



Organisering på fakultetsnivå

Tilleggsanalyse i forlengelsen av fase 2 rapporten
HiOAs organisasjonsdesign for fremtiden

Mari Elken
Trude Røsdal

Arbeidsnotat 11/2015

Organisering på fakultetsnivå

Tilleggsanalyse i forlengelsen av fase 2 rapporten HiOAs
organisasjonsdesign for fremtiden

Mari Elken
Trude Røsdal

Arbeidsnotat 11/2015

Arbeidsnotat 11/2015

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

Prosjektnr. 12820569

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

Trykk Link Grafisk

ISBN 978-82-327-0113-1
ISSN 1894-8200 (online)

www.nifu.no

Innhold

1	Introduksjon og bakgrunn.....	7
1.1	Bakgrunn.....	7
1.2	Utgangspunktet.....	8
1.3	Mandatet.....	9
2	Erfaringer fra norske læresteder	11
2.1	NTNU.....	12
2.1.1	Hvordan ser modellen ut	12
2.1.2	Organisering av ledelse på fakultetsnivå	12
2.1.3	Hva kan HiOA lære av NTNU.....	14
2.2	Universitetet i Nordland	14
2.2.1	Hvordan ser modellen ut	14
2.2.2	Organisering av ledelse på fakultetsnivå	15
2.2.3	Hva kan HiOA lære av UiN.....	16
2.3	Erfaringer fra andre norske læresteder.....	16
2.3.1	Hva kan HiOA lære av disse institusjonene	17
2.4	Erfaringer fra relevante europeiske læresteder.....	18
2.4.1	KTH.....	18
2.4.2	Chalmers.....	19
2.4.3	Delft	19
2.4.4	Ecole Polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL).....	20
2.4.5	Loughborough University.....	20
2.4.6	Hva kan HiOA lære fra disse europeiske lærestedene	22
3	Avsluttende diskusjon	23
	Referanser.....	26

1 Introduksjon og bakgrunn

1.1 Bakgrunn

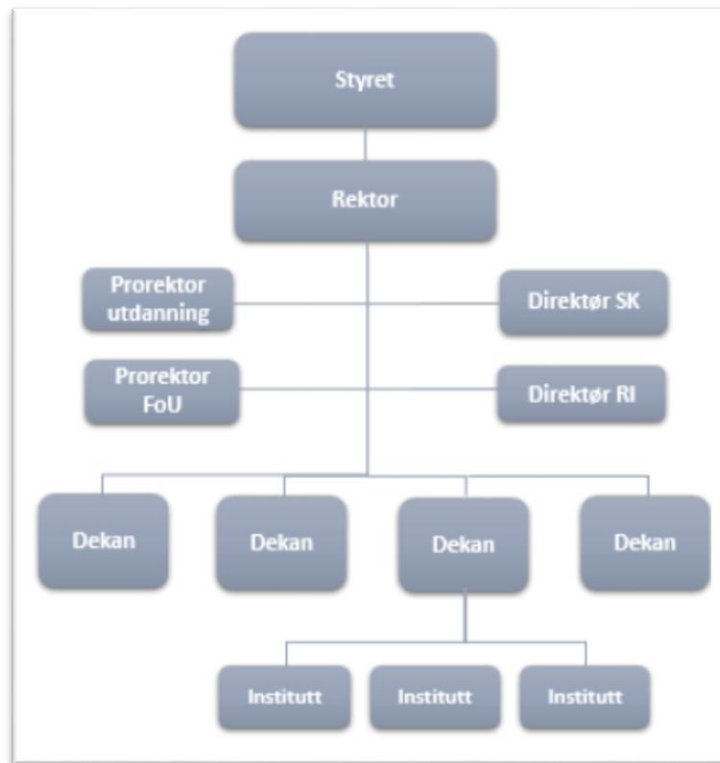
I desember 2014 besluttet styret for Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) at det skal innføres enhetlig ledelse ved HiOA fra 01.08.2015. En slik avgjørelse fører med seg et behov for å se nærmere på organisasjonskartet og på hvordan myndighet og ansvar fordeles gjennom organisasjonen. I evalueringen utført av NIFU i 2014 ble HiOA beskrevet som mer todelt enn mange andre norske universiteter og høgskoler som har delt ledelse. Dette var et viktig utgangspunkt for flere av endringene som foreslås i fase 2 rapporten fra NIFU: HiOAs organisasjonsdesign for fremtiden. På bakgrunn av forslagene i denne rapporten har HiOA sett et behov for en mindre utredning av organisering på fakultetsnivå, og har bedt NIFU om å utføre denne.

I bakgrunnsdokumentet for utredningen beskrives argumentene for enhetlig ledelse ved HiOA som følgende:

Enhetlig ledelse som styret vedtok i styremøtet 18.12.14, gir større mulighet til å se fag og administrasjon under ett og tydeligere styringslinjer rundt kjerneoppgavene kan påvirke HiOAs evne til å nå sine mål positivt. Det kan også bidra til klarere kommunikasjonslinjer og forenkling av styrings- og beslutningslinjene.

I denne modellen leder prorektorene den administrative avdelingen på sitt fagområde. I modellen som HiOA styret vedtok i desember 2014 står det at:

Vedtaket som ble gjort 18.12.14 innebærer at studiedirektøren og direktør for læringssenter og bibliotek rapporterer til prorektor for utdanning, FoU-direktøren rapporterer til prorektor for forskning og innovasjon. Slik får man en klar kopling av faglige og administrative ansvarsområder innen de fagkritiske administrative områdene.



Det ble også vedtatt at organisering av fellesadministrasjon og ledelsesmodellen på fakultetsnivå er to punkter som skal utredes videre. Det framheves at det er av spesifikk interesse hvorvidt HiOAs valgte modell for rektorat på institusjonsnivå også bør speiles på fakultetsnivå ved at prodekan for utdanning får tilsvarende personalansvar for studieadministrative ressurser og prodekan for FoU får ansvar for forskningsadministrative ressurser, og om fakultetsadministrasjonen organiseres under en fakultetsdirektør/administrasjonssjef eller –koordinator.

1.2 Utgangspunktet

Dette arbeidsnotatet bør ses som en utvidelse av de to NIFU rapportene som ble produsert i sammenheng med underveisevalueringen av HiOAs styring- og ledelsesstruktur i 2014. Den første av rapportene kartla eksisterende situasjon som så i fase 2 ble brukt til å identifisere utfordringer og problemer i eksisterende organisasjonsdesign. Kartleggingen ble gjort med utgangspunkt i dokumentgjennomganger, intervjuer og spørreskjemadata. Mer enn 80 personer fra HiOA ble intervjuet i denne delen av arbeidet (Lekve, Kyvik, et al., 2014). Rapporten i fase 2 tok dermed utgangspunkt i problembeskrivelsen fra den første rapporten og basert på denne foreslo vi konkrete endringer i organisasjonsmodellen (Lekve, Elken, Røsdal, & Gleinsvik, 2014).

Når det gjelder styring og ledelse på fakultetsnivå, ble det blant annet skrevet om utfordringer knyttet til de vertikale styringslinjene (s.50, Rapport 2):

- *De formelle beslutningsveiene ved HiOA ble oppfattet som lange og tunge, og de var ikke supplert med uformelle beslutningsveier som hadde legitimitet.*
- *De ble rapportert om betydelige uklarheter i hvem som hadde legitimitet til å treffe beslutninger.*

- *Dekanens posisjon som bindeledd mellom grunnnivået og institusjonsnivået ble problematisert.*
- *Forholdet mellom fakultetsadministrasjonene og Fellesadministrasjonen ble problematisert.*
- *Det er betydelige forskjeller mellom fakultetene i hvordan de følger opp HiOAs strategi, og det er betydelige forskjeller i måloppnåelse mellom fakultetene*

Dekanenes rolle her ble spesielt problematisert, da rollen ble beskrevet som å stå «mellom barken og veden» (s. 51). Problemene som ble framhevet med hensyn til dekanenes rolle var i stor grad knyttet til informasjonsflyt, da dekanene var knutepunktet mellom to nivåer i organisasjonen. Det ble ikke foreslått spesifikke endringer hva gjelder dekanens rolle, men man forventet at endringene som ble foreslått også ville påvirke dekanens rolle eller situasjon til det bedre.

