



# FAGLEG ORGANISERING OG LEIING I HVL

Notat til innspelsveke

## Samandrag

Dette notatet er ei kortfatta førebels oppsummering av arbeidet i prosjekt fagleg og administrativ organisering, delprosjekt «Fagleg organisering og leiing». Notatet er eit grunnlag for dialog i samband med innspelsveke på dei ulike campus i veke 42. Ein er særleg på jakt etter tilsette sine vurderingar av to basismodellar for fagleg organisering – profesjonsmodellen og kunnskapsområdemodellen, samt to prinsipielt ulike modellar for leiing, der skilnaden særleg omhandlar prorektorrolla og korleis ein forstår einskapleg leiing.

Delprosjektgruppe DP2  
kristenb@hisf.no

## Mandat

Delprosjektet vårt har ansvar for korleis den nye høgskulen kan organiserast fagleg, og kva leiarroller som følgjer av den på ulike nivå.

Me skal utarbeide forslag til modellar og leiarstrukturar som skal på høyring i HVL, og handsamast i interimsstyret i to omgangar.

## Prosjektgruppe

Prosjektgruppa har til no hatt eitt fysisk to-dagarsmøte og fem nettmøte. Me har vore gjennom ein utviklingsprosess der me har nærma oss arbeidet og oppdraget stegvis. Prosjektgruppa består av:

- Wiggo Hustad, delprosjektleder, HiSF
- Tarald Seldal, HiSF
- Svein Abrahamsen, HSH
- Hellen Dahl, HSH
- Nils-Ottar Antonsen, HiB
- Silje Valde Onsrud, HiB
- Svein Ove Eikenes, sekretariatet
- Kristen Stæger-Breisnes, sekretariatet

I det følgjande gjer vi greie for vår inngang til arbeidet, korleis vi har jobba, og kor me er no – og kva me ønskjer innspel på.

## Fageleg organisering:

Me har tatt utgangspunkt i Fusjonsavtalen og sett på kva føringar, premiss og prisnipp som ligg der av strukturell og leiingsmessig verdi - både i måla, ambisjonane og andre utsegn.

Ambisjonar for HVL:

- byggje sterkare og meir solide fag- og forskingsmiljø som set spor både nasjonalt og internasjonalt
- ta ein nasjonal leiarposisjon på område der vi er gode og der vi som ny institusjon kan byggje oss vidare opp
- vidareutvikle studiestadane slik at regionrolla vert teken betre vare på enn i dag.
- svare betre på dei omstillings- og endringsbehova som vil komme
- bli ein konkurransedyktig og attraktiv institusjon for studentar og fagpersonar

Me har brukt tid på å sortere og rangere dei ulike utsegna, og me har sett dei opp i mot nokre prinsipielle grunnmodellar for korleis ein kan organisere høgare utdanningsinstitusjonar.

Desse prinsipielle modellane kan forenklast slik:

- **Vitskapsområde/disiplinprinsippet**
  - Her ligg tydelege vitskapsområde/-disiplinar til grunn
  - Organisering på nivå 2 gjeld vitskapsområdet, på nivå 3 vitskapleg disiplin
  - Spørsmål vi har stilt oss: har vi tydelege vitskapsområde og disiplinlar?
- **Profesjonsprinsippet (sektororientert)**
  - Her står utdanningane i sentrum, og formålet er utvikling og formidling av kunnskap og kompetanse for dei sentrale samfunnssektorane
  - Spørsmål vi har stilt oss : kan alle fagområde knytast til ein slik grunnmodell?
- **Kunnskapsområdeprinsippet**
  - Her står store kunnskapsfelt/tematiske spørsmål i sentrum, gjerne på tvers av fag
  - Spørsmål vi har stilt oss : Korleis ivareta disiplinlar og profesjonar?

1

Etter å ha testa utseger i fusjonsplattforma (20 utseger om kva HVL skal bli) er prosjektgruppa av den oppfatninga at ei rein disiplinorientering ikkje er å føretrekke for HVL. Disiplinfaga kan ivaretakast og utviklast i dei to attståande prinsippmodellane:

- **Profesjonsprinsippet (sektororientert)**
- **Kunnskapsområdeprinsippet**

Desse har me no gått vidare med.

