



UiT Norges arktiske universitet

Gjennomgang av Institutt for lærerutdanning og pedagogikk Rapport fra arbeidsgruppe 24.3.2020

ePhorte 2020/1381



Innhold

1. Innledning	side 1
1.1. Mandat	
1.2. Arbeidsgruppens arbeidsform	
2. Institutt for lærerutdanning og pedagogikk	3
2.1. Veien frem mot dagens ILP	
2.2. Et tilbakeblikk på organiseringen	4
2.3. Dagens ILP: Størrelse og lederstruktur	6
2.4. Programporteføljen	8
2.5. Lektorutdanningen	9
3. Organisasjonsprinsipper	10
3.1. Fem ulike organisasjonsprinsipper	11
4. Innsamling og behandling av datamaterialet	13
5. Presentasjon av datamaterialet	15
5.1. Ledelse: ledelse, beslutningsstruktur og strategi	
5.2. Undervisning foran forskning	16
5.3. De ‘marginaliserte’	
5.4. De komplekse utdanningene	17
5.5. De velfungerende ‘lommene’	18
5.6. Organisering: programorganisering versus fagorganisering	19
5.7. Den geografiske dimensjonen	20
5.8. Administrasjonen	
6. Vurdering av dagens organisasjonsmodell	21
6.1. Dagens formelle organisasjonsstruktur	
6.2. Noen særlige utfordringer	22
6.3. Organisering av kjernevirksomheten	23
7. Forslag til ny organisasjonsmodell	25
7.1. Lederstruktur og administrativ organisering	26
7.2. Fagseksjonene	27
7.3. Sammensetning av fagseksjoner	30
7.4. Instituttstyret, programstyrene og forskningsgruppene	32
7.5. Oppsummering av arbeidsgruppens forslag	33
Vedlegg	34

1. Innledning

Institutt for lærerutdanning og pedagogikk (ILP) er HSL-fakultetets største og mest sammensatte institutt, med sine omlag 200 årsverk og nesten 2000 studenter, og med ansvar for lærerutdanninger, så vel som barnehagelærerutdanning og disiplinpedagogiske fag. Veien frem til dagens institutt har imidlertid vært lang og mangslungen. Instituttet er et resultat av flere omorganiseringer, først internt ved de tidligere høyskolene og ved Universitetet i Tromsø (UiT) og deretter gjennom de store fusjonene mellom Høgskolen i Tromsø og UiT i 2009 og mellom UiT og Høgskolen i Finnmark (HiF) i 2013. Fortsatt er instituttet preget av disse fusjonene, blant annet i måten det er organisert og ledet på. Det er gjort kompromisser ut fra ønsker om å ta vare på tidligere kulturer og organisasjonsformer. Med dette som bakgrunn legger arbeidsgruppen først frem sin kartlegging og analyse av dagens organisering, ledelse og administrasjon. Deretter leveres forslag til en ny organisasjons- og ledelsesmodell for instituttet.

1.1. Mandat

Ledelsen ved HSL-fakultetet har ønsket at det skal foretas en helhetlig gjennomgang av ledelse, administrasjon og organisering ved ILP. Det er flere grunner til dette:

- Stor vekst i aktiviteten, blant annet med doubling av antallet studenter i grunnskolelærerutdanningene, tredobling av antallet lektorstudenter, og kontinuerlig stor aktivitet på EVU-feltet initiert av nasjonale strategier
- Økende overforbruk som har flere årsaker (for dårlig finansiering av praksis i lærerutdanningene, manglende finansiering av det femte året i samme program, stadig økende praksisutgifter i lektorutdanningen, samt for liten evne til langsiktig planlegging som fører til dyre løsninger)
- Voksende ledergruppe med svært ujevnt fordelt lederspenn
- Ingen tydelig forskningsledelse
- Økt arbeidsbelastning på store deler av personalet, både på faglig og administrativ side
- For svak samhandling mellom de ulike delene av instituttet

I den forbindelse ble det understreket at det er behov for en langsiktig plan som viser hvordan instituttet, innenfor kjente økonomiske rammer, kan gi det tilbudet som forventes på grunnutdanningene. Samtidig ble det understreket nødvendigheten av en vurdering av balansen

mellom grunnutdanningene og den øvrige aktiviteten ved instituttet. En slik plan er ansett som helt avgjørende for å kunne ta strategiske valg, inkludert det å velge bort tiltak.

En del av bakgrunnen for gjennomgangen har også vært fakultetsledelsens møte med ILPs ledergruppe, der en organisasjonsgjennomgang var ett av temaene som ble berørt. Fra fakultetsledelsens side har det vært et ønske om at gjennomgangen baseres på en bred prosess, der flere forhold undersøkes, som samhandling på tvers av hele instituttet, oppgavefordeling, forholdet mellom ledelse og administrasjon og mellom de ulike lederne.

For å foreta en samlet gjennomgang av ILP med fokus på ledelse, administrasjon og organisering, ble følgende arbeidsgruppe oppnevnt:

- Lars Aage Rotvold, prodekan for utdanning, HSL-fakultetet, UiT (leder av gruppen)
- Lennart Jølle, førsteamanuensis, Institutt for lærerutdanning, NTNU
- Nina Emaus, instituttleder, Institutt for helse- og omsorgsfag, UiT
- Ådne Danielsen, leder ved Result, UiT
- Turid Moldenæs, professor, Institutt for samfunnsvitenskap, UiT
- Ingvar Hauge, kontorsjef, Institutt for barnevern og sosialt arbeid, UiT
- Frode G. Larsen, fakultetsdirektør, HSL-fakultetet, UiT

Arbeidsgruppens mandat har vært å gi en beskrivelse av og bakgrunn for dagens organisering, samt å komme med forslag til hvordan instituttet bør organiseres fremover for å kunne ivareta instituttets ansvarsområde, og for å kunne ta nødvendige strategiske valg som sikrer ønsket utvikling av instituttet. Det ble forutsatt at gruppen skulle innhente innspill fra instituttet, blant annet gjennom intervju med ulike grupper av ansatte. En viktig side ved gjennomgangen av ILP er at ILP campus Tromsø skal flytte inn i nytt bygg i løpet av mai/juni 2020. Nybygget er sentralt plassert i Breivika. For arbeidsgruppen er det viktig at den samlokaliseringen som et nybygg gir blir tatt hensyn til ved iverksettingen av ny organisasjonsmodell.

1.2. Arbeidsgruppens arbeidsform

Det har vært gjennomført spørreundersøkelser blant de ansatte, og det har vært samlet inn beretninger og gjort intervju. Arbeidsgruppen har hatt fem fysiske møter, fire i Tromsø og ett i Alta, samt to møter på Skype. Møtene har blant annet blitt brukt til å diskutere metoder for å

innhente innspill fra instituttets ansatte, hvordan behandle det innsamlede datamaterialet, tolkning av materialet, samt til drøfting av ulike modeller for organisering. Den foreslåtte modellen har vært gjenstand for grundige diskusjoner, både i lys av de ansattes innspill og i lys av nasjonale og lokale strategiske føringer.

2. Institutt for lærerutdanning og pedagogikk

Arbeidsgruppen har valgt å ta inn et kapittel som gir et historisk tilbakeblikk, og som gir et riss av veien frem mot dagens institutt. Dette fordi noe av forklaringen på dagens formelle og uformelle organisasjonsstrukturer ligger i ønske om å bevare tidligere enheters strukturer og i de spenningene som oppstod i sammenslåingene av de ulike enhetene.

2.1. Veien frem mot dagens ILP

Institutt for lærerutdanning og pedagogikk (ILP) ble etablert ved fusjonen mellom Høgskolen i Tromsø og Universitetet i Tromsø i 2009. En hovedtanke bak fusjonen i 2009 var å utvikle profesjonsutdanningene ved høyskolen, gjennom å kople disse sammen med forskningstunge fagmiljø ved universitetet. Intensjonen var å oppnå økt kompetanse, bedre kvaliteten i forskning og undervisning, styrke den forskningsbaserte utdanningen for profesjonsstudentene, samt gi flere studenter mulighet for utdanning på master- og ph.d.-nivå.

I forbindelse med fusjonen ble Avdeling for lærerutdanning (AFL) ved høyskolen og Institutt for lærerutdanning og pedagogikk (IPLU) ved universitetet slått sammen. Ved høyskolen kunne man blant annet ta profesjonsutdanninger som førskolelærerutdanning, allmennlærerutdanning og faglærerutdanning i praktiske og estetiske fag. IPLU hadde på sin side tilbud i pedagogikk, spesialpedagogikk og praktisk-pedagogisk utdanning.

Ved det nye ILP dannet fusjonen grunnlaget for forsøket med femårig integrert lærerutdanning, der fagene ved profesjonsutdanningene og det disiplinfaglige pedagogiske miljøet gjorde en masterutdanning mulig. Ett av målene var å utvikle en ny og helhetlig lærerutdanning for hele utdanningsløpet, fra barnehage til og med videregående skole. I første omgang ble det fokusert på videreutvikling av allmennlærerutdanningen. Gjennom prosjektet Pilot i Nord startet de integrerte femårige lærerutdanningsprogrammene «master i lærerutdanning for 1.–7. trinn» og «master i lærerutdanning for 5.–10. trinn» høsten 2010.

I 2013 kom neste fusjon, da Høgskolen i Finnmark fusjonerte med Universitetet i Tromsø, og fikk navnet UiT Norges arktiske universitet. Fusjonen førte til at Institutt for pedagogiske og humanistiske fag (IPHF) ved høyskolen ble en del av ILP. På samme måte som AFL var en videreføring av en lærerskole, Tromsø lærerhøgskole, var IPHF en videreføring av den tidligere Alta lærerhøgskole (etablert i 1973)¹. Denne fusjonen gjorde det bl.a. mulig å også kunne tilby integrerte femårige lærerutdanningsprogram i Alta.

2.2. Et tilbakeblikk på organiseringen

Da UiT ble etablert i 1972, ble det valgt en organisering av grunnenhetene som brøt med den tradisjonelle fakultetsmodellen. Dette var en modell som var basert på mindre grupperinger av beslektede fag. Samfunnsfagene ble tverrfaglig organisert med forskningsgrupper som hadde en mer eller mindre flerdisiplinær bemanning. En av disse gruppene var «skoleforskningsgruppen». Gruppen var nasjonalt profilert ved sin forskning på blant annet forholdet mellom skole og utdanningssamfunn og mellom etniske minoriteter og storsamfunnet. Etter hvert ble det tverrfaglige prosjektet avsluttet, og skoleforskningsgruppen kom til å bestå av kun pedagoger. I 1997 vedtok universitetsstyret ny organisasjonsstruktur, og det ble innført fakulteter som ved de øvrige universitetene. I forbindelse med den nye organisasjonsmodellen ble Institutt for pedagogikk (IPE), med et samfunnsvitenskapelig fokus, etablert ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet (SV-fakultetet).