Kapittel 7.4. og 7.3.1. i fase 2 rapporten beskrev hvordan enkelte andre norske læresteder har valgt å organisere seg på institusjonsnivå. Det ble også gitt en oversikt over organisering ved et utvalg internasjonale institusjoner. Disse var: Linnéuniversitet, Kungliga Tekniska Högskolan (KTH), Chalmers Universitet, Delft University of Technology, Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (Federal Institute of Technology Lausanne), University of Loughborough. De norske læresteder som ble diskutert var NTNU, HBV, HiG og UiN.

1.3 Mandatet

Mandatet for tilleggsrapporten er som følger:

NIFUs tilleggsrapport skal se på sammenlignbare organisasjoner som HiOA, som har en organisasjonsstruktur med enhetlig ledelse og enhetlige prorektorer med faglig og administrativt ansvar(NTNU-modellen). Følgende spørsmål ønskes belyst:

1. *Hvordan er andre norske læresteder organisert ift. prorektor - prodekan-rollen? Har man en gjennomgående modell, dvs. at modellen på institusjonsnivå speiles på fakultetsnivå? En speiling vil innebære at prodekan for utdanning vil ha ansvar for studieadministrative ressurser og prodekan for FoU vil ha ansvar for forskningsadministrative ressurser.*

Ligger alt av administrasjon under en fakultetsdirektør/administrasjonssjef/-koordinator? Hva er erfaringene dersom det foreligger evalueringer på dette?

2. *Hvordan er andre europeiske høyere utdanningsinstitusjoner som det er naturlig å sammenligne seg med organisert på dette punkt? Hvilke erfaringer har de?*

Øvrige rammer for tilleggsrapporten:

- *Det legges ikke opp til ny informasjonsinnhenting og samtaler på HiOA i regi av NIFU knyttet til leveransen.*
- *Leveranse fra NIFU: en rapport HiOA kan legge ved som vedlegg til styresak.*
- *Leveransetidspunkt, dvs rapportutkast til HIOA for gjennomlesing: 30.april 2015*
- *Tilleggsrapporten ferdigstilles etter møte mellom NIFU og HiOA.*

I vår tolking av mandatet har vi lagt vekt på å identifisere institusjoner og modeller som er noenlunde sammenlignbare med HiOA. Da organisasjonsdesignet som ble foreslått i NIFU-rapporten har flere likhetstegn med NTNU modellen, valgte vi i denne sammenheng å ta utgangspunkt i NTNU sitt organisasjonsdesign, og da særlig på fakultetsnivå.

NTNU modellen er forholdsvis spesiell og derfor har vi prøvd å hente inn erfaringer også fra andre institusjoner som har modeller som i større eller mindre grad også har likhetstrekk med den foreslåtte HiOA-modellen. Vi beskriver derfor også modellene ved UiN, samt NMBU, HiG og HiT – de tre siste beskrives svært kort.

Hva gjelder punkt to i mandatet, hvor ønsket er at vi skal se på andre europeiske høyere utdanningsinstitusjoner som det er naturlig å sammenligne HiOA med, så har vi her valgt å ta utgangspunkt i de institusjonene som ble nevnt i fase 2 rapporten, og så se nærmere på hvordan disse er organisert på fakultetsnivå.

2 Erfaringer fra norske læresteder

Selv om loven som ga mulighet til å innføre enhetlig ledelse ved norske høyere utdanningsinstitusjoner trådte i kraft allerede i 2005, har de fleste lærestedene valgt å beholde delt ledelse på institusjonsnivå. Av de statlige institusjonene hadde 22 av institusjonene valgt rektor, mens 11 hadde tilsatt rektor i 2013 (Kunnskapsdepartementet, 2014), men det kan virke som om det er en økende tendens til å gå over til tilsatt rektor. Av 8 universiteter er det i dag 3 som har tilsatt rektor.

Vi har i dette kapitlet valgt å se nærmere på hvordan to av disse – NTNU og Universitetet i Nordland (UiN) er organisert på fakultetsnivå, og gir en kort oppsummering av strukturen på utvalgte andre norske læresteder. UiN kan ses som et relevant eksempel fordi de har tilsatt rektor selv om de har beholdt universitetsdirektøren på institusjonsnivå. NTNU vurderes imidlertid til å være den mest hensiktsmessige institusjonen for å hente relevante erfaringer fra. NMBU har i perioden 2014-2018 en overgangsordning med en hybrid løsning som vi diskuterer i korte trekk under punkt 2.3.

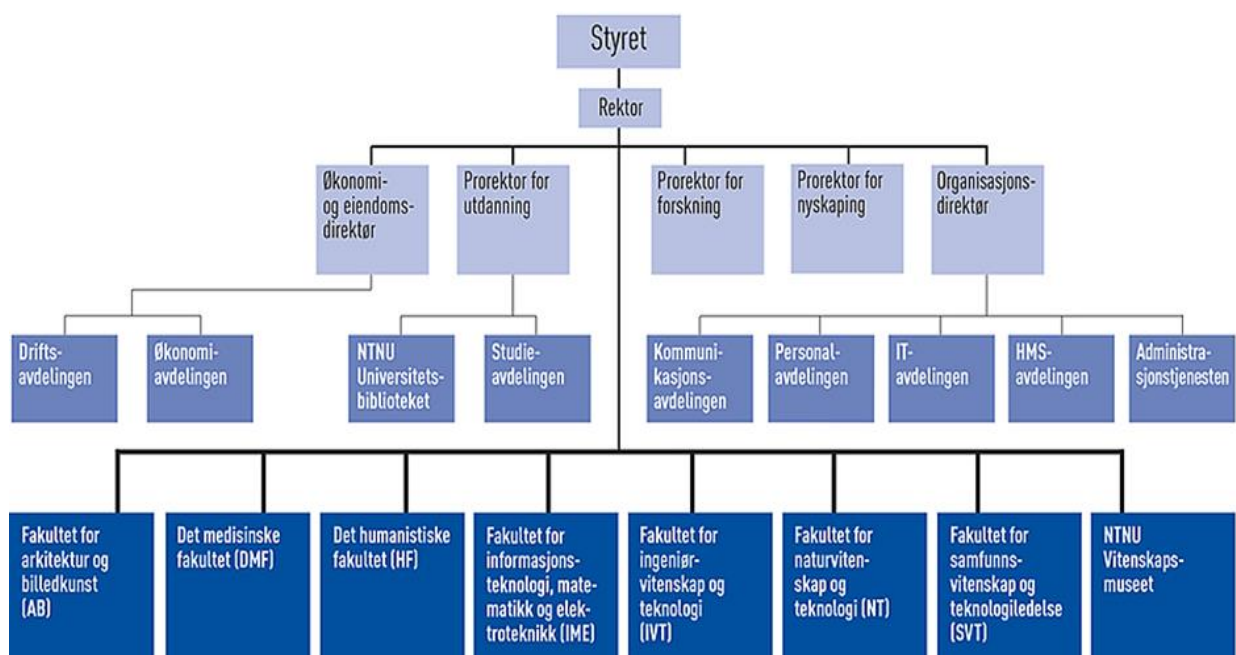
Selv om det er et fåtall av institusjoner som så langt har gått over til enhetlig ledelse, er det betydelig mer variasjon i organisering på fakultets- og instituttnivå. Allerede i 2006 ble det påpekt at hovedvekten av universitetene på den tiden hadde valgt enhetlig ledelse på fakultetsnivå. Man identifisere også mange ulike modeller med både valgt og ansatt fakultetsledelse (Bleiklie, Tjomsland, & Østergren, 2006).