- 
- <sup>1</sup> **Vitskapsområde/disiplinprinsippet**

Ei fagleg organisering etter vitskapsområde eller disiplin er på mange måtar det tradisjonelle «universitetet». Her ligg tydelege vitskapsområde/-disiplinar til grunn for organiseringa, med vitskapsområde som typiske fakultet og disiplinlar som institutt.

- **Profesjonsprinsippet (sektororientert)**

I eit universitet (eller ein stor høgskule) organisert etter profesjonsprinsippet er det utdanningane som står i sentrum, og da særleg dei utdanningane som rettar seg mot utvikling og formidling av kunnskap og kompetanse for dei sentrale samfunnssektorane.

- **Kunnskapsområdeprinsippet**

Kunnskapsområdeprinsippet set store kunnskapsfelt/tematiske spørsmål i sentrum, gjerne på tvers av fag. Det er typisk dei store samfunnsutfordringane der eitt fag eller ein profesjon ikkje sit på verken dei gode spørsmåla eller dei gode svara.

## Profesjonsprisnippet

For dette har me utarbeidd to alternative modellar:

- Ein høgskule med 3 fakultet med vekt på profesjonane, og disiplinfga innarbeidd i desse
- Ein høgskule med 4 fakultet, med disiplinfga som eige fakultet

Me ser at dette prinsippet er godt i høve til:

- Universitetsstatus med ein profesjons- og arbeidsretta profil
- Studentar og jobbrelevans
- Regionalt samarbeid om praksis
- Profesjonsretta innovasjon
- Lokal eigenart

Me ser at modellen er svakare i høve til:

- Dynamikk, spenst, nyskaping og synlegheit i nasjonalt bilete
- Tverrfaglegheit

## Kunnskapsområdeprinsippet

Også her har me utarbeidd to modellar:

- Ein høgskule med 3 fakultet med vekt på store kunnskapsområder
- Ein høgskule med 4 eller 5 fakultet

Me ser at denne modellen er god i høve til:

- Open – fleksibel modell, som toler endring
- Ivaretek sentrale element i plattformar
  - Nyskapande – synleg som høgskule/universitet
  - Svarer godt på det me meiner er viktige endrings- og omstillingsbehov
  - Tverrfagleg – komplementaritet
  - Ivaretek regionalt samarbeid
  - Tett på samfunns-arbeids og næringliv
- Godt eigna til å ivareta og utvikle disiplinfga
- PhD i grensesnitt mellom disiplinær og breie samfunnsspørsmål

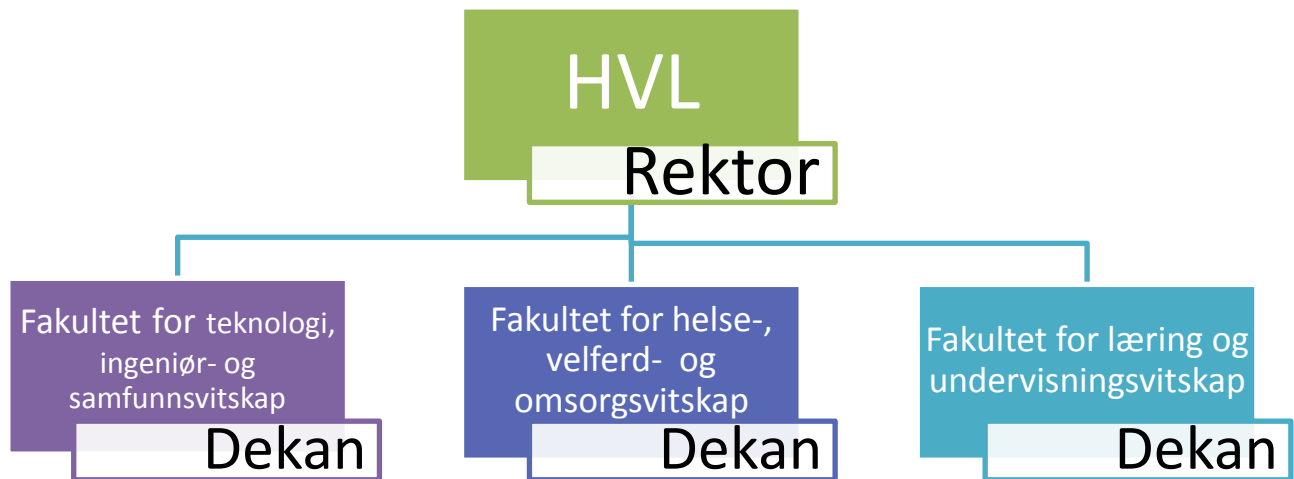
Me ser at modellen har utfordringar knytt til:

- Meir utfordrande å implementere (organisasjonens endringsvilje)
- Kopling mellom nivå 2 og 3 (fagleg og administrativt)
- Disiplinmiljø på nivå 3 og relevante leveransar på tvers av fakultet

Av andre diskusjonar knytt til fagleg organisering er gruppa sams om å tilrå at nemninga «Fakultet» gjeld for nivå 2. Når det gjeld nivå 3 ser prosjektgruppa ulike nemningar og tilnærmingar i arbeidet vidare: td. Institutt, Schools of, mm.

## Modellar med illustrative nemningar<sup>2</sup>

Profesjonsmodell - alt. A

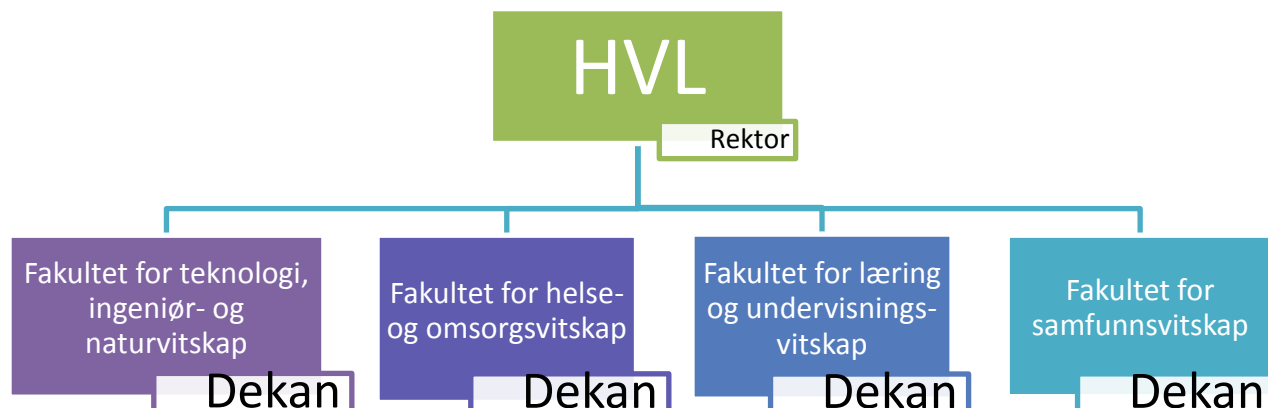


Her har me 3 fakultet med omsetning på 600 mill NOK. 500 - 600 tilsette er i kvart fakultet, og dei har om lag 4000 – 6000 studentar. Namna på fakulteta er ikkje direkte knytt til den tyngste profesjonsutdanninga<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Fakultetsnemningane er illustrative, men med utgangspunkt i faglege trekk ved institusjonane i HVL.

