



# Høgskulen på Vestlandet

DELPROSJEKT

LEIING OG FAGLEG ORGANISERING

- med høyringsvar kommentert

## Innhald

|  |    |
|--|----|
| 1. Prosjektmandat og organisering .....                              | 3  |
| 1.1. mandat .....  | 3  |
| 1.2. Leveransar .....  | 3  |
| 1.3. Prosjektgruppe .....  | 3  |
| 1.4. Styringsgruppe.....   | 4  |
| 2. Prinsipp og grunnmodellar .....                                   | 4  |
| 2.1. Bakgrunn .....  | 4  |
| 2.2. Lære av andre.....  | 5  |
| 2.3. Særeigne trekk ved HVL .....                                    | 6  |
| 2.4. Fagleg status – korleis er universitet organiserte? .....       | 7  |
| 2.5. Inngangar til prinsipielle modellar.....                        | 9  |
| 3. Frå plattform til modellar .....                                  | 12 |
| 3.1. Overordna mål og forventningar til fagleg organisering.....     | 12 |
| 3.2. Prinsipp og plattform.....                                      | 13 |
| 3.3. Disiplinfaga og plass i andre modellar.....                     | 14 |
| 3.4. Nivå 2 - fakultet .....   | 15 |
| Fag og fagmiljø i dag.....   | 15 |
| 3.5. Profesjonsmodellen som grunnlag for fakultet.....               | 17 |
| 3.6. Kunnskapsområdemodellen som grunnlag for fakultet.....          | 20 |
| 3.7. Særleg viktige spørsmål til høyringa - fakultet.....            | 25 |
| 4. Organisering på nivå 3.....                                       | 26 |
| 4.1. Institutt .....   | 26 |
| 4.2. School .....  | 26 |
| 4.3. Senter .....  | 27 |
| 4.4. Innspel frå innspelsveka .....                                  | 27 |
| 4.5. Sentrale prinsipp for organisering på nivå 3 til drøfting ..... | 29 |
| 5. Overordna mål og forventningar til leiing og styring .....        | 32 |
| 5.1. Roller, råd og utval .....                                      | 33 |
| 5.1.1. Styreleiar og styret .....                                    | 34 |
| 5.2. Rollar på nivå 1 .....  | 34 |

|   |    |
|---|----|
| Rektor .....  | 34 |
| Prorektor .....   | 35 |
| Leiarar med administrative funksjonar på nivå 1.....                                    | 35 |
| 5.3. Roller på nivå 2 .....   | 35 |
| Dekan.....  | 35 |
| Prodekan .....  | 35 |
| Administrative leiarar på nivå 2 .....  | 35 |
| 5.4. Roller på nivå 3 .....   | 36 |
| 5.5. Grunnlag for leiarstruktur og funksjonsområde nivå 1 .....                         | 36 |
| Rolla til prorektorane .....  | 36 |
| Illustrasjon av alternative modellar.....   | 37 |
| 5.6. Grunnlag for leiarstruktur og funksjonsområde nivå 2 .....                         | 40 |
| Dekan og prodekan .....   | 40 |
| Fagleg organisering og ulike dekanroller.....   | 43 |
| Administrative funksjonar på fakultetsnivå .....  | 43 |
| 5.7. Prinsipp for leiing og organisering på nivå 3 .....                                | 43 |
| 5.8. Råd og utval.....  | 45 |
| Utdanningsutval .....   | 46 |
| FoU-utval .....   | 46 |
| Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA).....   | 47 |
| Fakultetsråd.....   | 47 |
| Fakultetsrådet vert leia av dekan, og prosjektgruppa foreslår slik representasjon:..... | 47 |
| Utval for likestilling og likeverd .....  | 48 |

## Samandrag

Prosjektet «Fagleg og administrativ organisering» er eitt av fem hovudprosjekt i fusjonsprogrammet for Høgskulen på Vestlandet (HVL). Denne rapporten er levert av delprosjektet «Leiing og fagleg organisering». Delprosjektet hadde som oppdrag frå styringsgruppa å levere framlegg til leiarstruktur og funksjonsområde for leiarar på nivå 1, leiarstruktur på nivå 2 og prinsipp for leiing på nivå 3. I tillegg skulle gruppa legge fram 2-3 ulike modellar for organisering av den faglege verksemda. Framlegga skulle danne grunnlag for høyring i heile organisasjonen.

