaring), dels er det ikke en tradition, som vi umiddelbart med vores uddannelsesmæssige baggrund har kunnet knytte an til. Vi kan derfor ikke udelukke, at vi ind imellem sammenblander forskellige forskningstraditioner, hvorved iagttagelsen forstyrres og fremstår upræcis. Vi har under opstillingen af analysestrategi anført, at en sådan kritik kan være relevant og må fortsat vedkende os dette.

Når vi alligevel har fastholdt denne forankring skyldes det dens ledelsesmæssige relevans: Det forekommer os åbenbart, at forhold af stor ledelsesmæssig betydning kommer til syne igennem iagttagelse af diskursiveringer – frem for gennem observation af handlinger og (hvad der kan være meget svært at undgå i forbindelse hermed): egne psykologiseringer over aktørers motiver og tilskyndelser. Vi har søgt at holde os fuldstændig fri af forestillinger om, hvad nogen måtte tænke eller mene, og da den ene af forfatterne er ansat i CVU Storkøbenhavn, har disse begrænsninger tillige lettet den nødvendige iagttagelsesforskydning *fra nærhed* (i ansættelsesforholdet) *til distance* (ved opstillingen af analysestrategi) *og tilbage igen* (i selve analyserne).

Delspørgsmål 2: **Hvordan konstitueres ledelsesrummets mulighedsbetingelser i CVU Storkøbenhavn?** har vi søgt besvaret i kapitel 5 gennem iagttagelse af CVUernes og CVU Storkøbenhavns konstitutionshistorie gennem studier af hhv. politiske dokumenter og lokale dokumenter fra CVU Storkøbenhavn.

Vi har iagttaget ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn som muliggjort og konstitueret af den politiske italesættelse og institutionalisering gennem lovgivning af hhv. de mellemlange videregående uddannelser, Centre for Videregående Uddannelser og betingelserne for akkreditering af disse til University College; endvidere som forankret gennem fusionsprocessen i en lokal meningssammenhæng under lokal italesættelse af de politiske idealer og diskurser; og med regeringens udspil til dannelse af professionshøjskoler under en fremtidshorisont, aftegnet ved en potentiel fusion mellem de øvrige lærer- og pædagogseminarier i hovedstadsområdet til en *Pædagogisk Professionshøjskole* – hvorved ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn formodentlig ikke længere vil findes.

Vi har systematisk afsøgt et felt af empiri i form af politiske og lokale dokumenter og mener at have fremlagt en redegørelse for konstitutionshistorien, som formodentlig kun kan anfægtes på et detailplan.

Analysen består i vores iagttagelse af denne historie, således som den italesættes politisk og lokalt, som konstituerende for et ledelsesrum i CVU Storkøbenhavn. Havde vi haft mere tid, kunne vi have inddraget narrativ teori, for at gennemføre en konsekvent iagttagelse af konstitutionshistorien som *fortælling*. Såvel de store politiske som CVU Storkøbenhavns lille fortælling kan iagttages som virtualiseringer af en fælles fremtid i hhv. Danmark og CVU Storkøbenhavn gennem italesættelse af ”historier” herom. Vi har antydnet det narrative perspektiv, men ikke foretaget analysen på dette teoretiske grundlag.

Derudover må gentages, at der er forhold, vi ikke har iagttaget:

Vi har ikke undersøgt betydningen af koncepters spredning og mangler derfor en ydre meningshorisont om de mange italesættelser af *kvalitetsforbedringer*. Vi mener at kunne iagttage en generel tilknytning til den bevægelse, man kalder *New Public Management*, og iagttaget gennem denne ville man formodentlig have kunnet stillet CVU Storkøbenhavns konstitutionshistorie i et andet lys. Knytter udviklingen an til italesættelser af det private erhvervslivs metoder som idealer for styring af den offentlige sektor?

Endvidere har vi ikke iagttaget *økonomiske forhold* som konditionerende. Ledelsesrummet muliggøres – i bogstaveligste forstand: helt kontant – gennem taxametertilskud til undervisningens gennemførelse. Transaktionsomkostningerne ved etableringen af et CVU og de forventelige omkostninger ved opløsning heraf og etablering af nye organisationsformer er ikke belyst og hermed ikke disses betydning i form af reducerede nettobeløb til undervisningens gennemførelse. Endvidere er økonomimodellen i CVU Storkøbenhavn ikke undersøgt og ej heller fremstillingen i Milepælsrapport 2 af en *Balanced Score Card model*, opdelt i 1. *resultater*, 2. *brugere, aftagere og samfund*, 3. *organisation, processer og ”systemer”*, 4. *Innovation, læring og medarbejdere*²⁶⁹. Med denne som det centrale iagttagelsespunkt i stedet for kvalitetssystemet, ville ledelsesrummet fremstå i en mere omfattende belysning af dets aspekter. Omvendt, dog, forskyder denne vinkel iagttagelsespunktet fra primærydelsen.

