

HiOA underveis mot strategiske mål?

Ekstern underveisevaluering av styring og ledelse, faglig og administrativ organisering, Høgskolen i Oslo og Akershus

Kyrre Lekve, Svein Kyvik, Bjørn Stensaker, Agnete Vabø, Mari Elken, Trude Røsdal og Audun Gleinsvik

Rapport 14/2014

HiOA underveis mot strategiske mål?

Ekstern underveisevaluering av styring og ledelse, faglig og administrativ organisering, Høgskolen i Oslo og Akershus

Kyrre Lekve, Svein Kyvik, Bjørn Stensaker, Agnete Vabø, Mari Elken, Trude Røsdal og Audun Gleinsvik

Rapport 14/2014

Rapport 14/2014

Utgitt av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning
Adresse PB 5183 Majorstuen, NO-0302 Oslo. Besøksadresse: Wergelandsveien 7, 0167 Oslo

Oppdragsgiver Høgskolen i Oslo og Akershus
Adresse Postboks 4 St. Olavs plass, 0130 Oslo

Trykk Link Grafisk

ISBN 978-82-7218-995-1
ISSN 1892-2597 (online)

www.nifu.no

Forord

Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) ga NIFU i oppdrag å gjennomføre en underveisevaluering av høgskolen i februar 2014. HiOA ønsker en vurdering av i hvilken grad den strukturen som er valgt etter fusjonen i 2011 understøtter høgskolens strategi, profil og egenart. Underveisevalueringen er delt i tre faser. Med denne rapporten presenterer vi resultatene fra fase 1 der vi har kartlagt og identifisert utfordringer ved dagens organisasjonsstruktur som rolle- og oppgavefordeling, ansvars- og myndighetsfordeling, samhandlings- og koordineringsmekanismer. På denne bakgrunn foreslår vi mulige tema for endringer i organisasjonsdesign som kan analyseres videre i evalueringens andre fase.

Prosjektgruppa har bestått av Kyrre Lekve (prosjektleder), forskerne Svein Kyvik, Bjørn Stensaker, Agnete Vabø, Mari Elken, Trude Røsdal, konsulent Inger Henaug (NIFU) og Audun Gleinsvik (fra underleverandør Proba). Prosjektgruppa har utviklet rapporten sammen. Mari Elken og Trude Røsdal har stått for hovedtyngden av intervjuene. Takk til Arbeidsutvalget og sekretariatet ved HiOA for tett og meningsfylt samarbeid og takk til alle som har stilt opp til intervjuer.

Oslo, 11. april 2014

Sveinung Skule
Direktør

Nicoline Frølich
Forskningsleder

Innhold

Sammendrag	9
1 Innledning	15
1.1 Bakgrunnen for evalueringen	15
1.2 Mandatet for evalueringen.....	16
1.3 Gjennomføring av evalueringen.....	16
1.4 Forholdet mellom måloppnåelse og organisasjonsdesign.....	19
2 HiOA i det norske samfunnet	20
2.1 Innledning	20
2.2 Etableringen av HiOA.....	21
2.2.1 HiOA – et konglomerat av tidligere høyskoler.....	21
2.2.2 Fusjonen mellom HiO og HiAk i 2011	21
2.2.3 En organisasjon – to studiesteder	23
2.3 HiOAs strategiske veivalg: Strategi 2020 og Strategi for universitetssetting.....	24
2.3.1 Metode for å evaluere Strategi 2020 og Universitetsstrategien.....	24
2.3.2 Gjennomføring av Strategi 2020.....	25
2.3.3 Gjennomføring av «Universitetsstrategien»	32
2.4 HiOAs plassering i institusjonsstrukturen i høyere utdanning.....	32
2.4.1 Styring, ledelse og strategi internasjonalt	33
2.5 HiOAs forhold til omgivelsene	33
2.5.1 Omgivelsenes vurdering av HiOA.....	34
2.5.2 Er HiOAs organisasjonsdesign riktig utformet for å kommunisere høyskolens egenart og profil?	35
2.6 Spenninger i målstrukturen.....	35
3 Organisering av den faglige virksomheten	37
3.1 Innledning	37
3.2 Organisasjonsmodellen.....	37
3.2.1 Bakgrunnen for valget av nåværende fakultetsstruktur	37
3.2.2 Bakgrunnen for valget av nåværende instituttstruktur.....	38
3.2.3 Organisering av tverrfaglig samarbeid	39
3.2.4 Organisering av forskningsgrupper.....	39
3.3 Fakultetene ved HiOA	40
3.3.1 Fakultet for helsefag (HF).....	40
3.3.2 Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier (LUI)	42
3.3.3 Fakultet for samfunnsfag (SAM).....	44
3.3.4 Fakultet for teknologi, kunst og design (TKD).....	46
3.4 Synspunkter på organiseringen i fakulteter og institutter.....	47
3.4.1 Synspunkter på tverrfaglig samarbeid og forskergrupper.....	48
3.5 Forholdet mellom fakultets- /instituttstruktur og utdanningsprogrammene.....	50
3.6 Sentrene	51
3.6.1 Senter for profesjonsstudier (SPS).....	51
3.6.2 Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring (NAFO).....	51
3.6.3 Senter for velferds- og arbeidslivsforskning (SVA).....	51
3.6.4 Oppsummering av intervjuene om sentrene	51
4 Organisering av det administrative arbeidet	52
4.1 Bakgrunnen for valget av nåværende administrasjonsstruktur.....	52
4.2 Fellesadministrasjonen.....	54
4.2.1 Fellesadministrasjonen – oppgaver og organisering	54
4.2.2 Administrativt tilsatte i sentralledet ved utvalgte UH-institusjoner.....	55
4.2.3 Fordeling mellom administrativt og faglig tilsatte.....	56
4.2.4 Oppsummering av intervjuene.....	57
4.3 Fakultetsadministrasjonen.....	58
4.3.1 Fakultetsadministrasjonen – oppgaver og størrelse.....	58
4.3.2 Oppsummering av intervjuene.....	59
4.3.3 Fagpersonalets vurdering av om studieprogrammet har god administrativ støtte.....	60
4.4 Forholdet mellom felles- og fakultetsadministrasjonen.....	61
4.4.1 Arbeidsdelingen mellom felles- og fakultetsadministrasjonen	61
4.4.2 Oppsummering av intervjuene.....	61

5	Styring og ledelse på institusjonsnivå.....	63
5.1	Innledning.....	63
5.2	Bakgrunnen for valg av styrings- og ledelsesmodell	63
5.3	Erfaringer med todelt og enhetlig ledelse på institusjonsnivå	65
5.4	Høgskolestyret	67
5.5	Rollene til rektor, prorektor og høgskoledirektør	68
5.6	Utvalgsstrukturen på institusjonsnivå.....	69
5.7	Oppsummering av intervjuene om styring på institusjonsnivå	70
5.7.1	Vurderinger av utvalgsstrukturen ved høgskolen	70
6	Styring og ledelse på fakultetsnivå	72
6.1	Innledning.....	72
6.2	Erfaringer med todelt og enhetlig ledelse på fakultetsnivå	72
6.3	Fakultetsstyret.....	73
6.3.1	Fakultetsstyrets formelle posisjon og oppgaver	73
6.3.2	Oppsummering av intervjuene	73
6.4	Fakultetenes faglige og administrative ledelse	74
6.4.1	Dekanens formelle posisjon og oppgaver	74
6.4.2	Oppsummering av intervjuene	74
6.4.3	Prodekan.....	74
6.4.4	Fakultetsdirektør.....	75
6.4.5	Rolle- og oppgavefordeling mellom dekan og fakultetsdirektør – oppsummering av intervjuene	75
6.5	Ledelsesrelasjoner på fakultets- og instituttnivå.....	75
6.5.1	Oppsummering av intervjuene	75
6.6	Utvalgsstrukturen på fakultetsnivå	76
6.6.1	Vurdering av utvalgsstrukturen på fakultetsnivå.....	76
7	Styring og ledelse på instituttnivå.....	78
7.1	Innledning.....	78
7.2	Erfaringer med valgt og tilsatt instituttleder	79
7.3	Instituttleder.....	79
7.3.1	Instituttleders formelle posisjon og oppgaver	79
7.3.2	Oppsummering av intervjuene	80
7.4	Studieleder	80
7.4.1	Studieledernes formelle posisjon og oppgaver.....	81
7.4.2	Oppsummering av intervjuene	81
7.5	Instituttrådet	81
7.5.1	Instituttrådets formelle posisjon og oppgaver	82
7.5.2	Oppsummering av intervjuene	83
7.6	Relasjonen mellom instituttledelsen og fagpersonalet.....	83
7.6.1	Fagpersonalets vurderinger av kommunikasjonen med instituttledelsen	83
7.6.2	Fagpersonalets vurderinger av muligheten for medinnflytelse på instituttet.....	84
7.6.3	Fagpersonalets vurderinger av prosessene rundt faglige prioriteringer	85
8	Samhandling, styringslinjer og beslutningsstruktur.....	87
8.1	Styringslinjer og beslutningsstruktur	87
8.2	Trekk ved styringslinjene og beslutningsstrukturen som hemmer HiOAs måloppnåelse.....	88
8.2.1	Vurdering av styring og ledelse på institusjonsnivå.....	88
8.2.2	Vurdering av styringslinjer mellom institusjonsnivået og resten av organisasjonen	88
8.2.3	Beslutningsstruktur og legitimitet	89
8.2.4	Faglig-administrativt samspill.....	90
8.2.5	Utvalgsstruktur	91
8.3	Delt eller enhetlig ledelse.....	91
8.4	Relasjoner	92
8.5	Mulige forslag om relasjoner, styringslinjer og beslutningsstruktur.....	93
8.5.1	Gjennomgang av styringslinjer og beslutningsstruktur	93
8.5.2	Gjennomgang av mandater og fullmakter	94
8.5.3	Gjennomgang av utvalgsstrukturen	94
9	NIFUs forslag til HiOAs styre om arbeid i fase 2.....	95
9.1	Innledning.....	95
9.2	Faglig organisering	96
9.2.1	Fakultet for helsefag.....	96
9.2.2	Studieprogrammer – alle fakulteter	96
9.2.3	Faglig organisering og Strategi 2020	96

9.3	Styringslinjer og beslutningsstruktur	96
9.4	Oppgavefordeling og rolleforståelse	97
9.5	Hvordan realisere universitetsambisjonen?	97
9.6	Risikovurdering og kost/nytteanalyse av tiltakspunktene	98
Referanser		100
Vedlegg 1. Utdanningsprogrammer ved HiOA		103
Vedlegg 2. Beskrivelse av fakultetene og instituttene ved HiOA		105
	Fakultet for helsefag (HF)	105
	Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier (LUI)	109
	Fakultet for samfunnsfag (SAM)	113
	Fakultet for teknologi, kunst og design (TKD)	117
Vedlegg 3. Beskrivelse av sentre ved HiOA		120
	Senter for profesjonsstudier (SPS)	120
	Senter for velferds- og arbeidslivsforskning (SVA)	120
	Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring (NAFO)	121
Tabelloversikt		123
Figuroversikt		125

Sammendrag

Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) er resultat av fusjonen mellom Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus fra 1. januar 2011. Denne rapporten oppsummerer resultatene fra fase 1 i «Ekstern underveisevaluering av styring og ledelse, faglig og administrativ organisering, Høgskolen i Oslo og Akershus». Hovedformålet med evalueringen er å gjennomføre en analyse av i hvilken grad dagens organisasjonsdesign understøtter realiseringen av Strategi 2020 og nasjonale utdannings- og forskningspolitiske føringer. Fase 1 er en kartleggingsfase der formålet å identifisere og avgrense de viktigste utfordringene ved dagens organisasjonsdesign, mens fase 2 skal vurdere tiltak innenfor de prioriterte utfordringene.

Vi konkluderer med at det er utfordringer knyttet til styringslinjer og beslutningsstruktur ved HiOA. Dette gjelder særlig oppgavefordeling og rolleforståelse. Her foreslår vi at den faglige organiseringen kan gjennomgås nærmere, og at det faglig-administrative samarbeidet kan forbedres. NIFU forstår videre at det i fase 2 av evalueringen foretas en sammenlikning av HiOA med relevante institusjoner både i nasjonalt og internasjonalt for å klarere beskrive utfordringene HiOA står overfor gitt at de skal realisere ambisjonen om å bli et profesjonsrettet universitet.

Vi har gjennomført en omfattende intervjuopprosess av både eksterne representanter, ledere på alle nivåer og andre tilsatte – både UF-tilsatte og TA-tilsatte. Over 80 personer har blitt intervjuet, de fleste individuelt. Vi har gjennomgått omfattende mengder dokumenter fra før fusjonen og fram til i dag, og vi har også sett dette opp mot andre datakilder, blant annet en stor spørreundersøkelse blant vitenskapelige tilsatte ved alle universitet og høgskoler, der 437 UF-tilsatte fra HiOA har svart. Dette har NIFUs prosjektgruppe brukt til å komme fram til en situasjonsbeskrivelse som danner grunnlaget for å utforme problemstillinger som skal studeres nærmere i fase 2.

HiOAs måloppnåelse for Strategi 2020

HiOAs strategidokument («Ny viten - Ny praksis. Strategi 2020 for Høgskolen i Oslo og Akershus» fra 2012 angir hovedmål innenfor fire områder, med en rekke tilhørende strategiske prioriteringer. I tillegg er det et vesentlig og gjennomgående mål å oppnå status som universitet. De fire målene er:

- Hovedmålet innenfor området *utdanning* er at «HiOA skal være internasjonalt ledende på profesjonsutdanninger».
- Hovedmålet innenfor *forskning og utviklingsarbeid* er at «HiOA skal være i front på profesjonsrelevant forskning og utviklingsarbeid»
- Hovedmålet for *samfunnsrettet virksomhet og formidling* er at «HiOA skal utfordre og utvikle profesjonene i samspill med samfunns- og næringsliv, og være en aktiv pådriver og aktør i samfunnsdebatten»

- Hovedmålet for *menneskelige og økonomiske ressurser* er at «HiOA skal være et lærende og nyskapende arbeidssted som organiserer og utvikler virksomheten og ressursene målrettet og effektivt»

Basert på HiOAs rapporter til Kunnskapsdepartementet har vi gjennomgått hvordan disse målene har blitt operasjonalisert og hvor god måloppnåelsen har vært. For at en strategi skal kunne lykkes må målene og tiltakene være hensiktsmessige. Samtidig er det viktig å ta i betraktning at grad av måloppnåelse ved HiOA, som i alle organisasjoner, også påvirkes av en rekke utenforliggende forhold.

HiOA har i stor grad iverksatt tiltak som følger opp målene på en hensiktsmessig måte. HiOA har et sett måleparametere som reflekterer/presiserer hovedmålene i Strategi 2020. Imidlertid eksisterer det i mindre grad gode mål for hvordan de enkelte strategiene under hovedmålene skal følges opp. Mangel på mål og indikatorer for delstrategiene er en svakhet ved HiOAs oppfølging av Strategi 2020, fordi det svekker mulighetene til å identifiserer hva som påvirker evnen til å nå hovedmålene.

På nasjonale styringsparametere for utdanning gjør HiOA det omtrent som resten av den statlige høgskolesektoren, selv om HiOA er en høgskole med høy søkning og dermed høy inntakskvalitet. HiOA har satt seg høyere mål, men når dem ikke. Også innenfor forskning og utvikling ligger HiOA bak sine egne målsettinger. Spesielt blir det fremhevet at HiOA ikke klarer å heve andelen med førstestillingskompetanse i tråd med sine målsettinger. HiOA har tydelig framgang i antall presseoppslag og har iverksatt en rekke tiltak, som Organisasjonsutviklingsprosjektet, arbeidsmiljødag og HiOA-skolen, for å skape en veldrevet organisasjon der de tilsatte trives. Vi har sett i arbeidet med fase 1 at det kan være trekk ved HiOAs organisasjonsdesign som bidrar til at HiOA ikke når sine mål.

Faglig organisering

Etter en del debatt ble dagens struktur med fire fakultet valgt da høgskolene slo seg sammen i 2011. Fra intervjuene opplever vi at det er stor grad av ro omkring fakultetsstrukturen ved tre av fakultetene – Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier (LUI), Fakultet for samfunnsfag (SAM) og Fakultet for teknologi, kunst og design (TKD). Våre informanter mener i stor grad at disse fakultetene utgjør en hensiktsmessig ramme å arbeide innenfor. Ved Fakultet for helsefag (HF) er det fremdeles uløste strukturelle utfordringer i den faglige organiseringen. Dette er særlig knyttet opp mot at sykepleierutdanning ligger under to forskjellige institutter. En eventuell løsning på dette må balanseres opp mot de mindre, helsefaglige utdanningene som også finnes innenfor fakultetet.

Det er heller ikke stor uro rundt instituttstrukturen blant våre informanter. Det er likevel mange som fremholder at det er krevende å drive instituttene som kraftsentrum for aktiviteten ved HiOA. Markant størrelsesforskjell mellom instituttene blir påpekt som en utfordring. Det er også mange som mener det er utfordrende for instituttledere å være strategiske aktører når det er liten tilgang på administrative ressurser. Mange av studieprogrammene synliggjøres ikke utad i tilstrekkelig grad. Organiseringen av de enkelte utdanningsprogrammene innenfor rammen av fakultets- og instituttstrukturen har ikke alltid funnet sin plass, og det eksisterer allerede ambisjoner om å opprette egne «shools» som kan profilere utdanninger på en mer effektiv måte. Hvordan høgskolen skal kunne utvikle en «tydelig utdanningsprofil» vil være et aktuelt tema i fase 2. Utdanningsprofilen henger nært sammen med forskningsprofilen, og her vil det være en problemstilling å se på sammenhengen, forbindelseslinjene og koordineringen mellom forskningen som gjøres ved Senter for Profesjonsstudier (SPS), ved de ulike fakultetene, og ved de to nye forskningsinstituttene som er integrert i høyskolen (Senter for Velferds- og Arbeidslivsforskning, SVA).

Administrativ organisering

HiOA har valgt en modell uten en egen instituttadministrasjon. Det er forholdsvis stor oppslutning om å ha det administrative tyngdepunktet på fakultets- og institusjonsnivået. På instituttnivå etterlyses det mer dedikert støtte (se over), men i liten grad at tunge administrative tjenester (eks. studieadministrasjon, økonomi og HR) skal flyttes ut til instituttene.

På fakultetsnivå er det enhetlig ledelse og Fakultetsdirektøren leder det administrative arbeidet på fullmakt fra dekan.

Fellesadministrasjonen er organisert i fire avdelinger (Avdeling for forskning og bibliotek, Avdeling for studier, utdanningskvalitet og internasjonalisering, Avdeling for samfunnskontakt og kommunikasjon og Avdeling for ressursutvikling og infrastruktur).

HiOA som helhet har en høyere andel administrativt tilsatte enn andre universitet eller store høyskoler. Noe av dette kan tilskrives effekter av fusjonen med stor administrativ belastning kombinert med at alle fikk beholde sin ansettelse. HiOA ser også ut til å ha organisert det meste av administrative tjenester internt, noe som også kan gi en høy andel administrativt tilsatte.

Styring og ledelse på institusjonsnivå

HiOA har todelt ledelse, med valgt rektor og tilsatt høgskoledirektør, der rektor er styrets leder og høgskoledirektøren styrets sekretær.

Ut fra intervjuene og sammenlikninger med andre UH-institusjoner, framstår HiOA som «mer todelt» enn andre høyskoler og universitet som har todelt ledelse. Det oppleves at den administrative styringslinjen har blitt profesjonalisert og har blitt mer opptatt av strategisk ledelse. Den administrative styringslinjen er preget av ønske om høy gjennomføringsevne, mens den faglige styringslinjen er mer preget av behov for forankring, der legitimitet står sentralt. Det er flere som ser problemer med at høgskolen har todelt ledelse, og mener det kan føre til at det blir uklare myndighetsforhold. Det er likevel få som signaliserer tydelige preferanser for valgt eller tilsatt rektor. Utvalget vi har intervjuet er dominert av personer i en eller annen form for lederposisjon, og de heller mot at de ønsker tilsatt rektor. De fleste er imidlertid av den oppfatning at flertallet blant de tilsatte ønsker valgt rektor. Før fusjonen var det et tydelig argument for todelt ledelse at det ville være uheldig med tilsatt rektor og ekstern styreleder, da man risikerte at både rektor og ekstern styreleder ikke hadde inngående kjennskap til de to høgskolene som skulle slå seg sammen. Vi kan ikke se at dette argumentet har spesielt sterk vekt i dag.

Styring og ledelse på fakultetsnivå

Hvert fakultet ledes av en dekan som er tilsatt på åremål. Dekan rapporterer til rektor i saker av faglig art og til høgskoledirektør i saker av administrativ art. Resultatansvaret ligger til dekanen.

Fakultetsdirektøren er fast tilsatt og rapporterer til dekanen og er delegert myndighet i administrative saker. Fakultetene har egne styrever som ledes av ekstern styreleder oppnevnt av HiOA-styret.

Fakultetene har dessuten egne prodekaner for utdanning og for FoU.

Fakultetsstyrene oppfattes som viktige, selv om det blir påpekt at de i større grad fungerer som råd enn som styrever. Dekan rapporterer til rektor/høgskoledirektør, og ikke til styret. Det er relativt bred oppslutning om at dekan skal være tilsatt. Det er få meninger om fakultetsdirektør og prodekaner, men noen tenderer i retning av at disse rollene er med på å pulverisere dekanens ansvar.

Styring og ledelse på instituttnivå

Ved opprettelsen av HiOA ble det vedtatt at instituttene ikke skulle ha egne styrever, men et rådgivende organ for instituttleder (instituttråd). Det ble vedtatt at instituttleder skulle tilsettes og ikke velges blant de tilsatte, og at det skulle etableres et fjerde ledelsesnivå ved institutter med flere utdanningsprogrammer gjennom tilsetting av studieledere.

Noen av våre informanter mener instituttrådene fungerer overraskende bra, men hovedbildet er at instituttrådene ikke anses som særlig viktige eller sterke. Instituttleder blir av mange fremhevet som en av de mest krevende posisjonene i HiOA på grunn av manglende administrativ støtte. Studielederne opplever ikke at de har sterk formell posisjon, mens tilsatte har en tendens til å mene at studielederne utgjør et ytterligere nivå som øker avstanden til fakultetet.

Utvalgsstruktur

HiOA har et bredt sett med utvalg, der utvalgene på fakultetsnivå speiler utvalgene på institusjonsnivået. Likevel har utvalg med likelydende navn ulike ansvar og oppgaver, nedfelt gjennom en rekke skriftlige dokumenter. Likevel oppfatter mange av informantene at det er uklårheter mellom ulike nivå, og også mellom utvalg på samme nivå i organisasjonen. Forholdet mellom studieutvalg på fakultet og institusjon og forholdet mellom studieutvalg og doktorgradsutvalg er relasjoner som ofte problematiseres. Internasjonalt utvalg fremheves som et utvalg som er løst koblet til den operative aktiviteten.

Trekk ved styringslinjer og beslutningsstruktur som kan hemme måloppnåelse

Det er fem områder som på ulike måter kan virke hemmende på HiOAs måloppnåelse.

Den tydelige todelingen på institusjonsnivå kommer fram som motsetninger mellom Fellesadministrasjonen og deler av resten av organisasjonen. HiOA har bevisst rekruttert administrative ledere med kompetanse fra utenfor UH-sektoren. Møtet mellom ledere med erfaring fra privat næringsliv og høgskoletilsatte akademikere har medført gnisninger. Dette møtet mellom ulike logikker er kjent fra UH-sektoren, men er svært tydelig ved HiOA. Mens FA er preget av en eksekverende ledelsesmodell der effektivitet er viktig, er den tradisjonelle beslutningsprosessen ved en høgskole preget av forankringsprosesser der legitimitet står sentralt.

Styringslinjene mellom den enkelte tilsatte og det sentrale nivå (og visa versa) går gjennom fakultetsnivået. Dekan er knutepunktet både i den faglige og administrative styringslinjen. Dette skaper utfordringer både med hensyn til effektivitet og legitimitet. For det første blir oppgavemengden, koordineringsutfordringen og ansvaret som ligger på dekanene stort. Rent kapasitetsmessig er det utfordrende å skulle kanalisere informasjon videre til de rette styringslinjer på en hensiktsmessig måte. Dekan må både opptre som talsperson for faglige og administrative interesser nedenfra og ovenfra. Fakultetsnivået blir (blant annet) av denne grunn framhevet som et problem både for kommunikasjon, styring og ledelse og for gjennomføring av tiltak styret, ledelsen og andre organ har blitt enige om på institusjonelt nivå.

Å finne en hensiktsmessig balanse mellom effektivitet og legitimitet ser ut til å være en utfordring ved HiOA. En betydelig del av informantene opplever at de formelle organene, som instituttrådene og fakultetsstyrene har liten innflytelse. På den andre siden oppleves det at fakulteter og institutter har liten evne til å gjennomføre beslutninger som er vedtatt.

En hensiktsmessig og effektiv administrativ organisering er en forutsetning for at en UH-institusjon skal fungere godt og nå sine mål. Det er flere mindre utfordringer som til sammen utgjør et problemfelt: Det etterlyses noe mer administrativ støtte på instituttnivået. Resultater fra en spørreskjemaundersøkelse gjennomført blant fagpersonalet i 2013 indikerer at det er noe mer misnøye med administrativ støtte fra de UF-tilsatte enn på andre høgskoler og universitet. Det er en gjenkjennbar motsetning mellom UF-tilsatte og TA-tilsatte, men den er noe sterkere enn ved andre høgskoler og universitet. De TA-tilsatte har høy faglig bevissthet og ser seg i større grad som medspillere og samarbeidspartnere enn som sekretærer. Det er gnisninger mellom FA og deler av resten av organisasjonen. Balansen mellom å yte støtte til de vitenskapelig tilsatte på en rasjonell måte og kravet til å ha en effektiv organisasjon er en utfordring som må finne sin løsning uten å skape unødvendige konflikter. Dette er med på å skape et godt arbeidsmiljø og gode forutsetninger for å oppnå målsettingene.

Utvalgsstrukturen og forholdet mellom utvalg på sentralt nivå og på fakultetsnivå bør tenkes gjennom på ny. Det er tre forhold ved utvalgsstrukturen som er av betydning for om strukturen støtter opp under institusjonens mål. For det første må utvalgsstrukturen være rasjonell og effektiv for å sikre gode prosesser og avgjørelser. Den må være preget av en klar arbeidsfordeling, og tydelige mandat for de utvalgene som eksisterer. For det andre bør beslutningsprosedyrene bidra til handlekraft og eliminering av «dobbeltbehandling» av saker. Samtidig vil vi understreke at utvalg ved universitet og

høgskoler også har en annen funksjon – som virkemiddel for å skape legitimitet og for å forankre beslutninger. Dette hensynet taler for at utvalgsstrukturen bør omfatte kjerneområdene ved HiOA.

Anbefalinger til fase 2 – prioriterte problemstillinger

På grunnlag av de funn vi har gjort i fase 1 forstår vi at fase 2 av evalueringen går videre med følgende problemstillinger.

Løse de strukturelle utfordringene ved HF og undersøke forskjellene mellom fakulteter og institutter

På grunnlag av erfaringene i fase 1 mener vi ikke det er behov for noen omfattende ny utredning om struktur og organisering ved HiOA, men det er viktig å løse de strukturelle utfordringene ved HF. Vi må likevel stille oss spørsmålet om fagene ville bli bedre profilert gjennom andre organisasjonsformer, for eksempel gjennom nye strukturer som «schools». Vi anbefaler at vi ser nærmere på om det er viktige forskjeller mellom fakultet og institutt som kan forklare hvorfor ikke HiOA når sine mål. Dette kan igjen ha konsekvenser for faglig organisering.

Gå gjennom styringslinjer, beslutningsstruktur, mandater, fullmakter og utvalgsstruktur

Fase 1 har avdekket en rekke utfordringer innen styringslinjer og beslutningsstruktur. Vi har identifisert tre områder som bør vurderes nærmere i fase 2:

- Gjennomgang av styringslinjer og beslutningsstruktur: Vi mener det er behov for å undersøke om HiOA har hensiktsmessige styringslinjer og beslutningsstrukturer som ivaretar behov for forankring og deltakelse
- Gjennomgang av mandater og fullmakter: Vi mener det er behov for å gå dypere inn i hvilke erfaringer som er høstet siden fusjonen, og hvilke overlapp som eksisterer mellom ulike arbeids- og fullmakter.
- Gjennomgang av utvalgsstruktur: Vi anbefaler at det gjøres reformer i utvalgsstrukturen som sikrer balansen mellom effektivitet og forankring.

Fra vedtakene i forbindelse med fusjonen går det også fram at det skal foretas en ny vurdering av om HiOA skal ha enhetlig ledelse med ekstern styreleder eller todelt ledelse om i dag. Dette er en beslutning som til slutt må gjøres av høgskolestyret, men vi anbefaler å gå gjennom hvordan de ulike begrunnelsene har endret seg siden fusjonen i 2011. Noen av disse endringene er skissert i denne rapporten. I vurderingen vil vi legge særlig vekt på om tydeliggjøringen av profesjonsprofilen og behovet for å kommunisere profesjonsprofilen utad bør få noen implikasjoner for spørsmålet om enhetlig eller delt ledelse.

Anbefalinger om å realisere universitetsambisjonen

Vår vurdering er at arbeidet med universitetsambisjonen må legges opp i to hovedspor. Det ene handler om å oppfylle de formelle kravene forvaltet av NOKUT. Her er HiOA i full gang, og hvorvidt de lykkes vil være avhengig av endringer og forbedringer som gjøres som resultat av fase 2. Det andre handler om det politiske sporet. Vi anbefaler at det foretas en vurdering av hva HiOA kan lære av sammenlikninger med andre relevante høgskoler og universitet nasjonalt og internasjonalt. Det kan videre være aktuelt å gjøre en vurdering av de politiske rammebetingelsene og den samfunnsmessige konteksten HiOA arbeider innenfor og gi vurderinger av hensiktsmessige tiltak for å nå fram til politiske myndigheter.

1 Innledning

1.1 Bakgrunnen for evalueringen

Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus fusjonerte 1. august 2011 og er nå landets største statlige høyskole med ca. 17 000 studenter og ca. 1 850 tilsatte. Den nye høyskolen fikk navnet Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) og har studiested i Pilestredet i Oslo og på Kjeller i Skedsmo. I tillegg tilbyr HiOA desentralisert undervisning i flere utdanninger i Sandvika kunnskapssenter.

Da styrene ved daværende Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus fattet vedtak om faglig og administrativ samordning av HiOA, var et av vedtakspunktene at ordningen skulle evalueres i løpet av styreperioden. Det ble ikke lagt inn tilsvarende punkter i vedtak om styring og ledelse. Da nåværende styre behandlet organisering og mandat for ulike råd og utvalg, ble det vedtatt at også styrings- og ledelsesstrukturen skulle evalueres.

Evalueringen skulle gjennomføres av en eksternt institusjon for å få en uhildet evaluering og et eksternt blikk på hvordan HiOA som organisasjon fungerer og råd om eventuelle endringer. I kravspesifikasjonen for evalueringoppdraget begrunnet HiOA dette med at alle ledere, medarbeidere, tjenestemannsrepresentanter og studenter er interessenter i dette og kan sies å ha en egeninteresse i HiOAs organisering, rolle- og oppgavefordeling, ansvars- og myndighetsfordeling mv.

I kravspesifikasjonen for evalueringoppdraget heter det:

Organiseringen til HiOA er relativt ny og organisasjonsstrukturen begynner å falle på plass etter fusjonen mellom Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus i 2011. Dagens organisasjonsmodell ble utarbeidet med utgangspunkt i de målene som ble satt for fusjonen og strategi for universitetssatsing. Siden da har styret vedtatt Strategi 2020 som gjelder for perioden 2012 – 2020. HiOA ønsker en evaluering av i hvilken grad den strukturen som er valgt understøtter de strategiske veivalgene og høyskolens profil og egenart. Det er hensiktsmessig med en evaluering nå mens HiOAs organisering er relativt fersk og gjøre eventuelle justeringer før det går for lang tid.

Etter at styret fastsatte Strategi 2020, er det blant annet lagt fram St. Meld. 18 (2012–2013) Lange linjer – kunnskap gir muligheter (forskningsmeldingen) og en rekke andre meldinger med relevans for høyskolens virksomhet. I tillegg har regjeringen besluttet at Norge skal delta i EUs neste rammeprogram, Horizon 2020. Dette gir nasjonale og internasjonale utdannings- og forskningspolitiske føringer som det også er relevant å ta med i evalueringen.

HiOA er en høyskole med en klar profesjonsprofil og har som ambisjon å bli et universitet med profesjonsrettet profil innen utgangen av 2016. Den organiseringen som er valgt er imidlertid en blåskopi av hvordan de klassiske breddeuniversitetene er organisert. I evalueringen ønskes det derfor

også en vurdering av i hvilken grad den interne organiseringen kommuniserer institusjonens profesjonsrettede profil utad, og få råd om eventuelle tiltak til forbedring.

I kravspesifikasjonen for evalueringsoppdraget ble begrepet organisasjonsdesign brukt for å tydeliggjøre formålet med evalueringen: «Med organisasjonsdesign menes institusjonens organisasjonsstruktur, rolle- og oppgavefordeling, ansvars- og myndighetsfordeling og samhandlings- og koordineringsmekanismer. Det favner med andre ord bredere enn bare «boksene på kartet» og omhandler hele rammeverket for institusjonens indre liv.»

1.2 Mandatet for evalueringen

Styret til Høgskolen i Oslo og Akershus vedtok følgende på styremøte den 22.10.13:

1. *Styret beslutter å gjennomføre en underveisevaluering av styring og ledelse, faglig og administrativ organisering (høgskolens organisasjonsdesign).*
2. *Evalueringen gjennomføres av en ekstern evaluator.*

Styret fastsetter følgende mandat for underveisevalueringen:

Ekstern evaluators mandat er:

- a. *Gjennomføre en evaluering av hvordan eksisterende organisasjonsdesign fungerer, med særlig vekt på forholdet mellom faglig og administrativ ledelse og erfaringene med todelt/enhetlig ledelse. Evalueringen bør også trekke inn prinsipper for og erfaringer med forholdet mellom faglig og administrativ ledelse ved andre høyere utdanningsinstitusjoner.*
- b. *Gjennomføre en analyse av i hvilken grad dagens organisasjonsdesign understøtter realiseringen av Strategi 2020 og nasjonale utdannings- og forskningspolitiske føringer. I dette ligger også en analyse av hvordan dagens organisering kommuniserer høgskolens profil og egenart utad.*
- c. *Foreslå tiltak til forbedring som kan gi en bedre understøttelse for realisering av strategien og nasjonale forsknings- og utdanningspolitiske føringer.*
- d. *Foreslå tiltak til forbedring som kan bidra til at institusjonens profil og egenart kommuniseres bedre utad.*
- e. *Gjennomføre en risikovurdering og kost/nytteanalyse av tiltakspunktene, herunder også en vurdering av hvilke omkostninger iverksettelse av endringsforslagene vil ha for institusjonen.*

1.3 Gjennomføring av evalueringen

NIFU – Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning ble tildelt evalueringsoppdraget etter at HiOA hadde gjennomført en anbudskonkurranse.

Evalueringsoppdraget skulle gjennomføres i to faser; fase 1 i perioden 24.02.14–11.04.14 og fase 2 i perioden 26.05.14–07.08.14.

Følgende personer fra NIFU har deltatt i evalueringsarbeidet i Fase 1: Kyrre Lekve (prosjektleder), Bjørn Stensaker, Svein Kyvik, Agnete Vabø, Mari Elken og Trude Røsdal.

I kravspesifikasjonen for evalueringsoppdraget heter det:

Resultatet av fase 1 legges fram for styret gjennom en presentasjon fra evaluator, for deretter å fatte beslutning om hva som skal prioriteres i fase 2. Når den samlede evalueringen foreligger, sendes denne på høring i organisasjonen. Evaluator skal presentere den samlede rapporten for styret og bidra til å utvikle forslag til høringsspørsmål. Høringsinstanser er normalt fakulteter og sentra, fellesadministrasjonen, tjenestemannsorganisasjonene, hovedverneombudet og Studentparlamentet. Høringsperioden er satt til 26.08.14 – 14.11.14.

Når høringsuttalelsene foreligger inngår disse sammen med den rådgivende underveisevalueringen, i beslutningsunderlaget for saken som fremmes for styret til endelig beslutning. Det legges opp til styrebehandling 18. desember 2014.

HiOA etablerer en referansegruppe i tilknytning til underveisevalueringen. Den vil rådspørres ved avslutningen av fase 1 og fase 2 i evalueringen samt i forberedelsen av styrets endelige vedtak i saken. Referansegruppen består av UF-tilsatte (undervisning og forskning) TA-tilsatte (teknisk administrativt), studentrepresentanter og eksterne medlemmer.

Etter at den eksterne evalueringsrapporten foreligger og mens høringsperioden pågår, vil HiOA ta sikte på å opprette ulike møteplasser for både ansatte, studenter og eksterne representanter med formål å diskutere og gi råd om forslag til forbedringstiltak.

I fase 1 har NIFU i hovedsak brukt tre metoder for å framskaffe opplysninger; dokumentgjennomganger, intervjuer og spørreskjemadata (fra en stor spørreundersøkelse til alle vitenskapelig tilsatte i det norske UH-systemet). I tillegg har det vært gjennomført flere møter med oppdragsgiver (arbeidsutvalg og høgskolestyret). Hovedhensikten med fase 1 har vært å få en god forståelse av problemer og utfordringer og for å få fram foreløpige forslag til eventuelle endringer i organisasjonsstrukturen, basert på innspill fra de mange intervjuede og NIFUs egen forståelse av eventuelle problemer med nåværende organisasjonsdesign. Hovedformålet med arbeidet i fase 1 har vært å få fram en problemanalyse som gir det nødvendige grunnlaget for at høgskolestyret skal kunne fatte en beslutning om hva som skal prioriteres i fase 2.

Dokumentanalyser

NIFU har gjennomgått en stor mengde dokumenter, som blant annet var utarbeidet i forbindelse med fusjonsprosessen, for å forstå bakgrunnen for hvilke valg som ble tatt med hensyn til faglig og administrativ organisering, styrings- og ledelsessystemet og utviklingen av strategier og prioriteringer.

Intervjuer

Intervjuer har vært en sentral del av analysen for å undersøke hvordan organisasjonen fungerer i praksis, og for å kunne identifisere mulige problemområder. Her viser vi til HiOAs kravspesifikasjon, som spesifikt definerer høgskolens organisasjonsdesign på følgende måte: Institusjonens organisasjonsstruktur, rolle- og oppgavefordeling, ansvars- og myndighetsfordeling og samhandlings- og koordineringsmekanismer. Intervjuene har systematisk tatt for seg alle disse sidene ved organisasjonsdesignet for å kunne identifisere sterke og svake sider ved nåværende strukturer og prosedyrer, hvordan de fungerer i praksis og hvilke forbedringsmuligheter de intervjuede selv kan se for seg.

Intervjuene er utført som semi-strukturerte intervjuer. Det ble utviklet en intervjuguide på forhånd med mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål ved behov. Dette skulle sikre at flest mulig relevante aspekter ble belyst og i tillegg åpne for de intervjuedes egne innspill som ikke lar seg fange opp i en standardisert intervjuguide.

NIFU la opp til en omfattende plan for intervjuer i forbindelse med fase 1:

- Høgskolens styre: utvalgte styremedlemmer.
- Høgskolens ledelse: Rektor, prorektor, høgskoledirektør samt lederne for de fire avdelingene under høgskoledirektøren.
- Fakultetsnivå: Lederne av de fire fakultetsstyrene, samt fakultetsdirektører og dekaner.
- Instituttnivå: Minst én representant for hvert av instituttene, fortrinnsvis instituttleder/studieleder.
- Utvalgsmedlemmer.
- Tillitsvalgte, inkl. studentrepresentanter.
- En del UF-tilsatte (Undervisning og Forskningstilsatte) og TA-tilsatte (Teknisk og Administrativt tilsatte) på ulike nivå i organisasjonen.

- Representanter for de «eksterne omgivelsene».

Til sammen ble over 80 personer intervjuet i fase 1. De aller fleste ble intervjuet individuelt, men det ble arrangert gruppeintervjuer med arbeidstakerorganisasjonene, med en gruppe UF-tilsatte og med en gruppe TA-tilsatte. I rapporteringen fra intervjuene brukes det begreper som «mange», «flere», «noen» og «enkelte». Ved bruk av de to førstnevnte begrepene bør dette tolkes som tydelige inntrykk som oppfattes som klare. De to sistnevnte oppfattes mer som spredte innspill som ikke er typiske for de som er intervjuet. Vi bestreber oss på å alltid rapportere der det kommer motstridende tilbakemeldinger fra informantene. Da skal det være eksplisitt omtalt.

Spørreundersøkelse blant fagpersonalet

NIFU foretok i 2013 en spørreundersøkelse blant rundt 80 prosent av det fast tilsatte fagpersonalet i universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren). Undersøkelsen ble gjennomført som del av et strategisk forskningsprogram NIFU gjennomfører på oppdrag for Kunnskapsdepartementet. Av de som ble tilsendt spørreskjema, deltok til sammen 4.440 personer (52,8 prosent) i undersøkelsen. Mer informasjon om datamaterialet finnes i Arbeidsnotat 3/2014 på NIFUs nettsider¹. Ved HiOA deltok 437 personer, eller 51 prosent av de som fikk tilsendt spørreskjemaet, i undersøkelsen (jf. Tabell 1.1). Enkelte spørsmål i denne undersøkelsen er brukt for å belyse spørsmål knyttet til instituttnivået.

Tabell 1.1. Antall faglig tilsatte ved HiOA som besvarte spørreskjemaet i NIFUs spørreundersøkelse til det fast tilsatte fagpersonalet i UH-sektoren (oppdragsgiver: KD).

Stilling	Antall	Prosent
Professor	43	10
Førsteamanuensis	92	21
Førstelektor	56	13
Høgskolelektor	233	53
Lederstilling	13	3
Totalt	437	100

Metodiske utfordringer

Flertallet av de intervjuede er ledere. Dette er naturlig gitt mandatets utforming om å se spesielt på samhandlingen mellom faglige og administrative ledere og mellom ledere på de ulike nivåene. Denne framgangsmåten innebærer en skjevhet i informasjonstilgangen, og intervjuene med tillitsvalgte og andre personer i faglige og administrative stillinger vil bare delvis kunne rette opp dette misforholdet. Gjennomgangen av høringsdokumentene i forbindelse med fusjonsprosessen har imidlertid gitt god innsikt i hvilke problemstillinger de enkelte fagmiljøene og organisasjonene var opptatt av på et tidligere tidspunkt. I tillegg gir spørreundersøkelsen blant de faglig tilsatte relevant informasjon om ulike forhold på instituttnivå. Undersøkelsen kompenserer i noen grad for de relativt få intervjuene med representanter for personalet. Den ble imidlertid gjennomført våren 2013, relativt kort tid etter fusjonen, og det kan tenkes at resultatene kunne ha vært litt annerledes dersom den hadde blitt gjennomført i 2014. Et annet metodisk problem kan være at det tross alt er et begrenset antall UF-tilsatte som har svart på spørreundersøkelsen. Vi kan ikke se helt bort fra at resultatene av den grunn kan gi et skjevt bilde av holdningene blant personalet. Dette problemet har vi delvis løst ved å sammenligne svargivingen ved HiOA med resultatene fra de andre høyere utdanningsinstitusjonene, der svarprosenten lå på omtrent samme nivå som ved HiOA. Dermed har vi mulighet til å undersøke om grad av tilfredshet blant fagpersonalet er relativt større eller mindre enn ved de andre institusjonene.

¹ <http://www.nifu.no/publications/1095379/>

1.4 Forholdet mellom måloppnåelse og organisasjonsdesign

I kravspesifikasjonen for evalueringsoppdraget heter det at det skal gjennomføres «en analyse av i hvilken grad dagens organisasjonsdesign understøtter realiseringen av Strategi 2020 og nasjonale utdannings- og forskningspolitiske føringer. I dette ligger også en analyse av hvordan dagens organisering kommuniserer høgskolens profil og egenart utad.»

For at en slik analyse skal gi et godt bilde av situasjonen, må to forhold være på plass. For det første må realiseringen av Strategi 2020 måles på en presis måte. For det andre må det være en form for kausalitet mellom organisasjonsdesignet og evnen til å realisere Strategi 2020. Begge forholdene byr på visse metodologiske utfordringer.

De to sentrale dokumentene for HiOAs måloppnåelse er «Ny viten. Ny praksis. Strategi 2020 for Høgskolen i Oslo og Akershus», som ble vedtatt i 2012, og «Strategi for universitets-satsing» som ble utformet og vedtatt i 2010. I kapittel 2.3 gjennomgår vi hvordan målsettingene i disse to dokumentene blir implementert og i hvilken grad de lykkes. Et hoveddokument for å se på måloppnåelsen for HiOA er høgskolens årlige rapportering til sin eier, Kunnskapsdepartementet. (Dette dokumentet er standardisert og heter i år «Rapport og planer 2013-2014. Langtidsplan og -budsjett 2015-2016».) I analysen i kapittel 2.3 går det fram at høgskolen bare til en viss grad har resultatindikatorer som direkte måler de enkelte delmålene («strategiene») i Strategi 2020, selv om både de resultatindikatorene KD etterspør og høgskolens egne gir viktig informasjon. Vi kan derfor bare delvis gi et presist bilde av hvorvidt målsettingene i Strategi 2020 oppnås.

Fra evalueringer av andre strategier (Lekve, Aanstad, Piro, Carlsten, & Spilling, 2014) vet vi også at det ikke alltid er noen direkte årsakssammenheng mellom mål, tiltak og resultater. Det er ofte utenforliggende eller ikke-observerte årsaker til at et mål oppnås eller ikke. Sammenhenger mellom organisasjonsdesign vil derfor måtte tolkes med en viss varsomhet. I kunnskapsorganisasjoner er det de tilsattes motivasjon og handlinger som avgjør effektiviteten av tiltak og evnen til å oppnå de mål organisasjoner setter seg. For at HiOA skal lykkes med sine mål er det derfor avgjørende å få med seg de tilsatte. Gitt den kritiske rolle som universiteter og høgskoler også skal ivareta, vil derfor måten beslutninger fattes på være viktig for legitimiteten. Ved universiteter og høgskoler er de vitenskapelig tilsatte spesielt opptatt av at prosessene som leder fram til beslutninger er legitime og involverende.

Det eksisterer likevel tilstrekkelig informasjon til å se på hvordan organisasjonsdesignet er tilpasset strategiene. I de kommende kapitlene vil vi derfor se på HiOAs plass i det norske samfunnet og gjennomføring av Strategi 2020 og Universitetsstrategien (kapittel 2). I kapitlene 3-7 ser vi nærmere på henholdsvis organisering av den faglige virksomheten, det administrative arbeidet og på styring og ledelse på institusjons-, fakultets- og instituttnivå. Her vil vi fortløpende rapportere våre funn fra intervjuer og andre analyser. I kapittel 8 trekker vi denne informasjonen sammen og gir noen konklusjoner for hvilke deler av organisasjonsdesignet vi oppfatter ikke støtter opp under Strategi 2020. I kapittel 9 gir vi våre anbefalinger til hvilke problemstillinger som bør analyseres nærmere i fase 2.

2 HiOA i det norske samfunnet

2.1 Innledning

Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) er Norges tredje største statlige høyere utdanningsinstitusjon, og den er med sine 17 000 studenter en stor aktør i det norske utdanningssystemet som leverandør av kunnskap og kvalifisert arbeidskraft til det norske samfunnet. Det stilles betydelige krav og forventninger til høgskolen fra statlige, fylkeskommunale og kommunale myndigheter, fra offentlige og private arbeidsgivere og fra ulike organisasjoner.

HiOA er lokalisert i hovedstadsregionen, som har nær en fjerdedel av landets befolkning. Det er dessuten den regionen som vokser raskest, og befolkningsveksten er særlig stor i den gruppen som vil søke høyere utdanning. Dette er en vekst som vil vedvare, og som gir økt behov for nye studieplasser. I årene framover vil det bli et stort behov for helse- og sosialpersonell, lærere, førskolelærere og ingeniører. HiOA har selv pekt på sitt samfunnsansvar for å sikre tilgangen på slik arbeidskraft gjennom en betydelig økning i antall studieplasser.

Vi gir i dette kapittelet en kortfattet oversikt over bakgrunnen for etableringen av HiOA, inkludert en kortfattet oversikt over sentrale utviklingstrekk i organiseringen av universitets- og høgskolesektoren som har relevans for den videre utviklingen av HiOA.

Deretter går vi gjennom hvordan HiOA følger opp sine mest sentrale strategidokumenter (Strategi 2020 og Strategi for universitetssatsing).

