

ORIENTERINGSSAK

Til:
Universitetsstyret

Møtedato:
16.06.2016

Sak:

Ledelse av studieprogrammer - en gjennomgang av dagens praksiser ved UiT

Innledning

Det å finne fram til gode modeller for studieprogramledelse er blant UiTs prioriterte satsningsområder for å skape fremragende utdannings- og undervisningskvalitet. Temaet har stor oppmerksomhet i universitets- og høgskolesektoren, og Kunnskapsdepartementet har i flere sammenhenger pekt på behovet for sterkere studieprogramledelse. Dette vektlegges særlig i forbindelse med oppfølging og utvikling av kvaliteten i studieprogrammene.

Ved UiT aktualiserte problemstillinger knyttet til studieprogramledelse seg spesielt etter fusjonen med Høgskolen i Tromsø i 2009. De ulike tradisjonene for programledelse som fusjonspartnerne hadde medførte flere varianter og mer sammensatte modeller for studieprogramledelse i det fusjonerte universitetet. UiT har siden fusjonert med tre nye høgschooler og har i dag en enda større studieprogramportefølje og flere ulike modeller for programledelse. I denne saken orienteres styret om arbeidet som er gjort ved UiT siden 2009 og fram til i dag. En beskrivelse av de prosesser og funn som er gjort så langt er gitt av Universitetsbiblioteket ved Result og gjengis nedenfor.

Det videre arbeidet med ledelse av studieprogrammer skal følges opp gjennom Strategisk utdanningsutvalg. Universitetsdirektøren vil i løpet av våren 2017 komme tilbake med forslag om hvilke modeller for studieprogramledelse som skal benyttes ved UiT. I den forbindelse blir det viktig å avklare hvilke funksjoner og fullmakter en leder for studieprogram skal ha, samt hvilken opplæring og støtte denne trenger. Prosjektet som nylig er igangsatt i forbindelse med ADM2020 for å kartlegge og eventuelt foreslå nye modeller for organisering av det studieadministrative arbeidet ved UiT vil også ha betydning i denne sammenheng.

Bakgrunn

I forkant av fusjonen mellom UiT og Høgskolen i Tromsø i 2009, ble det satt ned en arbeidsgruppe som skulle legge fram forslag til styring og ledelse av studieprogrammene ved det fusjonerte universitetet. Arbeidsgruppens rapport ble behandlet av universitetsstyret den 26. mars 2009 i sak S 15-09 (ePhorteref. 2009/174-15).

I mandatet til arbeidsgruppen ble det vektlagt at det er en nær sammenheng mellom kvalitet i studieprogrammer og effektiv og rasjonell styring og ledelse av programmene. Arbeidsgruppen ønsket i utgangspunktet å finne fram til én felles modell for ledelse av studieprogram i det

fusjonerte universitetet. En rekke forhold som arbeidsgruppen pekte på gjorde arbeidet utfordrende, og man endte derfor opp med å foreslå en videreføring av de to hovedmodellene som det daværende universitetet og Høgskolen i Tromsø brukte. Det var henholdsvis *programstyremodellen* og *studieledermodellen*. Programstyret kunne enten ledes av instituttleder eller av programstyreleder oppnevnt av instituttleder.

Samtidig ble det slått fast i forslaget fra arbeidsgruppen at den faglige studieprogramledelsen måtte gis verktøy i form av økonomiske og personellmessige ressurser. Av den grunn mente man at programstyrene fortrinnsvis skulle ledes av instituttledere. Programstyremodellen som hadde eksistert ved universitetet frem til utredningstidspunktet ble av arbeidsgruppen beskrevet som en nokså «løs» og uforpliktende ordning uten styrings- og beslutningsansvar. Arbeidsgruppen påpekte at erfaringene med modellen var varierende, men uten at det ble gått nærmere inn på hva dette innebar. I stedet pekte utvalget på at modellen syntes å være hensiktsmessig for flerfaglige studieprogram. Det ble lagt vekt på at programstyremodellen var en representativ og demokratisk ordning som blant annet ga studentene medvirkningsansvar som medlemmer i programstyret.

