

SAKSFRAMLEGG

Til:
Fakultetsstyret for HSL-fakultetet

Møtedato:
15.06.2020

Sak:

Framtidig organisering av Institutt for lærerutdanning og pedagogikk

Innstilling til vedtak:

- *Fakultetsstyret takker arbeidsgruppen for utarbeidelsen av rapporten Gjennomgang av Institutt for lærerutdanning og pedagogikk*
- *Dekanen bes jobbe videre med rapportens anbefalinger i tråd med det som fremgår av saksframlegget, med sikte på å få ny organisering med utgangspunkt i fagseksjoner implementert 1. januar 2021*
- *Fakultetsstyret legger til grunn at endringene skjer innenfor instituttets kjente økonomiske rammer, men at merkostnader knyttet til implementering hensyntas i fakultetets budsjettbehandling for 2021*

Innledning og bakgrunn

Institutt for lærerutdanning og pedagogikk (ILP) ble etablert i forbindelse med fusjonen mellom Høgskolen i Tromsø (HiTø) og Universitetet i Tromsø (UiT) i 2009, og var resultatet av sammenslåing av Avdeling for lærerutdanning (AFL) ved HiTø og Institutt for lærerutdanning og pedagogikk (IPLU) ved UiT. Formålet med sammenslåingen av enhetene var å forbedre utdanning og forskning ved å bringe sammen klassiske universitetsfag og profesjonsutdanningene ved høyskolen. Dagens ILP er et videre resultat av en påfølgende sammenslåing mellom ILP og Institutt for pedagogiske og humanistiske fag (IPHF) ved Høgskolen i Finnmark (HiF) da høyskolen fusjonerte med UiT i 2013.

ILP er i dag et av UiTs største institutt både når det gjelder ansatte og studenter. Instituttet har siden 2009 gjennomgått en formidabel utvikling på mange områder:

- Utvikling av nasjonal pilot for femårig integrert lærerutdanning på masternivå
- Styrking av FoU-virksomhet: forskningsgrupper, publisering
- Kompetanseheving og økt antall toppstillinger
- Landets første senter for fremragende utdanning, ProTed, i samarbeid med UiO
- spennende faglig utvikling i de disiplinsegaglige miljøene: innovativ spesialpedagogisk forskning, internasjonalt forskernettverk i pedagogikk, masterprogram i logopedi, revisjon av studieprogrammene i pedagogikk, m.m.

- Dedikert barnehagefaglig miljø med evne til nyutvikling av studiemodeller
- Skole- og barnehageledelse, særlig gjennom rektor- og styrerutdanning, bidrar til bygging av nettverk til arbeidslivet
- Stort omfang av etter- og videreutdanning

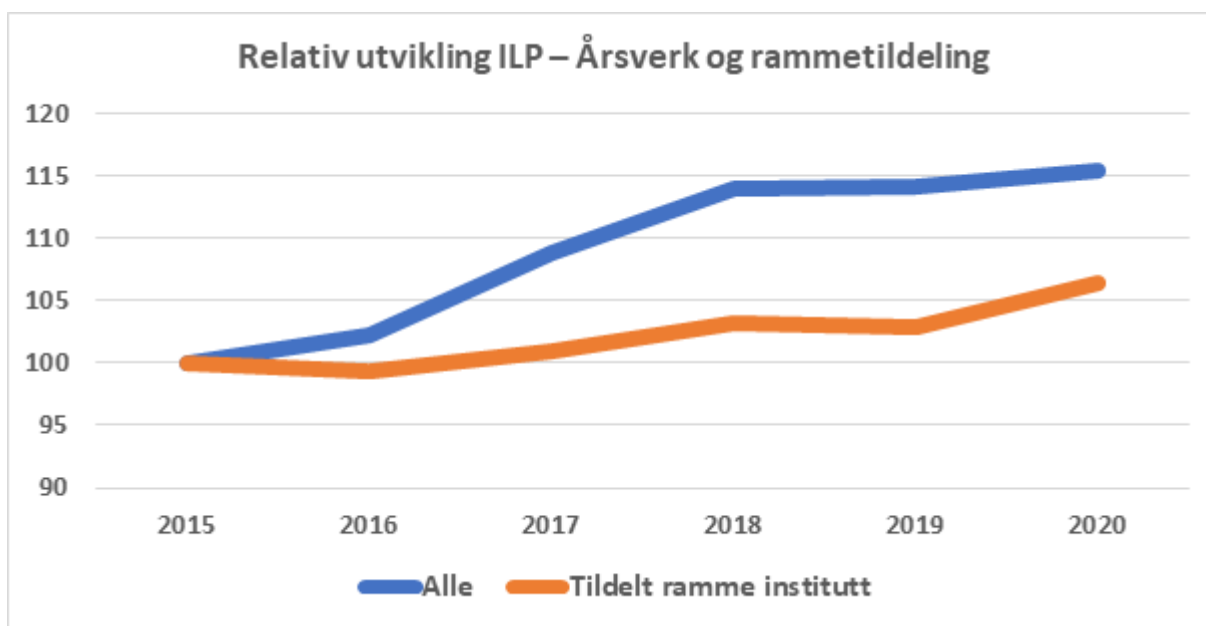
Mange av disse faglige oppgavene har instituttet taklet svært godt, og dekanen vil presisere at det ikke er disse oppgavene som er til vurdering i den vedlagte rapporten. Det har imidlertid også vært store utfordringer med å følge opp veksten som instituttet har opplevd som følge av fusjoner og nye/endrede oppgaver. Endringene har i stor grad blitt handtert som påplussinger, og en har i liten grad fått realisert den integrasjonen og helhetlige tenkingen en la opp til gjennom fusjonene i 2009 og 2013. Planleggingshorisonten til instituttet samlet har vært kort, og løpende brannslukninger synes å ha gitt lite rom for helhetlig strategisk tenkning.

For å adressere disse problemstillingene, samt for å handtere en økonomisk situasjon for instituttet som har forverret seg betydelig de siste årene, har det over tid vært planlagt en gjennomgang av instituttet. Et av tiltakene som var satt opp i årsplanen for fakultetet for 2017 var Gjennomgang og dimensjonering av ledelse og administrasjon på ILP. Tiltaket kom inn i forbindelse med budsjettbehandlingen i fakultetsstyret høsten 2016, og var et ledd i fakultetets arbeid med å tilpasse seg regjeringens avbyråkratisering- og effektiviseringsreform (ABE-reformen). Målet med gjennomgangen var en reduksjon av stillinger innenfor ledelse og administrasjon på sikt. Arbeidet med gjennomgangen ble igangsatt, men ble i løpet av 2017 avbrutt og utsatt som følge av det ble satt i gang en større gjennomgang av administrasjonen for UiT som helhet (Adm2020).

I etterkant av at den opprinnelige gjennomgangen av administrasjon og ledelse ved ILP ble utsatt, kom det inn flere momenter som gjorde at fakultetsledelsen ønsket å ta en mer helhetlig gjennomgang av instituttet enn det som var den opprinnelige planen. Punktvist, og ikke utfyllende, kan følgende nevnes:

- En årlig økning i antall ansatte, både faglig og administrativt, som ikke følges opp av en tilsvarende økning i rammetildelingen (se figur 1 under).
- Løpende innmelding av tilsettingsbehov som i for liten grad er i tråd med en langsiktig bemanningsplan.
- Innmelding fra instituttet om et stort behov for flere faglige og administrative stillinger ut over dette.
- Innmelding fra instituttet om en meget anstrengt økonomi.
- Mange enkeltinnspill med bekymringsmeldinger fra ansatte og studenter
- Mange oppfølginger med problemstillinger ut over ordinær dialog opp mot rektorat og universitetsdirektør
- En tydelig tilbakemelding fra Kunnskapsdepartementet om manglende oppfølging knyttet til kandidatmåltall og ønske om økt studentrekruttering.
- Tilbakemelding fra instituttet om at dagens studenttall er en utfordring, at det er stor slitasje blant de ansatte og betydelig bruk av kortere engasjementer, direkte tilsetninger og overtid.
- Tilbakemelding fra nivå 1 om stort omfang av enkeltsaker som kommer utenfor tidsfrister og uten hjemmel i regelverk, herunder blant annet emne- og eksamensregistreringer, forlengelser og direkte tilsetninger, samt overtidsbruk.

