

## OU-prosessen

Innspill til arbeidsnotat fra Det humanistiske fakultet fortsetter...

	Side
Institutt for barnehagelærerutdanning	27
Institutt for kultur- og språkvitenskap	31
Instituttadministrasjonen ved Institutt for musikk og dans	33
Instituttadministrasjonen ved Institutt for grunnskolelærerutdanningen, idrett og spesialpedagogikk	37
Instituttadministrasjonen ved Institutt for kultur- og språkvitenskap	41



## INNSPILL TIL ARBEIDSNOTAT OM ORGANISASJONSUTVIKLINGSPROSJEKTET VED UIS (2015-2016)

Rudy Garred  
Instituttleder ved Institutt for Barnehagelærerutdanning

### Innledende kommentar:

Forskjellige perspektiv kan gi ulike bilder av det en ser på, og i prosjektgruppen for OU er ikke enhetsledere representert. Innspillet her er fra et instituttlederperspektiv. På lederforum 29.02 hvor enhetslederne var representert, var det ganske gjennomgående i presentasjonene av gruppediskusjonene som en hadde hatt, at en i det store og hele gikk for en eller annen form for programorganisering, balansert mot hensyn som en organisering basert på fag kunne ivareta. I det følgende vil jeg fokusere nettopp på forholdet mellom en primært programorganisert versus fag/disiplinbasert organisering, og framholde andre moment, utover de som kommer fram i notatet.

Hva mener du/dere er eventuelle hindringer for ønsket faglig utvikling ved UiS i dag?

➤ Har du/dere forslag til organisatoriske grep som kan fremme faglig utvikling og samarbeid på universitetet?

- At en ikke organiserer universitetet i tradisjonelle disiplinbaserte fakultet som «Det humanistiske fakultet», «Det samfunnsvitenskapelige fakultet», «Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet», som gir et *inntrykk* av et universitet mer på linje med de etablerte, som UiB, UiO, men som ikke er treffende for hva disse fakulteter faktisk driver med av utdanning og forskning. Om dette kan ha hatt en viss ikke minst strategisk funksjon under en oppbyggings- og etableringsfase gir det ikke noe godt bilde av hva UiS som studie- og forsknings-institusjonen representerer. Men den radikale omleggingen og omdefinering av institusjoner som i realiteten skjer innen hele UH-sektoren i forbindelse med fusjoneringsprosessene, desto mindre enn noen gang. En må vel ellers regne at det neppe er forutsetninger for å prøve å omskape institusjonen i et slikt tradisjonelt bilde, verken på kort eller lang sikt, om en ville ha prøvd å satse på det.

Fakultetene, hvor mange og eventuelt store de måtte bli, må omdefineres og profileres på et mer realitetsorientert grunnlag, om de skal framstå som troverdige.

➤ Har du/dere forslag til organisatoriske grep som kan fremme høyere grad av tilfredshet med primæraktivitetene og tjenesteytingen hos interne og eksterne brukere/aktører, målgrupper og interessenter?

Universitetet bør profilere seg mye tydeligere som et *profesjonsuniversitet*. Dette vil kunne bidra til bygge et omdømme på det som en faktisk representerer, og som en kan ha forutsetninger for å hevde seg som, nasjonalt og internasjonalt. Innen utdanningsområder som helse, utdanning, ledelse og økonomi, teknologi, kunsthøgskole. Her vil det være et stort rom med potensialer for både nydannelser og videreutvikling av utdanningstilbud.

➤ Hvilke kriterier synes du/dere skal tillegges størst vekt i utforming av eventuell ny faglig organisering ved UiS:

- a) **Samfunnsrelevans:** at ny faglige organiseringen bidrar til at UiS blir bedre i stand til å være relevant i og for samfunnet – regionalt, nasjonalt og internasjonalt?

En faglig organisering bør primært baseres på program heller enn disiplin. Det er hva som etterspørres både regionalt, nasjonalt og internasjonalt, og som helt klart har mest samfunnsmessig relevans. Det vil være vanskelig for UiS å framstå som i større grad samfunnsmessig relevant med en primært disiplinorientert organisering.

- b) **Egenart, profil og gjenkjennbarhet:** at ny faglig organisering bidrar til økt rekruttering (av studenter og medarbeidere), og økt eksternt utdannings- og forskningssamarbeid

- At universitetet tilbyr et spekter av innovative profesjonsstudier av høy kvalitet, og med forskning *primært relatert til dette*, som da gjerne vil være av tverrfaglig karakter, med mulige partnere både nasjonalt og internasjonalt. Heller dette enn primært å satse på grunnforskning innenfor tradisjonelt definerte disipliner, som en ellers også vil ha begrensede muligheter for å hevede seg innenfor, nasjonalt så vel som internasjonalt.

- c) **Strategisk evne:** at ny faglig organisering bidrar til å øke evnen til å utvikle nye strategiske viktige utdanninger, forskningsområder og –prosjekter?