Det følgende kapitlet er først og fremst basert på opplysninger hentet fra nettsidene til de lærestedene vi har valgt å se nærmere på her. Videre har vi gjennomført noen få uformelle samtaler med ansatte i ulike deler av organisasjonen, ved NTNU og Universitetet i Nordland (2 telefonsamtaler samt noe kommunikasjon per e-post ved NTNU og 1 telefonsamtale samt et par tilleggsspørsmål og svar per e-post ved UiN). Oversikten som følger kan dermed ikke beskrives om en heldekkende analyse av de ulike variasjonene ved de ulike institusjoner og kan ha skjevheter som følge av et meget begrenset utvalg av informanter fakulteter. Vi anser at gjennomgangen av disse erfaringene likevel kan gi noen nyttige innspill til HiOAs videre planlegging.

2.1 NTNU

2.1.1 Hvordan ser modellen ut

NTNU har ansatt, enhetlig ledelse på alle nivå – også instituttledere. Rektor er universitetets faglige og administrative leder og har dermed også ansvaret for økonomien ved universitetet. Rektor holder styret løpende orientert om regnskap og økonomi. I sitt lederteam har rektor med seg tre prorektorer; prorektor for forskning (som også er rektors stedfortreder, prorektor for utdanning (som er overordnet studiedirektør og biblioteks direktør) og prorektor for nyskaping (næringsliv regionalt, nasjonalt og internasjonalt m.m.). I tillegg deltar to direktører i rektors lederteam: økonomi- og eiendomsdirektør samt organisasjonsdirektør. Disse fem stillingene disponerer alle hver sin stab.



NTNU består av sju fakulteter i tillegg til Vitenskapsmuseet (som fungerer på samme nivå som et fakultet): Det humanistiske fakultet, Det medisinske fakultet, Fakultet for arkitektur og billedkunst, Fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektronikk, Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi, Fakultet for naturvitenskap og teknologi og Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse.

2.1.2 Organisering av ledelse på fakultetsnivå

På fakultetsnivå er organiseringen av fakultetsledelsen temmelig lik på tvers av de ulike fakultetene.

Alle fakultetene har valgt å ha to prodekaner – modellen er stort sett én prodekan for utdanning og én prodekan for forskning. Ved SVT-fakultetet har de imidlertid valgt å ha to prodekaner for utdanning. Dette skyldes i hovedsak dette fakultetets store studieprogramportefølje og at programmene dekker et relativt stort fagspekter. Prodekanene utnevnes av dekan. Dette fordi det er viktig at dekanen selv får legge føringer for hvem hun

eller han vil lede fakultetet sammen med. Det er også dekanen som i stor grad definerer prodekan-rollen. Prodekanene ved NTNU har ikke personalansvar for studieadministrative eller forskningsadministrative ressurser, i hovedsak vil det være administrativ leder på fakultetsnivå som har dette ansvaret.

Hva gjelder det administrative ansvaret, kan det virke som om dette er noe ulikt organisert ved fakultetene. Ved fakultet for informasjonsteknologi, matematikk og elektronikk har man valgt å beholde fakultetsdirektørstillingen. Fra fakultetets nettside lærer vi at fakultetsdirektøren har ansvar for fakultetsadministrasjonene og rapporterer til dekanus. Selv om direktørstillingen er beholdt, er det likevel dekan som har enhetlig ansvar for fakultetet. Ved to av de andre fakultetene (fakultet for arkitektur og billedkunst og fakultet for naturvitenskap og teknologi) framstår det ikke som om de har opprettet noen stilling/funksjon med ansvar for administrasjon av fakultetet, men at dette er overdratt til den enkelte seksjonsleder.

Ved humanistisk fakultet har man imidlertid en administrativ *leder*, og ved det medisinske fakultet og fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse har man valgt å ha en administrativ *koordinator*. Som administrasjonskoordinator kan det se ut som selve ansvaret for fakultetsadministrasjonen ikke er så fremtredende i stillingsbeskrivelsen, men at stillingen i større grad fungerer som lederstøtte, særlig for dekanen – mer detaljert vil koordinator ha ansvar for å koordinere dagsorden og saker til henholdsvis fakultetsstyret samt instituttledermøte og også administrative ledermøter både mellom seksjoner i fakultetsadministrasjonen og mellom seksjonsleder og kontorsjefen. Administrasjonskoordinatoren kan også ha saksansvar for enkelte større saker opp mot dekanen. Administrasjonskoordinatoren vil ikke være en del av den vertikale kommunikasjonslinjen.

Selv om dekanen på papiret har både det faglige og det administrative ansvaret for fakultetet, er det i praksis i noen tilfeller slik at dekanen fronter fakultetet utad, og dermed trenger en del bistand i den «interne» fakultetsledelsen. En av våre «informeranter» (en av dekanene ved NTNU) fortalte oss at det dermed kan bli slik at det er prodekanene som har den tetteste kontakten med de ulike stabsfunksjonene inkludert i fakultetsadministrasjonen.

I forbindelse med at NTNU innførte enhetlig ledelse på alle nivå (ikke instituttene) i 2005, fjernet man også fakultetsstyrene og erstattet disse med fakultetsråd. I 2008 evaluerte Rokkansenteret styring og ledelse ved NTNU (Hope, Ringkjøb, & Rykkja, 2008). De påpekte i sin rapport at rådene fremsto som utydelige og lite synlige, både for omverden men også internt i organisasjonen. Evaluatorene fant lite informasjon om rådenes funksjon og rolle i NTNU-systemet. I evalueringen blir det også gitt et bilde av at de ansatte stort sett er misfornøyde med fakultetsrådene og vanskelig ser funksjonen ved dem. De ansatte følte at noe av deres beslutningsmyndighet ble fratatt dem ved å fjerne styrene. I dag er fakultetsstyrene gjeninnført ved NTNU. Gjennom samtale med en representant for rektors stab kommer det frem at det sannsynligvis er delte meninger om dette, og at innvendingen (fra NTNUs ledelse) er at et styre på fakultetsnivå kompliserer den enhetlige organisasjonsmodellen betraktelig.

Av endringer i NTNUs organisasjonsmodell siden evalueringen i 2008 er kanskje innføringen av enhetlig, tilsatt ledelse også på instituttnivå den mest synlige.

2.1.3 Hva kan HiOA lære av NTNU

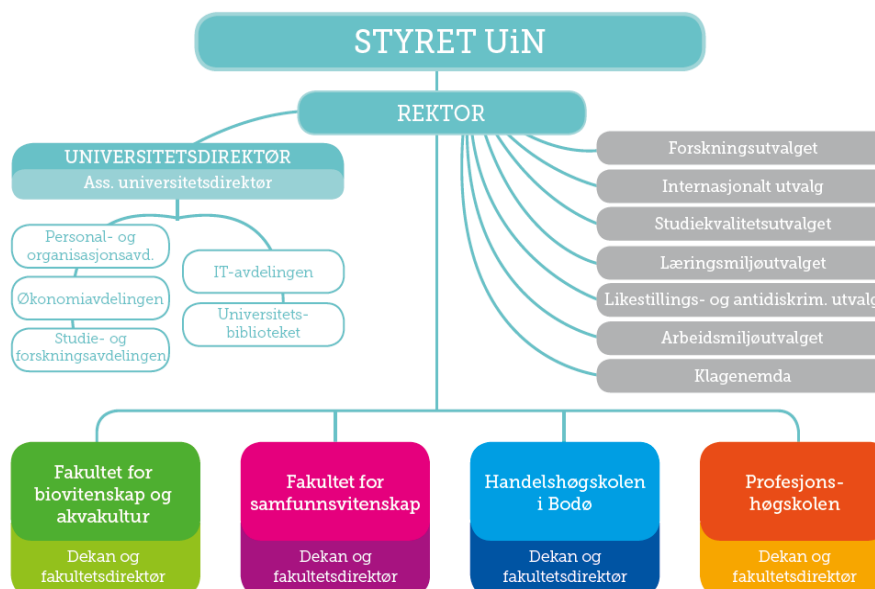
Selv om man refererer til én NTNU-modell, finner man likevel noe variasjon på tvers av de ulike fakultetene, i hovedsak gjelder dette hvordan man har valgt å organisere ansvaret for fakultetsadministrasjonen. Fra NTNU kan man lære at man bør ta utgangspunkt i de faktiske behovene på fakultetsnivå hva gjelder administrativt ansvar og organisering, og at det i modellen må finnes tilstrekkelig fleksibilitet som kan imøtekomme endringer som skjer over tid (for eksempel, hvorvidt dekanen får en mer utadrettet rolle eller om dekanen tar av seg en større del av den daglige driften).