- Mindre grad av samhandling mellom de ulike delene av instituttet enn det som ble lagt til grunn og som var en del av formålet til fusjonene i 2009 og 2013.



Figur 1 – Relativ utvikling i årsverk og rammetildeling ved ILP

Fakultetsledelsen inviterte hele den utvidede ledergruppen ved ILP til et møte i mars 2019, og orienterte i forkant om at vi så for oss en større gjennomgang av instituttet, og ønsket innspill på hvor utfordringene ligger og hvordan en kunne tenke seg en ønskesituasjon. I møtet var ledergruppen tydelig på at studenttallet og den anstrengte økonomien preger instituttet. Det ble meldt om at føringer og krav gir trange rammer, som det er vanskelig å styre etter. Løsningen på de utfordringene instituttet har, var etter ledergruppens oppfatning flere faglige stillinger, flere administrative stillinger og flere lederstillinger. En større gjennomgang av instituttet ble sett på som en god ide, og det ble også gitt tilslutning til at denne burde være ekstern.

I etterkant av møtet med den utvidete ledergruppen, hadde fakultetsledelsen ytterligere et møte med instituttledelsen ved ILP for å se på hvordan gjennomgangen kunne gjennomføres. Utfordringene for ILP og planen om en større gjennomgang av instituttet ble også drøftet med universitetsledelsen i forkant av dette møtet. I møtet med instituttledelsen ble det enighet om å koble gjennomgangen – og de endringene denne eventuelt kunne medføre – til innflyttingen til nytt bygg i Breivika.

Med utgangspunkt i det ovenstående satte dekanen ned følgende arbeidsgruppe, som fikk i oppdrag å foreta en gjennomgang av ILP:

- Førsteamanuensis ved Institutt for lærerutdanning, NTNU – Lennart Jølle
- Instituttleder ved Institutt for helse- og omsorgsfag - Nina Emaus
- Leder ved Result - Ådne Danielsen
- Professor ved Institutt for samfunnsvitenskap - Turid Moldenæs
- Kontorsjef ved Institutt for barnevern og sosialt arbeid – Ingvar Hauge
- Fakultetsdirektør ved HSL-fakultetet - Frode G. Larsen
- Prodekan ved HSL-fakultetet - Lars Aage Rotvold (leder)

Mandatet til arbeidsgruppen følger som vedlegg til saken.

Oppbygging av saken og anbefalinger fra dekanen

Dekanen ønsker igjen å fremheve at ILP over tid har bidratt til stor utvikling både lokalt og nasjonalt, og det er, som nevnt over, mange suksesshistorier å vise til. Dette har over tid krevd iherdig innsats fra ansatte ved instituttet og det understrekes at rapporten ikke er en devaluering av verken denne innsatsen eller alle de suksesshistoriene instituttet bærer med seg. Det legges daglig ned et stort arbeid ved instituttet med den intensjon å legge til rette for god utvikling av både fag, utdanning og ikke minst for studenter. Likevel er det store utfordringer knyttet til utvikling og drift av instituttets virksomhet, jf. punktene listet over, og rapporten fra arbeidsgruppen peker på en del organisatoriske og ledelsesmessige forhold dekanen mener er nødvendig å adressere for å kunne imøtegå noe av dette utfordringsbildet.

En framtidig organisering av ILP må sikre at både forskning og utdanning skal få gode vekstvilkår og at instituttet og fakultetet kan imøtekomme de ambisjoner og forventninger som ligger i både nasjonale og lokale strategier. Instituttet skal ivareta en bredde i sitt oppdrag som spenner fra å drive klassisk disiplinutdanning til å være nasjonalt ledende innenfor lærerutdanning på alle nivå. Faglig sterke og godt organiserte lærerutdanningsmiljøer er et av de overordnede målene i den nasjonale strategien for lærerutdanningene frem mot 2025. Dette inkluderer blant annet en tydelig ledelse og funksjonell organisering tilpasset utdanningens mål. Med en så omfattende og uensartet virksomhet som ILP har, vil det alltid være behov for relativt komplekse strukturer som sikrer nettopp en kombinasjon av solid faglig dybde, samhandling på tvers av fag-, institutt- og geografiske grenser, samt koherens og profesjonstenking i utdanningene. Samlet sett forutsetter dette fagmiljø som raskt kan snu seg, samtidig som det bygges stabile og robuste fagmiljø som kan være de forskningsbaserte og bærende elementene i utdanningene. Det forutsettes også et nærvær i praksisfeltet og innovative forsknings- og utdanningssamarbeid med skole- og barnehagesektoren.

Modellen ILP har i dag er historisk basert og det har ikke vært gjort en omfattende vurdering av organisatorisk struktur ved instituttet i samsvar med den veksten og utviklingen instituttet har hatt de siste årene, ei heller i samsvar med de ambisjoner og mål lokale og nasjonale føringer gir. Rapporten gir et bilde av noen utfordringer og muligheter hos instituttet basert på både et teoretisk og empirisk grunnlag. Høringsinnspillene både utdyper og utfordrer dette bildet og vil til dels gjengis og drøftes videre i saken. Med utgangspunkt i dette grundige bakgrunns materialet vil dekanen i denne saken drøfte muligheter og problemstillinger, samt anbefale en modell for framtidig organisering av instituttet. Dermed er det fakultetsstyrets oppdrag å vedta en tydelig retning for instituttet som både adresserer de utfordringer instituttet har og samtidig legger til rette for å nå lokale og nasjonale mål og ambisjoner for virksomheten.

Ettersom fagseksjoner representerer et nivå 4 i organisasjonen er det ikke påkrevd at vedtak om organisering eller omorganisering fattes i fakultetsstyret og universitetsstyret, slik tilfellet er for organisering av nivå 3. Det er likevel naturlig at fakultetsstyret med bakgrunn i den påstartede prosessen legger føringer for hvordan instituttet skal organisere sin virksomhet. Dekanen mener derfor det er nødvendig at det vedtas en grunnstruktur for organisering av fag og ledelse, mens mange av detaljene knyttet til koordinering, administrering og samhandling må videreutvikles i nært samarbeid med instituttets ansatte og vil derfor ikke være til gjenstand for vedtak i fakultetsstyret.

Dekanen mener at den framlagte rapporten sammen med høringsuttalelsene gir et godt beslutningsgrunnlag, og anbefaler i denne saken at rapportens hovedanbefalinger for organisering og ledelse følges med noen justeringer. I korte trekk mener dekanen at instituttet bør organiseres etter en matrisestruktur der fagseksjoner med fagseksjonsledere utgjør basisprinsippet, mens drift og utvikling av utdanningene organiseres gjennom programstyrer og programledere. Det vil i det følgende redegjøres for dekanens syn og det vil underveis i saken løftes fram og drøftes problemstillinger som framkommer i rapporten og høringsuttalelsene.