Da universitetet startet sin virksomhet var samarbeidet med Tromsø offentlige lærerskole ett av de organisatoriske spørsmål det måtte tas stilling til. Ved etableringen av praktisk-pedagogisk utdanning (PPU) ble det diskutert hvordan utdanningen skulle organiseres og hvor den skulle legges, til lærerskolen eller til det nye universitetet. I september 1973 besluttet interimsstyret ved universitetet å nedsette en komite for å vurdere opprettelsen av et praktisk-pedagogisk seminar. *Praktisk-pedagogisk studium* ble lagt til Avdeling for praktisk-pedagogisk utdanning (APPU), en egen enhet på nivå med universitetets faginstitutter. Lærerutdanningen ved APPU var preget av et nært samarbeid mellom fagdidaktikere og pedagoger.

¹ Lærerhøgskolene ble under høgskolereformen i 1994 innlemmet i de nye regionale statlige høyskolene.

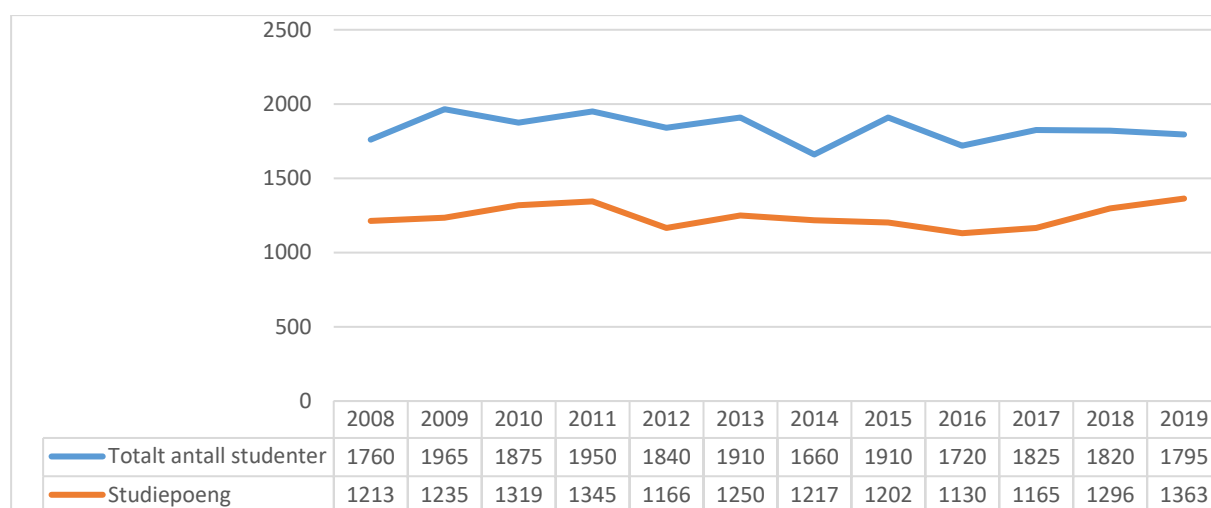
1. januar 1994 ble APPU innfusjonert i det nyopprettede Unikom (Universitetets kompetansesenter for lærerutdanning, etter- og videreutdanning og fjernundervisning). Hovedideen bak etableringen av senteret var å samle den praktisk-pedagogiske kompetansen i en enhet og skape synergieffekter ved samling av forskning, utviklingsarbeid, undervisning og planlegging av ulike undervisningstiltak på ett sted. Unikom ble etter hvert organisert i to seksjoner – *Seksjon for lærerutdanning og skoleutvikling* og *Seksjon for etter- og videreutdanning*.

Senere, i 2000, vedtok universitetsstyret å trekke Seksjon for etter- og videreutdanning ut av Unikom og slå den sammen med etter- og videreutdanningsseksjonen ved Norges fiskerihøgskole. Dette initiativet hadde sitt utgangspunkt i en ide om at en felles enhet ville få universitetet til å fremstå med en enhetlig profil utad og som en tydelig aktør innen etter- og videreutdanning. Utflyttingen av etter- og videreutdanningsseksjonen innebar at den gjenværende delen av Unikom ble omdefinert til Universitetets kompetansesenter for lærerutdanning og skoleutvikling. «Nye» Unikom endret senere navn til Program for læring og praktisk pedagogikk (PLP). Etter- og videreutdanningsvirksomheten (U-Vett, Universitetets videre- og etterutdanning) og PLP ble begge organisert som selvstendige enheter direkte under universitetsstyret.

Gjennom 1990-tallet ble spørsmålet om lærerutdanningens tilhørighet diskutert i flere sammenhenger. I 2005 ble PLP og IPE slått sammen, organisert som en grunnenhet ved SV-fakultetet – Institutt for lærerutdanning og pedagogikk (IPLU). Under behandling i universitetsstyret argumenterte universitetsdirektøren for en sammenslåing ved å vise til at: «enhetene i noen grad har beveget seg i retning av hverandre når det gjelder fagprofil. På den ene siden har PLP beveget seg i en mer forskningsbasert retning. Til stillinger som tidligere hadde en klar praksisprofil (stillinger i fagdidaktikk [...]), stilles det i dag samme krav til forskningskompetanse som til Universitetets fagstillinger for øvrig.» Videre argumenterte Universitetsdirektøren slik: «Den forskningsmessige orienteringen som preger IPE vil være et viktig bidrag for å styrke kompetansen hos deler av staben ved PLP, mens PLPs fokus og brede kompetanse på praktisk undervisning (gjennom egen undervisning, utviklingsarbeid og forskning) vil være et viktig bidrag til enhetens studie- og læringskvalitet.» Som vi ser, var igjen intensjonen å forene det beste fra ulike pedagogiske fagtradisjoner.

2.3. Dagens ILP: Størrelse og lederstruktur

Som en følge av de ulike interne sammenslåingene og eksterne fusjonene, er ILP blitt et stort og sammensatt institutt, i dag det største av HSL-fakultetets sju institutter, både når det gjelder antall ansatte og studenter. Det er også blitt et flercampusinstitutt, med ansatte både i Alta og i Tromsø. Instituttet favner om undervisning og forskning gjennom hele skoleløpet, samt disiplinpedagogisk forskning og utdanning. I så måte skiller ILP seg fra pedagogiske institutt ved andre universitetet. Ved NTNU er for eksempel lærerutdanningene samlet ved ett institutt og det disiplinpedagogiske ved et annet, mens barnehagelærerutdanningen ikke inngår i NTNUs portefølje, men tilbys ved en egen høyskole for barnehagelæreutdanning (DMMH). Grafen og tabellen under viser utviklingen i antall studenter og studiepoeng for ILP/instituttene som nå utgjør ILP i perioden 2008-2019 (tall hentet fra DBH). Som en kan se har studenttallet og antall produserte studiepoeng holdt seg relativt stabilt i hele perioden.



Oversikt over instituttets årsverk for ulike stillingstyper for henholdsvis 2008 (UiT/IPLU, HiTø/AFL og HiF/APH) og 2019 (ILP) er vist i tabellen under. Alle tall er hentet fra DBH. Når det gjelder tall for lederstillinger, er det verdt å merke seg at det reelle tallet for 2008 var høyere enn det som fremgår av DBH. Ansatte i studielederstillinger ved HiF var ikke registrert som studieledere, men stod oppført i sin faglige hovedstilling.

	2008	2019
Lederstillinger	7,6	10
Adm. stillinger	18,65	24,4
Toppstillinger	7	23,5
Førstestillinger	52,1	59,5
Lektorstillinger	68,52	70,2
Lærerstillinger	1,4	3
Rekr.-stillinger	8,1	18,6
	163,37	209,2

Av instituttets vitenskapelige ansatte er i dag ca. 45 lokalisert ved campus Alta og ca. 135 lokalisert ved campus i Tromsø. Tallene inkluderer ph.d.-studentene. Den administrative ledelsen utøves av en kontorsjef og to assisterende kontorsjefer, en ved campus Alta og en ved campus Tromsø. De faglige lederne utgjør til sammen åtte personer; en instituttleder lokalisert ved campus Tromsø, to assisterende instituttledere, en ved hver campus, samt seks studieledere, to ved campus Alta og fire ved campus Tromsø. Studentene fordeler seg på sin side med 278 i Alta og 1490 i Tromsø. Assisterende instituttleder ved campus Tromsø ivaretar også en av studielederstillingene. Antallet ansatte som den enkelte studieleder har ansvar for varierer. Mens en studieleder har ansvaret for i underkant av 20 ansatte, har den med størst kontrollspenn ansvar for rundt 60 faglig tilsatte.

Dagens ordning med assisterende instituttledere er i hovedtrekk i samsvar med anbefalingen fra styringsgruppen for fusjonen mellom HiF og UiT. I styringsgruppens rapport ble det anbefalt at institutter med medarbeidere ved flere campuser, burde etablere stillinger som assisterende instituttledere. Begrunnelsen var at man i størst mulig grad ønsket å unngå fjernledelse og at medarbeidere under ledernivå bare unntaksvis skulle ha nærmeste leder på en annen campus enn det han/hun selv utførte sitt daglige arbeid. Assisterende instituttleder skulle inngå i instituttets ledergruppe, rapportere direkte til- og handle etter fullmakt fra instituttleder. Videre ble det vurdert slik at dersom instituttet var stort nok burde det være mulig å etablere en ordning med flere assisterende instituttledere som delte på personalansvar for medarbeiderne i henhold til campustilhørighet. Dette ble vurdert som aktuelt ved ILP, og det ble anbefalt en ledergruppe som skulle bestå av instituttleder ved campus Tromsø og to assisterende instituttledere med arbeidssted henholdsvis i Alta og Tromsø. Det ble antatt at assisterende instituttleder vanligvis ikke ville utgjøre en full stilling, og derfor også burde ha undervisnings- og forskningsoppgaver knyttet til sin stilling.

2.4. Programporteføljen

ILP tilbyr i dag tre bachelorprogram (3 år) og fem masterprogram (1½–5 år).

Ved campus Alta tilbys følgende studieprogram:

- Barnehagelærer (samlingsbasert) - bachelor
- Grunnskolelærerutdanning for 1.–7. trinn - master (Alta, Kirkenes og Storslett)
- Grunnskolelærerutdanning for 5.–10. trinn (samlingsbasert) - master (Alta, Kirkenes og Storslett)
- Spesialpedagogikk - master

Ved campus Tromsø tilbys følgende program:

- Barnehagelærer (samlingsbasert) - bachelor
- Barnehagelærer - bachelor
- Pedagogikk - bachelor
- Spesialpedagogikk - bachelor

- Fagdidaktikk for lærere - master
- Grunnskolelærerutdanning for 1.–7. trinn - master
- Grunnskolelærerutdanning for 5.–10. trinn - master
- Pedagogikk - master
- Spesialpedagogikk - master
- Utdanningsledelse
- Logopedi

Ved begge campus tilbys også *Praktisk-pedagogisk utdanning for yrkesfaglærere (PPU-Y) (60 studiepoeng)* og *Praktisk-pedagogisk utdanning for allmennfaglærere (PPU-A) (60 studiepoeng)*

Samtlige lærerutdanninger har krav til omfattende praksis. ILP har ansvar for praksis i alle lærerutdanningene inkludert lektorutdanningen. Organisering og oppfølging oppleves i dag som svært utfordrende.