Prosjektgruppa legg med dette fram sitt grunnlag for høyringa. Dette grunnlaget er rapporten, og eit eige skjema der dei mest sentrale spørsmåla til organisasjonen er løfta fram.

I rapporten har vi lagt vekt på å syne vårt grunnlag for drøftingane, i form av vår forståing for verksemdstypen og dei utfordringane den står i generelt, og dei spesielle utfordringane den nye høgskulen står framfor. Det viktigaste grunnlaget for å forstå ambisjonane ein hadde med fusjonen, og for å ta tak i desse utfordringane, ligg i fusjonsplattforma. Fusjonsplattforma er difor utgangspunktet for dei vurderingane vi har gjort, med omsyn til leiing og fagleg organisering. I drøftingane har vi også teke omsyn til trekk ved dei tre fusjonerande høgskulane, med omsyn til fag og storleik, samt dei innspela vi har fått undervegs i dialogen med sentrale interessentar. Rapporten drøftar først den faglege organiseringa, og legg fram ulike prinsipielle modellar for denne, før ein drøftar og presenterer framlegg til leiing på ulike nivå.

HVL har vald einskapleg leiing. Det vil seie at rektor er øvste faglege og administrative leiar. I våre framlegg til leiarstruktur på nivå ein presenterer vi to alternativ. Den eine eit reint rektorat, utan administrativt tilsette som del av toppleiargruppa, der verksemdstyring vert lagt som ansvar til ein av prorektorane. Toppleiargruppa vil i tillegg til rektor bestå av prorektorar og dekanar. I det andre alternativet er toppleiargruppa utvida med to leiarar med reine administrative funksjonar.

Plattforma har slege fast at det skal vere tre prorektorar, ein i kvar nærregion og med institusjonelt ansvar for område nærmare fastsett av styret og delegert frå rektor. Prosjektgruppa har særleg vore oppteken av at prorektorane må ha roller prega av strategiske gjeremål. Prorektorrolla vert såleis sentral for utvikling og iverksetting av plattforma sine sentrale uttrykte ambisjonar knytt til undervisning, forskning og samhandling med regionen, i tillegg til at vi tilrår at kvar prorektor får overordna ansvar for sentrale strategiske område som digitalisering, internasjonalisering og innovasjon. Dei endelege strategiske satsingane er ikkje fastlagde, og må tilordnast når desse er tydelegare.

På nivå to – som interimstyret tilrår skal kallast fakultet – er dekanane faglege og administrative leiarar. HVL vil få store fakultet, og vil med eit stort geografisk og fagleg ansvarsområde, etter prosjektgruppa si meining ha trong for prodekanar. Dekanane er i linja til rektor, og vil vere leiarar for fakultet med inntil 500 tilsette. Vi har ikkje avklara om prodekanar skal ha bestemt geografisk plassering. Dette er eit sentralt poeng å avklare, men vi ser at dette kan vere ein måte å sikre strategisk leiing på fleire nivå i kvar nærregion. Det kan vere tenleg at prodekanane speglar dei strategiske satsingane knytt til prorektorane, slik at ein har oppfølging i heile organisasjonen på desse områda. Prosjektgruppa ser det som svært ønskeleg at fakulteta har rimeleg autonomi, og at dei har ein tilstrekkeleg sterk administrasjon til å fylle alle naudsynte oppgåver som ikkje handlar om systemeigarskap.

På nivå tre vil ein ha leiarar knytt til dei organisasjonsformene som finst der. Det vil primært seie instituttleiarar, men ein kan også få leiarar på einingar kalla «School of ..», samt på dei sentra ein vel å etablere, da særleg knytt til store forskingsprogram på fakultetsnivå. Vi vil for visse fag ha svært store institutt, og det vil vere naudsynt med nestleiarfunksjonar for desse. For å oppnå eit kontrollspenn på mellom 20 og 30, vil HVL måtte gje delar av personalutviklingsansvaret til leiarar på nivå 4. Det vil seie leiarar for studieprogram og faggrupper.