Det kan ikke forventes at en rent faglig organisering vil bidra til en økt evne til å utvikle nye strategisk viktige utdanninger, forskningsområder og prosjekter, som nettopp vil forutsette et bredere tverrfaglig perspektiv. En *fagbasert organisering* kan i seg selv knapt være bedre egnet til å skape den *tverrfaglighet* som nye satsinger vil måtte innebære.

- d) **Ledelse og medvirkning:** at ny faglig organiseringen sikrer bedre vilkår for faglig ledelse og medvirkning?

Ved å organisere i fag risikerer en at fokuset rettes innad, mot fagets interesser som sådan, heller enn mot den brede sammenheng som faget kan inngå i, i ulike profesjonsutdanninger og i tverrfaglige forskningsprosjekt

Det er likevel et behov for å ha også en disiplinbasert faglig samordning for best mulig anvendelse av kvalifikasjoner og kompetanse innenfor spesifikke fagfelt til de ulike utdanninger og forskningsprosjekter som universitetet velger å satse på. Dette må likevel styres med på et høyere strukturelt nivå enn den enkelte faggruppe, som ikke kan forventes, ut fra egne interesser, uten videre å skulle innta et slikt overordnet perspektiv.

- e) **Faglig robusthet og identitet:** at ny organisering sikrer at fagmiljøene styrker sin faglige identitet, samling og tilhørighet

Ved UiS blir en tilsatt ut fra behovet for undervisning og forskning som de de ulike program og prosjekter som det til enhver tid er behov for. En inngår i en sammenheng hvor en, for eksempel innenfor de ulike lærerutdanningene, er like mye er *lærerutdanner* som filolog, matematiker, fysiker eller biolog, eller teolog, som er den faglige basis som en som lærerutdanner er tilsatt på. Det er ikke for å virke som matematiker, biolog eller teolog at en er tilsatt ved slike utdanninger, men for å ivareta undervisning i de angjeldende lærerutdanningsfag en har faglig basis for å kunne dekke opp. Det vil si ens profesjonelle identitet ved akkurat denne institusjonen kan defineres på denne måten, om en ellers har en bakgrunn og kompetanse ut fra en gitt fagdisiplin, som da får sin anvendelse i en den sammenheng en er tilsatt for å undervise og forske i ved UiS.

- f) **Faglig synergi:** at ny organisering øker muligheten for tverrfaglig samarbeid og mobilitet på tvers av enheter

Profesjonsutdanninger har vært, og er i stadig økende grad, gjennom nye rammeplaner som med tilsynelatende stadig hyppigere mellomrom fastsettes av sentrale myndigheter, tverrfaglige. Det forutsettes et utstrakt teamsamarbeid mellom fagene i enhver profesjonsutdanning. Det er i denne sammenheng vanskelig å se at en organisering i faggrupper i seg selv skal gi økt faglig synergi.

I den grad at enheter organisert gjennom program faktisk har sine behov dekket når det gjelder fagpersonale blir det gjerne noe mindre mobilitet mellom enhetene når det gjelder det enkelte fag, men når det er en viss overtallighet et sted er det praksis for at det blir det gitt timer eller evt. stillinger over til andre enheter. I noe tilfeller skaper det konflikt når den eller de ansatte gjelder helst ønsker å forbli der de

har vært. Men dette blir vel ikke uten videre enklere om det skulle være faggruppen selv som skulle sortere i mellom personalet når slike endrede behov ved ulike programmer ved institusjonen en er tilsatt ved oppstår.

Andre ganger går det imidlertid ganske smertefritt å utveksle personale fra ulike enhet til undervisning innenfor et fag som en annen enhet har behov for. Og dette kan ellers også være hensiktsmessig i forhold til å kunne utnytte faglig spisskompetanse mellom enheter. Det vil være viktig at denne muligheten opprettholdes, og legges organisatorisk til rette for videre.

- g) **Forskning:** at ny organisering bidrar til å styrke den langsiktige, grunnleggende forskningen, og til å gjøre denne kunnskapen tilgjengelig for utdanning og praksis?

Er det virkelig den *langsiktige grunnforskningen* som skal styrkes ved UiS, og gjøres tilgjengelig for utdanning og praksis? Eller er det mer av den *anvendte forskningen* i seg selv, relatert til de ulike praksisfelt utdanningene kvalifiserer for som skal ha et primært fokus? Igjen, om det siste er tilfellet er det vel knapt en organisering rundt disipliner som vil være mest tjenlig?