Mot slutten av kapittelet ser vi på hvordan HiOA forholder seg til nasjonale og lokale myndigheters arbeid for å utvikle og gjennomføre strategiske tiltak, om hvordan HiOA er til stede som aktør på ulike nivå i utdannings- og forskningspolitikken og i samfunnsdebatten mer generelt.

Denne oversikten danner et grunnlag for vår evaluering av om organisasjonsstrukturen og styrings- og ledelsessystemet ved høgskolen er godt nok tilpasset de utfordringer HiOA vil stå overfor de kommende årene.

2.2 Etableringen av HiOA

2.2.1 HiOA – et konglomerat av tidligere høgskoler

Fram til høgskolereformen i 1994, da det ble etablert to høgskoler i Oslo og Akershus, ble storparten av de utdanningene som i dag tilbys ved HiOA, tilbudt av spesialiserte høgskoler for lærerutdanning, yrkesfaglærerutdanning, ingeniørutdanning, økonomisk utdanning, sosialarbeiderutdanning, sykepleierutdanning, vernepleierutdanning, bibliotekutdanning, journalistutdanning, etc. Noen av disse utdanningene ble allerede i 1992 samlokalisert i Bislet høgskolesenter, som ble starten på campus Pilestredet. Totalt 13 høgskoler ble innfusjonert i HiO. Gradvis har resten av utdanningene i Oslo blitt samlet på dette studiestedet. Utdanningene i Akershus ble etter hvert samlokalisert på Kjeller. Høgskolen i Oslo og Akershus er slik sett den høyere utdanningsinstitusjonen som består av flest tidligere selvstendige høgskoler. Selv 20 år etter at høgskolereformen ble gjennomført preger denne historien HiOA. Store deler av det nåværende personalet ble tilsatt før høgskolereformen, og de er fortsatt bærere av ulike tradisjoner og kulturer fra sine tidligere arbeidssteder. Slik sett er HiOA på mange måter en mer kompleks organisasjon enn de fleste andre høyere utdanningsinstitusjonene.

På den annen side kan HiOA betraktes som en relativt homogen organisasjon i den forstand at den stort sett gir utdanning i typiske profesjonsfag, i motsetning til f.eks. Universitetet i Stavanger og Universitetet i Agder som tilbyr tradisjonelle universitetsutdanninger i tillegg til profesjonsutdanningene. Dette burde kunne gi et godt grunnlag for å rendyrke ideen om en profesjonshøgskole eller et profesjonsuniversitet.

2.2.2 Fusjonen mellom HiO og HiAk i 2011

Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus fusjonerte 1. august 2011. Initiativet til sammenslåingen kom fra ledelsen ved de to høgskolene og hadde flere formål. For det første var det i forlengelsen av Stjernø-utvalgets innstilling et generelt ønske i Kunnskapsdepartementet om at nærliggende institusjoner burde inngå tettere samarbeid og helst fusjonere. For det andre ble det uttrykt et behov for en større grad av samordning av utdanning og forskning i hovedstadsregionen. Det var forventet en betydelig vekst i antallet nye studieplasser ved de to høgskolene, og én stor høgskole ble betraktet som et bedre utgangspunkt for å takle vekst og omstilling enn to institusjoner i samme region. For det tredje ønsket ledelsen ved de to høgskolene å etablere et profesjonsuniversitet, og en sammenslåing av de to institusjonene ble betraktet som et strategisk grep for å få dette til.

Starten på fusjonsprosessen kan tidfestes til våren 2008, da det ble etablert en dialog mellom de faglige og administrative lederne ved de to høgskolene om et nærmere samarbeid og eventuell sammenslåing. I løpet av sommeren ble det utarbeidet saksframlegg for styrene ved HiO og HiAk som anbefalte at det ble startet en prosess for å avklare forutsetningene for et nærmere samarbeid eller en fusjon. Styrene ved begge høgskolene ga sin tilslutning til forslaget og til at det skulle startes et utredningsarbeid. Dette arbeidet resulterte i rapporten *Én region – to høgskoler?* som ble avlevert i 2009. Rapporten pekte på at det ville være synergieffekter både med hensyn til utdanning, FoU-virksomhet og administrasjon.

Rapporten konkluderte på følgende vis i sin omtale av studietilbudene (s. 156-157):

I fellesskap har HiO og HiAk tilbud om de fleste profesjonsutdanningene, med unntak av de profesjonsutdanningene som finnes ved universitetene. De to høgskolene har komplementære utdanninger og i fellesskap har de en unik bredde i tilbudene. Ved en sammenslåing vil de allerede ved etableringen bli en av landets største utdanningsinstitusjoner, og dersom målet om 5000 nye studieplasser realiseres i løpet av de nærmeste 5 – 10 årene, vil den nye institusjonen kunne konkurrere med NTNU og BI om å være den nest største utdanningsinstitusjonen i landet. Bare UiO vil være større.

En sammenslåing av de to høgskolene vil ha flere positive effekter. Siden de to høgskolene i hovedsak har komplementær utdanning, vil den faglige bredden øke gjennom en sammenslåing. Selv om det er forskjellige utdanninger, ligger det likevel til rette for faglig samarbeid mellom flere av miljøene. En felles institusjon vil ha tilnærmet komplett tilbud av helse- og sosialfag og det gir gode muligheter for tverrfaglig utvikling av så vel eksisterende som nye studier, både på lavere og høgre grads nivå. Tilsvarende vil institusjonen ha et helhetlig tilbud i forhold til lærerutdanning. Ingen fagmiljøer vil kunne oppvise en slik bredde som vil inkludere førskolelærer- og allmennlærerutdanning, yrkesfaglærerutdanning, praktisk-pedagogisk utdanning og faglærerutdanning i formgivning, kunst og håndverk. Dette vil kunne gi et unikt grunnlag for profilering av et nasjonalt ledende fagmiljø innenfor området.

Utvikling av et nærmere samarbeid mellom ingeniørutdanning og Kjeller-instituttene vil også kunne gi en reell mulighet for å profilere teknologisk utdanning på en ny og spennende måte. Det sterke forskningsmiljøet som finnes innenfor miljø- og energifag kan danne grunnlag for en faglig satsning som også kan ha positive følger for studentrekrutteringen til teknologistudier.

I omtalen av FoU-virksomheten var rapporten atskillig mindre konkret med hensyn til eventuelle synergieffekter av en sammenslåing. En sammenslåing ville kunne gi et bedre grunnlag for å ta del i større tverrfaglige forskningsprogrammer. De samlede ressursene til FoU ville øke, og dette ville i seg selv kunne gi økte muligheter for en videre utvikling av FoU-virksomheten. En felles organisering av FoU-virksomheten ville dessuten skape bedre muligheter for å bygge opp faglig/administrativ kompetanse som kunne bistå fagpersonalet i konkurransen om eksterne forskningsressurser.

Rapporten pekte dessuten på at det ville være klare fordeler med en fusjon også på det administrative området. Gjennom felles administrative løsninger ville man kunne videreutvikle den administrative kompetansen, og særlig stor ville gevinsten være ved en felles organisering av alle administrative funksjoner.

I rapporten ble det også trukket fram problemer som kunne oppstå i en fusjonsprosess. Med utgangspunkt i en gjennomgang av relevante funn fra fusjonslitteraturen pekte rapporten på følgende (s. 150):

De forhold som gir et positivt grunnlag for eventuell fusjon er det faktum at de to høgskolene i hovedsak har komplementære utdanninger. Dernest har utdanningene en felles historie og er lokalisert geografisk (relativt) nært til hverandre. Den prosessen som er satt i gang er lokalt initiert, og dette gir et godt grunnlag for en eventuell videreføring av prosessen. De forhold som gir et mindre godt grunnlag for en vellykket fusjonsprosess er først og fremst forskjellen i størrelse mellom de to høgskolene. HiO er grovt sett fire ganger større enn HiAk målt i studenttall, budsjettstørrelse m.v. og en fusjonsprosess kan få preg av "overtakelse". Tilsatte i en liten organisasjon vil lett gi uttrykk for en slik oppfatning. Motsatt vil de tilsatte i den store organisasjonen stille spørsmålet om det overhodet er positive gevinster å hente gjennom en fusjon.

Det var da også disse problemstillingene som dannet grunnlaget for den sterke uenigheten blant personalet om veien videre. Uenigheten gikk langs flere dimensjoner; fusjon versus selvstendige institusjoner, eventuell samlokalisering av administrasjonen i Pilestredet versus opprettholdelse av to parallelle administrasjoner, universitetssatsing versus utvikling av en profesjonshøgskole, fusjon før en søknad om universitetsstatus versus fusjon etter at HiO hadde fått universitetsstatus, mange avdelinger versus få fakulteter i en ny institusjon, etc. Konfliktnivået var til dels høyt og preger fortsatt den nye høgskolen under overflaten.

Det er velkjent at fusjonsprosesser er krevende for organisasjoner og enkeltpersoner. Disse kostnadene har psykologiske sider (Aagaard 1990) og oppstår i et samspill med individuelle prosesser, gruppedynamikk og organisasjonens interaksjon med sine omgivelser (Tryggvi 2008). Av medarbeiderundersøkelser fra andre UH-institusjoner som har gått gjennom fusjoner (f.eks. Universitetet i Tromsø/Høgskolen i Tromsø fra 2011), går det frem at de tilsatte skårer lavt på

spørsmål om de har hatt nok personell til å gjennomføre endringsprosesser og om endringsprosessene har ført til større arbeidsglede.

Det er likevel viktige forskjeller mellom fusjonen HiO/HiAk og fusjonen UiT/HiTø. I HiO/HiAk-fusjonen var det to høyskoler som fusjonerte. I motsetning til UiT/HiTø-fusjonen betyr det at forskjellene i tilnærming og tradisjon til kjerneoppgavene er forholdsvis små.

Oppsummering av intervjuer om fusjonen

I intervjuene blir det i svært liten grad rapportert om kulturforskjeller mellom de som kommer fra HiO og de som kommer fra HiAk. Det rapporteres at forholdet mellom Oslo-campus og Kjeller-campus er utfordrende, men det tilskrives ikke kulturelle forskjeller, i alle fall ikke av de involverte selv. Det eneste området hvor forskjeller mellom de to partnerne fremheves, handler om den administrative siden. HiAk var en mindre organisasjon og hadde generelt kortere styringslinjer, ikke minst uformelt. Det påpekes fra mange at størrelsen er en faktor, men mange hevder også at det ikke bare er størrelsen som skaper lange styringslinjer. Dette kommer vi tilbake til flere ganger utover i rapporten.

Selv om det fortsatt eksisterer parallelle tradisjoner og ulike kulturer som til dels skaper konflikter, er totalbildet av fusjonen HiO/HiAk at den er rimelig vellykket. Det er, og kommer til å være, fortsatte utfordringer. Men vi vil ikke sette noen av de hovedutfordringene HiOA står overfor i dag direkte i sammenheng med fusjonsutfordringer.

2.2.3 En organisasjon – to studiesteder

Som en konsekvens av fusjonen mellom Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus har HiOA nå campus i Pilestredet med omegn i Oslo og på Kjeller ved Lillestrøm.

HiOA er organisert i fire fakulteter, 21 institutter og tre faglige sentre. I tillegg kommer fellesadministrasjonen med fire administrative avdelinger.

Det meste av aktiviteten ved høgskolen som gjelder forskning, utdanning og administrativt arbeid, er lokalisert i Pilestredet. Høgskoleledelsen har sine kontorer her, fellesadministrasjonen er her samt Senter for profesjonsstudier og Senter for velferds- og arbeidslivsforskning (Stensberggata). HiOA er også vertsinstitusjon for Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring som holder til i Wergelandsveien.

På Kjeller er det i dag 4 institutter: Institutt for helse, ernæring og ledelse, Institutt for yrkesfaglærerutdanning, Institutt for produktdesign, og Institutt for atferdsvitenskap. Disse er organisert i 3 ulike fakulteter (HF, LUI og TKD).

Det er opprettet to såkalte servicetorg ved HiOA samt fire fakultetsvise infosentre. Målet med disse er å redusere antall henvendelsespunkter og lage en mer helhetlig løsning for åpnings- og telefontider. Det er ett servicetorg på Kjeller og ett i Pilestredet. Infosentrene er knyttet til sine fakulteter. Av andre administrative tilbud er det også bibliotek på Kjeller som betjener de fagområdene som holder til der. Ut over dette, hva gjelder administrative tjenester, er det kun enkeltpersoner tilsatt i fakultetsadministrasjonen som har sitt daglige arbeidssted på Kjeller.

I tillegg tilbyr HiOA desentralisert undervisning i Sandvika kunnskapssenter i følgende utdanninger: Barnehagelærer, sykepleier, vernepleier, praktisk-pedagogisk utdanning for yrkesfag, småbarnspedagogikk og epilepsi og rehabilitering. Dette er et ledd i strategien for å bli en høgskole for hele Oslo og Akershus gjennom utvikling av studietilbud i vestregionen.

2.3 HiOAs strategiske veivalg: Strategi 2020 og Strategi for universitetssatsing

De strategiske veivalgene for Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) er i gjennom to sentrale dokumenter: «Ny viten. Ny praksis. Strategi 2020 for Høgskolen i Oslo og Akershus»² (heretter omtalt som «Strategi 2020»), som ble vedtatt i 2012, og «Strategi for universitetssatsing» som ble utformet og vedtatt i 2010. Dette er de to sentrale dokumentene for denne evalueringen, men også for HiOAs aktivitet generelt. Strategi for universitetssatsing er også et grunnlagsdokument for Strategi 2020, men gir noen flere utdypinger.

Strategi 2020 er med hensikt en kortfattet strategi. Den er bygget opp omkring de tre lovpålagte oppgavene til en høyere utdanningsinstitusjon (forskning, utdanning og formidling). I tillegg er utvikling av de menneskelige ressursene og organisasjonen skilt ut som et eget område. Denne firedeelingen er i tråd med sektormålene fra myndighetene (via Kunnskapsdepartementet) og typisk for strategier i den høyere utdanningssektoren (UH-sektoren). NMBU, UiB og UiT har inndelt sine strategier på denne måten, mens UiO har en noe mer strategisk tverrgående oppbygging av sin strategi. I likhet med andre strategier har også HiOAs strategi en innledende del med visjoner og verdier.

I tillegg har Strategi 2020 et eget punkt: «Universitetssatsingen som virkemiddel». Denne delen av strategien er utformet som en tverrgående satsing som går på tvers av de fire målsettingene innenfor de fire andre hovedområdene.

Universitetssatsingen er ytterligere utdypet gjennom «Strategi for universitetssatsing» (heretter omtalt som «Universitetsstrategien»). Her er argumentene for å bli universitet gjennomgått, universitetets grunnlag og profil er beskrevet, og visjonene og verdiene som skal ligge til grunn, er satt opp. Av spesiell strategisk interesse er kapittel 5, der det er en gjennomgang av hvilke formelle krav (slik de er utformet i lov, forskrift og fra NOKUT) HiOA må oppfylle for å kunne bli vurdert som et universitet.

2.3.1 Metode for å evaluere Strategi 2020 og Universitetsstrategien

En strategi kan vurderes på mange måter. I denne rapporten velger vi å vurdere Strategi 2020 langs tre dimensjoner (Lekve et al., 2014):

1. *Målene*: Er målene gode, klare og hensiktsmessige? Er underpunktene i tråd med målene og egnet til å bidra til at målene nås? Den første forutsetningen for at en strategi skal fungere er at målene er gode.
2. *Tiltakene*: Er det iverksatt tiltak som bidrar til å følge opp strategien? Har institusjonen eventuelt satt i verk andre tiltak enn dem som er angitt i strategien som kan øke sjansen for at målene nås? Hvorvidt egnete tiltak iverksettes, er den andre forutsetningen for om en strategi skal være vellykket.
3. *Resultatene*: Har institusjonen nådd målene i strategien?

En organisasjon kan først og fremst kontrollere og gjøre en god jobb på de to første punktene. I Strategi 2020 er målene forholdsvis generelle og dermed avhengig av en rekke forhold som HiOA ikke har innflytelse over. Det er således fullt mulig å gjøre en god jobb med å utvikle gode mål, gjennomføre gode tiltak og likevel oppleve at effekter uteblir. Motsatt kan man ha dårlige mål og svake tiltak, men likevel få gode resultater.

I tillegg er høyere utdanningsinstitusjoner kjent for å endres langsomt på grunn av måten de er organisert som kunnskapsorganisasjoner på, der mye av ekspertisen ligger distribuert bredt i organisasjonskartet (Clark 1983). Man finner heller ikke ett hierarki der man enkelt kan implementere strategier ovenfra og ned. I stedet finner man ofte to hierarkier – det administrative og det akademiske,

² <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Strategier/Ny-viten-ny-praksis>

med en samtidig sterk tradisjon for medbestemmelse. Dette kan gjøre det vanskeligere med hensyn til strategiformuleringer og implementeringsprosesser. Det er vanskelig å utforme en helhetlig strategi som tar nok hensyn til den fragmenterte strukturen høyere utdanningsinstitusjoner ofte har (Bonaccorsi & Daraio 2007). Dette kan anses som spesielt relevant for HiOA, med tanke på følgene av fusjonsprosessene og de parallelle kulturene man kan finne i organisasjonen. Dette betyr at det er spesielt viktig å sikre god sammenheng mellom de ulike aspektene ved strategien, samt at man tar hensyn til de spesifikke aspektene med HiOA som organisasjon.

I praksis har HiOA brukt årsplaner og treårige langtidsplaner som et virkemiddel for å omsette strategiplanen i handling. Årsplanene utvikles parallelt med de årlige budsjettfordelingene, og ved å legge Strategi 2020 til grunn for dette arbeidet, har det blitt utledet delmål og handlinger (tiltak) som skal bidra til at strategien realiseres.

Et hovedproblem med å evaluere Strategi 2020 er at det i svært liten grad er utformet måleparametere som gjør det mulig å følge implementeringen av de enkelte «strategiene» under hvert av hovedmålene. I HiOAs rapportering til Kunnskapsdepartementet («Rapport og planer 2013-2014. Langtidsplan og –budsjett 2015-2016») rapporteres det på de måleparameterene KD etterspør og en del andre måleparametere som relaterer seg til hovedmålene, mens det i svært liten grad rapporteres direkte og målbart på institusjonsmålene (det som kalles strategier i Strategi 2020). HiOA har bevisst valgt den måltavlen (sammensettingen av måleparametere) de har i dag. Vi anbefaler likevel at HiOA vurderer å finne gode måleparametere som mer direkte måler de enkelte strategiene under hovedmålene for tettere å kunne følge egen gjennomføring av Strategi 2020.

2.3.2 Gjennomføring av Strategi 2020

I det følgende vil de fire hovedområdene omtales og gjennomføringen bli kommentert.

Område Utdanning

Hovedmålet innenfor utdanning er at *HiOA skal være internasjonalt ledende på profesjonsutdanninger*. Punktet har følgende 8 tilhørende prioriteringer (eller «strategier»):

1. Prioritere framtidig vekst i utdanningskapasiteten innenfor områdene barnehage og skole, helse- og sosialtjenester, økonomi, ledelse og teknologi
2. Utdanne etisk bevisste og kritisk reflekterende kandidater med høy fag- og endringskompetanse
3. Utvikle sterk sammenheng mellom utdanning, forsknings- og utviklingsarbeid og arbeidsliv for å styrke utdanningenes kvalitet og relevans og studentenes læringsutbytte
4. Samarbeide internasjonalt om utdanning på alle nivåer og tilby helhetlige utdanningsløp med høy kvalitet og med god gjennomstrømming
5. Satse på etablerte og planlagte ph.d.-utdanninger for å sikre sterke og robuste forskningsmiljøer og bærekraftige utdanninger
6. Utdanne samhandlingsorienterte profesjonsutøvere som bidrar til framtidig velferd og verdiskaping
7. Øke satsingen på fleksible lærings- og vurderingsformer med fokus på styrking av kvalitet og læringsutbytte gjennom bruk av ny teknologi
8. Styrke studentinvolveringen i forskning og utviklingsarbeid

I HiOAs rapportering til Kunnskapsdepartementet («Rapport og planer 2013-2014. Langtidsplan og –budsjett 2015-2016») går det fram at strategi 3,4 og 7 er høyest prioritert i planperioden 2013-2014. I rapporteringen er det trukket fram seks strategiske tiltak som er gjennomført (Fremragende profesjonskvalifisering, Strategisk og operativ utvikling av studieporteføljen, Internasjonalisering – økt samarbeid mellom utdanning og forskning, e-Campusprogrammet, Emner på nett og HiOAs dannelsesplattform).

*Vurdering og måloppnåelse*³: Hovedmålet innenfor utdanning om å være internasjonalt ledende fremstår som noe ambisiøst sett i forhold til de tilhørende underpunktene – bare ett av underpunktene handler eksplisitt om internasjonalisering. De andre punktene handler mer om kvantitet generelt og aktivitet. På den andre siden virker underpunktene å være gode konkretiseringer i forhold til målet om å bli ledende på profesjonsutdanninger. Det er innført flere tiltak for å oppnå de prioriterte underpunktene.

Det er vanskelig å tallfeste måloppnåelse på de prioriterte underpunktene i strategien, og rapporteringen er mye bestemt av hva KD etterspør. Her går det fram at HiOA ikke har oppnådd måltallene sine innenfor studieproduksjon og studentutveksling. HiOA har oppnådd mål for gjennomstrømming på bachelornivå, men ikke på masternivå (selv om det er framgang). Det tar lang tid, ofte flere år, å se resultater av tiltak for å oppnå høyere kvalitet i utdanningen (se for eksempel (Lekve et al., 2014)). Derfor måles dette indirekte gjennom f.eks. gjennomføringstid og studenttilfredshet.

Totalt sett framstår utdanningsområdet som et felt med gode tiltak og høy bevissthet om å skape kvalitativt gode profesjonsrettede utdanninger, men det rapporteres om færre konkrete tiltak for å bli «internasjonalt ledende».

Område Forskning og utviklingsarbeid

Hovedmålet innenfor Forskning og utviklingsarbeid er at *HiOA skal være i front på profesjonsrelevant forskning og utviklingsarbeid*. Punktet har følgende 5 tilhørende prioriteringer (eller «strategier»):

1. Prioritere satsingsområder som bidrar til å bringe fram ny kunnskap om og for profesjonene
2. Satse på produktive og robuste fagmiljøer som viser resultater
3. Prioritere forskningsaktiviteter som fører til økt vitenskapelig publisering i tellende kanaler og økt ekstern finansiering, særlig fra NFR og EU
4. Prioritere internasjonalt forsknings samarbeid som styrker kvaliteten i forskning og utdanning
5. Utvikle en solid forskningsinfrastruktur

I HiOAs rapportering til Kunnskapsdepartementet («Rapport og planer 2013-2014. Langtidsplan og – budsjett 2015-2016») går det fram at strategi 1,2 og 3 er høyest prioritert i planperioden 2013-2014. I rapporteringen er det trukket fram åtte strategiske tiltak som er gjennomført (Utvikle robuste doktorgradsprogrammer, Samarbeid med instituttsektoren, Internasjonalisering av FoU, Utvikle robuste fag-/forskningstiljøer, Rekruttering av FoU-personell, Forskningsledelse, Kommersialisering, innovasjon og entreprenørskap og Forskningsprogrammer ved HiOA).

HiOA forvalter i dag betydelige FoU-ressurser gjennom den arbeidstiden lærerpersonalet kan bruke til forsknings- og utviklingsarbeid. I en spørreskjemaundersøkelse i 2006 oppga lærerpersonalet (ekskl. høgskolelærerne) ved HiO at de i gjennomsnitt brukte 26 prosent av sin totale arbeidstid til FoU-arbeid. Tilsvarende tall for personalet ved HiAk var 19 prosent; litt mindre enn gjennomsnittet for de statlige høgskolene (21 prosent). Hvor stor denne andelen er i dag vet vi ikke, men det er uansett tale om mange forskerårsverk. I en tilsvarende undersøkelse ved universitetene i 2001 oppga det faste vitenskapelige personalet at de i gjennomsnitt brukte 29 prosent av arbeidstiden til FoU. Tilsvarende andel ved de vitenskapelige høgskolene var 26 prosent (Larsen & Kyvik 2006). Forskjellen i tilgjengelig arbeidstid til FoU-arbeid mellom HiOA og universitetene og de vitenskapelige høgskolene er således mindre enn man kunne forvente sett i forhold til den store forskjellen i publiseringsaktivitet. Dette skyldes den store forskjellen i forskningskompetanse mellom universitetspersonalet og personalet ved HiOA. Høgskolen har som mål å øke andelen fagpersonale med førstestillingskompetanse, men denne andelen har gått litt ned fra 2012 til 2013. Dette begrunnes i

³ Se «Rapport og planer 2013-2014» for detaljer.

intervjuene med at det er vanskelig å finne personer som har både forskerutdanning, kompetanse innen undervisning og erfaring fra praksisfeltet.

I *Rapport og planer 2013-2014* har HiOA rapportert en rekke resultatindikatorer på FoU-arbeid. De viser at resultatene for 2013 er til dels langt lavere enn målsettingen. Vi gjengir her de viktigste av disse indikatorene.

Resultatindikatorer	Resultat 2011	Resultat 2012	Resultat 2013	Mål 2013
Antall publikasjonspoeng per UF-årsverk	0,36	0,38	0,39	0,5
NFR-tildeling per UF-årsverk i kroner	24.900	22.348	18.900	45.000
EU-tildeling per UF-årsverk	9.590	3.579	1.726	7.600
Avlagte ph.d.-grader ved egen og andre institusjoner	12	24	23	39

*Vurdering og måloppnåelse*⁴: Hovedmålet for forskning og faglig utvikling framstår som godt utformet med relevante underpunkter. De gjennomførte strategiske tiltakene framstår også som logiske oppfølginger av målstrukturen, og HiOA har kommet langt i gjennomføringen av tiltakene.

HiOA har lyktes i å legge en infrastruktur for forskning og utviklingsarbeid. Høgskolen har nå 6 ph.d.-programmer, har nesten fullført etablering av forskningsgrupper og satt opp infrastruktur for internasjonalisering av forskningen. På en slik bakgrunn kan resultatene framstå som skuffende, med lav måloppnåelse både på eksterne forskningsmidler og for antall avlagte doktorgrader (både egne og ved andre institusjoner). Med hensyn til universitetsambisjonene er likevel den mest alvorlige svikten at andelen førstestillinger ikke har økt (se nedenfor). Antall publikasjonspoeng per UF-årsverk har hatt en jevn utvikling (fra 0,36 i 2011 til 0,39 i 2013), men ligger fortsatt et stykke bak målet om 0,5 publikasjonspoeng per UF-årsverk.

Totalt sett framstår forskning og faglig utvikling som et felt preget av systematisk arbeid og god gjennomføring av tiltak. Det er grunn til å forvente at flere av tiltakene vil gi resultater over tid. Høgskolen har behov for å utvikle nye tiltak for å oppnå bedre resultater for andelen førstestillinger.

Område Samfunnsrettet virksomhet og formidling

Hovedmålet innenfor området samfunnsrettet virksomhet og formidling er at *HiOA skal utfordre og utvikle profesjonene i samspill med samfunns- og næringsliv, og være en aktiv pådriver og aktør i samfunnsdebatten*. Punktet har følgende 8 tilhørende prioriteringer (eller «strategier»):

1. Utvikle seg som ettertraktet samarbeidspartner og kunnskapsleverandør for samfunns- og næringsliv
2. Utfordre og sette agenda i samfunnsdebatten gjennom ulike arenaer for diskusjon og allmennrettet forskningsformidling
3. Styrke posisjonen som sentral premissleverandør inn mot besluttsende myndigheter
4. Ta initiativ til og prioritere deltakelse i strategisk viktige regionale, nasjonale og internasjonale råd og utvalg
5. Vektlegge samfunnsbidraget og relevans i all profilering
6. Øke bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet som støtter opp under satsningsområdene
7. Styrke etter- og videreutdanningstilbudet bl.a. ved utvikling av arbeidsplass- og samlingsbaserte studier
8. Prioritere og forankre innovasjon og entreprenørskap i utdanning og forskning

I HiOAs rapportering til Kunnskapsdepartementet («Rapport og planer 2013-2014. Langtidsplan og – budsjett 2015-2016») går det fram at strategi 1,3 og 5 er høyest prioritert i planperioden 2013-2014. I rapporteringen er det, i tillegg til utvikling og drift innenfor ordinær budsjetttramme, trukket fram fem

⁴ Se «Rapport og planer 2013-2014» for detaljer.

strategiske tiltak som er gjennomført (Samfunnsrettet virksomhet, herunder RSA, Profileringskampanje, Formidling, Nettavisen Khrono og Internkommunikasjon).

*Vurdering og måloppnåelse*⁵: HiOA har gode forutsetninger for å oppfylle hovedmålet for Samfunnsrettet virksomhet og formidling i kraft av å være den største profesjonsrettede utdanningsinstitusjonen i Norge. Rundt halvparten av underpunktene er svært vanskelige å måle, mens de andre underpunktene kan tallfestes. Dette er et felt som i stor grad er avhengig av den konkrete operasjonaliseringen av tiltakspunktene.

De strategiske tiltakene som er gjennomført, virker først og fremst å skulle adressere den interne kommunikasjonen på høgskolen (de tre siste strategiske punktene), mens SK-avdelingens utviklings- og driftsoppgaver innenfor det ordinære budsjettammer i det alt vesentlige er eksternt rettet virksomhet. Noen av disse tiltakene er studentrekrutteringskampanjer med profileringskampanje i det offentlige rom, utvikling av nye formidlingskanaler, profesjonalisering av regional samfunnskontakt (samling av alle små avtaler i større intensjonsavtaler).

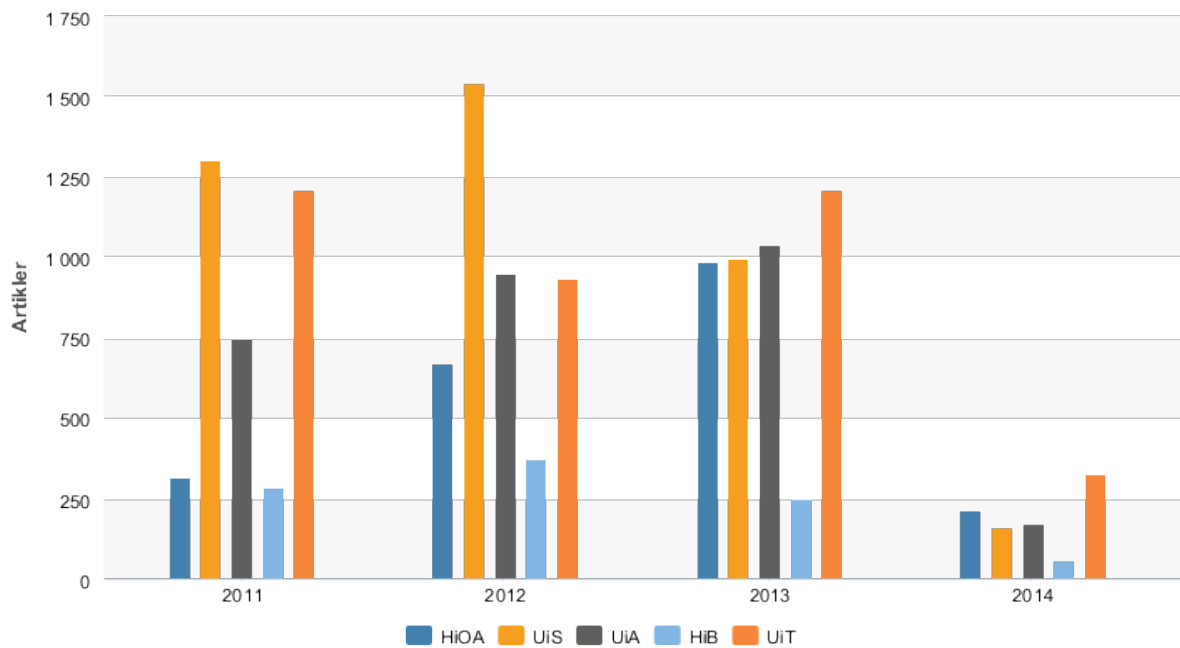
Det er ikke mulig å gi en håndfast evaluering av de fleste av disse tiltakene uten å bruke for eksempel en spørreundersøkelse blant de tilsatte eller omdømmeundersøkelser, noe som ligger utenfor rammen for dette prosjektet. De to siste strategiske punktene dreier seg om å etablere ny infrastruktur. Effekten av disse vil ikke være klar før tiltakene har virket en stund. Det har tatt svært lang tid å etablere RSA.

I intervjuene med de tilsatte uttrykkes det generelt en frustrasjon over at ikke høgskolen klarer å komme godt nok fram med hvor viktig og relevant HiOA er i et nasjonalt perspektiv. De eksterne informantene sier at HiOA er en tydelig aktør innenfor det som har med profesjonenes utvikling å gjøre. Generelt oppfattes HiOA som en viktig og tilstedeværende aktør. Det påpekes fra flere at HiOA ofte er til stede i form av enkeltforskere, men er ikke alltid like tydelig som strategisk aktør i form av ledere for fakultet, institutt etc.

En enkel medieanalyse⁶ viser at HiOA har en markant økning i mediesynlighet siden fusjonen 2011. Dette har vært et område det er satset særskilt på. HiOA ligger likevel langt bak de to mest eksponerte institusjonene (UiO og NTNU – disse har henholdsvis tre og ti ganger så mye medieeksponering med denne analyseformen; ikke vist). HiOA har per i dag en medieeksponering som er sammenliknbar med andre av de nye og/eller mellomstore universitetene og høgskolene (se Figur 2.1), hva angår tradisjonelle medier (aviser, tv- og radio).

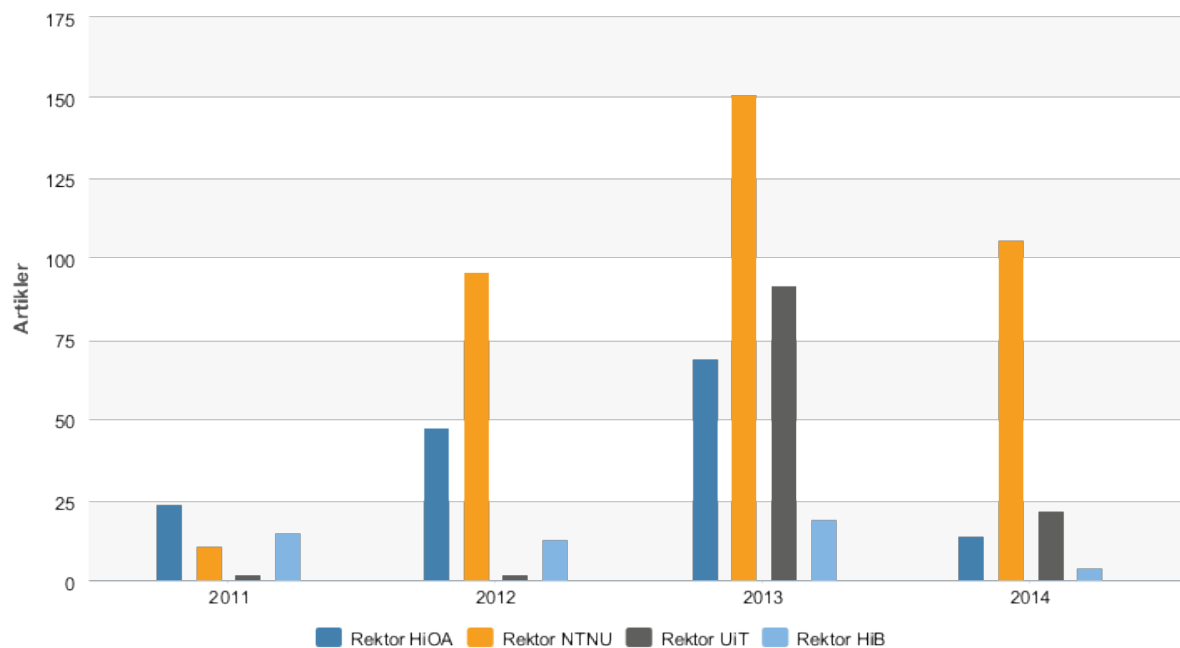
⁵ Se «Rapport og planer 2013-2014» for detaljer.

⁶ A-tekst søk gjennom Retriever, som bare fanger opp oppslag i skriftlige kilder som papir- og nettaviser, men ikke fanger opp oppslag på TV, Radio eller sosiale medier.



Figur 2.1. Medieanalyse foretatt ved Atekstsøk fra 1. januar 2011 ut februar 2014. Det ble søkt på lærestedenes navn.

I en tilsvarende analyse av rektorene ved noen av de samme institusjonene kommer det fram et likende bilde (Figur 2.2). Når vi tar bort rektor ved UiO, Ole Petter Ottersen (som stort sett er mer enn dobbelt så eksponert som nummer to), er rektor ved HiOA forholdsvis sterkere eksponert.



Figur 2.2. Medieanalyse foretatt ved Atekstsøk fra 1. januar 2011 ut februar 2014. Det ble søkt på rektors navn i kombinasjon med lærestedenes navn.

Avdeling for Samfunnsrettet virksomhet og formidling utvikler nye indikatorer og måleparametere som kan fange opp hvordan de enkelte strategiene blir fulgt opp. Blant annet vil det våren 2014

gjennomføres den første omdømmeundersøkelsen for HiOA (en såkalt «nullpunktundersøkelse»), som vil gi et godt utgangspunkt for det videre arbeid og utvikling av måleindikatorer.

Område Menneskelige og økonomiske ressurser

Hovedmålet innenfor for Menneskelige og økonomiske ressurser er at *HiOA skal være et lærende og nyskapende arbeidssted som organiserer og utvikler virksomheten og ressursene målrettet og effektivt*. Punktet har følgende 7 tilhørende prioriteringer (eller «strategier»):

1. Skape et inkluderende og inspirerende arbeidsmiljø som stimulerer til samhandling, læring og utvikling
2. Kanalisere ressurser til målrettede tiltak for å styrke kjerneaktiviteten innenfor utdanning og forskning og videreutvikle en profesjonell administrasjon
3. Gjennom målrettet arbeid sikre høy produktivitet og effektivitet for å ha et godt og forutsigbart inntektsgrunnlag, strategisk handlingsrom og balanse mellom aktiviteter, inntekter og kostnader
4. Praktisere en rekrutterings- og kompetansepolitikk som posisjonerer HiOA som et internasjonalt anerkjent og attraktivt arbeidssted
5. Sikre effektive beslutningsprosesser gjennom målrettet satsing på lederutvikling
6. Utvikle effektive og brukerorienterte administrative tjenester og systemer
7. Utvikle campusene/studiestedene i takt med videreutvikling av studieporteføljen og innføring av mer fleksible arbeids-, lærings- og vurderingsformer

I HiOAs rapportering til Kunnskapsdepartementet («Rapport og planer 2013-2014. Langtidsplan og – budsjett 2015-2016») går det fram at strategi 3, 4, 6 og 7 er høyest prioritert i planperioden 2013-2014. I rapporteringen er det trukket fram seks strategiske tiltak som er gjennomført eller under gjennomføring (Program for lederutvikling, Organisasjonsutvikling – OU-programmet, Rekrutteringsprogram, Strategisk campusutvikling, Styrking av sikkerhet og beredskap og Internrevisjon og risikostyring).

*Vurdering og måloppnåelse*⁷: Hovedmålet for Menneskelige og økonomiske ressurser framstår som relevant for en UH-institusjon. På tiltakssiden heller underpunktene kraftig mot den delen av hovedmålet som handler om «målrettet» og «effektiv» – det er egentlig bare første underpunkt som retter seg mot de tilsattes arbeidsmiljø. Det skal legges til at myndighetenes sektormål på dette feltet også vektlegger effektivitet. De gjennomførte strategiske tiltakene gir et inntrykk av at det arbeides systematisk med å profesjonalisere organisasjonen.

Det er først og fremst brukertilfredshet, generelt og med administrative støttetjenester, som kan gi klare svar på om HiOA har lyktes i å være et «lærende og nyskapende arbeidssted som organiserer og utvikler virksomheten og ressursene målrettet og effektivt». Det er derfor klokt at HiOA har lagt opp til regelmessige undersøkelser av brukertilfredshet⁸. Det gjennomføres en medarbeiderundersøkelse hvert annet år. Neste undersøkelse gjennomføres høsten 2014. Virksomheten har for øvrig et Arbeidsmiljøutvalg som har satt flere tiltak på dagsorden for årsplanen i 2014. Det er uheldig at det ikke ble gjennomført undersøkelse av brukertilfredshet med administrative tjenester som planlagt i 2013 – dette er et viktig instrument for å overvåke måloppnåelse på dette området. Fra andre undersøkelser (spesielt NIFUs spørreundersøkelse blant de faglig tilsatte i hele universitets- og høgskolesektoren fra 2013) vet vi at HiOAs tilsatte er mindre fornøyd med den administrative støtten enn tilsatte ved de fleste andre lærestedene (se Figur 4.1).

Totalt sett framstår området Menneskelige og økonomiske ressurser som noe todelt. På den ene siden er det god sammenheng mellom mål og tiltak som retter seg mot effektivitet. På den andre siden er det ikke rapportert om like mange tiltak som retter seg mot de tilsattes opplevelse av sitt arbeidsmiljø.

⁷ Se «Rapport og planer 2013-2014» for detaljer.

⁸⁸ Ny medarbeiderundersøkelse er utarbeidet våren 2014, og skal gjennomføres høsten 2014.

For dette området er det også et visst avvik mellom det som rapporteres og pågående aktiviteter (Jfr. «Område Samfunnsrettet virksomhet og formidling» ovenfor). Også innenfor menneskelige ressurser blir de rapporterte strategiske satsingene betraktet som det som kommer «i tillegg» til pågående, «normale» aktiviteter. Innenfor de ordinære budsjetttrammene har HiOA gjennomført tiltak som arbeidsmiljødag, HiOA-skolen. Det er dessuten tilsatt en egen seniorrådgiverressurs som har kultur, mangfold og likestilling som arbeidsfelt.

Måloppnåelse varierer mellom fakultet

HiOA har i dag en «Måltavle», et sett med måleparametere som er knyttet til hovedmålene (se Tabell 2.1). Vi observerer at bare ett av åtte mål er oppnådd i 2013. Vi observerer også at en del av målene fra 2014 og videre er svært ambisiøse både i forhold til nåværende nivå og utviklingen siste år (ikke vist). Både målene for publikasjonspoeng og for andel førstestillinger framstår som meget ambisiøse.

Tabell 2.1. HiOAs "måltavle" (sett av måleparametere for å overvåke måloppnåelse).

Strategisk mål	Resultatindikator	Mål og resultat 2013		Mål 2014 - 16		
		Mål	Resultat	2014	2015	2016
HiOA skal være internasjonalt ledende på profesjonsutdanninger	BA: Gjennomstrømming på normert tid	52	52,1	52,5	53,5	53,5
	MA: Gjennomstrømming på normert tid	36	33,9	37	38	38
	Studiepoengproduksjon per student/ heltidsekvivalent - årsgjennomsnitt	52	50,8	53	53,5	53,5
	Studentmobilitet (%-vis andel, varighet ≥ 4 uker – endres til antall fra 2014)	8	5,7 (709)	915	932	949
HiOA skal være i front på profesjonsrelevant forskning og utviklingsarbeid	Publikasjonspoeng per UF-årsverk	0,5	0,39	0,6	0,7	0,8
	Publikasjonspoeng per førstestilling (årsverk)	Forvent. 1,5	0,9	1,5	1,5	1,5
HiOA skal utfordre og utvikle profesjonene i samspill med samfunns og næringsliv, og være en aktiv pådriver og aktør i samfunnsdebatten	NFR-tildeling per UF-årsverk	45	18,9	31	31	31
HiOA skal være et lærende og nyskapende arbeidssted som organiserer og utvikler virksomheten og ressursene målrettet og effektivt	Andel førstestillinger av totalt antall UF-stillinger (årsverk)	50%	47,5%	55%	60%	65%
	Avvik mellom budsjett og regnskap	<5%	4,8%	<3%	<3%	<3%

Det er betydelige forskjeller mellom fakultetene i måloppnåelse. Det er for eksempel over 10 prosent forskjell i antall studiepoeng per heltidsekvivalent mellom høyeste (LUI) og laveste fakultet (SAM). I publiseringspoeng har på den annen side SAM over dobbelt så mange som TKD. Også for andelen førstestillingsårsverk av antall UH-årsverk er forskjellene dramatiske, med i overkant av 60 prosent ved SAM og TKD, mot litt over 30 prosent ved HF. Vi har ikke gått i dybden i forskjellene mellom fakultetenes måloppnåelse i denne fasen av evalueringen, men det kan være et tema i fase 2 i evalueringen å se på slike forskjeller – både for å identifisere sider ved den faglige organisering som hemmer måloppnåelse og for så se om det er deler av organisasjonsdesignet som kan ha overføringsverdi til andre deler av høgskolen.

2.3.3 Gjennomføring av «Universitetsstrategien»

Gjennomføringen av «Universitetsstrategien» kan sies å ha to sider: Den ene er å gjennomføre tiltak som setter HiOA i stand til å oppfylle de lovpålagte kravene for å kunne søke om å bli akkreditert som universitet. Etter regjeringsskiftet høsten 2013 har dette arbeidet på den annen side en klar politisk dimensjon som handler om å forholde seg til regjeringens (midlertidige) stans av godkjenning av nye universiteter.

HiOA har kommet videre i å oppfylle de formelle kravene til en universitetsakkreditering i NOKUT siden fusjonen. Først og fremst gjelder dette at antallet ph.d.-programmer har økt fra tre til seks (mens kravet er fire). Når det gjelder andelen førstestillinger, er utviklingen derimot bekymringsfull sett opp mot en universitetsambisjon. En nedgang fra 48,3 prosent til 48 prosent mot et mål om økning til 50 prosent innebærer en svak måloppnåelse. Både de formelle og de underliggende kravene for å bli et universitet fordrer en økning i andelen med førstestillingskompetanse.

Politisk har HiOA engasjert seg for at det fortsatt skal være mulig å endre akkreditering fra høgskole til universitet. Høgskolen har søkt allianser med Høgskolen i Bergen og Høgskolen i Buskerud og Vestfold og i felles brev bedt om møte med statssekretær Haugstad i KD (avholdt 14. februar). HiOA har også fulgt dette opp gjennom media⁹, uten at denne markeringen har vært sterk utenfor de høgskole- og universitetsinterne organene¹⁰.

Gjennom «Rapport og planer 2013-2014» til KD har også HiOA lagt stor vekt på å relatere sin aktivitet til regjeringens fokusområder.

2.4 HiOAs plassering i institusjonsstrukturen i høyere utdanning

Med innføringen av Kvalitetsreformen, ny universitets- og høgskolelov og opprettelsen av NOKUT i 2003 ble dynamikken i utviklingen av det norske institusjonslandskapet kraftig endret. Å oppnå status som høgskole, vitenskapelig høgskole eller universitet ble i praksis flyttet fra den politiske arena til et regelbasert system for institusjonsakkreditering. I årene som fulgte, har en rekke høgskoler skiftet status til vitenskapelig høgskole (en del av Høgskolen i Molde) eller til universitet (Høgskolen i Agder, Høgskolen i Stavanger, Høgskolen i Bodø og Norges Landbrukshøgskole). Endringene i institusjonslandskapet, gjerne sett i relasjon til middels plasseringer for norske høyere utdanningsinstitusjoner på internasjonale rangeringer, har ført til debatt om nye universitetsetableringer. Debatten nådde et foreløpig endepunkt ved at Regjeringen Solberg i sin regjeringsplattform skriver at regjeringen vil «Fryse strukturen i høyere utdanning inntil effekten av nye universitetsopprettelser er evaluert, og sikre at vi får en struktur som gir miljøer med sterke fagprofiler».

⁹ Se f.eks. <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Universitetssatsing--et-sporsmal-om-kvalitet--7369777.html#.UyDKGsnKzIU>

¹⁰ Et enkelt søk i Atekst gir 186 treff siste år på «HiOA» kombinert med «regjering», men bare 6 av disse er i allmenne nyhetskilder (3 i Aftenposten og 3 i Dagens næringsliv, og bare to av Aftenposten-oppslagene kan sies å handle direkte om universitetsambisjonen).

Debatten om struktur reflekterer en mer underliggende diskusjon om fordeling av ressurser og forholdet mellom utdanning og forskning. I kjølvannet av at «Stjernø-utvalget» la fram sin NOU (Stjernø 2008), innførte Stoltenberg-regjeringen en politikk for «Samarbeid, Arbeidsdeling og (faglig) Konsentrasjon» (SAK). En kjerne i denne politikken har vært at de enkelte institusjonene skulle finne fram til unike profiler og på den måten skille seg ut i forhold til andre institusjoner. Det har i dette også ligget et ønske om at flere institusjoner skulle fusjonere og danne større, faglig mer robuste enheter.

Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) har forholdt seg aktivt og strategisk til politiske signaler, nasjonale og internasjonale utviklingstrekk og endringer i institusjonslandskapet, blant annet gjennom fusjonen i 2011 og ambisjonen om å bli et universitet med profesjonsrettet profil innen utgangen av 2016. I lys av de nye politiske signalene som kan avleses gjennom regjeringserklæringen og SAK-politikken, er det grunn til å anta at forsøk på å oppnå akkreditering som universitet ved å kopiere de eksisterende (bredde)universitetene vil bli møtt med *politisk* motstand, selv om NOKUTs akkrediteringsregler ikke skiller mellom ulike modeller for å være universitet.

2.4.1 Styring, ledelse og strategi internasjonalt

Det er få argumenter å hente fra utviklingen i andre land som på kort sikt kan begrunne en oppgradering av HiOA til universitet. De fleste europeiske land har i dag et klart skille mellom en universitetssektor og en høgskolesektor, og foreløpig er det bare Storbritannia som kan tjene som en modell for Norge med omdøpingen av polytekniske høgskoler til universiteter på begynnelsen av 1990-tallet. Samtidig er det et ønske blant en rekke høgskoler i enkelte andre land i Europa om å endre status til universitet. Mange høgskoler har styrket sin forskningsinnsats vesentlig i det siste tiåret (Kyvik & Lepori 2010), og Bolognaprosessen har på samme måte som i Norge satt fart i etableringen av masterutdanninger også i høgskolesektoren. Størrelse og status er faktorer som synes viktige når det gjelder å kunne hevde seg på den internasjonale arena og for å tiltrekke seg eksterne forskningsmidler (Kehm & Stensaker 2009). Selv om det i dag i liten grad foregår statusbasert rekruttering i det europeiske arbeidslivet – altså at lærestedet kandidatene er uteksaminert fra har større betydning enn studiespesialisering og fagfelt (Kivinen & Nurmi 2010), kan dette endre seg på sikt, ikke minst sett i lys av et nytt europeisk klassifikasjonssystem for høyere utdanning (van Vught 2009).

På denne bakgrunn kan en universitetsetablering bidra til å forbedre den relative posisjonen i et fremtidig utdanningsmarked. Det bør likevel understrekes at en slik etablering slett ikke alltid gir suksess. Erfaringer fra England indikerer at en radikal økning i antall universiteter snarere bidrar til ressurskonsentrasjon enn ressursspredning og at storparten av de tidligere polytekniske høgskolene har lav status i universitetshierarkiet.

2.5 HiOAs forhold til omgivelsene

I mandatet for underveisevalueringen heter det:

- b. *Gjennomføre en analyse av i hvilken grad dagens organisasjonsdesign understøtter realiseringen av Strategi 2020 og nasjonale utdannings- og forskningspolitiske føringer. I dette ligger også en analyse av hvordan dagens organisering kommuniserer høgskolens profil og egenart utad.*

Når det gjelder å kommunisere HiOAs profil og egenart utad, oppfatter vi dette som å handle om å rendyrke en undervisnings- og FoU-profil, mer enn et kommunikasjonsspørsmål (ekstern kommunikasjon som sådan er behandlet i del 2.3.2). Å kommunisere «utad» kan bety å kommunisere med studenter, med arbeids- og næringsliv, med politikere, eller med sektoren for øvrig.

Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) er Norges største høgskole og har en klar profesjonsprofil i sitt utdanningstilbud. Høgskolen har i utgangspunktet gode forutsetninger for å være en viktig aktør både

innenfor profesjonsutdanningene, utdanningspolitikken og spørsmål om sammenheng mellom profesjonsutdanningene og samfunnet.

I intervjuene har vi spesielt konsentrert oss om hvor godt denne profesjonsprofilen kommuniseres utad og til hvilke målgrupper (f.eks. om profilen kommuniserer med studenter, med arbeids- og næringsliv, med politikere, eller med sektoren for øvrig). Vi har undersøkt om HiOA oppfattes som ledende innenfor utviklingen av de ulike profesjonsutdanningene, ut over å være størst. Er det forskjeller i hvordan HiOA oppfattes utad mellom de ulike fag- og profesjonsretningene? Blir HiOA blir oppfattet som en relevant og viktig aktør av myndigheter og organisasjoner?

2.5.1 Omgivelsenes vurdering av HiOA

Våre informanter (både eksterne og interne) oppfatter HiOA som en viktig aktør på feltet som handler om den fagspesifikke utdanningspolitikken innenfor høyere utdanning, og spesielt i spørsmål som angår profesjonene. Det oppfattes at HiOA er til stede på viktige arenaer og deltar i politikktutvikling på sentrale felt innenfor profesjonsfeltet. HiOA oppfattes også som en ekspert i disse spørsmålene i mediebildet. Når vi har gått nærmere inn på hvem som representerer HiOA, mener respondentene at det i stor grad er enkeltforskerne som representerer og profilerer HiOA, mens det strategiske nivået er mindre tydelig. HiOA opptrer sjeldnere som «institutt» eller «fakultet». Det er ingen uenighet om at det i hovedtrekk er forskerne som skal være institusjonens ansikt utad i denne typen spørsmål, men det etterlyses også en klarere stemme fra institusjonen. Informantene er enige i denne analysen, men det varierer i hvor stor grad de selv bringer opp temaet. Generelt mener alle at HiOA burde vært enda mer eksponert i media.

HiOA oppleves ikke som en sterk aktør i utviklingen av den nasjonale politikken for høyere utdanning av politiske myndigheter eller innad i sektoren (eller forskning – men der er det heller ikke forventninger. Spørsmålet om HiOA som forskningsaktør behandler vi derfor ikke videre).

HiOA oppleves (naturlig nok) som en hovedleverandør av utdannet arbeidskraft til profesjonene. Informantene har ikke sterke synspunkter på kvaliteten på disse utdanningene, verken positivt eller negativt. Høgskolen har hatt et omfattende prosjekt om «Læring i Arbeidsliv og Utdanning» (LAU) i perioden 2010-2012 (med aktiviteter også i 2013)¹¹. Gjennom 11 delrapporter og 1 hovedrapport har prosjektet belyst HiOAs forhold til arbeidslivet. Prosjektet oppsummerer selv sine forslag i følgende punkter:

- Høgskolen bør opprette en sentralt initiert og hjemlet alumniordning
- Utvikling av nettbasert og/eller IKT-støttet undervisning bør samles og koordineres som del av et eCampus
- Høgskolen bør opprette en språk- og skriveenhet, som en felles kunnskapsbase og samlende ramme for høgskolens videre arbeid med språk, herunder fremmedspråk og norsk som andrespråk
- Styrket satsing på innovasjon, nyskaping og entreprenørskap, gjennom nye utdanninger og tiltak for tettere kontakt med samarbeidspartnere
- Tiltak for økt internasjonalisering, definert gjennom seks hovedområder
- Etablere ordninger for at flere utdanninger kan foregå ute i arbeidslivet, engasjere dyktige profesjonsutøvere inn i høgskolen og sørge for hospitering for høgskoletilsatte ute
- Flere tiltak for et nærmere samarbeid med arbeidslivet om praksis
- Opprette et sentralt Råd for Samarbeid med Arbeidslivet (RSA), arbeidslivspaneler på instituttnivå
- Kompetansehevingstilbud for tilsatte mht. interkulturelle perspektiver, studentstøtte i form av mentorer, kurs i akademisk skriving

¹¹ <http://hiohiak.no/LAU>

- Flere tiltak for å fremme tverrprofesjonell samarbeidslæring innen helse- og sosialfagutdanningene
- Høgskolen bør etablere en satsing på fremragende profesjonskvalifisering, manifestert gjennom et eget program, bygd på eksisterende FoU-resultater og på erfaringskunnskap om profesjonsutdanning

Den ene anbefalingen, å opprette et Råd for Samarbeid med Arbeidslivet stammer fra 2009, og politiske myndigheter bestemte at alle statlige universitet og høgskoler skulle opprette et slikt råd (Kunnskapsdepartementet, 2009). HiOA har brukt lang tid på å opprette RSA, som hadde sitt første møte 15. januar 2014.

Gjennom NOKUTs *Studiebarometer*¹² kan vi danne oss et bilde av hvordan HiOA oppfattes av sine egne studenter. Hovedbildet er at studentene ved HiOA skårer veldig likt studentene ved andre statlige høgskoler, og forskjellig fra universitetene. Noen hovedpunkter er:

- HiOA-studentene er alt i alt like fornøyd med studiene som studenter ved de andre statlige høgskolene (4,0 på en skala fra 1-5), mens universitetsstudentene skårer 4,1.
- HiOA-studentene skårer helt likt med studentene ved de andre statlige høgskolene på relevans.
- HiOA-studentene skårer marginalt lavere enn studentene ved de andre statlige høgskolene på undervisning.
- HiOA-studentene skårer marginalt høyere enn studentene ved de andre statlige høgskolene på læringsutbytte.
- Når det gjelder studieinnsats, skårer HiOA-studentene lavere enn andre studenter på både læringsaktivitet organisert av høgskolen (12,9 timer mot 13,0 timer i uka) og ikke-organisert studieinnsats (11,8 timer mot 14,2 timer i uka), men høyere på betalt arbeid (10,3 timer mot 8,1 timer i uka).

Hvorvidt studentene mener HiOA skiller seg fra andre høgskoler og/eller universiteter, for eksempel i fagprofil eller faginnhold, går ikke fram av denne undersøkelsen (og vil kreve en form for systematisk spørreundersøkelse).

2.5.2 Er HiOAs organisasjonsdesign riktig utformet for å kommunisere høgskolens egenart og profil?

HiOA har gjennomgående ekstern representasjon i sine utvalg, råd og styrer. Dette oppfattes av informantene som et svært nyttig prinsipp. Selv om noen mener disse eksterne representantene blir for generelt orientert i forhold til fagspesifikke behov, er oppfatningen overveiende positiv av ekstern representasjon. Dette representasjonsprinsippet, sammen med etableringen av Råd for Samarbeid med Arbeidslivet (RSA) står fram som to bevisste og strategiske tiltak for å styrke relevansen og kontakten med arbeids- og samfunnsliv. Fra intervjuene vet vi også at det foregår mye kontakt og aktivitet knyttet til de enkelte utdannings- og forskningsmiljøene. Utover dette framstår ikke HiOAs organisasjon som spesielt rettet inn mot kommunikasjon av egenart og profil utad. En oppfølging av anbefalingene fra LAU-prosjektet vil kunne bidra til en sterkere systematisering av arbeidet i forhold til omgivelsene.

2.6 Spenninger i målstrukturen

Det er innebygget spenninger i målstrukturen for HiOAs virksomhet. Disse spenningene går langs flere dimensjoner, men er alle relatert til forholdet mellom en akademisk orientering og en mer yrkesrettet profesjonsorientering.

¹² <http://www.studiebarometeret.no/>

Universitetssatsing versus utvikling av en profesjonshøgskole

En spenning mellom å satse på å oppnå status som universitet kontra ønsket om å være en god profesjonshøgskole eksisterer blant våre informanter, men kanskje i mindre grad enn forventet. Høgskolens tilsatte framstår som meget omforent i hva det betyr at ambisjonen er å bli et *profesjonsuniversitet* og ikke et akademisk breddeuniversitet (selv om det også foregår en viss debatt mellom en profesjonsinnretning og en arbeidslivsinnetning på et universitet). Det er også en veldig høy grad av oppslutning om å utvikle kvaliteten i utdanning og forskning. Spenningen mellom universitetssatsingen og utviklingen av en profesjonshøgskole dreier seg først og fremst om hvor sterkt universitetsambisjonen skal forseres og prioriteres.

Satsing på mastergrads- og doktorgradsprogrammene versus bachelorprogrammene/ Satsing på FoU versus undervisningsvirksomheten

De fleste av våre informanter ser at en økt satsing på master- og doktorgradsutdanninger medfører reelle økonomiske prioriteringer. Også i dette spørsmålet er det forholdsvis lavt konfliktnivå. De fleste anser det å ha gode master- og/eller doktorgradsprogrammer tilknyttet bachelorprogrammene som en styrking også av grunnutdanningene.

Rekruttering av forskningskompetent personale versus personale med profesjonserfaring

Dette er den spenningen som fremstår som klarest uttalt ved HiOA. På den ene siden er det krefter som mener HiOA primært skal ansette personale med konkret yrkeserfaring i UF-stillinger. Eventuell økning i førstestillingsandel skal komme ved at disse får opprykk gjennom intern kvalifisering (eventuelt ved å delta i høgskolens egne ph.d.-programmer). Denne inngangen til rekruttering er oftest presentert av informanter som tilhører HF og LUI. På den andre siden står de som mener at nyansettelser skal være personer med førstestillingskompetanse (der finner vi også dem som mener at det egentlig er førsteamanuensis-kompetanse som er nødvendig). Dette siste er HiOAs offisielle politikk, men møter betydelig motbør i organisasjonen. Spesielt er det flere som mener det var feil å avslutte førstelektorprogrammet.

3 Organisering av den faglige virksomheten

3.1 Innledning

HiOA er organisert i fire fakulteter: Fakultet for helsefag, Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier, Fakultet for samfunnsfag og Fakultet for teknologi, kunst og design. Fakultetene har til sammen 21 institutter. I tillegg kommer tre faglige sentre: Senter for profesjonsstudier (SPS), Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring (NAFO) (som HiOA er vertsinstitusjon for) og Senter for velferds- og arbeidslivsforskning (med de to innfusjonerte forskningsinstituttene NOVA og AFI).

Dagens organisasjonsmodell ble utarbeidet med utgangspunkt i de målene som ble satt for fusjonen mellom Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus i 2011, inkludert strategi for universitetssatsing. Siden da har styret vedtatt Strategi 2020 som gjelder for perioden 2012-2020. I henhold til mandatet ønsker HiOA en evaluering av i hvilken grad den strukturen som er valgt, understøtter de strategiske veivalgene og høgskolens profil og egenart. I kravspesifikasjonen for evalueringsoppdraget heter det:

HiOA er en høgskole med en klar profesjonsprofil og har som ambisjon å bli et universitet med profesjonsrettet profil innen utgangen av 2016. Den organiseringen som er valgt er imidlertid en blåkopi av hvordan de klassiske breddeuniversitetene er organisert. I evalueringen ønskes det derfor også en vurdering av i hvilken grad den interne organiseringen kommuniserer institusjonens profesjonsrettede profil utad, og få råd om eventuelle tiltak til forbedring.

3.2 Organisasjonsmodellen

3.2.1 Bakgrunnen for valget av nåværende fakultetsstruktur

Grunnlaget for nåværende organisering av den faglige virksomheten ble lagt med rapporten *Faglig organisering* som ble lagt fram i juni 2010. Dette er et sentralt dokument for å forstå de valg som ble tatt i fusjonsprosessen, og rapportens anbefalinger er i stor grad fulgt. Rapporten ble utarbeidet av en utredningsgruppe fra HiO og HiAk som bl.a. fikk som mandat å foreslå én eller flere modeller for organisering (avdelinger/fakulteter, institutter, sentre etc.) som er egnet til å møte de utfordringene og oppgavene det nye universitetet står overfor som studie- og arbeidssted.

Da gruppen startet sitt arbeid, var HiO organisert i syv avdelinger og HiAk i fire. På bakgrunn av mandatet og diskusjoner i utredningsgruppen ble følgende kriterier valgt som grunnlag for drøfting av modeller: profesjonsprofil, robuste fagmiljø, praksisnær forskning og forskningsbasert utdanning,

samfunnsrelevans, styring og ledelse og fordeling på to studiesteder. Etter innspill fra fagmiljøene og allmøter valgte utredningsgruppen å diskutere to modeller; fire versus fem fakulteter. Førstnevnte modell besto av Fakultet for lærerutdanning, Fakultet for helsefag, Fakultet for samfunnsfag og Fakultet for estetiske fag, produktdesign og ingeniørfag. I femfakultetsmodellen ble det lagt fram to alternativer; ett der helsefagene ved daværende Avdeling for helsefag ved HiO og Avdeling for atferdsvitenskap ved HiAk ble skilt ut som et eget fakultet. I det andre alternativet ble Avdeling for helse, ernæring og ledelse ved HiAk lagt inn under Fakultet for samfunnsfag. Utredningsgruppen diskuterte også alternative modeller med henholdsvis fem, seks og ni fakulteter for å møte uttrykte ønsker i enkelte fagmiljøer som innebar minst mulig endring av avdelingsstrukturen ved de to høgskolene. Disse modellene hadde imidlertid liten tilslutning i utredningsgruppen og ble ikke nærmere vurdert i rapporten.

Utredningsgruppen argumenterte for at firefakultetsmodellen ville ivareta profesjonsprofilen gjennom instituttinndelingen, modellen ville gi robuste fagmiljøer som kunne ivareta behovet for sammenheng mellom FoU og utdanning på alle nivåer, og det ville være en tydelig organisasjonsmodell for omverdenen. Samtidig ville den representere en fornuftig løsning på utfordringene knyttet til to studiesteder. I tillegg ville fire fakulteter gi muligheter for en tydelig styrings- og ledelsesstruktur med klart definerte beslutningsnivåer.

Utredningsgruppen pekte på at også femfakultetsmodellen ville ivareta de fleste kriteriene som lå til grunn for fusjonen. Den vesentlige endringen ville være at flere av helsefagene ble skilt fra sykepleiefagene. En slik modell ville kunne gi større synlighet for og profilering av helsefagene. Et stort flertall i utredningsgruppen mente likevel at helsefagutdanningene og Avdeling for atferdsvitenskap burde høre sammen med sykepleierutdanningene i et felles helsefakultet.

I rapporten heter det at fakultetene blir en faglig, strategisk og administrativ overbygning som samler mange beslektede institutter. Fakultetene vil i stor grad ivareta de store utdannings- og FoU-oppgavene innenfor større områder som lærerutdanning, helse, samfunnsfag osv. Fakultetet bør være ansvarlig for å utarbeide planer med tilhørende budsjetter, føre tilsyn med utdanningskvalitet og FoU-virksomhet og ha ansvar for program- og studietilbud som fakultetet tilbyr, herunder utvikling og avvikling av studietilbud.

Rapporten om faglig organisering ble sendt på høring til alle avdelinger og enheter, fagforeningene og Studentparlamentet. Firefakultetsmodellen fikk størst oppslutning, men høringsuttalelsene viser tydelig at en del fagmiljøer ville foretrukket flere fakulteter, bl.a. med den begrunnelse at profesjonsprofilen ville bli tydeligere dersom et fagmiljø fikk status som eget fakultet. I hørings sammendraget kommenteres dette på følgende måte:

En del mener det er en svakhet ved utredningen at den ikke legger frem flere modeller. De fremlagte modellene oppfattes strukturmessig som nokså like og omtales av enkelte som storfakultetsmodellen. Et alternativ i den andre enden av skalaen etterlyses av flere. En drøftelse av flerfakultetsmodeller opp mot kriteriene der dagens avdelinger videreføres, etterspørres av flere høringsinstanser. Enkelte hevder de hadde gått inn for en modell med flere fakulteter dersom det hadde vært lagt frem i utredningen. Slik sett er firefakultetsmodellen ikke nødvendigvis den organiseringen instansen hadde gått for som første valg. En dypere drøftelse av styrker og svakheter ved den nye organiseringen i forhold til dagens organisering etterlyses.

3.2.2 Bakgrunnen for valget av nåværende instituttstruktur

Rapporten om faglig organisering diskuterte også den framtidige instituttstrukturen. Her heter det at «Utredningsgruppen anser instituttene som de sentrale enhetene i den nye organisasjonsmodellen. Det er i instituttene de fleste vil oppleve tilhørighet, kollegiale fellesskap og faglig identitet. (...) Her kobles fag, fagområder og FoU-aktivitet på en – i beste fall – gjensidig utviklende måte. Her skapes faglig identitet og omdømme gjennom tydelig profilering av utdanninger og FoU-aktivitet.» Det heter videre at det er avgjørende at utdanningsoppgavene og FoU-aktivitetene er knyttet nært sammen på

instituttnivå. Utredningsgruppen anbefalte dessuten at instituttene fikk en tydelig profesjonsprofil og at de ikke burde spres på to studiesteder. Instituttene måtte i størst mulig grad ivareta kravet om solide fagmiljøer knyttet både til utdanninger og forskningsgrupper. Det vil si at instituttene måtte være av en viss størrelse, og det ble antydning at 20 faglig tilsatte burde være en minimumsstørrelse.

Utredningsgruppen foreslo på denne bakgrunn at det burde etableres til sammen 21 institutter.

Det videre utredningsarbeidet fortsatte i en arbeidsgruppe for instituttens interne organisering, som leverte en rapport (*Instituttens interne organisering*) i april 2011. Her ble det pekt på at de fleste foreslåtte instituttene var godt fungerende enheter i de to høgskolene, men at det ville være betydelige forskjeller i størrelse og kompleksitet. Antall faglig tilsatte ved instituttene varierte mellom 20 og 135 personer. Dette ville måtte få betydning for ledelsesstrukturen gjennom etablering av et studieledernivå ved de større instituttene med store utdanningsprogrammer.

Det endelige resultatet av denne prosessen var at det ble opprettet 21 institutter slik som foreslått i rapporten om instituttens interne organisering, men med en rekke endringer i instituttnavn.

3.2.3 Organisering av tverrfaglig samarbeid

Utredningsgruppen fikk også som mandat å vurdere muligheten for samarbeid på tvers av fakultets- og instituttstrukturen. I rapporten heter det at under alle diskusjoner i gruppen om plassering av fagmiljøer i institutter og institutter i fakulteter, har behovet for samarbeid i andre former enn det som synliggjøres i de foreslåtte modellene, blitt trukket fram. Det blir pekt på at det gjennom de siste årene er utviklet et betydelig faglig samarbeid på tvers av de organisatoriske strukturene som utredningsgruppen foreslår. Utvikling av eksisterende og nye samarbeidsprosjekter ville imidlertid kreve en organisatorisk tilrettelegging. Utredningsgruppen pekte på at de skisserte modellene for faglig organisering ikke synliggjorde muligheten for samarbeid på tvers av fakulteter og institutter, men anbefalte at samarbeid på tvers av faginddelinger ble tilrettelagt gjennom ulike former for matriseorganisering. Dette ble bl.a. begrunnet i behovet for tverrprofesjonell samhandling i yrkeslivet.

3.2.4 Organisering av forskningsgrupper

Som et tiltak for å styrke forskningen har HiOA introdusert forskningsgrupper ved alle fakultetene. Det finnes i dag 46 forskningsgrupper under de ulike fakultetene: 10 ved HF, 15 ved LUI, 15 ved SAM, og 6 ved TKD. I tillegg til gruppene som er under de fire fakultetene, finnes det også 2 tverrfakultære grupper, og SVA og SPS har til sammen 9 forskergrupper. Dette betyr at det finnes til sammen 57 forskergrupper ved HiOA. HiOA har i tillegg til disse forskningsgruppene også Gruppe for Ansvarlig Innovasjon som er et samarbeid mellom HiOA og Arbeidsforskningsinstituttet. Hensikten med å etablere disse gruppene er å sørge for tilstrekkelig store og robuste fagmiljøer og skape forskningsfelleskap som kan bidra til å utvikle videre forskningsaktiviteter ved HiOA.

3.3 Fakultetene ved HiOA

Nedenfor følger en gjennomgang av de fire fakultetene ved HiOA. Se vedlegg 2 for en beskrivelse også av instituttene.

3.3.1 Fakultet for helsefag (HF)

Fakultet for helsefag er det største fakultetet ved HiOA med 5300 studenter og over 530 tilsatte (472 årsverk ifølge DBH). Det tilbys studier i Pilestredet i Oslo, på Kjeller og i Sandvika. Fakultetet er organisert i følgende institutter:

- Institutt for atferdsvitenskap (AV)
- Institutt for ergoterapi og ortopediingeniørfag (EO)
- Institutt for farmasi og bioingeniørfag (FB)
- Institutt for fysioterapi (FYS)
- Institutt for helse, ernæring og ledelse (HEL)
- Institutt for radiografi og tannteknikk (RT)
- Institutt for sykepleie

Instituttene varierer med hensyn til antall tilsatte, studenter og struktur. Den følgende tabellen (Tabell 3.1) gir en oversikt over antall studenter, antall tilsatte, antall årsverk og antall studieprogrammer. Dessuten oppgis antall studieledere, som er en indikator på instituttets interne organisering. Tre av instituttene har egne studieledere, og disse instituttene har også flest studenter.

Tabell 3.1. Fakultet for helsefag. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.

Institutt	Antall studenter	Antall tilsatte	Årsverk (DBH)	Antall B + M programmer	Antall SL
Fakultetsadministrasjonen	-	84	80,6	-	-
Institutt for atferdsvitenskap	726,8	48	46,0	2 + 1	3
Institutt for ergoterapi og ortopediingeniørfag	284,8	27	21,8	2 + 0	0
Institutt for farmasi og bioingeniørfag	446,3	38	35,0	2 + 1	0
Institutt for fysioterapi	610,5	65	50,8	1(2) + 2	0
Institutt for helse, ernæring og ledelse	935,0	74	64,8	4 + 2	4
Institutt for radiografi og tannteknikk	187,0	27	22,1	2 + 0	0
Institutt for sykepleie	1941,7	157	149,9	1(2) + 5	4
Underspesifisert enhet	-	-	2,0	-	-
Totalt	5132,1	520	472,9	-	11

Kilde: HiOA og DBH

Bachelorstudium i sykepleie tilbys både ved Institutt for sykepleie i Pilestredet og Institutt for helse, ernæring og ledelse på Kjeller (HEL). På nåværende tidspunkt utreder fakultetet om de to sykepleierutdanningene skal inngå i et felles institutt. I 2013 var det 434 studenter (DBH) ved sykepleierutdanningen ved HEL som tok bachelor i sykepleie. Tilsvarende tall for Institutt for sykepleie i Pilestredet var 1457 på heltid og 210 på deltid (FTE, DBH). Det vil si at ved å slå sammen de to sykepleierutdanningene i ett institutt vil studentene på bachelorprogrammet utgjøre nesten 40 prosent av studenttallet ved fakultetet og være på størrelse med Fakultet for teknologi, kunst og design (TKD).

359 av de 472,9 årsverkene i DBH er fast tilsatte, og de resterende 113,9 er midlertidig tilsatte. Av de midlertidig tilsatte er 30,2 årsverk stipendiatstillinger. Når det gjelder stipendiatstillinger, er fordelingen mellom ulike institutter varierende. Institutt for adferdsvitenskap har forholdsvis mange stipendiater, noe som kan forklares med at de har et eget ph.d.-program i atferdsvitenskap. Det andre ph.d.-programmet ved fakultetet er ph.d. i helsevitenskap og retter seg mot alle de andre instituttene.

Av interesse er også andel tilsatte med førstestillingskompetanse, da dette er en viktig del av universitetsstrategien. Totalt sett er andelen med førstestillingskompetanse redusert fra 29,1 til 28,3 prosent fra 2012 til 2013. Satsingen på høyere forskningskompetanse gjenspeiles også i antall stipendiat- og postdoktorstillinger. Her har antallet stipendiater gått ned fra 33,1 årsverk til 30,2 årsverk, og postdoktorstillingene har blitt redusert fra 2,5 til 2 årsverk.

Tabell 3.2. Fakultet for helsefag. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel førstestillingskompetanse

Institutt	Antall årsverk		Årsverk med førstestillingskompetanse		Årsverk professor (I)/ dosent		Prosentandel førstestillingskompetanse	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Institutt for atferdsvitenskap	43,0	46,0	11,1	11,3	5,0	5,7	25,8%	24,6%
Institutt for ergoterapi og ortopediingeniørfag	22,1	21,8	4,6	6,4	-	-	20,8%	29,4%
Institutt for farmasi og bioingeniørfag	36,3	35,0	15,4	16,2	2,0	3,0	42,4%	46,2%
Institutt for fysioterapi	50,2	50,8	13,4	14,3	2,0	3,0	26,7%	28,1%
Institutt for helse, ernæring og ledelse	68,8	64,8	22,2	19,7	1,0	-	32,3%	30,4%
Institutt for radiografi og tannteknikk	19,9	22,1	2,2	3,5	0,2	0,4	11,1%	15,8%
Institutt for sykepleie	130,0	149,9	39,0	38,9	6,1	5,9	30,0%	26,0%
Totalt	370,3	390,4	107,9	110,3	16,3	18,0	29,1%	28,3%

Kilde: DBH

Forskningen ved fakultetet er organisert i forskningsgrupper, og noen av disse kan inkludere forskere fra ulike institutter. For eksempel; i forskergruppen *Aldring, helse og velferd* finnes medlemmer fra 5 institutter ved fakultetet: Institutt for fysioterapi, Institutt for helse, ernæring og ledelse, Institutt for ergoterapi og ortopediingeniørfag, Institutt for sykepleie og Institutt for radiografi og tannteknikk. Gruppene preges også av ulik størrelse – fire har rundt 20 medlemmer (19-25 medlemmer), og de resterende fem gruppene er betraktelig mindre (4-11 medlemmer).

Fakultetet har nylig etablert Bevegelsesanalyselaboratoriet, som er et samarbeid mellom Fakultet for teknologi, kunst og design (TKD) og Fakultet for helsefag (HF). Laboratoriet har blitt løftet fram som et suksessrikt samarbeid mellom ingeniørfagene og helsefagene, og utstyrmessig er laboratoriet blant de beste i Skandinavia.

Fakultetsadministrasjonen

Fakultetsadministrasjonen ved HF har 84 tilsatte (80,6 årsverk) og har økt i absolutt størrelse (antall årsverk) mellom 2012 og 2013 (DBH) og med en halv prosent i andel av alle tilsatte fra 16,5 til 17 prosent. Samtidig har fakultetet den laveste andelen administrativt tilsatte i forhold til faglig tilsatte av alle fakultetene ved HiOA.

Fakultetsadministrasjonen ledes på delegasjon fra dekan av fakultetsdirektør med tre seksjonssjefer (HR, økonomi og studieadministrasjon og internasjonalisering). Studieadministrasjonen har tre gruppeledere; to på ulike steder i Pilestredet og en på Kjeller.

Tabell 3.3. Fakultet for helsefag. Antall tilsatte ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014.

Enhet	Antall tilsatte
Seksjon for HR	12
Fakultetsdirektørens stab	12
Seksjon for studieadministrasjon og internasjonalisering	51
Seksjon for økonomi	9
Totalt	84

Kilde: HiOA

3.3.2 Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier (LUI)

Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier er det nest største fakultetet med over 4000 studenter og over 440 tilsatte. Fakultetet har følgende institutter:

- Institutt for barnehagelærerutdanning (FLU)
- Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning (GFU)
- Institutt for internasjonale studier og tolkeutdanning (IST)
- Institutt for yrkesfaglærerutdanning (YFL)

Også disse instituttene preges av noe ulike størrelsesforhold. De tre lærerutdanningene (barnehage-, grunnskole- og faglærerutdanning) er betraktelig større enn Institutt for internasjonale studier og tolkeutdanning. Den følgende tabellen oppsummerer de viktigste elementene med hensyn til antall studenter, antall tilsatte, antall studieprogrammer og antall studieledere.

Tabell 3.4. Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.

Institutt	Antall studenter	Antall tilsatte	Årsverk (DBH)	Antall B + M programmer	Antall SL
Fakultetsadministrasjonen	-	91	88,1	-	-
Senter for eksternfinansiert virksomhet		12	-	-	-
Institutt for barnehage-lærerutdanning	1281,7	113	101,0	1 + 2 (2 ^{***})	4 (15 seksj.led.)
Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning	1564,2	126	112,1	3 ^{****} + 3 (2 ^{***})	4 (11 seksj.led.)
Institutt for internasjonale studier og tolkeutdanning	445,5	35	32,5	2 + (2 ^{***})	- (5 seksj.led.)
Institutt for yrkesfag-lærerutdanning	721,3	81	68,4	8 + 2	3
Uspesifisert	-	-	5,0	-	-
Total	4012,7	458	407,1	-	-

Kilde: HiOA, DBH

Av de 407 årsverkene er 92,9 midlertidige, og både Institutt for barnehagelærerutdanning og Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning har omtrent 30 midlertidig faglig tilsatte. Det er i hovedsak høgskolelektorstillinger og stipendiatstillinger som trekker opp andel midlertidig tilsatte. Det finnes nå 17,7 årsverk stipendiatstillinger på LUI, jevnt fordelt mellom de ulike instituttene, og dette representerer en betydelig økning fra året før (13,3 årsverk). Stipendiatene er en del av ph.d.-studiet Utdanningsvitenskap for lærerutdanning som startet opp i 2013.

Andel tilsatte med førstestillingskompetanse utgjør 40,4 prosent. Andel med førstestillingskompetanse på dette fakultetet er relativt høy, og ved to av instituttene var denne andelen over 50 prosent i 2013.

Tabell 3.5. Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel førstestillingskompetanse

Institutt	Antall årsverk		Årsverk med førstestillingskompetanse		Årsverk professor (I)/dosent		Prosentandel førstestillingskompetanse	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Institutt for barnehagelærerutdanning	95,5	101,0	30,5	32,4	7,3	5,8	31,9%	32,1%
Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning	119,7	112,1	60,9	56	10,0	9,0	50,9%	50%
Institutt for internasjonale studier og tolkeutdanning	30,7	32,5	16,3	18,4	6,6	5,4	53,1%	56,6%
Institutt for yrkesfaglærerutdanning	70,2	68,4	18,8	20,0	5,3	5,3	26,8%	29,2%
Totalt	316,1	314,0	126,5	126,8	22,2	19,5	40,0%	40,4%

Kilde: DBH

Forskningen ved fakultetet er organisert i forskergrupper som er knyttet til de ulike instituttene. Selv om instituttene har ulik størrelse, har alle instituttene 3-5 forskergrupper. Noen av gruppene er ganske store. For eksempel har Institutt for barnehagelærerutdanning to store grupper: *Barnehage: Mangfold, oppvekst og inkludering* med 26 medlemmer og *Kvalitet i barnehagen* med 29 medlemmer. Den aller største gruppen finnes ved Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning: *Lærerkvalifisering* med hele 41 medlemmer. Ved Institutt for yrkesfaglærerutdanning finnes forskningsfellesskapet *Læring i skole- og utdanningsstrukturen (LISU)* med 37 medlemmer. Den minste gruppen på fakultetet har 7 medlemmer, og flere grupper har mellom 10 og 15 medlemmer. Det kan stilles spørsmål ved om noen av gruppene kan bli for store med hensyn til å få til prosjektsamarbeid og et fellesskap som kan være et positivt bidrag til å styrke forskningsaktivitetene. Hvis en slik gruppe blir for stor, mister man noe av den felles faglige kjernen.

Fakultetsadministrasjon

Fakultetsadministrasjonen har 91 tilsatte (HiOA), og det har vært en økning i antall årsverk mellom 2012 og 2013 ifølge DBH – fra 82,7 årsverk til 88,1 årsverk. Administrasjonen utgjør 21,6 prosent av de tilsatte ved fakultetet; en økning fra 20,3 prosent i 2012.

Tabell 3.6. Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier. Antall tilsatte ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014.

Enhet	Antall tilsatte
Seksjon for HR	9
Seksjon for oppdragsadministrasjon	8
Seksjon for praksisadministrasjon	10
Fakultetsdirektørens stab	14
Seksjon for studieadministrasjon og internasjonalisering	36
Seksjon for økonomi	14
Totalt	91

Kilde: HiOA

Fakultetsadministrasjonen blir ledet av fakultetsdirektør og har fire seksjonssjefer. Disse leder Seksjon for oppdragsvirksomhet, Seksjon for økonomi og drift, Seksjon for HR og Seksjon for studieadministrasjon og internasjonalisering.

3.3.3 Fakultet for samfunnsfag (SAM)

Fakultet for samfunnsfag har hele sin aktivitet lokalisert i Pilestredet, om lag 3 300 studenter og 240 tilsatte.

Fakultet for samfunnsfag har følgende institutter:

- Institutt for arkiv-, bibliotek- og informasjonsfag
- Institutt for journalistikk og mediefag
- Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag
- Institutt for sosialfag
- Institutt for økonomi og administrasjon

Tall fra HiOA viser at det i vårsemesteret var vel 200 personer tilsatt i forsknings- og/eller undervisningsstillinger ved Fakultet for samfunnsfag. Institutt for sosialfag er det største instituttet både med tanke på antall tilsatte og antall studenter. De fire andre instituttene er temmelig like hva gjelder størrelse.

Tabell 3.7. Fakultet for samfunnsfag. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.

Institutt	Antall studenter	Antall tilsatte	Årsverk (DBH)	Antall B + M programmer	Antall SL
Fakultetsadministrasjon	-	59	53,5	-	-
Institutt for arkiv-, bibliotek- og informasjonsfag	581,7	35	32,2	2 + 3	-
Institutt for journalistikk og mediefag	418	28	27,2	3 + 1	-
Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag	433,3	22	18,3	3 + 1	-
Institutt for sosialfag	1073,2	91	84,7	2 + 2	4
Institutt for økonomi og administrasjon	808,5	26	25,1	2 + 1	-
Totalt	3314,7	261	241	-	-

Kilde: HiOA, DBH

Institutt for sosialfag tilbyr 2 bachelorprogrammer og 2 studieprogrammer på masternivå. Instituttet har også tilsatt 4 studieledere med ansvar for hvert sitt studieprogram. Ingen av de andre instituttene har

tilsatte studieledere, selv om antallet studieprogrammer (bachelor- og masterprogrammer) er ganske likt på tvers av instituttene. Institutt for arkiv-, bibliotek- og informasjonsfag tilbyr tre studieprogrammer på masternivå, i tillegg til to på bachelornivå. Til sammen tilbyr altså de 5 instituttene ved fakultetet hele 12 bachelorprogrammer og 8 masterprogrammer.

Totalt på Fakultet for samfunnsfag ble det i 2012 utført nesten 178 årsverk av faglig tilsatte, mens tilsvarende tall for 2013 var vel 187. Andelen utførte årsverk med førstestillingskompetanse gikk noe ned fra 2012 til 2013. Det totale antallet årsverk utført av stipendiater ved Fakultet for samfunnsfag var i 2013 nærmere 24; nesten 18 av disse var ved Institutt for sosialfag. Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag samt Institutt for økonomi og administrasjon hadde i 2013 ingen stipendiater. Det er to ph.d.-programmer ved fakultetet – Bibliotek- og informasjonsvitenskap og Sosialt arbeid og sosialpolitikk.

Tabell 3.8. Fakultet for samfunnsfag. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel med førstestillingskompetanse.

Institutt	Antall årsverk		Årsverk med førstestillingskompetanse		Årsverk professor (I)/dosent		Andel med førstestillingskompetanse	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Institutt for arkiv-, bibliotek- og informasjonsfag	32	32,2	15,4	15,1	4,6	4,8	48,1 %	46,9 %
Institutt for journalistikk og mediefag	27,6	27,2	16,5	16,1	2,5	5,0	59,8 %	59,2 %
Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag	17,8	18,3	11,8	11,9	1,8	2,1	66,3 %	65,0 %
Institutt for sosialfag	76,6	84,7	31,3	32	8,4	9,5	40,9 %	37,8 %
Institutt for økonomi og administrasjon	23,7	25,1	16,1	15,9	3,5	3,5	70,0 %	63,3 %
Sum	177,7	187,5	91,1	91	20,8	24,9	51,3 %	48,5 %

Kilde: DBH

Det er registrert 15 forskningsgrupper totalt ved fakultetet. Ved de fleste instituttene er antall medlemmer i hver gruppe ca. 10, og både medlemmene og aktiviteten er i stor grad konsentrert rundt det aktuelle instituttet. Unntaket er Institutt for sosialfag, hvor forskningsgruppene er større og mer basert på samarbeid på tvers av institutter og fakultet.

Fakultetsadministrasjonen

Fakultetsadministrasjonen består av fire enheter/seksjoner. Totalt er det tilsatt bortimot 60 personer ved fakultetsadministrasjonen.

Tabell 3.9. Fakultet for samfunnsfag. Antall tilsatte ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014.

Enhet	Antall tilsatte
Seksjon for HR	12
Fakultetsdirektørens stab	4
Seksjon for studieadministrasjon og internasjonalisering	32
Seksjon for økonomi	11
Totalt	59

Kilde: HiOA

3.3.4 Fakultet for teknologi, kunst og design (TKD)

Fakultet for teknologi, kunst og design er organisert i følgende institutter:

- Institutt for bygg- og energiteknikk
- Institutt for estetiske fag
- Institutt for informasjonsteknologi
- Institutt for industriell utvikling
- Institutt for produktdesign

Tabell 3.10. Fakultet for teknologi, kunst og design. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.

Institutt	Antall studenter	Antall tilsatte	Årsverk (DBH)	Antall B + M program	Antall SL
Fakultetsadministrasjon	-	47	41,2	-	-
Institutt for bygg- og energiteknikk	599	27	23,7	2 + 1	-
Institutt for estetiske fag	477	47	40,2	3 + 1	2
Institutt for informasjonsteknologi	610	47	29,8	4 + 2	-
Institutt for industriell utvikling	636	31	43,7	3 + (overgang til UiO)	-
Institutt for produktdesign	159	23	18,4	1 + 1	-
Underspesifisert		-	2,0		
Sum	2481	222	199	-	-

Kilde: HiOA, DBH

Fakultetet har sin aktivitet fordelt mellom studiestedene Pilestredet og Kjeller. Dekanen, prodekanene og fakultetsdirektøren har kontor i Pilestredet, mens instituttlederne har kontor der instituttene holder til. Fakultetsadministrasjonen holder i hovedsak til i Pilestredet, men *Seksjon for studieadministrasjon* har to tilsatte og *Seksjon for økonomi* én tilsatt ved studiested Kjeller.

Totalt ble det i 2013 utført nærmere 156 årsverk av faglig tilsatte ved Fakultet for teknologi, kunst og design, av disse er andelen med førstestillingskompetanse 48 prosent.

Tabell 3.11. Fakultet for teknologi, kunst og design. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel med førstestillingskompetanse.

Institutt	Antall årsverk		Årsverk med førstestillingskompetanse		Årsverk professor (I)/dosent		Prosentandel med førstestillingskompetanse	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Institutt for bygg- og energiteknikk	25,6	23,7	7	5	1	0,4	27,3 %	21,1 %
Institutt for estetiske fag	37,1	40,2	14,8	18,6	3,2	3,0	39,9 %	46,3 %
Institutt for industriell utvikling	31,6	29,8	17	16,8	-	-	53,8 %	56,4 %
Institutt for informasjonsteknologi	44,5	43,7	26,3	27,8	5	6,2	59,1 %	63,6 %
Institutt for produktdesign	19	18,4	4,4	7,1	2,6	2,8	23,2 %	38,6 %
Sum	157,8	155,8	69,5	75,3	11,8	12,4	44 %	48 %

Kilde: DBH

Det ble i 2013 utført 9 årsverk av stipendiater tilknyttet fakultetet. Fakultetet har per i dag ikke eget studieprogram på ph.d.-nivå, og disse stipendiatene er dermed i utdanningsløp ved ph.d.-programmer ved andre fakultet på HiOA eller ved andre læresteder. Flest årsverk utført av stipendiater er registrert ved Institutt for estetiske fag, mens Institutt for industriell utvikling ikke er registrert med noen.

Det er registrert 7 forskningsgrupper ved fakultetet, 4 grupper under teknologi- og ingeniørfag og 3 grupper under kunst- og designfag. Gruppene er så å si like store, bortsett fra de to gruppene ved Institutt for estetiske fag som er noe større. Spesielt forskningsgruppene under teknologi- og ingeniørfagene er preget av fagmiljøer i kontakt med både industri og næringsliv og også andre utdanningsinstitusjoner. Gruppene ved Institutt for estetiske fag er preget av stor tverrfaglighet, selv om medlemmene er tilsatt ved samme institutt.

Fakultetsadministrasjonen

Fakultetsadministrasjonen er organisert tilsvarende administrasjonen ved Fakultet for samfunnsfag.

Tabell 3.12. Antall tilsatte* ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014.

Enhet	Antall tilsatte
Fakultetsdirektørens stab	18
Seksjon for HR	5
Seksjon for studieadministrasjon og internasjonalisering	18
Seksjon for økonomi	6
Totalt	47

Kilde: HiOA

Også ved Fakultet for teknologi, kunst og design er det Seksjon for studieadministrasjon som er størst med 18 tilsatte. Til sammen er 47 personer tilsatt ved fakultetsadministrasjonen.

3.4 Synspunkter på organiseringen i fakulteter og institutter

Organiseringen i fakulteter og institutter var et viktig tema i intervjuprosessen. Det kan virke som om de fleste av dem vi intervjuet – både vitenskapelig tilsatte og administrativt tilsatte – ikke har noe spesielt å utsette på inndelingen i fire fakulteter, selv om noen opplever at fakultetene har blitt for store. I datainnsamlingen kom det heller ikke fram andre tydelige preferanser angående organisering, og man kunne få inntrykk av at organisasjonen preges av en viss endringstretthet.

Hovedproblemet som ble løftet fram, var ulikhet i størrelsen på fakultetene. Dette betyr at selv om de fleste er fornøyd med inndelingen i fire fakulteter, er organiseringen av det enkelte fakultet et diskusjonstema. Ulike størrelsesforhold mellom instituttene kan merkes ved i alle fall to av fakultetene, henholdsvis HF og TKD, og til dels også ved LUI.

Ved Fakultet for helsefag er Institutt for sykepleie meget stort og har dermed noe ulik struktur og organisering enn de andre, mindre instituttene. En prosess som nå diskuteres, er sammenslåing av sykepleierutdanningen i Oslo (Institutt for sykepleie) med sykepleierutdanningen ved Kjeller (som ligger under Institutt for helse, ernæring og ledelse – HEL). Enkelte mener derfor at det kan være aktuelt å opprette et eget fakultet for sykepleierutdanningen. Samtidig er ikke dette et syn som deles av alle, og det er også mange som mener at sykepleie naturlig burde være en del av HF.

Hva gjelder Fakultet for teknologi, kunst og design, så domineres dette til dels av ingeniørutdanningene. Fakultetet blir av noen betegnet som et «restfakultet», at man her har plassert de utdanningene man ikke helt visste hvor man skulle ellers plassere. Det er her man fortsatt tydelig

kan se at en felles kulturforståelse ennå ikke er oppnådd, og man kan identifisere en betydelig grad av intern fragmentering.

Ulike størrelsesforhold kan i noen grad skape en skeivfordeling, spesielt med hensyn til styringsorganer. I fakulteter med svært ulik størrelse på instituttene er det ofte de store instituttene som også dominerer i fakultetsstyret, noe som kan sies å være problematisk med hensyn til representativitet fra de ulike institutter. Samtidig oppleves det også av noen av de større instituttene at det blir feil dersom alle har en lik stemme når det er tydelige forskjeller i antall studenter og tilsatte.

Det synes å være bred enighet om *betydningen* av instituttene. Instituttene er viktige og må bevares og styrkes som enheter i alle fakulteter. Samtidig påpekes det av flere at de små instituttene er viktige med hensyn til fagenes profil og egenart, og at deres plass på organisasjonskartet har en viktig symbolverdi. Instituttene synliggjør de minste fagområdene, og dersom de minste instituttene forsvinner inn i større sammenslåtte institutter, vil også de minste utdanningene forsvinne i mengden av større og mer profilerte fagområder.

Det hevdes at instituttene skal være høgskolens «kraftsentra». Slik er imidlertid ikke virkeligheten slik den oppleves av de tilsatte. Det er mange som nevner at makta forflyttes nedenfra og opp, fra instituttet og opp på fakultetsnivå og videre til sentralt nivå. Det nevnes ofte at det blir for stor avstand mellom fakultetsadministrasjonen og instituttene, men dette er også til en viss grad avhengig av hvordan fakultetsadministrasjonen er organisert, samt reelle *fysiske* avstander mellom institutt og administrasjon.

I diskusjonen rundt organisasjonsstruktur er det flere som bruker begrepet «silotenkning». Et slikt begrep indikerer nok at det eksisterer lite kommunikasjon mellom fakultetene og at man står seg selv nærmest. Det nevnes av flere at også samarbeid på tvers av instituttene kan være vanskelig. Samtidig er en slik løs kobling ikke unormalt for høyere utdanningsinstitusjoner og er et kjennetegn ved organisasjoner der mye av fagekspertisen ligger nederst i organisasjonen.