Vi følger op på nogle af disse problemstillinger i den afsluttende perspektivering.

Delspørgsmål 3: Hvordan kommer beslutningen af kvalitetssystemet til syne som ledelsens meningshorisont i CVU Storkøbenhavn, og hvordan emergerer bestemte ledelsesrationaler herigennem? har vi besvaret i kapitel 6 gennem iagttagelse af ledelsens beslutning af et kvalitetssystem i CVU Storkøbenhavn gennem konstruktion af beslutningens ”nu” og gennem studie af kvalitetssystemet som dokument.

²⁶⁹ CVU Storkøbenhavn 2004b.

Den meningsmæssige distinktion *aktualisering/ virtualisering* anskueliggør for en analytisk iagttagelse en virtuel horisont om ledelsesrummet. For vores iagttagelse åbner kvalitetssystemet virtuelt for *styring* (af udviklingen som en fælles udvikling) og herunder for *forening* (af seminarier og afdelinger i et fællesskab). Da den potentielle styring angår organisationens grundlæggende ydelser, uddannelsernes og undervisningens *kvalitet*, har vi vurderet, at kvalitetssystemet i høj grad har potentiale som styringsredskab – om end det med social- og magt-distinktionen regering/ forvaltningsenhed er spørgsmålet, hvem der iagttages som styrende.

Gennem vores iagttagelse af hhv. kvalitetssystemet som *sag*, ledelsens beslutning som *beslutning*, beslutningens konstituering af *tid* i organisationen og de nævnte forhold som konstituerende for *sociale rum* om ledelsen emergerer som nævnt tre rationaler som kommunikative fikseringer/åbninger i ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn som mening: Et styringsværktøj, legitimering og forebyggelse af overraskende tiltag udefra. Hvad det sidste angår, er det dog tvivlsomt, om dette rationale fremover vil komme til syne gennem ledelsens iagttagelse af kvalitetssystemet. I sin flerspektrede italesættelse af kvalitetssikring har hverken ledelsen eller vi, som iagttagere heraf, set det systematiske kontrolsystem komme, som institutionaliseres med Undervisningsministeriets Tilsynsplan og Sanktionspolitik.

Vi set ledelsesrummet komme til syne som meningshorisont gennem beslutningen af kvalitetssystemet, og vi har tidligere anført, at denne horisont ikke er den eneste om ledelsesrummet. Andre horisonter ville komme til syne ved iagttagelse af for eksempel ledelsesstruktur, økonomimodel, sammenlægning af administrative funktioner eller andre forhold, der kommunikativt ville kunne fikse et CVU som en organisatorisk enhed på tværs af seminarier og afdelinger. Vi har foretaget et valg, som vægter grundydelsen.

Et mere teoretisk problem kunne opstilles gennem følgende spørgsmål: Da nu Luhmanns kapitel om *mening* spiller så stor en rolle, ville det da ikke have været relevant at se dette i den kontekst, hvori det er skrevet – altså gennem bogen *Sociale systemer* som helhed (11 kapitler er udeladt i den anvendte litteratur)? Til dette kan vi kun svare: jo. Trods vores argumentation for ikke at inddrage Luhmanns teori som helhed, kunne man bemærke, at denne burde have været til stede som baggrund for at sikre teoretisk konsistens. Vi kan kun anføre, at MPA-studiet ikke har muliggjort større fordybelse. Den ene af forfatterne har fulgt et kursus i *Luhmann og ledelse* – og det er det²⁷⁰.

²⁷⁰ ... hvilket det på den anden side naturligvis ikke er. MPA er en overbygningsuddannelse, og selvom vi ikke tidligere har læst Luhmann, har vi dog uddannelses- og erhvervsmæssigt stiftet bekendtskab med teorier om samfund og kommunikation. Pointen er, at Luhmanns teorier er svære at forbinde til disse.

For en besvarelse af delspørgsmål 4: **Hvordan kommer CVU ledelsens magtrelationer til syne, aktuelt eller virtuelt, før og efter beslutningen af kvalitetssystemet som styringsredskab?** har vi iagttaget magten ud fra ledeforskellen styrer/styret, og vi har anskuet magt som en kommunikativ relation, der åbner eller fikserer den ene eller den anden parts tilslutningsmuligheder. Vi har i særlig grad iagttaget to relationer, der kunne udfordre ledelsens fiksering af sit handlerum og udfoldelsen af ikke mindst styringsrationalet: Ledelse/lærere og regering/forvaltningsenhed.