2.2 Universitetet i Nordland

2.2.1 Hvordan ser modellen ut

UiN har valgt en organisasjonsstruktur/modell som kan betegnes som en hybrid modell – UiN har tilsatt, enhetlig ledelse på institusjonsnivå, men har likevel valgt å beholde universitetsdirektørfunksjonen sentralt. Organisasjonskartet over viser hvordan ansvarsfordelingen er mellom rektor og direktør, en ansvarsfordeling som ikke avviker i særlig grad en ansvarsfordeling med delt ledelse.

Det er imidlertid presisert at rektor har det daglige ansvaret for institusjonens faglige og administrative virksomhet, og at universitetsdirektør, på *vegne* av rektor, har det helhetlige ansvaret for den administrative driften. I praksis er kanskje den tydeligste forskjellen fra en delt ledelsesmodell at rektor fungerer som universitetsstyrets sekretær og ikke som styrets leder.



En av grunnene vi får oppgitt til at UiN har valgt å delvis opprettholde en noe mer to-delt ledelse er at rektor og også dekanene (på fakultetsnivå) skal ha mulighet til å opprettholde en *strategisk* kapasitet.

Hva gjelder strategisk kapasitet så kan det nevnes at i en studie utført av NIFU i 2013 (Stensaker et.al) hvor man sammenlignet læresteder med enhetlig og to-delt ledelse på institusjonsnivå for å vurdere hvorvidt valg av ledelsesmodell påvirket eller influerte

lærestedenes strategiarbeid fant at *man kan se en utvikling i retning av bedre strategisk styringskapasitet på sentralt nivå 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 (s.7)*. I studien påpeker man at denne utviklingen av bedre strategisk styringskapasitet på sentralt nivå, i stor grad kan skyldes 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.

UiN har valgt å ha én prorektor, som da også er rektors stedfortreder. Prorektor er leder for studiekvalitetsutvalget og læringsmiljøutvalget. Prorektor har et særskilt ansvar for utdanningskvaliteten ved universitetet. I tillegg har man hatt en viserektor med særskilt ansvar for forskning. Per i dag er det ingen som innehar denne funksjonen, men det er et uttalt behov for at denne funksjonen også i fremtiden opprettholdes. Viserektor(er) ansettes av rektor etter behov.

Universitetets ledelse består også av en assisterende universitetsdirektør, som stedfortreder for universitetsdirektøren og med egne, definerte ansvarsområder. Universitetsdirektør og Assisterende universitetsdirektør har stabsfunksjoner innen utviklingsprosjekter, virksomhetsstyring og markeds- og kommunikasjonsarbeid. De fellesadministrative funksjonene ledes av ulike direktører.

Det kan være utfordringer i rapporteringslinja mellom de ulike nivåene i institusjonen. Utfordringene gjelder i hovedsak *hvor* og *når* man skal ta beslutninger. Noen grep er tatt for å komme dette i møte – det er f.eks. opprettet egne dekanmøter, hvor alle dekanene, samt rektor og universitetsdirektør møtes. Denne møteplassen oppleves som nyttig. Per i dag er den ikke formalisert og det lages ikke sakspapirer i forkant, ei heller skrives referat. Sannsynligvis er dette noe man ved UiN kommer til å innføre i løpet av relativt kort tid. Universitetsdirektør og fakultetsdirektørene møtes én gang i uken. Dette er en formalisert møteplass. Én gang i måneden møtes også dekanene og rektor.

Det er også relativt nylig opprettet et forum hvor prodekaner og prorektor møtes. Foreløpig er dette et forum som ikke møtes regelmessig og det er heller ikke formalisert på noen måte. Gjennom intervju får vi oppgitt at dette oppfattes å være et viktig møtested for å få og gi informasjon, for læring og kunnskapsoverføring.

2.2.2 Organisering av ledelse på fakultetsnivå

UiN består av fire fakulteter, bl.a. med faglig ansvar for hvert sitt doktorgradsprogram: Fakultet for Samfunnsvitenskap, Fakultet biovitenskap og akvakultur, Handelshøyskolen og Profesjonshøyskolen. I likhet med HiOA har UiN flere campuser (Campus Bodø, Campus Helgeland og Campus Vesterålen), men den geografiske avstanden mellom campusene er dog mye større enn i Oslo/Akershus. Tre av fakultetene har studieprogrammer og undervisning på ulike campuser. Fakultet for biovitenskap og akvakultur har all sin aktivitet i Bodø.

Ved de ulike campusene har UiN fast ansatt administrativt personale samt en *studiestedsleder*. Det er ikke representanter for fakultetets faglig ledelse ved de ulike campusene, men er tilstede ved behov. Likevel er det nok et ønske blant de ansatte ved campusene utenfor Bodø at faglig ledelse var tilstede oftere.

Ledelse og administrasjon er organisert relativt likt på tvers av de fire fakultetene. Fakultetene ledes av dekan som har det enhetlige ansvaret for den faglige og administrative driften av det enkelte fakultet. Imidlertid har man også på fakultetsnivå valgt å beholde fakultetsdirektøren, som da har det daglige ansvaret for fakultetsadministrasjonen. Fakultetsdirektøren rapporterer til dekan og leder administrasjonen i nært samarbeide med den øvrige ledelsen av fakultetet. Alle fakultetene har en egen fakultetsadministrasjon hvor de ulike seksjonene ledes av en seksjonsleder.

De fire fakultetene har alle én prodekan og én eller to visedekaner (etter behov). Prodekan er Dekanens stedfortreder. Prodekan og visedekaner utnevnes av dekan.

I likhet med NTNU, har man ved UiN også *fakultetsstyrer*. Gjennom intervju av en representant for universitetsledelsen ble det sagt at fakultetsstyrene sannsynligvis ble opprettet som en form for kompromiss i forhold til innføring av enhetlig ledelse, for på denne måten å sikre de ansattes medbestemmelse inn i organisasjonen. Særlig ledelsen ved institusjonen synes likevel dette forum ikke passer inn i en enhetlig styringslinje, og mener at en form for Råd hadde vært mer naturlig.

2.2.3 Hva kan HiOA lære av UiN

I prinsippet har UiN valgt en noe annerledes modell med sin hybride løsning hvor de har valgt en tilsynelatende kombinasjon av delt og enhetlig ledelse. Dog er nok denne hybride modellen mest et resultat av at man har valgt å beholde direktørtittelen både på institusjons- og fakultetsnivå. I praksis har UiN valgt en gjennomført enhetlig styringsstruktur der ledernes strategisk kapasitet frigjøres og vektlegges spesielt i begrunnelsene vi har fått.

NIFU pekte i rapport 2 på at det virket å være mangel på uformelle møteplasser med legitimitet i linja, og at fakultetsnivået ofte ble en flaskehals hva gjelder informasjonsutveksling. Det kan virke som at man ved UiN har klart å skape både formelle og også uformelle kommunikasjonslinjer mellom sentral ledelse og fakultetsledelse.

2.3 Erfaringer fra andre norske læresteder

Vi har sett nærmere på noen flere norske læresteder, og gir her en kort gjennomgang av organisering på fakultetsnivå. Institusjonene vi har sett på er de som har valgt enhetlig ledelse og som er av en viss størrelse. Flere av de mindre høyskolene som også har enhetlig ledelse har kun to styringsnivåer og mangler et mellomnivå som fakultet og vi har ansett at disse er mindre relevante for sammenligning.