Sammenlignet med andre femårige mastergradsprogram er de tre integrerte lærerutdanningsprogrammene spesielt sammensatte og ressurskrevende program ettersom de har mange fagretninger der hver fagretning har et stort antall emner som tilbys gjennom hele utdanningsløpet. Eksempelvis kan studenter på grunnskolelærerutdanningen for 5.–10. trinn velge mellom 7 ulike fagretninger (fag 1 og 2) i tillegg til 7 fagretninger for fag 3. For hver fagretning er det snakk om 6 fagemner i tillegg til masteroppgaven og dertil emnene i profesjonsfaget.

I tillegg til grunnutdanningene og de toårige masterutdanningene har ILP er stor portefølje av etter- og videreutdanninger rettet mot utdanningssektorens ulike områder og nivåer. Særlig DeKomp og ReKomp er utfordrende både med hensyn til organisering og finansiering. Dette er regionale kompetanseutviklingsprogram for skole- og barnehagesektoren der universitet sammen med skoler/barnehager skal inngå forpliktende partnerskap med hensyn til kompetanseutvikling. Finansieringen oppleves ikke å være i samsvar med de faglige forventninger som er til programmet.

Organisert inn under ILP er også ProTed – Senter for fremragende lærerutdanning. Senteret er drevet sammen med Universitetet i Oslo og har som hovedmål å utvikle integrerte lærerutdanninger. Med integrasjon siktes det til et helhetlig studiedesign som forener vitenskapsfag, profesjonsfag, undervisningsfag, teori og praksis.

2. 5. Lektorutdanningen

Lektorutdanningen for trinn 8–13 år er en femårig integrert masterutdanning med to studieretninger, en i realfag og en i språk/samfunnsfag. Utdanningen ble opprettet i 2003 og har gjennom tiden hatt ulik organisering og ulike styringsformer. De første årene var det få studenter, og studieplasser satt av til det som i dag er Praktisk-pedagogisk utdanning (PPU) ble benyttet. Siden da har utdanningen vokst og har de siste to årene tatt opp 120–130 studenter per år. Lektorutdanningen er på 300 studiepoeng, der 60 av dem gis av ILP og de resterende 240 av ulike disiplinlæremiljø. Per i dag er lektorutdanningen gitt ved to (tre) ulike fakulteter, åtte institutter og flere praksisskoler på både ungdomsskole- og videregående skole nivå.

Lektorutdanningen for trinn 8–13 har vært ledet av programstyrer (perioden 2003–2013), av en studieleder (perioden 2014–2018) og av en faglig leder i 50 prosents stilling (fra februar 2018 til i dag). Med fusjonen ble det administrative ansvaret først lagt til ILP. Administrativt er programmet i dag lagt til HSL-fakultetet mens ILP er faglig ansvarlig for profesjonsfag og praksis i utdanningen.

Etter en gjennomgang av lektorutdanningen vedtok universitetsstyret våren 2019 at utdanningen skal organiseres som to studieprogram i henholdsvis realfag og språk/samfunnsfag fra og med opptak til studieåret 2020/2021. Det er videre bestemt at utdanningen skal styres av et forvaltningsorgan der HSL-fakultetet skal ha det overordnede ansvaret for programmet.

3. Organisasjonsprinsipper

Arbeidsgruppens utgangspunkt er at det ikke finnes en beste måte å organisere et universitetsinstitutt eller en hvilken som helst annen organisasjon på. Valg av organisasjonsprinsipper er valg av policy. Dette innebærer at valg av organisasjonsprinsipper bør tas på bakgrunn av det eller de hensyn som en organisasjon skal ivareta. I dag er ILP i all hovedsak programorganisert, der programmene ledes av en studieleder (flere av studielederne har imidlertid ansvaret for flere utdanningsprogrammer). Dette betyr igjen som vi kommer tilbake til, at organiseringen først og fremst ivaretar hensynet til utdanning, som for øvrig også reflekteres i betegnelsen studieleder.

I det følgende presenteres fem ulike organisasjonsprinsipper: funksjonsprinsippet, prosessprinsippet, klientprinsippet, geografiprinsippet og matriseprinsippet.² Disse har alle sine fordeler og ulemper, som det også blir redegjort for. Bruk av det ene prinsippet utelukker imidlertid ikke bruk av andre – de kan med andre ord kombineres – dersom flere og ulike hensyn skal ivaretas. Det viktige er at organisasjonens overordnede hensyn reflekteres i det overordnede organisasjonsprinsippet; i det vi kan betegne som organisasjonens basisprinsipp.

² De første fire prinsippene ble utviklet av Luther Gulick i 1937 og inngår i det som ofte betegnes som administrativ teori, mens matriseprinsippet ble utviklet av det amerikanske luftforsvaret på 1950-tallet, og spredte seg videre på 1970-tallet.

Det er også vanlig at prinsippene integreres i en hierarkisk linjeorganisasjon. Prinsippene vil bli lagt til grunn for vurderingen av ILPs nåværende organisasjonsmodell og forslag til ny.

3.1. Fem ulike organisasjonsprinsipper

Organisering med bakgrunn i *et funksjonsprinsipp* (*funksjonell tilknytning mellom oppgaver*) innebærer at alle som arbeider med likeartede oppgaver eller tjenester samles i samme enhet. Et eksempel på organisering med bakgrunn i funksjonsprinsippet er når universitetene organiserer sine administrasjoner i avdelinger for utdanning, forskning, kommunikasjon, osv., alternativt når en kommune samler alle som arbeider med skole og utdanning i samme enhet. En fordel med funksjonsprinsippet er at det fremmer spesialisering og fordypning, stordriftsfordeler, samt standardisering av tjenester innenfor samme geografiske område. Det er med andre ord et romblindt prinsipp som i liten grad tar hensyn til lokal variasjon. En annen fordel er det det hindrer dobbeltarbeid. Funksjonsorganiseringen har imidlertid også sine ulemper. Det utvikles lett en form for avdelings- eller enhetsegoisme (silotenkning) ved at enhetene kun konsentrerer seg om sine respektive deloppgaver på bekostning av helheten. Videre er det en fare for at enhetene trekker i hver sin retning og kan komme i konflikt. Enhetene har også en tendens til å skyldes på hverandre når noe går galt, og det blir vanskelig å lokalisere ansvar for resultater. I så måte hemmer heller enn fremmer dette prinsippet tverrfaglig samarbeid og samarbeid mellom enheter. Utvikling og nytenkning utover eget fagområde blir derfor vanskelig. Konsekvensen er gjerne at koordineringsbehovet øker, ansvaret skyves opp i organisasjonen og koordineringsoppgavene havner hos toppledelsen. På den ene siden fører dette til økt arbeidsbelastning i toppledelsen. På den andre siden gir den toppledelsen mulighet for overblikk og innsikt.³

Organisering med bakgrunn i fremgangsmåter (teknologier, kunnskap) for å nå ulike mål, det som kalles *prosessprinsippet*, bygger på at alle som anvender en spesiell ferdighet eller teknologi, alternativt tilhører samme profesjon, samles i samme enhet. Et eksempel på det er når alle økonomer samles i enhet, alle jurister i en annen og alle medisinere i en tredje. Den tradisjonelle disiplinorganiseringen ved universitetene er nettopp basert på prosessprinsippet. Det samme er organiseringen i fagseksjoner som er illustrert i alternativet (alternativt

³ Denne innsikten kan imidlertid brukes både på en konstruktiv og destruktiv måte av toppleren. Lederen kan bruke informasjonen til å gjennomføre beslutninger eller bruke den til å føre en 'splitt-og-hersk-politikk' ovenfor enhetene.

organisasjonskart) til dagens organisering av ILP. En fordel med prosessprinsippet er at det fremmer robuste fagmiljø, profesjonalitet og spisskompetanse på bestemte områder. En ulempe er at enheter organisert rundt en bestemt profesjon eller et bestemt fag, kan opptre med en viss arroganse og være uvillig til å akseptere demokratisk kontroll. En annen ulempe er at flere enheter basert på prosessprinsippet fordrer stor grad av koordinering, ikke bare for å unngå konflikt, men også for å garantere samarbeid.

Organisering med bakgrunn i et *geografisk prinsipp* innebærer på sin side å legge alle funksjoner som er nødvendige for å betjene brukere innenfor et bestemt geografisk område i samme enhet. Et eksempel på det er når ILP Alta per i dag er selvforsynt med fagpersonell for å dekke utdanningsbehovet i en region eller marked, som er avgrenset til Nord-Troms og Finnmark. En fordel med dette prinsippet er at enheten har full kontroll over alle nødvendige ressurser; den trenger ikke vente på andre for å få utført oppgavene eller forhandle om ressurser. Enhetene kan dermed opptre nokså uavhengig av de øvrige. En annen fordel er at enheten kan ivareta lokale behov og treffe hurtige beslutninger nært brukerne. Prinsippet fremmer også tverrfaglig samarbeid mellom de faggruppene som finnes i enheten, samt helhetstenkning innenfor enhetens geografiske virkefelt. Resultatansvaret blir dessuten klarere enn i funksjonsorganisasjonen. En ulempe er imidlertid at mulighetene for stordriftsfordeler svekkes. Dobbeltarbeid og enkelte dobbeltfunksjoner må dermed aksepteres. En annen ulempe er at det blir vanskeligere å utvikle spisskompetanse, særlig i de tilfeller der det er få ansatte fra samme faggruppe og brukergrunnlaget i området er lite.

Organisering med bakgrunn i et *klientprinsipp* bygger på sin side på at alle oppgaver som er nødvendig for å tilby en tjeneste til et bestemt klientell eller brukergruppe samles i samme enhet. Langt på vei kan vi si at ILPs programorganisering er basert på et klientprinsipp; utdanning innrettet mot ulike 'brukergrupper' som skole- og barnehage. Prinsippet har det til felles med geografiprinsippet at de begge er basert på et annet prinsipp, nemlig markedsprinsippet. I så måte fremmer de samme fordeler og ulemper. Samtidig vil nok klientprinsippet i utgangspunktet i større grad enn geografiprinsippet fremme tverrfaglighet i forhold til den brukergruppen den er orientert mot. Geografiprinsippet kommer med andre ord også til kort når det gjelder tverrfaglighet og samarbeid på tvers av enheter. Et slikt samarbeid vil være særlig aktuelt når komplekse oppgaver skal løses, som for eksempel utviklingsoppgaver; oppgaver der svarene ikke er gitt på forhånd og det derfor ikke er gitt hvilke faggrupper som bør trekkes inn.

I slike situasjoner anbefales det ofte å lene seg til et *matriseprinsipp*. Dette prinsippet brukes gjerne som et supplement til selve basisprinsippet, ved at det bygges inn dynamiske strukturelle løsninger på tvers av den mer statiske basis-strukturen. Igjen kan vi bruke alternativet (fagseksjonsorganisering) til dagens organisering av ILP som eksempel: her er det bygd inn en matrisestruktur som kombineres med en prosess-struktur, ved at studieprogram som har behov for et mangfold av faglige spesialister ‘bestiller’ de nødvendige faglige ressursene fra fagseksjonene. Konkret bygger matriseprinsippet på en horisontal kopling mellom linjefunksjoner, der faggrupper fra ulike enheter bindes sammen på nye måter i en fleksibel prosjektbasert struktur. En annen måte å si det på er at matriseprinsippet er en horisontal måte å kople sammen en funksjonsbasert med en markedsbasert struktur på, når ingen av disse prinsippene fremstår som optimale. Dermed får man en såkalt todimensjonal struktur. I praksis betyr det at matrisestrukturen opererer med to likestilte ledere og at organisasjonen må innstille seg på å leve med kryssende linjer. Prinsippet stiller med andre ord store krav til evne og vilje til samarbeid. Dette forutsetter igjen hyppige møter og kan derfor være tidkrevende. Fordelene med matriseprinsippet er stor fleksibilitet og utnytting av organisasjonens samlede ressurser, mens ulempene er krysspress og kryssende lojaliteter, som igjen kan føre til forvirring og frustrasjon.