Når det gjelder studieledermodellen la utvalget til grunn at studielederne skulle ha førstestillingskompetanse. Det ble også sagt om studieledermodellen at den ga en nær faglig forankring mellom ledelse og studieprogrammets innhold, og at studielederrollen bidro til å sikre tett økonomisk og personalmessig styring av programmet.

Utvalget foretok ingen overordnet, faglig drøfting av studieprogramledelse mer inngående, verken når det gjaldt begrunnelser for rollene eller rollenes særtrekk, oppgaver og mulige dilemmaer. Det ble dog presisert at faglig programledelse innebærer ansvar for å fremme og koordinere en faglig utvikling av studieprogrammer, samt evaluering og annen oppfølging av disse. Ut over dette vektla arbeidsgruppen enkeltoppgaver som programledelsen burde ivareta. I ordlyden anvendes det begreper som peker i retning av kontrollansvar og oppfølgingsansvar gjennom formuleringer som «*påse*» og «*skal se til*». Samtidig fremkom det av rapporten at arbeidsgruppen tillot de to modellene ulike oppgaver. Programstyrene skulle koordinere og kontrollere, mens studielederne i tillegg fikk et mer operativt ansvar. I denne todelingen ligger også at studieledermodellen representerer en form for profesjonalisering av lederrollen, mens programstyremodellen mer ivaretar det kollegiale aspektet.

Arbeidsgruppen endte opp med å foreslå tre alternative modeller. De to første vektla en videreføring av programstyremodellen. Forskjellen besto i om instituttleder skulle lede programstyret eller om leder skulle oppnevnes. Den tredje modellen var en videreføring av studieledermodellen.

Universitetsdirektørens innstilling og universitetsstyrets vedtak i sak S 15-09, fulgte i hovedsak arbeidsgruppens forslag. Det ble poengtert at alle studieprogrammer fra høsten 2009 skulle være underlagt en faglig programledelse. Fakultetene ble bedt om å vedta, etter innstilling fra sine institutter, hvilken ordning for faglig programledelse de ville ha. Hva slags tidsressurs som kunne tildeles til arbeid med faglig programledelse var det også opptil fakultetene å vurdere. Det ble åpnet for at kravet til førstestillingskompetanse kan fravikes i særlige tilfeller.

Dagens praksiser ved UiT

I 2012 gjennomførte Avdeling for utdanning en spørreskjemabasert kartlegging av hva slags praksiser som hadde tatt form ved det fusjonerte UiT sine mange studieprogrammer. Det viste seg

her at til dels mange ordninger var i bruk. Disse representerer stort sett variasjoner, og til dels sammenkoblinger, av de to grunnmodellene som ble angitt i utredningen fra 2009. Kort oppsummert finner vi ved UiT syv ulike ordninger:

- Instituttleder er programstyreleder og instituttstyre er programstyre
- Instituttleder er programstyreleder for oppnevnt programstyre
- Oppnevnt programstyreleder med oppnevnt programstyre
- Prodekan for utdanning er programstyreleder med oppnevnt programstyre
- Ansatt studieleder uten programstyre
- Ansatt studieleder med programstyre
- Programstyreleder(/dekan/prodekan) supplert med studielederfunksjon (studiekoordinator) og med programstyre.

Sistnevnte modell er også et eksempel på at det i flere studieprogram, spesielt på de store og komplekse profesjonsstudiene, eksisterer en mer «finmasket» organisering og ansvarsdeling av det daglige arbeidet. Det er for eksempel ikke uvanlig at det til hvert emne innenfor et studieprogram oppnevnes egne emneansvarlige. I enkelte studieprogram synes disse å stå relativt fritt med tanke på hva som skal være innholdet i selve undervisningen og måtene det undervises på. På enkelte profesjonsutdanninger, for eksempel sykepleierutdanningen, har man dessuten etablert ordninger med kullansvarlige og kontaktlærere for mindre studentgrupper innen hvert kull.