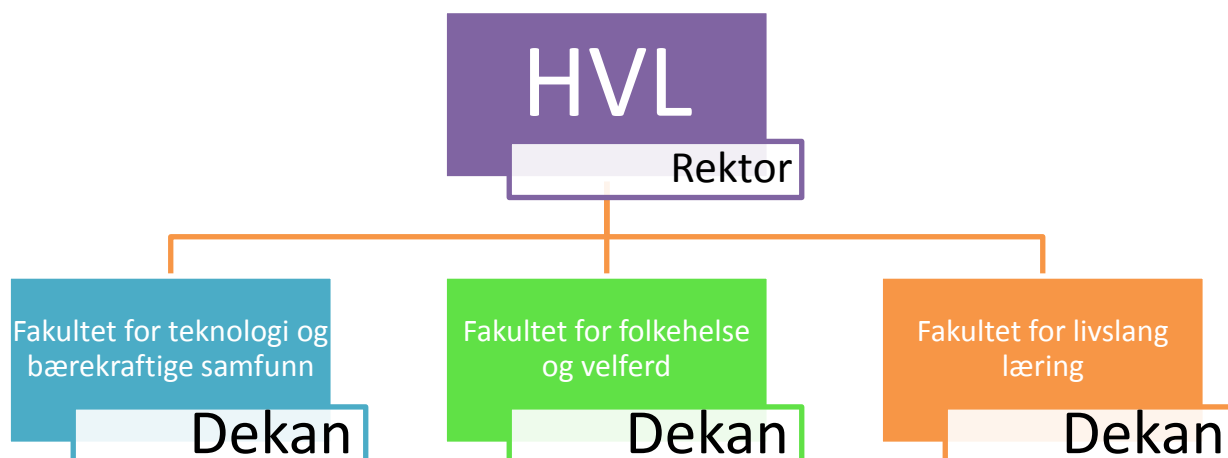
<sup>3</sup> Tal er baserte på totalbudsjett for HVL, tal tilsette og tal studentar samla. Avhengig av om det vert 3, 4 eller fleire fakultet vil tala variere.

## Profesjonsmodell – alt B



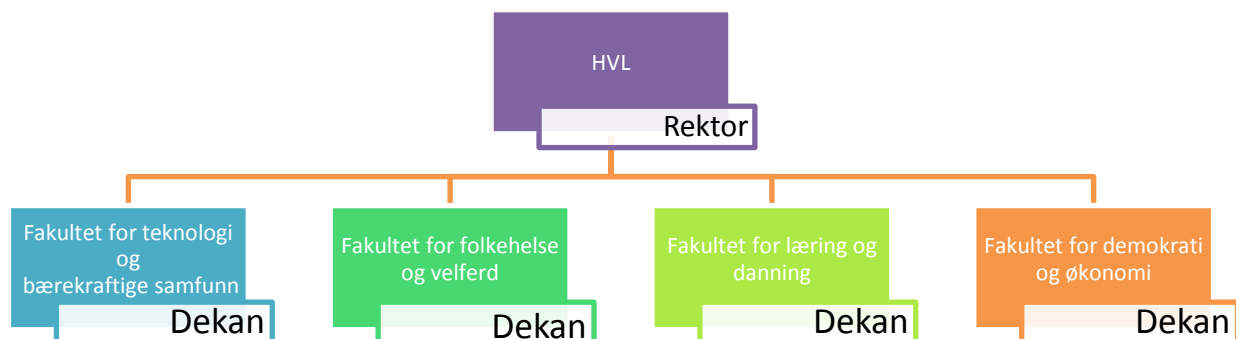
Her har me 3 fakultet med omsetning på 400 mill NOK. 300 – 500 tilsette er i kvart fakultet, og dei har om lag 3000 – 5000 studentar. Namna på fakulteta er ikkje direkte knytt til den tyngste profesjonsutdanninga.

## Kunnskapsområde – alt A



Her har me 3 fakultet med omsetning på 600 mill NOK. 500 - 600 tilsette er i kvart fakultet, og dei har om lag 4000 – 6000 studentar. Namna på fakulteta er knytt til store kunnskapsområde.

## Kunnskapsområde – alt B



Her har me 4 fakultet med omsetning på 400 mill NOK. 300 – 500 tilsette er i kvart fakultet, og dei har om lag 3000 – 5000 studentar. Namna på fakulteta er knytt til store kunnskapsområde.

### Spørsmål:

Ut i frå dei to grunnmodellane (profesjons- og kunnskapsområde) og det som ligg i Fusjonsavtala:

- I kva modell meiner de at HVL kan vekse og nå måla sine best?
- Kva prinsipp bør leggast til grunn for organisering på nivå 3 (institutt)?

## Leing:

I mandatet til delprosjektet er spørsmålet om leing stilt før spørsmålet om fagleg organisering. I vårt arbeid har vi vurdert fagleg organisering først, sidan dette har innverknad på val av modell for fagleg og administrativ leing.