Rapporten

Arbeidsgruppen overleverte sin rapport 24.03.2020. Det har vært lagt til rette for bred involvering underveis i prosessen, både gjennom innhenting av datamateriale, samt gjennom at arbeidsgruppen har avholdt møter for både ansatte og ledelse i Alta, Mellomvegen og Breivika. Selv om rapporten ikke er en forskningsrapport, er det blitt vektlagt en forskningsmessig tilnærming i måten arbeidsgruppen har utført sitt arbeid. Blant annet gjennom at det er lagt til grunn både et empirisk og teoretisk fundament for rapportens fortolkninger og anbefalinger. Til sammen 99 brev og intervju med totalt 49 personer utgjør hovedmengden av datamaterialet. Brevene utgjorde en viktig del av empirien der hovedpunktene oppsummert var at:

- 66 av 99 hadde innvendinger av ulik art til dagens organisering av ILP
- 73 av 99 hadde innvendinger av ulik art til dagens ledelse av ILP
- 32 av 99 ønsket styrking av forskning i fremtidens organisering av ILP
- 51 av 99 ønsket styrking av forskning i fremtidens ledelse av ILP
- 15 foreslo eksplisitt en modell med fagseksjoner

Materialet som fremkom i brevene utgjorde et viktig utgangspunkt for gjennomføring og strukturering av intervjuene. Det ble rettet et tydeligere fokus mot ulike sider ved ledelse og organisering av instituttet. Samtidig ble det viktig å følge opp de konkrete innspillene som foreslo en tydeligere fagseksjonsmodell gjennom at arbeidsgruppen i intervjuene presenterte en tenkt alternativ modell for organisering som tok utgangspunkt i en slik fagseksjonstenking.

Ut over brevene og intervjuene er det samlet inn flere notat og rapporter som har vært med på å utfylle bildet, og det er samlet sett dette datamaterialet som utgjør grunnlaget for den beskrivelsen av ILP som gjøres i rapportens kapittel 5. Dette kapitlet gir en uavhengig presentasjon av datagrunnlaget, mens det i kapittel 6 gis en vurdering av disse dataene. Til hjelp i vurderingen trekkes det inn et teoretisk fundament basert på ulike organisasjonsprinsipper. På bakgrunn av dette empiriske og teoretiske grunnlaget har arbeidsgruppen kommet fram til følgende anbefalinger:

- 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.

Høringsprosess og høringssinnspill

Dekanen ønsket å legge opp til en bred og involverende høeringsprosess på rapporten. I tillegg til at instituttet ble bedt om å gi en tilbakemelding på rapporten fra instituttstyret, ble alle ansatte ved ILP gitt anledning til å gi sin tilbakemelding. Rapporten ble sendt ut til samtlige ansatte ved instituttet 30. mars, og det ble holdt et eget høeringsmøte med presentasjon av rapporten 2. april hvor også de plasstillitsvalgte ved fakultetet ble invitert til å delta. Frist for innspill ble satt til 11. mai.

I høeringsinvitasjonen ba fakultetet om tilbakemelding på anbefalingene i rapporten, samt om det er andre forhold som vil kunne påvirke framtidig organisering av instituttet som bør hensyntas. Spesielt ble det bedt om tilbakemeldinger på muligheter og utfordringer med flerfaglig og tverrfaglig samarbeid som følge av rapportens anbefalinger.

I tillegg til høringssvaret fra instituttstyret ved ILP, mottok fakultetet 21 høringssinnspill på rapporten. 10 av disse innspillene var fra ulike grupperinger av ansatte, mens de 11 andre var innspill fra enkeltansatte. Totalt var det 107 av de ansatte på ILP (45%) som var med på en eller flere av innspillene som ble gitt. Alle høringssinnspillene ligger vedlagt saken.

Dekanen vil takke dem som har gitt innspill til rapporten, og mener at høeringsrunden har gitt et godt supplement til rapporten fra arbeidsgruppen når veien videre for instituttet nå skal stakes ut. Innspillene er naturlig nok av ulik karakter, lengde og detaljeringsnivå, og det er vanskelig å gi en kort oppsummering av det samlede innholdet og tendensene. Noen punkter kan likevel trekkes ut. Disse vil kort omtales her, og dekanen vil videre i saken forsøke å kommentere på noen av de ulike utfordringene som trekkes frem.

Grovt kan en sortere innspillene i tre hovedområder, med mange underpunkter til hver av disse. Det første hovedområdet er oppfatninger omkring beskrivelsen som gis av dagens situasjon ved instituttet. Den gjennomgående tilbakemeldingen er at beskrivelsen er gjenkjennbar, men det er flere som tar til orde for at den er unødvendig kritisk, og at den i for liten grad trekker frem de positive sidene ved instituttet. Med utgangspunkt i det mandatet arbeidsgruppen fikk, ser dekanen det som naturlig at situasjonsbeskrivelsen i rapporten har det tyngdepunktet den har. Som det er pekt på flere ganger tidligere i saken, er det mye godt og positivt som gjennomføres ved instituttet, men som det ikke har vært arbeidsgruppens oppgave å beskrive.

Det andre hovedområdet er oppfatninger omkring den grunnleggende organiseringen til instituttet; om denne skal være som i dag med organisering etter studieprogram, eller om det være en organisering etter fagseksjoner slik som rapporten anbefaler. Svarene som er gitt gjennom høringssinnspillene har naturlig nok fokus på forslaget om fagseksjoner, og tilbakemeldingene er

delte. Med utgangspunkt i antall ansatte «bak» hvert innspill, så er 40 negative til en fagseksjonsinndeling, 11 er skeptiske som følge av uklarheter knyttet til eksplisitte utfordringer, 21 er positive til en fagseksjonsinndeling og 35 har ikke gitt en klar tilbakemelding på spørsmålet. Det er verdt å nevne at av de 40 som er negative, så er 36 av disse knyttet til barnehagelærer-utdanningen.

Det tredje hovedområdet henger sammen med det andre, og er ulike problemstillinger som rapporten ikke har berørt/har vært for lite innom, som bør adresseres dersom en velger å gå for en fagseksjonsmodell, eller som blir sett på som grunner til ikke å velge en fagseksjonsmodell. Dekanen vil punktvis oppsummere problemstillingene her, og forsøke å gi sine vurderinger omkring de videre i saksfremlegget.

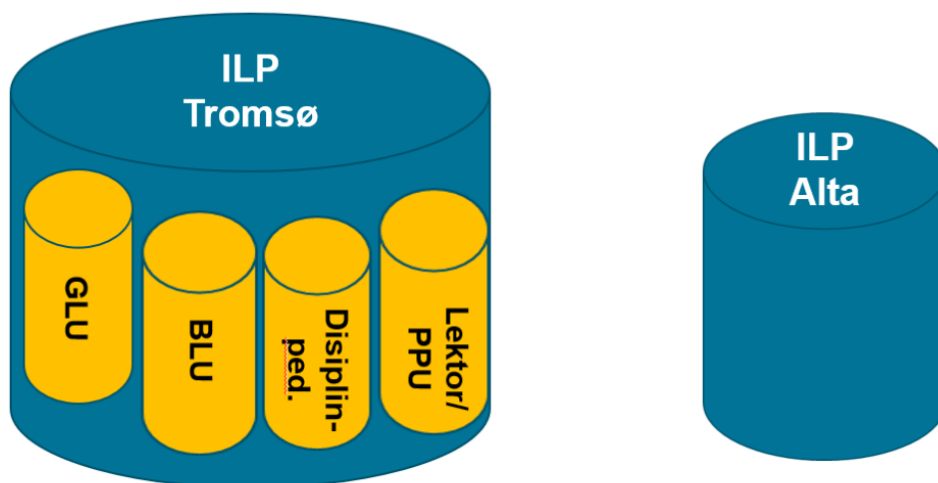
- Har ikke kommet tydelig frem hvilke økonomiske konsekvenser en omorganisering kan medføre
- Ivaretagelse av praksisfeltet, og da særlig den faglige ledelsen av praksis
- Vurdering av behovet for å ha en ens modell for hele instituttet
- Ivaretagelse av integrasjon og koherens - helhet, tverrfaglighet og profesjonstenking i utdanningene, inkludert praksis
- Innholdet i de ulike lederrollene, særlig med tanke på rom for faglig ledelse
- Flere nye ledere i tillegg til de som er i dag vil gi økte kostnader
- Tidshorisont for eventuell implementering av ny modell
- Ivaretagelse av fokuset på/organiseringen etter kunnskapsområder for barnehagelærerutdanningen
- Vurderinger rundt hvordan EVU bør ivaretas
- Betydningen for administrasjonen ved instituttet ved overgang til en fagseksjonsmodell
- Hvilken rolle og hvilken funksjon programstyrene vil ha i en fagseksjonsmodell