4. Innsamling og behandling av datamaterialet

Arbeidsgruppens arbeid hviler på et omfattende datamateriale, som er samlet inn i to faser. I første fase ble det sendt ut et skjema til samtlige ansatte ved ILP. Skjemaet inneholdt følgende to spørsmål: *Hvordan opplever du dagens organisering, ledelse og administrasjon ved ILP?* og *Hvordan mener du organisering, ledelse og administrasjon bør være i fremtiden, med tanke på instituttets oppgaver innen forskning, utdanning og formidling?* som skulle besvares med inntil 800 ord. 99 ansatte besvarte skjemaet. På bakgrunn av svarene og de utfordringene som kom frem gjennom disse skjemaene, ble det utviklet en tematisk intervjuguide. I tillegg ble det utformet to organisasjonskart til bruk i intervjuene. Det ene var basert på dagens organisering ved ILP. Det andre var basert på en fagseksjonsorganisering. Ideen om å utforme et kart basert på fagseksjonsorganisering kom etter innspill fra ansatte gjennom spørreskjemarunden.

I andre fase ble 54 personer invitert til intervjuer. Disse var instituttleder, assisterende instituttledere, samtlige studieledere, og representanter for alle kategorier av administrativt og

vitenskapelige ansatte, inkludert ph.d.-studentene. Av disse ble det gjennomført intervjuer med 49, 37 fra campus Tromsø og 12 fra campus Alta. Frafallet skyldes at en var bortreist, to ble syke og to skulle delta på Skype (to administrativt ansatte fra campus Alta), men oppkoplingen mislyktes. En av de som ble syke leverte et skriftlig innspill. Av de 49 var 12 fra gruppen administrasjon og ledelse, fem fra gruppen ph.d.-studenter og 32 fra gruppen vitenskapelige ansatte. Foruten intervjuene med de vitenskapelige og administrative lederne, ble samtlige intervjuer gjennomført som fokusgruppeintervjuer. Til sammen ble det gjennomført intervjuer med ni fokusgrupper. Valg av informanter til fokusgruppeintervjuene ble forøvrig gjort i samarbeid med tillitsvalgte. Intervjuene ble gjennomført av en av denne arbeidsgruppens medlemmer. Det ble gjort lydopptak av samtlige intervjuer, og transkriberte versjoner av disse har ligget til grunn for arbeidsgruppens felles drøftinger.

I tillegg til primærmaterialet gruppen har samlet inn, har det i løpet av intervjuene dukket opp informasjon om rapporter, interne notater m.m. som gruppen har fått tilgang til og valgt å støtte seg til. Eksempler på slike er instituttets handlingsplan og offisielle organisasjonskart, instruks for studieleder, notater fra barnehagelærerutdanningen (Habbestad 2009), samt notat om modeller for faglig samarbeid og innflytelse ved ILP (Dahl m.fl. 2018), bestilt av instituttstyret. Andre rapporter som gruppen har støttet seg til er blant annet *Ledelse av studieprogrammer* (Grepperud mfl. 2017), *Utvikling av lektorutdanninga* (Jacobsen mfl. 2018), samt *Evaluerings av lederstrukturen ved Institutt for helse- og omsorgsfag* (Grepperud og Danielsen 2019).

5. Presentasjon av datamaterialet

Det generelle bildet etter de skriftlige innspillene (fase I) og intervjurunden (fase II) er at utfordringene som er beskrevet i arbeidsgruppens mandat blir bekreftet. Det innsamlede materialet har imidlertid utdypet og nyansert dette bildet. For det første ved at vi mener å ha lokalisert hvor disse utfordringene oppleves som mest presserende. Dette kommer vi tilbake til. For det andre ved at kompleksiteten ved instituttet trådte tydeligere frem.

5.1. Ledelse: ledelse, beslutningsstruktur og strategi

Det innsamlede materialet viser at instituttlederen oppleves som lite synlig, dog mer synlig for de ansatte ved campus Alta enn ved campus Tromsø. Det trekkes inn flere forklaringer på dette der en del tilskrives instituttets størrelse og kompleksitet. Det innsamlede materialet viser også at mange oppgaver og mye ansvar oppfattes å bli delegert til studielederne, også ifølge

studielederne selv, at verken instituttstyret, utdanningsutvalget eller forskningsutvalget fungerer som forventet, og at beslutningsprosessene er uklare og svært lite transparente. De ansatte hevder at de verken kjenner premissene for beslutningene, de reelle beslutningsprosedyrene eller hvordan de skal få satt saker på den formelle dagsorden. Mangel på transparens rapporteres å være særlig tydelig ved prioriteringer av søknader om stipendiatstillinger og ved ansettelsesprosesser. Flere eksempler ble nevnt i den forbindelse. Et av dem var prosessen rundt avgangen til tidligere ph.d.-koordinator og oppnevning av ny. Et annet var den siste runden med søknader om forskningsgruppestatus. Konsekvensene av disse uklarhetene er en del spekulasjoner og rykter, som oppleves som uheldig for arbeidsmiljøet. Et eksempel på det siste er at det hevdes å eksistere en form for «hoff» rundt instituttlederen, som igjen består av enkelte studieledere og andre enkeltpersoner med fartstid og «tyngde». Disse antas å bli favorisert og få gjennomslag for sine ønsker og behov. Opplevelsen av lav transparens forsterkes ved at referater og orienteringer fra de formelle møtene fremstår som vanskelig tilgjengelig. Den forsterkes også ved at, som det ble fortalt, ikke gjennomføres medarbeidersamtaler med studielederne. Samlet har dette før til at mange føler at de har liten medvirkning og innflytelse over egen arbeidshverdag.

De formelle ledermøtene og møtene i FoU-utvalget er dessuten beskrevet som «tidstyver» og som lite beslutningsorienterte. I stedet er de preget av orienteringer og «kameratslige» diskusjoner og «enkelte avstemninger». I tillegg kommer uklarheter om hva som er instituttets strategi og derfor hva som er premissene for prioriteringer og beslutninger. «Vi vet verken hvem vi er eller hvor vi er på vei», som det ble sagt, og videre at «vi savner arenaer for de overordnende strategiske diskusjonene», såkalte «metadiskusjoner» som de også ble kalt. Det er med andre ord et gjennomgående savn etter en leder og en ledelse som «viser vei» som det blant annet ble formulert, og som prioriterer med bakgrunn i strategier som er kjent for de ansatte og som de har vært med på å utforme. Det ble blant annet gitt uttrykk for bekymringer for praksis, evu-feltet og instituttets forskningsprofil. Med til dette bildet hører at mye oppfattes å skje ad hoc, særlig når det gjelder planlegging av undervisning og innkjøp av vikarer, samt at utlysninger og ansettelser tar svært lang tid. I den forbindelse har enkelte beskrevet ILP som en «kaotisk organisasjon», som det ikke er lett å orientere seg i.

5.2 Undervisning foran forskning

Videre ble det nokså gjennomgående hevdet at instituttet i liten grad prioriterer forskning og at forskningsgruppestrukturen er lite oversiktlig. Mange etterlyser derfor en sentral forskningslederfunksjon som inngår i instituttets ledergruppe. En slik funksjon fremheves som viktig, både symbolsk og reelt. Forskningsstøtte, forskningsveiledning og samordning av forskningsgruppene var noen av de oppgavene som ble nevnt som aktuelle for en slik funksjon. Konkret ble ansvar for å holde oversikt over utlysninger av eksterne og interne midler, koordinere søknader, veilede forskningsgruppene, lese og kommentere søknader m.m. nevnt.

Ordningen med studieledere fremstår dessuten som et tveegget sverd. På den ene siden ble det hevdet at en slik funksjon er nødvendig for å sikre helhetlig utvikling og oppfølging av programmene. På den andre siden ble det pekt på at funksjonen i seg selv favoriserer undervisning foran forskning. Dette forsterkes ved at ingen av studielederne har forskningskompetanse, og derfor verken har «kunnskap om eller legitimitet til å utøve forskningsledelse», som det ble sagt. Denne utfordringen ble også understreket av enkelte av studielederne selv. Likevel oppfattes studielederne som å ha mye makt, i noen tilfeller uforholdsmessig mye makt, både ved at de inngår i instituttets ledergruppe og har personalansvar. Et eksempel som illustrerer dette er at det er studielederne som oppfattes som selve ledelsen ved ILP. De fremstår i så måte nærmest som instituttets 'tak' eller 'strategisk topp'. Likevel blir denne lederfunksjonen oppfattet som lite attraktiv for velmeritterte forskere, spesielt på grunn av at det ikke inngår tid til forskning i den.

5.3. De 'marginaliserte'

I tillegg til det generelle bildet som er presentert over, er det enkelte av miljøene ved instituttet som opplever seg som såpass på siden av og fortrent av det som beskrives som den prioriterte og profilerte lærerutdanningen, at de nærmest fremstår som marginaliserte. «Lærerutdanningen tar all oppmerksomhet» som det ble sagt.

For det første gjelder dette disiplinpedagogene, som både omfatter logopedene, spesialpedagogene, øvrige pedagoger og de som arbeider med utdanningsledelse. Det vises blant annet til at fagmiljøet er blitt redusert i antall og har endret faglig profil etter innlemmingen i ILP, uten at dette er blitt gjort til gjenstand for debatt. Videre ga flere av dem uttrykk for at de ønsker å bidra til lærerutdanningen, men at det ikke er rom for det. Dels er det

snakk om at lærerutdanningen er så sterkt rammeplanstyrt at det ikke er plass for andre emner i utdanningen enn de obligatoriske og dels er det snakk om to ulike kulturer – «en profesjonskultur» og en «teoretisk» kultur som er vanskelig å forene. Det disiplinpedagogiske miljøet oppfatter seg imidlertid som å være i en positiv utvikling når det gjelder intern integrasjon og utvikling og kvalitetssikring av programmene, men samtidig som fortsatt å være i en sårbar fase. Selv om dette ikke var et tema som ble like sterkt artikulert av alle, ble det pekt på at disiplinpedagogikk som et eget institutt eller som en del av ISV hadde vært det beste. Identiteten til andre beslektede disiplinmiljø fremstår med andre ord til en viss grad som sterkere enn identiteten til lærerutdanningen.

For det andre gjelder dette de som arbeider med PPU (Y og A) og som er organisert under studieleder for lektorutdanning. Denne gruppen er liten og sårbar og mangler forskningskompetanse. Det synes også å råde en viss frustrasjon over at det ikke er klart «hva UiT og ILP vil med oss». De ønsker selv å styrke sin forsknings- og utviklingskompetanse, men hevder at det ikke er rom for dette innenfor rammen av arbeidstiden. Det blir derfor «et fritidsprosjekt» til tross for frikjøp for deltakelse i førstelektorprogrammet.