- h) **Kostnader:** At ny faglig organisering reduserer administrative og personalmessige kostnader

Dersom en innfører en mer fag og disiplinbasert organisering vil det kunne oppstå et ganske omfattende behov for å koordinere mellom disse, ettersom de skal levere til de ulike studieprogrammene som de skal inngå i, samt i forhold til ulike tverrfaglige forskningsprosjekt. Dette vil nok kunne innebære vesentlig høyere kostnader knyttet til administrasjon. Det vil måtte innføres et nytt administrativt nivå over fagnivået for å kunne disponere personalet som det er behov for til de ulike tverrfaglige undervisnings- og forskningsoppgavene. Dette vil kreve et større koordinerende administrativt apparat enn i dag, hvor enhetsledere har totalansvar for studieprogram og forskning, økonomi og personalansvar, og da kan gjøre en effektiv og målrettet disponering av ressurser ved å se disse forhold til hverandre, for best mulig resultater, som en også da står direkte ansvarlig for.

- i) **Eierskap og kultur**

I notatet omtales eierskap som noe entydig negativt. Det blir pekt på at kav være potensiale for at det utvikler seg et «eierskap» til emner og utdanninger, som kan «hindre utvikling og føre til mer rigide og endringsvillige programmer enn ønskelig» (s.16).

Generelt vil eierskap til det programmet en som faglig ansatt underviser på være av det gode. Nettopp et eierskap kan motivere til ivaretagelse og videreutvikling av studieprogram en er engasjert til å undervise i. Over tid utvikler det seg gjerne en *kultur* basert på et samarbeid med flere, også på tvers av faggrensene, i den felles oppgave det er å skape gode studieprogram innenfor profesjonsutdanningene. Slike kulturer bør sees på som en forutsetning heller enn som en barriere for en dynamiske og innovative studieprogrammer og forskningsprosjekter.

Spørsmålet i siste instans når det gjelder organisasjonsutvikling vil være hva en skal utvikle kulturer om. Er det de faglig ansattes disipliner *i seg selv*, eller er det de programmene og forskningsprosjektene de *inngår i*, i et tverrfaglig samarbeid med andre? Her må det ene veies opp mot det andre i forhold til hva en vil kunne tjene og hva en vil kunne miste ved den ene eller andre av primær organiseringsmåte, fag/disiplin versus studieprogram. Dette er også noe som ikke nødvendigvis vil falle ut likt i alle tilfeller, og innen UiS som forsknings- og utdanningsinstitusjon bør en kanskje ta en viss høyde for at det kan være noe ulikt på ulikt hold hva som fungerer, og hva en får mest igjen for.



---

**From:** Odd Magne Bakke  
**Sent:** Thursday, March 03, 2016 7:11 PM  
**To:** Kjersti Melberg  
**Subject:** OU prosjekt

Innspel til OU-prosessen frå Odd Magne Bakke, Instituttleiar IKS

Eg ser ikkje poenget med å gjenta alt eg sa i samtale med deg Kjersti , og vil her avgrense meg til to punkt som er direkte relaterte til IKS:

Fagleg organisering:

Lektorprogrammet har blitt bærebjelken i studieporteføljen ved IKS. Dette programmet er styrt av ein rammeplan som legg sterke føringar på struktur og innhald. Det same gjeld for eit anna viktig program ved instituttet, nemleg praktisk-pedagogisk utdanning. Fordi det er god grunn til å anta at programorganisering er den forma for organisering som er mest tenleg for å skape samanheng mellom forskning og program, og at fagleg tilsette får nødvendig eigarskap til programma, vil eg tilrå dette som den primære organisasjonsforma.

Men er det mogeleg å tenke seg ein modell der ein med basis i programorganiseringa kan integrere matrise og dermed ta ut matrisen sin fordeler, som større faggrupper og større fleksibilitet? Både IGIS og IKS driv primært med lærarutdanning. Frå og med 2017 blir lærarutdanningane femårige med master. Dette aktualiserer spørsmålet om meir samarbeid mellom IGIS og IKS enn det er i dag, jamvel om det finst fleire døme der personale går på tvers av institutta. Slik det er i dag har både IGIS og IKS faggrupper i engelsk, nordisk, historie/samfunnsfag, religion og pedagogikk med den konsekvensen at fleire av gruppene er små. Eg meiner ein bør vurdere å slå saman faggruppene i desse faga, og plassere pedagogane på IGIS og dei andre på IKS, samstundes som programma ligg ved institutta som i dag. Fordelen med dette er større faggrupper med potensiale for større dynamikk på forskingsida, og det vil også gje instituttleiarane større fleksibilitet i fordelinga av undervisningsemne. Ulempa er større behov for koordinering og meir administrasjon, og potensiale for usemje om fordeling av personale på programma (begge institutta vil ha dei beste folka). Eg har ikkje konkludert endå, men kanskje denne modellen, som altså tar utgangspunkt i noverande programorganisering og kombinerer denne med element av matrise, kan bidra til betre utnytting av personale og generere meir dynamiske forskingsmiljø?

Administrasjon: Den desentraliserte administrasjonen med studiesjef, studie- og praksiskoordinatorar på instituttet, og HR og økonomi på fakultet fungerer svært godt. Dette bør ikkje endrast.