Tverrfaglig samarbeid og matrisestruktur

ILP er i dag organisert med utgangspunkt de utdanningsprogram instituttet tilbyr, der ansatte er tilknyttet studieprogram og det er studieleder for de ulike programmene som har personalansvaret. Ifølge rapporten er dette langt på vei i tråd med et klientprinsipp (med unntak av disiplinutdanningene der det er prosessprinsippet som følges) der alle oppgaver som er nødvendig for å tilby en tjeneste til et bestemt klientell eller brukergruppe samles i samme enhet¹. Et slikt prinsipp vil kunne fremme tverrfaglighet i forhold til den brukergruppen den er orientert mot (de ulike utdanningene), men den vil også kunne hindre optimal ressursutnyttelse gjennom at det kan opprettes dublerende kompetanse og arbeidsoppgaver, samt vanskeliggjøre utvikling av spisskompetanse. I tillegg framholder rapporten at ILP langt på vei også er organisert etter geografiprinsippet gjennom at ILP Alta er selvforsynt med fagpersonell og at utdanningene på tvers av campus ikke er samkjørte eller integrerte.

I rapporten fremkommer det at en slik vektlegging av disse organisasjonsprinsippene har bidratt til at det er etablert utdanningsfaglige siloer med liten grad av samhandling på tvers. Eksempelvis er det liten grad av samarbeid mellom læreutdanningsprogrammene i Alta og Tromsø, og faglige ressurser benyttes i svært liten grad på tvers. Også innenfor de ulike utdanningsprogrammene ved ILP Tromsø kan det synes som at de ulike programmene operer i siloer, og det er liten grad av faglig samarbeid på tvers. Ved ILP Alta synes det å være større grad av samarbeid mellom programmene. Situasjonen kan illustreres på følgende vis:

¹ Alle prinsippene er nærmere beskrevet i rapporten fra arbeidsgruppen og vil ikke gjengis i dybden her



Dekanen mener at rapporten gjennom dette peker på noen av de mest vesentlige og strukturelle utfordringene ved ILP. Fusjonene og etableringen av ILP har i utgangspunktet gitt tilgang til større fagmiljøer (også utover instituttet), samt bedre muligheter for å se ulike studieprogrammer i sammenheng, noe som ikke er blitt utnyttet med dagens organisering. Til tross for forventninger om samkjøring av ressurser har ILP over tid ikke klart å samkjøre lærerutdanningene på tvers av campus, og dermed heller ikke fagmiljøene på tvers av campus. Det har også vært gjennomgående utfordrende å få til vedvarende samarbeid med andre enheter ved fakultetet, og det kan synes som at ILPs organisatoriske oppsett har gjort det utfordrende å initiere og utvikle samarbeid spesielt på utdanningssiden.

Som rapporten peker på, vil det i komplekse virksomheter være nødvendig å ha en eller annen form for matrisestruktur som et supplement til den grunnleggende organisasjonsformen. Tradisjonelt har matriseorganisering vært assosiert med universitetene, mens enhetlig organisering har vært mer vanlig ved høyskolene. Med fusjonsprosessene i senere år er det tegn til endringer i dette mønsteret. Det finnes ingen idealmønstre for organisering av lærerutdanning. Hva som er mest hensiktsmessig, varierer i noen grad med utdanningstypen eller trinnet i utdanningsløpet som det utdannes lærere til. Organisasjonsformene har imidlertid vært forbundet med litt ulike styrker. En studie publisert i 2017 peker på at enhetlig organisering ofte har større innslag av erfaring fra praksis og har en sterkere profesjonsretting, mens matriseorganiserte lærerutdanninger ofte har høyere andel ansatte med forskerkompetanse og er mer orientert mot internasjonal forskningslitteratur².

Dekanen vil i den forbindelse understreke at UiTs lærerutdanning skal være organisert i et sterkt institutt med stort innslag av erfaring fra praksisfeltet og en sterk profesjonsretting. Samtidig er det nødvendig å øke forskningskompetansen og i større grad enn i dag kunne samarbeide med og benytte fagressurser både innenfor og utenfor instituttet. Dekanen mener derfor at det vil være nødvendig med en tydelig matriseorganisering ved ILP slik rapporten foreslår. Spørsmålet er om det er mest hensiktsmessig at studieprogrammer (klientprinsippet) eller fagområder (prosessprinsippet) fungerer som basis for den faglige organiseringen og dermed også den faglige ledelsen ved instituttet. Også i dette spørsmålet støtter dekanen arbeidsgruppens forslag om å

² Caspersen, J., H. Bugge og S.M.N. Oppegaard (2017). Humanister i lærerutdanningene. Valg og bruk av pensum, kompetanse og rekruttering, faglig identitet og tilknytning.

følge et prosessprinsipp, og mener det vil være mest hensiktsmessig å organisere virksomheten i fagseksjoner og ikke etter utdanningsprogram. Dekanen er av den oppfatning at det med en organisering med fagområder som utgangspunkt gis en større mulighet til å drive faglig utvikling og samling av ressurser, og dermed også gis større forutsetninger for å kunne utnytte ressurser på tvers av studieprogram og campus. I tillegg vil det kunne bidra til økt samarbeid med andre disiplininstitutt ved UiT. Dette vil også bygge opp under behovet for faglig sterke lærerutdanninger, jf Lærerutdanning 2025, et behov som også forsterkes i fagfornyelsen med økt fokus på dybdelæring.

Det er likevel viktig å understreke at det gjennom en organisering i fagseksjoner fortsatt kan oppstå nye siloer og andre utfordringer knyttet til koherens, samhandling og helhetstenking. Slik det blir påpekt i høringsuttalelsene er samarbeid på tvers av fag og studieprogram en viktig faktor for kvalitet i lærerutdanningene. De høringsuttalelser som uttrykker en skepsis til fagseksjonsmodellen begrunner dette hovedsakelig ut fra at man i en slik modell kan miste blikket for helheten, tverrfagligheten og profesjonstenkningen i utdanningene.

Videre trekkes også organisering av barnehagelærerutdanningene fram i flere innspill. Denne skiller seg ut fra de andre utdanningene med en sterk innretning etter kunnskapsområder og vil ikke naturlig kunne falle inn under definerte fagområder. Dette vil derfor omtales i ett eget avsnitt.