Med analyserne af relationen *ledelse/lærere* har vi iagttaget en form for balance i henholdsvis ledelsens og lærernes italesættelser af idealerne om autonomi, demokrati og fællesskab/ hhv. solidaritet i CVU Storkøbenhavn. Dette indebærer for vores iagttagelse, at der ikke for alvor finder en fiksering sted af ledelsen som magt og lærerne som modmagt.

Med analyserne af relationen *regering/forvaltningsenhed* emergerer først og fremmest planerne om professionshøjskoler som en åbenlys trussel mod organisationens fortsatte eksistens. Derudover har vi iagttaget åbning for en intern problemstilling i CVU Storkøbenhavn i tilknytning til kvalitetssystemets udfoldelse, idet kvalitetssystemet som kontrolsystem kan udfordre lærernes autonomi og indebære, at nye former for modmagt kommer til syne. Kvalitetssikringen er initieret af regeringen, og CVU Storkøbenhavn må som medie for dennes styringsambitioner udfolde kvalitetssystemet ved at lade *forvalterens magtinstrument indføre gennem sig*, og lade denne bevægelse gå helt ind i den enkelte lærers selvdisciplinering. Således emergerer for vores iagttagelse en governmentality i Foucaults forstand.

Sammenfattende fikseres ledelsesrummet i CVU Storkøbenhavn af aktuelle politiske styringsambitioner og magtinteresser. Dette indebærer en fiksering i ledelsens handlerum, som er et grundvilkår for enhver offentlig forvaltningsenhed – men et vilkår, som med de aktuelle politiske styringsambitioner i november 2006, tenderer mod betydeligt stærkere fikseringer af såvel organisationens som lærernes autonomi, end set på noget andet tidspunkt i perioden fra 1998.

Idet vi har foretaget andre magtstudier i vores MPA-uddannelse, har vi under dette delproblem fundet det lettere at sikre en større og mere sammenhængende teoretisk reference som baggrund for analyserne. Vi har løbende argumenteret for valget af Foucaults magtbegreber og for disses nødvendige ”bid”, og vi finder ikke anledning til yderligere problematisering heraf. Vi har argumenteret for vores grundsyn: Magten er ikke neutral, den er partisk, og et forsøg på at italesætte magtens neutralitet, kommer for en iagttagelse heraf til syne som en magtinteresse. Ligesom mening er en forudsætning for erkendelse og kommunikation, er magt en forudsætning for relation. Magten kan fikseres i en afstemning af interesser, men forsvinder ikke af den grund.

8.3 Afsluttende bemærkninger ”indefra”

Man kunne spørge, om ikke også andre relationer skulle inddrages i analyserne, eksempelvis konkurrencen med andre CVUer og enkeltstående organisationer.

Men iagttaget indefra – fra den ene forfatters ansættelsesposition – er organisationsforandringerne foregået i et sådant tempo, at man ledelsesmæssigt fikseres på stort set kun at orientere sig mod Undervisningsministeriet og de politiske vinde. Kommunikationsvejene på tværs af CVU’er og seminarier forbeholdes i store træk indbyrdes drøftelser af, hvorledes man skal implementere nye tiltag og samtidig foregribe andre – som ofte udmeldes, før de foregående er implementerede.

I CVU Storkøbenhavn blev i 2004-2005 al (sådan iagttog vi det i ”Projektgruppen” for CVU-fusionen) ledelsesmæssig kapacitet, foruden rene driftsopgaver, indsat til gennemførelse af fusionsprocessen. Tværgående ledelsessessioner over 10-12-14 timer blev afholdt med to faste konsulenter og vekslende eksperter udefra, tre milepælsrapporter vedrørende ethvert tænkeligt (og hidtil utænkeligt) element i en uddannelsesorganisation udarbejdet, omskrevet, sendt til høring, drøftet og vedtaget, samtidig med at etableringen af hhv. en efter- og videreuddannelses og en udviklingsafdeling stadig krævede opmærksomhed og seminarielokale tilpasninger til en markedsorientering, som indtil da havde været stort set ukendt.