Mange programstyrer omfatter ett fag, en god del omfatter flere, parallelle fag som mer eller mindre har faglige berøringspunkter, mens et mindre antall programstyrer omfatter tverrfaglige opplegg. Medisinstudiet er et eksempel på sistnevnte. Dessuten omfatter noen program, som sykepleierutdanningen og lærerutdanningene, studier på ulike campuser, noe som også betyr at samme program har flere studieledere. For eksempel har sykepleierutdanningene én studieleder i Tromsø og én i Hammerfest, lærerutdanningene har studieledere til samme program både i Tromsø og Alta.

Denne modellvariasjonen underbygger noe av den spenningen som arbeidsgruppen fra 2009 tematiserte, nemlig hvorvidt det var mulig å finne fram til en enhetlig modell for studieledelse samtidig som utdanningene fremsto som ulike.

Som en oppfølging av spørreskjemaundersøkelsen ba Avdeling for utdanning om at Universitetsbiblioteket ved Result skulle se nærmere på de etablerte praksisene. Det ble derfor gjennomført en rekke intervjuer med både studieledere og programstyreledere i løpet av 2013. Intervjuene viste at aktørenes oppfatning av studieprogramledelse hadde flere mer allmenne trekk uavhengig av modell og rammer for ledelse. Kort oppsummert definerte en av de mer rutinerte lederne det slik:

«Det innebærer å være ansvarlig for alt som skjer i et program»

Det ble lagt vekt på at studieprogramledelse innebærer ledelse som skal bidra til at studentene i siste instans får det læringsutbyttet som læringsutbyttebeskrivelsene legger opp til. Det betyr arbeid med å se helhet i programmet, faglig/pedagogisk ledelse, kontakt med tidligere studenter, samfunnskontakt, være aktiv når det gjelder kunnskapsdeling og når det gjelder kunnskapsutvikling og evaluering. I stikkords form kan studieprogramledelse uavhengig av modell sies å handle om:

- Evaluering og kvalitetsutvikling
- Faglig helhet og sammenheng
- Internasjonalisering/studentutveksling
- Daglig drift

Kartleggingen ga ikke noe innsyn i hvordan oppgavene rent faktisk blir ivaretatt, men videre oppfølginger kan tyde på at både studielederrollen og kanskje særlig programstyrelederrollen bør gjennomgås.

Kartleggingen viste blant annet til at det i en rekke tilfeller var svært lav aktivitet i programstyrene. Et programstyre som møtes én gang i semesteret og med en programstyreleder med 40 timer avsatt per semester, vil med nødvendighet løse oppgaven på en annen måte enn for en studieleder i 100 % stilling. I intervjuene kom det også frem betraktninger om hva studieprogramledelse i hverdagen handlet om, hvordan arbeidsoppgavene var fordelt mellom administrasjon, koordinering og utvikling. Av svarene fremkom det at hovedmengden av arbeidet lå på mer rendyrket administrasjon og koordinering. For eksempel må enkelte studieledere og programstyreledere bruke mye tid på å skaffe vikarer innenfor fag det er vanskelig å skaffe kvalifiserte fagpersoner til. Dessuten vil prioritering og arbeidsmengde i stillingene bestemmes av personens kompetanse og engasjement for oppgavene. Det fremkom også i intervjuene at ikke alle har like store ambisjoner om fagutvikling, rekruttering og pedagogisk utvikling. Noen er fornøyd med «tingenes tilstand» og ser som sin oppgave å sørge for «status quo». For andre pekes det på at kombinasjonen av mange akutte arbeidsoppgaver og mangel på pedagogisk kompetanse gjør at utviklingsoppgaven vies langt mindre plass enn den burde.