Prosjektgruppa legg fram to prinsipielt ulike modellar for fagleg organisering. Den eine ligg tett på ambisjonen om å vere ein profesjons- og arbeidslivsnær høgskule (profesjonsmodellen). Den andre ligg tettare på ambisjonen om å vere tverrfagleg og meir retta mot sentrale samfunnsutfordringar (kunnskapsrådemodellen). Begge modellane er presenterte med tre eller fire fakultet. Prosjektgruppa har ikkje konkludert med kva modell som bør veljast, men meiner at ein som eit minimum må sikre seg at den modellen ein vel ikkje blir for lik dei modellane som i dag finst. I modellane med eit fjerde fakultet er særleg omsynet til disiplinfaga grunngevinga. Prosjektgruppa meiner at modellane med tre fakultet er å føretrekkje også for disiplinfaga, ut frå både omsyn til fag og jamn storleik. Det er også ein føresetnad at alle fakultet skal kunne vere vertsinstitusjon for eit PhD-program. Vi meiner ikkje at det treng å vere eit 1:1-forhold mellom tal fakultet og naudsynt tal PhD-program for å kunne bli universitet.

Nivå 3 vil ha ulike organisasjonsformer, med noko ulike grunngevingar. Institutt vil vere normalen, og det på er på desse at dei 1200 fagleg tilsette primært vil vere i dagleg arbeid. Vi vil kunne få institutt med opptil 150 tilsette, og dette er noko av grunngevinga for at ein ikkje tilrår eit fjerde fakultet, som da ville vore mindre enn det største instituttet.

På nivå 3 kan ein også få einingar med nemning «school of..». Det vil kunne nyttast for å knyte saman eit sett av studieprogram som utgjer eit tydeleg studietilbod retta mot bestemte behov i samfunnet, og som ikkje er tydeleg knytt til godkjenningar styrt av lovverk eller styrt av rammeplanar.

Det finst 10 sentra innanfor organisasjonane i dag. Desse er primært knytte til forskning. Også HVL vil kunne ha slike sentra for større satsingar innan FoU som ikkje kan dekkast av program eller prosjekt innanfor fakultet eller institutt.

Samla ser vi at etablering av einingar på nivå 3 må vere kjenneteikna av å vere campusovergripande, store, ha masterprogram, og ha utdanningsprogram og studium som grunngeving. Vi tilrår noko fridom i val av organisasjonsform på nivå 3, og at kvart institutt skal ha eigen administrasjon for dei studentnære tenestene.

Ein viktig arena for medverknad og styring er råd og utval. Mange slike er alt lagt fram forslag for i samband med prosjektet «Sikker drift». I ein styringsmodell med einskapleg leiing, vil dei fleste slike organ vere rådgjevande for leiar i linja. Når det gjeld råd og utval er prosjektgruppa si vurdering at dette – på dei områda der det ikkje er pålagt i form av lov eller anna formell binding – må vere opp til leiar på einingsnivået å etablere råd, slik at ein sikrar medbestemming og ekstern samhandling. Vi ser det som sentralt at ein etablerer Utdanningsutval og FoU-utval, med tilhøyrande definerte rolle. Vi rår også til at ein vurderer Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) i kvar nærregion, i tillegg til å etablere eitt sentralt RSA. HVL skal sikre likeverd og likestilling. Det bør etablerast eit eige råd for dette.

På fakultetsnivå rår prosjektgruppa til at det vert etablert fakultetsråd med representantar for tilsette, studentar og eksterne medlemmer for å sikre brei informasjonstilgang i sentrale spørsmål på fakultetsnivå, samt ha godt grunnlag for iverksetting av dekanvedtak eller overordna vedtak.

## 1. Prosjektmandat og organisering

«Leing og fagleg organisering» er delprosjekt under prosjekt nr 2 «Fagleg og administrativ organisering». Vårt delprosjekt har særleg ansvar for korleis den nye høgskulen skal organiserast fagleg, og kva leiarroller som følgjer av det på ulike nivå.

### 1.1.Mandat

Delprosjektet har slikt mandat:

- Delprosjektet skal på oppdrag frå styringsgruppa utgreie og kome med forslag til leiarstruktur (fagleg og administrativ) og organisering av den faglege verksemda ved høgskulen. Arbeidet skal byggje på prinsippa for leing og fagleg organisering som er fastslegne i fusjonsavtalen.
- Den føreslegne leiarstrukturen skal leggje til rette for ein tydeleg organisasjon med god rolleavklaring. Leiarstrukturen skal vidare leggje til rette for effektivisering og digitalisering av tenester og vere i samsvar med prinsipp for standardisert arbeidsflyt, med eins struktur i heile organisasjonen og samsvar mellom ansvar og mynde.