Prosjektgruppa har tatt utgangspunkt i Fusjonsavtalen kor det står klart:

- Høgskulen på Vestlandet skal ha normalmodellen for leing etter universitets- og høgskulelova. Det inneber tilsett rektor og ekstern styreleiar
- Det skal vere ein prorektor i kvar nærregion som på vegner av rektor har ansvar for regional utvikling i nærregionen. Prorektorane skal òg ha eit funksjonsansvar på institusjonsnivå, som t.d. kan vere utdanning, forskning, innovasjon, internasjonalisering eller digitalisering
- Høgskulen på Vestlandet skal ha gjennomgåande leing og eins leing på alle nivå
- Høgskulen på Vestlandet skal ha strategisk fagleg og administrativ leing på fleire nivå i nærregionane.
- Tilsette skal ha nærleik til fagleg leing og personaleleing.
- Som hovudregel skal leiarar i den nye institusjonen ha personalansvar for ikkje fleire enn 20-30 tilsette

Heilt sentralt i val av modellar for leing står det valet ein har gjort om einskapleg leing gjennom val av tilsett rektor med fagleg og administrativt ansvar. Praxis i akademiske institusjonar er typisk at ein skil det faglege og administrative ansvaret delvis alt på nivå 1, altså frå rektor si leiargruppe. Vi fremmer to modellar der det eine bryt med slik praksis.

I alternativ A – som er ein kvasimodell med omsyn til einskapleg leing – men mest typisk for samanliknbare institusjonar, finn ein både faglege og administrativt tilsette på nivå 1, og såleis som medlemmer i rektor si leiargruppe<sup>4</sup>.

I alternativ B – som er prinsippelt einskapleg på nivå 1 – er det overordna administrative ansvaret (verksemdsstyring) lagt til ein prorektor<sup>5</sup>. Vi strekar under at dette er illustrasjonar for å løfte fram viktige prinsipp om at HVL er ein akademisk institusjon som har ei fagleg forankra leing på alle nivå.

Begge modellane for leing reiser fleire spørsmål, både med omsyn til kompetanse (tilgang/rekruttering), kapasitet og ivaretaking av gjennomgåande ansvar og nærregionansvar. Val av modell for fagleg organisering har mest å seie for dekanrolla (nivå 2), medan innrettinga av prorektorrolla vil ha mykje å

---

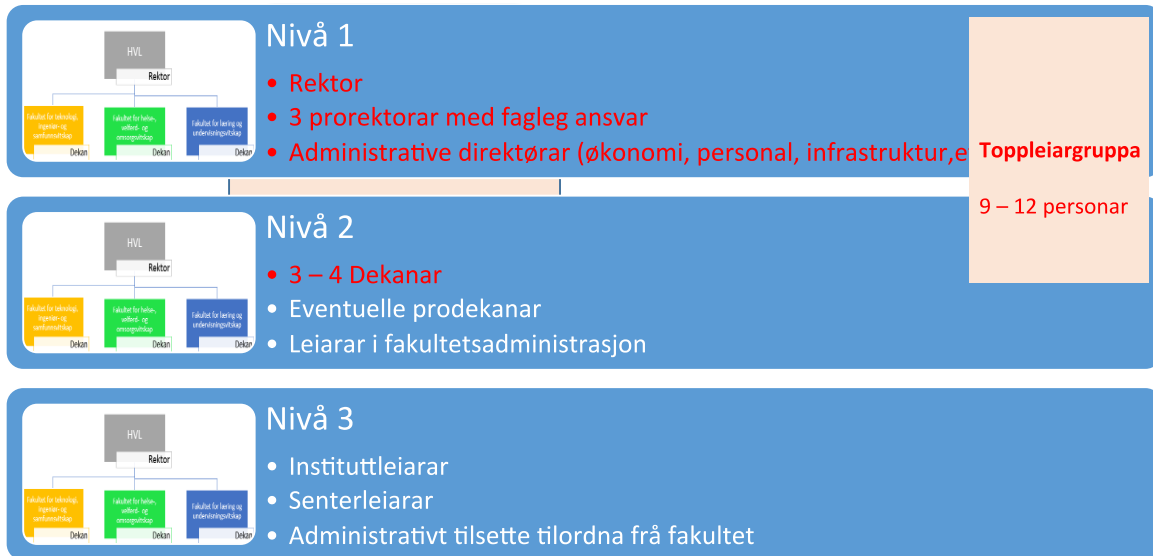
<sup>4</sup> I delprosjektgruppa har ein drøfta om dei tre prorektorane – i tillegg til nærregionansvaret – kan ha ansvar for høvesvis som døme: 1) Utdanning og IKT, 2) Forsking og Innovasjon, 3) Regionalisering og Internasjonalisering