Behovet for koherens, helhetstenking og profesjonsretting er også påpekt i Lærerutdanning 2025. Det finnes ikke en idealmønstre for organisering av lærerutdanninger, og en kombinasjon av faglig dybde, samarbeid på tvers og gode koblinger til praksis må alltid hensyntas i valg av organisasjonsstruktur. Forslaget til modell innebærer derfor en matriseorganisering der faglig samhandling ivaretas gjennom fagseksjonene og utdanningssamarbeid ivaretas gjennom studieprogramledelse og studieprogramstyrer slik det er fremstilt i figuren nedenfor.



Ovenstående forslag følger rapportens anbefaling om at kjernevirksomheten organiseres i fagseksjoner der faglig ansatte plasseres i seksjoner etter faglig tilhørighet. Fagseksjonene er campusovergripende, og de ledes av en fagseksjonsleder med ansvar for både utdanning og forskning, og med personalansvar for seksjonens ansatte (ledelse omtales nærmere senere i saken). Ovenstående figur er basert på eksempler som fremmes i rapporten, og er forslag til en mulig måte å samle fagområder i seksjoner. Dekanen mener at ovenstående inndeling i fagområder må oppfattes som retningsgivende og ikke en endelig inndeling. Her må det sammen

med instituttet i implementeringsfasen gjøres vurderinger av om inndelingen er hensiktsmessig både med tanke på faglig innretning og størrelse på seksjonene.

En matriseorganisering av studieprogrammene vil gjøre fagseksjonene til de bærende elementene i instituttet, og som bidragsyttere inn i den overordnede matrisen. En tydelig matrise for ledelse og utvikling av studieprogram vil dernest bidra til å sikre nettopp koherens, profesjonsretting og helhetstenking i utdanningene. Dekanen mener også at en organisering gjennom programstyrer vil sikre en større kollegial beslutnings- og rådsstruktur for drift og utvikling av utdanningene, noe som vil gjøre beslutningsstrukturene mer transparente og tilgjengelig. Dette gjelder også for studentene gjennom fast representasjon i programstyrene. Det er imidlertid viktig at man finner fram til hensiktsmessige styringsstrukturer som sikrer at både programstyreledere og andre koordineringsfunksjoner har tydelig myndighet og tilgjengelige ressurser til å løse oppdraget på en tilfredsstillende måte. Det må utvikles prosedyrer der studieprogramlederne og fagseksjonslederne sammen kan ta beslutninger som sikrer kvalitet i utdanningsprogrammene. Dette innebærer at de ulike lederrollene må etableres på en god måte, noe som er omtalt mer i detalj under kapittelet om faglig ledelse.

Det finnes både lokalt og nasjonalt et mangfold av erfaringer fra å drive utdanninger på tvers av geografi og organisatoriske skillelinjer der de ulike miljø bidrar inn i samme emner og program, og der det settes sammen team på tvers. Dekanen vil ikke gå i dybden på hvordan dette skal og bør formaliseres ved ILP, men anser det som viktig at det må jobbes godt i en implementeringsfase for å finne de riktige strukturene for dette.

Barnehagelærerutdanning

Det trekkes i høringsinnspillene fram at barnehagelærerutdanningen skiller seg fra de andre utdanningene og at den derfor ikke kan inngå i en fagseksjons- og matriseorganisering på lik linje med de andre utdanningene. Rapporten tar for seg denne problemstillingen, men anbefaler at også barnehagelærerutdanningen burde organiseres i tråd med fagseksjonsinndelingen. Imidlertid pekes det på at det kan vurderes å bruke lenger tid på en innføring av fagseksjonsmodellen for akkurat denne utdanningen.

Dekanen ser at det er noen særegne utfordringer knyttet til inndelingen i kunnskapsområder ved barnehagelærerutdanningen som må adresseres spesielt. Det er imidlertid ikke et entydig bilde og derfor heller ikke i seg selv et argument for en “avvikende” organisering. Flere ansatte ved barnehagelærerutdanningen underviser også på andre utdanninger, og det synes også blant kollegiet å være sterke fagbakgrunner og fagtradisjoner selv om selve barnehagelærerutdanningen er organisert i kunnskapsområder. Det kan også trekkes fram at det på lik linje med de andre utdanningene er lite samhandling på tvers av campus.

Gjennom en profesjonsutdanning forventes det at studentene opplever og forstår samspillet mellom de ulike fagområdene i utdanningen. Det krever tverrfaglig samarbeid, noe som kan være utfordrende. Gjennom BLU-reformen søkte en å løse denne utfordringen gjennom å etablere tverrfaglige kunnskapsområder hvor pedagogikk og praksis er integrert. Denne etableringen innebærer etter dekanens mening ikke at en må definere organiseringen av fagansatte etter kunnskapsområdene. Om en ser på kunnskapsbasen som de ulike kunnskapsområdene skal bygge på, så er det de forskjellige lærerutdanningsfagene som trekkes frem for alle områdene (jf. Nasjonale retningslinjer for barnehagelærerutdanning). Med dette som utgangspunkt kan det være

både naturlig og formålstjenlig å organisere barnehagelærerutdanningen etter en fagseksjonsmodell.

Dekanen mener likevel det kan være grunner til å avvente å dele alle ansatte som jobber inn mot barnehagelærerutdanningen inn i fagseksjonene. Dette spesielt med bakgrunn i at et samlet BLU-miljø har ønsket dette i høringsinnspillene. I tillegg skal nasjonal rammeplan for barnehagelærerutdanningen revideres. Dette arbeidet blir sannsynligvis startet i løpet av høsten 2020 og vil kunne få betydning for organisering av utdanningen. Dekanen vil derfor gå for at det midlertidig opprettes en egen fagseksjon for barnehagelærerutdanning og at dette etter to år vurderes med henblikk på om det fortsatt er hensiktsmessig med en slik organisering eller om seksjonen skal fases inn i de øvrige fagseksjonene. Det må likevel sikres at det legges godt til rette for at fagressurser kan benyttes på tvers av instituttets totale portefølje av studieprogram. En må også åpne opp for noen grad av differensiering da ansatte i ulik grad vil identifisere sin tilhørighet til henholdsvis barnehagelærerutdanningen og en fagseksjon. Det som imidlertid er påkrevd er en samordning av miljøene i Tromsø og Alta, og at disse samles under felles ledelse.

Faglig ledelse

En av de utfordringene som løftes tydeligst fram i rapporten er ledelse. Her kommer det blant annet fram at forskningsledelse er mangelvare, linjer og beslutningsstrukturer er lite transparente, samt at strategisk styring er underkommunisert med det som synes å være en stor overvekt av ad hoc beslutninger og veivalg. Dekanen vil igjen understreke at rapportens observasjoner og vurderinger av lederstrukturer ved ILP på mange måter naturlig følger av vurderingene knyttet til organisasjonsstruktur, og at det nettopp er vurderinger av struktur og kultur, ikke enkeltpersoner.

Høringsuttalelsene gir et utfyllende bilde, og det ytres både støtte og motstand til den situasjonsforståelse som presenteres i rapporten. Dekanen mener at det både er naturlig og bra at det framkommer motstridende syn, og det vil alltid i en stor virksomhet være ulike oppfatninger av hvordan lederstrukturene virker og påvirker egen arbeidshverdag og utvikling. Imidlertid framkommer det i rapporten noen strukturelle utfordringer knyttet til ledelse av instituttet som er helt nødvendig å adressere nettopp for å kunne imøtekomme noen av de utfordringene som er presentert innledningsvis i denne saken.