For det tredje gjelder dette ph.d.-studentene. Selv om miljøet innad blant studentene oppleves som godt, føler de seg som lite sett og primært som studenter og undervisningsressurser, i stedet for som fagpersoner som utvikler relevant og interessant kunnskap og primært skal arbeide med sitt ph.d.-prosjekt. Også de gir uttrykk for at instituttet er for lite forskningsorientert, samt preget av ad hoc beslutninger og uklare beslutningsstrukturer.

5.4. De komplekse utdanningene

De femårige integrerte masterutdanningene GLU 1–7 og 5–10 oppleves som de mest komplekse utdanningene ved ILP. Dette kommer frem i intervjuene der det spesielt ved campus Tromsø påpekes at det samlet sett er rundt 500 studenter og rundt 50 fagpersoner. Det gis tilbud innenfor 7 masterfag. I tillegg gis det tilbud innenfor 3 fagområder som ikke er masterfag. Innenfor GLU 1–7 er det også mulig å skrive masteroppgave innenfor begynneropplæring. De ansatte på utdanningen har gjennom Pilot i Nord vært med å utvikle en modell for 5-årig lærerutdanning siden 2010. Dette har medført et stort press på fagmiljøene både utviklings- og evalueringsmessig. Erfaringene fra Pilot i Nord la grunnlaget for etablering av en nasjonal

femårig grunnskolelærerutdanning fra 2017, noe som igjen førte til at fagmiljøet ved ILP måtte endre sine studieplaner.

I tillegg til at grunnskolelærerutdanningene har gjennomgått mange endringer de siste årene, blir det også satt fokus på organiseringen. De fagansatte ved grunnskolelærerutdanningen i Tromsø opplever det som problematisk at nærmeste leder har et for stort kontrollspenn med 50 faglig tilsatte ifølge studieleder og ansvar for en fagbredde bestående av 10 fag. Det fremheves at det må være svært utfordrende for en leder å kunne ivareta et såpass bredt faglig lederansvar som også innebærer ansvar for forskning. Med bakgrunn i dette har derfor studieleder etablert til sammen 8 faglige koordinatorfunksjoner for å kunne ivareta en forsvarlig faglig oppfølging. Koordinatorfunksjonene har ikke ansvar for forskningsdelen. De er ikke synlige i det formelle organisasjonskartet og utgjør dermed et uformelt 5-nivå i UiT-systemet.

5.5. De velfungerende 'lommene'

Til tross for det generelle inntrykket av at ILP oppleves som en nokså kaotisk organisasjon, oppfatter deler av instituttet seg som velfungerende lommer. Dette gjelder spesielt barnehagelærerutdanningen og til dels også miljøet ved campus Alta. Ved barnehagelærerutdanningen beskrev informantene seg mer som profesjonsutdannere enn som forskere. Samtidig syntes forskningsfokuset å være til stede, uten at denne arbeidsgruppen har undersøkt om faktisk forskningsaktivitet er noe større her enn ved andre miljøer ved ILP. De vitenskapelige ansatte opplever også å bli både sett og hørt, samt at forutsigbarheten i forhold til undervisningen er stor. Det samme inntrykket formidles av en av ph.d.-studentene som er knyttet til dette fagmiljøet.

Campus Alta ble på sin side beskrevet som preget av en «kollektiv ånd» og som å ha et klart forskningsfokus der «publisering smitter». Til tross for at det også her savnes en sentral instituttstrategi, beskrives dette miljøet internt som å ha en strategi knyttet til forskning og som preget av jevnlige, om uformelle, strategiske debatter. Heller ikke her har denne arbeidsgruppen undersøkt faktisk forskningsaktivitet, for eksempel i form av fagfellevurdert publisering. Frustrasjonen i dette miljøet var i langt sterkere grad knyttet til utfordringer knyttet til fraværet av nødvendig teknologisk infrastruktur rundt den fleksibiliserte utdanningsmodellen, enn til ledelsesproblematikk og manglende forskningsfokus.

5.6. Organisering: programorganisering versus fagorganisering

Under datainnsamlingen lanserte arbeidsgruppen to alternative innganger til å organisere instituttet: programorganisering versus fagorganisering. En del av de vi snakket med, både ledere, vitenskapelig ansatte og administrativt ansatte, var skeptiske til å erstatte programorganiseringen med en fagseksjonsorganisering. Mens enkelte mente at dersom en slik modell ble valgt, burde seksjonsleder ikke ha personalansvar, mente andre at denne modellen overhode ikke var noe alternativ – «den er et tilbakeskritt og gammeldags» som det blant annet ble sagt, samt at dette er en modell som er «kjent fra tidligere» – da lærerutdanningen var organisert i fagseksjoner.

Skepsisen bunner imidlertid primært i en oppfatning om at en slik organisering vil føre til at den viktige helhetstenkningen og utviklingen av programmene vil gå tapt; programmene vil rett og slett bli for fragmenterte. «Fagseksjoner er svaret på behovet for økt samarbeid, mens studieprogrammodellen er svaret på helhet i programmet», var en av kommentarene til de to modellene. Enkelte mente også at seksjonsmodellen ville bli mer kostnadskrevende på grunn at flere ledere enn i studieleder- og programmodellen. De som var mest skeptiske til fagseksjoner, var studielederne, de som arbeider ved barnehagelærerutdanningen, og de ansatte ved campus Alta. Når det gjelder barnehagelærerutdanningen ble skepsisen særlig begrunnet med at barnehagene er organisert etter kunnskapsområder og ikke etter fag. Dette har igjen påvirket organiseringen av utdanningen, som det ble sagt, der tverrfaglig samarbeid er organisert rundt de respektive kunnskapsområdene. For de ansatte ved campus Alta, ble noe av skepsisen begrunnet med at «vi er så små og kan lett bli spist av fagmiljøene i Tromsø».

Likevel var mange inne på at programorganiseringen per i dag ikke fungerer etter intensjonen. Dels ble dette oppfattet som å skyldes at studielederne ikke hadde forskningskompetanse, dels som å skyldes at oppgave- og kontrollspennet i noen tilfeller var for stort og dels knyttet til iboende sider ved modellen i seg selv; det at studieledernes identitet og lojalitet blir knyttet til programmet, som igjen gjør at de blir forsvarere av eget program.

Mange ønsket med andre ord å beholde dagens organisering, men med justeringer. Et forslag var at studielederfunksjonen primært burde tilskrives ansvaret for den langsiktige utviklingen av programmene. Et annet var at den enkelte studieleder burde ha ansvaret for en overkommelig program- og personalportefølje – rett å slett å redusere kontrollspennet. Et tredje var at studielederne burde ha forskningskompetanse, samt muligheten for forskningstid (en viss

prosentandel av stillingen burde gå til forskning). Et fjerde forslag var å supplere instituttledelsen med en forskningslederstilling, samt rydde i forskningsgruppestrukturen og integrere den bedre i linjen. Forslagene var ikke gjensidig utelukkende.

De som var mest positive til og åpen for en organisering basert på fagseksjoner, var de som var ansatt ved disiplinpedagogikk og ved lektorutdanningen, samt de forskningsgruppelederne vi intervjuet, som representerte både disiplinpedagogikk, barnehagelæreutdanningen og grunnskoleutdanningen. Disiplinpedagogene var også positive til å samle pedagogene i samme enhet, også de som i dag er direkte knyttet til de enkelte utdanningsprogram.

5.7. Den geografiske dimensjonen

ILP er som tidligere nevnt et komplekst institutt, blant annet med mange ansatte fordelt på to campuser. Campus Tromsø og campus Alta fungerer imidlertid langt på vei som to autonome avdelinger, med parallelle strukturer, til tross for at de tilbyr samme utdanninger. Når det gjelder samarbeid mellom de vitenskapelige ansatte ved de to campusene, er inntrykket at det er barnehagelærerutdanningen som er kommet lengst. Innen grunnskolelærerutdanningen og det disiplinpedagogiske miljøet er samarbeidet beskrevet som nærmest fraværende. Begrunnelsen er ulike markeder eller geografiske nedslagsfelt, samt at studiene er ulikt organisert. Mens undervisningen ved campus Tromsø er campusbasert, er undervisningen ved campus Alta samlings- og nodebasert, og dermed mer fleksibel. Den er også mer teknologibasert. Heller ikke administrativt er de ansatte ved campus Alta og Tromsø, ifølge dem selv, optimalt integrert.

5.8. Administrasjonen

De vitenskapelig ansatte oppfatter administrasjonen som svært profesjonell og velfungerende, og som i noen tilfeller å kompensere for en usynlig instituttledelse. Samtidig mener både de og de administrativt ansatte selv at instituttets administrative kapasitet i dag er for liten og at dette er en utfordring som det ikke er mulig å organisere seg bort fra. «Lærerutdanningen skal løse en eksamenskabal, en undervisningskabal og en praksiskabal. Per i dag er dette helt uoversiktlig», som det ble sagt. Dels ble dette hevdet å skyldes nyorganiseringen i fellestjenester ved UiT, som har ført til at instituttet har mistet to administrative stillinger, samtidig som det oppleves som at oppgavene føres tilbake til instituttet. En administrativ stilling til ble definert som behovet. Videre ble det påpekt at administrasjonen bør organiseres med en kontorsjef og en økonomiansvarlig. Det savnes også administrativ forskningsstøtte ved

instituttet, som for eksempel hjelp til å skrive kontrakter, utforme budsjetter, samt utfylling av andre skjemaer som tar mye tid. Praksiskonsulentene ved campus Tromsø synes også å arbeide under vanskelig forhold – primært på grunn av ressursmangel sett i forhold til økningen i studenttallet.

6. Vurdering av dagens organisasjonsmodell

Som vist i forrige kapittel opplever de ansatte ved ILP en rekke utfordringer i det daglige arbeidet, som dels kan føres tilbake til instituttets kompleksitet, dels til dagens formelle organisering og dels til at dagens formelle organisering ikke følges opp i praksis. I det følgende presenteres og drøftes de formelle strukturene ved ILP.

6.1. Dagens formelle organisasjonsstruktur

Dagens organisasjonskart⁴ er basert på en klassisk linjestab-struktur.⁵ Linjen består av tre hierarkiske nivå, med en instituttleder, to assisterende instituttledere, en ved campus Alta og en ved campus Tromsø, samt seks studieledere, to ved campus Alta og fire ved campus Tromsø. Dette tilsier at de assisterende instituttlederne har fått delegert ansvaret for utdanning- og forskning innenfor sine respektive geografiske nedslagsfelt. I så måte er det geografiske organisasjonsprinsippet et svært fremtredende trekk ved ILPs formelle organisering. Det tilsier videre at studielederne rapporterer til de assisterende instituttlederne, som igjen rapporterer til instituttleder. Staben eller administrasjonen inngår ikke i linjen, men har en støttefunksjon til denne. Denne ledes av en kontorsjef lokalisert ved campus Tromsø, og to assisterende kontorsjefer – lokalisert ved hver sin campus.