NMBU har en per i dag en rektor som er valgt av de ansatte, men tilsatt av styret og som fungerer som styrets sekretær og ikke som styreleder. I praksis har man enhetlig ledelse på alle nivåer. Prorektor fungerer som stedfortreder for rektor, og oppgavene fastsettes ved delegering fra rektor. Det vil si at disse kan variere i ulike sammenhenger. Det er rektor som har ansvar for administrative oppgaver, men disse kan delegeres til direktører. På institusjonsnivå det to direktører – administrasjonsdirektør og økonomi- og eiendomsdirektør. Studie- og forskningsavdelingen er under administrasjonsdirektør på nåværende tidspunkt.

Sentralt har NMBU en lederstab som er støttefunksjon til rektoratet og direktørene, men som også fungerer som sekretariat for dekanene. Bortsett fra dekanen har man lite administrativ kapasitet på fakultetsnivå. Ved NMBU kommer denne type støtte da i hovedsak fra den sentrale ledelsesstaben. Dekanene på fakultetsnivå har enhetlig ansvar, og rapporterer til

fakultetsstyret og rektor. Styringsreglementet fastslår at «det kan utpekes prodekan», noe som tyder på at det finnes en fleksibilitet i styringsstrukturen på fakultetsnivå som kan imøtekomme særskilte behov.

Høgskolen i Gjøvik har introdusert enhetlig ledelse på institusjonsnivå med rektor som øverste leder. I tillegg har man prorektor for utdanning, studiekvalitet og læringsmiljø, samt en viserektor for forskning i en deltidsstilling. Sentralt opererer man også med fellesadministrasjon som ledes av en høgskoledirektør som har egne underdirektører. Høgskoledirektøren rapporterer til rektor. På den måten kan man si at man sentralt opererer med en hybrid modell der man beholder direktør.

HiG har tre avdelinger (tilsvarende fakultet), hver av disse er delt opp i seksjoner (avdeling for informatikk og medieteknikk er delt opp i to laboratorier). Alle avdelinger har egen dekan. På avdelingene finnes det også to prodekaner, begge er faglige ansatte fra avdelingen og har en gitt prosent av sin tid som prodekaner. Prodekanene fungerer i hovedsak som faglige ledere på avdelingsnivå og som lederstøtte for dekanen. Seksjonsledere rapporterer til dekan, og man har egen administrasjonssjef på avdelingsnivå. Det må imidlertid påpekes at Gjøvik er en betydelig mindre organisasjon enn HiOA (3400 studenter og 370 tilsatte), noe som selvfølgelig reduserer kompleksiteten.

Høgskolen i Telemark har uttrykt ønske om universitetsstatus innen 2016, og selv om de er noe mindre kan de på grunn av denne ambisjonen likevel anses som en relevant institusjon for HiOA å sammenligne seg med. HiT har enhetlig ledelse på alle styringsnivåer, og ledere på alle nivåer er ansatt på åremål. Rektor er øverste leder, og det finnes to viserektorer – viserektor for utdanning, samt viserektor for FoU. De har et overordnet strategisk ansvar for disse områdene for hele institusjonen, men har også personalansvar for en egen seksjon sentralt (utdanningsseksjonen og FoU-seksjonen). Utdannings- og FoU-seksjonene er også begge en del av fellesadministrasjonen som ledes av rektor. HiT har også en direktørfunksjon sentralt som rapporterer til rektor og har ansvar for støttefunksjonene – dvs enhetene for økonomi, personal, IT, arkiv og teknisk drift – hver av disse enhetene har også en egen leder.

Organisasjonen er videre delt i åtte driftsenheter (fakultet). Hvert av fakultetene har en dekan og egen fakultetsadministrasjon som ledes av en administrasjonssjef som også har personalansvaret. Det er dekanene som har det helhetlige ansvaret på fakultetsnivå. Man har imidlertid valgt bort pro/visedekan-rollen og har i stedet en instituttleder som er pekt ut av rektor som fungerer som dekanens stedfortreder ved behov.

2.3.1 Hva kan HiOA lære av disse institusjonene

Det har vært vanligere å ha enhetlig ledelse på fakultetsnivå enn på institusjonsnivå, også for institusjonene som har delt ledelse på toppen (Bleiklie et al., 2006)¹. Når man ser nærmere på organiseringen ved de ulike norske institusjonene, kommer det ganske tydelig frem at er at det kan være relativt stor variasjon i hvordan man organiserer fakultetsnivå – både i forhold til styring og ledelse, men også i forhold til hvor mye administrative ressurser det finnes på fakultetsnivå. Denne variasjonen finner vi også innad i enkeltinstitusjoner da det

¹ En nylig oversikt utført av Forskerforbundet viser at blant statlige akkrediterte høgskoler er tilsatte enhetlig leder på dette nivået mest vanlig (kun Samisk Høgskole som har valgt leder på dette nivået). Blant universiteter og vitenskapelige høgskoler finner alle variasjoner av valgt/tilsatt og enhetlig/delt, mens flertallet av institusjonene har tilsatt enhetlig leder. (Forskerforbundet, 2014).

kan være ulikheter når det gjelder ulike fakulteter (her vil selvfølgelig det enkelte fakultets størrelse også ha stor betydning hva gjelder administrativ organisering og ressursbruk).

Ut i fra erfaringene på disse lærestedene framstår det ikke som at en styringsstruktur hvor prorektorer også har administrativ ansvar er veldig vanlig blant de institusjonene som har valgt enhetlig ledelse, og at man på fakultetsnivå i liten grad kan finne kopi av ledelsesmodellen sentralt.

Det man kan observere er at også institusjonene med enhetlig ledelse i noen tilfeller har beholdt direktørfunksjonen eller noe som tilsvarer denne på sentralt hold (og også på fakultetsnivå). Ved HiT har man prorektorer som også har administrativ ansvar, men der har man valgt bort pro/visedekanroller på fakultetsnivå og har i stedet egne administrasjonssjefer som leder fakultetsadministrasjonene.

2.4 Erfaringer fra relevante europeiske læresteder

Når det gjelder erfaringer fra andre europeiske læresteder har vi her valgt å se nærmere på institusjonene som ble brukt som eksempler i rapport nr. 2 fra NIFU, men har her først og fremst fokusert på institusjonene som har valgt å ha administrasjon på fakultetsnivå. Eksempelvis har Linnéuniversitetet valgt å konsentrere administrative ressurser på instituttnivå og ikke på fakultetsnivå, og er dermed ikke et relevant eksempel å bruke i denne diskusjonen.

Noen av institusjonene som diskuteres her har en «schools» løsning. Argumentet for å inkludere disse som relevante eksempler er at når det gjelder administrativ organisering og styringsnivåer, kan relevante aspekter identifiseres uavhengig av faglig inndeling. Det som er avgjørende her er hvorvidt dette mellomnivået også representerer et eget styringsnivå og om det finnes administrative ressurser på det nivået.

Metodisk er denne delen i hovedsak bygget på sekundærressurser, samt tilgjengelig informasjon på nettsidene. Dette betyr at vi ikke har samlet inn ny empirisk informasjon.

2.4.1 KTH

KTH var en av de institusjonene som ble diskutert i mer detalj i den forrige rapporten, og er også relevant i denne sammenheng. KTH er inndelt i ulike schools, som også fungerer som administrative enheter.

Som nevnt i den forrige NIFU rapporten (Lekve, Elken, et al., 2014), har «schools» en dekan som har ansvar for den daglige driften på dette nivået, med prodekaner som nestledere. I noen tilfeller har det blitt opprettet egne prodekaner for spesifikke utdanningsretninger. Dekanene ved KTH er valgt for fire år, og deres posisjon er beskrevet som forholdsvis svak (Geschwind et al., 2010). I tillegg har man direktør-stillinger som har ansvar for utdanningsprogrammene (en for lavere grad og mastergradsutdanningene, og en egen direktør for doktorgradsutdanningene), samt en egen administrasjonssjef. Det er variasjon i hvordan de ulike schools er organisert. Det fremkommer også at schools er forholdsvis autonome enheter (mer om kontrakts-forholdet mellom schools kan finnes i fase 2 rapporten fra NIFU).