Sideløbende foregik dialogen med medarbejderne og den indbyrdes afstemning af interesser i et arbejdsforum, som med den samlede energi og indsats førte til etablering af en på mange måder eksemplarisk organisation med 7.000 studerende, 700 medarbejdere og ni seminarier og afdelinger. Det eksemplariske angår ikke mindst forbindelserne mellem grund-, efter- og videreuddannelse og udviklings- og videncenteraktiviteter, som CVU-loven lagde op til, og som i dag iagttages indefra som et stort aktiv (om end det fortsat ikke er uproblematisk). Fra lærere på Københavns Dag- og Aftenseminarium blev i 2005-2006 erlagt 20.000 arbejdstimer i videregående CVU-aktiviteter, hvis politiske hensigt siden Ole Vig Jensen har været at give grunduddannelserne et *kvalitetsløft*.

I 2005-2006 angik det UC akkreditering og i 2006-2007 (indtil videre) implementering af kvalitetssystemet og anden kvalitetssikring, forberedelse af nye lærer- og pædagoguddannelser i 2007 samt ikke mindst, lokalt på Københavns Dag- og Aftenseminarium, afbødning af de økonomiske virkninger af mange års beskårne bevillinger i forening med optag af små årgange fra 1980’erne, samtidig med overgang til tilskud efter beståede eksaminer (modsat tidligere: efter tilmeldte semestre).

I perioden oktober 2006 til december 2007, hvorunder denne afhandling er skrevet, har den ene af forfatterne udarbejdet budget-, prognose- og dokumentationsgrundlag for ophør af knap 20 % af den samlede lærerstab på Københavns Dag- og Aftenseminarium. Dette anskue-

liggør også, at et økonomisk tema i afhandlingen kunne have været nærliggende (om end det ville være vanskeligt at fremstille upartisk).

Sideløbende har den anden forfatter udarbejdet det økonomiske grundlag for en kommunes fortsatte virksomhed efter strukturreformen pr. januar 2007, og på den baggrund iagttager vi ikke vore arbejdsvilkår som principielt forskellige. Forandringerne i det offentlige foregår i rivende hast under stadig mere skærpede økonomiske og ledelsesmæssige vilkår. I perspektivering vil vi kaste et sidste kritisk blik herpå.

Med ovennævnte personlige forhold som horisont iagttager vi afhandlingen, som der står i Studiehåndbogen for MPA, i *spændingsfeltet mellem det praktiske og teoretiske*²⁷¹.

Vores afsluttende bemærkning angår det interessante forhold, at MPA-uddannelsen gennem det italesatte spændingsfelt fremstår med samme centrale problemstilling som de mellemlange videregående uddannelser – hvilket igen knytter an til temaet i denne afhandling:

Hvordan **kvalitetssikres** en uddannelse, som ... *skal være praksisnær, professionsrettet og erhvervsrettet samt kendetegnet ved at kombinere teori og praktik i et sammenhængende uddannelsesforløb?*²⁷²

For MPA-studiet: Læs ledelseserfaring i stedet for praktik.

²⁷¹ Studiehåndbog, CBS 2005: Studiebaggrund og formål: 2.

²⁷² Lov om mellemlange videregående uddannelser § 2. Undervisningsministeriet 2000b.

9. Perspektivering

Regeringens aftale med Socialdemokraterne, Dansk Folkeparti og Det Radikale Venstre i november 2006 indebærer, at uddannelsesinstitutionerne igen skal fusioneres i 2007, denne gang i 6-8 såkaldte *Professionshøjskoler* for videregående uddannelser. Vi skal have *Videregående uddannelser i verdensklasse*, som det hedder i et regeringsoplæg fra 2005.

Lovforslaget omkring dannelsen af professionshøjskoler er endnu ikke offentliggjort, men Regeringens foreløbige udspil er, at der skal dannes af 7 flerfaglige og regionalt baserede professionshøjskoler fordelt med en i Region Midtjylland, en i Region Nordjylland, to i Region Syddanmark, en i Region Sjælland og to i Region Hovedstaden.

For CVU Storkøbenhavn kan dette indebære, at seminarier og afdelinger skal indgå i en ny *Pædagogisk Professionshøjskole*. Efter planerne skal der gennemføres en fusion af CVU Storkøbenhavn, CVU København og Nordsjælland (ekskl. Frederiksborg Amts Sygeplejeskole i Hillerød), Frederiksberg Seminarium, Frøelseseminariet, Suhrs' Seminarium og Center for Tegnsprog og Tegnstøttet Kommunikation – altså mellem to CVU'er og enkeltstående seminarier m.v. Den nye professionshøjskole vil få forskningstilknnytning til Danmarks Pædagogiske Universitet.