Instituttets sentrale, strategiske beslutningsorgan er instituttstyret. I tillegg kommer et forskningsutvalg og et utdanningsutvalg. Disse er kollegiale organer, og utgjør instituttets styringssystem. Både instituttstyret og forskningsutvalget ledes av instituttleder, mens utdanningsutvalget ledes av assisterende instituttleder campus Tromsø. Utdanningsutvalget ble etablert med henblikk på å styrke kvaliteten i utdanningene. Det ble satt av prosjektmidler som fagmiljøene ved ILP kunne søke utvalget om. I den siste tiden har ikke utdanningsutvalget vært aktivt brukt. I forskningsutvalget møter samtlige forskningsgruppelidere, og i

⁴ Se vedlegg 1

⁵ I tillegg kommer enheter som ProTed, som er delvis utenfor instituttets linje.

utdanningsutvalget møter leder for ProTed, en av studielederne campus Alta og en av studielederne campus Tromsø, samt tre vitenskapelige ansatte.

6.2. Noen særlige utfordringer

Som det fremgår av beskrivelsen over og som påpekt både i de skriftlige innspillene til arbeidsgruppen og i intervjuene, er noe av utfordringen med dagens organisering at den i seg selv signaliserer et sterkt utdanningsfokus, ved at den operative mellomlederfunksjonen har betegnelsen 'studieleder'. Utdanningsfokuset forsterkes igjen ved at ingen av dagens studieledere har førstestillingskompetanse; en utfordring som også fremkommer gjennom det innsamlede materialet.

Samtidig er dagens organisering preget av en uklar linje- og rapporteringsstruktur. For det første kommer dette til uttrykk ved at mens assisterende instituttleder ved campus Alta har ansvar både for utdanningen og forskningen, har assisterende instituttleder ved campus Tromsø kun ansvar for utdanningen. Her er det instituttleder som er det som av flere er betegnet som 'forskningsleder'. For det andre kommer dette til uttrykk ved at mens studielederne ved campus Alta kun har ansvaret for utdanningene, er studielederne ved campus Tromsø tillagt ansvaret både for utdanningene og forskningen. I tillegg kommer at mens 3 av studielederne ved campus Tromsø rapporterer direkte til instituttleder og 1 studieleder rapporterer til assisterende studieleder campus Tromsø, rapporterer studielederne ved campus Alta til sin stedlige assisterende instituttleder. Langt på vei er det den uklare linjen og rapporteringsstrukturen som representerer instituttets uformelle struktur. Den er imidlertid også representert ved at det i noen tilfeller er etablert fagkoordinatorer under studieleder.

I seg selv er uformelle strukturer ikke et problem – slike strukturer utvikles i de fleste organisasjoner over tid. Ved ILP er de nok et resultat av de respektive fusjonene og det at ILP er et flercampus-institutt, som inntil nylig også har vært fylkesovergripende. Utfordringen for ILP er imidlertid at misforholdet mellom den formelle og den uformelle strukturen er såpass stor at det skaper uklarhet og usikkerhet om hvor beslutninger fattes og av hvem. Beslutningsprosesser blir dermed lite transparente, som så mange av de ansatte vi har intervjuet har pekt på. En annen utfordring med de uformelle strukturer, som også er trukket fram av flere

under intervjuene, er at de kan føre til at noen personer og grupper favoriseres foran andre og kanskje spesielt de som har kunnskap om de uformelle strukturene.

6.3. Organisering av kjernevirksomheten

Når det gjelder den formelle organiseringen av *kjernevirksomheten* – forskning og utdanning – er geografiprinsippet det mest fremtredende. For det første kommer det *geografiske prinsippet* til uttrykk ved at man ved de to campusene har definert hver sine geografiske territorier for utdanningsvirksomheten. Instituttet driver med andre ord med parallell virksomhet, der to ‘avdelinger’ innenfor samme enhet tilbyr samme utdanningsprogram. Dette gjelder de to grunnskolelærerutdanningene 1–7 og 5–10, spesialpedagogikk, barnehagelærerutdanning og PPU. Disse programmene er igjen (geografisk) selvforsynt med undervisningspersonell. For det andre kommer det geografiske prinsippet til uttrykk på evu-feltet, dels ved at studielederne har fått ansvaret for evu og dels ved at ansvaret for ReKomp og DeKomp er delt etter samme territorier eller geografiske områder. Også uformelt kommer det geografiske prinsippet til uttrykk ved at man ved de to campusene oppfatter å rå over egne økonomiske ressurser. Til tross for at instituttet formelt har ett budsjett, er dette i praksis splittet mellom de to campusene. Noe spissformulert kan vi si at Alta fremstår som et ‘institutt i instituttet’, som lever et liv uten særlig innblanding fra den øvrige delen av instituttet.

Som arbeidsgruppen tidligere har vært inne på, har geografiprinsippet sin fordeler og ulemper. Fordelen er særlig muligheten for lokal tilpasning – tilpasning basert på nærhet til ‘brukerne’ og dermed kunnskap om lokale behov og forhold, i dette tilfellet godt eksemplifisert ved den kunnskapen om samiske forhold som innehas av mange av de ansatte ved campus Alta. Ulempen er derimot at det gir liten mulighet til å utnytte ressursene på tvers av campusene. I ILPs tilfelle ser vi dette ved at utover felles studie- og emneplaner, er samarbeidet mellom campusene nærmest fraværende. Dette er særlig uheldig på grunn av at den ene av campusene er såpass liten i antall ansatte at den blir sårbar når det gjelder fagkompetanse. For fagområder som er små ved begge campusene gjør det dem også som helhet sårbare. Poenget er rett og slett at enkelte av fagmiljøene blir så små at det kan hemme fagfornyelse og utvikling, både ved det enkelte campus og ved ILP samlet.

Et av målene med fusjonen mellom Høgskolen i Finnmark og Universitetet i Tromsø i 2013, var å styrke fagmiljøene ved begge campusene. Som vist til over, har man per i dag ikke lyktes med å integrere verken fagmiljøene eller den administrative staben ved campus Tromsø og Alta.

Man har heller ikke lyktes med å integrere de pedagogiske fagmiljøene ved campus Tromsø, til tross for at disse fagmiljøene ble innlemmet i samme institutt så tidlig som i 2009, og at det gjennom årene har vært gjort flere organisatoriske grep for å stimulere til et tettere samarbeid. En av forklaringen på at man ikke har lyktes med å integrere de pedagogiske fagmiljøene ved campus Tromsø, kan være at fag- og kulturforskjellene mellom miljøene er store. En annen kan være at miljøene ikke er fysisk samlokaliserte. Det har rett og slett vært like utfordrende å få til et samarbeid internt mellom de pedagogiske fagmiljøene, som eksternt – med de øvrige disiplinmiljøene ved fakultetet, som også var en av tankene bak etableringen av instituttet i 2009.

Klientprinsippet kommer på sin side til uttrykk ved at lærerutdanningens studieprogrammer er innrettet mot ulike alderstrinn, som barnehagelærerutdanningen, grunnskolelæreutdanningen og lektorutdanningen, mens *prosessprinsippet* kommer til uttrykk i studieprogrammene til disiplinpedagogikk som er innrettet mot faglig spesialisering. I motsetning til det geografiske prinsippet, er begge disse prinsippene ‘romblinde’. Derfor er det ikke noe som tilsier at programstrukturen i seg selv hemmer et campusovergripende samarbeid. ILP har imidlertid også programmer som kun tilbys ved campus Tromsø, som programmene ved disiplinpedagogikk og lektorutdanningen 8–13. Lektorutdanningen administreres- og eies imidlertid av fakultetet og ikke av instituttet.⁶ ILP har kun ansvaret for rundt 60 av dette programmets studiepoeng, samt praksisdelen, mens ansvaret for de resterende studiepoengene er lagt til andre disiplinmiljø. Det er for øvrig verdt å merke seg at hvilken studieleder som har ansvar for hvilket studieprogram ikke er helt konsistent på tvers av de to campusene. Mens ansvaret for spesialpedagogikk ved campus Tromsø er lagt til studieleder for disiplinpedagogikk, er det ved campus Alta lagt til studieleder for barnehagelærerutdanningen. Også dette skaper utfordringer i samhandlingen mellom de to campusene.

⁶ Studieleder for lektorutdanningen har kun ansvaret for pedagogene (den profesjonsfaglige delen) av programmet og fagdidaktikerne.

Kort oppsummert kan de utfordringene arbeidsutvalget har avdekket gjennom skriftlige innspill og intervjuer, primært forstås som et resultat av:

- En formell struktur som fremmer utdanning i større grad enn forskning.
- En uformell struktur som skaper en uklar linje- og rapporteringsstruktur.
- Geografiske atskilte enheter som i liten grad er integrert og ser ressursene i sammenheng.

7. Forslag til ny organisasjonsmodell

Arbeidsgruppens forslag til ny organisasjonsmodell tar utgangspunkt i både faglige, prinsipielle og politiske begrunnelser. Forslaget bygger på skriftlige innspill fra og intervjuer med de ansatte på ILP. I tillegg er det blitt lagt til grunn rapporter som omhandler organisering av ILP. Et annet dokument som arbeidsgruppen har forholdt seg til er «Lærerutdanning 2025». Den 6. juni 2017 kom regjeringen med ny nasjonal strategi for kvalitet og samarbeid i lærerutdanning – "Lærerutdanning 2025". Strategien fastsetter langsiktige mål for det videre arbeidet med lærerutdanningene, og presenterer tiltak på noen områder hvor regjeringen fremdeles ser utviklingsmuligheter og utfordringer. Et av områdene er faglig sterke og godt organiserte lærerutdanningsmiljøer med høy faglig kompetanse på relevante områder som skal være på nivå med høyt ansette lærerutdanningsmiljøer internasjonalt. Formålet med strategien er å vesentlig styrke norsk lærerutdanning og de norske lærerprofesjonene. Dette vil ha stor betydning for profesjonsutviklingen i barnehager og skoler, og det blir viktig å se muligheter for å skape gode sammenhenger både institusjonelt og på studieprogramnivå. Viktigheten av å se hele utdanningssystemet fra barnehage til høyere utdanning under ett understrekes. Strategien peker også på tre områder hvor vi fortsatt har utfordringer og spenninger; forskningsforankring, tverrfaglig samarbeid og praksisrelevans.

Enkelte av de utfordringene som arbeidsgruppen har avdekket, kan åpenbart løses ved å justere dagens formelle organisering, som en mer synlig instituttledelse, mer transparente beslutningsprosesser, og ønsket om et sterkere fokus på og prioritering av forskning. Andre utfordringer lar seg ikke i samme grad løse innenfor dagens organisering. Dette gjelder spesielt behovet for sterkere faglig og sosial integrasjon av fagmiljøene og utdanningsprogrammene – det være seg mellom de ulike campusene, mellom fagpersonell med samme faglige bakgrunn

som er knyttet til de ulike programmene, eller mellom lærerutdanningen og det disiplinpedagogiske fagmiljøet.