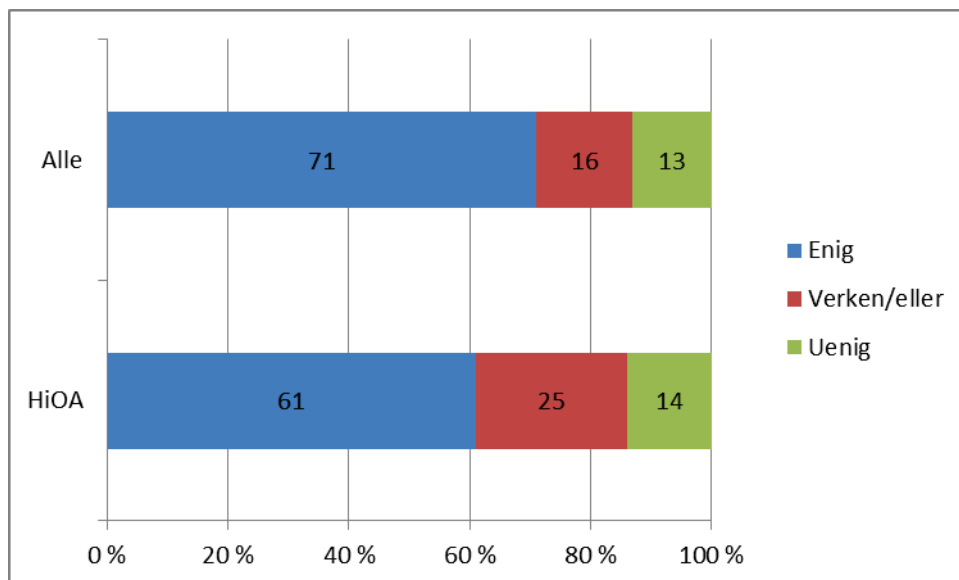
3.4.1 Synspunkter på tverrfaglig samarbeid og forskergrupper

Gjennom intervjuene ble det ofte nevnt at tverrfaglig samarbeid er vanskelig i praksis. En av grunnene som ble nevnt, var at finansieringssystemet ikke stimulerer til det. I tillegg ble det flere ganger nevnt hvordan organisasjonen fortsatt preges av silotenkning, der den interne fragmenteringen som står igjen etter de to fusjonsprosessene fortsatt står sterkt, og mange nevner at samhandling på tvers av organisatoriske enheter er vanskelig grunnet manglende berøringspunkter og møteplasser.

I intervjuene ble opprettelse av forskningsgrupper stort sett beskrevet som et positivt tiltak, selv om tiltaket er forholdsvis nytt. Nytteverdien av tiltaket er spesielt stor dersom det bidrar til at man kan få løftet fram de som tidligere ikke har vært involvert i FoU-aktivitet eller har erfaring med publisering. Forskningsfellesskapet som skapes på denne måten, vil være et viktig bidrag for å øke publiseringsaktiviteten. Samtidig peker flere på at forskningsgruppene er etablert med for mange føringer fra toppen, og at de tilsatte dermed ikke får anledning til å skape egne forskningsgrupper med tilstrekkelig variasjon. Det stilles krav om at man skal ha «robuste» store grupper, men siden mange av fagmiljøene er små, er disse føringene ikke alltid like realistiske å imøtekomme. De mindre miljøene foreslår at det heller kunne være rom for å engasjere seg i forskningsfellesskap utenfor HiOA. Løsningen er nå i mange tilfeller at personer fra mindre forskningsfelt deltar i større, tverrfaglige forskningsgrupper. Utfordringen knyttet til dette er at det i slike grupper vil bli så mye faglig variasjon at enkeltpersoner og fagområder mister relevans. Gruppene kan bli for lite knyttet til den mer spissede faglige utviklingen.

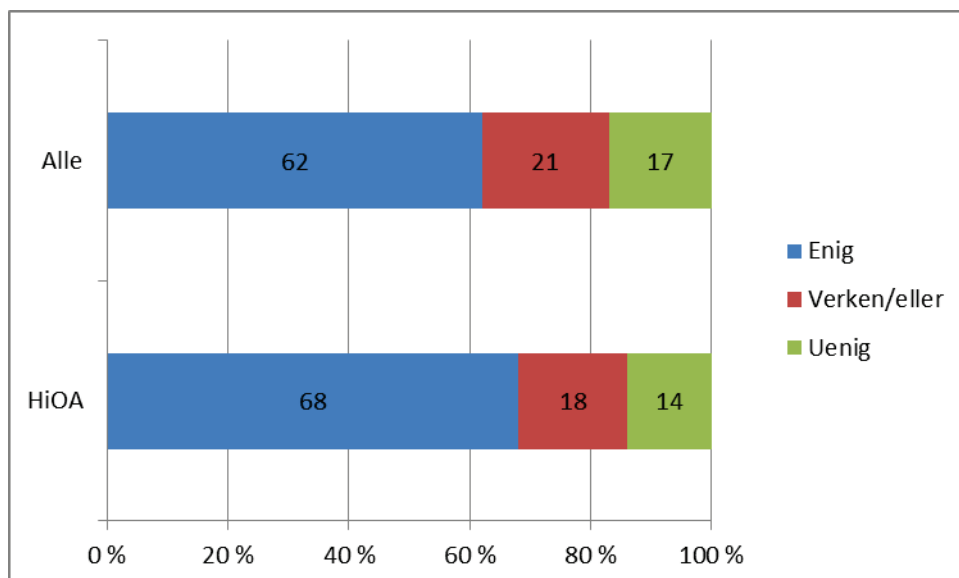
I spørreundersøkelsen våren 2013 spurte vi de faglig tilsatte om de formelt sett var medlem av en (eller flere forskergrupper) ved instituttet eller avdelingen. Av de som deltok i undersøkelsen ved HiOA, oppga halvparten at de var medlem av en forskergruppe. I dag ville denne andelen vært høyere fordi mange grupper er etablert etter at denne undersøkelsen ble gjennomført. Vi ba om en vurdering

av om «forskergruppen er viktig for kvaliteten på min forskning». Ved HiOA oppga 34 prosent at de var helt enige i dette utsagnet, 27 prosent var litt enige, 25 prosent hadde ingen klar oppfatning, 6 prosent var litt uenige, og 8 prosent var helt uenige. Det vil altså si at flertallet ga uttrykk for at organiseringen av forskergrupper er et fornuftig tiltak; litt færre enn gjennomsnittet ved alle universitetene og høyskolene (Figur 3.1).



Figur 3.1. Fagpersonalets vurderinger av om «forskergruppen er viktig for kvaliteten på min forskning». Alle universitetene og høyskolene. Prosentandeler.

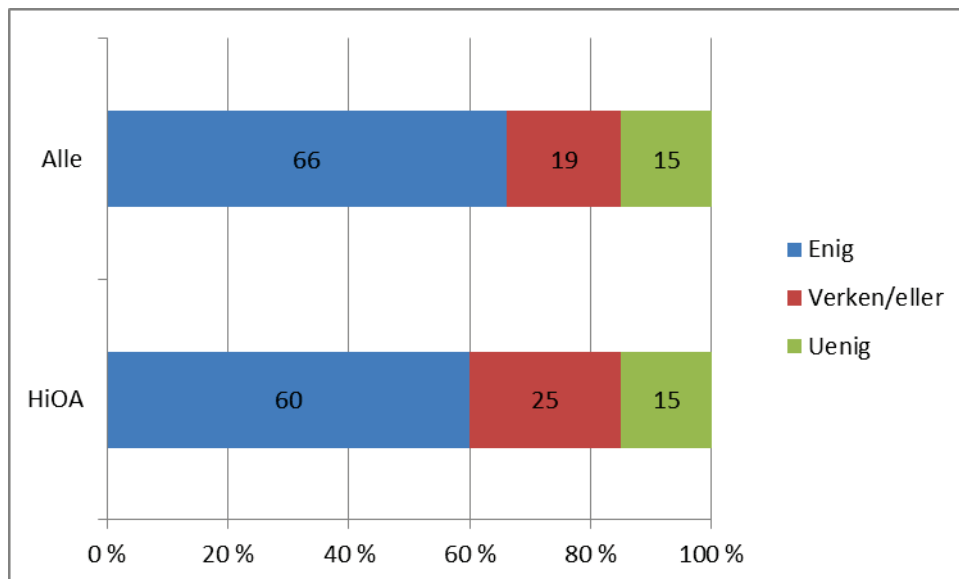
Personalet ble også bedt om å svare på om «lederen av forskergruppen spiller en viktig rolle for å fremme kvaliteten på forskningen». 40 prosent var helt enige i dette utsagnet, 28 prosent var litt enige, 18 prosent hadde ingen klar oppfatning, 4 prosent var litt uenige, og 10 prosent var helt uenige. Disse resultatene er omtrent som gjennomsnittet for hele sektoren (Figur 3.2).



Figur 3.2. Fagpersonalets vurderinger av om «lederen av forskergruppen er spiller en viktig rolle for å fremme kvaliteten på forskningen». Alle universitetene og høyskolene. Prosentandeler.

Vi spurte dessuten om «forskergruppene har styrket samarbeidet blant de vitenskapelig tilsatte ved mitt institutt/avdeling». 27 prosent var helt enige, 34 prosent var litt enige, 25 prosent hadde ingen klar

oppfatning, 8 prosent var litt uenige, og 10 prosent var helt uenige (Figur 3.3). Også i dette spørsmålet svarte personalet ved HiOA omtrent det samme som gjennomsnittet ved alle universitetene og høgskolene.



Figur 3.3. Fagpersonalets vurderinger av om «forskergruppene har styrket samarbeidet blant de vitenskapelig tilsatte ved mitt institutt/avdeling». Alle universitetene og høgskolene. Prosentandeler.

3.5 Forholdet mellom fakultets- /instituttstruktur og utdanningsprogrammene

Da profesjonshøgskolene ble fusjonert inn i de statlige høgskolene i 1994, valgte de enkelte institusjonene ulike modeller for organiseringen av studieprogrammer og avdelinger/institutter. Ved noen høgskoler besto studieprogrammene som egne avdelinger; ved andre høgskoler ble to eller flere programmer innordnet i en enkelt avdeling eller delt mellom to eller flere avdelinger. HiOA har valgt å knytte studieprogrammene til instituttene. I rapporten Styring og ledelse under institusjonsnivå (2010) blir dette valget begrunnet på følgende måte:

I strategien som er formulert for det nye universitetet, skal universitetet ha en «profesjonsrettet profil med klar sammenheng mellom FoU og utdanning på alle nivåer». Profesjonsutdanningene vil i hovedsak profileres gjennom instituttene virksomhet, og for å styrke profesjonsprofilen, kan det argumenteres med at instituttene må bli de sentrale enhetene i organisasjonen.

HiOA har et stort antall utdanningsprogrammer som på ulike måter gjenspeiles i fakultets- og instituttstrukturen. En rekke ulike hensyn har imidlertid måttet avveies i forhold til hverandre for å ivareta behovene for en hensiktsmessig organisasjonsstruktur og behovene til de enkelte utdanningsprogrammene.

I intervjuprosessen ble alle intervjupersonene spurt om hvordan de ser på forholdet mellom fakultets-/instituttstruktur og utdanningsprogrammene. De fleste syntes at utdanningsprogrammene er godt profilert innenfor dagens struktur, men det var ulike meninger om hvorvidt de mindre ikke-profesjonsrettede utdanningene blir godt nok profilert. Om det er godt samsvar mellom utdanningsprogrammene og organisasjonsstrukturen er kanskje mindre tydelig fra studentenes side (og ikke noe de er så opptatt av), fordi det i hovedsak er studieprogram som profileres, og det er studieprogram som studentene søker seg på – dette ble nevnt i flere av intervjuene (se også avsnitt 2.5.1).

3.6 Sentrene

Også sentrenes plass i organisasjonsstrukturen ble diskutert i utredningsgruppen i forkant av fusjonen i 2011, men det var uenighet om hvorvidt sentrene burde ligge innenfor eller utenfor fakultetene. Et lite flertall anbefalte at sentrene burde ligge under fakultetene. I det endelige vedtaket ble sentrene organisert under rektor/høgskoledirektør. Nedenfor følger en kort omtale av sentrene ved HiOA. SPS og SVA er beskrevet nærmere i vedlegg 3.

3.6.1 Senter for profesjonsstudier (SPS)

Senter for profesjonsstudier ble opprettet i 1999 for å stimulere til forskning og kritisk refleksjon innenfor profesjonsstudier. Senteret har som overordnet mål å bidra til utvikling av profesjonsstudier som kunnskaps- og forskningsfelt, både nasjonalt og internasjonalt. Mer spesifikt skal SPS videreutvikles som et faglig ledende forskningsmiljø innenfor profesjonsstudier i Norden og bidra til kompetanseheving innenfor profesjonsstudier ved HiOA.

3.6.2 Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring (NAFO)

HiOA er vertsinstitusjon for Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring (NAFO) som ble etablert i 2004. NAFO arbeider med kompetanseheving, nettverksbygging og utviklingsprosjekter for å fremme inkludering og likeverdig opplæring i barnehager, skoler og voksenopplæringsinstitusjoner. NAFO har ingen direkte rolle i høgskolens aktivitet og har ikke blitt vurdert i denne evalueringen. De nasjonale sentrene er for øvrig for tiden under evaluering av NIFU (ledet av forsker Per Olaf Aamodt).

3.6.3 Senter for velferds- og arbeidslivsforskning (SVA)

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA) er fra 1. januar 2014 organisert som to selvstendige enheter i Senter for velferds- og arbeidslivsforskning (SVA). Aktiviteten til SVA har ikke blitt evaluert som sådan, da senteret er helt nytt. Men SVA er del av de generelle og prinsipielle vurderingene av hvordan sentra skal organiseres i høgskolen i framtida.

3.6.4 Oppsummering av intervjuene om sentrene

Sentrenes posisjon omfattes av en viss interesse. Senter for profesjonsutdanning (SPS) oppfattes varierende¹³: De aller fleste mener det er svakt integrert, og noen opplever at det får ressurser som kommer på bekostning av noe annet. Samtidig er det noe mer variasjon i hvorvidt dette oppfattes som et problem og hvordan et eventuelt problem kunne løses. Det nevnes at profileringseffekten er viktig og at det er nyttig med nye satsinger. Ett tema er at SPS er direkte underlagt sentralt nivå og møter i rektors ledergruppe. Det nye SVA møter også i rektors ledergruppe, ergo er det to senterledere og 4 dekaner. Dette mener våre informanter bør gjennomtenkes. Men de fleste rapporterer at de har relativt lite kjennskap til SPS og har hatt lite å gjøre med senteret.

¹³ Senterleder Oddgeir Osland skal intervjues 2/4.

4 Organisering av det administrative arbeidet

4.1 Bakgrunnen for valget av nåværende administrasjonsstruktur

Som et ledd i forberedelsene til fusjonen mellom HiO og HiAk ble det opprettet en utredningsgruppe som skulle komme med forslag til framtidig administrasjonsstruktur. Gruppen fikk et omfattende mandat; blant annet å foreslå organisering av en felles administrasjon på institusjonsnivå, organisering av administrative tjenester på fakultets- og instituttnivå, arbeidsdeling og delegeringsgrad mellom institusjonsnivå og fakultetsnivå samt lokalisering av administrative tjenester ved de to studiestedene.

Rapporten *Organisering av det administrative arbeidet* ble ferdigstilt i desember 2010. I tråd med vedtaket i de to høgstyrene anbefalte utredningsgruppen at en samlet fakultetsadministrasjon skulle yte tjenester og bistand til alle underliggende nivåer og ledere i fakultetet. Det vil si at det ikke skulle følge med administrative ressurser til de enkelte instituttene. Unntaket var stillinger som henger direkte sammen med utdanninger og som burde organiseres på instituttnivået.

For øvrig var utredningsgruppen delt i synet på hvilke modeller som best kunne ivareta utfordringene den nye institusjonen ville stå overfor, og la fram to ulike modeller for organisering av administrasjonen både på institusjonsnivå og fakultetsnivå. Utvalget tok utgangspunkt i tre kriterier for vurdering av modellene: *brukerorientering, robusthet og effektivitet*.

På **institusjonsnivå** anbefalte en delt utredningsgruppe to ulike modeller:

Modell 1 på institusjonsnivå innebar følgende åtte enheter:

- Utdanning
- Forskning, nyskaping og oppdrag
- Læringscenter og bibliotek
- HR
- Kommunikasjon, studentrekruttering, førstelinje og arkiv
- Økonomi
- Drift av bygninger
- IT

Modell 2 på institusjonsnivå innebar fire enheter og ble presentert med to ulike alternativer for samorganisering av funksjoner:

Modell 2a:

- Utdanning, FoU, internasjonalisering og oppdrag
- Læringscenter og bibliotek og IT
- Kommunikasjon og studentrekruttering, førstelinje og arkiv
- Virksomhetsstyring, HR, økonomi og drift

Modell 2b:

- Utdanning, FoU, internasjonalisering, oppdrag og læringscenter og bibliotek
- HR og IT
- Kommunikasjon og studentrekruttering, førstelinje og arkiv
- Virksomhetsstyring, økonomi og drift

Flertallet, sju medlemmer, anbefalte modell 2 på institusjonsnivå. Mindretallet, fem medlemmer, anbefalte modell 1 på institusjonsnivå.

Også på **fakultetsnivå** presenterte utredningsgruppen to ulike modeller:

Modell 1 på fakultetsnivå anbefalte en tilsatt fakultetsdirektør under dekan, i tråd med vedtak i høgskolestyret ved HiO. *Modell 2* anbefalte to likestilte ledere under dekan.

Et flertall, sju medlemmer, anbefalte modell 1 på fakultetsnivå. Et mindretall på fem medlemmer anbefalte modell 2.

I spørsmålet om campusorganisering ved Campus Lillestrøm var utredningsgruppen også delt. Et flertall på åtte medlemmer anbefalte organisatorisk tilhørighet til institusjonsnivået eller fakultetsnivået, i samsvar med hovedordningen for administrativ organisering. Et mindretall på fire medlemmer anbefalte at det ble opprettet en egen enhet for campusadministrasjonen på Lillestrøm med en leder underlagt høgskoledirektør.

4.2 Fellesadministrasjonen

4.2.1 Fellesadministrasjonen – oppgaver og organisering

Fellesadministrasjonen er organisert i fire avdelinger:

- Avdeling for forskning og bibliotek
- Avdeling for studier, utdanningskvalitet og internasjonalisering
- Avdeling for samfunnskontakt og kommunikasjon
- Avdeling for ressursutvikling og infrastruktur

Tabell 4.1. Oversikt over antall tilsatte i Fellesadministrasjonen ved HiOA i 2012 og 2013.

Avdeling	Enhet	Antall FA tilsatte (HiOA)		Årsverk (DBH)		Andel årsverk av FA	
				2012	2013	2012	2013
Avd. for forsk. og bibliotek	FoU-seksjonen	89		80,5	77,5	24,6%	24,2%
	Læringscenter og bibliotek						
Avd for studier, utdanningskvalitet og internasjonalisering	Seksjon for opptak og veiledning	56		49,3	51,6	15,1%	16,1%
	Seksjon for analyse og kvalitetsutvikling						
	Seksjon for eksamen og studieadm. Systemer						
	Seksjon for internasjonalisering						
Avd. for samfunnskontakt og komm.	Seksjon for samfunnskontakt og forskningsformidling	36		41,0	36,5	12,6%	11,4%
	Seksjon for studentrekrutt., profil. og førstelinje						
Avd for ressursutvikling og infrastruktur	Stab og arkiv	6 + 12	157	147,5	150,7	45,2%	47,0%
	Avdeling for økonomi	32					
	Avdeling for HR (+HMS)	20 (+2)					
	Avdeling for IKT	36					
	Avdeling for eiendom	49					
Høgskoledirektør		1		1,0	1,0	0,3%	0,3%
<i>Uspesifisert</i>		-		7,3	3,3	2,2%	1,0%
Totalt		338		326,6	320,6	100%	100%

Kilde: DBH/HiOA

Fra 2012 til 2013 er det ingen store endringer med hensyn til hvor stor andel som jobber i de fire ulike avdelingene (Tabell 4.1; alle endringer er innenfor noen få prosent). Det er Avdeling for

ressursutvikling og infrastruktur som tar opp nesten halvparten av alle årsverkene i Fellesadministrasjonen med 157 tilsatte (150,7 årsverk, ifølge DBH). Samtidig inneholder denne avdelingen flere forskjellige temaområder – som arkiv, HR, IKT, økonomi og eiendom. Avdeling for studier, utdanningskvalitet og internasjonalisering i Fellesadministrasjonen er forholdsvis liten, med 16,1 prosent av hele Fellesadministrasjonen.

HiOA hadde i 2012 totalt 1673,6 årsverk og i 2013 1711,6 årsverk. Med dette som utgangspunkt kan vi regne ut andel tilsatte i Fellesadministrasjonen ut fra tallene i Tabell 4.1. Vi ser da at det er en nedgang i andel tilsatte i Fellesadministrasjonen av alle tilsatte ved HiOA, fra 19,5 prosent i 2012 til 18,7 prosent i 2013.

4.2.2 Administrativt tilsatte i sentralledet ved utvalgte UH-institusjoner

I Tabell 4.2 viser vi hvor stor andel den sentrale administrasjonen utgjør av totalt antall tilsatte ved en del utvalgte universitet og høyskoler.

Tabell 4.2. Administrativt tilsatte ved sentralledet ved utvalgte universitet og høyskoler for 2013.

	Antall årsverk totalt	Adm. årsverk totalt (DBH)	Årsverk totalt ved felles/sentraladm.	Årsverk adm. stillinger ved felles/sentraladm.	Andel sentralt adm. årsverk av alle årsverk ved institusjon	Andel adm. årsverk ved FA av adm. stillinger totalt
HiOA	1711,6	592,1	320,6	241,4	14,1%	40,8%
UiO	6066,8	1573,9	790,6	390,8	6,4%	24,8%
NTNU	5029,4	1151,2	730,8	358,4	7,1%	31,1%
UiB	3463,3	799,1	432,1	255,4	7,4%	32,0%
UIT	2612,8	699,7	367,8	164,8	6,3%	23,6%
UiS*	1143,7	336,2	196,4	135,6	11,9%	40,3%
UiA	960,0	273,2	139,1	135,3	14,0%	49,5%
HiST	798,1	214,1	139,1	121,5	15,2%	56,7%
HiB	743,5	185,3	140,2	99,6	13,4%	53,8%

* På UiS er flere av de avdelingene som vanligvis regnes som en del av fellesadministrasjonen, blitt organisert under ledelse og stab (for eksempel både HR, IT, forskning, økonomi og sekretariatet for universitetsstyret). I denne oversikten har vi derfor slått sammen tallene for gruppen «Ledelse og stab» og «Felles ressurscenter», da begge jobber med administrative oppgaver på sentralt nivå. Det har også vært endringer i oppgavefordelingen mellom disse to enhetene mellom 2012 og 2013. Vi regner derfor begge disse som en del av sentraladministrasjonen.

Kilde: DBH

I tillegg til å se på størrelsen på sentral/fellesadministrasjonene ved disse institusjonene har vi sett på de rent administrative stillingene. Dette er en måte å vurdere omfanget av administrasjonen uavhengig av ulike organiseringsformer på. På HiOA er for eksempel Biblioteket organisert under Fellesadministrasjonen, mens dette ikke er tilfellet ved de andre institusjonene, med unntak av UiA. Dette gir dermed et tydeligere mål på omfanget av administrative stillinger. Ved å kalkulere hvor stor andel administrative stillinger som er konsentrert sentralt, får vi en indikasjon på hvor sterk konsentrasjonen av administrative ressurser er på sentralledet ved de ulike institusjonene.

Når det gjelder sentralisering av administrative ressurser, er det tydelige forskjeller mellom de fire eldste universitetene (breddeuniversitetene) på den ene siden og de nye universitetene (UiS og UiA)

og høgskolene (HiOA, HiST og HiB) på den andre. Ser man på hvor stor andel av de administrative ressursene som er konsentrert på sentralledet, er forskjellene mellom de fire breddeuniversitetene og de andre tydelige. Ved UiO, NTNU, UiB og UiT er andelen administrativt tilsatte sentralt mellom 23,6 og 32 prosent, mens ved HiOA jobber 40,8 prosent av de administrativt tilsatte i Fellesadministrasjonen. UiS har lignende tall som HiOA, mens på UiA, HiST og HiB er konsentrasjonen enda tydeligere, her jobber over halvparten av de administrativt tilsatte i sentraladministrasjonen.

Disse forskjellene må tolkes med forbehold, da det er betydelig variasjon når det gjelder organisering sentralt – hva som regnes som administrasjon, hva som regnes under ledelsen, styret og lignende. Tabellen gir likevel en grov visualisering av tendensene. Dette handler om disse institusjonenes historie og fagprofil.

4.2.3 Fordeling mellom administrativt og faglig tilsatte

Det er vanlig å angi et mål på antall studenter per faglig tilsatt. På landsbasis er det 17,7 studenter per faglig tilsatt ved de statlige høgskolene, mot 8,8 studenter per faglig tilsatt ved universitetene. Ser man på de ulike universitetene, varierer tallene fra 7,2 studenter per faglig tilsatt ved UiT og UiB og marginalt flere ved NTNU, NMBU og UiO, til 14-18 studenter per faglig tilsatt ved de nye universitetene (UiS, UiN og UiA). Tallet for HiOA er 17,2 studenter per faglig tilsatt. Dette betyr samtidig at det er flere studenter per tilsatt totalt, noe som vil ha betydning for antall administrativt tilsatte.

Forholdet mellom faglig og administrativt tilsatte ved utvalgte universiteter og høgskoler, totalt for hele institusjonen er gitt i Tabell 4.3.

Tabell 4.3. Forholdet mellom administrativt og faglig tilsatte og forholdet mellom antall studenter og administrativt tilsatte ved utvalgte universiteter og høgskoler for 2013 .

	Antall årsverk totalt	Adm. årsverk totalt (DBH)	Undervisning og forskning	Andel administrative av alle tilsatte	Andel UF-tilsatte	Antall studenter (heltidsekv.)	Antall studenter per adm. tilsatt
HiOA	1711,6	592,1	1024,3	34,6%	59.8 %	15492,8	26,2
UiO	6066,8	1573,9	3393,8	25,9%	55.9 %	24128,9	15,3
NTNU	5029,4	1151,2	2965,9	22,9%	59.0 %	21724,0	18,9
UiB	3463,3	799,1	2079,5	23,1%	60.0 %	14494,0	18,1
UiT	2612,8	699,7	1448,4	26,8%	55.4 %	9901,4	14,2
UiS	1143,7	336,2	684,4	29,4%	59.8 %	9031,3	26,9
UiA	960,0	273,2	570,6	28,5%	59.4 %	9771,9	35,7
HiST	798,1	214,1	477,3	26,8%	59.8 %	7804,8	36,5
HiB	743,5	185,3	511,7	24,9%	68.8 %	6840,9	36,9

Kilde: DBH

HiOA skiller seg fra de andre institusjonene med den klart høyeste andelen administrativt tilsatte. Samtidig har HiOA betydelig flere studenter enn de fleste andre institusjonene med sammenlignbar fagprofil.

En opplagt forklaring på HiOAs høye andel administrativt tilsatte er at de har vært gjennom en større fusjon som har vært arbeidskrevende og som har lagt betydelig press på administrative ressurser. Det var også en klar avtale fra fusjonen at ingen skulle miste jobben på grunn av fusjonen. I 2011 og 2012 ble det til prioritert å utarbeide felles forskrifter, retningslinjer, IT-løsninger med videre, mens den

faglige virksomheten ble videreført som tidligere. Organisasjonen er nå i gang med en rekke større forbedringsprogrammer i regi av fellesadministrasjonen. Mye av dette arbeidet dreier seg om digitalisering og modernisering av administrative prosesser som i dag er manuelle, papirbaserte og tungroddede. Dette arbeidet kan betraktes som en investering i bedre og mer effektiv administrasjon.

Det er viktig å være klar over at det er store forskjeller mellom UH-institusjonene i hvordan administrative tjenester er organisert. Noen av universitetene/høgskolene har satt ut eksempelvis renhold- og vaktmester mens andre har det innomhus. Det samme eksempelet finner vi innenfor IKT. Et annet eksempel er Personalforvaltning/HR. Ved enkelte institusjoner med få tilsatte innen feltet, arbeider HR utelukkende med personalforvaltning, mens andre jobber mer med utvikling av organisasjonens totale menneskelige ressurser. Det innebærer at sammenlikninger må gjøres med stor varsomhet. Dette ser vi klart ved å kalkulere andelen UF-tilsatte. Der ligger HiOA blant de aller høyeste, noe som tilsier at HiOA har organisert det aller meste av sin virksomhet i sin egen organisasjon. Vi ser også at «rest-kategorien» er svært liten for HiOA og HiB (ikke vist i tabellen). Det tilsier at disse to høgskolene har organisert de fleste administrative tjenester hos den administrative staben.

Ser man på antall administrativt tilsatte per student, ser man tydelig tre ulike grupper: I den ene finner vi de fire breddeuniversitetene, med under 20 studenter per administrativt tilsatt. I den andre gruppa finner vi HiOA og UiS med rundt 26 studenter per administrativt tilsatt. Den tredje gruppa består av UiA, HiST og HiB, som alle har over 35 studenter per administrativt tilsatt. Disse tallene kan imidlertid ikke uten videre brukes som et mål på administrativ effektivitet. Institusjonenes fagprofiler, studietilbud og organisering er for ulike til at man kan trekke kategoriske konklusjoner fra tallene.

4.2.4 Oppsummering av intervjuene

Det etterlyses dokumentasjon på hvordan administrative ressurser utvikler seg sammenliknet med ressurser til faglige aktiviteter, da flere sitter med inntrykk at det brukes en økende mengde ressurser på Fellesadministrasjonen. Selv om tallene viser det motsatte – at det er en liten nedgang i FAs andel av ressursene – står dette i kontrast til inntrykket nedover i organisasjonen om at Fellesadministrasjonen tar en økende andel av ressursene, noe som flere tilsatte uttrykte i intervjuene. Den brede enigheten i mange deler av organisasjonen om at dette er et problem peker på at det er behov for tydeliggjøring og kommunikasjon når det gjelder arbeidsfordelingen mellom Fellesadministrasjonen og fakultetene.

Man får inntrykk av at det er mindre diskusjon om den konkrete formelle fordelingen av arbeidsressurser sammenliknet med en meget intens diskusjon om hvordan arbeidet fordeles og organiseres i praksis. Det fremheves som svært viktig å jobbe med *prosessene* før man gjør andre justeringer, og det fremheves som viktig å styrke forankring og kommunikasjon.

Det spesielle ved å ha læringscenter og bibliotek organisert under FoU-direktør ble også påpekt. Det hevdes at denne organiseringen gjør at bibliotek-tjenesten får dårligere kontakt med fakultetene, siden kommunikasjonen må gå gjennom FoU-direktør. Siden bibliotek-tjenester er sentralt for kjernevirksomheten av høgskolen (utdanning og forskning), kan dette anses som noe uheldig.

Det påpekes at slik FA i dag er organisert, med fire avdelinger og flere underavdelinger/seksjoner, så har direktørene for underavdelingene/seksjonene lite kommunikasjon. Dette forsterkes av at noen av de administrative tjenestene er veldig spesialiserte, noe som bidrar til at det kan bli vanskelig å samarbeide på tvers. Disse underavdelingene med sine direktører har heller ingen formelle møteplasser med høgskoleledelsen, HiOA kan imøtekomme dette med å ha *større* ledergrupper.

Mens mange som jobber på institutt- og fakultetsnivå, uttrykker en følelse av avstand til Fellesadministrasjonen, oppleves det også fra Fellesadministrasjonens side at det ikke finnes tilstrekkelige formelle møteplasser med fakultetene, og man opplever uklare kommunikasjonslinjer med hensyn til beslutningsmyndighet. Det påpekes at rektors ledermøter i størst grad er opptatt av

faglige aspekter ved høgskolen, og ikke av de administrative problemstillingene. Slik kommunikasjon på tvers av organisasjonen er samtidig viktig, da man trenger forankring i organisasjonen for endringsprosesser, spesielt dersom endringene kan anses om upopulære av noen grupper.

4.3 Fakultetsadministrasjonen

4.3.1 Fakultetsadministrasjonen – oppgaver og størrelse

Andelen administrativt tilsatte ved fakultetene varierer i 2013 mellom 22,4 og 26,2 prosent (Tabell 4.4). I gjennomsnitt gir dette 24,6 prosent administrativt tilsatte på fakultetsnivå. Lavest andel kan man finne ved HF og høyest ved SAM. Dette kan delvis forklares med at man ved større fakulteter som HF kan ha visse stordriftsfordeler i studieadministrasjonen.

Tabell 4.4. Andel administrativt tilsatte ved fakultetene ved HiOA.

	Fakultet for helsefag (HF)		Fakultet for lærerutd. og internasjonale studier (LUI)		Fakultet for samfunnsfag (SAM)		Fakultet for teknologi, kunst og design (TKD)	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Antall studenter (heltidsekviv.)	5468,0	5600,9	4730,3	4783,4	3392,7	3610,2	2413,0	2532,0
Administrative stillinger (årsverk)	97,4	106,1	99,6	103,4	60,1	63,5	50,6	48,9
Drift	-	-	-	-	2,0	2,0	2,0	2,0
Støttestil. Underv. & F.	6,5	5,3	-	-	-	-	18,7	17,8
Undervisning, forskning & formidl.	342,4	361,5	306,2	303,7	168,0	176,4	133,4	133,3
Tilsatte årsverk totalt	446,2	472,9	405,8	407,0	230,2	242,0	204,7	202,0
Andel administrative årsverk (%)	21,8%	22,4%	24,5%	25,4%	26,1%	26,2%	24,7%	24,2%
Antall studenter per adm. tilsatt på fak.	56,1	52,8	47,5	46,3	56,4	56,9	47,4	51,8

Kilde: DBH

Fakultet for helsefag (HF) hadde 106,1 årsverk administrative stillinger i 2013. Det utgjør 22,4 % av de tilsatte og gir 52,8 studenter per administrativt tilsatt. Fakultetsadministrasjonen ledes av en fakultetsdirektør og har tre seksjoner med egne seksjonssjefer (HR, økonomi og studieadministrasjon). I tillegg har man tre gruppeledere i studieadministrasjonen som har ulik geografisk lokalisering (Kjeller og to ulike studiesteder i Pilestredet). Fakultetsadministrasjonen er tydelig organisert i grupper, der alle instituttene har en bestemt gruppe administrativt tilsatte de skal forholde seg til for ulike oppgaver (studieadministrasjon, HR, økonomi og stab). Noen av de administrativt tilsatte jobber mot flere institutter.

Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier (LUI) hadde i 2013 103,4 årsverk administrativt tilsatte, noe som utgjør 25,4 % av de tilsatte ved fakultetet og gir omtrent 46,3 studenter per årsverk administrativt tilsatt. Fakultetsadministrasjonen ledes av en fakultetsdirektør, og det finnes

fire seksjoner (studieadministrasjon og internasjonalisering, HR, økonomi og drift samt oppdragsadministrasjon) i tillegg til en stab. Seksjonene er delt etter oppgaver og skal jobbe på tvers av instituttene, det er ikke tydeliggjort hvorvidt tilsatte har noen bestemte institutter de jobber mot.

Fakultet for samfunnsfag (SAM) hadde i 2013 63,5 årsverk administrativt tilsatte. Dette tilsvarer 26,2 prosent av de tilsatte ved fakultetet og gir 56,9 studenter per administrativt årsverk.

Fakultetsadministrasjonen ledes av en fakultetsdirektør og er delt opp i tre seksjoner (HR; økonomi og FoU; studieadministrasjon og internasjonalisering) i tillegg til stab. Når det gjelder de ulike seksjonene, er de delt opp både med hensyn til oppgaver, men også delvis etter institutt. Spesielt for dette fakultetet er også at økonomi og FoU har en egen seksjon, noe som gir mer spissede administrative ressurser til forskningsadministrasjon.

Fakultet for teknologi, kunst og design (TKD) hadde i 2013 48,8 årsverk administrative stillinger, noe som utgjør 24,2 prosent av de tilsatte og gir 51,8 studenter per administrativt årsverk. De administrativt tilsatte er delt mellom tre seksjoner (studieadministrasjon og internasjonalisering, HR, økonomi) og en stab. Seksjonene er delt etter oppgaver og på tvers av instituttene. Administrasjonen er lokalisert på to steder, i Pilestredet og på Kjeller.

Seksjonsinndelingen er temmelig lik ved de ulike fakultetene. Man har vanligvis en egen studieadministrativ enhet, som ved tre av fakultetene også inkluderer internasjonalisering. Ved alle fakultetene finnes det en egen HR-seksjon og økonomiseksjon. SAM har som det eneste fakultetet en FoU-administrasjon kombinert med økonomi. Dette kan anses som et positivt grep, da det er mindre tydelig hvor man finner støtte for forskningsadministrasjon ved de andre fakultetene. Lærerutdanningen har også en egen seksjon for oppdragsadministrasjon, men behovet for en slik seksjon må ses i sammenheng med relevansen av oppdragsvirksomhet.

4.3.2 Oppsummering av intervjuene

Et viktig tema ved HiOA gjelder institusjonens administrative kompetansebehov, hva det består i, på hvilket organisatorisk nivå funksjonene skal plasseres og hva som er den mest hensiktsmessige organiseringen. Ifølge vårt intervjumateriale er det sprikende oppfatninger og til dels uenigheter internt om hvilke administrative løsninger som er formålstjenlig for HiOA. En konklusjon i intervjuene var at det er forholdsvis stor forståelse for at administrative ressurser har blitt flyttet fra instituttnivå til fakultetsnivå, og det gis uttrykk for at en slik form for organisering fungerer stort sett bra grunnet «stordriftsfordelene» den innebærer. Dersom HiOA hadde hatt instituttadministrasjon, hadde det vært vanskeligere for de administrativt tilsatte å ivareta den rollen de er ment å skulle ha, og det ville i noen tilfeller vært vanskelig å sikre nødvendig kompetanse og tilgjengelighet. Det nevnes også at på instituttnivå ville man vært for nær instituttet og enkeltsakene. Når administrasjonen er flyttet opp på fakultetsnivå, fører det til at man får den avstanden man trenger for å møte standardiserte krav, og dette gir en viss trygghet i saksbehandlingen. Men noen av våre informanter etterlyser også mer administrativ kompetanse og ressurser på instituttnivå, eksempelvis innen økonomi.

Hva gjelder forholdet mellom institutt og fakultetsadministrasjon, så finner man ulike måter å organisere fakultetsadministrasjonen på. I en del tilfeller har fakultetene ikke enkeltpersoner som er dedikert til de enkelte instituttene. Instituttledere pekte da gjerne på viktigheten av å ha tilsatte i fakultetsadministrasjonen som er kjent med særegne utfordringer og behov ved instituttet, spesielt med hensyn til studieadministrasjon. Seksjon for HR og seksjon for økonomi kan gjerne betjene hele fakultetet mer generelt, disse funksjonene fungerte stort sett greit.

Fra flere hold kommer det et ønske om større juridisk kompetanse på fakultetsnivå.

4.3.3 Fagpersonalets vurdering av om studieprogrammet har god administrativ støtte

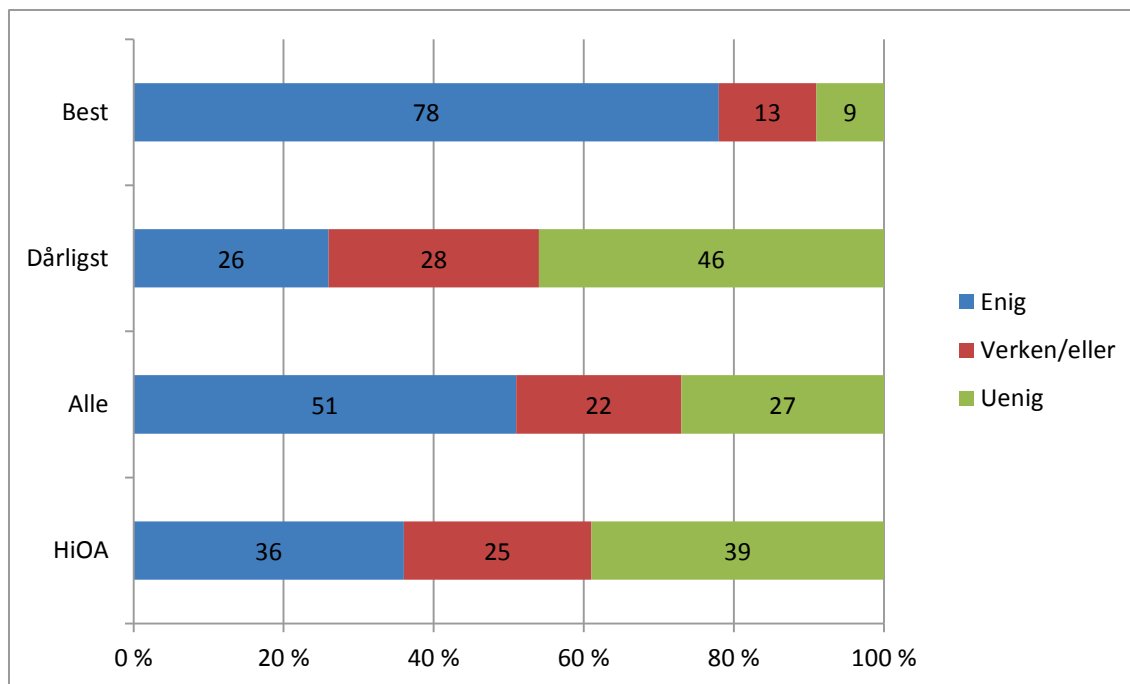
Det har vært en generell utvikling i universitets- og høyskolesektoren (og i arbeidslivet for øvrig) i retning av at administrative støttetjenester, som tidligere ble utført av kontorpersonale, nå gjøres av fagpersonalet selv. Samtidig har administrasjonen gjennomgått en profesjonalisering, og andelen administrativt tilsatte har økt relativt mer enn fagpersonalet (Gornitzka, Larsen & Gunnes 2009). Denne utviklingen skyldes i stor grad økte statlige krav til kvaliteten på de administrative tjenestene og større krav til planlegging, styring og dokumentasjon av virksomheten. Disse prosessene har pågått parallelt med en sterk vekst i antall tilsatte og studenter, dels som en følge av at flere tar høyere utdanning, dels som et resultat av de mange fusjonene i høyskolesektoren. Dette har igjen ført til at den fysiske og sosiale avstanden mellom fagpersonalet og de administrative støttetjenestene ofte har blitt større. Selv om den samlede administrative kompetansen og kvaliteten på de administrative tjenestene kan være langt høyere enn tidligere, har det vist seg at mange faglig tilsatte likevel er misfornøyde.

I spørreundersøkelsen blant fagpersonalet i 2013 ba vi om en vurdering av ulike sider ved studieprogrammet på lavere grads / bachelornivå hvor de hadde mest undervisning. Personalet ble bl.a. bedt om å svare på i hvilken grad de var enige i følgende utsagn: «Studieprogrammet har god administrativ støtte». Ved HiOA sa 9 prosent seg helt enige, 27 prosent var litt enige, 25 prosent svarte verken/eller, 25 prosent var litt uenige, og 14 prosent var helt uenige i dette utsagnet. Det vil si at like mange synes å være fornøyde som misfornøyde med den administrative støtten. Også tidligere undersøkelser blant fagpersonalet i universitets- og høyskolesektoren har dokumentert utbredt misnøye med administrative støttetjenester. Slik sett er ikke dette uventet. Spørsmålet blir dermed om andelene fornøyde og misfornøyde personer er høyere eller lavere ved HiOA enn ved de andre lærestedene.

Figur 4.1 viser at andelen av fagpersonalet ved HiOA som er fornøyde med den administrative støtten til studieprogrammet, er langt lavere enn gjennomsnittet for personalet ved samtlige læresteder. Bare 5 av totalt 32 institusjoner kommer dårligere ut enn HiOA. Datamaterialet viser dessuten at det er svært store forskjeller mellom lærestedene i vurderingen av de administrative støttetjenestene. I figur 4.1 har vi illustrert dette ved å vise resultatene for de to institusjonene som kommer best og dårligst ut i denne sammenligningen.

Vi har på nåværende tidspunkt ikke data som kan belyse hvorfor personalet ved HiOA er blant de minst fornøyde med den administrative støtten til studieprogrammet. Det er likevel nærliggende å sette dette i sammenheng med fusjonsprosessen. I 2011 og 2012 ble det til prioritert å utarbeide felles forskrifter, retningslinjer, IT-løsninger og liknende, mens den faglige virksomheten ble videreført som tidligere. Dette innebærer endringer som for den enkelte medarbeider kan oppleves som mer tungvint, siden det innebærer endringer både i arbeidsmåte og beslutningsrutiner. Eksempler på slike endringer er Forskrifter for studier og eksamen, for mastergradsutdanninger, ph.d.-studium, Personalreglement, og ny IPR-policy.

Det er relativt liten variasjon i svarfordelingen mellom de enkelte fakultetene, men personalet ved Institutt for yrkesfaglærerutdanning på Kjeller er langt mer fornøyde med den administrative støtten enn sine kolleger ved lærerutdanningsfakultetet i Oslo. Dette kan skyldes at Campus Kjeller har organisert de administrative tjenestene på en annen måte enn i man har gjort i Oslo. På den annen side er det ingen forskjeller i svarfordelingen mellom personalet ved Institutt for helse, ernæring og ledelse på Kjeller og personalet ved de helsefaglige miljøene i Oslo.



Figur 4.1. Fagpersonalets vurderinger av om studieprogrammet på lavere grads / bachelornivå har god administrativ støtte. Alle universitetene og høyskolene. Prosentandeler.

4.4 Forholdet mellom felles- og fakultetsadministrasjonen

4.4.1 Arbeidsdelingen mellom felles- og fakultetsadministrasjonen

De enkelte fakultetene har sin egen fakultetsadministrasjon, men fakultetene må også forholde seg til de administrative avdelingene i fellesadministrasjonen på mange ulike vis. Dette gjelder bl.a. i forsknings- og utdannings spørsmål, i saker knyttet til samfunnskontakt og økonomi-, personal- og IKT-saker. Den spesifikke inndelingen og grad av sentralisering varierer mellom disse ulike områdene.

Spørsmålet er om funksjons- og oppgavefordelingen mellom fellesadministrasjonen og fakultetene er optimal.

4.4.2 Oppsummering av intervjuene

En gjenganger i intervjuene våre er at FA er blitt altfor store. Tilsatte ved fakultetsadministrasjonen føler at de overstyres av FA og at FA anser seg som overordnet fakultetsnivået. Selv om flere av våre informanter gir uttrykk for at de egentlig ikke vet hva FA driver med eller hva de skal bruke dem til, så kan tilsatte i fakultetsadministrasjonen se verdien i å ha en FA som skaffer gode, overordnede styringssystemer, som digitaliserer eksamen, som ordner med praksisplasser osv.

Noen mener at HiOA har for mange administrativt tilsatte totalt sett, at administrative funksjoner dupleres, at det er for lite fokus på mål, resultater og rasjonell ressursbruk i det administrative arbeidet. Manglende digitalisering og for mye unødvendig papirbruk er også symptomatisk for situasjonen. Samtidig er det også flere som nevner at for mye standardisering fører til at man ikke ivaretar hensynet til de fagspesifikke utfordringene.

Noen opplever at det er uklare kommunikasjonslinjer i samspillet mellom Fellesadministrasjonen (FA) og resten av organisasjonen. Inntrykket fra intervjuene er at det er knyttet *mye* frustrasjon til dette. Noen opplever eksempelvis at FA i for stor grad kommuniserer med dekan og ikke med

fakultetsdirektør. Motsatt oppleves det at fakultetsledelsen kan bli et filter som stopper informasjonsflyten i organisasjonen.

Fakultetsadministrasjonenes holdning til FA er varierende. Her blir kulturforskjeller nevnt ofte. En grunn til opplevde kulturforskjeller som fremmes av våre informanter, er at flere av direktørene ved FA er rekruttert fra andre sektorer enn UoH-sektoren og heller ikke har noen tidligere erfaring med sektoren. Dermed opplever de tilsatte at disse har liten forståelse for hvordan UoH-sektoren fungerer. En annen grunn til opplevde kulturforskjeller kan være en endring i språkbruk og at man anser at FA bruker et fremmedgjørende språk. Det virker å være et stort ønske og behov om å få beslutte mest mulig på fakultetsnivå. Dette gjelder de fleste administrative oppgaver som har med kjernevirksomheten å gjøre (det som har blitt nevnt inkluderer: opptak, eksamener, timeplaner og innkjøp). Det oppleves at slik FA fungerer i dag blir for mye standardisert, det skaper lite fleksibilitet, og det blir vanskelig å ivareta det fagspesifikke. Samtidig blir det også nevnt av flere at noen av disse oppgavene med fordel kan standardiseres – og man kan anta at disse preferansene er knyttet til ulike faglige behov.

Det oppleves at språket som brukes, skaper og/eller forsterker motsetninger mellom UF-tilsatte og TA-tilsatte. Dette oppleves minst like sterkt av de Teknisk-administrativt tilsatte som av de UF-tilsatte.