I følge Regeringens oplæg fra 2005 skal der etableres en *énstrengt ledelsesstruktur* på de nye institutioner. Ledelsen vil udgå fra en central position direkte til den lokale "afdeling", hvad enten det er et lærer- eller pædagogseminarium, en sygepleje- og radiografiskole eller en teknisk eller merkantil uddannelsesinstitution. Herved bliver CVU institutionerne formodentlig overflødige, hvilket formodentlig må betyde, at de indgåede fusioner skal opløses.

Ifølge planerne om professionshøjskoler, er det bestyrelsen, der har det overordnede ansvar og fastlægger rammerne for aktivitet og organisering. Bestyrelsen indgår en udviklingskontrakt med undervisningsministeren og har ansvaret for målsætning og strategi. Den daglige ledelse af professionshøjskolen varetages af en rektor inden for de rammer, som bestyrelsen har fastsat. Rektor ansættes af bestyrelsen.

Bestyrelsens størrelse bliver reduceret til 6-10 medlemmer og sammensættes således, at flertallet er udefrakommende. I den samlede bestyrelsesprofil skal indgå uddannelsesfaglig kompetence, erfaring med ledelse, organisation og økonomi samt viden om behovet for uddannelse, herunder personer med ansættelse i private og offentlige virksomheder. Hertil kommer repræsentation for ansatte og studerende, men med så få bestyrelsesmedlemmer vil repræsentationen for de ansatte, hhv. den enkelte afdeling blive minimal.

Baggrunden for planerne om professionshøjskoler kan efter vores vurdering knyttes an til tanker under New Public Management om markedsgørelse af den offentlige sektor.

NPM hviler på to blokke af teorier.

Den første er nyere økonomisk organisationsteori med vægt på principal-agent-teori og transaktionsomkostningsteori. Relateret til den offentlige forvaltning indebærer principal-agent-teorien, at forvaltningen (som agent) skal udføre opgaver, som er politisk bestemt (af principalen), men at forvaltningen besidder større viden end politikerne om opgavens udførelse. I transaktionsomkostningsteorien er den grundlæggende analyseenhed transaktionen, og transaktionsomkostningerne omfatter både de omkostninger, der er knyttet til markedstransaktioner og de interne transaktionsomkostninger. Teorien bygger på den antagelse, at mennesker er begrænset rationelle og sommetider udviser opportunistisk adfærd.

Men med udgangspunkt i netop disse økonomiske teorier kan man anfægte planerne om professionshøjskoler. Fusionsprocesser koster penge, og det kunne derfor være nærliggende at undersøge fusionsomkostningerne ud fra teorien om transaktionsomkostninger og samtidig analysere, hvordan principal-agent relationerne kontraktmæssigt kan tilrettelægges med henblik på at minimere transaktionsomkostningerne til kontrolforanstaltninger i den efterfølgende driftsfase. Er sådanne økonomiske forstudier overhovedet foretaget? I vores materialesøgning er vi ikke stødt på italesættelser heraf.

Den anden blok af teorier, som NPM bygger på, er ledelsesteorier ifølge hvilke, der skal delegeres kompetence til ledelse og medarbejdere, så de kan indrette organisationen på bedst mulig måde. Herved bliver det en central ledelsesudfordring for de kommende professionshøjskoler at danne en hensigtsmæssig intern ledelsesstruktur med en reel uddelegering af beslutninger og ansvar til de enkelte seminarier gennem mål og rammestyling. En stærk bestyrelse og en handlekraftig rektor for professionshøjskolen kan ikke alene sikre den fornødne kvalitetsudvikling. Det er i høj grad medarbejderne i professionshøjskolen, der skal medvirke til at skabe kvalitet i opgaveløsningen.

Vi har omtalt, at det for en videre undersøgelse af tilknytningen til New Public Management kunne være interessant at tematisere en evt. diskursiv forbindelse mellem for eksempel TQM, som spredtes i første del af 90'erne²⁷³, og kvalitetskonceptet i de offentlige uddannelser i Danmark og Europa 10-12 år senere. *Den bedriftsfilosofi som TQM bygger på, fremstilles ofte i konceptlitteraturen som en vigtig forklaring på det japanske industriunderet i efterkrigstiden*²⁷⁴. Det spørgsmål, vi opstiller, angår ikke en evt. årsagssammenhæng tilbage fra japansk industriudvikling, men spørgsmålet hvorvidt konceptlitteraturens italesættelse af japanske

²⁷³ Røvik 2004: 62-63.

²⁷⁴ Ibid. 56.

industrividundere kan genfindes i den politiske diskurs om dansk og europæisk undervisningspolitik.