Med hensyn til betraktninger rundt administrativ organisering på fakultetsnivå, så kan HiOA spesielt legge merke til variasjonen innad i organisasjonen, samt organiseringen av de

vertikale styringslinjene – hvilke styringslinjer ønsker man å skape mellom fakultetet og sentralt hold, hvor autonome bør fakultetene være, og hva det vil bety for dekanenes rolle.

2.4.2 Chalmers

Ved første øyenkast ser det ut som Chalmers kun opererer med to styringsnivåer – sentralt og de 18 ulike instituttene, det er også disse som står tydeligst på organisasjonskartet. Men organiseringen er allikevel sammenlignbar, da instituttene også er delt opp videre i faglige avdelinger med egne ledere. Da administrasjonen er konsentrert på instituttnivå kan dette defineres som mellomnivået. Dette er det som skaper grunnlaget for sammenligning med HiOA.

Da Chalmers er en stiftelse, betyr dette at høyeste besluttsende organ er styret for *Stiftelsen Chalmers tekniska högskola*. De har overordnet ansvar for strategiske avgjørelser for institusjonen. Styret er ansvarlige for overordnet planlegging, og rektor og rektoratet er underlagt styret. Rektor er tilsatt for 4 år, og det ble annonsert i januar 2015 at nåværende rektor ikke vil søke for en tredje periode. Chalmers har en pro-rektor og fem viserektorer med ulike ansvarsområder. I tillegg har rektor en stab med ulike direktør- og rådgiverfunksjoner. Viktigste organ sentralt hvor ansatte er representert er Senatet.

De 18 instituttene på Chalmers er forholdsvis autonome og det er stor variasjon med hensyn til instituttenes størrelse. Alle instituttene ledes av en instituttleder, som også har vise/pro-ledere på instituttnivå. Instituttlederen har ansvar for den daglige driften, men hvert institutt har også en administrativ leder. Chalmers har etablert åtte temaområder hvor de skal prestere fremragende, såkalte «*areas of advance*». Disse temaområdene skal koordinere utdanning, forskning og innovasjon, men med hovedfokus på vitenskapelig fremragenhet. Videre er formålet med temaområdene å sikre kommunikasjon og koordinering mellom personer. Temaområdene har også noe administrativ kapasitet. I en studie som blant annet så på organisering av Chalmers utført i 2010 ble det påpekt at siden temaområdene kom i tillegg til de eksisterende styringslinjene, opplevde ansatte at instituttenes rolle og funksjon ble mindre tydelig (Geschwind et al., 2010).

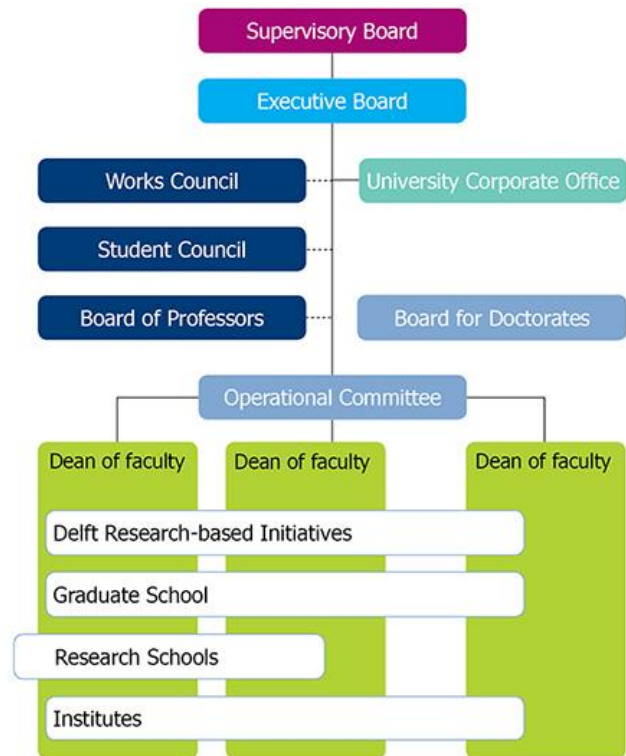
Erfaringene fra Chalmers viser betydningen av prinsippene om forenkling og koordinering. Koordinering på tvers av ulike funksjoner er viktig for å sikre samarbeid, og prinsippet vil også være gjeldende for administrativ organisering. Der ulike styringslinjer og funksjoner begynner å overlape og skape doble strukturer og linjer, vil dette også kunne skape forvirring og utydelighet.

2.4.3 Delft

Som nevnt i fase 2 rapporten, er mye av organisasjonsstrukturen ved Delft bestemt av et nasjonalt lovverk. Styret (Supervisory board) oppnevner et «*executive board*» etter konsultasjoner med organer som representerer ansatte og studenter. Executive board fungerer da som ledergruppe for Delft og består av tre personer – president, visepresident og visepresident for utdanning. Ledergruppen har også det administrative ansvar for institusjonen. Medlemmene som oppnevnes kan både komme fra selve institusjonen, eller ha ledererfaring fra andre institusjoner.

Fakultetene ledes av dekaner som har enhetlig og overordnet ansvar på fakultetsnivå, og som er tilsatte. Hvert fakultet har en egen ledergruppe som også inkluderer studiedirektør, men hovedansvaret ligger hos dekanen. De administrative funksjonene på fakultetsnivå sorterer inn under «Support Services» - dette gjelder ulike oppgaver som økonomi, HR, IT, studiesaker, osv. Alle disse funksjonene er underordnet dekanen. Dekanene og ledergruppa (executive board) møter jevnlig i det som kalles «operational committee».

Selv om denne organiseringen er ganske annerledes enn hvordan HiOA er organisert (spesielt med hensyn til oppgavedelingen mellom dekan og pro-/visedekan), kan det være verdt å merke seg at det fremheves at dekan-rollen er styrket med nåværende organiseringen (Geschwind et al., 2010).



2.4.4 *Ecole Polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)*

Som rapporten i fase 2 påpekte har man ved EPFL hatt et fokus på rollefordelingen mellom president og fire visepresidenter. Presidenten har etter hvert fått en med utadrettet rolle som beskrives som en karismatisk leder (Lekve, Elken, et al., 2014, p. 71). Visepresidentene har i større grad fått ansvaret for den daglige driften av organisasjonen. Sentralt opererer man med såkalte horisontale dekaner som har ansvar for enkelte funksjoner sentralt under visepresidenten for studiesaker.

Organisasjonsmessig er EPFL organisert i syv «schools». En «School» ledes av dekan, og dekanens kontor har en egen administrativ stab. Dekanen har egen administrativ leder som fungerer som lederstøtte. I tillegg har hver School en leder for studiesaker. Dekan har også en visedekan som har spesifikke faglige oppgaver. Fakultetsledergruppen inkluderer dekan, instituttledere, samt seksjonsdirektører og en administrativ ansatt. Selv om denne form for organisering kan gi god fleksibilitet, er det også påpekt at matriseorganiseringen er blitt for kompleks, spesielt hva gjelder styringslinjer (Geschwind et al., 2010).