Flere har opplevd at Fellesadministrasjonen ikke har god nok innsikt i det som foregår i fagmiljøene. Det var også en opplevelse blant tilsatte vi intervjuet med erfaring fra andre institusjoner at det nå er et unødvendig motsetningsforhold mellom Fellesadministrasjonen og fakultetene, og de mente at dette forholdet fungerte bedre der de hadde vært tilsatt tidligere.

5 Styring og ledelse på institusjonsnivå

5.1 Innledning

HiOA har i dag en styrings- og ledelsesmodell med valgt rektor og tilsatt direktør. Rektor og høgskoledirektør utgjør høgskolens øverste ledelse sammen med to prorektorer; én for forskning og én for utdanning.

Høgskolen har studieutvalg, FoU-utvalg, internasjonalt utvalg og doktorgradsutvalg som ledes av høgskolens to prorektorer. Studieutvalget og FoU-utvalget ivaretar oppgaver delegert av styret.

HiOAs sentrale lederfora er Rektors ledermøte, som består av rektorat, høgskoledirektør, dekaner og senterledere. I tillegg har høgskoledirektøren faste møter med de fire avdelingsdirektørene i Fellesadministrasjonen.

I henhold til mandatet skal erfaringene med eksisterende styrings- og ledelsesmodell ved HiOA evalueres. Som grunnlag for dette arbeidet skal også generelle erfaringer med ulike styrings- og ledelsesmodeller ved andre høyere utdanningsinstitusjoner trekkes inn.

Vi har i dette kapitlet valgt å ta utgangspunkt i erfaringer med todelt og enhetlig ledelse i det norske universitets- og høgskolesystemet og baserer oss på studier foretatt av NIFU og andre. Deretter presenterer vi en oversikt over HiOAs formelle styrings- og ledelsesstruktur og undersøker så de ulike relasjonene i styrings- og ledelsessystemet: forholdet mellom styret og høgskolens ledelse, forholdet mellom faglige og administrative ledere på institusjons- og avdelingsnivå og forholdet mellom administrative ledere. Her er vi opptatt av om rolle- og oppgavefordeling og ansvars- og myndighetsfordeling er tydelig beskrevet og hvordan arbeidsdelingen og samhandlingen fungerer i praksis. I delkapittel 8.3 drøfter vi nærmere om innføring av enhetlig ledelse vil kunne bote på eventuelle problemer ved nåværende ledelsesmodell og hvilke problemer og utfordringer innføring av enhetlig ledelse eventuelt vil kunne medføre.

5.2 Bakgrunnen for valg av styrings- og ledelsesmodell

Kvalitetsreformen i 2003 ga universiteter og høgskoler mulighet til å velge mellom to hovedmodeller for styring og ledelse på øverste nivå/lærestedsnivå:

- Valgt rektor og tilsatt direktør, der rektor fungerer som styreleder og der direktør er styrets sekretær og øverste administrative leder.
- Rektor tilsatt som øverste faglige og administrative leder og som også innehar rollen som styrets sekretær. I denne modellen peker Kunnskapsdepartementet ut styreleder blant de eksterne styremedlemmene.

Før fusjonen hadde de to høgskolene ulike modeller for styring og ledelse. HiO hadde valgt rektor som var styrets leder. HiAk hadde tilsatt rektor og ekstern styreleder. Rektor fikk det samlede faglige og administrative lederansvaret, og ett av de eksterne styremedlemmene ble oppnevnt av departementet som ekstern styreleder.

Ved HiOA ble grunnlaget for nåværende styrings- og ledelsesmodell lagt med rapporten *Styring og ledelse på institusjonsnivå* i februar 2010. Rapporten ble utarbeidet av en utredningsgruppe som bl.a. fikk som mandat å fremme forslag om valgt eller tilsatt rektor, antall prorektorer (valgte eller tilsatte), styrets sammensetning og om prorektor(er) skulle være medlem av styret. Rapporten pekte på at dette var forhold som hadde blitt grundig utredet og diskutert ved begge høgskolene, særlig spørsmålet om valgt eller tilsatt rektor. Det var derfor ikke behov for en omfattende utredning, fordi argumentene for og mot de to alternativene var velkjente. Utredningsgruppen la til grunn for sine anbefalinger at styrings- og ledelsesstrukturen måtte utformes på en slik måte at den støttet opp om behovene for god strategisk ledelse og endringsevne, samtidig som behovet for intern medbestemmelse og legitimitet ble ivaretatt.

Utredningsgruppen pekte på at bare åtte av landets 38 høgskoler og universiteter hadde en ordning med tilsatt rektor med samlet faglig/administrativt ansvar. I rapporten ble det foretatt en sammenligning av modellene med hensyn til styrker og svakheter, og utredningsgruppen så gode argumenter både for og mot de to alternative modellene. Det ble imidlertid understreket at rektor måtte ha *legitimitet* i den nye høgskolen, i hvert fall i den første fasen etter sammenslåingen av de to høgskolene. Dette ville best innfris gjennom en funksjonsdelt ledelse med valgt rektor. Utredningsgruppen understreket for øvrig at forslaget om ledelsesmodell gjaldt for perioden 2011-2015. Etter den tid burde det vurderes på nytt hvilken ledelsesmodell det bør være ved den nye institusjonen.

Utredningsgruppen kom med følgende anbefalinger:

- En ledelsesmodell med funksjonsdelt ledelse med valgt rektor som innehar rollen som styreleder, jf. UH-lovens normalordning.
- Å opprettholde normalordningen med 11 styremedlemmer (anbefalt av et flertall på ti gruppemedlemmer), mens gruppens mindretall (to medlemmer) anbefaler en utvidelse av styret til 13 medlemmer.
- Tre prorektor-/viserektorstillinger som til sammen dekker følgende områder: Utdanning, forskning, internasjonalisering og omgivelsesrelatert virksomhet.
- At prorektor ikke blir medlem av styret.
- At åremålstilsetting av høgskoledirektør vurderes.

Rapporten om styring og ledelse på institusjonsnivå ble sendt på høring i de to høgskolene. Her framgår det at en overvekt av høringsinstansene sluttet seg til forslaget om valgt rektor. Styrene ved de to høgskolene vedtok deretter at den nye institusjonen skulle ha en ledelsesmodell med valgt rektor med overordnet ansvar for ledelse av og tilsyn med institusjonens virksomhet og administrerende direktør som øverste leder for den samlede administrative virksomheten. Styret skulle ha UH-lovens normalordning med 11 styremedlemmer. Rektoratet skulle ha minst to heltidsstillinger/-verv som prorektor. En tredje stilling som prorektor kunne vurderes på et senere tidspunkt. En av prorektorene skulle være rektors stedfortreder (vara) i styret.

I spørsmålet om høgskoledirektørens tilsetningsvilkår – fast stilling eller åremålsstilling – vedtok styret å lyse ut stillingen som åremålsstilling for en periode på seks år. En hovedbegrunnelse for å tilrå

åremålstilsetting var at strategiske og utviklingsmessige oppgaver skulle prege stillingen og at direktøren derfor burde ha betydelig omstillingskompetanse. Dersom hovedfokus for innholdet i stillingen hadde vært drift og tradisjonell administrasjon, ville fast tilsetting vært å foretrekke.

5.3 Erfaringer med todelt og enhetlig ledelse på institusjonsnivå

Lov om universiteter og høyskoler gir tydelige retningslinjer for organisering og sammensetning av styrer på institusjonelt nivå, men det er åpnet for betydelig institusjonell valgfrihet når det gjelder spørsmål om hvorvidt det skal opereres med valgt eller tilsatt ledelse på de ulike nivåene og i spørsmål om hvorvidt det skal brukes styrer eller råd på fakultets- og instituttnivået. I norsk UH-sektor har denne valgfriheten åpnet opp for utprøving av ulike modeller.

Evalueringer av styringsordninger ved universiteter og høyskoler viser at landskapet preges av hybride styringsformer med ulike og til dels motstridende mål og forventninger, noe som delvis kan sees som et resultat av historiske og nasjonale føringer, delvis som et resultat av de ulike oppgaver universiteter og høyskoler er satt til å løse (Egeberg 1989, Bleiklie 2005, Stensaker et al. 2013).

- Som *forvaltningsorganer* er institusjonene forventet å opptre som ledd i en statlig hierarkisk forvaltning (lovverk, forskrifter, rapporteringsordninger).
- Som *kunnskapsinstitusjoner* er institusjonene forventet å gi fagstyret en fremtredende plass
- Som *arbeidsplasser* med flere grupper av tilsatte som forventer å være representert, inkludert teknisk/administrativt personale
- Institusjonene forstås i stigende grad som *integreerte deler av økonomien*; leverandører av høykvalifisert arbeidskraft og kunnskap til næringslivet og andre deler av samfunnet som etterspør forskningsbasert ekspertise og kunnskap.

Styringsorganenes hybride karakter innebærer spenningsforhold mellom ulike og til dels motstridende mål og kan erfares som utfordrende både for tilsatte som erfarer redusert medinnflytelse og faglig makt på den ene siden, og ledere som har begrenset rom for utøvelse av effektivt strategisk lederskap på den andre.

Debatten om styring og ledelse det siste tiåret har ofte tatt utgangspunkt i disse to konkurrerende styringsmodellene. Dette har skjedd fordi styringsordninger antas å ha stor betydning for å utvikle lærestedene strategisk, gi dem tydeligere profil, sørge for økt kvalitet og sterkere fagmiljøer. Disse målene kan tenkes oppfylt gjennom begge de nevnte styringsmodellene. Samtidig kan det også tenkes at styringsmodellene innebærer at institusjonene vil vektlegge ulike dimensjoner og utvikle ulike oppfatninger av hva som er de strategisk sentrale utfordringene. Man kan også tenke seg at lærestedene ikke i så stor grad lar seg styre av formelle modeller og roller, ettersom særegne trekk ved fag, miljøer og personer påvirker oppfatninger og prioriteringer av strategiske spørsmål.

NIFU har nylig analysert åtte høyskolars og universiteters ledelsesmodeller på institusjonsnivå, med vekt på betydningen av todelt/enhetlig ledelse for styre- og strategiarbeidet ved institusjonene (Stensaker, Vabø, Frølich og Bleiklie 2013). Høgskolen i Oslo og Akershus var del av denne studien. NIFUs evaluering av styringsmodeller på institusjonsnivå sammenlikner to alternative modeller (todelt/enhetlig ledelse). Nedenfor følger en gjennomgang av erfaringer med de to modellene basert på tidligere studier av styrenes strategiske funksjon.

Styring og strategi 2013¹⁴

Denne studien vurderte blant annet følgende forhold:

- Styringsmodellenes betydning for hvilke saker som løftes frem ved lærestedene
- Styringsmodellenes betydning for lærestedenes organisering av strategiske prosesser
- Styringsmodellenes betydning for beslutningsprosesser og oppfølging internt
- Styringsmodellenes betydning for tilsattes medvirkning og innflytelse

Et av hovedfunnene i studien er at man kan se en *utvikling i retning av bedre strategisk styringskapasitet på sentralt nivå ved lærestedene*. Det ser ut til at lærestedene har bygget opp og styrket sin kapasitet for å drive strategiske prosesser. Dette er tydeligst når det gjelder lederstøtte og utviklingen av en profesjonell administrasjon. Styrene synes å prioritere strategiske beslutninger, og de eksterne styremedlemmene betoner sterkt at styret har en viktig funksjon når det gjelder å styrke lærestedets posisjon utad og være et faglig strategiorgan. Intervjuer med rektorer og direktører ved lærestedene og synspunkter fra eksterne medlemmer i styret understreker viktigheten av at styret fungerer som et kollektiv, og det er en sterk orientering mot å fatte og jobbe frem konsensus i ulike saker. Samtidig mener rundt en tredjedel av de eksterne styremedlemmene at styrenes muligheter for å gjennomføre egne strategiske prioriteringer blir dårlig utnyttet ved lærestedene. Samtidig synes denne styringskapasiteten ikke å avhenge av type ledelsesmodell, men fremkommer som en funksjon av kjennetegn ved institusjonenes faglige og institusjonelle tradisjoner og historie, endrede relasjoner til Kunnskapsdepartementet og ulik intern dynamikk.

Styringsmodellene synes i praksis ikke å ha noen spesiell betydning for hvilke saker som prioriteres og løftes frem ved lærestedene. Det er tre årsaker til dette. For det første er saksforberedelse uansett styringsmodell et internt anliggende ved lærestedene der rektor i begge modeller anses som den personen som skal drive prosessen, og der rektors personlige egenskaper er viktigere enn selve styringsmodellen når det gjelder å løfte frem og drive saker. Grunnen til at rektorene får en slik sentral posisjon henger også sammen med at styret sjelden løfter frem egne saker. For det andre synes styrer med ekstern styreleder ikke å fungere svært forskjellig fra styrer der rektor selv er styreleder. Eksterne styreledere nedtoner kontrollfunksjonen og vektlegger sterkt samarbeidet med og lojaliteten til den tilsatte rektor. Eksterne styremedlemmer fremmer heller ikke flere saker i styrene enn interne styremedlemmer, men eksterne styremedlemmer verdsettes av både rektorer og direktører ut fra at de tilfører styrene verdifull kompetanse. En tredje årsak er knyttet til det man kan kalle en administrativ logikk i en del saker som rutinemessig må behandles i styret uavhengig av styringsmodell (blant annet budsjett, regnskap og årsrapporter). Slike saker har selvfølgelig stor betydning for lærestedene, men bidrar til at saksprioriteringen ved lærestedene blir relativt sett mer ensartet.

Generelt sett synes alle de åtte lærestedene som er valgt ut i denne studien, å ha gjennomgått en del endringer i hvordan de organiserer strategiske prosesser. Disse endringene er i liten grad koplet til styringsmodellene. Sentrale argumenter som trekkes frem i intervjuene, er at styreseminarer og lignende prosesser er viktige arenaer hvor styret kan utvikle bedre kjennskap til lærestedet og møte ledere på ulike nivåer i organisasjonen. Eksterne styremedlemmer og eksterne styreledere synes å ha stor respekt for universiteter og høyskoler som kunnskapsorganisasjoner og tilkjenner at organisering av strategiske prosesser må tilpasses det enkelte læresteds kjennetegn.

Et annet argument er at lærestedene selv har styrket sin profesjonalitet på å drive strategiske prosesser mer generelt. Teknikkene og prosedyrene som brukes i slike prosesser, er relativt like –

¹⁴ Lærestedene som inngår i dette prosjektet er: Styringsmodell med tilsatt rektor og ekstern styreleder, enhetlig ledelse: Norges teknisk naturvitenskapelige universitet (NTNU), Universitetet i Nordland (UiN), Høgskolen i Gjøvik (HiG) og PolitiHøgskolen (PHS). Styringsmodell med valgt rektor som styreleder, todelt ledelse: Universitetet i Oslo (UiO), Universitetet i Stavanger (UiS), Høgskolen i Bergen (HiB), Høgskolen i Oslo Akershus (HiOA).

uavhengig av styringsmodellene. Et tredje argument er at styrer ved norske universiteter og høyskoler synes å være sterkt konsensusorientert, der styrerepresentanter ser at styrets legitimitet henger sammen med at det opptrer samlet utad.

Styringsmodellene synes heller ikke å ha betydning for måten beslutninger fattes på ved lærestedene. Viktige strategiske saker behandles tilsynelatende relativt likt, der slike saker gjerne behandles i suksessive trinn i styrene etter hvert som de foredles. I denne sammenheng er det viktig å understreke at lærestedenes kapasitet på saksforberedelse av strategiske saker har økt, og at dette har skjedd uavhengig av styringsmodell. Styrket lederstøtte rundt rektor og direktør kan ikke minst trekkes frem i denne forbindelse. Spør man vitenskapelig tilsatte om styrings- og ledelsesforhold ved eget institutt eller avdeling, er det likevel en viss forskjell i svarene hvis man kontrollerer for overordnet styringsmodell.

Det er en liten tendens i denne studien til at vitenskapelig tilsatte mener at de har noe større medinnflytelse, bedre kommunikasjon med egen leder, synes det er gode prosesser rundt faglige prioriteringer der hvor man har tilsatt rektor. Men i fortolkningen av dette materialet må vi også ta i betraktning at de tre institusjonene med tilsatt rektor også har en høyere andel mannlig tilsatte i teknologiske fag og i toppstillinger, altså respondenter med større tilbøyelighet til å uttrykke tilfredshet med mulighetene for medinnflytelse og kommunikasjon.

Studien viser at styringen av universiteter og høyskoler er i endring, og at dette henger sammen med både en endret styringsdialog mellom departementet og den enkelte institusjon og med interne utviklingstrekk ved lærestedene. Lærestedene har – uavhengig av styringsmodell – styrket sin evne og kapasitet til mer overordnet styring. De to styringsmodellene som har vært studert i denne rapporten, synes i denne sammenheng å ha mindre betydning. Mye oppmerksomhet i sektoren er likevel rettet mot styringsmodellene (Larsen 2007, Stensaker et al 2013, Stensaker og Vabø 2013). Ikke minst viser spørreundersøkelsen blant eksterne styremedlemmer at et stort flertall av disse mener at en modell med tilsatt rektor er mest hensiktsmessig, men der slike synspunkt gjerne begrunnes mer prinsipielt enn ut fra hvordan styringsmodellene synes å fungere i praksis. Studien viser at det i sektoren er en større oppmerksomhet rundt betydningen av styring og ledelse av universiteter og høyskoler, og at ulike interessegrupper ser viktigheten av at institusjonene har velfungerende styringsorgan. Her er det heller ingen forskjell mellom de to styringsmodellene. At modellen med tilsatt rektor synes å fungere godt ved de læresteder som har valgt denne modellen, kan også bidra til å styrke legitimiteten til denne modellen på sikt.

5.4 Høgskolestyret

Styret har 11 medlemmer. Valgt rektor er styrets leder. Styret har fire eksterne medlemmer, oppnevnt av Kunnskapsdepartementet (2), Oslo kommune (1) og Akershus fylkeskommune (1), tre medlemmer er valgt av og blant de tilsatte i undervisnings- og forskerstillinger, ett medlem er valgt av og blant de tilsatte i teknisk-administrative stillinger, og to medlemmer er valgt av og blant studentene.

Eksterne representanter, og da fortrinnsvis politikere, utgjorde et betydelig innslag i hovedstyrene ved de tidligere regionale høyskolene. Innføring av bedriftsinspirerte styringsmodeller og vekt på mer samspill mellom høyere utdanning og samfunn, også gjennom tiltagende satsning på forskning, innebærer for øvrig økt bruk av eksterne styrerepresentanter, både ved universiteter og høyskoler. Siden 2005 har det vært lovpålagt at alle hovedstyrer i høyere utdanning skal ha fire eksterne representanter.

Gjennom et styre kan virksomheter trekke inn annen kompetanse enn det institusjonen selv besitter, det være seg faglig kompetanse, nettverk, tilfang av ideer og legitimitet, typer av innsikt som ivaretar hensyn til bruker- og målgruppen. Hensikten med ekstern representasjon har også vært å styrke styrenes kompetanse (Larsen 2006, 2007, Tilstandsrapporten 2011). Universitets- og høgskolestyret skulle ikke fungere som et organ for særinteresser. Et viktig argument for innføringen av styrer i

høyere utdanning har vært å knytte tettere kontakt mellom lærestedene og omgivelsene. Meningen har vært å skape slik kontakt både ved å ha eksterne representanter i styret, og ved at styret kan bidra med nye og alternative synspunkter på hvordan et godt samspill mellom akademien og næringsliv/offentlig forvaltning kan utvikles. Evalueringer viser at mange institusjoner har positive erfaringer med eksterne styrerepresentanter både på institusjons-, fakultets- og instituttnivå; ikke minst i høgskolesektoren der ekstern representasjon gir god anledning til dialog med praksisfeltet (Stensaker et al 2013: kap.4, Stensaker og Vabø 2013, Vabø et al 2010). Mens det er en tendens til at interne legger mer vekt på et «nedenfra og opp»-perspektiv eller (interne) enkeltsaker fremfor helheten, er eksterne styrerepresentanter et godt bidrag til å se helheten. Dermed kan de løfte styrets eller rådets strategiske arbeid og satsninger. De blir fremhevet som bedre i stand til å se ting utenfra og hva som tjener institusjonen på lang sikt, samt at de kan ha en konfliktdepennende funksjon. Samtidig blir det fremhevet at eksterne styrerepresentanter bør ha styrekompetanse. De bør ha innsikt i det mangfoldet som ligger i høgskolenes/universitetets mandat. Det har også blitt hevdet at eksterne representanter ikke nødvendigvis har bedre kompetanse enn de interne. De har ikke nødvendigvis andre meninger enn interne representanter, skillet kan gå på kryss og tvers av grupper.

Mot slutten av kapitlet (del 5.7) gjengir vi hvordan høgskolestyret blir vurdert i intervjuene.

5.5 Rollene til rektor, prorektor og høgskoledirektør

Rektor er styrets leder og har på styrets vegne det overordnede ansvar for og ledelsen av institusjonens virksomhet og fører tilsyn med denne. Rektor:

- *har rett til å delta i møter i alle institusjonenes styre og utvalg (eller i rektors sted - prorektor)*
- *avgjør saker i det omfang disse ikke kan utsettes til styret kan komme sammen i møte.*
- *kan gis fullmakt til å avgjøre løpende saker som bør avgjøres før neste ordinære styremøte, og som ikke anses som viktige nok til at ekstraordinært møte innkalles.*

Prorektor er en funksjon som er svært lite tydelig beskrevet. Prorektorene er i prinsippet del av et rektorat og har sine fullmakter direkte fra rektor. HiOA har to prorektorer – en for «utdanning og regional forankring» og en for «FoU og internasjonalisering». Prorektorene sitter ikke i styret, men prorektor for FoU og internasjonalisering er rektors stedfortredende i styret.

Høgskoledirektøren er øverste leder for den samlede administrative virksomhet ved institusjonen, innenfor de rammer styret fastsetter. Direktøren:

- *er sekretær for styret og skal, etter samråd med rektor, forberede og gi tilrådning i de saker som legges fram for dette.*
- *er også, personlig eller ved en av sine underordnede, sekretær for de øvrige styringsorganer ved institusjonen.*
- *er ansvarlig for iverksetting av vedtak som treffes i institusjonens styringsorganer, og for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med de vedtak som er gjort av styret.*
- *er ansvarlig for at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger.*
- *utarbeider og legger fram for styret budsjettforslag og årsregnskap, og holder rektor løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og om andre forhold av betydning for institusjonenes virksomhet.*
- *har generell anvisningsmyndighet og er legitimert til å utferdige bindende dokument om institusjonenes eiendommer, jf. § 12-3, så langt ikke annet følger av lov eller fremgår av vedk. hjemmelsdokument.*

5.6 Utvalgsstrukturen på institusjonsnivå

HiOA har en rekke utvalg på institusjonsnivå som er av interesse i denne sammenheng (Studieutvalget, FoU-utvalget, Doktorgradsutvalget, Internasjonalt utvalg, Forskningsetisk utvalg og flere tilsetningsutvalg og –råd).

Studieutvalget

Studieutvalget er oppnevnt av styret for høgskolen. Utvalget skal være rådgivende overfor institusjonsledelsen. Styret har i tillegg delegert til Studieutvalget å godkjenne nye program- og emneplaner på master- og ph.d.-nivå og vesentlige endringer i slike planer. Utvalget fastsetter også utfyllende bestemmelser innenfor rammen av forskrifter tilknyttet studiene.

Studieutvalget har ni medlemmer. Leder for utvalget er prorektor for utdanning og regional forankring. Øvrige medlemmer i utvalget er prodekaner for utdanning ved fakultetene (4), én teknisk-administrativt tilsatt, én ekstern representant og to studentrepresentanter. De tilsatte ved HiOA og den eksterne representanten har personlige varamedlemmer. For studentene er det oppnevnt 1. og 2. vararepresentant.

FoU-utvalget

FoU-utvalget er rådgivende overfor ledelsen og har fått delegert beslutningsmyndighet i enkeltsaker. Utvalget skal fordele midler etter styrets nærmere bestemmelse, samt forvalte høgskolens interne stipendpolitikk og foreta en tildeling av strategiske rekrutteringsstipend.

FoU-utvalget skal ha ti medlemmer¹⁵ med følgende sammensetning: Prorektor for FoU og internasjonalisering er leder for utvalget (1), prodekaner for FoU ved fakultetene (4), representant for sentre og forskningsprogrammer: Representanten må ha førstekompetanse og fortrinnsvis være professor/dosent (1), stipendiat (1), student (2), og ekstern representant (1).

Doktorgradsutvalget

Doktorgradsutvalget er rådgivende overfor institusjonsledelsen i strategiske spørsmål. Utvalget skal fungere i samspill med Studieutvalget og innenfor regelverket treffe overordnede beslutninger og gi anbefalinger som gjelder ph.d.-programmene ved HiOA.

Doktorgradsutvalget skal ha 10-13 medlemmer med følgende sammensetning: Rektor eller en person som rektor bemyndiger er leder (1), fakultetenes dekaner/prodekaner for FoU/senterleder (4-5), representant fra hvert ph.d.-program (3-5), stipendiat (1), ekstern representant (fra annet ph.d.-miljø) (1). Antall medlemmer i utvalget avhenger av antall fakulteter med doktorgradsprogrammer fra søknadstidspunktet.

Internasjonalt utvalg

Internasjonalt utvalg er rådgivende ovenfor ledelsen i strategiske spørsmål om internasjonaliseringsarbeidet som omfatter utdannings- og FoU-virksomhet.

Internasjonalt utvalg skal ha ti medlemmer med følgende sammensetning: Prorektor for FoU og internasjonalisering er leder for utvalget (1), representanter fra fakultetene: prodekaner som har internasjonalisering som del av sitt ansvarsområde (4), UF-tilsatt med bred erfaring fra internasjonaliseringsarbeid (2), studenter (2), ekstern representant (1).

Forskningsetisk utvalg

Styret for høgskolen har fastsatt at HiOA skal ha et forskningsetisk utvalg på institusjonsnivå. Utvalget er underlagt styret og rapporterer til styret. Det behandler enkeltsaker hvor det er mistanke om vitenskapelig uredelighet eller brudd med god vitenskapelig praksis ved høgskolen.

¹⁵ Gjennom rektors fullmakt/høgskolestyremøte desember 2013 har også SVA blitt representert i FOU-utvalget.

Forskningsetisk utvalg skal ha fem representanter: Ekstern leder (jurist), 2 eksterne UF-representanter med betydelig relevant forskningserfaring; nestleder for utvalget oppnevnes blant én av disse, 2 interne UF-representanter.

Læringsmiljøutvalget (LMU)

Læringsmiljøutvalget er et rådgivende organ som bistår høgskoleledelsen i forhold som er relatert til læringsmiljøet. Utvalget har som mål å initiere samt følge opp saker som angår studentenes fysiske og psykososiale forhold ved institusjonen. Utvalget rapporterer direkte til styret ved høgskolen.

Utvalget består av like mange studenter som tilsatte (5). Ledervervet skifter fra år til år, mellom tilsatt og student. I studieåret 2013/14 ledes utvalget av en studentrepresentant. Avdeling for studier, utdanningskvalitet og internasjonalisering innehar sekretærfunksjonen i utvalget.

Studentsamskipnaden i Oslo og Akershus (SiO) er representert som fast observatør på møter i Læringsmiljøutvalget.

Tilsettingsutvalg og –råd

Følgende tilsettingsutvalg og –råd finnes på institusjonsnivå:

- Tilsettingsutvalg for professorer og dosenter
- Tilsettingsutvalg for UF-stillinger
- Tilsettingsråd for administrative mellomledere
- Tilsettingsråd for TA-stillinger

5.7 Oppsummering av intervjuene om styring på institusjonsnivå

Informantene rapporterer om en økt profesjonalisering på sentralt nivå. På sentralt nivå av organisasjonen synes flere at det er for lite aksept for styring og ledelse og at medbestemmelseskulturen har gått litt for langt, da alle prosessene tar unødvendig lang tid og må gjennom for mange ulike strukturer for avgjørelser kan tas. Strukturene betraktes som for tunge, og det er flere som mener at det burde finnes mer aksept for at ikke alle kan bli enige. Det påpekes samtidig også at det ikke alltid er strukturen i seg selv som er problemet, men at det også kan være kulturen. Det er en opplevd spenning mellom fremdrift og forankring.

Den todelte faglige og administrative linjen oppfattes som utydelig, og det er uklare myndighetsforhold gjennom organisasjonen.

Høgskolestyret oppfattes som bra, dog mente enkelte at strategisk er det kanskje ikke de helt rette personene som sitter i styret, og at styret i større grad burde tenke innovativt og strategisk, uten å bli bundet opp i mange ulike interesser.

Mange ser problemene med todelt ledelse. Det er delte meninger om valgt eller tilsatt rektor. Se del 8.3 for en grundigere diskusjon om delt eller enhetlig ledelse.

5.7.1 Vurderinger av utvalgsstrukturen ved høgskolen

Det kom fram i intervjuene at utvalgsstrukturen og forholdet mellom utvalg på sentralt nivå og på fakultetsnivå fortrinnsvis bør tenkes gjennom på ny. Flere av informantene opplevde at det gikk litt fort i fusjonsprosessen, og etter at man nå har fått erfaring med hvordan utvalgene fungerer, er tilbakemeldingene at det bør foretas en ny grenseoppgang mellom oppgavene til utvalgene og hvilke saker som skal ligge på henholdsvis sentralt og fakultetsnivå. Av dem vi intervjuet hadde flere en opplevelse av at forholdet mellom utvalgene på sentralt nivå og fakultetsnivå ikke fungerer optimalt, og at det f.eks. ikke er godt nok avklart hva universitetsstyret og fakultetsstyret kan delegere til utvalgene. Oppgavene til utvalgene er spesifisert i egne mandater, men informantene våre mener at disse i

ettertid til dels er komplettert med egne tolkninger av mandatet. Flere av dem vi intervjuet ønsker derfor at mandatene gjennomgås på ny. Det ble påpekt at flyttingen av tilsettingssaker fra sentralt til fakultetsnivå har vært hensiktsmessig, men det ble også stilt spørsmål ved hvorfor tilsetting av professorer og dosenter fortsatt skal behandles i et eget utvalg på sentralt nivå. Samtidig var det andre informanter som mente det var avgjørende at denne typen tilsetting ble beholdt på sentralt nivå for å sikre at det ansettes medarbeidere med førstestilingskompetanse.

Videre kom det fram at det er en uavklart arbeidsdeling mellom Studieutvalget, FoU-utvalget og Doktorgradsutvalget i ph.d.-spørsmål.

Det foregår også diskusjoner knyttet til utvalgene sentralt. Det er ønske om at flere saker flyttes fra Studieutvalget ned på fakultetsnivå. Internasjonalt utvalg blir oppfattet som noe løst koblet til operativt plan. Det ble også stilt spørsmål ved om Internasjonalt utvalg har noen viktig funksjon, da oppgavene muligens kan ivaretas like godt av de andre utvalgene.

6 Styring og ledelse på fakultetsnivå

6.1 Innledning

Hvert fakultet ledes av en dekan som er tilsatt på åremål. Dekan rapporterer til rektor i saker av faglig art og til høgscholedirektør i saker av administrativ art. Resultatansvaret ligger til dekanen.

Fakultetsdirektøren er fast tilsatt og rapporterer til dekanen og er delegert myndighet i administrative saker. Fakultetene har egne styrer som ledes av ekstern styreleder oppnevnt av HiOA-styret.

Fakultetene har dessuten egne prodekaner for utdanning og for FoU.

6.2 Erfaringer med todelt og enhetlig ledelse på fakultetsnivå

NIFU har tidligere gjennomført evalueringer av to andre UH-institusjoner, som er relevante å sammenlikne med: Universitetet i Stavanger (UiS) og Høgskolen i Bergen (HiB).

Universitetet i Stavanger

I NIFUs evaluering av styringsstrukturen ved Universitetet i Stavanger ble blant annet fakultetsstyrenes organisering og funksjonalitet studert (Stensaker & Vabø 2013).

En relativt stor deltakelse ved valg av representanter til fakultetsstyrene ved UiS tyder på at disse blir sett på som relativt viktige interessefremmende organ. Mange oppgir at de leser styrepapirene i etterkant av fakultetsstyremøtene, men få sier seg enig i at fakultetsstyrene er viktige for informasjonsflyten på fakultetet. De tilsatte gir også moderate vurderinger av fakultetsstyrets betydning med tanke på strategisk utvikling av forsknings- og utdanningsvirksomheten ved fakultetet.

Fra styrerepresentantens side oppfattes fakultetsstyrene likevel å ha en viktig økonomisk-strategisk og legitimerende funksjon. Mange føringer er lagt når saker legges frem i styret. Men disse sakene har likevel en strategisk dimensjon ved at styrerepresentantene tvinges til å tenke gjennom strategiske dilemma og kan gi støtte til ledelsen i viktige spørsmål.

Fakultetsstyrets agenda bestemmes et stykke på vei av universitetsstyret ved UiS, blant annet siden fakultetet er høringsinstans. Men kommunikasjonen både oppover til universitetsstyret og til instituttstyrene på lavere nivå var begrenset. Ikke bare fakultetsstyrenes, men styrenes arbeid generelt sett foregår noe isolert. Den organisatoriske samhandlingen synes å være en utfordring.

Høgskolen i Bergen

NIFU har tidligere også gjennomført en evaluering av styringsstrukturen ved Høgskolen i Bergen (Vabø, Tømte & Stensaker 2010), som har en enhetlig styringsmodell på fakultetsnivå. Denne modellen synes å bidra til at de faglige, administrative og økonomiske prioriteringene lettere kan sees i

sammenheng. En enhetlig ledelse skapte dermed bedre fundament for å utvikle strategiske satsninger. I evalueringen av HIB fremgikk det også at begrensningen på dekanatets strategiske kapasitet var en konsekvens av uklare myndighetsforhold mellom dekanatet, toppledelsen og sentraladministrasjonen. I tillegg var det ikke oppnådd tilstrekkelig konvergens – mot felles mål – mellom avdelingene og sentraladministrasjonen. Dekanene erfarte at de ble belastet mye med bestillinger og gjerne krevende krav om rapportering fra det sentrale nivået (eksempelvis om forskning, undervisning, internasjonalisering, kvalitetssikring). Bestillingene akselererte i takt med veksten i ledere på sentralt nivå. Å bygge strategisk kapasitet har vært viktig i hele sektoren. Evalueringen av HiB påpekte usikkerhet knyttet til rolleutøvelsen til dekanene i denne sammenheng, at dekanenes mandat tolkes forskjellig av rektor og direktør, men også av dekanene selv, vedrørende hvilken autonomi og lokalt handlingsrom dekanene skal ha i sin avdeling sett i forhold til de beslutninger og føringer som legges hos ledelsen sentralt.

6.3 Fakultetsstyret

6.3.1 Fakultetsstyrets formelle posisjon og oppgaver

Fakultetsstyret skal:

- *fastsette strategier for fakultetets virksomhet*
- *presentere (?) forslag til plan og budsjett*
- *godkjenne og kvalitetssikre programplaner*
- *fastsette bruk av intern og ekstern sensor*
- *behandle ledelsesmodell for instituttene*
- *oppnevne eksterne medlemmer i instituttrådene*
- *fastsette rammer for prodekanfunksjonen*
- *godkjenne oppnevning av prodekaner*
- *behandle saker etter delegasjon fra styret*
- *uttale seg i saker av prinsipiell betydning*
- *oppnevne utvalg, fastsette mandat for utvalg*
- *behandle økonomirapporter og årsrapporter*
- *behandle årlig studiekvalitetsrapport*
- *behandle referat fra de årlige styringsdialogmøtene*

6.3.2 Oppsummering av intervjuene

Fakultetsstyret oppfattes som viktig, selv om mange trekker fram det problematiske i at dekan rapporterer til rektor/universitetsdirektør (og altså *ikke* til fakultetsstyret). Det blir dermed to styringslinjer. Ekstern styreleder oppfattes som et pre. Fakultetsstyret oppleves som strategisk viktig hva gjelder utvikling av langtidsplaner og budsjetter, selv om det også påpekes at fakultetsstyret kunne vært enda mer styrende. Det kan også virke som om enkelte instituttledere føler at de har for lite inngrep med langtidsplanleggingen som styret foretar. Dette synet ble også delt av enkelte administrativt tilsatte på fakultetsnivå. Dersom instituttene har for lite eierskap til det som blir planlagt av styret, kan planene møte stor motstand senere.

Det ble påpekt at mandatet for fakultetsstyrene er uklart og bør endres. Det heter f.eks. at fakultetsstyret utøver sin myndighet gjennom å *behandle* forslag til plan og budsjett og *behandle* ledelsesmodell for instituttene. Betyr det å gi råd om eller å vedta budsjett og ledelsesmodell? I utformingen av fakultetsstyrenes funksjon var dette et bevisst valg, men dette framstår ikke som klart for svært mange av våre informanter.

6.4 Fakultetenes faglige og administrative ledelse

6.4.1 Dekanens formelle posisjon og oppgaver

I det følgende gjengir vi en forkortet versjon av stillingsbeskrivelsen for dekan:

Organisatorisk plassering og myndighetsområde

Dekanen tilsettes på åremål for fire år, med mulighet for tilsetting i ytterligere to perioder, maksimalt tre sammenhengende perioder eller i et sammenhengende tidsrom på tolv år.

Dekanen er øverste leder for den samlede virksomheten ved fakultetet, innenfor de rammer som er fastsatt av høgskolens styre. Rektor er dekanens nærmeste overordnede. I administrative saker rapporterer dekanen direkte til administrerende direktør.

Dekanen skal, i samråd med fakultetsstyrets leder, forberede og gi tilråding i de saker som fakultetsstyret skal behandle. Dekanen er ansvarlig for iverksetting av fakultetsstyrets vedtak.

Utdanning, FoU og formidling

Dekanen har det overordnede, strategiske og koordinerende ansvaret for all utdannings- og FoU- virksomhet ved fakultetet, og for at fakultetet utvikles i tråd med strategier, mål og andre bestemmelser vedtatt av høgskolens styringsorganer eller rektor.

Administrasjon og forvaltning

Dekanen har det overordnede og strategiske ansvaret for all administrativ virksomhet ved fakultetet, i samsvar med strategier og vedtak truffet av styringsorganer og av administrerende direktør.

Kommunikasjon, samarbeid og egenutvikling

Dekanen skal bidra til samarbeid, kommunikasjon og informasjonsflyt mellom ledere, tilsatte og studenter og med samarbeidspartnere i og utenfor høgskolen. Dekanen er ansvarlig for at studentene og de tilsatte ved fakultetet blir hørt i saker og saksforhold som angår dem.

6.4.2 Oppsummering av intervjuene

Det er relativt stor oppslutning om at dekanen skal være tilsatt. Man mener at rollen som leder blir tydeligere med tilsatt dekan, og det er lettere for en tilsatt dekan å være en leder som må ta noen upopulære avgjørelser for senere igjen å skulle være en del av samme arbeidsmiljø. Også når de tilsatte lederne er interne, oppfattes det som at de i mindre grad representerer ett spesielt fagmiljø som de må «levere resultater» til. Det oppleves som at en tilsatt dekan har mer myndighet, og HiOA kan få mer profesjonelle ledere med bedre personalkompetanse. Det blir hevdet at det ikke er noen splittelse mellom de som ble valgt, og de som ikke ble valgt. De faglige kan jo også søke om de vil, nevnes det. Det ble også nevnt at de valgte ofte har noe beslutningsvegring med hensyn til de vanskelige avgjørelsene. Samtidig, valgte ledere vil sannsynligvis ha mer tillit og en tydeligere forankring blant de tilsatte og i organisasjonen. En av våre informanter påpeker at hvis det kommer helt eksternt tilsatte ledere, kan de slite med å oppnå tillit blant de tilsatte. Det nevnes også at dersom HiOA får eksternt tilsatte som ikke har erfaring med andre høyere utdanningsinstitusjoner, vil de ikke forstå hva det betyr å drive med akademisk virksomhet og hvor skoen trykker hvis ting ikke fungerer. Det ble også foreslått å ha 6-årsperioder, noe som ville gi en mer realistisk mulighet for å gjennomføre endringer.

6.4.3 Prodekan

Styrene ved HiO og HiAk vedtok i mai 2011 at fakultetene skulle ha egne prodekaner. Vedtaket lyder som følger:

1. *For å styrke den faglige ledelsen ved fakultetene, etableres det funksjoner som prodekan for studier og prodekan for FoU for styreperioden 2011 – 2015. Fakultetene gis myndighet til å fastsette omfanget av ressurser til disse lederfunksjonene.*
2. *Prodekanfunksjonen lyses normalt ut internt ved fakultetet og godkjennes av fakultetsstyret etter forslag fra dekan.*

Alle fakultetene har i dag to prodekaner; én for utdanning og én for FoU. Det varierer i hvilken grad dekanene er tilsatt på heltid eller deltid.

6.4.4 Fakultetsdirektør

Det er enhetlig ledelse på fakultetsnivå. Det innebærer at fakultetsdirektør leder det administrative arbeidet og rapporterer til dekan.

6.4.5 Rolle- og oppgavefordeling mellom dekan og fakultetsdirektør – oppsummering av intervjuene

Hvordan forholdet mellom dekan og fakultetsdirektør oppleves varierer, og dette vil nok i stor grad være personavhengig. Også hvilket forhold den enkelte instituttleder har til fakultetsledelsen vil være personavhengig, og dette gjelder også kvaliteten på kommunikasjon og informasjonsflyt. Dekanens betydning og rolle i fakultetenes kommunikasjon med høgskoleledelsen ble fremhevet, da det ikke alltid ble tydelig kommunisert hvilken informasjon fra høgskoleledelsen som *må* kommuniseres videre ut til instituttene, og at man dermed erstattet formelle henvendelser med en forventning om at det er dekanen som skal ta saker videre. Utydelighet i denne typen kommunikasjon kan ha meget uheldige konsekvenser.

Ikke mange av informantene hadde klare synspunkter på prodekanes rolle eller på forholdet mellom dekan og fakultetsdirektør. Men de som hadde det, tenderte til å mene at det å ha formelle posisjoner som prodekan og fakultetsdirektør til en viss grad fører til pulverisering av dekanens ledelse. Enkelte mente at ideen om fakultetsdirektør var en overlevelse fra gamle strukturer, og at det hadde vært mer ryddig å ha en administrasjonsleder ved fakultetene. Noen mente også at prodekanen ble et ekstra ledd mellom instituttlederne og dekan som ikke hadde noen klar positiv funksjon.

6.5 Ledelsesrelasjoner på fakultets- og instituttnivå

Relasjonene mellom ledere på fakultets- og instituttnivå er ikke helt parallelle til relasjonene mellom ledere på institusjons- og fakultetsnivå, fordi instituttene ikke har egne administrative ledere som er analoge til fakultetsdirektørene. Formelt sett er det dekan og instituttleder som er overordnet og underordnet i linjeorganisasjonen. På fakultetsnivå er prodekan og fakultetsdirektør med i ledergruppen.

6.5.1 Oppsummering av intervjuene

Uklare roller og ansvarfordeling i fakultetsledelsen er en gjenganger i samtaler med instituttene. Instituttlederne kan ofte være usikre på f.eks. «hvem jeg skal snakke med om hva, og hvem som har myndighet til å avgjøre hva». Det er veldig store uklarheter når det gjelder hvem som har fullmakt til å bestemme på ulike nivå i organisasjonen. Fakultetsstyret opplever å ha uklare fullmakter, fakultetsledelsen opplever uklarheter om styringsveier fra sentralt hold og til en viss grad til instituttene.

Flere nevner også at fakultetene er blitt for sterke, at for mye makt ligger her, og at for lite ligger på instituttnivå. Selv om enkelte hevder at dekanen forholder seg for lite til eget fakultet og er mer konsentrert om det som skjer videre opp i organisasjonen, så er det andre som mener at dekanen

burde slippe taket i instituttene i større grad og heller konsentrere seg om å være fakultetets ansikt utad. Dekanen bør være mer som fakultetets «gallionsfigur» og så overlate styringen av instituttene til instituttledelsen. Det var flere som trakk fram UiO som eksempel på hvordan dette kan fungere.

6.6 Utvalgsstrukturen på fakultetsnivå

Utvalgsstrukturen på fakultetsnivå er (stort sett) parallell til strukturen på institusjonsnivå. Det vil si at fakultetene har studieutvalg, FoU-utvalg, doktorgradsutvalg og internasjonalt utvalg (selv om man ikke opererer med internasjonalt utvalg på alle fakultet). Det er også arbeidsmiljøutvalg (AMU) på fakultetsnivå og IDF – informasjons-, drøftings- og forhandlingsmøter hvor tjenestemannsorganisasjonene og ledelsen er representert. I tillegg har man tilsettingsråd og -utvalg. Oppgavene til utvalgene er spesifisert i egne mandater og til dels også i tolkninger av mandatet.

Studieutvalget

Studieutvalget er oppnevnt av dekanen og er et rådgivende organ for ledelsen. Utvalget har fått delegert myndighet av høgskolestyret til å godkjenne program- og emneplaner for videreutdanninger og studier til og med bachelornivå, godkjenne vesentlige endringer i program- og emneplaner til og med bachelornivå og mindre endringer i program- og emneplaner på master- og ph.d.-nivå.

FoU-utvalget

Utvalget har fått delegert myndighet til å fordele midler til forsknings- og utviklingsvirksomheten ved fakultet etter fakultetsstyrets nærmere bestemmelse. Utvalget er rådgivende overfor fakultetsledelsen.

Doktorgradsutvalget

Doktorgradsutvalget er rådgivende overfor fakultetsledelsen/senterledelsen. Styret delegerer beslutningsmyndighet til utvalget i følgende enkeltsaker: Foreta opptak av ph.d.-kandidater, godkjenne veiledere, prosjektbeskrivelse og framdriftsplan, følge opp framdrift for ph.d.-kandidater som er tatt opp på egne programmer, oppnevne bedømmelseskomité for ph.d.-avhandlinger og godkjenne innstillinger fra bedømmelseskomiteer samt avgjøre saker som angår den enkelte ph.d.-kandidat. Utvalget disponerer også midler som er tildelt.

6.6.1 Vurdering av utvalgsstrukturen på fakultetsnivå

På spørsmål i intervjuene om hvilke utvalg som er viktige, er det spesielt to utvalg på fakultetsnivå som nevnes som meget viktige – Studieutvalget og FoU-utvalget.

Studieutvalget er viktig for utvikling av programplaner, og mange bruker begrepet *kvalitetssikring* når vi snakker om dette utvalget. Studieutvalget har en viktig funksjon i kvalitetssikringen av programplaner og programutvikling. Imidlertid er også mange opptatt av at særlig dette utvalget fort kan føre til mer byråkrati, siden det er den faglige prosessen i *forkant* av møtene som er viktig, og at møtene dermed blir brukt til å pirke på tekniske detaljer som kanskje forsinker at beslutninger blir tatt. Studieutvalgene er bredt sammensatt, og dette blir hevdet å være både positivt og negativt. Enkelte hevder at programplanene blir mer enhetlige når utvalget er bredt sammensatt, mens andre peker på at det kan være vanskelig for en representant for teknologifagene å mene noe om programplaner innenfor estetiske fag, f.eks. Det blir også her påpekt (jf. avsnittet over) at det kan være uklare oppfatninger om hva et studieutvalg skal være og hva det skal gjøre og om viktigheten av at studieutvalgene ved de fire fakultetene opptrer mest mulig likt.

Studentene mener at de har for liten påvirkningskraft i Studieutvalget fordi de har for lite innsyn i prosessen som finner sted i forkant av møtene.

FoU-utvalget på fakultetsnivå oppleves i større grad som strategisk viktig, og flere mener utvalgets funksjon bør styrkes. Her behandler man f.eks. søknader om forskningspenger og har dermed større

makt til å avgjøre hvilke områder man vil satse på. Når det gjelder de såkalte IDF-møtene, kan det være utfordringer knyttet til gjennomføringen av disse. Det blir pekt på at instituttledere ofte får informasjon om viktige saker for sent til at de kan forberede seg godt nok, og samtidig blir tillitsvalgte informert før instituttlederne. Dette oppleves som en noe underlig praksis og vanskelig å forholde seg til som leder.

Tilsettingsutvalget¹⁶ oppleves som viktig av de som nevner det, men nevnes av få uopfordret.

Internasjonalt utvalg oppfattes som av mer symbolsk betydning, men det blir hevdet at det kanskje burde være mer viktig enn hva det er per i dag. Internasjonalisering er også et tema der det er litt uklarhet i hvem som har ansvaret, med hensyn til forholdet mellom utvalgene på sentralt og fakultetsnivå, samt prodekanenes rolle.