Regeringen vil i sommeren 2007 fremlægge en strategi for en kvalitetsreform. En reform, som skal sikre fortsat fornyelse og udvikling af det danske velfærdssamfund. Regeringen skriver:

Den offentlige sektor i Danmark fungerer godt og effektivt. Men i takt med den stigende velstand har borgerne forventninger til den offentlige service. Den offentlige service skal derfor hele tiden tilpasse sig nye krav og udnytte nye muligheder for at løse opgaverne bedre. Det kræver, at vi sætter mennesker i centrum, tænker nyt og øger dynamikken i den offentlige sektor²⁷⁵.

Det er i stor udstrækning kommunerne, der leverer de offentlige serviceydelser, så det vil derfor også være kommunernes leverancer, der vil blive italesat i den kommende tid.

Vi har i denne afhandling iagttaget, hvorledes magtens ansigt har skiftet karakter. Kommunerne har også fået en forsmag på dette, da Regeringen i 2006 fik vedtaget lovgivning, der muliggør sanktioner, såfremt aftaler om kommunernes økonomi ikke er overholdt. Når kommunernes regnskaber for 2006 (året med amternes nedlæggelse og fusion af 270 kommuner til 98) er gjort op, kan vi se sanktionsmuligheden anvendt for første gang, hvis den aftalte ramme for kommunernes serviceudgifter ikke er overholdt. I givet fald vil Regeringen sanktionere overfor de kommuner, der ikke har overholdt deres del af den fælles ramme.

Noget for noget italesættes af VK-regeringen som et vigtigt ideal. Det skal blive interessant at iagttage om Undervisningsministeriets koncept *Sanktionspolitik* vandrer over i de øvrige ministerier. Sker dette, er der for alvor rykket rundt på magtbalancen i det danske velfærdssamfund.

²⁷⁵ www.kvalitetsreform.dk

10. Litteratur og dokumenter

Litteratur

Andersen, Ib (2003): *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*, Samfundslitteratur.

Andersen, Niels Åkerstrøm (1995): *Selvskab forvaltning. Forvaltningspolitikken og centralforvaltningens udvikling i Danmark fra 1900-1994*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Andersen, Niels Åkerstrøm (1999): *Diskursive analysestrategier*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Andersen, Niels Åkerstrøm (2003): *Borgerens kontraktliggørelse, kapitel 1: Analysestrategi*, Hans Reitzels Forlag.

Andersen, Niels Åkerstrøm (2003b): *Organisation i anden ordens perspektiv – systemteoriens analysestrategiske maskine*, i Højlund og Knudsen (red.): *Organiseret kommunikation – systemteoretiske analyser*, Samfundslitteratur.

Andersen, Niels Åkerstrøm og Thygesen, Niels Thyge (2004): *Styring af styringsværktøjer*, Nordisk Administrativt Tidsskrift 1/2004, 85. årgang.

Dahler-Larsen, Peter (2004): *Evaluering og magt*, Magtudredningen, AKA-Print A/S, Århus.

Esmark, Anders, Lausten, Carsten Bagge og Andersen, Niels Åkerstrøm (red.) (2005): *Socialkonstruktivistiske analysestrategier, Introduktion*, Roskilde Universitetsforlag.

Foucault, Michel (1994): *The subject and power*, in Faubion, J.D.: *Power, the essential works of Foucault (s.326-348)*, The Penguin Press.

Foucault, Michel (2002): *Overvågning og straf*, Samlerens Bogklub/ DET lille FORLAG.

Frankel, Christian (2003): *Fremtidens fremtid? Om tidens stratificering i organisationer*. I Højlund og Knudsen (red.): *Organiseret kommunikation – systemteoretiske analyser*, Samfundslitteratur.

Frimor, Henrik (2002): *Konditionering af sociale styringsteknologiers handlerum*, speciale, cand.merc., Copenhagen Business School.

Frølund Thomsen, J.P. (2003): *Magt og indflydelse*, Magtudredningen, Aarhus.

Kjær, Peter (2005): *Institutionel historie*, i Esmark, Lausten, og Andersen (red.): Socialkonstruktivistiske analysestrategier, Roskilde Universitetsforlag.

Luhmann, Niklas: *Beslutningens paradoks* (2003), i Højlund og Knudsen (red.) (2003): Organiseret kommunikation – systemteoretiske analyser, Samfundslitteratur.

Luhmann, Niklas (2005): *Sociale systemer*, kapitel 2, Hans Reitzels Forlag.

March, James G. (1995): *Hvordan beslutninger bliver til i organisationer*, i March (red.): Fornuft og forandring, Samfundslitteratur.