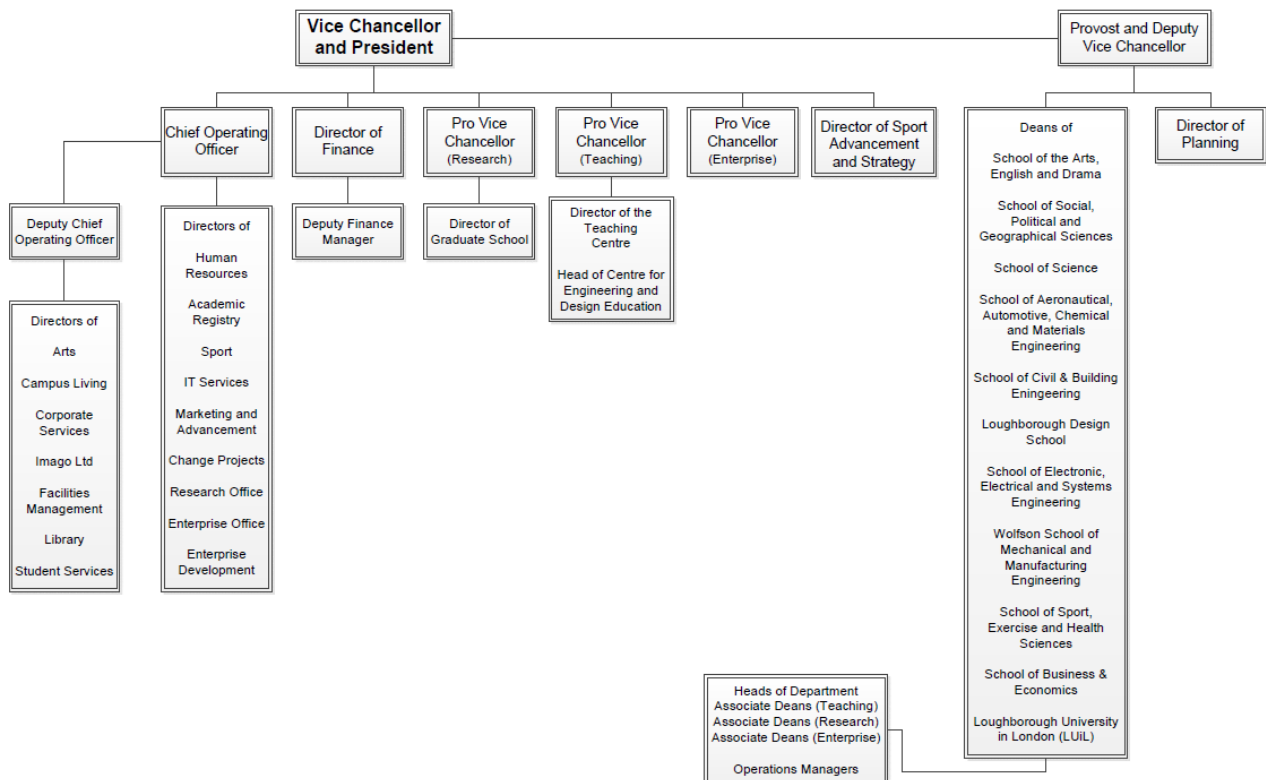
Totalt sett framstår organiseringen av administrasjonen betydelig annerledes enn HiOAs vedtatte organisering. Samtidig viser det totale bildet betydningen av lederens personegenskaper som skal til for å sikre de endringene som ønskes.

2.4.5 *Loughborough University*

Som nevnt i fase 2 rapporten ble Loughborough omorganisert etter «schools»-prinsippet i 2011. Denne omorganiseringen fjernet også et nivå i organisasjonen. På nåværende tidspunkt finnes det 21 «schools» og institutter (*department*), samt rundt 40 forskningsenheter. På den måten har organisasjonen også ganske ulike organisasjonsformer

ved siden av hverandre og man kan se at den siste omorganiseringen fra 2011 ikke har ledet til et betydelig enklere organisasjonskart.

Universitetskansler (chancellor) er en mer symbolsk funksjon og har mindre å gjøre med den daglige driften av institusjonen. Universitetet ledes av en visekansler/president (vice chancellor), samt tre visekanslere for utdanning, forskning og akademisk virksomhet. Visekanslerne har enhetlig ansvar for sitt område på institusjonsnivå – dette innebærer både strategisk ansvar og driftsansvar. Visekanslerne er også dem som kommuniserer strategi mellom universitetsstyret og nedover i organisasjonen. Under visekansler finnes det også en økonomidirektør (*director of finance*), en direktør som har ansvar for støttefunksjonene og drift (*chief operating officer*), samt en direktør for universitetsidrett.



Det overordnede administrative ansvaret på sentralt hold har provost – som kan oversettes som stedfortredende visekansler (*deputy vice chancellor / provost*). Provost har også en egen direktør for planarbeid. Provost fungerer som bindeleddet til dekanene.

På schools/institutt-nivå er det dekan (i noen tilfeller kalt instituttleder – *head of department*) som har et overordnet faglig og administrativ ansvar. Dekan rapporterer direkte til provost. Administrasjonen på schools nivå har en koordinator som sikrer sammenhengen mellom de administrative funksjonene, de tekniske funksjonene og driftsfunksjonene. Dekanen/lederen har også en egen administrativ støttefunksjon. Ved noen schools/institutter har man også en prodekan (for eksempel for forskning).

Ved Loughborough er det ingen tydelig prodekan-rolle med hensyn til administrasjon, og administrasjonen på dette nivået (schools) er underordnet dekan/leder, som da har en administrerende koordinator til dette formålet. En viktig aspekt å ta med her er at

endringsprosesser ikke har den samme effekten på ulike organisatoriske enheter, da man fortsatt kan finne både institutter og schools.

2.4.6 *Hva kan HiOA lære fra disse europeiske lærestedene*

Hovedkonklusjon er at man kan identifisere stor variasjon i organisering på fakultets/schools nivå i disse institusjonene. Det kan imidlertid sies at i de institusjonene vi har sett på, er det mer typisk med egen administrativ leder som fungerer som støtte til dekanen. Som ved de norske institusjonene, kan man også her se variasjon internt og at man kan i noen tilfeller se hvordan gamle og nye strukturer eksisterer sammen. En annen sentral konklusjon er at dette nivå i disse institusjonene har noe ulik autonomi. Dette peker på betydningen av å diskutere hvor «sterk» dekanens rolle skal være.

3 Avsluttende diskusjon

Man kan grovt skille mellom to ledelseslogikker for høyere utdanningsinstitusjoner. Den ene setter fokus på det kollegiale og «bunntunge» der hele organisasjonen er løst koblet (Clark, 1983; Weick, 1976). Den andre kan beskrives som mer strategisk der man styrker kapasiteten sentralt, styring skjer i større grad ovenfra og ned (Waugh, 2003). Virkeligheten er imidlertid ofte preget av hybride tilnærminger der disse to logikkene eksisterer side ved side. Videre er endringsprosesser ofte komplekse og ikke entydige. Selv om man introduserer nye styring- og ledelsesmodeller, kan man ofte finne at gamle former for styring og organisering beholdes som uformelle praksiser (Bleiklie, Høstaker, & Vabø, 2000). Dette er aspekter som bidrar til at organisasjonsmodeller ofte blir mer komplekse enn hva man kan lese av organisasjonskartet. Noen av eksemplene over viser hybride løsninger mellom nye og gamle ledelses- og organiseringsstrukturer. For eksempel har noen av de norske institusjonene beholdt direktørstillingen både på institusjonsnivå og fakultetsnivå selv om de har gått over til enhetlig ledelse, og ved Loughborough har man både *schools* og *departments* side ved side.

Forskning på styring og ledelse på fakultetsnivå har løftet fram kompleksiteten i lederrollen på dette mellomnivået. Fakultetsledelse må hente legitimitet fra de ansatte ved fakultetet, og må samtidig stå til ansvar ovenfor ledelsen på institusjonsnivå (Hellowell & Hancock, 2001). Uavhengig av valgt ledelsesmodell vil fakultetsledelse stå i et spenningsforhold mellom faglig og administrativ logikk.

Oversikten i dette arbeidsnotatet er på langt nær uttømmende med hensyn til alle institusjonene som finnes, men vi kan likevel trekke noen konklusjoner om hvordan høyere utdanningsinstitusjoner organiserer fakultetsnivået hva gjelder spenningsforholdet mellom faglig og administrativ logikk, og så framheve noen spesifikke aspekter som bør legges i grunn for en diskusjon om organisering.

Store ulikheter i organisering. Et blikk på norske høyere utdanningsinstitusjoner som ikke ble inkludert i denne oversikten (som for eksempel fortsatt har delt ledelse sentralt) viste at organiseringen på fakultetsnivå varierer betydelig, og det finnes en stor mengde ulike modeller for hvordan fakultetsnivå organiseres – både i forhold til faglig ledelse, men også i forhold til den administrative kapasiteten som finnes og hvordan dette styres.