¹⁶ Tilsettingsutvalg og tilsettingsråd er lovpålagt gjennom UH-loven.

7 Styling og ledelse på instituttnivå

7.1 Innledning

Ved opprettelsen av HiOA ble det vedtatt at instituttene ikke skulle ha egne styrer, men et rådgivende organ for instituttleder, at instituttleder skulle tilsettes og ikke velges blant de tilsatte, og at det skulle etableres et fjerde ledelsesnivå ved institutter med flere utdanningsprogrammer gjennom tilsetting av studieledere.

Instituttene utgjør i dag en sentral organisatorisk ramme for kjerneaktivitetene i universitets- og høgskolesektoren: forskning, utdanning og formidling. Høgskolene har tradisjonelt organisert fag og studier i avdelinger, mens institutt/fakultetsorganiseringen har vært kjennetegn ved universitetets organisasjonsstruktur. Ved fusjonen valgte HiOA altså å organisere fag og studier i fakulteter/institutter.

HiOAs organisasjonsstruktur er dels tilpasset utdanningsprogrammernes behov for organisatorisk enhet gjennom egne institutter, dels høgskolens behov for en oversiktlig styrings- og ledelsesstruktur. Det vil i praksis si at de store utdanningsprogrammene har egne institutter, mens mange av de mindre programmene er lagt til felles institutter. Det vil også si at for mange av programmene er instituttleder formell programleder, mens det for de mindre programmene vil være ulike personer.

Ved planleggingen av fusjonen behandlet styrene ved HiO og HiOA spørsmålet om organisering og ledelse av instituttene ved institusjonen (Sak 38/2011 Intern organisering av instituttene). Her ble det vedtatt at instituttene skulle styres av en instituttleder. Det ble også vedtatt at instituttledere skulle rekrutteres med vekt på rollen som utdanningsledere. I de største instituttene, institutter med over 30 tilsatte, kunne det ansettes studieledere for å bistå instituttlederen med personalansvaret. Hvert institutt skulle ha et råd som kan gi innspill til instituttleder i saker av «strategisk og prinsipiell betydning for instituttens faglige utvikling».

Disse kjennetegnene; vekt på undervisning som organiserende prinsipp, tilsatt ledelse med personalansvar og instituttråd er typiske kjennetegn for dagens organiseringsformer, særlig i høgskolesektoren. Som vi skal komme tilbake til, har universiteter og høgskoler ifølge loven relativt stor autonomi i valg av organisasjonsform på dette nivået. Ved universitetene er det fremdeles utbredt med mer demokratiske styringsformer; valgt instituttleder og instituttstyre i stedet for instituttråd.

Dette har delvis sin bakgrunn i prinsippet om akademisk frihet, der instituttene blir sett i forlengelsen av professorenes faglige autonomi og den demokratiske tradisjonen fra 1970-tallet med vekt på flertallsbeslutninger i stedet for «fåmannsvelde» som kjennetegnet de professorstyrte instituttene (Michelsen og Vabø 2014). Det siste tiåret har vært preget av bedriftsinspirerte reformer i styringsordningen i høyere utdanning: Faglige ledere har fått en klarere og sterkere posisjon. Tanken

bak tilsatte ledere er også et ønske om at ledere ikke skal fungere som «tillitsvalgte». Som vi skal komme tilbake nedenfor, legges det vekt på effektive beslutningsprosesser samt helhetlig tenkning rundt strategiske prioriteringer som motvekt til potensiell interessekamp mellom ulike fag og grupper. Samfunnsinteresser skal ha innflytelse over institusjonenes ledelse og styring. Følgelig har styrene fått færre medlemmer, faglig tilsatte har færre representanter, og det legges mer vekt på eksterne representanter.

7.2 Erfaringer med valgt og tilsatt instituttleder

I etterkant av Kvalitetsreformen er en velkjent effekt av mer bedriftsinspirerte styringsideal at mange tilsatte opplever redusert medinnflytelse og involvering i beslutningsprosesser de opplever som viktige (Bleiklie et al. 2007, Frølich & Stensaker 2008, Ramberg & Vabø 2009, Vabø et al. 2010, Stensaker & Vabø 2013, Lekve et al. 2014). Dette er også viktige argumenter for flere institusjoner, eksempelvis Universitetet i Stavanger, som har gjeninnført styrer på instituttnivå. Midtveiseevalueringen ved UiS viste at instituttmøtene fremdeles er arena for faglig diskusjon og utvikling av studieprogramvirksomheten, mindre for forskning og langsiktige strategiske spørsmål. Mens instituttrådene var preget av svak legitimitet og dårlig oppmøte, erfarer mange av instituttstyrepreressantene at de nå har fått mer medvirkning samt at styrene bidrar til mer legitime prosesser og ro i organisasjonen. Likevel viser nyere studier at både styrepreranter, fagorganisasjoner og til dels instituttstyreledere erfarer at instituttstyrene opererer i et vakuum. Instituttstyrene har for lite innflytelse på utvikling av faglige strategier og på å utvikle fagmiljøenes strategier i et langtidsperspektiv. De er et sandpåstrøingsorgan der dagsorden domineres av orienteringssaker, vedtakssaker samt budsjett- og virksomhetsplaner. Repreanter opplever det slik at saker som kommer til behandling, allerede er avgjort. Som følge av budsjettfordelingsmodellen – i dette tilfellet den som praktiseres ved UiS – er det budsjettmessige handlingsrommet på instituttnivået for lite til å stimulere diskusjon og utvikling av egne strategier. Når midler allerede er bundet opp, er det ofte begrensede midler til fordeling. Videre fremkom det en misnøye med at den administrative kapasiteten til å drive styrearbeid var for mangelfull; organisere møter, forberede saker og fremskaffe underlagsmateriale.

Instituttstyrenes utfordringer handlet også om uklare roller og forventninger mellom instituttlederne og instituttstyrene/-lederne. Instituttlederne er tilsatt i åremålsstillinger (fireårsperioder) og er ansvarlig for instituttets daglige drift, rapporter til dekanen, har anvisningsfullmakt for instituttets budsjettenheter samt myndighet til å fatte beslutninger som ikke eksplisitt er lagt til instituttstyret. Ved enkelte institutt var det uklarhet om instituttleders myndighet i forhold til instituttstyret.

I spørsmål om medbestemmelse er det viktig å ta i betraktning at fagpersonalet og fagmiljøene også utøver innflytelse gjennom faglig praksis (bedømming, rekruttering) og de faglige aktiviteter som koordineres gjennom studieprogram og forskergrupper. Evalueringer, blant annet av Det helsevitenskapelige fakultet ved Universitetet i Tromsø (Lekve et al. 2014) viser at medlemskap og aktiviteten i forskergrupper noen steder er blitt så viktig at det kompenserer noe for det tap av medinnflytelse som erfares med de nye styringsordningene. Dette er det ikke minst viktig å ta i betraktning, siden instituttene ved HiOA først og fremst er organisert på basis av utdanningsaktivitetene.

7.3 Instituttleder

7.3.1 Instituttleders formelle posisjon og oppgaver

I forkant av etableringen av HiOA ble instituttleders formelle posisjon og oppgaver diskutert i to rapporter: *Styring og ledelse under institusjonsnivå* (2010) og *Instituttens interne organisering* (2011).

I det følgende gjengir vi en forkortet versjon av stillingsbeskrivelsen for instituttleder:

Organisatorisk plassering og myndighetsområde

Instituttleder tilsettes på åremål for fire år, med mulighet for tilsetting i ytterligere to perioder, maksimalt tre sammenhengende perioder eller i et sammenhengende tidsrom på tolv år.

Instituttleder er øverste leder for instituttet med faglig og administrativt resultatansvar for virksomheten, noe som inkluderer personal- og økonomistyringsansvar og utøvende budsjett disponeringsmyndighet. Instituttleder rapporterer til dekan og skal holde han/henne orientert om alle forhold som har betydning for instituttets virksomhet. Instituttleder inngår i dekanens ledergruppe.

Instituttleder skal lede og legge fram saker for instituttets rådgivende organ og forholde seg til dette som fastlagt i gjeldende retningslinjer.

Utdanning, FoU og formidling

Instituttleder har ansvar for instituttets faglige virksomhet, for nytenkning, evaluering, kvalitetssikring og gjennomføring av undervisning og FoU i tråd med vedtatte mål og strategier. Instituttleder skal aktivt ta del i samarbeidet internt i høgskolen og med samfunns- og arbeidsliv regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

Ressursforvaltning og personalansvar

Instituttleder skal bidra til utvikling av en positiv organisasjonskultur, legge til rette for en effektiv og hensiktsmessig organisering av instituttet, bidra til god samhandling med fakultetsadministrasjonen og sørge for at virksomheten ved instituttet utvikles og ledes i samsvar med strategier og vedtak truffet av styringsorganer og overordnet ledelse.

Kommunikasjon, samarbeid og egenutvikling

Instituttleder skal bidra til samarbeid, kommunikasjon og informasjonsflyt mellom aktører i og utenfor høgskolen og være en pådriver i arbeidet med å binde sammen fagmiljøer på tvers av institutter og fakulteter. Instituttleder skal sørge for at studenter og tilsatte i instituttet blir hørt i saker og saksforhold som angår dem.

7.3.2 Oppsummering av intervjuene

Instituttlederne er i dag tilsatt, og dette oppleves nesten unisont som hensiktsmessig. Imidlertid er det mange av instituttlederne vi snakket med som opplever arbeidshverdagen som meget slitsom. De kan føle seg alene i lederrollen, de opplever uklare kommunikasjonslinjer mot fakultetet, de har for liten tid til å tenke strategi og langsiktig. En av instituttlederne betegnet seg selv som instituttsekretær, eller instituttvaktmester. De fleste savner støtte på flere plan, både rent administrativt, men også i form av studieledere og/eller programkoordinatorer. Ved de større instituttene er det stort sett studieledere for de enkelte programmene, noe som gjør at instituttlederen kan bruke mer energi på det strategiske arbeidet ved instituttet, men dette er ikke tilfellet på de mindre instituttene. I den grad instituttlederen har administrativ instituttlederstøtte, er denne støtten tilsatt ved fakultetet, noe som oppleves som litt underlig av mange. Dette betyr samtidig at mulighetene for strategisk arbeid og mengde administrativ byrde varierer mye mellom instituttene og at instituttlederens rolle og funksjon dermed er noe ulik på de ulike instituttene.

7.4 Studieleder

Styrene ved HiO og HiAk vedtok i mai 2011 at det kunne opprettes åremålsstillinger for studieledere ved institutter over en viss størrelse:

Følgende modeller for ledelse under instituttleder kan velges:

- Institutter med opp til ca. 30 medarbeidere ledes av instituttleder. I den grad det er hensiktsmessig, kan instituttleder assisteres av koordinator(er).
- Ved mellomstore institutter med fra 31 til vel 60 medarbeidere kan det tilsettes én studieleder slik det er beskrevet i modell 2 i saken, hvor personalansvaret er delt mellom instituttleder og studieleder.
- Store institutter med over 60 medarbeidere ledes av to eller flere studieledere, under instituttleder.

7.4.1 Studieledernes formelle posisjon og oppgaver

I det følgende gjengir vi en forkortet versjon av stillingsbeskrivelsen for studieleder:

Organisatorisk plassering og myndighetsområde

Studieleder tilsettes på åremål for fire år, med mulighet for tilsetting i ytterligere to perioder, maksimalt tre sammenhengende perioder eller i et sammenhengende tidsrom på tolv år.

Studieleder er leder for det/de studieprogram og fagområder som er definert innenfor eget studielederområde. Studieleder skal lede og legge fram saker på ulike aktuelle møter, møter i læringsutvalg/fagutvalg og andre utvalg knyttet til studieprogrammene.

Studieleder har instituttleder som nærmeste leder og rapporterer til henne/ham i alle forhold som har betydning for studielederområdets virksomhet. Studieleder inngår i instituttleders ledergruppe og deltar som observatør på instituttrådsmøter og årlige seminarer.

Utdanning, FoU og formidling

Studieleder har ansvar for at virksomheten innenfor studielederområdet gjennomføres i tråd med vedtatte strategier og mål.

Ressursforvaltning og personalansvar

Studieleder skal bidra til utvikling av en positiv organisasjonskultur, til samhandling på tvers innenfor studielederområdet, instituttet, fakultetet og med fakultetsadministrasjonen.

Kommunikasjon, samarbeid og egenutvikling

Studieleder har ansvar for å formidle informasjon, gjennomføre møter og iverksette tiltak som fremmer idéutveksling, kunnskapsdeling og samhandling internt, med andre fagmiljøer og med praksisfeltet.

Det er i dag studieledere ved totalt 8 av de 21 instituttene (3 av 7 på HF, 3 av 4 på LUI, 1 av 5 på SAM, 1 av 5 på TKD). Antallet varierer fra 1 til 4 ved de største instituttene. Til sammen har HiOA 27 studieledere.

7.4.2 Oppsummering av intervjuene

Studieledere kan føle at de har for liten myndighet til å treffe beslutninger i saker de vet mest om, og at det kan oppleves som lite effektivt at det er instituttleder som må godkjenne. I tillegg føler noen tilsatte at studieledernivået har skapt et ekstra styringsnivå på instituttnivå og at avstanden til fakultetet dermed øker ytterligere.

7.5 Instituttrådet

Spørsmålet om instituttene skulle ha et eget styre med beslutningsmyndighet eller et rådgivende organ for instituttleder ble diskutert i de to rapportene: *Styring og ledelse under institusjonsnivå* (2010) og *Instituttene interne organisering* (2011). Det tredje alternativet; verken styre eller råd; ble knapt nevnt og ble ikke ansett som et reelt alternativ.

Den førstnevnte rapporten pekte på at et instituttstyre ville kreve administrative ressurser som kunne stå for profesjonell saksbehandling og utarbeide saksframlegg for styringsorganet. Dette kunne lett føre til behov for administrative stillinger på instituttnivå og bli ressurskrevende. Et eget instituttstyre ville dessuten medføre at saker som må sluttbehandles i institusjonsstyret, ble behandlet på tre nivåer, og prosessene ville sannsynligvis bli tungroddede og lett medvirke til en uønsket byråkratisering. På denne bakgrunn tilrådte utredningsgruppen at det ikke ble etablert et eget styrings- og beslutningsorgan på instituttnivå, men at det burde åpnes for at det enkelte fakultet kunne opprette et rådsorgan ved de store instituttene.

Etter en høringsrunde vedtok høgskolestyrene ved HiO og HiAk at det skulle etableres et rådgivende organ for instituttleder med denne som leder. Dette ble begrunnet med at et råd forutsetter medvirkning fra tilsatte og studenter, og fra samfunn, næringsliv og praksisfelt. Det skaper økt legitimitet for beslutninger på instituttnivå ved at flere medvirker i beslutningsprosessen. Samtidig unngås mer formelle og tidkrevende prosesser knyttet til et styre, som selv fatter formelle vedtak. Instituttrådene skulle sammensettes av tilsatte, studenter og eksterne representanter for arbeidslivet / praksisfeltet.

7.5.1 Instituttrådets formelle posisjon og oppgaver

I rapporten *Instituttene interne organisering* (2011) ble oppgaver og sammensetning av rådene videre diskutert. Det ble framhevet at for at rådet skulle få en betydningsfull rolle ved instituttet, er det viktig at det gis noen obligatoriske oppgaver og saker hvor instituttleder er forpliktet til å søke råd. Dette gjaldt bl.a. innspill til budsjett- og strategiprosesser, utvikling av studier og FoU, nye fag og studieplaner, og samarbeid med arbeids- og næringsliv. For at instituttrådet skulle kunne være det sentrale organet ved instituttet, burde det vises varsomhet med å opprette faste utvalg for mer avgrensede oppgaver som f.eks. FoU.

Denne prosessen endte med at instituttrådet fikk følgende mandat:

Instituttrådet er rådgivende for instituttleder og skal bidra til et godt grunnlag for instituttleders beslutninger i viktige spørsmål for instituttet.

Instituttrådet skal ivareta et overordnet og helhetlig syn på virksomheten ved instituttet.

Instituttrådet skal drøfte saker av strategisk og prinsipiell betydning for instituttet, dvs. saker som angir retning for instituttets virksomhet. I dette inngår følgende oppgaver:

- *innspill til instituttets og fakultetets strategiprosesser*
- *utvikling, kvalitetssikring og evaluering av studier og FoU, og innspill til nye tiltak*
- *nye fag- og studieplaner og vesentlig endringer i eksisterende planer, inkludert praksisordninger*
- *samarbeid med arbeids- og næringsliv, inkludert oppdragsvirksomhet*
- *budsjett og økonomiske rammer*
- *utviklingen ved instituttet i lys av mål, strategier, planer og rapporter*
- *å oppnå et best mulig arbeidsmiljø*

Styrene ved HiO og HiAk vedtok i mai 2011 følgende sammensetning av rådet:

1. *Det etableres et instituttråd ved hvert institutt med representanter fra studenter og tilsatte, samt eksterne representanter fra arbeidslivet/praksisfeltet. Instituttleder er rådets leder.*
2. *Instituttrådene skal ha minimum 7, maksimum 9 medlemmer, inkludert instituttleder. Ved 7 medlemmer i instituttrådet skal det være to UF-tilsatte, to studenter, en TA-tilsatt og en ekstern representant. Utvides antallet medlemmer til 9, økes antall medlemmer med en UF-tilsatt og en ekstern representant.*

Oppnevning av instituttrådets medlemmer skal skje i fakultetsstyret etter valg av tilsatte og studenter.

7.5.2 Oppsummering av intervjuene

Selv om tilbakemeldingene angående instituttrådene varierte, og at enkelte mente disse fungerte overraskende bra, er likevel hovedinntrykket at instituttrådene stort sett *ikke* anses som verken sterke eller viktige. «Supperåd» og «tull og tøys» er begreper brukt under flere av intervjuene. Generelt kan det virke som at man ikke helt forstår hvilken funksjon de skal ha. Rådene instituttlederen skal få fra instituttrådet vil instituttlederne allerede ha fått gjennom andre fora og møteplasser internt på instituttet. Enkelte instituttledere mente at de nærmest måtte «finne på» saker å diskutere i rådet. Men også her var det delte erfaringer, noen mente at instituttrådet var viktig for å diskutere sentrale saker.

Det som løftes fram nesten enstemmig positivt med instituttrådet, er de eksterne medlemmene (selv om det også kan være vanskelig å finne gode, eksterne kandidater fordi det ikke er attraktivt å sitte i dette rådet) og studentenes deltagelse. Imidlertid mente noen av instituttlederne at man uansett måtte ha kontakt med eksterne, og det ble også nevnt at de eksterne medlemmene i rådet ble for «generelle» og at de ikke har den nødvendige spesialistkunnskapen. På spørsmål om *instituttstyrer* vil være et bedre alternativ virker svarene å tendere mot *nei*, men her er det også variasjoner.

7.6 Relasjonen mellom instituttledelsen og fagpersonalet

På bakgrunn av intervjuene kan det synes som om instituttlederne stort sett er fornøyde med sitt eget institutt og hvordan de har organisert dette internt. De er også fornøyde med de møteplassene de har med de tilsatte ved instituttet. Det er imidlertid verdt å merke seg at fagforeningene er misfornøyde med muligheten for medbestemmelse for de tilsatte fordi dette ikke er sikret gjennom representasjon i et instituttstyre.

Spørreundersøkelsen blant fagpersonalet i 2013 gir informasjon om tre relevante forhold: Fagpersonalets vurderinger av kommunikasjonen med instituttledelsen, muligheten for medinnflytelse på instituttet og prosessene rundt faglige prioriteringer (Se også Stensaker et al 2013, Vabø 2011, Vabø og Ramberg 2009).

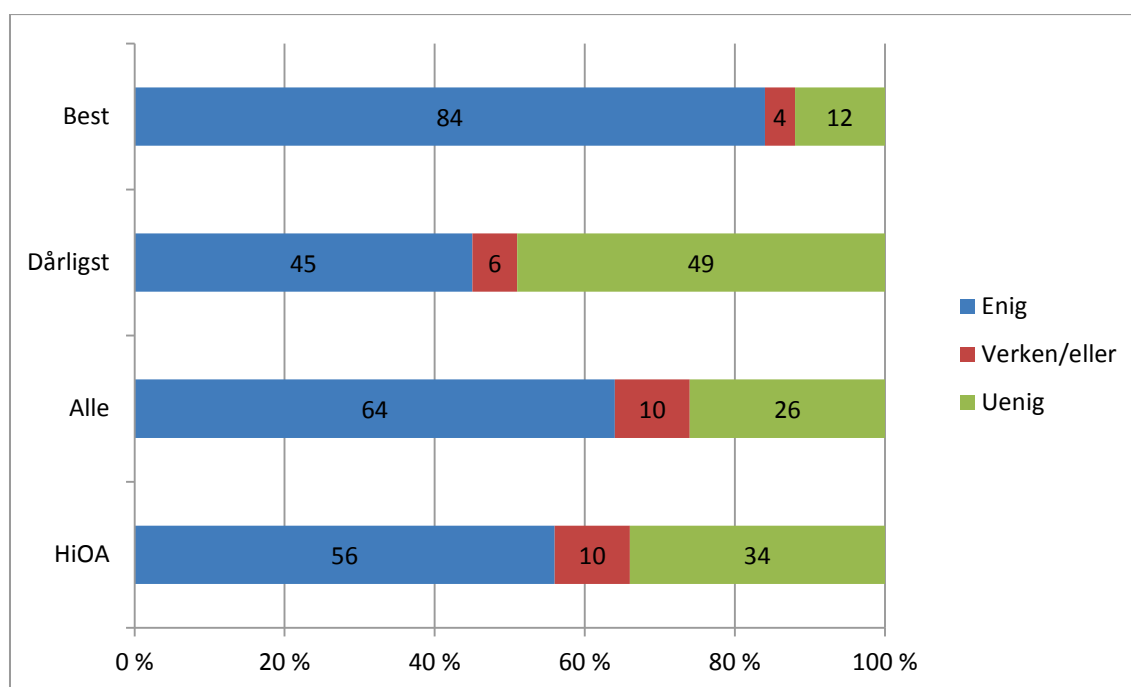
7.6.1 Fagpersonalets vurderinger av kommunikasjonen med instituttledelsen

I spørreundersøkelsen ba vi om en vurdering av kommunikasjonen mellom ledelsen og de faglig tilsatte. Ved HiOA sa 29 prosent seg helt enige i at kommunikasjonen var god, 27 prosent var litt enige, 10 prosent svarte verken / eller, 16 prosent var litt uenige, og 18 prosent var helt uenige. Det vil si at langt flere synes å være fornøyde enn misfornøyde. Likevel er andelen av fagpersonalet ved HiOA som er fornøyde med kommunikasjonen med instituttledelsen, lavere enn gjennomsnittet ved samtlige læresteder (Figur 7.1). Av totalt 32 institusjoner kommer 21 bedre ut og 10 dårligere ut enn HiOA. Datamaterialet viser at det er store forskjeller mellom lærestedene i vurderingen av kommunikasjonen med instituttledelsen. I Figur 7.1 har vi illustrert dette ved å vise resultatene for de to institusjonene som kommer best og dårligst ut i denne sammenligningen.

Vi har på nåværende tidspunkt ikke data som kan belyse hvorfor personalet ved HiOA er mindre fornøyde med kommunikasjonen med ledelsen ved instituttet enn personalet ved flertallet av de andre lærestedene. Vi vil imidlertid presisere at våre analyser av datasettet viser at underliggende forskjeller i institusjonenes akademiske demografi, stillingsstruktur og fagområdesammensetning gir viktige bidrag til å forklare de ulike svarmønstrene vi observerer. En mindre andel av kvinner i naturvitenskap (inkludert landbruk, fiskeri og veterinær) er eksempelvis enige om at det er god kommunikasjon mellom ledelse og vitenskapelig tilsatte. Tilsatte innen teknologiske fag synes mest fornøyd når det gjelder deltakelse. Denne gruppen er også mest fornøyd når det gjelder prosesser som involverer faglige prioriteringer. Slike forskjeller i svarmønstre kan tyde på at mer hierarkiske og ledelsesorienterte organiseringsformer i større grad harmonerer med de akademiske organiseringsformene som kjennetegner teknologiske fag. På ovennevnte tema/spørsmål er kvinner i naturvitenskap mindre fornøyde enn menn, og også kvinner fra samfunnsvitenskapene er mindre

fornøye enn sine mannlige kolleger. Dette reflekterer trolig ikke bare forskjeller mellom fagområder og disipliner, men også at kvinner har mindre tilgang til ledelsens interne nettverk og er underrepresentert i faglige lederstillinger (Stensaker et al. 2013, Vabø & Ramberg 2009).

Det er store forskjeller i svarfordelingen mellom personalet ved de enkelte fakultetene og instituttene. Ved Fakultet for samfunnsfag og Institutt for yrkesfaglærerutdanning på Kjeller er det store flertallet helt eller delvis enige i at det er god kommunikasjon mellom ledelsen og de faglig tilsatte. Ved Institutt for helse, ernæring og ledelse på Kjeller er klart flere uenige enn enige i at kommunikasjonen er god. Også personalet ved Fakultet for helsefag i Oslo er mindre fornøye enn gjennomsnittet for hele høgskolen.



Figur 7.1. Fagpersonalets vurderinger av om det er god kommunikasjon mellom ledelsen og de faglig tilsatte ved instituttet. Alle universitetene og høgskolene. Prosentandeler.

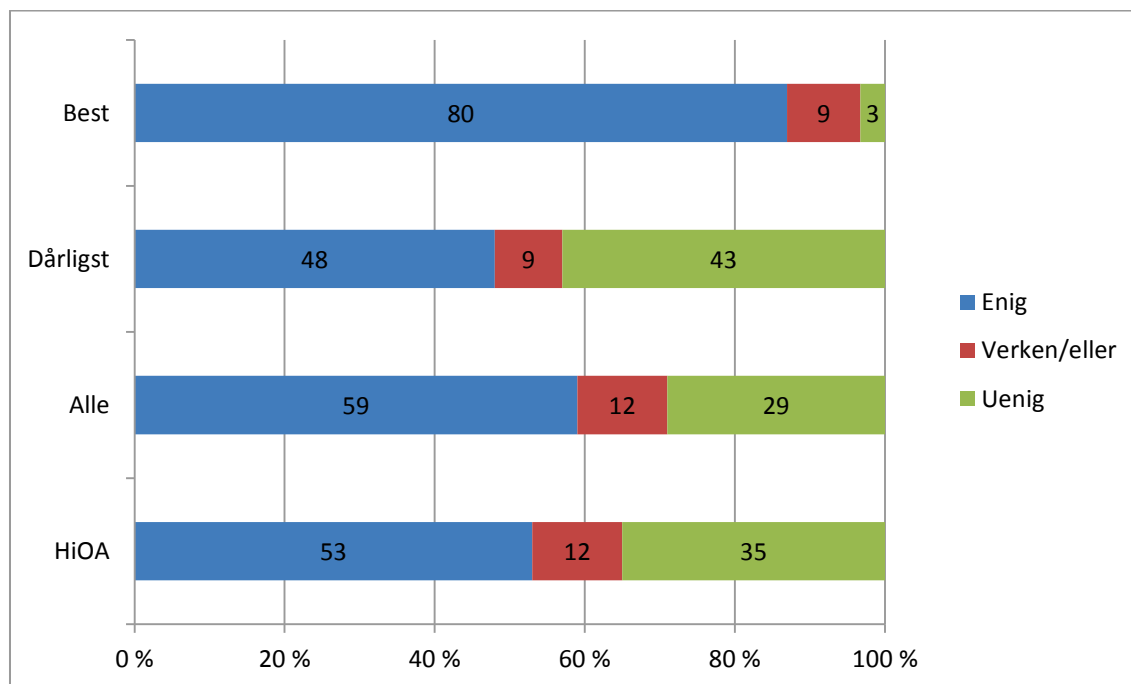
7.6.2 Fagpersonalets vurderinger av muligheten for medinnflytelse på instituttet

Når respondentene ble spurt om fagpersonalets innflytelse, varierte svarene en god del med hensyn til respondentenes posisjon. De fleste som sitter i ulike ledelsesposisjoner, mener at fagpersonalet har god innflytelse på instituttets drift, siden det er fagpersonalet som driver med kjerneaktiviteter og har stor grad av autonomi når det gjelder undervisning og forskning. Samtidig kommer kulturforskjellene tydelig fram med hensyn til et administrativt versus faglig perspektiv, der det finnes en viss spenning angående spørsmål om hvor, på hvilken måte og av hvem bestemmes rammebetingelsene for kjerneaktivitetene. De UF-tilsatte som ble intervjuet, beskrev i noen tilfeller situasjonen som «skinndemokrati» der man føler at viktige avgjørelser om rammebetingelsene blir tatt uten fagpersonalets innflytelse. Dette betyr at fagpersonalet føler at de ofte blir informert om endringene og ikke konsulert eller involvert. Samtidig er det også noen variasjoner her med hensyn til instituttens struktur og ledelse, og dette kan ikke nødvendigvis betraktes som representativt for alle institutter eller alle faglig tilsatte. Allikevel vil en slik ganske gjennomgående negativ innstilling til egne muligheter for medinnflytelse i våre intervjuer være et tegn på at det er noe med kommunikasjon, myndighet og styringslinjer som skaper en viss frustrasjon hos de faglig tilsatte. Siden intervjuene her ikke inkluderte et tilstrekkelig antall respondenter av faglig tilsatte, vil informasjon fra spørreundersøkelsen NIFU har gjort for KD supplere dette bildet.

I den samme spørreundersøkelsen ba vi også om en vurdering av personalets mulighet for medinnflytelse ved instituttet. Ved HiOA sa 22 prosent seg helt enige i at det var tilstrekkelig mulighet for medinnflytelse, 31 prosent var litt enige, 12 prosent svarte verken / eller, 20 prosent var litt uenige, og 15 prosent var helt uenige. Det vil si at langt flere synes å være fornøyde enn misfornøyde. Likevel er andelen av fagpersonalet ved HiOA som synes muligheten for medinnflytelse er tilstrekkelig god, litt lavere enn gjennomsnittet ved samtlige læresteder (Figur 7.2). Av totalt 32 institusjoner kommer 24 bedre ut og 7 dårligere ut enn HiOA i dette spørsmålet. Datamaterialet viser dessuten at det er store forskjeller mellom lærestedene i vurderingen av mulighetene for medinnflytelse. Som det framgår av figur 7.2, varierer andelen fornøyde mellom 80 prosent og 48 prosent.

Vi har på nåværende tidspunkt ikke data som kan belyse hvorfor personalet ved HiOA er mindre fornøyde med muligheten for medinnflytelse ved instituttet enn personalet ved flertallet av de andre lærestedene, men se delforklaringer i forrige avsnitt.

Også i dette spørsmålet er det store forskjeller i svarfordelingen mellom personalet ved de enkelte fakultetene og instituttene. Igjen er det personalet ved Fakultet for samfunnsfag og Institutt for yrkesfaglærerutdanning på Kjeller som er mest tilfreds med muligheten for medinnflytelse. Ved Institutt for helse, ernæring og ledelse på Kjeller er klart flere uenige enn enige i at muligheten for medinnflytelse er god. Også personalet ved Fakultet for helsefag i Oslo er mindre fornøyde enn gjennomsnittet for hele høgskolen.



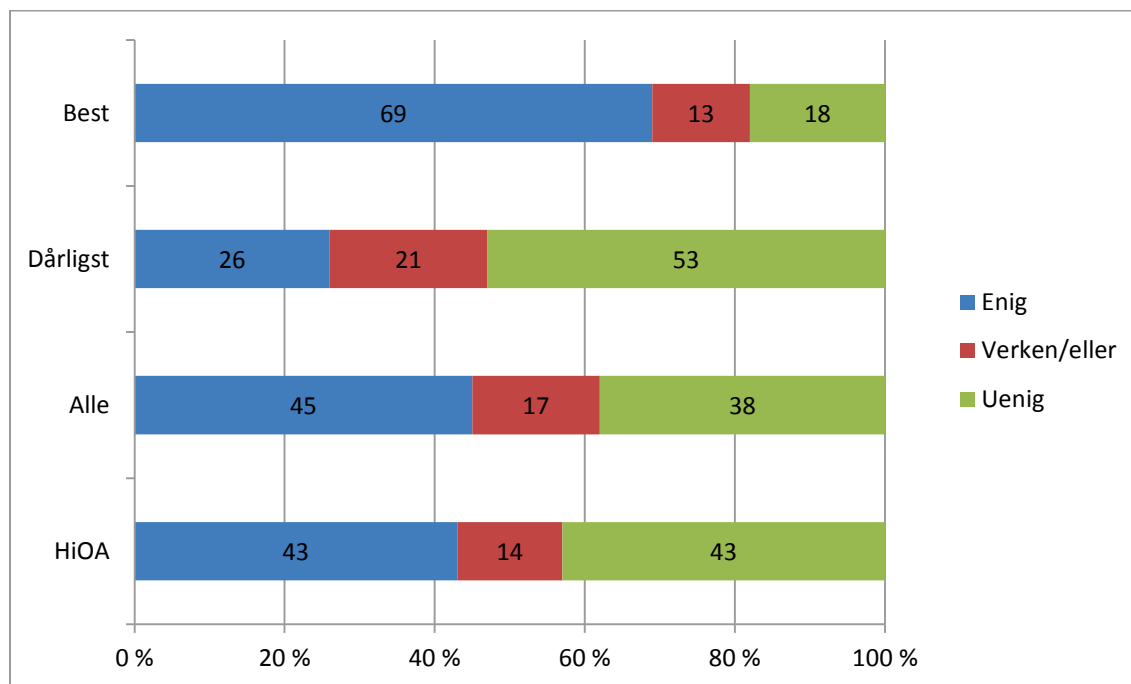
Figur 7.2. Fagpersonalets vurderinger av om det er tilstrekkelig mulighet for medinnflytelse ved instituttet. Alle universitetene og høgskolene. Prosentandeler.

7.6.3 Fagpersonalets vurderinger av prosessene rundt faglige prioriteringer

I spørreundersøkelsen ba vi dessuten fagpersonalet ta stilling til følgende utsagn: «Ved mitt institutt er det gode prosesser rundt faglige prioriteringer». Ved HiOA sa 16 prosent seg helt enige i denne påstanden, 27 prosent var litt enige, 14 prosent svarte verken / eller, 20 prosent var litt uenige, og 23 prosent var helt uenige. Det vil si at omtrent like mange synes å være fornøyde som misfornøyde. I dette spørsmålet svarer personalet ved HiOA som gjennomsnittet ved samtlige læresteder (Figur 7.3). Av totalt 32 institusjoner kommer 15 bedre og 16 dårligere ut enn HiOA. Også når det gjelder vurderingen av prosessene rundt faglige prioriteringer på instituttnivå, er det store forskjeller mellom

lærestedene; jf. resultatene i figur 7.3 for de to institusjonene som kommer best og dårligst ut i denne sammenligningen.

Det er igjen fagpersonalet ved Fakultet for samfunnsfag og Institutt for yrkesfaglærerutdanning på Kjeller som er de mest tilfredse, mens personalet ved Fakultet for helsefag er minst tilfreds med prosessene rundt faglige prioriteringer. I dette spørsmålet var det ingen forskjeller i svarfordelingen blant de helsefaglige miljøene i Oslo og på Kjeller. Også ved lærerutdanningene og ingeniørutdanningene i Oslo er det flere som er misfornøyde enn fornøyde med prosessene rundt faglige prioriteringer.



Figur 7.3. Fagpersonalets vurderinger av om det er gode prosesser rundt faglige prioriteringer ved instituttet. Alle universitetene og høyskolene. Prosentandeler.

prorektorene) via dekanene (i faglige spørsmål) og til instituttlederne (i faglige spørsmål). «Høgskoledirektørlinjen» er den administrative styringslinjen og går fra høgskolestyret til høgskoledirektøren, til dekanene (i administrative spørsmål) og til instituttlederne (i administrative spørsmål). I disse styringslinjene er det verdt å merke seg en del forhold:

- Det går i prinsippet ingen styringslinje fra Fellesadministrasjonen til fakultetsadministrasjonene. En korrekt linje fra FA til fakultetsadministrasjonen går via høgskoledirektør og dekan til fakultetsdirektør.
- Det går heller ingen styringslinje fra rektoratet til Fellesadministrasjonen. Dette har en del konsekvenser for hvordan utvalgene fungerer.
- Bare høgskolestyret har en formell plass i styringslinjene ved høgskolen. Verken fakultetsstyret eller instituttrådet har slik plass, men de har fått en del beslutningsmyndighet fra høgskolestyret gjennom spesifikke delegasjonsvedtak.
- Tilsynelatende er det en parallellitet mellom utvalgsstruktur på institusjonsnivå og på fakultetsnivå. I mandat og praksis er det likevel slik at det eksisterer arbeidsdelinger mellom utvalg på de forskjellige nivåene. For eksempel har studieutvalget på fakultetsnivå ansvar for bachelorutdanningene, mens studieutvalget på institusjonsnivå har ansvar for masterutdanningene.

8.2 Trekk ved styringslinjene og beslutningsstrukturen som hemmer HiOAs måloppnåelse

Hvorvidt bestemte styringslinjer og beslutningsstrukturer støtter opp under bestemte mål kan belyses på forskjellige måter. Noen sentrale momenter er om beslutningsprosessene er hensiktsmessige, legitime og effektive. Vi har vurdert dette gjennom intervjuer, dokumentanalyser og sammenlikninger med praksis i resten av UH-sektoren.

Spørsmålene i intervjuene om styring og ledelse (se blant annet avsnitt 5.7) viser at det er en forskjell mellom de opplevde og de faktiske fullmaktene til et styringsledd, dvs. styret/rådet/utvalget.

8.2.1 Vurdering av styring og ledelse på institusjonsnivå

I organisasjonen oppfattes den todelte faglige og administrative linjen som utydelig med uklare myndighetsforhold mellom de to linjene. På institusjonsnivået gir dette seg uttrykk i en oppfatning av at den administrative styringslinjen er sterk og tydelig og går inn på områder som i større grad burde vært dominert av den faglige styringslinjen.

Høgskolestyret anses å fungere hensiktsmessig, men fra flere hold påpekes det likevel at styret i større grad burde tenke innovativt og strategisk. Det hevdes å være dominert av interessemarkeringer framfor helhetstenking.

De opplevde effektene av delt ledelse ved HiOA framstår som noe tydeligere enn de gjør ved andre universitet og høgskoler som har delt ledelse. Vi konkluderer derfor med at de opplevde uklarhetene mellom de to styringslinjene gir opphav til en del energitap som svekker måloppnåelsen for HiOA.

8.2.2 Vurdering av styringslinjer mellom institusjonsnivået og resten av organisasjonen

På fakultetene er det enhetlig ledelse. Det betyr at dekan inngår i både den faglige og administrative styringslinjen. Dette skaper utfordringer både med hensyn til effektivitet og legitimitet.

Oppgavemengden, koordineringsbehovet og ansvaret som ligger på dekanene, representerer store utfordringer. Rent kapasitetsmessig er det utfordrende å skulle kanalisere informasjon videre til de

rette styringslinjene på en hensiktsmessig måte. Dekan må både opptre som talsperson for faglige og administrative interesser nedenfra og ovenfra.

Fakultetsnivået blir (blant annet) av denne grunn framhevet som et problem både for kommunikasjon, styring og ledelse og for gjennomføring av tiltak styret, ledelsen og andre organ har blitt enige om på institusjonelt nivå.

Fellesadministrasjonen (FA) har fire avdelingsdirektører (som gjerne omtales som fagdirektører). I rekruttering av fagdirektører har HiOA ført en bevisst politikk med å hente inn erfaringer og kompetanse som har vært annerledes enn den som allerede eksisterte ved institusjonen. Stikkord for dette er strategisk lederskap og gjennomføringsevne. Fra intervjuene er det tydelig at møtet mellom denne typen ledelse og den tradisjonelle ledelsen i universitets- og høyskolesektoren har skapt misforståelser og konflikter (se avsnitt 4.4.). Slike spenninger mellom ulike organisatoriske logikker er ikke uvanlig (Gumport 2000, Maassen & Olsen 2007). Typisk fremstår slike spenninger ved at institusjonene på den ene siden har ambisjoner om å ha en effektiv organisasjon med sterk gjennomføringsevne (slik det blant annet er formulert i HiOAs strategiske plan, se avsnitt 2.3.2), mens de på den andre siden også ønsker å bevare de tradisjonelle beslutningsformene i UH-sektoren gjerne kjennetegnet av forankring, dialog og autonomi.

Det kan være vanskelig å skille mellom hva som er reelle motsetninger og hva som er symptomer på underliggende utfordringer. Et symptom er opplevelsen av forskjeller i språkbruk og kultur. En mer underliggende motsetning handler om hvordan endringer skal implementeres i organisasjonen. På dette feltet eksisterer det sannsynligvis noen reelle interessekonflikter. Det er også grunn til å anta at mangelen på direkte (og eventuelt formelle) styringsveier mellom Fellesadministrasjonen og fakultetsnivået er en medvirkende årsak til en del problemer: Det foreligger en rekke eksempler på at omgåelse (ofte både ubevisst og i beste mening) av de formelle styringslinjene har skapt konflikter.

Fakultetsstyret har en sideordnet status i styringslinjene mellom sentralt nivå og resten av organisasjonen. Flere påpeker at fakultetsstyret ikke i stor nok grad fungerer som et strategisk og reelt rådgivende organ på fakultetsnivå. Mange påpeker at fakultetsstyret har for få fullmakter til å betegnes som et *styre*, og i realiteten er et *råd*.

Styringslinjene og beslutningsstrukturene mellom institusjonsnivået og resten av organisasjonen kan derfor sies å ha en del svakheter knyttet til effektivitet og gjennomføringsevne. Spesielt kan HiOAs evne til å iverksette effektive tiltak for å følge opp Strategi 2020 bli hemmet av at styringslinjene via fakultetsnivået fremstår med lavere effektivitet enn nødvendig. Det fremstår som om det både er utfordringer som må møtes med formelle/organisatoriske tiltak, og utfordringer som kan møtes med endringer i kultur og samarbeidstiltak.

8.2.3 Beslutningsstruktur og legitimitet

Ledelse og administrasjon ved universiteter og høyskoler utøves i et spenningsforhold mellom et forvaltningshierarki og et faglig hierarki (Clark 1983). Ikke minst i norsk sammenheng reguleres ledelse og strategier i høy grad av disse institusjonenes karakter som komplekse forvaltningsorgan, underlagt omfattende lov- og regelverk. I tillegg preges forskningsmiljøene av sin egen akademiske ledelse og de kriterier for fordeling av goder og byrder som forvaltes der, som når det gjelder kvalitetsstandarder, kriterier for rekruttering og forfremmelse, så vel som former for organisering av akademisk arbeid (se f.eks. Henkel 2000, Lamont 2009). Men selv om universiteter og høyskoler er komplekse forvaltningsorgan, bærer forskningsmiljøer også preg av å være relativt autonome fagfellesskap, med stor personlig frihet for den enkelte vitenskapelig tilsatte. En rekke utviklingstrekk tilsier at relasjonen mellom vitenskapelig tilsatte, ledelsen og administrasjonen er i betydelig endring. En gradvis frikopling fra statlig styring innebærer at institusjonene er blitt mer selvstendige og i større grad styres av en profesjonalisert ledelse og strategiske styringsredskaper. En rekke samfunnsmessige utviklingstrekk (som globalisering og økt etterspørsel etter forskningsbasert ekspertise) har bidratt til anvendelsen av markedsorienterte styringsmodeller. Disse preges av

ledelsesideologier som sier at akademiske organisasjoner og akademisk arbeid kan styres på samme måte som andre tjenesteytende bedrifter (Bleiklie 1997, Marheim Larsen 2006). Innføring av markedsorienterte styringsmodeller i høyere utdanning er en global trend (Bentley et al 2010).

Som vi nå skal komme nærmere inn på, preges HiOA av et tilspisset forhold internt ved institusjonen, mellom grupperinger internt som i varierende grad slutter opp om de nye styringsideologiene (Bentley et. al. 2010).

I kunnskapsorganisasjoner er det de tilsattes motivasjon og handlinger som avgjør effektiviteten av tiltak og evnen til å oppnå de mål organisasjoner setter seg. For at HiOA skal lykkes med sine mål er det derfor avgjørende å få med seg de tilsatte. Gitt den kritiske rolle som universiteter og høyskoler også skal ivareta, vil måten beslutninger fattes på være viktig for legitimiteten. Ved universiteter og høyskoler er de vitenskapelig tilsatte spesielt opptatt av at prosessene som leder fram til beslutninger, er legitime og involverende. Ut fra hva som er beskrevet over, kan HiOA ha flere utfordringer knyttet til legitimitet.

På den ene siden har informantene rapportert om at både instituttrådene og fakultetsstyrene er organer med liten innflytelse. Tilsvarende opplever tjenestemannsorganisasjonene mangel på formell innflytelse på instituttnivået. Opplevelse av «pålegg» eller generell kommunikasjon fra Fellesadministrasjonen som oppfattes som ikke forankret i den faglige styringslinjen, blir også møtt med misnøye. Kulturforskjeller og fremmed språkbruk kan forsterke disse oppfatningene.

På den andre siden er det også rapportert om utydelighet i selve beslutningsstrukturen, der eventuelle tiltak som har til formål å skape tydeligere styringslinjer, også kan svekke legitimiteten på sikt. Oppfatningene av manglende legitimitet for beslutninger og prosesser ved HiOA i dag er altså noe flertydige. Denne typen oppfatninger er ikke unike for HiOA. Det tilsier også at i vurderingene av eventuelle endringer i organisasjonsdesign må man ta i betraktning hvordan endringer påvirker de tilsattes oppfatning av legitimitet.

8.2.4 Faglig-administrativt samspill

En hensiktsmessig og effektiv administrativ organisering er en forutsetning for at en UH-institusjon skal fungere godt og nå sine mål. Her er det først og fremst oppgavefordelingen mellom de ulike nivåene i organisasjonen som er av interesse, sammen med hvordan samspillet er mellom de faglige og teknisk-administrative tilsatte.

I kapittel 4 så vi at det i hovedsak er støtte til logikken bak organiseringen av de administrative ressursene på henholdsvis fakultets- og institusjonsnivå. Samtidig etterlyses det både fra instituttledere og UF-tilsatte noe mer administrativ støtte, og spesielt til det som ikke er kjernevirksomhet. Enkelte av fakultetene har (delvis) klart å møte denne utfordringen ved at enkeltmedarbeidere i fakultetsadministrasjonen har et dedikert ansvar for enkeltinstitutter. Det er gjerne flere personer fra ulike seksjoner av fakultetsadministrasjonen som har et slikt dedikert ansvar innenfor sitt faglige ansvarsområde.

Vi har også sett at de faglig tilsatte ved HiOA er mindre fornøyd med den administrative støtten enn gjennomsnittet i UH-sektoren (avsnitt 4.2.1). Selv om HiOA skårer noe lavere enn andre høyskoler og universitet, er det ikke overraskende at en organisasjon som har vært gjennom en fusjonsprosess, skårer noe lavere på denne typen undersøkelser. Det er også gjenkjennbare motsetninger mellom hvordan de faglig tilsatte ønsker seg service fra de teknisk-administrativt tilsatte, mens de TA-tilsatte har høy faglig bevissthet og i større grad ser seg som medspillere og samarbeidspartnere.

I intervjuene med tilsatte har det også kommet fram en del reaksjoner som kan relateres til problemfeltet mellom FA og resten av organisasjonen som er beskrevet ovenfor (se avsnitt 8.2.2). Det er spesielt viktig å merke seg at de teknisk-administrativt tilsatte opplevde problematikken knyttet til kultur og språkbruk som like betydningsfull som de faglig tilsatte. De mente at dette gjorde at

motsetningene mellom TA-tilsatte og UF-tilsatte blir nødvendigvis forsterket, og de følte seg som forvaltere av et språk de ikke nødvendigvis kjenner seg selv igjen i.

Balansen mellom å yte støtte til de vitenskapelig tilsatte på en rasjonell måte og kravet til å ha en effektiv organisasjon er en generell utfordring som må finne et nivå som ikke skaper unødvendig mye konflikter. Dette er med på å skape et godt arbeidsmiljø og gode forutsetninger for å nå målsettingene.

8.2.5 Utvalgsstruktur

I intervjuene kom det fram ønsker om at utvalgsstrukturen og forholdet mellom utvalg på sentralt nivå og på fakultetsnivå bør tenkes gjennom på ny. Flere av informantene opplevde at det gikk litt fort i fusjonsprosessen. Når HiOA nå har fått erfaring med hvordan utvalgene fungerer, er tilbakemeldingene at det bør foretas en ny grenseoppgang mellom oppgavene til utvalgene og hvilke saker som skal ligge på sentralt og fakultetsnivå. Av dem vi intervjuet hadde flere en opplevelse av at forholdet mellom utvalgene på sentralt nivå og fakultetsnivå ikke er optimalt, og at det for eksempel ikke er godt nok avklart hva styrene på sentralt nivå og fakultetsnivå kan delegere til utvalgene. Utvalgenes oppgaver er spesifisert i egne mandater, men informantene våre mener at disse i ettertid til dels er komplettert med egne tolkninger av mandatet.