Rennison, Betina W. (2003): *Polyfonisk lønkommunikation* i Højlund og Knudsen (red.): Organiseret kommunikation – systemteoretiske analyser, Samfundslitteratur.

Rennison, Betina W. (2005): *Magtens blik: En revitalisering af Luhmann & Foucaults magtanalytik*. WP 18/2005. <http://ir.lib.cbs.dk/download/ISBN/8791839084.pdf>

Røvik, Kjell Arne (2004): *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*, Fagbokforlaget.

Dokumenter

CVU Storkøbenhavn (2004a): *Milepæl 1, Det fusionerede CVU Storkøbenhavn*, Intern fusionsrapport

CVU Storkøbenhavn (2004a2): *Kort sammenfatning af høringsvarene efter Milepæl 1*, Internt manuskript

CVU Storkøbenhavn (2004b): *Milepæl 2, Det fusionerede CVU Storkøbenhavn*, Intern fusionsrapport

CVU Storkøbenhavn (2004b2): *Sammenfatning af svar til høringsrapporten efter Milepæl 2. Ledelsens kommentarer i ramme*, Internt manuskript

CVU Storkøbenhavn (2005): *Milepæl 3, Det fusionerede CVU Storkøbenhavn*, Intern fusionsrapport

CVU Storkøbenhavn (2006): *Kvalitetssystem, uddannelses og udviklingsaktiviteter*. (Systemet er endnu ikke lagt på hjemmesiden www.cvustork.dk).

Eurydice, the information network on education in Europe (2006): *Quality Assurance in Teacher Education in Europe*.
http://www.eurydice.org/ressources/eurydice/pdf/0_integral/062EN.pdf

EVA (2005a): *University College akkreditering, Evalueringskoncept*, Danmarks Evalueringsinstitut.

http://217.61.44.102/Admin/Public/Download.aspx?file=Files/Filer/UCakkrediteringer/Koncept_UC-akkreditering.pdf

EVA (2005b): *University College akkreditering, CVU Storkøbenhavn*, Danmarks Evalueringsinstitut.

http://217.61.44.102/Admin/Public/Download.aspx?file=Files/Filer/UCakkrediteringer/2005%20Rapporter/CVU_Stork_-_endelig.pdf

EVA (2006a): *University College akkreditering, CVU Storkøbenhavn – opfølgingsrapport*, Danmarks Evalueringsinstitut.

http://217.61.44.102/Admin/Public/Download.aspx?file=Files/Filer/UCakkrediteringer/2005%20Opflgrapporter/CVU_Stork_-_opflgrapport.pdf

EVA (2006b): *University College akkreditering, Erfaringer fra og resultater af University College-akkrediteringer 2004-2006*, Danmarks Evalueringsinstitut.

http://www.eva.dk/Admin/Public/Download.aspx?file=Files/Filer/UCakkrediteringer/Erfaringer_fra_og_resultater_af_University_College-akkrediteringer_2004-2006.pdf

Finansministeriet (2006a): *Aftale om fremtidens velstand og velfærd og investeringer i fremtiden. Aftale om fremtidig indvandring*. 20. juni 2006.

<http://www.fm.dk/db/filarkiv/15159/velfaerdsaftale.pdf>

Finansministeriet (2006b): *Aftale om udmøntning af globaliseringspuljen. Opfølgning på velfærdsaftalen. Opfølgning på aftale om fremtidig indvandring*. 2. november 2006.

http://www.fm.dk/db/filarkiv/15938/Globaliseringspuljen_samlet_aftale.pdf

Lærerforsamlingen KDAS: *Høringssvar Milepæl III*. Internt manuskript

Regeringen (2005a): *Videregående uddannelser i verdensklasse – vision og strategi*. Regeringens debatoplæg til møde i Globaliseringsrådet 10. og 11. november 2005.

http://www.globalisering.dk/multimedia/Debatopl_g_om_VU_1.pdf

Regeringen (2005b): *CVU-rektorkollegiets vision og mission for en stærk University College-sektor i Danmark*. www.globalisering.dk/multimedia/CVU-Rektorkollegiet2.pdf.

Regeringen (2006): *Fremgang, fornyelse og tryghed – Strategi for Danmark i den globale økonomi*. http://www.globalisering.dk/multimedia/55686_strat.pdf

Undervisningsministeriet (1998a): *Det 21. århundredes uddannelsesinstitutioner. Debatoplæg om de videregående uddannelsers institutionelle struktur*.