Arbeidsgruppen mener derfor at for å få bukt med disse utfordringene og for å imøtekomme sentrale, politiske føringer som blant annet fremkommer i «Lærerutdanning 2025», forutsettes det en annen organisering enn dagens. I den forbindelse anbefales en organisering der kjernevirksomheten er basert på fagseksjoner. Dette innebærer en prosessorganisering kombinert med en matrisestruktur innenfor rammen av en linjeorganisasjon, der lederrollene (ansvar og myndighet) er klart definert, samt at særlig forskning, men også etter- og videreutdanning, blir synlig i organisasjonskartet og får en sterkere status og prioritet enn i dag.

7.1. Lederstruktur og administrativ organisering

Den foreslåtte modellen legger til grunn at ILP er ett institutt som ledes av en felles ledelse, men med stedlig ledelse ved campusene. For å ivareta ønsket om- og behovet for en sterkere prioritering av forskningen, samt behovet for å imøtekomme utfordringene innenfor evu-feltet, foreslås det at instituttlederfunksjonen suppleres med tre assisterende instituttlederstillinger: en for forskning, en for utdanning og en for evu. Samtlige av disse skal være campusovergripende. Sammen med instituttleder utgjør disse instituttets ledergruppe. Arbeidsgruppen mener at det ikke er noen 'naturlov' at instituttleder fysisk er lokalisert ved campus Tromsø. Det som imidlertid trekker mot en lokalisering ved campus Tromsø er nærheten til andre institutt som vil kunne være viktige i en strategi der økt tverrfaglig samarbeid står sentralt. Det er også en stor ulikhet i antall ansatte som trekker mot Tromsø. For å sikre stedlig ledelse, foreslår arbeidsgruppen at minst en av de assisterende instituttlederne lokaliseres ved det campus der instituttleder ikke er lokalisert.

Videre foreslår arbeidsgruppen at de tre assisterende instituttlederne får et overordnet ansvar for sine respektive områder (delegert fra instituttleder). Dette innebærer at de får et særlig ansvar for å følge opp instituttets strategier på disse områdene. Det innebærer også at assisterende instituttleder for forskning får ansvaret for oppfølging, koordinering- og veiledning av forskningsgruppene, samt ansvaret for ph.d.-studentene. Assisterende instituttleder for utdanning får på sin side ansvaret for oppfølging, veiledning og koordinering av

programstyrene⁷, mens assisterende instituttleder for evu får ansvaret for oppfølging og utvikling av etter- og videreutdanningsporteføljen, inkludert ReKomp og DeKomp. Arbeidsgruppen ser imidlertid ikke for seg at stillingene som assisterende instituttleder er fulltids lederstillinger, men bør gi rom for forskning- og utvikling og/eller undervisning.

Samtidig foreslår arbeidsgruppen at det samme 'romblinde' prinsippet som anbefales for lederstrukturen og for organiseringen av de vitenskapelige ansatte, legges til grunn for organiseringen av den administrative staben. Det pågår per i dag en gjennomgang av administrasjonen ved hele fakultet, som ILPs behov må ses i sammenheng med. Arbeidsgruppen har derfor ikke tatt stilling til dimensjoneringen av administrasjonen.

7.2. Fagseksjonene

Arbeidsgruppen foreslår at ILP organiserer kjernevirksomheten i fagseksjoner, der de vitenskapelige ansatte plasseres i seksjoner etter disiplinær tilhørighet. Dette innebærer at ansatte med samme- og beslektede faglige bakgrunn samles i samme enhet, som igjen tilbyr de nødvendige undervisningsressursene til studieprogrammene. Arbeidsgruppen foreslår også at fagseksjonene skal være campusovergripende, det vil si at samme- og beslektede fagmiljø ved campus Alta og campus Tromsø samles i felles fagseksjoner. Arbeidsgruppen ser utfordringene med at programmene ved de to campusene er noe ulikt organisert. At undervisningen ved campus Alta i langt større grad enn ved campus Tromsø, er samlingsbasert, er imidlertid en videreføring av organiseringen som eksisterte før fusjonen. Det er med andre ord en historisk betinget ordning, og selv om den vanskeliggjør samarbeid, er den ikke i seg selv til hinder for campusovergripende seksjoner. Ordningen slik den praktiseres i dag oppleves av arbeidsgruppen å være til hinder for en integrering av fagmiljøene i Alta og Tromsø. Ønsker om å se ressurser på tvers av campus blir tidvis «avslått» som følge av at undervisningen i Alta og Tromsø er forskjellig lagt opp. Satt på spissen kan en si at samordningen av studieprogrammene har gitt studentene muligheten til å bytte mellom Alta og Tromsø, men det har i liten grad gitt instituttet muligheten til å dra veksler på de ansatte på tvers av programmene.

Slik arbeidsgruppen ser det, vil campusovergripende fagseksjoner med felles seksjonsleder som har ansvar for ansatte ved campus Tromsø og campus Alta svare på flere utfordringer, både når

⁷ Arbeidsgruppen anbefaler en struktur for studieprogramledelse som hoveddelen av fakultetet har. Dette omtales nærmere under 7.2.

det gjelder undervisnings- og forskning, og samtidig være med på å bygge ned det geografiske skillet mellom studiestedene.

Som vist til tidligere mener arbeidsgruppen at en organisering basert på fagseksjoner vil være bedre egnet til å imøtekomme sentrale, politiske føringer for- og fremtidige forventninger til lærerutdanningene, enn dagens organisering. Dette gjelder særlig den faglige fordypningen og faglige utviklingen som det forutsettes at undervisningen skal bygge på. Dette forutsetter fagmiljø av en viss størrelse som ILP best kan skape ved å samle kjernevirksomheten i fagseksjoner. En stor del av porteføljen til ILP er knyttet til grunnskolelærerutdanningen. Den nasjonale satsningen på lærerutdanningen som en femårig masterutdanning, øker kravet til utvikling og opprettholdelse av robuste forskningsorienterte fagmiljøer som tilbyr (egen) forskningsbasert undervisning. Arbeidsgruppen mener at en fagseksjonsorganisering best vil legge til rette for den faglige utviklingen som må til for å lykkes. Arbeidsgruppen kjenner til innvendingen om at dette vil kunne svekke helheten, at så å si helheten (profesjonsutdanningen) blir dårligere om det fokuseres for mye på delene (skolefagene i fagseksjonene). Arbeidsgruppen mener at kjennskap til dette dilemmaet er det beste utgangspunktet for å forhindre en slik forringelse av studieprogramkvalitet (jf. beskrivelse av programstyrer under), og vi mener det heller er grunn til å anta at sterke fagmiljøer på sikt vil være bedre rustet til å bidra til kvalitetsheving «på tvers» innenfor de enkelte studieprogrammene. Sterke fagmiljø vil gjennom en dybdekunnskap kunne danne et godt utgangspunkt for tverrfaglig samarbeid.

Arbeidsgruppen mener også at en organisering basert på fagseksjoner vil styrke forskningen, samt skape gode forutsetninger for integrasjon av fagmiljøene, på tvers av campusene så vel som internt ved campus Tromsø. En organisering basert på fagseksjoner vil også matche organiseringen ved de øvrige instituttene ved fakultet bedre enn dagens organisering, og dermed gjøre det enklere å identifisere mulige samarbeidspartnere på tvers av instituttgrensene.

Videre foreslår arbeidsgruppen at fagseksjonene ledes av en seksjonsleder med ansvar for både utdanning og forskning, og med personalansvar for seksjonens ansatte. Seksjonslederen bør også ha ansvar for å allokere ressurser/avgjøre hvem av de ansatte som skal ha ansvar for å undervise på de emnene som programstyreleder melder inn behov for undervisningsressurser til (se under om programstyrer og programstyrelederrollen). I utgangspunktet mener arbeidsgruppen at ikke mer enn 50 % av stillingsandelen til en seksjonsleder bør knyttes til ledelse av seksjonen. Likevel kan det tenkes at ledere for store seksjoner vil ha behov for en

noe større stillingsandel til ledelse enn mindre seksjoner. Et eksempel på en seksjon som vil bli stor med den foreslåtte fagseksjonsorganiseringen, vil være fagseksjon for pedagogikk. I de tilfeller der det er behov for mer enn 50 % stillingsandel til ledelse, bør denne fordeles på flere personer. Dette innebærer at det ved enkelte fagseksjoner både kan være en seksjonsleder og assisterende seksjonsleder. Den stillingsandelen som ikke knyttes til seksjonslederrollen, kan knyttes til undervisning og/eller forskning- og utvikling. Det er sterkt ønskelig at de som tilsettes som seksjonsledere har førstestillingskompetanse.

Selv om arbeidsgruppen anbefaler at det etableres assisterende instituttlederstillinger, ser den ikke for seg at seksjonslederne skal rapportere til disse. Med tre assisterende instituttledere som har ansvar for sine respektive områder, vil en slik løsning skape en kompleks og uoversiktlig rapporteringsstruktur. I stedet anbefales det at seksjonslederne rapporterer til instituttleder, og at de assisterende instituttlederne får en rådgivende funksjon overfor denne gruppen ledere.

Da HSL-fakultetet ble etablert, ble det bestemt at studieprogrammene ved fakultetet i hovedsak skulle ledes av programstyrer oppnevnt av instituttleder. Beslutningen om å åpne opp for studieledere som alternativ til programstyrer som ved ILP, ble blant annet gjort på bakgrunn av at dette var en ordning som hadde tradisjon ved profesjonsutdanningene. I arbeidsgruppens forslag er det faglige ansvaret for emnene og personalansvaret lagt til seksjonsleder. Dermed faller en del av argumentasjonen for studielederordningen bort. I den forbindelse anbefaler arbeidsgruppen at det etableres programstyrer, med ett programstyre for hvert program. Programstyrene ledes av en programstyreleder utpekt av instituttleder, som får ansvaret for å ivareta den faglige helheten i- og utviklingen av programmet, samt avklare- og melde inn behovet for undervisningsressurser til seksjonsleder. Ressursene antas i all hovedsak å være stabilt fordelt mellom studieprogrammene fra år til år slik at dette er et forhold som i praksis vil håndteres av administrasjonen. Denne rollen forutsetter et godt samarbeid med seksjonslederne og assisterende instituttleder for utdanning. På samme måte som for seksjonslederrollen anbefales det at programstyret er campusoverskridende. Det vil si at undervisningen som tilbys ved campus Alta og campus Tromsø ledes av samme programstyre og programstyreleder.

7.3. Sammensetning av fagseksjoner

Arbeidsgruppen har ingen endelig oppfatning av hvordan fagseksjonene skal settes sammen. Det overordnede prinsippet bør imidlertid være at de fagene som samles i samme seksjon bør være mest mulig homogene eller beslektede. For å kunne fungere som robuste fagfellesskap, bør seksjonene også være av en viss størrelse. Eksempelvis kan beslektede fag som matematikk, kjemi, fysikk og naturfag, samles i en felles seksjon for *realfag*. Om *engelsk* derimot, skal være en egen seksjon eller om dette faget skal inngå i en seksjon for språkfag, er mindre klart og må blant annet vurderes utfra den samlede størrelsen på de respektive fagmiljøene innen språkfagene. Det må med andre ord gjøres en konkret vurdering av det enkelte fag om hva som er den mest hensiktsmessige organiseringen og plasseringen sett i lys av grad av slektskap mellom fagene, størrelsen på fagmiljøene, forholdet til skolefagene, samt strategiske føringer og ønsket fremtidig utvikling.