Utfordringer knyttet til overtid, direkteilsetninger, samt stort omfang i bruk av korttidsengasjementer kan, i tillegg til å gi et bilde av stor aktivitet, også gi et bilde av manglende langsiktig bemannings- og ressursplanlegging. Det er også en utfordring at det på grunn av stort undervisningspress ofte direkteilsettes både universitetslektorer og høyskolelærere, uten at det tydelig framkommer et helhetlig bilde av det samlede kompetansenivået innenfor de ulike fagområdene. Herunder blir det ekstra utfordrende at ressurser i liten grad kan benyttes på tvers av utdanninger og på tvers campus. Det er også en vedvarende utfordring at det i liten grad, spesielt i utdanningssammenheng, ikke utnyttes ressurser på tvers av institutt- og fakultetstilhørighet. Dette var en av forutsetningene for Pilot i Nord og hele grunnpilaren i blant annet lektorutdanningen. Akkrediteringen av de nye GLU-utdanningene viste seg også å være avhengig av dette samarbeidet, uten at dette kommer til uttrykk i praksis. Dekanen mener det er en utfordring at en organisering og styring gjennom studieledere (som leder både ansatte og studieprogram) lett skaper et behov for å være selvforsynte på ressurser. Dette fører ofte til at det i situasjoner der aktiviteten er høy og ressursene få, blir vanskelig å se ressurser i sammenheng og på tvers. Dette mener dekanen er en åpenbar følge av en organisering etter klient- og geografiprinsippet, og bygger nettopp opp potensielt dublerende kompetanse og dublerende utdanningsløp.

En forutsetning for fusjonene har hele veien vært en integreringstankegang, der studieprogram og fagmiljø skal integreres og samhandle på tvers, nettopp for å utnytte faglige styrker og ressurser i et mer helhetlig perspektiv. Det er uheldig at dette ikke er oppnådd ved ILP, og dekanen er av den oppfatning at det vil kreve nettopp en annen form for samordning av ansatte og ledere for å få dette til.

Øverste ledelse ved instituttet

Rapporten foreslår at instituttet skal ledes av en felles ledelse, men med stedlig ledelse ved campusene. For å ivareta behovet for en sterkere prioritering av forskning, samt imøtekomme utfordringene innen EVU-feltet foreslår rapporten at instituttlederfunksjonen suppleres med tre assisterende instituttledere; en for forskning, en for utdanning og en for EVU. Samtlige av disse skal være campusovergripende, og sammen utgjør de instituttets ledergruppe. Det må sikres at hver campus har stedlig tilstedeværelse fra minst en i denne ledergruppen. Dette er forslag som i hovedsak har fått bred tilslutning i høringsrunden, og det synes å være et sterkt behov for å spesielt løfte fram forskningsledelse som eget ansvarsområde.

Dekanen støtter rapportens forslag om assisterende instituttledere med campusovergripende ansvar, men mener at det ikke vil være nødvendig med tre assisterende instituttledere. Dekanen anser det som nødvendig at det er to assisterende instituttledere som henholdsvis har ansvar for forskning og formidling, og utdanning. Det anbefales ikke at EVU legges inn som et hovedansvarsområde alene for en assisterende instituttleder, men at det overordnede ansvaret ligger hos instituttleder og fagseksjonslederne. Det kan vurderes å opprette en koordinerende funksjon enten på fakultetet eller instituttet (omtales nærmere i eget avsnitt under).

Dekanen mener videre at det må sikres at begge campusene har tilstedeværelse av minst en av disse funksjonene. Arbeidsområdet vil være å følge opp instituttets strategier innenfor gitte områder. For eksempel vil assisterende instituttleder med ansvar for forskning og formidling ha ansvar for å oppfølging, koordinering- og veiledning av forskningsgruppene samt ansvaret for phd.-studentene. Assisterende instituttleder for utdanning får på sin side ansvaret for oppfølging, veiledning og koordinering av programstyrene. Dekanen støtter rapportens vurderinger om at stillingene ikke bør være fulltidsstillinger, men at det vil være tilstrekkelig med 50 % (tilsvarende organisering som blant annet ISK har i dag).

Faglig ledelse av seksjonene

Som det framgår av modellen for organisering av fagseksjoner, foreslår arbeidsgruppen at fagseksjonene ledes av en seksjonsleder med ansvar for både utdanning og forskning, og med personalansvaret for seksjonens ansatte. Både forslagene til seksjonsledere og fagseksjonsinndeling har som nevnt tidligere i saken fått tilbakemeldinger som både støtter og utfordrer forslaget i høringsprosessen.

I dekanens argumentasjon for fagseksjoner framgår det at hensynet til å sikre samling av ressurser på tvers av campus og utdanninger står sentralt. Videre er det etter dekanens mening et stort behov for å sikre faglig dybde og sterke forskningsmiljø. Dette er også en av de tilbakemeldingene som i datagrunnlaget til rapporten kommer tydelig fram som mangelvare i dagens organisering. Dekanen mener også at dette ikke kan løses gjennom utelukkende å definere et hovedansvar for forskning hos en av instituttlederne, men at det må adresseres helhetlig i den

faglige og personalmessige oppfølgingen av den enkelte ansatte. Dette vil også sikre en tettere og mer helhetlig personaloppfølging som har vært etterlyst.

Det er også behov for å tenke helhetlig og utviklingsorientert innenfor de ulike fagområdene, og det er derfor nødvendig med faglige ledere som har både kompetanse og interesse for å drive et slikt arbeid. Dekanen støtter derfor også arbeidsgruppens vurdering av at seksjonslederne bør ha førstestillingskompetanse. Samlet sett vil dette kunne gi større forutsetninger for å drive langsiktig bemanningsplanlegging, karriereutvikling og faglig utviklingsarbeid, samt potensielt også ha positive rekrutteringsmessige effekter.

Det vil ikke i utgangspunktet være nødvendig med seksjonsledere i fulltid. Det må imidlertid gjøres vurderinger av seksjonenes størrelse før det avklares endelig stillingsprosent. Dekanen anbefaler i utgangspunktet ikke at det i store seksjoner tilsettes to seksjonsledere slik rapporten åpner for, men mener det må gjøres reelle vurderinger av lederspenn og rekrutteringspotensial i de ulike seksjonene før det endelig besluttes.

Studieprogramledelse

Rapporten fra arbeidsgruppen anbefaler at det etableres programstyrer, ett for hvert program. Programstyrene skal ledes av en programstyreleder utpekt av instituttleder, og de skal være campusoverskridende. Dekanen mener at dette er nødvendige strukturer for å ivareta styringen av studieprogrammene. Ordningen med programstyrer vil, som nevnt tidligere, også kunne ivareta en mer transparent beslutningsstruktur, samt sikre større grad av involvering og bredde i utviklingen av studieprogrammene.