Det foregår også diskusjoner knyttet til utvalgene sentralt. Det er ønske om at flere saker flyttes fra studieutvalget ned på fakultetsnivå. Internasjonale utvalg, både sentralt og på fakultetsnivå, blir oppfattet som løst koblet til operativt plan og med liten innflytelse.

Vi oppfatter at det er tre forhold ved utvalgsstrukturen som er av betydning for om strukturen støtter opp under institusjonens mål. For det første må utvalgsstrukturen være rasjonell og effektiv for å sikre gode prosesser og avgjørelser. Dette henspiller på en klar arbeidsfordeling og et tydelig mandat for de utvalgene som eksisterer. For det andre bør beslutningsprosedyrene bidra til handlekraft og eliminering av «dobbelbehandling» av saker. Dette hensynet trekker generelt i retning av få utvalg. For det tredje bør det samtidig understrekes at utvalg ved universitet og høyskoler også har en annen funksjon – som virkemiddel for å skape legitimitet og for å forankre beslutninger. Dette hensynet taler for at det utvalgsstrukturen ha representasjon fra kjerneområder ved institusjonen.

8.3 Delt eller enhetlig ledelse

Spørsmålet om valgte eller tilsatte ledere, spesielt på institusjonsnivå, er et spørsmål som er omfattet av stor interesse og debatt, både ved HiOA, i resten av UH-sektoren og mer bredt i samfunnet. Etter at UH-loven åpnet for to hovedmodeller – enten med valgt rektor som styreleder eller med tilsatt rektor og ekstern styreleder – så har det skjedd en markert forskyving i retning av enhetlig ledelse. Av UHRs 48 medlemmer er det nå 22 som har tilsatt rektor. Av disse er det tre av åtte universiteter (NTNU, UiN og NMBU), sju av 20 statlige høyskoler og én av fem statlige vitenskapelige høyskoler som har tilsatt rektor¹⁷, mot bare to til sammen av de statlige universitets- og høyskoleinstitusjonene i 2005.

Argumentene som kommer fram blant våre informanter, er gjenkjennelige fra resten av sektoren. Vi registrerer likevel at det er et forholdsvis lavt engasjement i spørsmålet. De vanligste argumentene for tilsatt rektor (som også ofte gjelder på fakultetsnivå) er:

- Universiteter og høyskoler er forvaltningsbedrifter der ledere skal rekrutteres og styre på samme måte som i andre bedrifter
- *Rekruttering*: Med valgt rektor får ikke høyskolen tak i den rektoren den burde ha. Det er potensielle kandidater som aldri ville stilt opp.

¹⁷ Se f.eks. Kunnskapsdepartementets tilstandsrapport, <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dep/underliggende-etater/statlige-universiteter-og-hoyskoler.html?id=434505>

- *Tydlig beslutningsstruktur:* En tilsatt rektor ville vært faglig-administrativ leder og overordnet høgskoledirektør på en tydeligere måte.
- *Evne til å lede:* En tilsatt rektor vil ikke representere noen særegen gruppe og vil dermed kunne står friere til å fatte krevende beslutninger.
- *Ekstern styreleder:* Det oppfattes (stor sett gjennomgående) at det er positivt med en ekstern styreleder som kan skape legitimitet for rektor.

De vanligste argumentene for valgt rektor (som også ofte gjelder på fakultetsnivå) er:

- *Legitimitet:* Rektor har større grad av legitimitet internt til å være den fremste faglige lederen for høgskolen.
- *Fokus på det faglige:* Det er mer sannsynlig at valgt rektor har fokus på det faglige lederskapet fremfor en profesjonalisert administrativ ledelse.
- *Medbestemmelse og demokrati:* De tilsattes rett til medbestemmelse; innflytelsen på hvordan de skal styres, er lovfestet og ivaretas best ved at de selv velger sin øverste leder.
- *Kjennskap til institusjonen:* Valgt rektor har bedre kjennskap til institusjonen og bedre forutsetning for å lede den.

Få av lederne uttrykker sterke meninger, men de som gjør det, heller mot tilsatt rektor. De fleste sier de kan leve med begge modeller. De fleste lederne mener at flertallet blant de tilsatte er for valgt rektor. De fleste lederne nevner også at man kan finne argumenter for begge modeller, og det er mange som nevner at det er personen som er viktig, og ikke hvorvidt hun/han er valgt eller tilsatt – man kan få både gode og dårlige resultater med begge. Mange ser problemene med todelt ledelse.

I forkant av fusjonen i 2011 var et av hovedargumentene mot tilsatt rektor og ekstern styreleder at fusjonsimplementeringen kunne blitt ledet av to personer som ikke kjente høgskolene «fra innsiden». Dette argumentet er av mindre betydning i dag.

Spørsmålet er også om det har en effekt på organisasjonens evne til å nå sine mål om HiOA har enhetlig ledelse med ekstern styreleder eller delt ledelse. Hovedbildet er at begge modeller er forenlige med HiOAs mål. På to områder som er identifisert som problematiske i denne evalueringen, heller argumentene i retning av at måloppnåelsen kunne blitt bedre med tilsatt rektor: Den uro og uklarhet som eksisterer knyttet til at det er en veldig tydelig todeling mellom den faglige og den administrative styringslinjen, kunne blitt mindre tydelig dersom det var enhetlig ledelse, med rektor overordnet i både faglige og administrative spørsmål. Det er også grunn til å tro at et tospann med en ekstern styreleder og en tilsatt rektor ville ha bedre forutsetninger for å posisjonere HiOA som en aktør innenfor utdanningspolitikken (se f.eks. 2.3.2) og i samfunnsdebatten mer generelt (se avsnitt 2.5.). I en fase 2 vil det også være aktuelt å vurdere om HiOAs spesifikke profesjonsprofil har noen implikasjoner for om det skal være enhetlig eller delt ledelse.

8.4 Relasjoner

I denne delen skal vi se litt nærmere på en del av relasjonene mellom ulike nivå i organisasjonen. I tillegg til den horisontale dimensjonen mellom faglig og administrativ leder på henholdsvis institusjons- og fakultetsnivå, rapporterer vi på hvordan de vertikale ledelsesrelasjonene fungerer. Mange av disse relasjonene er beskrevet underveis i rapporten.

Det er vår oppfatning at det i hovedsak er kvalitetene ved styringslinjer og beslutningsstrukturer som former relasjoner. Personlige egenskaper spiller selvsagt en rolle, men opererer innenfor rammene av formelle (og uformelle) fullmaktstrukturer. Våre informanter er også opptatt av å skille person fra funksjon.

Nedenfor gjennomgår vi noen av de relasjonene som er relevante, som ikke allerede er beskrevet i forbindelse med styring og ledelse på ulike nivå i organisasjonen. Spesielt gjelder dette forholdene

som har å gjøre med de to styringslinjene – den faglige styringslinjen og den administrative styringslinjen (se f.eks. 8.2.1).

Relasjon rektor-høgskoledirektør

Det er ingen opplevelse av spenning i forholdet mellom rektor og høgskoledirektør. Nedover i organisasjonen mener man imidlertid at det kan være vanskelig å skille mellom rektor og direktør, og det påpekes at direktør kanskje har tatt ordet i saker hvor rektor i større grad burde tatt føringen. Videre kan det virke som om en del av de tilsatte mener at rektor, som representant for den faglige linjen, er mindre synlig enn direktøren, og enkelte sitter derfor med en opplevelse av at den faglige linjen virker nedprioritert. Dette er knyttet til at direktøren har en stor og synlig stab, mens rektors medarbeidere blir mer anonyme, og hele apparatet er betraktelig mindre. Dette understrekes også av at prorektorrollen oppfattes som utydelige og at ingen av dem vi snakket med hadde sterke meninger om f.eks. hvor mange de skal være.

Relasjonen mellom prorektorene og Fellesadministrasjonen og resten av organisasjonen

Vi har sett ovenfor at prorektorrollen oppfattes som utydelige. Selve prorektorinstitusjonen er utydelig formulert og er ikke nevnt i høgskolens egen «Oversikt over ansvar og oppgaver, inkl. delegert ansvar»¹⁸. Spesielt ser dette ut til å ha skapt uklarheter mellom de to styringslinjene. Prorektorene leder de sentrale utvalgene om utdanningsspørsmål, FoU-saker og internasjonalisering, men tyngden av det faktiske arbeidet utføres av de tilsvarende administrative avdelingene. Her kan det se ut til at det er behov for klargjøring av oppgave- og ansvarsfordeling. Prorektorrollen framstår i dag som «ledere uten noen å lede».

Fagpersonalet og instituttet

Disse forholdene er fyldigere omtalt i delkapittel 7.6. Ut fra intervjuene virket mange av våre informanter å være fornøyd med sin dekan, selv om noen kunne føle at avstanden til dekanen ble stor. Her kan det være snakk om sammenblanding mellom person og rolle. Tilsatte har ingen direktekoblinger til dekanen og må gå gjennom instituttleder eller instituttråd.

Enkelte instituttledere mener de har meget god kommunikasjon med fakultetsledelsen, men da kan det ofte handle om at dette er mennesker som kjenner hverandre godt og har jobbet lenge sammen. Fakultetsdirektør representerer ofte kontinuiteten i ledelsen og tilegner seg derfor mye reell makt. Generelt virker det som om man savner mer samarbeid både horisontalt og vertikalt i fakultetene og at muligens flere berøringspunkter kan bøte på dette.

8.5 Mulige forslag om relasjoner, styringslinjer og beslutningsstruktur

Dette kapitlet har sett funnene i kapittel 4–7 i sammenheng og oppsummert hvordan svakheter i styringslinjer og beslutningsstruktur skaper utfordringer for HiOA når det gjelder å nå målene høgskolen har satt seg. Svakheter i relasjoner som er beskrevet i dette kapitlet, er delvis et resultat av svakheter i styringslinjer og beslutningsstruktur, men kan også ha en viss negativ effekt på måloppnåelse i seg selv. Ut fra disse beskrivelsene er det en del mulige prosjekter som kan være aktuelle i fase 2 av underveisevalueringen av HiOA, enten sammen eller separat.

8.5.1 Gjennomgang av styringslinjer og beslutningsstruktur

I evalueringens fase 1 har det kommet fram en rekke forhold innenfor styring og ledelse som det kan være aktuelt å se nærmere på i fase 2.

Spørsmålet om enhetlig eller delt ledelse på institusjonsnivå i seg selv er det sannsynligvis ikke behov for ytterligere vurderinger av. Dette er til syvende og sist et spørsmål det er opp til styret å gjøre

¹⁸ <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Oversikt-over-ansvar-ar-og-oppgaver-inkl.-delegert-ansvar>

beslutninger om (men det er andre sider ved organiseringen av sentralledet det er aktuelt å se nærmere på – se kapittel 9).

Det er likevel er rekke andre forhold som kan vurderes nærmere: Rolle, funksjon og fullmakter for instituttråd og fakultetsstyre, organisering av og struktur i Fellesadministrasjonen, samspillet mellom faglig og administrativ styringslinje, antallet på og funksjonen til prorektorer og prodekaner, kommunikasjonslinjer mellom sentralledet via fakultetsnivået og til instituttnivået, organisering av fakultetsnivået og faglig (og administrativ) organisering på instituttnivået er blant spørsmålene som har blitt reist i evalueringens fase 1. Disse spørsmålene kan vurderes i sammenheng i fase 2.

På samme måte som for utvalgsstrukturen (se nedenfor og 8.2.5) må to, ikke nødvendigvis motstridende, hensyn forenes: Hensynet til en effektiv styring og ledelse på den ene siden og forankring og legitimitet i organisasjonen på den andre.

8.5.2 Gjennomgang av mandater og fullmakter

Vårt inntrykk er at det eksisterer flere formaliserte fordelinger av oppgaver og fullmakter enn våre informanter har inntrykk av. Å rydde opp i uklarheter om arbeidsfordelinger og mandater inneholder et klart element av opplysning.

Samtidig er det to forhold som taler for at det kan være fornuftig med en reell gjennomgang. For det første er det mange som rapporterer at det har vært høstet erfaringer siden fusjonen som tilsier at det er behov for nye definisjoner. For det andre er det naturlig overlapp mellom mange av de arbeids- og fullmaktsfordelingene som er foretatt. For eksempel vil forholdet mellom bachelorutdanningene (som bestemmes av studieutvalget på fakultetsnivå) henge sammen med masterutdanningene (som bestemmes av studieutvalget på institusjonsnivå).

8.5.3 Gjennomgang av utvalgsstrukturen

Evalueringen har avdekket at det er utvalg som ikke fungerer etter hensikten. Det vil være naturlig å ta en gjennomgang av utvalgsstrukturen og beskrive noen alternative utvalgsstrukturer. Grovt sett kan vi se for oss tre alternativer:

1. *Slank utvalgsstruktur*: Det kan foretas en kraftig rasjonalisering av antallet utvalg, som kan komme til å innebære at det ikke nødvendigvis vil være utvalg på både institusjonsnivå og på sentralt nivå.
2. *Moderat opprydding*: Informantene peker spesielt på at internasjonalt utvalg ikke fungerer etter hensikten. Dette, og muligens andre utvalg, kan det være aktuelt å inkorporere i andre utvalgsmandater.
3. *Forbedring av dagens utvalgsstruktur*: Sammen med en opprydding i mandat kan det foretas eventuelle andre endringer som kan bedre utvalgenes funksjon.

9 NIFUs forslag til HiOAs styre om arbeid i fase 2

9.1 Innledning

Underveisevalueringen skal lede frem til en beslutning 18.-19. desember om ny organisasjonsdesign.

Bakgrunnen for dette er at nåværende styreperiode utløper 31.07.15. Rekruttering til styret, lederstillinger som rektor og prorektorer (uavhengig av enhetlig eller delt ledelse), dekaner, instituttledere og studieledere samt representanter til styrer, råd og utvalg må starte senest ved årsskiftet 2014/2015. Det innebærer at institusjonens organisering må være klarlagt på dette tidspunktet. Med andre ord må sittende styre ta stilling til institusjonens organisasjonsdesign for neste styreperiode senest i november/desember 2014.

Evalueringen av HiOA er organisert i flere faser – den første er en kartleggingsfase som rapporteres gjennom denne rapporten. I den andre fasen er det konkrete problemstillinger som er identifisert i kartleggingsfasen, som gjøres til gjenstand for mer inngående analyser og vurderinger av tiltak. I tråd med kravspesifikasjonen vil denne fasen også inneholde «en risikovurdering og kost/nytteanalyse av tiltakspunktene, herunder også en vurdering av hvilke omkostninger iverksettelse av endringsforslagene vil ha for institusjonen.», jf. avsnitt 9.6.

Basert på de intervjuer som har vært foretatt, dokumentanalyser og samtaler med HiOAs arbeidsutvalg for prosjektet, er det mange forskjellige aspekter som kunne ha vært trukket frem for en mer grundig behandling og analyse. Gitt det oppdrag som NIFU har fått, der realiseringen av HiOAs strategiske ambisjoner står sentralt, mener vi at det er viktig at dette aspektet vektes tungt når spesifikke problemstillinger skal prioriteres. Dette fokuset kan igjen deles opp i to underpunkter: Har man en hensiktsmessig organisering og arbeids- og funksjonsfordeling i organisasjonen som gjenspeiler de strategiske ambisjonene? Har man en styringslinje og en beslutningsstruktur som bidrar til å realisere de mål som er definert?

Basert på intervjuene som er foretatt, synes utfordringene å være større i forhold til det sistnevnte enn det førstnevnte punktet. Som vist i rapporten synes oppfatningen blant informantene å være at den organisatoriske inndelingen i dagens fakulteter er hensiktsmessig, dog med et unntak for Fakultet for helsefag. Samtidig har prosessen så langt avdekket en rekke forhold knyttet til styrings- og beslutningsstrukturen som det bør ses nærmere på: dette gjelder forhold både knyttet til arbeidsfordelingen mellom ulike nivåer, beslutningslinjer og beslutningsstrukturer og effektiviteten rundt administrative tjenester. På dette grunnlaget vil vi foreslå at følgende punkter prioriteres i den neste fasen:

9.2 Faglig organisering

9.2.1 Fakultet for helsefag

På basis av de tilbakemeldinger som har kommet når det gjelder Fakultet for helsefag, mener vi at det kan være grunn til å gå nærmere inn på dette fakultetet og se på om dagens organisering er hensiktsmessig. I dette må dagens instituttorganisering inkluderes, og det bør vurderes om det er grunnlag for å se nærmere på andre faglige inndelinger – både på fakultets- og instituttnivå. Slike mulige endringer innebærer imidlertid økonomiske kostnader, og her må eventuelle gevinster også vurderes opp mot ambisjoner om større grad av tverrfaglig samarbeid samt de administrative kostnadene som en eventuell omorganisering innebærer.

9.2.2 Studieprogrammer – alle fakulteter

Selv om vi mener at behovet for å gjøre tilsvarende analyser for andre fakulteter ikke er til stede, har det fremkommet relativt mange synspunkter under intervjuene som poengterer at mange av studieprogrammene generelt ikke synliggjøres nok utad, og at dette kan være et punkt som også bør ha prioritet. Organiseringen av de enkelte utdanningsprogrammene innenfor rammen av fakultets- og instituttstrukturen kan ses på som et kjernepunkt, og vi foreslår at dette problemkomplekset får en større plass i fase 2. Hvordan høgskolen skal kunne utvikle en «tydelig utdanningsprofil» vil her være sentralt. Et nøkkelpunkt i et slikt arbeid vil være å se på hvordan HiOA svarer på sitt samfunnsoppdrag – i hvilken grad utdanner HiOA arbeidskraft det er behov for i dag, men også om høgskolen har et organisasjonsdesign som er satt opp for å utvikle framtidens utdanningstilbud.

9.2.3 Faglig organisering og Strategi 2020

Både innenfor utdanningsfeltet og innenfor forskningsfeltet opplever HiOA manglende fremgang på en del sentrale parametere (se del 2.3.2). I denne første fasen av evalueringen har vi ikke gått inn på forskjeller mellom fakulteter og institutter i grad av måloppnåelse. I fase 2 av prosjektet kan det være aktuelt å gå nærmere inn på disse forskjellene og se om det er endringer i den faglige organiseringen som vil være mer hensiktsmessig for å oppnå høgskolens målsettinger. Spesielt vil det være aktuelt å gå inn på hvordan profesjonsaspektet påvirker grad av måloppnåelse, og om ambisjonen om å bli et profesjonsorientert universitet stiller spesielle krav til mål, måloppnåelse og organisasjonsdesign.

9.3 Styringslinjer og beslutningsstruktur

En viktig del av arbeidet i fase 2 vil være spørsmålet om enhetlig ledelse med ekstern styreleder eller delt ledelse, da dette kan ha innvirkning på hvilke interne styringslinjer som utvikles. Et sentralt spørsmål i denne sammenhengen er om enhetlig eller delt ledelse på institusjonsnivå bidrar til å skape tydelige styringslinjer rundt kjerneoppgavene, og om det vil påvirke HiOAs evne til å nå sine mål.

Ut fra tilbakemeldinger fra informantene vi har snakket med, synes HiOA å ha en del utfordringer knyttet til styrings- og beslutningsstruktur. En del av dette henger sammen med at HiOA i dag har en hybrid styringsstruktur hvor enhetlig og delt ledelse på ulike nivåer kombineres med styrer og råd. Denne styringsstrukturen er delvis designet og delvis historisk arvet, og mange informanter peker på at det eksisterer uklarheter i mandater, ansvar, myndighet og styringslinjer på ulike nivåer. Her synes det påkrevet å gå nærmere inn på styringslinjene rundt høgskolens kjerneoppgaver – utdanning og forskning. Dagens rollefordeling og mandater synes å være oppfattet og praktisert ulikt. En gjennomgang og systematisering av mandater, fullmakter og ansvar – spesielt mellom de ulike styringsnivåene på høgskolen – peker seg her ut.

Spørsmålet om hvorvidt det skal være enhetlig eller delt ledelse på institusjonsnivå utløser også en rekke spørsmål om hvordan styringslinjer skal utformes – noen av disse spørsmålene vil være relevante uavhengig av om rektor er valgt eller tilsatt. Dette gjelder for eksempel prorektorenes antall og rolle, eller organiseringen av Fellesadministrasjonen – etter type aktivitet (f.eks. forskning, utdanning, formidling) eller på andre måter (f.eks. med felles enhet for å støtte rektorat).

Gitt den økende profesjonaliseringen rundt utdanning og forskning, ser man også at det kan være behov for å se på den horisontale koordineringen på ulike nivåer. Ledere på ulike nivåer har i dagens høgskole behov for avlastning. I denne avlastingen kan for det for eksempel inngå administrativ støtte, ulike utvalg, nestledere eller personer med spesielt ansvar for utdanning og forskning. En slik avlastning kan imidlertid ha konsekvenser for tydeligheten i styringslinjene og kan skape uklarheter rundt beslutningsprosessene (slik vi har sett mange eksempler på i denne rapporten). Gitt den store oppslutningen det synes å være om at instituttene er de sentrale enhetene i produksjon av utdanning og forskning, kan det være hensiktsmessig at man spesielt ser på de styringsmessige rammebetingelsene som eksisterer for dagens instituttledere, og den faglige og administrative støtten disse har for å kunne ta det resultatansvaret de er tildelt.

9.4 Oppgavefordeling og rolleforståelse

Som vist i Figur 4.1 er det større misnøye blant fagpersonalet ved HiOA med de administrative støttetjenestene enn det er ved de fleste andre lærestedene. Det er uklart hva dette skyldes, selv om det er realistisk å anta at sammenslåingen mellom de to høgskolene kan ha medført at de administrative støttetjenestene kan ha blitt noe svekket i akkurat denne perioden, og at det tar tid å implementere nye felles løsninger. Dette temaet peker seg imidlertid ut som et punkt det er aktuelt å gå videre med i fase 2. Aktuelle analyser vil her kunne være å se på om det er systematiske variasjoner mellom høgskoler som har ulik organisering av de administrative støttetjenestene, herunder funksjonsfordeling på ulike nivåer og mellom nivåer. Særlig på instituttnivået argumenteres det for flere og mer differensierte administrative tjenester. Instituttledernes behov for administrativ støtte kan være et godt utgangspunkt for å vurdere de reelle behovene og for å vurdere oppgavefordelingen.

I lys av at man i forbindelse med fusjonen også utviklet en ny administrativ arbeidsdeling mellom de ulike nivåene ved HiOA (Fellesadministrasjonen, fakultetene og instituttene), har evalueringen avdekket at den nye arbeidsfordelingen i mange sammenhenger fungerer godt. Samtidig har relativt mange informanter påpekt at det er en del utfordringer knyttet til arbeidsfordeling, beslutningsstruktur og saksbehandling på studiesaker. Vi er kjent med at det er satt i gang et arbeid på dette feltet (programmet Fornyelse av studieadministrasjonen). Vi ser det ikke som hensiktsmessig å sette slike prosesser på vent, men ser at slike endringsprosesser bør ses i en viss sammenheng med både fremtidige styringslinjer ved HiOA og i forhold til oppgavefordelingen mer overordnet. Vi vil derfor anbefale at man i fase 2 ser på dette området mer spesifikt, og at de to prosjektene koordineres *på overordnet nivå* med hensyn til framdrift og tidsplan.

9.5 Hvordan realisere universitetsambisjonen?

HiOA har en uttalt universitetsambisjon som er nedfelt i Strategisk plan, og som er støttet av dagens styre. Samtidig viser også data i denne rapporten at resultatutviklingen ved HiOA ikke er så positiv som ønskelig når det gjelder å realisere universitetsambisjonen innen det tidsperspektiv som er skissert. Ved universiteter og høgskoler kan den direkte sammenhengen mellom strategiske ambisjoner og faglige resultater ofte være lang, der andre variabler enn bare faglig organisering, styringslinjer og beslutningsstrukturer kan ha betydning for de resultater man oppnår. Samtidig er faglig organisering, styringslinjer, beslutningsstruktur og ikke minst ressursallokering de mest sentrale virkemidlene som lærestedene selv kontrollerer.

Når det gjelder faglige prioriteringer, har HiOA allerede kommet langt, ikke minst med etablering av doktorgradsutdanninger innenfor ulike fagfelt. Slik sett har HiOA allerede nedlagt et betydelig profileringsarbeid med hensyn til hvilke fag man ser for seg skal stå sentralt ved høgskolen i årene som kommer. Slik sett handler ikke utfordringene ved HiOA så mye om den faglige profileringen som sådan, men mer om hvordan man kan realisere de faglige ambisjonene man har – innenfor forskning og innenfor utdanning. Et relevant spørsmål i denne sammenheng er om HiOA som institusjon betraktet har en samlet kapasitet til å oppnå de resultater man har skissert. Her kan det være hensiktsmessig å sammenligne HiOA, og de strategiske initiativene til HiOA, med de initiativ som andre norske og utenlandske profesjonsrettede utdanningsinstitusjoner har hatt – både når det gjelder forskning og utdanning. Kan det identifiseres konkrete initiativ og tiltak som synes å gi tydelige resultater og som bidrar tungt til kvalitetsforbedring i utdanning og forskning? Her kan det være aktuelt å sammenlikne HiOA med en stor høgskole i Norge (f.eks. HiST og/eller HiB) og NTNU (den delen av NTNU som kommer fra det gamle NTH, har en del likhetstegn med HiOA). Det vil også være aktuelt å sammenlikne strategiske initiativ ved HiOA med profesjonsrettede universiteter andre steder i Europa (Kyvik & Lepori 2010, Stensaker og Vabø 2013), der dette også ses i sammenheng med trender i organiseringen av høyere utdanning nasjonalt og internasjonalt.

Med utgangspunkt i erfaringer fra andre institusjoner, den informasjonen vi får tilgang til gjennom intervjuene og vår egen problemforståelse, tar vi i fase 2 sikte på å skissere noen alternative modeller hvor vi drøfter fordeler og ulemper for henholdsvis utdanningsprogrammene, høgskolen som helhet og omgivelsenes forståelse og oppfatning av HiOA i det framtidige institusjonslandskapet. Det vil under dette punktet også være aktuelt å se på sentrenes plass i den framtidige organiseringen av HiOA.

9.6 Risikovurdering og kost/nytteanalyse av tiltakspunktene

I kravspesifikasjonen for evalueringoppdraget heter det: «Gjennomføre en risikovurdering og kost/nytteanalyse av tiltakspunktene, herunder også en vurdering av hvilke omkostninger iverksettelse av endringsforslagene vil ha for institusjonen.»

Statlige forvaltningsorganer og andre virksomheter underlagt disse skal følge Utredningsinstruksen. HiOA er gjennom instruksen forpliktet til å utrede «alle relevante og vesentlige konsekvenser» av reformer og tiltak. Målet med instruksen er å sikre at statlige institusjoner utreder konsekvensene av sine beslutninger og at de legger et samfunnsmessig perspektiv til grunn og ikke bare konsekvensene for institusjonen selv og dens tilsatte.

Instruksen sier også at «Det skal i nødvendig utstrekning inngå grundige og realistiske samfunnsøkonomiske analyser. Dersom det foreligger vesentlig usikkerhet ved elementer som inngår i beregningen, må det gjøres anslag både for maksimums- og minimumsalternativer for nytte/kostnader, og foretas vurderinger av hvordan virkningene av tiltaket antas å avhenge av de usikre faktorene.»

Trinnene i en samfunnsøkonomisk analyse er beskrevet i Figur 9.1.



Figur 9.1. Trinn i en samfunnsøkonomisk analyse ifølge Håndbok for samfunnsøkonomisk analyse fra Direktoratet for økonomistyring (DFØ).

Denne rapporten dekker det første trinnet. Behandlingen av rapporten vil lede fram til beslutning om tiltak som skal evalueres i fase 2 av prosjektet. Dette vil dekke trinn 2 i den samfunnsøkonomiske analysen.

I en samfunnsøkonomisk analyse skal det alltid være minst to handlingsalternativer som skal sammenlignes. I forbindelse med analysen av organiseringen av HiOA mener vi det er naturlig at videreføring av dagens organisasjonsmodell er ett av handlingsalternativene (0-alternativet). I fase 2 av prosjektet vil vi drøfte sannsynlige effekter, både negative og positive, av å velge en annen løsning enn dagens organisering, eksempelvis delt eller enhetlig ledelse. I analysen av effektene vil vi få frem de viktigste usikkerhetene. Videre foreslår vi at vi skisserer kritiske suksessfaktorer for implementering, eksempelvis hvordan tilsettingsprosessen for en evt. tilsatt rektor bør se ut (gitt HiOAs tidsperspektiv) for at den skal sikre legitimitet blant de ulike tilsattegruppene ved HiOA.

I trinn 4 av den samfunnsøkonomiske analysen sammenstilles effektene av å velge de ulike alternativene. Her skal vi så langt det er mulig tallfeste virkningene. Vi ser det som sannsynlig at en omorganisering vil gi omstillingskostnader og at effektene vil kunne bli bedre kvalitet på og eventuelt økt omfang av forskning og utdanning ved høgskolen. I dette prosjektet finnes det neppe grunnlag for tallfesting av effektene på HiOAs viktigste samfunnsmessige bidrag, men det bør være mulig å illustrere forholdet mellom omstillingskostnader og mulige nytteeffekter. Blant annet kan referansetesting av kostnader mot universiteter og andre høgskoler brukes for å anslå virkningen av omorganiseringen for kostnadene ved HiOA (jf. Tabell 4.3). I analysen av effektene må man ta hensyn til ringvirkninger også for andre. Hvis for eksempel HiOA øker aktivitetsvolumet ved å tiltrekke seg tilsatte, studenter og forskningsmidler fra andre utdannings- og forskningsinstitusjoner i Norge, gir dette samfunnsøkonomiske gevinster kun hvis HiOA tilfører økt kvalitet i utnyttelse av ressursene.

I trinn 6 vil vi analysere risiko, herunder hvilke faktorer som kan bidra til en avvikende utvikling og hvilke muligheter man har for å begrense nedsiderisiko. Dette vil danne grunnlag for å beregne maksimums- og minimumseffekter. Disse beregningene vil baseres på en scenario-tenkning, slik at vi utelukker utviklingsforløp med gjensidig utelukkende elementer.

Basert på forventede kostnader og nytteeffekter og usikkerhet man ikke kan gardere seg mot, vil vi gi en anbefaling om eventuell omorganisering.

Referanser

- Benner, M., B. Stensaker & I. Unemar-Öst (2010). *Universitets- og høyskolepolitikken – avsikter og konsekvenser for de nye lærosåtene*. Stockholm: KK-stiftelsen.
- Bentley, P., S. Kyvik, A. Vabø, E. Waagene (2010). *Forskningsvilkår ved norske universiteter i et internasjonalt perspektiv*. Rapport nr. 8: Oslo: NIFU
- Bonaccorsi, A. & Daraio, C. (2007) Theoretical Perspectives on university strategy. In, Bonaccorsi, A. & Daraio, C. (eds) *Universities and Strategic Knowledge Creation: Specialization and Performance in Europe*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 3-30
- Bleiklie, I. (1997). Fra kulturinstitusjon til kunnskapsbedrift – om ledelse ved universitetene. I H. Byrkjeflot (red.), *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bleiklie, I. (2005). *Academic leadership and emerging knowledge regimes*. *Governing Knowledge*, Springer: 189-211.
- Bleiklie, I, Ringskjøb, H.E & Østergren, K. (2006). *Nytt regime i variert landskap. Evaluering av Kvalitetsreformen*. Delrapport 9. Oslo/Bergen: Norge forskningsråd, Rokkansenteret, NIFU STEP.
- Clark, B. (1983). *The Higher Education System*. University of California Press
- Egeberg, M. 1989. Om å organisere konkurrerende beslutningsprinsipp inn i myndighetsstrukturen, i M. Egeberg (red.): *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling*, Oslo: TANO
- Etzkowitz, H. & L. Leydesdorff (red.) (1997). *Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. London: Pinter.
- Frølich, N. og Stensaker, B. 2008. *Produktivitet, pragmatisme og polarisering Evaluering av styrings- og ledelsesmodellen ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Bergen*. Rapport 47/2008. Oslo: NIFU STEP
- Gornitzka, Å., I.M. Larsen & H. Gunnes (2009). *Universitetsadministrasjon i Kvalitetsreformens tiår*. Rapport 15/2009. NIFU STEP.
- Gumport, Patricia J. (2000). *Academic Restructuring: Organizational Change and Institutional Imperatives*, *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning* 39: 67-91.
- Harman, G. & K. Harman (2003). Institutional mergers in higher education: Lessons from international experiences. *Tertiary Education and Management*, 9, 29-44.
- Henkel, M. (2000). *Academic Identities and Policy Change in Higher Education*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Lamont, M. (2009). *How Professors Think*. Cambridge: Harvard University Press.
- Larsen, I.M. (2007). *Om styring og ledelse av universiteter og høyskoler*. Oslo: Universitetet i Oslo: Det samfunnsvitenskapelige fakultet.
- Lekve, Kyrre; Aanstad, Siri; Piro, Fredrik Niclas; Carlsten, Tone Cecilie; Spilling, Olav R (2014). *Godt sagt og godt gjort? Strategievaluering av Det helsevitenskapelige fakultet ved Universitetet i Tromsø – Norges Arktiske Universitet*. Rapport 2/2014. NIFU.
- Kehm, B. & B. Stensaker (eds.) (2009). *University rankings, diversity and the new landscape of higher education*. Rotterdam: Sense Publishers.

- Kehm, B., J. Huisman & B. Stensaker (eds.) (2009). *The European Higher Education Area: Perspectives on a moving target*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Kotter, J.P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, 73, 59-67.
- Kyvik, S. (red.) (1999). *Evaluering av høgskolereformen*. Norges forskningsråd.
- Kyvik, S. (2006). *Endringsprosesser i høgskolesektoren i Vest-Europa*. Arbeidsnotat 7/2006. NIFU STEP.
- Kyvik, S. (2007). *Høgskolesektorens rolle i utdannings- og forskningssystemet i Vest-Europa*. Rapport 37/2007.
- Kyvik, S. & B. Lepori (eds.) (2010). *The research mission of higher education institutions outside the University sector*. Dordrecht: Springer.
- Larsen, I. Marheim 2006. *Ekstern relevans og eksterne aktører i høyere utdanning*. Arbeidsnotat 5. Oslo: NIFU STEP
- Larsen, I. Marheim 2007. *Om styring og ledelse av universiteter og høyskoler. Mellom fagfelleskap, politikk, hierarki og marked*. Universitetet i Oslo: Institutt for statsvitenskap/Det samfunnsvitenskapelige fakultet.
- Røsdal, T. & I.M. Larsen (2006). *Organisering, styring og ledelse ved Høgskolen i Bergen*. Arbeidsnotat 27/2006. NIFU STEP.
- Skodvin, O.J. (1999). Mergers in higher education – success or failure? *Tertiary Education and Management*, 5, 65-80.
- Stensaker, B., I.M. Larsen & S. Kyvik (2005). *Noen erfaringer og utfordringer med fusjoner i høyere utdanning*. Arbeidsnotat 24/2005. NIFU STEP.
- Stensaker, B. og S. Kyvik (2010). *Visjoner, virkemidler og virkelighet. En drøfting av premisene for fusjons- og universitetsambisjonene til Høgskolen i Oslo og Høgskolen i Akershus*. Rapport 22/2010. NIFU STEP.
- Stensaker, B. & A. Vabø (2013). *Fakultets- og instituttstyrer ved Universitetet i Stavanger. En evaluering*. Rapport 30/2013. NIFU.
- Stensaker, B., A. Vabø, N. Frølich, I. Bleiklie, E. Kvam & E. Waagene (2013). *Styring og strategi. Betydningen av ulike styringsmodeller for lærestedenes strategiarbeid*. Rapport 43/2013 NIFU.
- Stensaker, Bjørn; Vabø, Agnete; (2013). Re-inventing Shared Governance: Implications for Organisational Culture and Institutional Leadership. *Higher Education Quarterly*.
- Stjernø-utvalget (2008). *Sett under ett. Ny struktur i høyere utdanning*. NOU 2008:3.
- Strategi for universitetssatsing (2010). *Strategi for universitetssatsing – godkjent i høyskolestyrene ved HiO og HiAk september 2010*.
- Strategi 2020 (2012). *Ny viten. Ny praksis. Strategi 2020 for Høgskolen i Oslo og Akershus*.
- Tryggvi, H. (2008). *Organizational change and change readiness: employees' attitudes during times of proposed merger*. University of Tromsø
- Vabø, A. (2011). "Norway: Between Humboldtian values and Strategic management", in (eds.) Locke, W., Cummings, W.K, Fisher, D. (eds.) *Changing Governance and Management in Higher Education*. Netherland: Springer Vabø, A., C. Tømte & B. Stensaker (2010). *Evaluering av styringsstrukturen ved Høgskolen i Bergen*. Rapport 41/2010. NIFU.

- Vabø, A. & I. Ramberg (2009). *Arbeidsvilkår i norsk forskning*. Oslo: NIFU STEP.
- Vabø, A., C. Tømte og B. Stensaker 2010. *Evaluering av styringsstrukturen ved Høgskolen i Bergen*. Rapport 41/2010 Oslo: NIFU STEP
- Van Vught, F.A. (2009). *Mapping the higher education landscape. Towards a European classification of Higher Education*. Dordrecht: Springer.
- Van Vught, F. A. (2008). Mission diversity and reputation in higher education. *Higher Education Policy*, 21, 151-174.
- Aagaard, L. E. (1990). *Skjulte kostnader—en studie av noen psykologiske variabler ved fusjonsprosesser*. *Nordisk Psykologi* 42(5): 376-380.

Vedlegg 1. Utdanningsprogrammer ved HiOA

Hovedvekten av studietilbudet ved HiOA er *profesjonsutdanninger*. Det gis tilbud om studieprogram på alle nivå, fra halvårsstudier, sommerskole og praktisk-pedagogisk utdanning, til utdanning på Ph.D.-nivå. Kurs og etter- og videreutdanning utgjør også en stor del av studietilbudet ved høgskolen.

Bachelorstudier

Ved HiOA tilbys 55 bachelorstudier, fordelt på de fire fakultetene.

Fakultet for helsefag tilbyr 18 bachelorstudier hvorav sykepleie er det desidert største programmet.

Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier tilbyr 13 bachelorstudier, i hovedsak innenfor yrkesfaglærerutdanning knyttet til flere yrkesfaglige retninger, samt ett fireårig studieprogram – Grunnskolelærer.

Fakultet for samfunnsfag har 11 bachelorstudier innenfor journalistikk, bibliotekfag, administrasjonsfag, samt sosialt arbeid og barnevern.

Fakultet for teknologi, kunst og design har 13 bachelorstudier under sin kappe, de fleste av disse relatert til de ulike ingeniørfagene ved fakultetet.

Mastergradsprogrammer

Fakultet for Helsefag tilbyr 11 masterstudier som spenner bredt fra studier innenfor sykepleie til læring i komplekse systemer. Følgende masterprogrammer hører til under dette fakultetet: Anestesisykepleie, Barnesykepleie, Biomedisin, Fysioterapi, Helse og empowerment, Intensivsykepleie, Læring i komplekse systemer, Psykisk helsearbeid, Rehabilitering og habilitering, Samfunnsnærings og Sykepleie – klinisk forskning og fagutvikling.

Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier drifter 7 masterprogrammer, konsentrert rundt temaene pedagogikk, læring og utdanning: Barnehagepedagogikk, Early Childhood Education and Care, Flerkulturell og internasjonal utdanning, Skolerettet utdanningsvitenskap og Yrkespedagogikk.

Ved Fakultet for samfunnsfag favner også masterprogrammene relativt bredt fra økonomi og administrasjon, journalistikk og bibliotekvitenskap til barnevern. Her tilbys 10 masterutdanninger: Barnevern (master i sosialfag), Bibliotek- og informasjonsvitenskap, Digital Library Learning (DILL), Familiebehandling (master i sosialfag), International Social Welfare and Health Policy, Journalistikk, Sosialfag, Sosialt arbeid, Styring og ledelse og Økonomi og administrasjon.

Fakultet for teknologi, kunst og design har 7 (5) masterprogrammer, og som navnet på fakultetet tilsier dekker masterprogrammene flere, meget forskjellig fagområder. Masterprogrammene som tilbys er: Energi og miljø i bygg, Estetiske fag, Network and System Administration, Product Design/ Produktdesign og Universal Design of ICT/Universell utforming av IKT.

Doktorgradsprogrammer

HiOA har 6 doktorgradsprogrammer ved tre av fakultetene og Senter for profesjonsstudier: Atferdsanalyse, Helsevitenskap, Sosialt arbeid og sosialpolitikk, Bibliotek- og informasjonsvitenskap, Utdanningsvitenskap for lærerutdanning og Profesjonsstudier. Ved fakultet for Teknologi, Kunst og Design er det foreløpig ikke tilbud på Ph.D.-nivå, men dette er under utvikling.

Praktisk pedagogisk utdanning

HiOA tilbyr tre studieprogram innenfor praktisk pedagogikk: Praktisk-pedagogisk utdanning for yrkesfag, Praktisk-pedagogisk utdanning i drama og teaterkommunikasjon samt Praktisk-pedagogisk utdanning i formgivning, kunst og håndverk.

Årsstudier

Det er mulig å velge mellom 20 årsstudier og 20 halvårsstudier; mange av disse studieprogrammene hører hjemme ved Fakultet for teknologi, kunst og design. Det tilbys ett toårig studieprogram – Trafikk lærer.

Etter- og videreutdanning og kurs

I tillegg tilbyr høghskolen bortimot 200 kurs som gir studiepoeng og nærmere 30 kurs uten studiepoeng.

Vedlegg 2. Beskrivelse av fakultetene og instituttene ved HiOA

Fakultet for helsefag (HF)

Fakultet for helsefag er det største fakultetet ved HiOA med 5300 studenter og over 530 tilsatte (472 årsverk ifølge DBH). Det tilbys studier i Pilestredet i Oslo, på Kjeller og i Sandvika. Fakultetet er organisert i følgende institutter:

- Institutt for atferdsvitenskap (AV)
- Institutt for ergoterapi og ortopediingeniørfag (EO)
- Institutt for farmasi og bioingeniørfag (FB)
- Institutt for fysioterapi (FYS)
- Institutt for helse, ernæring og ledelse (HEL)
- Institutt for radiografi og tannteknikk (RT)
- Institutt for sykepleie

Instituttene varierer med hensyn til antall tilsatte, studenter og struktur. Den følgende tabellen (Tabell 3.1) gir en oversikt over antall studenter, antall tilsatte, antall årsverk og antall studieprogrammer. Dessuten oppgis antall studieledere, som er en indikator på instituttets interne organisering. Tre av instituttene har egne studieledere og disse er også instituttene med flest studenter.

Tabell 9.1. Fakultet for helsefag. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.

Institutt	Antall studenter	Antall tilsatte	Årsverk (DBH)	Antall B + M programmer	Antall SL
Fakultetsadministrasjonen	-	84	80,6	-	-
Institutt for atferdsvitenskap	726,8	48	46,0	2 + 1	3
Institutt for ergoterapi og ortopediingeniørfag	284,8	27	21,8	2 + 0	0
Institutt for farmasi og bioingeniørfag	446,3	38	35,0	2 + 1	0
Institutt for fysioterapi	610,5	65	50,8	1(2) + 2	0
Institutt for helse, ernæring og ledelse	935,0	74	64,8	4 + 2	4
Institutt for radiografi og tannteknikk	187,0	27	22,1	2 + 0	0
Institutt for sykepleie	1941,7	157	149,9	1(2) + 5	4
Underspesifisert enhet	-	-	2,0	-	-
Totalt	5132,1	520	472,9	-	11

Kilde: HiOA og DBH

Bachelorstudium i sykepleie tilbys både ved Institutt for sykepleie i Pilestredet og Institutt for helse, ernæring og ledelse på Kjeller. På nåværende tidspunkt utreder fakultetet om de to sykepleieutdanningene skal inngå i et felles institutt. I 2013 var det 434 studenter (DBH) ved sykepleierutdanningen ved HEL som tok bachelor i sykepleie. Tilsvarende tall for Institutt for sykepleie var 1457 for heltid og 210 på deltid (FTE, DBH). Det vil si at ved å slå sammen de to sykepleieutdanningene i ett institutt vil studentene på bachelorprogrammet utgjøre nesten 40 prosent av studenttallet ved fakultetet og være på størrelse med Fakultetet for teknologi, kunst og design (TKD).

359 av de 472,9 årsverk i DBH er faste tilsatte og de resterende 113,9 er midlertidige tilsatte. Av de midlertidige tilsatte er 30,2 årsverk stipendiatstillinger. Når det gjelder stipendiatstillinger er fordelingen

mellom ulike institutter varierende. Institutt for adferdsvitenskap har forholdsvis mange stipendiater, noe som kan forklares med at de har et eget PhD program i atferdsvitenskap. Det andre PhD programmet ved fakultetet er PhD i helsevitenskap og dekker alle de andre instituttene.

Av interesse er også andel tilsatte med førstestillingskompetanse da dette er en viktig del av universitetsstrategien. Totalt sett er andelen med førstestillingskompetanse redusert fra 29,1 til 28,3 prosent fra 2012 til 2013. Satsingen på høyere forskningskompetanse gjenspeiles også i antall stipendiat- og postdoktorstillinger. Her har antallet stipendiater gått ned fra 33,1 årsverk til 30,2 årsverk, og postdoktorstillingene har blitt redusert fra 2,5 til 2 årsverk.

Tabell 9.2. Fakultet for helsefag. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel førstestillingskompetanse

Institutt	Antall årsverk		Årsverk med førstestillingskompetanse		Årsverk professor (I)/ dosent		Prosentandel førstestillingskompetanse	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Institutt for atferdsvitenskap	43,0	46,0	11,1	11,3	5,0	5,7	25,8%	24,6%
Institutt for ergoterapi og ortopediingeniørfag	22,1	21,8	4,6	6,4	-	-	20,8%	29,4%
Institutt for farmasi og bioingeniørfag	36,3	35,0	15,4	16,2	2,0	3,0	42,4%	46,2%
Institutt for fysioterapi	50,2	50,8	13,4	14,3	2,0	3,0	26,7%	28,1%
Institutt for helse, ernæring og ledelse	68,8	64,8	22,2	19,7	1,0	-	32,3%	30,4%
Institutt for radiografi og tannteknikk	19,9	22,1	2,2	3,5	0,2	0,4	11,1%	15,8%
Institutt for sykepleie	130,0	149,9	39,0	38,9	6,1	5,9	30,0%	26,0%
Totalt	370,3	390,4	107,9	110,3	16,3	18,0	29,1%	28,3%

Kilde: DBH

Forskningen ved fakultetet er organisert i forskningsgrupper, og noen av disse kan inkludere forskere fra ulike institutter. For eksempel; i forskergruppen *Aldring, helse og velferd* finnes medlemmer fra 5 institutter ved fakultetet: Institutt for Fysioterapi, Institutt for helse, ernæring og ledelse, Institutt for ergoterapi og ortopediingeniørfag, Institutt for Sykepleie, og Institutt for radiografi og tannteknikk. Gruppene preges også av ulik størrelse – fire har rundt 20 medlemmer (19-25 medlemmer), og de resterende fem gruppene er betraktelig mindre (4-11 medlemmer).

Fakultetet har nylig etablert Bevegelsesanalyselaboratoriet, som er et samarbeid mellom Fakultet for teknologi, kunst og design (TKD) og Fakultet for helsefag (HF). Laboratoriet har blitt løftet fram som et suksessrikt samarbeid mellom ingeniør- og helsefagene og utstyrmessig er laboratoriet blant de beste i Skandinavia.

Fakultetsadministrasjonen

Fakultetsadministrasjonen ved HF har 84 tilsatte (80,6 årsverk), og har økt i absolutt størrelse mellom 2012 og 2013 i antall årsverk (DBH), og har også økt en halv prosent i andel av alle tilsatte fra 16,5 til 17 prosent. Samtidig er dette den laveste andelen administrativt tilsatte i forhold til de faglig tilsatte av alle fakultetene ved HiOA.

Fakultetsadministrasjonen ledes av fakultetsdirektør med tre seksjonssjefer (HR, økonomi og studieadministrasjon og internasjonalisering). Studieadministrasjon har tre gruppeledere; to på ulike steder i Pilestredet og en på Kjeller.

Tabell 9.3. Fakultet for helsefag. Antall tilsatte ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014.