Når det gjelder *pedagogikkmiljøene* har det i løpet av årene vært gjort flere organisatoriske grep for å stimulere til et tettere forsknings- og undervisningssamarbeid mellom det disiplinpedagogiske miljøet og det pedagogiske fagmiljøet ved lærerutdanningen. Samtidig er det klart at miljøenes forskningsfokus er ulikt. Undervisningsaktiviteten retter seg mot ulike studieprogram, og det er relativt store kulturforskjeller mellom fagmiljøene. Både på bakgrunn av erfaring fra flere tidligere forsøk og at det hersker noe ulike oppfatninger om disiplinpedagogikken bør ha sin fremtidige tilhørighet ved eller utenfor ILP, har arbeidsgruppen også vurdert om det disiplinfaglige miljøet heller bør innlemmes i ISV (Institutt for samfunnsvitenskap). I valget mellom alternativene har gruppen likevel kommet frem til at den beste løsningen er å beholde begge miljøene ved ILP, og under en felles ledelse. Samtidig foreslås det at spesialpedagogikk ved campus Alta plasseres i denne seksjonen, som ved campus Tromsø.

Som det fremgår av mandatet skal arbeidsgruppens rapport danne grunnlag for endringer i forbindelse med at ILP flytter inn i nytt bygg i Breivika høsten 2020. Arbeidsgruppen tror at summen av nybygg, ny infrastruktur og en bedre rigget organisasjon vil legge til rette for synergier mellom fagmiljøene. Arbeidsgruppen mener at de to miljøene kan tilføre hverandre kompetanse, at de samlet vil stå sterkere forskningsmessig, samt gi det beste av forskningsbasert undervisning til både lærerutdanningene og disiplinfagene.

Barnehagelærerutdanningens innhold er ikke i samme grad som allmennlærerutdanningene definert ut fra disiplinlag, men ut fra seks *kunnskapsområder* (eks. *Barns utvikling, lek og læring* og *Språk, tekst og matematikk*). Samtidig inngår pedagogikk som et sentralt fag, som binder sammen alle kunnskapsområdene. Fagmiljøet forholder seg i større grad enn grunnskolelærerutdanningen til utdanningen som helhet, og som noe mer enn summen av de ulike disiplinene. Dette forholdet har også vært kommentert i flere av intervjuene med de ansatte.

På den andre siden har Ekspertgruppen for barnehagelærerrollen⁸ fremhevet (rapport, desember 2018) at kvaliteten i barnehagelærerrollen er sterkt svekket etter innføringen av ny rammeplan. De peker på mange av de samme utfordringene som den nasjonale følgegruppen som ble nedsatt i forbindelse med innføring av ny barnehagelærerutdanning, pekte på, og som kom med sin sluttrapport i 2017 (*Barnehagelærerutdanninga - styrker, svakheter og gjenstridige utfordringar*). Dette gjelder blant annet pedagogikkens utydelige rolle og den reduserte vitenskapelige og forskningsmessige tyngden i barnehagelærerutdanningen. I ny strategi for utdanningsforskning (*Strategi for utdanningsforskning*, s. 12 og 16) varsles det at forskning knyttet til lærerutdanningene og særlig barnehagelærerutdanning, vil være et prioritert arbeid i perioden 2020–2024. Dette sammen med anbefalingene i «Lærerutdanning 2025» om et sterkere forskningsfokus i lærerutdanningene, samt et ønske fra barnehagelærerutdanningen selv om å bli et fag på masternivå, peker mot et sterkere faglig fokus i utdanningen.

Når arbeidsgruppen har diskutert prinsippene for faglig organisering ved ILP, har den kommet frem at den vil anbefale fagsseksjonsmodellen som gjennomgående. Dette gjelder også for barnehagelærerutdanningen. Samtidig ser gruppen at barnehagelærerutdanningen har andre utfordringer og behov enn de øvrige programmene, i og med at undervisningen lokalt i dag er definert ut fra kunnskapsområder og ikke fag. I tillegg er programmet det eneste ved ILP som kun er treårig og på bachelornivå. På den bakgrunn har arbeidsgruppen kommet frem til at det kan vurderes å bruke noe lenger tid på å fase barnehagelærerutdanningen inn i fagsseksjonsmodellen. I denne vurderingen er det også lagt vekt på tilbakemeldingene fra de

⁸ Ekspertgruppen var en nasjonal følgegruppe som ble nedsatt i forbindelse med innføring av ny barnehagelærerutdanning. Gruppen arbeidet i fire år og kom med sluttrapport i 2017. Rapporten har tittel: "Barnehagelærerutdanninga - styrker, svakheiter og gjenstridige utfordringar"

ansatte om at dagens ordning fungerer godt. I en overgangsfase kan derfor barnehagelærerutdanningen etableres som en egen enhet på samme nivå som fagseksjonene. En slik seksjon vil også måtte organiseres som et felles faglig miljø som inkluderer både Alta og Tromsø, og da med en felles seksjonsledelse. Dette innebærer at utdanningen ut fra sin egenart følger et eget organisasjonsprinsipp. Modellen byr på visse utfordringer og vil kreve et godt samarbeid med de øvrige fagseksjonene, blant annet med tanke på tilgang til undervisningsressurser som seksjonen selv ikke rår over. Når det gjelder kompetansekrav til ledelse av seksjonen, er det som for de øvrige seksjonene, ønskelig med minimum førstestillingskompetanse.

7.4. Instituttstyret, programstyrene og forskningsgruppene

ILP har valgt å videreføre ordningen med instituttstyre. Dette innebærer at instituttstyret fortsatt er instituttets øverste, strategiske kollegiale arena. I tillegg kommer forskningsutvalget og utdanningsutvalget, samt forskningsgruppene. Med etableringen av programstyrene introduseres det ytterligere beslutningsarenaer ved instituttet. Gjennom arbeidsgruppens datamateriale har det kommet frem at mange opplever at møtene ved instituttet er mange, samt at flere av dem ikke fungerer som reelle beslutningsarenaer, og enkelte til og med er helt ukjente for de ansatte. Arbeidsgruppen foreslår derfor at det vurderes om det er behov for et forskningsutvalg og utdanningsutvalg eller om disse bør legges ned, også sett i lys av forslaget om etablering av assisterende instituttlederstillinger for disse områdene.

Den foreslår også at det klargjøres hvordan instituttstyret, programstyrene og forskningsgruppene kan bindes sammen i et helhetlig kollegialt system, slik at kunnskap, erfaringer og vurderinger kan flyte vertikalt – fra bunn til topp. Som øverste, strategiske beslutningsarena har instituttstyret ansvaret for iverksetting og implementering av sentralt vedtatte strategier og mål, både på institusjons- og fakultetsnivå. I dette ligger en del kontroll- og tilsynsfunksjoner, som at instituttstyrene har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet, og drives i henhold til de mål, rammer, forskrifter og regler som er fastsatt av overordnet myndighet (universitetsstyret og fakultetsstyret). Samtidig bør instituttstyret initiere, beslutte og følge opp sin egen lokale strategi – forankret i institusjonens og fakultets strategi. Instituttstyret er med andre ord både et bindeledd og oversetter av strategiene på institusjons- og fakultetsnivå og en selvstendig strategisk arena. En oversetterfunksjon

innebærer å gi lokal mening til de sentrale strategiene, samtidig som det utformes lokale virkemidler (tiltak) for å nå disse.

Med til instituttstyrets strategiske rolle hører det å skape en felles organisatorisk identitet. Dette innebærer diskusjoner om «hvem vi er som institutt», «hvem vi ønsker å være», og «hva og hvem vi er til for» (vår misjon i samfunnet). Her er diskusjonen om instituttets faglige profil på forskning og utdanning innenfor de respektive fagseksjonene helt sentral. Det samme er diskusjoner om instituttets evu-satsning og profil. Dette vil igjen sette rammer for prioriteringer av stillinger og profilen på disse m.m. Slike jevnlige selvransakingsprosesser er viktig i alle institutter, men kanskje særlig i større, sammenslåtte institutter, som i utgangspunktet ikke har noen felles identitet og der profesjons- og fagidentiteten ofte er sterkere enn instituttidentiteten. For å binde sammen de ulike arenaene foreslår arbeidsgruppen at programstyrelederne får møte- og talerett i instituttsyret, samt forskningsgruppelederne jevnlig inviteres til instituttstyret for presentasjon av sitt arbeid.

7.5 Oppsummering av arbeidsgruppens forslag

- Instituttet skal ha en samlet overordnet strategisk ledelse. Ledelsen består av instituttleder og tre assisterende instituttledere: en for forskning og ph.d.-utdanningen, en for undervisning og en for etter- og videreutdanning. Ansvarsområdene skal være campusovergripende. Minst en av de assisterende instituttlederne lokaliseres ved campus Alta, hvor stedlig ledelse utøves av en assisterende instituttleder.
- Kjernevirksomheten organiseres i fagseksjoner der faglig ansatte plasseres i seksjoner etter faglig tilhørighet. Fagseksjonene er campusovergripende. Seksjonene ledes av en fagseksjonsleder med ansvar for både utdanning og forskning, og med personalansvar for seksjonens ansatte.
 - Det kan vurderes at barnehagelærerutdanningen i en overgangsfase blir en egen fagseksjon.
- Det etableres programstyrer, ett for hvert program. Programstyrene ledes av en programstyreleder utpekt av instituttleder. Programstyrene skal være campusoverskridende.

- Det skal utvikles rutiner og prosedyrer for samhandling mellom strategisk ledelse, fagseksjonsledere og programstyreledere.

Institutt for lærerutdanning og pedagogikk

Instituttstyret

Instituttleder [Odd Arne Thunberg](#)

Administrasjon

Kontorsjef: [Chris Bull-Berg](#)

Assisterende kontorsjef:

Campus Alta: [Camilla Brækken](#)

Campus Tromsø: [Trude Steingård](#)

Campus Alta

Assisterende instituttleder:

[Gøril Figenschou](#)

Barnehagelærerutdanning

Studieleder [Beathe Sætveit](#)

Grunnskolelærerutdanning 1-7/5-10

Studieleder [Yngve Engkvist](#)

Master i spesialpedagogikk

Studieleder [Beathe Sætveit](#)

Praktisk pedagogisk utdanning

Studieleder [Yngve Engkvist](#)

Campus Tromsø

Assisterende instituttleder:

[Helge Habbestad](#)

Barnehagelærerutdanning

Studieleder [Helge Habbestad](#)

Grunnskolelærerutdanning

lærerutdanning 1-7/5-10

Studieleder [Henning M. Sollid](#)

Praktisk pedagogisk utdanning.

Studieleder [Geir Gabrielsen](#)

**Pedagogikk/spesial-
pedagogikk/master logopedi**

Studieleder [Ellen K. Dahl](#)

Senter/utvalg

[ProTed](#)

Leder dosent [Siw Skrøvset](#)

[BARNkunne](#)

Leder professor Elin Eriksen Ødegaard

[FoU utvalg](#)

Leder: [Odd Arne Thunberg](#)

Undervisningsutvalg

Leder: [Helge Habbestad](#)

PhD koordinator

Professor [Gry Paulgaard](#)