Odd Magne Bakke

(32)



## Innspill fra instituttadministrasjonen ved IMD/Bjergsted til OU-gruppens arbeidsnotat

### Innledning: Noen grunnleggende premisser for IMD-administrasjonens innspill

Det foreliggende OU-notatet viser til at faglig hensiktsmessighet skal være et grunnlag for fremtidig utforming av administrasjonen (s. 27). IMDs tidligere innspill suppleres her med IMD-administrasjonens vurderinger i forhold til OU-notatet, og fagmiljøets- og studentenes uttalte behov og forventninger.

Slik vi forstår OU-notatets vinkling og problembeskrivelser av dagens UiS-administrasjon, samsvarer dette i liten grad med vår virkelighetsoppfatning og de erfaringer vi har gjort oss i Bjergsted. Det være seg vurderinger av den utvikling som har funnet sted fra den opprinnelige organisasjonsmodellen etter 2004, som utfordringer med dagens organisering av administrasjonen for en samlet resultat- og måloppnåelse. OU-notatet synes særlig å vekte effektiviseringsgevinster gjennom stordriftsfordeler og standardisering av administrative tjenester. Vi mener dette med fordel kan modereres i forhold til den betydning mer kvalitative tilrettelegginger har for fagenheten(e)s mulighet til å innfri de mål som er satt. I et slikt perspektiv mener vi at kompetanse og kapasitet i de desentraliserte administrasjonseenhetene i større grad bør oppveies som vesentlige og nødvendige ressurser i UiS.

For IMDs del knyttes særlig behov for administrasjon til instituttets kjerneaktiviteter; utdanninger innenfor utøvende- og skapende kunstdisipliner i musikk og dans, FoU-/kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling. Dette involverer et relativt stort antall spesialiserte lærere i varierende stillingsstørrelser, gjestelærere (/internasjonale) og besøkende, studenter og praksiselever. Det er et høyt aktivitetsnivå i operasjonalisering av studieplaner med kunstfagenes særegne undervisnings- og læringsformer. Herunder også utadrettede aktiviteter og konserter/forestillinger mot et bredt publikum. Flere lokale-, nasjonale- og internasjonale samarbeidspartnere er på ulike måter en del av IMDs hverdag. I egen campus Bjergsted, har ansatte, gjestelærere og studenter behov for koordinering av en kompleks virksomhet, med tilrettelagt drift av egne lokaler og en velfungerende instrument- og utstyrspark. Det uttrykkes kontinuerlig et sterkt behov for allsidige og tilstedeværende administrasjon og støttefunksjoner lokalt i Bjergsted.

IMD presenterer seg både som en utdanningsinstitusjon og en kulturaktør. Lokalisering i egen campus Bjergsted oppleves som en strategisk gevinst i forhold til kompetanse- og praksisfeltet med kunst- og kulturinstitusjonene, flere yrkesarenaer og profesjonelle kontaktnett innen kunst- og kultursektoren. Bjergsted kulturpark fremstår med et renommé som et unikt resultat av en regional storsatsing av internasjonalt format. UiS har gjennom IMD hele tiden vært en sentral aktør i realisering av denne Bjergstedvisjonen. Avstanden mellom IMD/Bjergsted og UiS på Ullandhaug, medfører også utfordringer. Instituttets virksomhet er slik vi ser det, helt avhengig av en dedikert og profesjonell administrasjon lokalt, med høy kompetanse og kapasitet til å ivareta og kvalitetssikre alle prosesser internt på instituttet, og i forhold til UiS' systemer, rammer og regelverk. For at IMD skal lykkes med sin virksomhet i utdanningsmarkedet, og i forhold til UiS' mål, betraktes en solid merkevare i kunst- og kulturmiljøer og i kunstfagenes del av utdanningssektoren, å være en absolutt nødvendighet. Administrasjonen må derfor bistå aktivt i identitetsbygging og profilering av IMD som en aktuell utøvende musikk- og danseutdanningsinstitusjon både internt i UiS, som overfor sine omgivelser, målgrupper og interessenter.

Noen eksempler trekkes frem i forhold til OU-notatets spørsmålsstilling:

**=> Hvilke administrative prosesser/tjenester synes dere fungerer godt i dag:**

IMD fungerer i stor grad som en selvstendig enhet i UiS; både pga egen campus og geografisk avstand til Ullandhaug, men også på grunn av et fagfelt med behov som skiller seg fra UiS' øvrige virksomhet. IMD-administrasjonen tilstreber at alle IMDs prosesser skal ha en solid forankring i UiS, selv om den faglige virksomheten naturlig trekkes mot profesjonelle arenaer der kunstfagene utøves. Vi mener å ivareta en god og ansvarlig balanse i forhold til lov-/regelverk og UiS' prosesser. IMD-administrasjonen søker hele tiden nødvendig kontakt og kommunikasjon med ulike sentrale enheter i forhold til vår håndtering av systemer og verktøy. Vi opplever at det er et gjensidig ønske om kunnskapsutvikling mellom IMD-administrasjonen og flere sentrale administrative enheter ved UiS<sup>1</sup>. IMD-administrasjonen har også et nært samarbeid nasjonalt med RUM-institusjonene<sup>2</sup>, og internasjonalt med våre samarbeidsinstitusjoner og -nettverk. Etersom IMD-administrasjonen besitter kompetanse og innsikt også om en del av utdanningssektoren som ikke ellers er å finne i UiS, mener vi dette må vektes som nødvendig spesialkompetanse. Fra fakultetets side er slik tillit gitt oss fra dekan og fakultetsdirektør/-administrasjon, slik at kommunikasjon og kontaktpunkter mellom administrasjonsnivåene blir hensiktsmessig. For IMDs del håndteres derfor alle studieadministrative prosesser lokalt; fra rekruttering/ søknad og opptak, alle gjennomføringsprosesser, - til avslutning med eksamen og sensur. Herunder håndterer vi også alle tilhørende studieadministrative systemer (FS) og rapporteringer mot FS-kontoret. Det eneste berøringspunktet med fakultetet i studiehåndteringen er utskrift av vitnemål. IMD har i samarbeid med fakultetet utviklet et velfungerende lokalt kvalitetssikringssystem som er tilpasset vår virksomhet. Vi har et eget formalisert studie- og kvalitetsutvalg (IMD-KU) for kvalitetsarbeidet, studie- og planprosesser i forhold til fakultetet og UiS.

Generelt erfarer vi at de prosessene som fungerer best for IMDs del, er der vi selv enten har mulighet til å håndtere -, eller være *delaktige* i fra start til slutt. Dette gjelder både studiehåndtering/-rapportering som vist over, som internasjonalisering, kvalitetsarbeid, PR/nettsider og studieinformasjon mot våre studenter og ansatte som eksterne målgrupper. Det viser seg også gjeldende i forhold som har å gjøre med HR/ansettelsesprosesser/ HMS og økonomi. At saker håndteres nær virksomheten gir seg utslag både mht kvalitet mot brukerne, og effektivitet mht ressursbruk og resultater, - både ved IMD, og videre i UiS-systemet. Vi opplever at det er for langt mellom sentral fellesadministrasjon på Ullandhaug og virksomheten i Bjergsted, til at de kvalitative- og mest effektive løsningene legges fra sentralt hold.

**=> ... og hvilke fungerer mindre godt?**

IMDs administrasjon opplever å ha god kommunikasjon og samarbeid med flere sentrale administrasjonsenheter. Likevel erfarer vi at flere standardiseringstiltak og felles løsninger for praksis og prosedyrer som berører kjerneoppgavene våre, blir initiert og igangsettes sentralt i UiS uten kontakt med oss. Vi registrerer gjerne først i etterkant

<sup>1</sup> Eks Opptakskontoret (vedr FS), Internasjonalt kontor, IT, og til dels SKA, FS-kontoret.

<sup>2</sup> Fra RUM- samarbeidet: RUM er et profesjonsråd i UH-rådet: Rådet for utøvende musikkutdanning. NaFaD er tilsvarende nasjonalt fagråd innenfor dans. Internasjonalt: Europeisk konservatorieråd (AEC), NordplusMusic/Nordisk konservatorieråd (ANMA) mfl.

RUM-institusjoner: Griegakademiet/UiB, Institutt for musikk/NTNU, Musikkonservatoriet UiT, Fakultetet for kunstfag UiA, og Norges musikkhøgskole, KHiO/Operahøgskolen, og Barratt Dues musikk institutt – Høgskoleavdelingen

at det er vedtatt felles ordninger, prosedyrer eller retningslinjer for en praksis, uten at det er tatt høyde for premisser som er essensielle for de utøvende kunstfagene. Vi opplever ofte at IMD og Bjergsted campus av ulike grunner forbigås, eller glemmes. Det kan gjelde forhold som omhandler institusjonens forskrifter/regelverk og retningslinjer, eller mer operativt; årsrytme og studiehverdag, studieprosesser og verktøy, kommunikasjon og informasjonslinjer, eller internasjonaliseringsarbeid. Det handler også om våre målgrupper og profesjonelle omgivelser, rekruttering, PR og nettsider. Dette skaper problemer for våre studenter og ansatte, og til dels store utfordringer for administrasjon og ledelse i Bjergsted. IMD er (pr gjeldende organisasjonsdesign) på administrasjonsområdet ikke koblet mot sentrale organer, eller delaktig i overordnede administrative prosesser i UiS<sup>3</sup>. Det medfører ofte unødig ekstra ressursbruk (og gnisninger) mellom IMDs administrasjon og kolleger i sentrale enheter; med lokale tilpasninger eller unntaksbestemmelser i etterkant. Fra IMDs side er det oftest opplagte fagspesifikke argumenter som legitimerer våre innspill, og mye kunne vært løst med å ha egne ordninger for IMD i utgangspunktet. Det er ikke alltid klart for oss hvor i administrasjonsapparatet henvendelser om korrigeringer evt skal rettes. For IMDs del løftes derfor særbehov ofte gjennom ledelseslinjen, uten at det nødvendigvis resulterer i endringer eller tilrettelegginger i systemene - slik fagmiljø og ledelse da forventer. IMDs administrasjon jobber kontinuerlig for at en slik organisasjonspraksis ikke skal medføre økt avstand mellom IMDs faglige virksomhet og UiS – eller mellom IMDs fagmiljø og administrasjonen. Dette påvirker dessverre også studentenes opplevelse av studiekvalitet, som IMDs administrasjon må fronte.