Enhet	Antall tilsatte
Seksjon for HR	12
Fakultetsdirektørens stab	12
Seksjon for studieadministrasjon og internasjonalisering	51
Seksjon for økonomi	9
Totalt	84

Kilde: HiOA

Institutt for atferdsvitenskap

Instituttet er et mellomstort institutt ved HF med 48 tilsatte (45,6 årsverk, DBH) og 736,8 studenter i 2013. Av de tilsatte har 5,7 årsverk professorkompetanse, og 5,2 årsverk har førsteamanuensis- og førstelektorkompetanse. Det er en forholdsvis stor andel stipendiater ved dette instituttet – 8 årsverk. Andel med førstestillingskompetanse ved instituttet er 24,6 prosent.

Institutt for atferdsvitenskap tilbyr studieprogrammer på alle nivåer (bachelor, master og PhD). Det er to bachelorprogrammer: læringspsykologi med vekt på atferdsanalyse og vernepleie. I tillegg tilbys et masterstudium i læring i komplekse systemer og et PhD program i atferdsanalyse.

Instituttet har tre studieledere, to av dem har ansvaret for bachelorprogrammene på instituttet, og den tredje har ansvaret for masterprogrammet og PhD studiet.

Forskningen ved instituttet er organisert i fem labgrupper.

Institutt for ergoterapi og ortopediingeniørfag

Dette er det minste instituttet med 21,8 tilsatte årsverk og 284,8 studenter i 2013. Det er ingen tilsatte med professorkompetanse, men det meldes om to professorstillinger som blir tilsatt snart. Andel med førstestillingskompetanse ved instituttet nå er 29,4 prosent.

Instituttet har to bachelorprogrammer: ergoterapi og ortopediingeniørfag, og ingen egen masterprogram.

Tilsatte ved instituttet deltar i to forskergrupper ved HF – *Aldring, helse og velferd*, og *(Re)habilitering – individ, tjenester og samfunn*. I tillegg er Bevegelsesanalyaselaboratoriet tilknyttet instituttet.

Institutt for farmasi og bioingeniørfag

Institutt for farmasi og bioingeniørfag har 446,3 studenter og 38 tilsatte (35 årsverk, DBH), hvorav 3 årsverk med professorkompetanse, og til sammen 13 årsverk med førsteamanuensis og førstelektorkompetanse. Andel med førstestillingskompetanse ved instituttet er 46,2 prosent.

Instituttet har to bachelorprogrammer: bioingeniørfag og farmasi (reseptarutdanning), og et masterprogram i biomedisin. Instituttet deltar også i PhD i helsevitenskap.

Tilsatte på instituttet deltar i tre forskergrupper ved HF: Disease and environmental exposures, Reproductiv helse hos menn, og Legemidler og pasientsikkerhet.

Institutt for fysioterapi

Institutt for fysioterapi har 610,5 studenter (FTE) og 65 tilsatte (50,8 årsverk), hvorav 3 årsverk professorer og 11,3 årsverk i førsteamanuensis- eller førstelektorstilling. Andel med førstestillingskompetanse ved instituttet er 28,1 prosent.

Instituttet har et bachelorstudium i fysioterapi med to ulike studieretninger – fysioterapi og mensendieck – og to masterstudier; fysioterapi og rehabilitering og habilitering. I tillegg deltar instituttet i PhD-programmet i helsevitenskap.

Tilsatte på dette instituttet deltar i to forskningsgrupper ved HF: *Aldring, helse og velfred* og *(Re)habilitering – individ, tjenester og samfunn*.

Institutt for helse, ernæring og ledelse

Institutt for helse, ernæring og ledelse (HEL) på Kjeller har i 2013 74 tilsatte (64,8 årsverk, DBH) og 935 studenter. Instituttet har 10,7 årsverk i førsteamanuensisstillinger og 9 førstelektorårsverk. Andel med førstestillingskompetanse ved instituttet er 30,4 prosent.

Instituttet har fire bachelorstudier: Husøkonomi og serviceledelse; Kostøkonomi, ernæring og ledelse; Samfunnsernæring; og Sykepleie. I tillegg har tilbys to masterprogrammer: Helse og empowerment, og Samfunnsernæring.

Instituttet har 4 studieledere.

Tilsatte fra HEL deltar i fire ulike forskningsgrupper ved HF: Empowerment; Humane kostforsøk og helseeffekter; Samfunnsernæring; og Aldring, helse og velferd.

Institutt for radiografi og tannteknikk

Institutt for radiografi og tannteknikk (RT) har 27 tilsatte (19,9 årsverk, DBH) og 187 studenter. Andel førsteamanuensisårsverk har økt fra 2,0 til 2,3 fra 2012 til 2013. Andel med førstestillingskompetanse ved instituttet er 15,8 prosent.

Instituttet tilbyr to bachelorstudier: radiografi og tannteknikk.

Tilsatte ved instituttet deltar i forskergruppen *Aldring, helse og velferd* ved HF.

Institutt for sykepleie

Institutt for sykepleie (SP) er det desidert største instituttet ved fakultetet med 157 tilsatte (149,9 årsverk) og 1941,7 studenter i 2013. Andel med førstestillingskompetanse har gått ned fra 30 til 26 prosent fra 2012 til 2013.

Instituttet er svært stort i sammenligning med andre institutter på HF. Bachelorstudiet i sykepleie har nesten 1500 studenter. Instituttet tilbyr også flere masterprogrammer: Anestesisykepleie; Barnesykepleie; Intensivsykepleie; Psykisk helsearbeid; Sykepleie - klinisk forskning og fagutvikling.

Instituttet er i en prosess om mulig sammenslåing av sykepleierutdanningene ved HEL og SP.

Instituttet har fire studieledere.

Tilsatte ved instituttet deltar i tre forskergrupper ved HF: Livskvalitet og smerteforskning; Verdighet og etikk og Aldring, helse og velferd.

Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier (LUI)

Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier er det nest største fakultetet med over 4000 studenter og over 440 tilsatte. Fakultetet har følgende institutter:

- Institutt for barnehagelærerutdanning (FLU)
- Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning (GFU)
- Institutt for internasjonale studier og tolkeutdanning (IST)
- Institutt for yrkesfaglærerutdanning (YFL)

Også disse instituttene preges av noe ulik størrelsesforhold. De tre lærerutdanningene (barnehage-, grunnskole- og faglærerutdanning) er betraktelig større enn Institutt for internasjonale studier og tolkeutdanning. Den følgende tabellen oppsummerer de viktigste elementene mht. antall studenter, antall tilsatte, antall studieprogrammer og antall studieledere.

Tabell 9.4. Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.

Institutt	Antall studenter	Antall tilsatte	Årsverk (DBH)	Antall B + M programmer	Antall SL
Fakultets-administrasjonen	-	91	88,1	-	-
Senter for eksternfinansiert virksomhet		12	-	-	-
Institutt for barnehage-lærerutdanning	1281,7	113	101,0	1 + 2 (2***)	4 (15 seksj.led.)
Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning	1564,2	126	112,1	3**** + 3 (2***)	4 (11 seksj.led.)
Institutt for internasjonale studier og tolkeutdanning	445,5	35	32,5	2 + (2***)	- (5 seksj.led.)
Institutt for yrkesfag-lærerutdanning	721,3	81	68,4	8 + 2	3
Uspesifisert	-	-	5,0	-	-
Total	4012,7	458	407,1	-	-

Kilde: HiOA, DBH

Av de 407 årsverkene er 92,9 midlertidige, og både Institutt for barnehagelærerutdanning og Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning har omtrent 30 midlertidige faglige tilsatte. Det er i hovedsak høgskolelektorstillinger og stipendiatstillinger som trekker opp andel midlertidige tilsatte. Det finnes nå 17,7 årsverk med stipendiatstillinger på LUI, jevnt fordelt mellom de ulike instituttene, og dette representerer en betydelig økning fra året før (13,3 årsverk). Stipendiater er en del av PhD studiet Utdanningsvitenskap for lærerutdanning som startet opp i 2013.

Andel tilsatte med førstestillingskompetanse utgjør 40,4 prosent. Andel med førstestillingskompetanse på dette fakultetet er relativt høy, og hos tre av instituttene var denne andelen over 50 prosent i 2013.

Tabell 9.5. Fakultetet for lærerutdanning og internasjonale studier. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel førstestillingskompetanse

Institutt	Antall årsverk		Årsverk med førstestillingskompetanse		Årsverk professor (I)/dosent		Prosentandel førstestillingskompetanse	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Institutt for barnehagelærerutdanning	95,5	101,0	30,5	32,4	7,3	5,8	31,9%	32,1%
Institutt for grunnskole- og faglærer-utdanning	119,7	112,1	60,9	56	10,0	9,0	50,9%	50%
Institutt for internasjonale studier og tolkeutdanning	30,7	32,5	16,3	18,4	6,6	5,4	53,1%	56,6%
Institutt for yrkesfaglærerutdanning	70,2	68,4	18,8	20,0	5,3	5,3	26,8%	29,2%
Totalt	316,1	314,0	126,5	126,8	22,2	19,5	40,0%	40,4%

Kilde: DBH

Forskningen ved fakultetet er organisert i forskergrupper som er knyttet til de ulike instituttene. Selv om instituttene har ulik størrelse, har alle instituttene 3-5 forskergrupper. Noen av gruppene er ganske store. For eksempel har Institutt for barnehagelærerutdanning to store grupper: *Barnehage: Mangfold, oppvekst og inkludering* med 26 medlemmer, og *Kvalitet i barnehagen* med 29 medlemmer. Den aller største gruppen finnes ved Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning, *Lærerkvalifisering*, og har hele 41 medlemmer. Ved Institutt for yrkesfaglærerutdanning finnes forskningsfellesskapet *Læring i skole- og utdanningsstrukturen (LISU)* med 37 medlemmer. Den minste gruppen på fakultetet har 7 medlemmer og flere grupper har mellom 10 og 15 medlemmer. Det kan stilles spørsmål ved om noen av gruppene kan også bli for store med hensyn til å få til prosjektsamarbeid og et fellesskap som kan være et positivt bidrag til å styrke forskningsaktivitetene. Hvis en slik gruppe blir for stor mister man noe av den felles faglige kjernen.

Fakultetsadministrasjon

Fakultetsadministrasjon har 91 tilsatte (HiOA), og det har vært en økning i antall årsverk mellom 2012 og 2013 ifølge DBH – fra 82,7 årsverk til 88,1 årsverk. Administrasjonen utgjør 21,6 prosent av de tilsatte ved fakultetet; en økning fra 20,3 prosent i 2012.

Tabell 9.6. Fakultetet for lærerutdanning og internasjonale studier. Antall tilsatte ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014.

Enhet	Antall tilsatte
Seksjon for HR	9
Seksjon for oppdragsadministrasjon	8
Seksjon for praksisadministrasjon	10
Fakultetsdirektørens stab	14
Seksjon for studieadministrasjon og internasjonalisering	36
Seksjon for økonomi	14
Totalt	91

Kilde: HiOA

Fakultetsadministrasjonen blir ledet av fakultetsdirektør og har fire seksjonssjefer, som leder Seksjon for oppdragsvirksomhet, Seksjon for økonomi og drift, Seksjon for HR og Seksjon for studieadministrasjon og internasjonalisering.

Institutt for barnehagelærerutdanning

Instituttet har 113 tilsatte (101 årsverk, DBH). Andel tilsatte med førstestillingskompetanse utgjør 32,1 prosent. Instituttet har fire stipendiater. Det er 1281,7 studenter ved instituttet (FTE, HiOA).

Det tilbys et bachelorprogram i barnehagelærerutdanning, et masterprogram i barnehagepedagogikk og et Erasmus Mundus masterstudium: Early Childhood Education and Care (IMEC). Sistnevnte er en felles mastergrad (joint degree) med University of Malta (Malta) og Dublin Institute of Technology (Irland). I tillegg er instituttet knyttet til to andre masterprogrammer ved fakultetet - Flerkulturell og internasjonal utdanning og Multicultural and International Education.

Instituttet har fire studieledere. I tillegg er instituttet delt opp i ti fagseksjoner, som ledes av en faglig koordinator.

Tilsatte ved instituttet er knyttet til fire forskergrupper, to av disse er mellomstore (12 og 14 medlemmer) og to er store (27 og 29 medlemmer): *Kvalitet i barnehagen; Barnehage og profesjonsutvikling; danning, omsorg, lek og læring; Barnehagelærer; profesjonskvalifisering og utdanningsforskning; og Barnehage: Mangfold, oppvekst og inkludering.*

Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning

Dette instituttet er det største ved fakultetet med 1564,2 studenter (FTE, HiOA tall) og 126 tilsatte (112,1 årsverk). Andel tilsatte med førstestillingskompetanse utgjør 50 prosent.

Instituttet har et fireårig grunnskolelærerstudium, bachelor- og masterstudier, og et årsstudium i Kroppsøving og idrett. Instituttet har to ulike bachelorprogrammer i Idrett, friluftsliv og helse, samt Lærerutdanning for tospråklige lærere. I tillegg til de to masterprogrammene som tilbys i samarbeid med andre institutter, finnes det også tre andre masterprogrammer ved instituttet: IKT-støttet læring; Lesing og skriving i skolen, og Skolerettet utdanningsvitenskap med fordypning i skolefag eller pedagogikk.

Instituttet har fire studieledere og 11 faglige seksjonsledere som alle har ansvar for ulike tematiske områder.

Instituttet har fem forskergrupper som varierer fra 12 til 41 medlemmer: *Kropp, læring, mangfold; Kunst & Kultur - Kunnskapsproduksjon knyttet til praktisk og estetisk virksomhet; Lærerkvalifisering; Skoleforskning; og TEKST - Et forskningsfelleskap.*

Institutt for internasjonale studier og tolkeutdanning

Dette er det minste instituttet ved fakultetet med 35 tilsatte (32,5 årsverk) og 445,5 studenter. Andel tilsatte med førstestillingskompetanse utgjør 56 prosent.

Instituttet har to bachelorprogrammer: Bachelor i tegnspråk og tolking, og Bachelor i utviklingsstudier, og to masterprogrammer: Flerkulturell og internasjonal utdanning, og Multicultural and International Education. Det tilbys også årsstudium i utviklingsstudier og tegnspråk.

Instituttet er mindre enn de andre instituttene på fakultetet og har derfor ikke egne studieledere, men 5 faglige seksjonsledere, en FoU koordinator og en internasjonal koordinator.

Tilsatte ved instituttet deltar i tre forskningsgrupper (mellom 10-12 medlemmer): *Utvikling, Makt og Ulikhet (UMU); Profesjonsdiskurser og profesjonsutøvelse i mangfoldige samfunn og Undervisning og læring i flerkulturelle samfunn.*

Institutt for yrkesfaglærerutdanning

YFL er det tredje største instituttet, og er med sine 721,3 studenter (FTE, HiOA) noe mindre enn de to store instituttene. Det er 81 tilsatte ved instituttet (68,4 årsverk, DBH). Instituttet har lavest andel med tilsatte med førstekompetanse ved dette fakultetet, 29,2 prosent.

Instituttet tilbyr 8 ulike yrkesfaglærerutdanninger. I tillegg tilbys et toårig kurs for trafikkklærere, og to masterprogrammer – norsk Master i yrkespedagogikk og en engelskspråklig Master in Vocational Pedagogy.

Tilsatte ved instituttet deltar i tre forskergrupper, med stor variasjon i størrelse (7, 22 og 37 medlemmer): *Læring på arbeidsplassen (LPA)*; *Læring i skole og utdanningsstrukturen (LiSU)* og *Kulturarv, Språk og Yrkeskultur (KSY)*.

Fakultet for samfunnsfag (SAM)

Fakultet for Samfunnsfag har hele sin aktivitet lokalisert i Pilestredet, om lag 3 300 studenter og 240 tilsatte.

Fakultet for samfunnsfag har følgende institutter:

- Institutt for arkiv, bibliotek- og informasjonsfag
- Institutt for journalistikk og mediefag
- Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag
- Institutt for sosialfag
- Institutt for økonomi og administrasjon

Tall fra HiOA viser at det i vårsemesteret var vel 200 personer tilsatt i forsknings- og/eller undervisningsstillinger ved Fakultet for samfunnsfag. Institutt for sosialfag er det største både med tanke på antall tilsatte og antall studenter. De fire andre instituttene er temmelig like hva gjelder størrelse.

Tabell 9.7. Fakultet for samfunnsfag. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.

Institutt	Antall studenter	Antall tilsatte	Årsverk (DBH)	Antall B + M programmer	Antall SL
Fakultetsadministrasjon	-	59	53,5	-	-
Institutt for arkiv-, bibliotek- og informasjonsfag	581,7	35	32,2	2 + 3	-
Institutt for journalistikk og mediefag	418	28	27,2	3 + 1	-
Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag	433,3	22	18,3	3 + 1	-
Institutt for sosialfag	1073,2	91	84,7	2 + 2	4
Institutt for økonomi og administrasjon	808,5	26	25,1	2 + 1	-
Totalt	3314,7	261	241	-	-

Kilde: HiOA, DBH

Institutt for sosialfag tilbyr 2 bachelorprogrammer og 2 studieprogrammer på masternivå. Instituttet har også tilsatt 4 studieledere med ansvar for hvert sitt studieprogram. Ingen av de andre instituttene har tilsatte studieledere, selv om antallet studieprogrammer (bachelor- og masterprogrammer) er ganske likt på tvers av instituttene. Institutt for arkiv-, bibliotek- og informasjonsfag tilbyr tre studieprogrammer på masternivå, i tillegg til to på bachelornivå. Til sammen tilbyr altså de 5 instituttene ved fakultetet hele 12 bachelorprogrammer og 8 masterprogrammer.

Totalt på Fakultet for samfunnsfag ble det i 2012 utført nesten 178 årsverk av faglig tilsatte, mens tilsvarende tall for 2013 var vel 187. Andelen utførte årsverk med førstestillingskompetanse gikk noe ned fra 2012 til 2013. Det totale antall årsverk utført av stipendiater ved Fakultet for samfunnsfag var i 2013 nærmere 24; nesten 18 av disse var ved Institutt for sosialfag. Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag samt Institutt for økonomi og administrasjon hadde i 2013 ingen stipendiater. Det er to ph.d.-programmer ved fakultetet – Bibliotek- og informasjonsvitenskap og Sosialt arbeid og sosialpolitikk.

Tabell 9.8. Fakultetet for samfunnsfag. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel førstestillingskompetanse

Institutt	Antall årsverk		Årsverk med førstestillingskompetanse		Årsverk professor (I)/dosent		Prosentandel førstestillingskompetanse	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Institutt for arkiv-, bibliotek- og informasjonsfag	32	32,2	15,4	15,1	4,6	4,8	48,1 %	46,9 %
Institutt for journalistikk og mediefag	27,6	27,2	16,5	16,1	2,5	5,0	59,8 %	59,2 %
Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag	17,8	18,3	11,8	11,9	1,8	2,1	66,3 %	65,0 %
Institutt for sosialfag	76,6	84,7	31,3	32	8,4	9,5	40,9 %	37,8 %
Institutt for økonomi og administrasjon	23,7	25,1	16,1	15,9	3,5	3,5	70,0 %	63,3 %
Sum	177,7	187,5	91,1	91	20,8	24,9	51,3 %	48,5 %

Kilde: DBH

Det er registrert 15 forskningsgrupper totalt ved fakultetet. Ved de fleste instituttene er antall medlemmer i hver gruppe ca. 10, og både medlemmene og aktiviteten er i stor grad konsentrert rundt det aktuelle instituttet. Unntaket er institutt for sosialfag hvor forskningsgruppene er større og også basert på mer samarbeid på tvers av institutter og fakultet.

Fakultetsadministrasjonen

Tabell 9.9. Fakultetet for samfunnsfag. Antall tilsatte ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014.

Enhet	Antall tilsatte
Seksjon for HR	12
Fakultetsdirektørens stab	4
Seksjon for studieadministrasjon og internasjonalisering	32
Seksjon for økonomi	11
Totalt	59

Kilde: HiOA

Fakultetsadministrasjonen består av fire enheter/seksjoner. Totalt er det tilsatt bortimot 60 personer ved fakultetsadministrasjonen.

Institutt for arkiv, bibliotek- og informasjonsfag

Instituttet hadde i 2013 32 tilsatte og 637 studenter. Andel tilsatte med førstestillingskompetanse utgjør 46,9 prosent.

Instituttet har 2 bachelorstudier, 3 studieprogrammer på masternivå, 1 phd.-program og 2 årsstudier. Studier innenfor Biblioteks og informasjonsvitenskap tilbys på alle utdanningsnivåer, mens studier innenfor arkiv og dokumentbehandling tilbys på bachelornivå.

Instituttet har tre forskergrupper; «Humanistiske perspektiver i arkiv, bibliotek- og informasjonsfag (HABI)» med 8 medlemmer, «Metadatabaserte informasjonssystemer (METAINFO)» med 12

medlemmer, og «Informasjon og samfunn (INFOSAM)» med 10 medlemmer. Tilsatte kan delta i flere forskergrupper samtidig.

Institutt for journalistikk og mediefag

I DBH er det registrert 27 årsverk og 433 studenter i 2013. Andel tilsatte med førstestillingskompetanse utgjør 59,2 prosent.

Instituttet har 2 årsstudier, 3 bachelorstudier og 1 masterprogram i journalistikk.

Instituttet har 4 forskningsgrupper: Journalistikk, klima og globalisering (6 medlemmer); Narrativer om krig i journalistikk og det kulturelle felt (8 medlemmer); Individeksponering i journalistikken (10 medlemmer); og Medieentreprenørskap og – innovasjon (7 medlemmer). Flere av de tilsatte ved instituttet deltar i flere av forskningsgruppene.

Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag

DBH oppgir at instituttet hadde 18 utførte årsverk i 2013 og i overkant av 480 studenter. 65 prosent av årsverk ble utført av tilsatte med førstestillingskompetanse.

Det tilbys ett bachelorprogram i *administrasjon og ledelse* og ett bachelorprogram innenfor *velferdsfag*. Videre tilbys det årsstudier innenfor *organisasjon og ledelse* og *politikk og forvaltning*. Instituttet har også et masterstudium i *styring og ledelse*.

Instituttet har stor oppdragsvirksomhet, og driver blant annet *Ledelse og organisasjon for arbeiderbevegelsen*.

Hva gjelder forskning så samarbeider instituttet i stor grad med institutt for økonomi og administrasjon om forskningsgruppen *Styring, organisasjon og ledelse*.

Institutt for sosialfag

I DBH er det registrert 85 utførte årsverk og vel 1 200 studenter ved instituttet i 2013. Andel tilsatte med førstestillingskompetanse utgjør 37,8 prosent.

Instituttet har to programmer på masternivå: Barnevern, familiebehandling, sosialt arbeid og International social welfare and health policy. På ph.d. nivå tilbyr instituttet utdanning innen sosialt arbeid og sosialpolitikk.

Institutt for sosialfag har fire studieledere. To av studielederne har ansvar for hvert sitt bachelorprogram, henholdsvis bachelorstudiet i barnevern og bachelorstudiet i sosialt arbeid. En av studielederne har ansvar for masterprogrammene og ph.d. programmet, og en har ansvar for forskningsenheten Sosialforsk som driver med oppdragsforskning.

Tilsatte ved instituttet deltar i 4 forskergrupper, som opererer innenfor følgende tema: Helse- og sosialpolitikk (HOSP) (12 medlemmer), Kunnskap for praksis – sosialfagenes kunnskapsgrunnlag (KUPSK) (28 medlemmer), Praksisbasert forskning og forskningsbasert praksis innen sosialt arbeid og barnevern (PRAKSIS) (18 medlemmer), Barn, hverdagsliv og profesjonelle praksiser (BAHPP) (18 medlemmer) og Barneliv og profesjonsutøvelse (22 medlemmer). Ved dette instituttet er forskergruppene naturlig nok noe større, og det er også samarbeid på tvers av institutter og fakultet ved i alle fall en av forskergruppene (Barneliv og profesjonsutøvelse).

Institutt for økonomi og administrasjon

Instituttet har 24 tilsatte og ca. 700 studenter. Ved dette instituttet hadde 63,3 prosent førstestillingskompetanse i 2013, en nedgang fra 70 prosent i 2013.

Instituttet tilbyr bachelorstudier i økonomi og administrasjon og revisjonsfag, årsstudier i kulturledelse og økonomi og ledelse, samt et masterstudium i økonomi og administrasjon.

Instituttet samarbeider med institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag og tidligere AFI om forskergruppen *Styring, organisasjon og ledelse* (10 medlemmer). Videre har instituttet enda to forskergrupper: *Profesjon og ledelse (POL)* (13 medlemmer) og *Finansiell økonomi (FINANS)* (15 medlemmer).

Instituttet er også medlem av den nasjonale forskerskolen i bedriftsøkonomi.

Fakultet for teknologi, kunst og design (TKD)

Fakultet for teknologi, kunst og design er organisert i følgende institutter:

- Institutt for bygg og energiteknikk
- Institutt for estetiske fag
- Institutt for informasjonsteknologi
- Institutt for industriell utvikling
- Institutt for produktdesign

Tabell 9.10. Fakultet for teknologi, kunst og design. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.

Institutt	Antall studenter	Antall tilsatte	Årsverk (DBH)	Antall B + M program	Antall SL
Fakultetsadministrasjon	-	47	41,2	-	-
Institutt for bygg- og energiteknikk	599	27	23,7	2 + 1	-
Institutt for estetiske fag	477	47	40,2	3 + 1	2
Institutt for informasjonsteknologi	610	47	29,8	4 + 2	-
Institutt for industriell utvikling	636	31	43,7	3 + (overgang til UiO)	-
Institutt for produktdesign	159	23	18,4	1 + 1	-
Underspesifisert		-	2,0		
Sum	2481	222	199	-	-

Kilde: HiOA, DBH

Fakultetet har sin aktivitet fordelt mellom studiestedene Pilestredet og Kjeller. Dekanen, prodekanene og fakultetsdirektøren har kontor i Pilestredet, mens instituttlederne har kontor der instituttene holder til. Fakultetsadministrasjonen holder i hovedsak til i Pilestredet, men *seksjon for studieadministrasjon* har to tilsatte og *seksjon for økonomi* en tilsatt ved studiested Kjeller.

Totalt ble det i 2013 utført nærmere 156 årsverk av faglige tilsatte ved fakultet for teknologi, kunst og design, av disse er andel med førstestillingskompetanse 48 prosent.

Tabell 9.11. Fakultet for teknologi, kunst og design. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel førstestillingskompetanse

Institutt	Antall årsverk		Årsverk med førstestillingskompetanse		Årsverk professor (I)/ dosent		Prosentandel førstestillingskompetanse	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Institutt for bygg- og energiteknikk	25,6	23,7	7	5	1	0,4	27,3 %	21,1 %
Institutt for estetiske fag	37,1	40,2	14,8	18,6	3,2	3,0	39,9 %	46,3 %
Institutt for industriell utvikling	31,6	29,8	17	16,8	-	-	53,8 %	56,4 %
Institutt for informasjonsteknologi	44,5	43,7	26,3	27,8	5	6,2	59,1 %	63,6 %
Institutt for produktdesign	19	18,4	4,4	7,1	2,6	2,8	23,2 %	38,6 %
Sum	157,8	155,8	69,5	75,3	11,8	12,4	44 %	48 %

Kilde: DBH

Det ble i 2013 utført 9 årsverk av stipendiater tilknyttet fakultetet. Fakultetet har per i dag ikke eget studieprogram på ph.d.-nivå, og disse stipendiatene er dermed i utdanningsløp ved ph.d.-programmer ved andre fakultet på HiOA eller ved andre læresteder. Flest årsverk utført av stipendiater er registrert ved institutt for estetiske fag, mens institutt for industriell utvikling ikke er registrert med noen.

Det er registrert 7 forskningsgrupper ved fakultetet, 4 grupper under teknologi- og ingeniørfag, og 3 grupper under kunst- og designfag. Gruppene er i stor grad like store, bortsett fra de to gruppene ved institutt for estetiske fag som er noe større. Spesielt forskningsgruppene under teknologi- og ingeniørfagene er preget av fagmiljøer i kontakt med både industri og næringsliv og også andre utdanningsinstitusjoner. Gruppene ved institutt for estetiske fag er preget av stor tverrfaglighet, selv om medlemmene er tilsatt ved samme institutt.

Fakultetsadministrasjonen

Fakultetsadministrasjonen er organisert tilsvarende fakultet for samfunnsfag sin administrasjon.

Tabell 9.12. Antall tilsatte* ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014.

Enhet	Antall tilsatte
Fakultetsdirektørens stab	18
Seksjon for HR	5
Seksjon for studieadministrasjon og internasjonalisering	18
Seksjon for økonomi	6
Totalt	47

Kilde: HiOA

Også ved fakultet for teknologi, kunst og design er det seksjon for studieadministrasjon som er størst med 18 tilsatte. Til sammen er 47 personer tilsatt ved fakultetsadministrasjonen.

Institutt for bygg og energiteknikk

Institutt for bygg- og energiteknikk har tilholdssted i Pilestredet. Instituttet har 30 tilsatte og 500 studenter. Institutt for bygg- og energiteknikk har den laveste andelen årsverk utført av tilsatte med førstekompetanse, i 2013 hadde denne andelen sunket fra vel 27 prosent i 2012 til 21 prosent.

Institutt for bygg og energiteknikk tilbyr to bachelorprogrammer, henholdsvis *bygg og energi og miljø i bygg*. I tillegg tilbyr instituttet et studieprogram på masternivå – *energi og miljø i bygg*.

Instituttet (og heller ikke fakultetet) har per dags dato ikke noe eget ph.d.-program, men flere ph.d.-studenter er tilknyttet institutt for bygg og energiteknikk. Videre er flere forskere ved instituttet tilknyttet en forskningsgruppe med samarbeid på tvers av flere høgskoler i Norge, hvor forskningstema er *energi og miljø i bygg*. Denne gruppen består av 7 medlemmer.

Institutt for estetiske fag

Institutt for estetiske fag holder til i Pilestredet og har ca. 40 utførte årsverk og 500 studenter i 2013. I tillegg er fire ph.d.-stipendiater tilknyttet instituttet.

Instituttet har tre bachelorutdanninger — drama og teaterkommunikasjon, faglærer i formgivning, kunst og håndverk og kunst og design, i tillegg til et studieprogram på masternivå — estetiske fag, med tre studieretninger (kunst- og designdidaktikk, drama- og teaterkommunikasjon samt kunst, design og entreprenørskap).

Som ved de andre instituttene under TKD er det foreløpig ingen studieprogrammer på ph.d.-nivå.

Instituttet har to studieledere.

Instituttet har en tverrfaglig forskergruppe innenfor temaene designdidaktikk (med 19 medlemmer), kunst og kunstdidaktikk (17 medlemmer). Institutt for industriell utvikling

Institutt for informasjonsteknologi

Institutt for informasjonsteknologi har også hele sin aktivitet lokalisert i Pilestredet. Instituttet har nesten 50 tilsatte og i overkant av 600 studenter. Institutt for informasjonsteknologi er det største instituttet hva gjelder utførte årsverk, og instituttet har også den høyeste andelen utførte årsverk av tilsatte med førstestillingskompetanse i hele HiOA – i 2013 nærmere 64 prosent.

Institutt for informasjonsteknologi tilbyr 4 bachelorprogrammer og 2 studieprogrammer på masternivå. Instituttet tilbyr fire studieprogram på bachelornivå — Anvendt datateknologi, Informasjonsteknologi, Ingeniørfag – data og Tre-terminsordning til ingeniørutdanning. I tillegg tilbys to masterutdanninger — Network and system administration (som er et samarbeid med UiO), og Universell utforming av IKT/Universal design av ICT. Instituttet har også et årsstudium som er et forkurs til ingeniørutdanning, samt et halvårsstudium, et såkalt European Project Semester – EPS.

To forskningsgrupper er opprettet ved institutt for informasjonsteknologi; forskningsfeltet for disse to gruppene er henholdsvis *universell utforming av IKT og nettverks- og systemadministrasjon (NETSYS)*, hver med 7 medlemmer. Begge gruppene representerer samarbeid på tvers av institutter og også læresteder (UiO).

Institutt for industriell utvikling

Institutt for industriell utvikling holder også til i Pilestredet. Instituttet hadde 31 tilsatte og ca. 635 studenter i 2013.

Instituttet har ingen studieledere, men har opprettet funksjonen programkoordinator, hvor en person har ansvaret for driften av enkelte studieprogrammer.

Ved institutt for industriell design tilbys tre bachelorprogrammer innenfor ingeniørfag — bioteknologi og kjemi, elektronikk og informasjonsteknologi med studieretninger automatisering og medisinsk teknologi og maskin. Ut over dette samarbeider instituttet med Universitetet i Oslo om masterstudier, bl.a. et femårig studieløp som leder til mastergrad i medisinsk teknologi. I tillegg tilbyr instituttet masterstudiet *universell utforming av IKT*, som er en videreføring av bachelorstudiet i elektronikk og informasjonsteknologi.

Instituttet har et spesielt forskningsfokus på bioteknologi og medisinsk teknologi. Dette feltet representerer et eget satsingsområde for instituttet og engasjerer en tverrfaglig gruppe med 7 tilsatte ved instituttet.

Institutt for produktdesign

Institutt for produktdesign er det eneste instituttet ved TKD som har sin aktivitet på studiested Kjeller. Instituttet er relativt lite med ca. 160 studenter og i overkant av 20 tilsatte. Institutt for produktdesign har økt andelen utførte årsverk med førstestillingskompetanse fra vel 23 prosent til nærmere 40 prosent fra 2012 til 2013.

Instituttet har en bachelorgrad og en mastergrad innenfor produktdesign.

Instituttet har et eget FoU program: Produktdesign: Materialitet, prosesser og miljø for fremtiden.

Vedlegg 3. Beskrivelse av sentre ved HiOA

Senter for profesjonsstudier (SPS)

Styret ved Høgskolen i Oslo vedtok i 1996 at man skulle etablere et senter for profesjonsstudier ved Høgskolen. SPS ble formelt opprettet i 1999 og har 15 års jubileum i 2014. Norges forskningsråd er den største eksterne bidragsyteren til senteret. Senteret skal utvikle studier av profesjoner som et tverrvitenskapelig forskningsfelt. Senteret representerer naturlig nok et bredt sammensatt forskningsmiljø hvor man studerer profesjoner, profesjonsutøvelse, profesjonsarbeidsmarkeder og profesjonskvalifisering. Spørsmål om det kunnskapsmessige og normative grunnlaget for profesjonell virksomhet står sentralt.

SPS har sine lokaler i Pilestredet, og hadde 54 tilsatte vinteren 2014. I 2013 ble det utført vel 41 årsverk totalt ved senteret. Tabell 9.13 nedenfor viser at SPS har hatt en økning i antall årsverk utført av vitenskapelige tilsatte fra 2010 til 2013. Tabellen viser også at det har vært en økning i både antall og andel årsverk utført med førstekompetanse i løpet av denne perioden.

Følgende tre forskergrupper driftes gjennom senteret: Profesjon, profesjonsutøvelse og styring, Profesjonskunnskap, kvalifisering og mestring samt Profesjonsarbeidsmarked og profesjonelles karriere.

I tillegg til forskningsgruppene driver også senteret flere kvantitative databaser. Senteret har også etablert tidsskriftet *Professions and professionalism* i 2011.

SPS tilbyr også tre studieprogrammer:

1. *Ph.d. i profesjonsstudier*

Ph.d.-programmet i profesjonsstudier er tverrfaglig og rekrutterer stipendiater med ulik faglig bakgrunn. Også stipendiater på andre program kan søke opptak på de enkelte forskerkursene. Etableringen av dette programmet i 2005 representerer en viktig milepæl i senterets historie.

2. *Universitets- og høgskolepedagogisk basiskompetanse UHPED*

Basisemnet i universitets- og høgskolepedagogikk ved Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) er et obligatorisk kvalifiseringstilbud som skal fylle minstekravet til pedagogisk basiskompetanse for faglig tilsatte ved universitet og høyskoler.

3. *Førstelektorprogrammet ved HiOA*

Styret ved HIOA gjorde i 2012 vedtak om at førstelektorprogrammet overføres til SPS, og at programmet vurderes videre med utgangspunkt i *Universitets- og høgskolerådets (UHR) utredning om førstelektorkompetanse* i forhold til kvalifikasjonsrammeverket. SPS vil, i samråd med rektoratet, starte opp utredningsarbeidet når det foreligger en endelig beslutning på grunnlag av utredningens forslag om at all utdanning til førstestillingsnivå for framtiden skal samles under én ph.d.-ordning. Inntil endelig avklaring tas det ikke opp nye stipendiater på programmet.

Senter for velferds- og arbeidslivsforskning (SVA)

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og Norsk institutt for forskning om oppvekst velferd og aldring (NOVA) ble fra 1. januar 2014 en del av Senter for velferds- og arbeidslivsforskning (SVA) ved HiOA.

Instituttene har beholdt sine tidligere navn, og fortsetter i stor grad som selvstendige økonomiske enheter. Myndighet til å inngå kontrakter og disponere budsjett blir delegert til AFI og NOVAs ledere.

Senterlederen er tilsatt på åremål. Den tilsatte senterlederen, som tidligere var instituttleder ved NOVA, skal fortsatt lede NOVA i tillegg til å være senterleder. Instituttlederen ved AFI vil fortsette som

leder av dette instituttet. Senteret med instituttene flytter inn i de tidligere lokalene til Norges forskningsråd i Stensberggt. 26 i september 2014.

Organiseringen i det nye senteret er ment å bidra til produktive synergier i tillegg til å øke kvaliteten på tjenestene som leveres til samfunnet i form av forskningsbasert utdanning og etterspurt velferds- og arbeidslivsforskning. Videre vil organiseringen gi instituttene større mulighet til å knytte sin forskning til den hverdagen som de praksisnære profesjonene møter, og fagmiljøer ved høgskolen får styrket sin forskningsaktivitet for bedre å imøtekomme kunnskapsbehovet til profesjonsutdanningene. Viktig også at studentene får flere muligheter til å delta i forskningsprosjekter og at høgskolen får økt førstekompetanse og vitenskapelig publisering. Til sammen har senter for velferds- og arbeidslivsforskning 128 tilsatte og det totale antall årsverk utført ved senteret i 2013 var 103. Som Tabell 9.14 nedenfor viser, ble i overkant av 20 årsverk utført av administrativt tilsatte. Tabell 9.13 viser at både NOVA og AFI har og har hatt en høy andel av årsverkene utført av personale med førstekompetanse. For begge instituttene har det også vært en økning i denne andelen fra 2012 til 2013 og for NOVA var denne økningen ganske stor.

Ved NOVA er velferdsforskning og studier av livsløpet fra barndom til alderdom det som vektlegges, og da innenfor følgende forskningsområder:

- Barn, barnevern
- Ungdom
- Eldre år
- Helse, velferd
- Migrasjon, minoriteter
- Sosialpolitikk, bolig

Disse forskningsområdene er delt inn i følgende fire forskningsseksjoner: Seksjon for forskning om barndom, familie og barnevern, Seksjon for ungdomsforskning, Seksjon for helse- og velferdsforskning og Seksjon for aldersforskning og boligstudier.

Forskerne ved AFI er organisert i fire forskningsgrupper: Innovasjon og virksomhetsutvikling; Mestring, arbeid og mangfold; Samfunn, arbeidsliv og politikk og Velferdsstatens organisering. Fagene sosiologi, psykologi og antropologi utgjør hovedtyngden, men instituttet har også sivilingeniører, pedagoger og filosofer, samt medarbeidere med helsefaglig kompetanse. Instituttet har også redaksjonsansvar for nettidsskriftene Arbeidsliv i Norden og Nordic Labour Journal, utgitt på oppdrag fra Nordisk Ministerråd, samt at AFI har sekretariatsfunksjonen for Norsk arbeidslivsforum (NALF).

Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring (NAFO)

NAFO ble etablert i 2004 med bakgrunn i Regjeringens strategiplan: «Likeverdig utdanning i praksis! Strategi for bedre læring og større deltakelse av språklige minoriteter i barnehage, skole og utdanning 2004-2009».

Etter strategiplanperiodens utløp arbeider NAFO med kompetanseheving, nettverksbygging og utviklingsprosjekter for å fremme inkludering og likeverdig opplæring i barnehager, skoler og voksenopplæringsinstitusjoner. NAFO får oppdrag fra Utdanningsdirektoratet og samarbeider med universiteter, høgskoler, de øvrige nasjonale sentrene, FUG og Vox. Fokusvirksomhetene innen barnehager, grunnskoler, videregående opplæring og voksenopplæring er sentrale medspillere. Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring skal bidra til at den nasjonale utdanningspolitikken blir iverksatt og gjennomført slik at barn, unge og voksne kan få en likeverdig og tilpasset opplæring av høy kvalitet i et inkluderende fellesskap.

Ansvar for den faglige styringen og oppfølgingen er delegert fra Kunnskapsdepartementet til Utdanningsdirektoratet. Senteret er administrativt lagt til Høgskolen i Oslo og Akershus med hjemmel i

Lov om universiteter og høyskoler § 1-4 fjerde ledd. Gjennom en egen samarbeidsavtale skal Høgskolen med sin administrative tilrettelegging bidra til at senteret virkeliggjør sitt mandat og utfører sine oppdrag. NAFO er dermed ikke en integrert del av HiOA. Senteret skal ledes av en senterleder med faglig og administrativt ansvar for virksomheten. NAFO holder til i Wergelandsveien i Oslo, ikke langt fra Pilestredet hvor det meste av høgskolens aktivitet er lokalisert.

Tabell 9.13. Sentrene ved HiOA. Antall årsverk 2012-2013 (NIFU og DBH) samt andel førstestillingskompetanse.

Senter	Antall årsverk utført av vitenskapelig personale		Årsverk med førstestillingskompetanse*		Årsverk professor (I)**		Prosentandel førstestillingskompetanse	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Senter for profesjonsvitenskap	32,4	36,3	8,5	11	7	6	26,2 %	30,3 %
Senter for arbeidsliv og velferd, herav:								
NOVA	66,5	62,3	42,1	46,6	15,2	15,5	63,3 %	74,8 %
AFI	27,1	25,8	19,5	18,8	3,6	2,5	72,0 %	72,9 %
Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring***	12,1	15,2						

Kilde: NIFU (nøkkeltall og forskerpersonalregisteret) og DBH

*Stillinger som innebærer førstekompetanse er i instituttsektoren Forsker I og Forsker II/Seniorforsker.

**Forsker I

***Ved Nasjonalt senter for opplæring er det kun en meget liten andel av årsverkene som er utført av vitenskapelig tilsatt personale (0,1 årsverk begge årene). Derfor er tallet som vises her det totale antall årsverk utført ved senteret. Og derfor er det heller ikke gjort noen utregninger i forhold til årsverk med førstestillingskompetanse.

Tabell 9.14. Sentrene ved HiOA. Antall tilsatte (2014), antall årsverk (2013) og antall utdanningsprogrammer (gjelder kun SPS).

Institutt	Antall tilsatte	Årsverk totalt (NIFU og DBH)	Av disse: antall administrative årsverk (ikke forskere eller vitenskapelig tilsatte)	Antall utdanningsprogrammer
Senter for profesjonsstudier	54	41,1	4,8	3 (1 ph.d. program)
Senter for velferds- og arbeidslivsforskning, herav:	128	103	20,5	
Institutt for arbeidslivsforskning	38	31,5	5,7	
Institutt for oppvekst, velferd og aldring	90	71,5	14,8	
Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring	17	15,2	15,1	

Kilde: HiOA, NIFU (nøkkeltall for instituttsektoren) og DBH

Tabelloversikt

Tabell 1.1. Antall faglig tilsatte ved HiOA som besvarte spørreskjemaet i NIFUs spørreundersøkelse til det fast tilsatte fagpersonalet i UH-sektoren (oppdragsgiver: KD).	18
Tabell 2.1. HiOAs "måltavle" (sett av måleparametere for å overvåke måloppnåelse).	31
Tabell 3.1. Fakultet for helsefag. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.	40
Tabell 3.2. Fakultet for helsefag. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel førstestillingskompetanse	41
Tabell 3.3. Fakultet for helsefag. Antall tilsatte ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014.	42
Tabell 3.4. Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.	42
Tabell 3.5. Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel førstestillingskompetanse	43
Tabell 3.6. Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier. Antall tilsatte ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014.	44
Tabell 3.7. Fakultet for samfunnsfag. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.	44
Tabell 3.8. Fakultet for samfunnsfag. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel med førstestillingskompetanse.	45
Tabell 3.9. Fakultet for samfunnsfag. Antall tilsatte ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014. ...	45
Tabell 3.10. Fakultet for teknologi, kunst og design. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.	46
Tabell 3.11. Fakultet for teknologi, kunst og design. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel med førstestillingskompetanse.	46
Tabell 3.12. Antall tilsatte* ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014.	47
Tabell 4.1. Oversikt over antall tilsatte i Fellesadministrasjonen ved HiOA i 2012 og 2013.	54
Tabell 4.2. Administrativt tilsatte ved sentralledet ved utvalgte universitet og høyskoler for 2013.	55
Tabell 4.3. Forholdet mellom administrativt og faglig tilsatte og forholdet mellom antall studenter og administrativt tilsatte ved utvalgte universiteter og høyskoler for 2013	56
Tabell 4.4. Andel administrativt tilsatte ved fakultetene ved HiOA.	58
Tabell 9.1. Fakultet for helsefag. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.	105
Tabell 9.2. Fakultet for helsefag. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel førstestillingskompetanse	106
Tabell 9.3. Fakultet for helsefag. Antall tilsatte ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014.	107
Tabell 9.4. Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.	109
Tabell 9.5. Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel førstestillingskompetanse	110
Tabell 9.6. Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier. Antall tilsatte ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014.	110

Tabell 9.7. Fakultet for samfunnsfag. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.	113
Tabell 9.8. Fakultetet for samfunnsfag. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel førstestillingskompetanse	114
Tabell 9.9. Fakultetet for samfunnsfag. Antall tilsatte ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014.	114
Tabell 9.10. Fakultet for teknologi, kunst og design. Antall studenter (FTE), tilsatte, årsverk, studieprogram (bachelor og master) og studieledere (SL), vinter/vår 2014 etter institutt.	117
Tabell 9.11. Fakultet for teknologi, kunst og design. Antall årsverk ved instituttene 2012-2013 (DBH) samt andel førstestillingskompetanse	117
Tabell 9.12. Antall tilsatte* ved fakultetsadministrasjonen, vinter/vår 2014.	118
Tabell 9.13. Sentrene ved HiOA. Antall årsverk 2012-2013 (NIFU og DBH) samt andel førstestillingskompetanse	122
Tabell 9.14. Sentrene ved HiOA. Antall tilsatte (2014), antall årsverk (2013) og antall utdanningsprogrammer (gjelder kun SPS).	122

Figuroversikt

Figur 2.1. Medieanalyse foretatt ved Atekstsøk fra 1. januar 2011 ut februar 2014. Det ble søkt på lærestedenes navn.	29
Figur 2.2. Medieanalyse foretatt ved Atekstsøk fra 1. januar 2011 ut februar 2014. Det ble søkt på rektors navn i kombinasjon med lærestedenes navn.	29
Figur 3.1. Fagpersonalets vurderinger av om «forskergruppen er viktig for kvaliteten på min forskning». Alle universitetene og høgskolene. Prosentandeler.	49
Figur 3.2. Fagpersonalets vurderinger av om «lederen av forskergruppen er spiller en viktig rolle for å fremme kvaliteten på forskningen». Alle universitetene og høgskolene. Prosentandeler.	49
Figur 3.3. Fagpersonalets vurderinger av om «forskergruppene har styrket samarbeidet blant de vitenskapelig tilsatte ved mitt institutt/avdeling». Alle universitetene og høgskolene. Prosentandeler.	50
Figur 4.1. Fagpersonalets vurderinger av om studieprogrammet på lavere grads / bachelornivå har god administrativ støtte. Alle universitetene og høgskolene. Prosentandeler.	61
Figur 7.1. Fagpersonalets vurderinger av om det er god kommunikasjon mellom ledelsen og de faglig tilsatte ved instituttet. Alle universitetene og høgskolene. Prosentandeler.	84
Figur 7.2. Fagpersonalets vurderinger av om det er tilstrekkelig mulighet for medinnflytelse ved instituttet. Alle universitetene og høgskolene. Prosentandeler.	85
Figur 7.3. Fagpersonalets vurderinger av om det er gode prosesser rundt faglige prioriteringer ved instituttet. Alle universitetene og høgskolene. Prosentandeler.	86
Figur 8.1. Oversikt over HiOAs styrer, råd og utvalg med tilhørende rapporteringslinjer. Illustrasjon: HiOA.	87
Figur 9.1. Trinn i en samfunnsøkonomisk analyse ifølge Håndbok for samfunnsøkonomisk analyse fra Direktoratet for økonomistyring (DFØ).	98

Nordisk institutt for studier av
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic Institute for Studies in
Innovation, Research and Education

www.nifu.no