<sup>5</sup> I delprosjektgruppa har ein drøfta om dei tre prorektorane – i tillegg til nærregionansvaret – kan ha ansvar for høvesvis som døme 1) Utdanning og forskning, 2) Strategiske satsingar, 3) Verksemdsendring og -styring på tvers i HVL



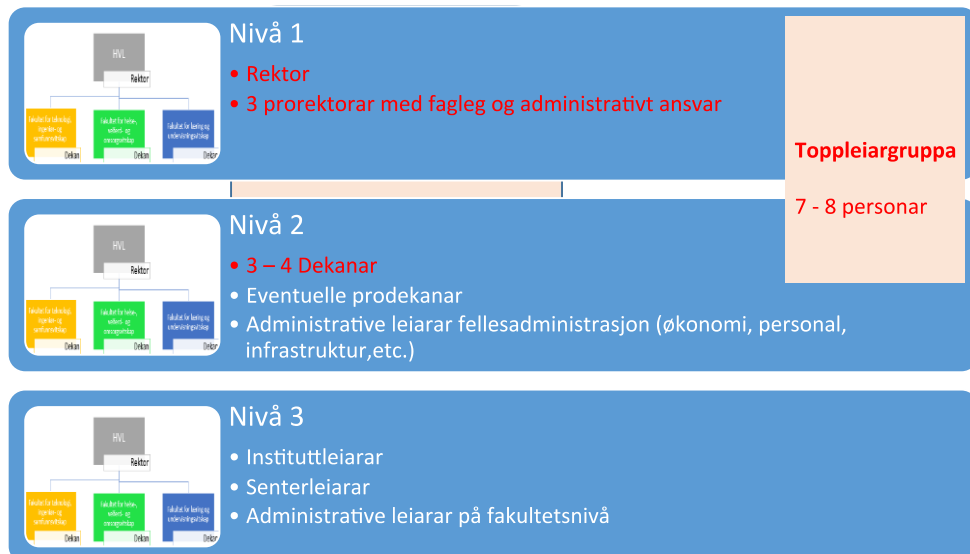
seie for korleis ein lyser ut og rekrutterer til desse. Begge vala må sjåast i samanheng med kva profil ein ønskjer HVL skal ha.

## Leiing – alt A – kvasimodell med omsyn til einskapleg leiing



Her består rektor si leiargruppe av fagleg og administrativt tilsette på nivå 1. I alternativ B er leiargruppa utelukkande fagleg rekruttert, og administrative toppstillingar ikkje faste medlemmer av toppleiargruppa.

## Leiing – alt B – omsyn til einskapleg leiing



Avhengig av kva alternativ ein vel, vil nivå 2 bestå av dekanar (eventuelle prodekanar) og administrative toppleiarar eller administrative leiarar på nivå 2. Delprosjektgruppa peiker på at ein ved å ha tre eller fire fakultet, vil ha organisasjonseiningar i HVL som er like store eller større enn to av dei tre fusjonerande einingane. Fakulteta er altså svært store, og trongen for prodekanar i kvar nærregion kan syne seg naudsynt. Denne stillingskategorien er ikkje omtala i fusjonsdokumenta. Prodekanar kan ein velje å tildele særlege oppgåver – som kan spegle ansvarsfeltet til prorektorane – i tillegg til å vere stadlege iverksetjingsansvarlege og rådgjevande for dekan.

Dei fleste tilsette er tilsette i fagstilling – og har si faglege forankring på nivå 3, for dei fleste organisert som institutt. Nokre slike institutt vert svært store, men mange hundre tilsette, fordelt på fleire campus. Instituttleiarrolla vert utfordrande, og arbeidsdelinga på instituttnivå krev betydeleg merksemd, om kvar leiar berre skal ha 20 – 30 tilsette som rapporterer direkte til seg.

### Spørsmål

Kva modell av desse meiner de sikrar god styring og leiing - og bidreg best til å nå måla i fusjonsavtalen?