Utdanningsledelse og studieprogramledelse har vært et hyppig omtalt og debattert område, og det er utarbeidet både utdanningspolitiske dokumenter og forskningsbaserte rapporter om temaet. Det har også tradisjonelt sett vært ulike måter å utøve studieprogramledelse ved tidligere universiteter og høyskoler, og en har gjennom fusjonene fått større fokus på å se de mer klassiske modellene (studieprogramstyrer og studieledere) i sammenheng. Noen av disse rapportene gir et godt innblikk i noen av de utfordringene og mulighetene som ligger innenfor de ulike formene for programledelse³. Uten å gå i dybden i disse rapportene, er det likevel verdt å merke seg de ulike fordeler og ulemper de ulike modellene tradisjonelt sett bærer med seg. Blant annet peker rapporten «Ledelse av studieprogrammer. Erfaringer og utfordringer»⁴ på at studielederrollen ofte henfaller til å håndtere et stort omfang av administrative oppgaver og utfordringer og faglig ledelse og utviklingsarbeid havner i bakgrunnen (jf utfordringer hos studielederne ved ILP). Dette henger også til dels sammen med at mange studieledere ikke har førstestillingskompetanse. På den andre siden er studielederne i det daglige påkoblet store og små utfordringer ved programmet og hos studentene, og har en mye mer operativ oppgavetilnærming enn for eksempel programstyrelederne. Dette er pekt på som en utfordring å håndtere innenfor programstyremodellen og det er også i høringsuttalelsene uttrykt en bekymring for at beslutningsveiene kan bli lengre og tyngre, og at kontakten med studentene blir sporadisk heller enn helhetlig. En annen utfordring hos programstyreledermodellen er at de ofte mangler tydelig mandat og myndighet til å utøve lederrollen. Samtidig representerer modellen en langt større grad av faglig involvering og utvikling gjennom programstyret, og har dermed også gode forutsetninger for å drive faglig utviklingsarbeid.

³ Aamodt m.fl. 2016; Grepperud, Danielsen og Holen 2017; Tobiassen og Danielsen 2019

⁴ Grepperud, Danielsen og Holen 2017; Ledelse og utfordringer. Erfaringer og utfordringer.

Dekanen mener likevel det vil finnes flere gode måter å løse dette på gjennom ulike former for understrukturer. Det finnes både andre lærerutdanninger og store komplekse profesjonsutdanninger som organiserer seg etter andre modeller enn studieledermodellen og som på ulike måter ivaretar flere av disse problemstillingene. Dekanen mener det vil være viktig at det i implementeringsprosessen, i samarbeid med de ansatte, utredes og tydeliggjøres hvordan dette skal ivaretas og organiseres på en god måte. Det vil ikke være hensiktsmessig at fakultetsstyret vedtar detaljerte beskrivelser for organisering av koordinerende funksjoner.

Det må i implementeringsfasen jobbes med å tydeliggjøre studieprogramledernes mandat, samt angis en ressursandel. Det må også formelt oppnevnes programstyrer i tråd med gjeldende retningslinjer.

Koordinering av de ulike lederfunksjonene

I arbeidsgruppens rapport anbefales det at det skal utvikles rutiner og prosedyrer for samhandling mellom strategisk ledelse, fagseksjonsledere, programstyreledere og administrasjonen. Det vil blant annet være viktig at de ulike lederfunksjonene har tilgang på tilstrekkelig med administrativ støtte og at de administrative tjenestene organiseres på en hensiktsmessig måte ut i fra det nye organisatoriske designet. Dekanen mener det er svært viktig at disse forholdene følges opp i implementeringsprosessen, og at det sikres gode arenaer for fleksibel samhandling og utøvelse av ledelse.

Videre må det sikres transparente prosesser for utpeking av ledere. Det vanlige på de øvrige instituttene er at både nestledere, fagledere og programledere utpekes av instituttleder. ILP er imidlertid av en slik størrelse, både i antall ansatte og antall lederposisjoner, at det potensielt vil være nødvendig med andre type prosesser. Dekanen ønsker imidlertid ikke at lederstillinger lyses ut eksternt, og det er ved UiT ikke tillatt med interne utlysninger. Det kan likevel legges til rette for interne prosesser der ansatte kan søke/melde interesse. Dette vil først og fremst være aktuelt for fagseksjonsledere, mens det med assisterende instituttledere og studieprogramledere vil være naturlig at de utpekes i tråd med normal praksis ved fakultetet.

Etter- og videreutdanning

I høringsuttalelsene trekkes etter og videreutdanningsfeltet frem som et stort og komplekst område for ILP. Etter og videreutdanning utgjør i dag en betydelig del av virksomheten ved instituttet, og det forventes en økning i forbindelse med desentraliserte ordninger for kompetanseheving i barnehage- og skolesektoren (de siste årene har inntekter fra EVU-aktivitet vært i størrelsesorden 20-25 mill. kroner per år). Det betyr at EVU vil være en fast aktivitet som må organiseres på en god måte. Det store omfang og et betydelig nasjonalt fokus på EVU inn mot barnehage- og skolesektoren gjør at ILP som institutt må ha et strategisk fokus på området. I rapporten foreslås det å etablere en stilling som assisterende instituttleder som kan ivareta et slikt strategisk ansvar. I høringssvarene fremheves viktigheten av å ivareta EVU feltet. Et forslag til organiseringen av EVU, er å etablere en sentral koordinatorfunksjon enten på institutt- eller fakultetsnivå. EVU er uansett et så stort og viktig område for ILP at det overordnede ansvaret må ivaretas av instituttleder.

Samtidig er det viktig å påpeke at det faglige ansvaret innenfor EVU må ligge i fagseksjonene. Etterspørselen fra barnehager og skoler er innenfor EVU i all hovedsak av faglig art. Det blir derfor viktig å sikre at EVU området blir en integrert del av ILP sin virksomhet. Etter vår oppfatning gjøres dette best i en organisasjonsmodell med tydelige fagseksjoner. På samme måte

som i en matriseorganisering av studieprogram må man så sikre koordinering og samhandling på tvers av fag. Dette for å sikre at EVU aktiviteten sees i sammenheng med innholdet i de ulike studieprogram.

Praksisfeltet

Ivaretagelsen av praksisfeltet, og da særlig den faglige ledelsen av praksis, ble i noen av høringsinnspillene trukket frem som utfordrende i en fagseksjonsmodell.

Et av hovedgrepene i strategien for kvalitet og samarbeid i lærerutdanningene er partnerskap mellom lærerutdanningene og skole- og barnehageeiere for å etablere lærerutdanningsskoler og lærerutdanningsbarnehager. Arbeidet med disse skal blant annet bygge videre på de partnerskapsmodellene som ble innført i forbindelse med Pilot i Nord. En nylig utgitt rapport i regi av NOKUT (Transforming Norwegian Teacher Education) er også tydelig på at det er behov for å jobbe videre med partnerskapsmodellen.

Dekanen mener at det ikke vil være valg av organisering som vil være avgjørende for det samarbeidet universitetet skal videreutvikle med skoler og barnehager. Dette gjelder både for barnehage-, grunnskole- og lektorutdanningen. Det avgjørende er at en legger forholdene til rette for samarbeid om utvikling av gode partnerskap med et godt faglig innhold for å styrke praksisopplæringen og FoU-basert profesjonsutvikling. I arbeidet med dette vil det være behov for kontinuerlig kontakt og utvikling sammen med barnehagene og skolene. I videreutviklingen av dette feltet vil det være viktig å fokusere på det faglige ansvaret inn mot praksis, samtidig som en ser på muligheten for å samordne ressurser og bidra til en helhetlig tenking rundt alle lærerutdanningene våre. Dekanen anser en fagseksjonsorganisering som et godt grunnlag for å jobbe videre med utviklingen av praksis og partnerskapstenking ved universitetet.

Administrasjonen

Administrasjonen ved UiT har de siste årene vært gjennom store endringsprosesser, og flere av prosessene knyttet til blant annet adm2020 er ikke ferdig implementert, ei heller justert etter den nylige evalueringen av fellestjenestene. Det pågår også et arbeid på fakultetet der en arbeidsgruppe har fått i ansvar å gjennomgå og foreslå framtidig organiseringer av administrasjonen ved fakultetet som helhet. Dekanen mener derfor det ikke er aktuelt i denne saken å foreslå endringer, omfordeling av ressurser eller føringer for organisering av administrasjonen. Administrasjonens oppsett og interne organisering må følge føringer fra institusjonen for øvrig, samt tilpasses det pågående arbeidet i arbeidsgruppen som gjennomgår administrasjonen for hele fakultetet. Ut over dette må det administrative oppsettet ved ILP tilpasses ny organisering, og det må sikres at det er en robust og hensiktsmessig organisering av ressursene inn mot både instituttledelsen, fagseksjonslederne og programlederne (jf. avsnitt om faglig ledelse).