Vi frykter mao at økt sentralisering og standardisering av administrative funksjoner og tjenester snarere kan resultere i organisatorisk dekobling enn større sammenkobling mht enhetlig praksis og effektiviseringsgevinster. Vi tror at mer smidige institusjonelle prosesser i UiS' administrasjonsapparat, med større lydhørhet overfor enheters særbehov, kan være mer hensiktsmessig i forhold til UiS' mål og rammer. Dette vil ikke være i konflikt med nasjonale lover og regelverk for UiS' virksomhet, så lenge det handler om institusjonens valg av hensiktsmessige løsninger for å ivareta de ulike fagmiljøene.

**=> Har du/dere forslag til organisatoriske grep som kan fremme høyere grad av tilfredshet med den administrative tjenesteytingen hos interne og eksterne brukere/aktører, målgrupper og interessenter?**

Med de erfaringer vi legger til grunn for dette innspillet, heller vi til OU-notatets forslag om *ulike* organisatoriske prinsipp med utgangspunkt i den faglige virksomhetens kjerne. Administrasjon og støttefunksjoner må tilpasses denne. Vi mener IMD har vesentlige forutsetninger for – og fungerer som en selvstendig enhet i dag. Ordningen som OU-notatet nevner om «schools» tror vi vil være hensiktsmessig for IMD i UiS. Det forutsetter et godt samarbeid mellom IMDs- og sentrale administrasjonsenheter. Gode kommunikasjons- og informasjonsrutiner, medvirkning, kursing og gjensidig kunnskapsdeling mener vi er viktige grep både for IMD og de sentrale administrasjonsenheter. Organisatorisk tilrettelegging av kommunikasjonslinjer og prosesser som inkluderer de ulike enhetene/fagmiljøene i UiS, mener vi kan fremme ønskede resultater. Det vises ellers til oppsummeringer som er gjort under spørsmålene over.

<sup>3</sup> Med et unntak fra de 2 siste årene: semesterstartgruppen.

**=> Hvilke oppgaver mener du/dere egner seg best til henholdsvis å levere lokalt på enhetsnivå, på fakultetsnivå og fra sentralstaben?**

Vi erfarer at nærhet til virksomheten er en forutsetning for god og effektiv administrasjon, og at dette må være utgangspunktet for organisering av det administrative apparatet. Det oppleves et ressurs- og kvalitetstap ved lange kommunikasjonslinjer, og lite kjennskap til virksomheten fra sentralt hold. Hvilke dimensjoner av de ulike administrative ansvarsområdene/oppgavene som egner seg best for de ulike organisasjonsnivåene, kan også avhenge av de ulike fagenhetenes spesialområder. Vi mener at antall enheter på 2. nivå bør økes, og at arbeids- og ansvarsfordeling må tilpasses den enkelte enhet i forhold til det sentrale nivået.

I denne sammenheng nevnes erfaring fra dagens organisasjon; i henhold til gjeldende organisasjonsdesign, er HR-tjenester og økonomifunksjoner tillagt fakultetsnivå. Vi erfarer likevel at svært mye arbeid i tilknytning til disse funksjonene likevel må utføres på instituttnivået i Bjergsted. Dette er det ikke tatt høyde for i organisasjonen. Slike erfaringer mener vi bør tas med i OU-prosessen og utforming av det administrative støtteapparatet.

**=> Hvordan kan man på UiS skape en mer integrert administrasjon på tvers/langs, og en bedre faglig/administrativ samhandling? Hvaslags arbeidsdeling, "mekanismer", arenaer og kanaler trenger man for å få til dette?**

Vi opplever at IMDs virksomhet skiller seg vesentlig fra det øvrige UiS. For å kunne yte nødvendige administrativ støtte til virksomheten, mener vi at en bedre kontakt mellom dages sentrale enheter og det operative nivået er nødvendig. Konturene av arbeidsdelingen som til nå har tegnet seg mellom IMD-administrasjonen og de sentrale enhetene, mener vi kan være et godt utgangspunkt for en vellykket OU-utvikling for IMDs del. Fagadministrative brukerforum, kompetanseutvikling, kommunikasjon og informasjonsflyt mellom administrasjonsenhetene og-nivåene tror vi vil være en styrke for hele UiS-organisasjonen.