Konklusjoner og videre arbeid

En foreløpig konklusjon peker derfor i retning av at programstyrene, jevnt over, spiller en beskjeden rolle og har begrenset betydning, både der disse ledes av oppnevnte programstyreledere eller av instituttledere. Et helt konkret utslag av dette er at sakspapirer og referater fra programstyremøtene ikke gjøres allment tilgjengelig på linje med styredokumentene ved instituttene. Programstyrene synes i liten, om noen, grad å fungere som operative enheter for studieprogrammene. De gjennomførte intervjuene gir grunnlag for å beskrive styrene mer som legitimerende instanser, men uten tyngre innflytelse på de mer faglige og pedagogiske sidene ved studiene. Det er dog grunn til å understreke at denne konklusjonen ikke trenger å gjelde alt av studieprogrammer. Men bildet som er avtegnet indikerer likevel at en mer grundig gjennomgang av dagens praksiser kan være nødvendig. Det ble i intervjuene pekt på en rekke forhold som understøtter konklusjonen og som særlig gjelder programstyrene. Følgende punkter kan trekkes frem:

- Programstyrer synes ikke å ha reell beslutningsmyndighet. Dette kommer kanskje særlig til syne i studier som involverer flere institutt
- De møtes forholdsvis sjeldent, i gjennomsnitt en gang per semester, mye tid på møtene går til å informere om virksomheten
- Har forholdsvis begrenset innsikt i det daglige arbeid med undervisningen
- Samme styre må i flere sammenhenger dekke flere og helt ulike fag, noe som vanskeliggjør tilstrekkelig faglig innsikt
- Kan være problematisk å få medlemmene til å møtes
- De fleste avgjørelser er tatt før programstyrene møtes
- Uklart hvilken autoritet/legitimitet programstyrene egentlig har
- Rekrutteringen har ofte preg av «frivillig tvang» - noe alle må være med i en eller annen gang

- Ingen eksterne er med styrene, noe som gjør samfunnskontakten minimal, i hvert fall for de åpne studiene

Resultatet av slike erfaringer er at mye av ansvaret forskyves fra styret til lederen, enten dette er instituttleder eller oppnevnt programstyreleder. Studieledeelsen fremstår da mer som et individuelt enn et kollektivt anliggende. Dette gjør det også nødvendig å se nærmere på de ulike lederrollene. Særlig for oppnevnte programstyreledere er dette utfordrende siden vilkårene for å ivareta ansvaret og utøve rollen synes begrenset. Rollen fremstår ikke som særlig attraktiv, noe som var et gjennomgangstema i intervjuene. Instituttlederne har på sin side et langt bedre formelt grunnlag for å utøve sin oppgave som utdanningsleder, slik arbeidsgruppen la dette til grunn. Samtidig ble det pekt på gjennom intervjuene at en rekke utfordringer og arbeidsoppgaver i det daglige gjør at instituttlederrollen ikke alltid er godt egnet til å ivareta oppgaver som er direkte innrettet mot studiekvalitetsarbeid, ut over det aller mest nødvendige og akutte. Jo større og mer komplekse instituttene er, jo mer synes studieledeelse å komme i bakgrunnen. Intervjuene viser at instituttledere best ivaretar denne oppgaven på mindre studieprogram og ved institutter som også er mindre og oversiktlige i antall ansatte.

Studielederrollen fremstår samlet sett som den mest dedikerte til arbeid med studieledeelse. Studielederne sier selv i intervjuene at rollen ivaretar et helhetlig grep om studieprogrammene. Men også her viser de foreløpige gjennomgangene av praksiser at rollen fylles opp med typisk administrative anliggender. Arbeid med fagutvikling og mer pedagogisk-didaktiske temaer blir underordnet.

Det innledende arbeidet som er gjort og som er beskrevet over indikerer at ledelse av studieprogrammer bør understøttes bedre. Fremtidige modeller for organisering og styring av studieprogrammer bør derfor utredes. Det blir viktig å finne frem til modeller der det legges bedre til rette for arbeid med studiekvalitet. Dette må igjen ses i sammenheng med den økte oppmerksomheten UH-sektoren nå får med tanke på kvalitet i utdanningene, blant annet gjennom den bebudede stortingsmeldingen om kvalitet og ikke minst arbeidet med merittering av undervisning som også legges fram for styret i dette møtet.

Lasse Lønnum
universitetsdirektør

Heidi Adolfsen
studiedirektør

Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur

Saksbehandler: Hege Svendsen, Avdeling for utdanning
Ådne Danielsen, Universitetsbiblioteket v/Result