Når det gjelder det sistnevnte trekkes det fram i høringsuttalelsene noen utfordringer hva gjelder administrasjonen og hvordan en eventuell faglig omorganisering vil påvirke den administrative organiseringen. Blant annet vises det til at den administrative porteføljen vil bli større som følge av de foreslåtte endringene og at for eksempel vil være behov for egne ressurser til personalområdet. Det lanseres også et forslag om at personalledelse kan håndteres administrativt. Det sistnevnte anses ikke som aktuelt da personalledelse ikke kan skilles fra faglig ledelse, dette henger sammen (jf eget kapittel om ledelse). Dekanen mener likevel at en ny organisering skal

kunne gi mer langsiktig bemanningsplanlegging og derfor større forutsigbarhet og tydeligere planleggingshorisont. Dette vil også gjelde utdanningsområdet. Dette vil samlet sett kunne gi administrasjonen større forutsetninger for å blant annet ta ned omfanget av enkeltsaker som operer utenfor tidsfrister og regelverk (jf utfordringene innledningsvis).

Økonomiske og personalmessige konsekvenser

Flere av høringsinnspillene viser til den utfordrende økonomiske situasjonen instituttet har hatt de seneste årene. Instituttstyret peker på at det er en svakhet at rapporten ikke har utredet hva en omorganisering kan medføre av økonomiske konsekvenser, mens instituttledelsen trekker frem at kostnader til nye lederstillinger vil komme i tillegg til dagens lederstillinger.

Som nevnt innledningsvis var instituttets anstrengte økonomi, samt en utvikling av antall ansatte som ikke er i harmoni med utviklingen i de økonomiske rammene, noen av grunnene til at en ønsket å gå for en helhetlig gjennomgang av ILP. I mandatet som arbeidsgruppen fikk, er det trukket frem at forslagene som fremmes skal være innenfor instituttets kjente økonomiske rammer. Rapporten og anbefalingene som arbeidsgruppen kommer med er etter dekanens mening helt i tråd med dette punktet i mandatet. Det er i anbefalingene argumentert for en større grad av ressursutnyttelse på tvers av instituttet, samtidig som det ikke er lagt opp til økte kostnader til lederstillinger. Lederstillingene som foreslås i rapporten vil på ingen måte komme som et tillegg til dagens ledere. Slik dekanen vurderer det, vil en organisering etter fagseksjoner sterkt kunne bidra til en bedre tilpasning til de økonomiske rammene instituttet kan påregne seg fremover.

Dekanen ser imidlertid at det kan komme ulike ekstrakostnader knyttet til implementering av en ny organisering av instituttet. Slike kostnader mener dekanen det vil være naturlig for et samlet fakultet å støtte opp om, og vil derfor legge opp til å omtale og foreslå dekning av merkostnader knyttet til en reorganisering av ILP i forbindelse med budsjettsaken for 2021 som skal legges frem for fakultetsstyret til høsten.

Når det gjelder dagens lederstillinger er studielederne i åremålsstillinger der nesten samtlige går ut våren 2021, en studieleder går ut våren 2022, og instituttleders åremål går ut ved årsskiftet 2021/2022. Det vil i dette henseende være relativt uproblematisk at de fleste nye lederstillingene bemannes med virkningstidspunkt fra 1.1.2021, og at det eventuelt i en liten periode er overlapp mellom enkelte åremålsstillinger. Det anbefales at dekanen får fullmakt til å følge opp disse stillingene og vedkommende som innehar dem, og at det legges til rette for gode overgangsordninger. Det må finnes pragmatiske løsninger i en overgangsperiode og dekanen må i samarbeid med instituttet følge opp dette på en måte som ivaretar sittende ledere samtidig som det ivaretar behovet for å gi rom for en ny ledelse å iverksette ny organisasjonsstruktur.

Oppsummering og implementering

I store trekk går dekanen inn for følgende anbefalinger:

- Innføring av fagseksjoner som grunnleggende organisasjonsstruktur. Det må i samarbeid med instituttet gjøres vurderinger av hensiktsmessig inndeling både med tanke på faglig innretning og størrelse på seksjonene. Fagseksjonene ledes av fagseksjonsledere med helhetlig faglig- og personalledelse
- Den sentrale ledergruppen består av instituttleder og to assisterende instituttledere med hovedansvar for henholdsvis utdanning og forskning og formidling. EVU ivaretas på strategisk nivå av instituttleder, og det må utredes videre hvordan EVU-feltet skal

koordineres i samarbeid med fakultetet. Det skal være tilstedeværelse av minst en i ledergruppen på begge campus.

- Innføring av en matriseorganisering der drift og utvikling av studieprogrammene legges til studieprogramledere og studieprogramstyrer. Det må i samarbeid med instituttet utredes videre hensiktsmessig organisering av koordinerende funksjoner og arenaer som sikrer god helhet, daglig drift og tverrfaglig samarbeid

Alle forslagene er begrunnet og utdypet gjennom saken.

I høringsrunden er det kommet egne innspill til rapporten fra deler av instituttledelsen samlet, samt egne innspill fra enkeltledere. Dekanen vil ikke i det følgende gjengi disse innspillene, men trekke fram at samtlige er relativt negative til forslagene som fremsettes i rapporten, dog med noe ulikt utgangspunkt og begrunnelse. Det er både naturlig og forståelig at alle forslag i rapporten ikke støttes av den sittende ledelsen, men det er imidlertid potensielt utfordrende i en implementeringsprosess at det er så stor avstand mellom forslagene som fremmes i denne saken og instituttledelsens ønske for videre utvikling og organisering.

Fakultetet ønsker av den grunn å legge til rette for en god og grundig implementeringsprosess som ikke drives av instituttet selv. Implementeringsprosessen innebærer å lede nødvendige samhandlingsprosesser og utviklingsprosesser for å komme til gode løsninger for sammensetninger og matriseorganiseringer i tråd med de føringer og forventninger som er presentert i saken. Det må blant annet avklares forhold rundt drift av studieprogram, emner, praksis, samt hensiktsmessig oppsett av administrative støttetjenester. Videre må det sikres at alle administrative aspekter ivaretas for framdrift; herunder blant annet utforming og eventuell utlysning av stillinger, oppnevning av programstyrer osv. Fakultetsledelsen vil ha ansvar for å lede implementeringsprosessen, og det må sikres bred involvering og samhandling av både faglig og administrativt ansatte ved instituttet. Det vil også gis bistand fra Avdeling for organisasjon og økonomi til prosessen.

Dekanen mener at det er viktig at det brukes godt med tid på disse prosessene samtidig som det ikke må gå for lang tid før ny organisasjonsstruktur implementeres. Dekanen foreslår derfor at ny organisering implementeres fra 01.01.2021.

Sonni Olsen
dekan

Frode G. Larsen
fakultetsdirektør

Dokumentet er elektronisk godkjent og krever ikke signatur

Vedlegg

- 1 Rapport - Gjennomgang av ILP
- 2 Mandatet for gjennomgangen av ILP
- 3 Høringssvar til rapporten - Gjennomgang av ILP

Saksbehandler: Julia H. Sempler og Frode G. Larsen