07.03.2016,

På vegne av IMDs administrasjon:

Jannicke Fjermestad, Rønnaug Bakke, Merete Bru Frantzen, Lena Crosby Haug, Ole Bjørknes

Hilde Skare  
Kontorsjef

Til Kjersti Melberg og arbeidsgruppe OU-prosess

Fra: Administrativ stab på institutt for grunnskolelærerutdanning, idrett og spesialpedagogikk

Våre synspunkter på noen av spørsmålene på s. 5 i OU-notat:

1. Hindringer for ønsket faglig utvikling kan blant annet være: 1) å tvinge en kompleks organisasjon som UiS inn i stram og ensartet organiseringsform, 2) sentralisere viktige støttetjenester for primæraktivitetene undervisning, forskning og formidling, herunder fag- og studiesaker, markedsføring og HR og 3) ledelsesunderskudd på enhetsnivå (institutt- og senternivå).

4. a) Disse administrative prosessene/tjenestene fungerer i dag godt:

- Studentene på våre studieprogram vet hvem de skal henvende seg til for råd og veiledning, og forholdet mellom faglærere og studiekoordinatorer er ryddig og avklart. Vi har bl.a. svært gode resultater på Studiebarometeret sammenliknet med alle grunnskolelærerutdanninger i Norge.
- Klar ansvarsfordeling mellom vitenskapelig personale, administrativt ansatte og støtte fra fakultetet
- Administrativt ansatte på instituttnivå bidrar til at vitenskapelig ansatte kan bruke mindre tid på oppfølging av studenter, emnerevisjonsarbeid, kvalitetssikringsarbeid m.m. enn de ellers ville måtte gjøre.
- forholdet mellom institutt og fakultetsadministrasjon er godt, og det gjelder i særdeleshet fag- og studiesaker.
- Praksis er sentralt i profesjonsutdanninger, ikke bare praktisk gjennomføring, men å få til integrasjon av praksis og undervisningsfag og å ha god dialog med våre 50 praksisskoler, langt over hundre praksislærere og 10 skoleeiere. Dette fungerer godt i dag.
- Vi mener at studieprogramorganisering er ressursmessig effektivt – i alle fall for rammeplanstyrte, tverrfaglige profesjonsutdanninger, som lærerutdanningene er. Matriseorganisering vil sannsynligvis kreve mer administrativ koordinering enn det som er behovet i dag.
- IT-tjenester, rombestillingstjenester, bibliotek, drift, fungerer godt i dag, mye av rekrutteringsarbeidet fungerer godt.
- Bistand til markedsføring er blitt VELDIG bra etter at det ble ansatt en person på fakultetet.

4. b) Disse administrative tjenestene/prosessene fungerer ikke fullt så godt i dag:

- Det er uklare grenser mellom hvem som gjør hva på ulike nivå knyttet til FS.
- Det er uklart hva Internasjonalt kontor gjør konkret for studenter. Man burde hatt en person som var på fakultetsnivå som var tilgjengelig for råd og veiledning mht internasjonalisering overfor studentene – som har kompetanse om de ulike studieprogrammernes rammer og begrensninger. Det gjelder også mottak av internasjonale gjester, gjesteforskere og lignende

- Det samme gjelder veiledningstjenester for potensielle søkere. I dag er veiledningstjenesten sentralisert, og de har ikke alltid nødvendig detaljkunnskap om de ulike studieprogrammene.

5. Vi har i forrige punkt indikert hva vi bl.a. synes skal være sentralisert og hva som skal være desentralisert.

6. Siste del i setningen i spørsmål 6 forutsetter at den *faglig-administrative samhandling* ikke fungerer godt i dag. Dette kjenner vi oss ikke igjen i. Som studie- og praksiskoordinatorer ansatt i administrative stillingskategorier, samarbeider vi i det daglige tett med vitenskapelig ansatte. Vi får jevnlig rosende og takknemlig omtale for arbeidet vi gjør av våre vitenskapelige kolleger. Hvis samhandlingen i dag på UiS ikke er god, hva begrunnes det i?

Vi er kjent med at på andre enheter og fakulteter kan administrativt ansatte ha et annet og lavere formelt kompetansenivå enn tilfellet er på HUM, hvor de fleste har master/hovedfag. Kan lav formell kompetanse og kanskje liten eller mangelfull opplæring bidra til at administrative oppgaver ikke håndteres godt nok? Vi vet også at på andre enheter utfører vitenskapelig ansatte "studiekoordinator-oppgaver" som hos oss utføres av administrativt ansatte. Dette bidrar til å holde antall administrativt ansatte på et lavt nivå – men det fjerner ikke de administrative oppgavene. Tvert i mot – vitenskapelig ansatte brukes til dette i stedet for å få frigjort tid til forskning og undervisning.