### 1.2.Leveransar

Av mandatet følgjer slike forventningar til å beskrive og legge fram for styret:

- Leiarstruktur og funksjonsområde for leiarar på nivå 1. Organisering på nivå 1 skal avklarast i tett dialog med styreleiar og/eller ny rektor.
- Leiarstruktur for nivå 2 og prinsipp for leing på nivå 3. I forslaget skal det og inngå ei vurdering av behovet for understrukturar på nivå 3.
- 2-3 ulike modellar for organisering av den faglege verksemda. Modellane skal innehalde vurderingar av:
  - Organisering i fakultet/«schools»/institutt/program/forskingssenter på nivå 2, samt prinsipp for organisering på nivå 3
  - Oppgåver/arbeidsdeling mellom ulike nivå og einingar/område
  - Ressursbehov og moglegheiter for robuste miljø
  - Råd- og utvalsstruktur
  - Styringsorgan på nivå 1 og 2

### 1.3.Prosjektgruppe

Prosjektgruppa har hatt 3 fysiske møte og faste skype/nettmøte kvar fredag. Gruppa har vore gjennom ein utviklingsprosess der vi har nærma oss leveransane stegvis. Prosjektgruppa består av:

- [Wiggo Hustad](#), delprosjektleder, dekan avdeling for lærarutdanning og idrett , HiSF
- [Tarald Seldal](#), instituttleder avdeling for ingeniør og naturfag, HiSF
- [Svein Abrahamsen](#), høgskulelektor, avdeling for tekniske, maritime, økonomisk fag, HSH
- [Hellen Dahl](#), førstelektor i helsefag, HSH
- [Nils-Ottar Antonsen](#), instituttleder, Institutt for maskin -og marinfag, HiB
- [Silje Valde Onsrud](#), senterleder, Senter for kunstfag, kultur og kommunikasjon, HiB
-

Sekretariat:

- [Svein Ove Eikenes](#), informasjonssjef, HSH
- [Kristen Stæger-Breisnes](#), rådgivar, avdeling for helsefag, HiSF

## 1.4. Styringsgruppe

Prosjektet har hatt si eiga styringsgruppe. Denne har undervegs i prosessen gitt innspel, råd og vurderingar knytt til dei ulike leveransane. Styringsgruppa består av:

- Bjørg Kristin Selvik (prorektor for utdanning, HiB)
- Wiggo Hustad (dekan ved Avdeling for lærarutdanning og idrett, HiSF)
- Kristin Ravnanger (utdanningsdirektør, HiB)
- Asle Holthe (dekan ved Avdeling for lærarutdanning, HiB)
- Kristin Fanebust Hetland (instituttleiar ved Institutt for data- og realfag, HiB)
- Knut Steinar Engelsen (viserektor for FoU, HSH)
- Georg Førland (dekan ved Avdeling for helsefag, HSH)
- Terje Bjelle (viserektor for utdanning, HiSF)
- Marit Engesæter (tillitsvald for Utdanningsforbundet, HiSF)
- May Britt Sandstå (tillitsvald for Parat/YS Stat, HSH)
- Hedvig Kristin Rørvik (tillitsvald for Forskerforbundet, HiB)
- Kristine Elsa Krokli (student, HSH)
- Joachim Barlinn (student, HiSF)
- Fredrik Bødtker (student, HiB)

## 2. Prinsipp og grunnmodellar

I det følgjande gjer vi greie for vår inngang til arbeidet og korleis vi har jobba med utgangspunkt i mandatet. Vi meiner det kan vere nyttig for resten av organisasjonen å forstå kva vi har vektlagt av kvalitet i prosessen og kva vi har sett som viktig med omsyn til resultat.

I dokumentet har vi etter høyringsfristen innarbeidd døme på innspel og trekt fram kritiske og konstruktive merknader i tekstboksar. Desse finn ein i noko meir detalj i eit eige høyringsdokument. Alle høyringsvara vert gjort tilgjengeleg for styringsgruppa og styret.