Variasjoner finnes selvfølgelig først og fremst mellom institusjoner, men det er interessant at man også innad i den enkelte institusjon finner variasjoner i organisering, f.eks. på fakultetsnivå. Selv om man har en overordnet «NTNU-modell», kan man likevel finne variasjoner i hvordan denne modellen utøves lokalt ved de ulike fakultetene på NTNU. Organiseringen på fakultetsnivå fungerer sjelden som blåkopi av organisering på institusjonsnivå, også i institusjonene som NTNU der man har enhetlig ledelse, og prorektorene har administrativt ansvar sentralt. Dette kan sies til å ha sammenheng med ulike ledelsesfunksjonene på disse nivåene

Linjer vs arenaer. Dette handler også om hvorvidt deler av organiseringen bør tenkes i forhold til linjer, eller om behovet for koordinering i mange tilfeller kan dekkes ved å skape møtarenaer/nettverk. I fase 2 rapporten ble det for eksempel lagt vekt på at det å skape nettverk mellom ulike nivåer er noe som kan bidra til å løse koordinerings- og kommunikasjonsproblemer.

Vedvarende funksjoner etter endring. Etter en omorganisering, hvor enkelte funksjoner eller roller er fjernet eller faset ut fra organisasjonskartet, vil de samme behovene likevel måtte imøtekommes på ulike styringsnivåer dersom endringsprosessene ikke gjøres på alle nivåer samtidig og med omfattende skifter i ansvarsområder. Noen av institusjonene vi har brukt som eksempler har gjennomgått omorganiseringer – og erfaringene viste at det finnes spor av gamle organiserings- og ledelsesformer.

Et eksempel som kan brukes her er problematikken identifisert i den første rapporten om HiOA. I Fase 1 rapporten ble behovene for administrativ støtte noe som instituttledere framhevet, noe som kan anses som et resultat av at administrasjonen ble flyttet oppover til fakultetsnivå. Når administrasjonen i tillegg gikk gjennom en profesjonaliseringsprosess i hele sektoren (Gornitzka & Larsen, 2004), mistet instituttene en sekretærfunksjon. På den måten er dette et godt eksempel på behov som ikke forsvinner etter omorganisering.

Administrativ lederfunksjon. På samme måten viser erfaringene fra NTNU at selv om man innfører enhetlig ledelse på fakultetsnivå, har det likevel vært et behov for en funksjon som har et administrativt ansvar, eller koordineringsansvar på det nivået og som kan bidra til dekanens arbeid. Man kan da reise spørsmål om prodekanene bør ivareta det administrative ansvaret, eller om en koordinatorfunksjon med et rent administrativt ansvar vil være mest effektivt?

Svaret er knyttet både til vurderinger av hvordan man skal fordele ansvar på fakultetsnivå – hvem som står ansvarlig for strategisk utvikling, hvem som er ansvarlig for driften, og for eksempel hvem som har en mer utadrettet rolle. I tillegg har dette også relevans for en bredere debatt om hvilken rolle fakultetsnivå som styringsnivå bør ha - hvor «sterk» dekanrollen (og prodekanrollene) er i forhold til instituttledelse og sentral ledelse.

Modeller vs praksis – behov for fleksibilitet. Det er spesielt erfaringene ved EPFL som framhever betydningen av ledernes personlige egenskaper. Dette er imidlertid også noe som har kommet fram i norsk forskning, om ledelsen på andre nivåer enn fakultetsnivå. Blant annet så har en nylig norsk studie om instituttledere vist at personlige egenskapene til ledere betydde mer enn deres formelle rolle (Møthe, Ballangrud, & Stensaker, 2015). En evaluering av styringsmodeller i Norge (Stensaker et al., 2013) pekte på at når det gjaldt strategisk kapasitet hadde oppmerksomhet rundt ledelse og styring ved det enkelte lærested større betydning enn selve modellen. Det at ledere er ulike framhever også behovet for fleksibilitet.

Eksemplet NTNU viser også betydningen av en viss fleksibilitet på fakultetsnivå. Slik fleksibilitet åpner opp for at man kan tilpasse de enkelte funksjoner/roller i forhold til gitte behov og at det også er rom for at nye funksjoner kan komme til (men da kanskje helst utenfor «linja»). Spørsmålet her er forholdet mellom sentralt hold og fakultetsnivå, og hvordan myndighet og autonomi fordeles. Dette er også knyttet til punktene over om fakultetenes autonomi og dekanenes rolle.

Eksemplene i dette notatet viser ingen tydelig trend for hvordan administrasjon på fakultetsnivå organiseres, men det er en viss tendens til at flere av institusjonene på fakultetsnivå har en eller annen form for *administrasjonskoordinator* som støtter dekanen. Men igjen er også disse modellene ulike. En forsiktig konklusjon kan være at løsningen som velges for administrativ organisering på fakultetsnivå bør være lokal og tilpasset til institusjonenes egenart, samt ha legitimitet blant de ansatte. Det vil også være av betydning å se nærmere på hva et eventuelt administrativt ansvar vil bety for prodekanens øvrige roller som f.eks. utadrettet arbeid, og også hvordan en sann fordeling vil virke inn på dekanens funksjon.

Referanser

- Bleiklie, I., Høstaker, R., & Vabø, A. (2000). *Policy and Practice in Higher Education. Reforming Norwegian Universities*. London: Jessica Kingsley.
- Bleiklie, I., Tjomsland, M., & Østergren, K. (2006). Ledelse og styringsformer ved universiteter og høyskoler In S. Michelsen & P. O. Aamodt (Eds.), *Kvalitetsreformen møter virkeligheten* Oslo: NFR / Rokkansenteret / NIFU STEP
- Clark, B. R. (1983). *Higher Education systems: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Forskerforbundet. (2014). Forskerforbundet: Oversikt over styringsforom ved tsatlige universiteter og høyskoler per januar 2014 *Skriftserien* (Vol. nr 6.).
- Geschwind, L., Arnold, E., Hellman, J., Allinson, R., Good, B., & F, Z. (2010). KTH School organisation. Evaluation report: Technopolis
- Gornitzka, Å., & Larsen, I. (2004). Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities. *Higher Education*, 47(4), 455-471. doi: 10.1023/B:HIGH.0000020870.06667.f1
- Hellawell, D., & Hancock, N. (2001). A case study of the changing role of the academic middle manager in higher education: between hierarchical control and collegiality? *Research papers in Education*, 16(2), 183-197.
- Hope, K. L., Ringkjøb, H.-E., & Rykkja, L. H. (2008). Evaluering av styring og ledelse ved NTNU. Bergen Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier.
- Kunnskapsdepartementet. (2014). Tilstandsrapport for høyere utdanning 2014. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Lekve, K., Elken, M., Røsdal, T., & Gleinsvik, A. (2014). HiOAs organisasjonsdesign for fremtiden: Ekstern underveisevaluering av styring og ledelse, faglig og administrativ organisering, Høgskolen i Oslo og Akershus - Fase 2 (Vol. 29/2014). Oslo: NIFU
- Lekve, K., Kyvik, S., Stensaker, B., Vabø, A., Elken, M., & Røsdal, T. (2014). HiOA underveis mot strategiske mål? Ekstern underveisevaluering av styring og ledelse, faglig og administrativ organisering, Høgskolen i Oslo og Akershus *NIFU Rapport* (Vol. 2014/14). Oslo: NIFU.
- Møthe, S., Ballangrud, B. O. B., & Stensaker, B. (2015). The values and visions of the professional department head: not so different from the past? *International Journal of Educational Management*, 29(3), 298-308. doi: 10.1108/IJEM-05-2014-0061
- Stensaker, B., Vabø, A., Frølich, N., Bleiklie, I., Kvam, E., & Waagene, E. (2013). Styring og strategi. Betydningen av ulike styringsmodeller for lærestedenes strategiarbeid (Vol. Rapport 43/2013). Oslo NIFU.
- Waugh, W. L. (2003). Issues in University Governance: More "Professional" and Less Academic. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 585(1), 84-96. doi: 10.1177/0002716202238568
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Sciences Quarterly*, 21(1), 1-19.

Nordisk institutt for studier av
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic Institute for Studies in
Innovation, Research and Education

www.nifu.no