7. Vi ønsker ikke å ta stilling til ledelsesmodell nå, men vi mener at dersom man skal fortsette med valgt rektor, så må valgereglementet endres slik at en stemme fra en administrativt ansatt veier likt med en stemme fra vitenskapelig ansatte.

8. Vi synes en modell med minst tre nivåer er hensiktsmessig i en organisasjon med 12-1300 ansatte. Hvis fakultetsnivå kuttes ut, må administrative støttefunksjoner bygges opp på instituttnivå OG på institusjonsnivå. Det vil gå svært kort tid før nye lederfunksjoner "presses fram" fordi bemanningen øker på begge nivå. Da vil man være tilbake på minst tre nivåer. Alternativt: Hvis instituttnivået kuttes, hvordan skal fakultetsledelsen ivareta lederansvar overfor 3-400 ansatte? Da må man dele inn de ansatte på en eller annen form for avdelinger. Disse må ledes og ha budsjetter. Ergo er man tilbake på tre nivåer.

Vi mener det største problemet i dag er at enkelte instituttleder har for mange vitenskapelig ansatte. Vårt institutt kunne med fordel hatt 2-3 "seksjonsledere" eller i det minste en nestleder slik at instituttleder ikke alene hadde personalansvar for 70 medarbeidere. En nestleder for de største instituttene ville vært en pragmatisk og effektiv måte å løse ledelsesunderskuddet på, uten å endre en organisasjonsstruktur som vi mener i *store* trekk fungerer hensiktsmessig for våre studenter, vitenskapelig ansatte, skoleiere og praksislærere – og oss.

Med hilsen

Kjersti Gjedrem, studiekoordinator grunnskolelærerutdanningene 1-7. trinn og 5-10. trinn

Kitty Garborg, praksiskoordinator for grunnskolelærerutdanningene

Hege Barker, studiekoordinator for Master i utdanningsvitenskap  
Kari Anne S. Malmo, studiekoordinator idrett og praksiskoordinator for GLU  
Mona Østerhus, studiekoordinator for EMMIR og for grunnskolelærerutdanning 1. -  
7. trinn deltid  
Birgitte Tysdal, kontorsjef





## Uttalelse fra administrasjonen ved Institutt for kultur- og språkvitenskap om prosjektgruppens arbeidsnotat

Administrasjonen ved IKS har lest avsnittet om «Administrativ organisering ved UiS» i prosjektgruppens arbeidsnotat med stor interesse. Det er vanskelig å være uenig i prinsippene og målsettingene for administrativt arbeid som skisseres, da disse er svært generelle. Det vi imidlertid reagerer på, er virkelighetsbeskrivelsen under punkt 3.3, «Utfordringer ved dagens administrative organisering». Vi kjenner oss ikke igjen i beskrivelser som

*Slik prosjektgruppen vurderer det, har ikke desentraliseringen bidratt til bedre integrasjon av det administrative apparatet og de administrative tjenestene.*

Hvordan har prosjektgruppen gjort denne vurderingen? Har de kjennskap til hvordan de administrative tjenestene ved Det humanistiske fakultet faktisk utføres?

Videre skriver prosjektgruppen at desentralisering har

*[...] bidratt til større klarhet i ansvars- og arbeidsdelingen mellom nivåene og enhetene, fragmentering av oppgaver og kompetanse/ressurser, fremvekst av mange lokale modeller og praksiser, liten grad av spesialisering/profesjonalisering, samt svak og/eller ujevn kvalitet på tjenestene/oppgaveutførelsene [...]*

Instituttadministrasjonene ved Det humanistiske fakultet er veldrevne enheter med høyt kvalifisert og dedikert bemanning. Nettopp nærheten til primærvirksomheten er det som setter oss i stand til å levere gode administrative tjenester, tilpasse løsninger og støtte best mulig opp om institusjonens virksomhet.

I arbeidsnotatet forutsetter prosjektgruppen at

- 1) Det er store utfordringer ved dagens organisering, og at
- 2) disse er særlig knyttet til den funksjonsorienterte organiseringen og den store graden av desentralisering av administrative oppgaver.

Administrasjonen ved IKS er uenige i disse grunnpremissene. Vi mener at dagens organisering er hensiktsmessig, vi samarbeider godt med fakultets- og sentraladministrasjonen og vi opplever oss verdsatt av instituttleder og de vitenskapelig ansatte ved instituttet.

UiS, 01.03.2016

Administrasjonen ved IKS:

Signe Ekenberg, studiekoordinator for masterprogrammer

Ingun Leidland, kontorsjef

Tina Dykesteen Nilsen, studiekoordinator for bachelorprogrammer og årsstudier

Anne-Marie Nygaard, studiekoordinator for lektorutdanning og PPU

Benthe Lill Wian, praksiskoordinator for lektorutdanning og PPU