<http://pub.uvm.dk/redegoerelser/1998/21aarh-debat/>

Undervisningsministeriet (1998b): *Udfordringer for det videregående uddannelsessystem*.
<http://pub.uvm.dk/redegoerelser/1998/21aarh/>

Undervisningsministeriet (1999): *Lovforslag om CVU klar*.
<http://presse.uvm.dk/nb/nb9918/04.htm?menuid=052035>

Undervisningsministeriet (2000a): *Forlig om reform af de mellemlange videregående uddannelser*. <http://presse.uvm.dk/nyt/pm1505.htm?menuid=051510>

Undervisningsministeriet (2000b): *Lov om Mellemlange Videregående Uddannelser*
<http://www.retsinfo.dk/index/UND/AT000395.htm>

Undervisningsministeriet (2000c): *Bekendtgørelse af lov om Centre for Videregående Uddannelser og andre selvejende institutioner for videregående uddannelser m.v.* www.uvm.dk

Undervisningsministeriet (2003a): *Notat om CVU'ers videnrum*.
www.uvm.dk/cvu/videnrum.pdf

Undervisningsministeriet (2003b): *Tre løftestænger til CVU'erne*. Undervisningsminister Ulla Tørnæs' tale ved CVU'ernes 2. konference om *Udvikling og Forskning i Fredericia* den 27. november 2003. <http://presse.uvm.dk/taler/fredericia.htm>

Undervisningsministeriet (2004a): *Professionsbachelorernes dobbelte forpligtigelse*. Undervisningsminister Ulla Tørnæs' tale ved MVU-rådets konference "Professionsbacheloridentiteten – hvad er det?" den 25. marts 2004. <http://presse.uvm.dk/taler/tale250304.htm>

Undervisningsministeriet (2004b): *Kriterier for University College*.
<http://www.uvm.dk/admin/institutionsstruktur/universitycollege.htm?menuid=4025>

Undervisningsministeriet (2005a): *CVU'er kan snart få kvalitetsstempel*.
<http://uvm.dk/05/kvalitetsstempel.htm?menuid=6410>

Undervisningsministeriet (2005b): *Hvordan skaber vi stærke institutioner? Hvor langt er vi kommet – og hvor skal vi videre hen?* Undervisningsminister Bertel Haarders tale ved CVU-bestyrelsens repræsentantskabsmøde, onsdag den 27. april 2005.
<http://presse.uvm.dk/taler/bh/270405.htm>

Undervisningsministeriet (2005c): *Godkendelse af CVU Storkøbenhavn*.
<http://uvm.dk/cvu/documents/GodkendelseafCVUStorkbh.pdf>

Undervisningsministeriet (2006a): *Oversigt pr. 14. februar 2006 over 22 CVU'er 14 enkeltstående mellemlange videregående uddannelsesinstitutioner*
<http://uvm.dk/cvu/documents/Oversigtpr14februar2006.doc>

Undervisningsministeriet (2006b): *Brev fra undervisningsminister Bertel Haarder til alle bestyrelser for Centre for Videregående Uddannelser vedrørende dannelser af professionshøjskoler.* <http://www.uvm.dk/inst/professionshojskoler/documents/Ministerbrev.pdf>

Undervisningsministeriet (2006c): *Fremtidssikring af de professionsbaserede videregående uddannelser* (bilag til 2006b) <http://www.uvm.dk/inst/professionshojskoler/documents/Bilagtilministerbrev.pdf>

Undervisningsministeriet (2006d): *Høringssvar fra CVU Storkøbenhavns bestyrelse vedrørende dannelser af professionshøjskoler.* <http://www.uvm.dk/inst/professionshojskoler/documents/CVUStorkoebenhavn.pdf>

Undervisningsministeriet (2006e): *Regeringens udspil til dannelse af 6-8 flerfaglige og regionalt baserede professionshøjskoler* <http://www.uvm.dk/admin/documents/Profskolebilag.doc>

Undervisningsministeriet (2006f): *Referat af de afholdte møder om dannelsen af 6-8 professionshøjskoler* <http://www.uvm.dk/admin/documents/Referat.doc>

Undervisningsministeriet (2006g): *CVU Storkøbenhavn – Godkendelse til University College* <http://www.uvm.dk/admin/institutionsstruktur/documents/CVUStorkbh-godk.11-09-06.doc>

Undervisningsministeriet (2006h): *Undervisningsministeriets Tilsynsplan 2006-2007* <http://www.uvm.dk/tilsyn/tilsynsplanerHTML.html>

Undervisningsministeriet (2006i): *Undervisningsministeriets Sanktionspolitik* <http://www.uvm.dk/tilsyn/sanktionspolitik.html>