### 2.1. Bakgrunn

Vedtaket om etableringa av Høgskulen på Vestlandet (HVL) vart gjort i juni 2016, etter ein prosess med ulike kjenneteikn på Høgskolen Stord/Haugesund (HSH), Høgskolen i Bergen (HiB) og Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF). Det var nyttig for oss å forstå at utgangspunkta var ulike og at vi representerer ulike institusjonar. Slik ulikskap kan vere ein styrke både i prosessen fram mot iverksetting, og for det endelege resultatet, sidan den bidreg med kreativ spenning og forståing for det mangfaldet HVL skal dekke. Etableringa av HVL skjer innanfor ramma av eit nasjonalt omskifte i norsk høgare utdanning, der dei fleste andre tilsvarande institusjonar er inne i liknande prosessar. Det er såleis rett å hevde at vi har eit UH-landskap i endring.

Høgare utdanning kan ikkje sjåast berre i eit nasjonalt landskap. Kunnskapsutvikling er i sin natur internasjonal, og kjenner få grenser. Dette er delvis grunngevinga for den nasjonale reforma, og må vere eit bakteppe for dei val ein gjer på kvar institusjon. Å finne løysingar som både stettar forventningar til ein internasjonal verksemdstype, og samstundes treffe lokale, regionale og nasjonale behov er utfordrande. I denne samanhengen vert den faglege profilen, og måtane ein vel å synleggjere denne gjennom fagleg organisering, viktig.

Vår prosjektgruppe er samansett på ein måte som varetek fagleg og geografisk breidde. Ei slik samansetjing representerer eit naudsynt, men ikkje tilstrekkeleg kunnskapsgrunnlag for å kunne drøfte mulege faglege organisasjonsmodellar for HVL. Det har difor vore viktig for oss å legge særleg vekt på

- fusjonsplattforma
- verdifulle trekk ved dagens institusjonar
- innspel frå grupper av tilsette
- innspel frå innstillingsrådet
- innspel frå interimstyret
- innspel frå styringsgruppa

I tillegg til desse, har vi sett det som viktig å nytte informasjon både frå forskning om institusjonstypen, og frå andre norske institusjonar som er i endring som følgje av reforma.

## 2.2. Lære av andre

Å lære av andre er viktig, men val av læremeister er ikkje interesselaue val. To særlege omsyn ser ut til å ha hatt innverknad på kvar vi har retta blikket. Det eine handlar om at HVL er meint å skulle bli eit universitet. Difor har vi sett det som nyttig å sjå kva som har skjedd på dei «tradisjonelle» universiteta som i størst grad er prega av fusjon dei seinare åra. Det gjel først og fremst NTNU<sup>1</sup>. Det andre handlar om vår tradisjon som høgskular med tette band til våre nære regionar. Her har vi sett det som nyttig å sjå på kva dei som liknar på oss gjer, og særleg på Høgskulen i Sørøst-Norge.

Vi har også søkt internasjonale kjelder, og norske kjelder som har gjort det same. I si oppsummering om prinsipp og etablert praksis for organisering av utanlandske fagmiljø, skriv NIFU<sup>2</sup> at det heller er mangelen på eintydige samanhengar mellom organisering og kvalitet enn det motsette som pregar biletet. Det er eit mangfald av organisasjonsmodellar, og det ser heller ikkje ut til å vere store skilnader mellom institusjonar med eitt campus versus fleircampusinstitusjonar med omsyn til fagleg organisering for kvalitet. I dette mangfaldet finn ein institusjonsinterne hybridar, det både linjeorganisering og matriser dukkar opp på ulike nivå, og ein finn ulike nemningar for einingar på ulike nivå, t.d. nyttar nokre nemninga «School of» for å signalisere vilje til å styre studieprogramporteføljen innan bestemte område, medan disiplinorganisering rettar blikket meir mot lokale koplingar mellom forskning og utdanning. I dette mangfaldet ser det likevel ut til å vere semje om at trongen for godt leiarskap er stort, og at dette med fordel kan løysast ved eit distribuert leiarskap og koordinering gjennom nettverk<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Ved HiSF har ein også hatt innlegg frå Universitetet i Tromsø i januar 2016.

<sup>2</sup> Arbeidsnotat 10/2015.

<sup>3</sup> Stringer, B., & Hudson, P. (2008). Sustaining educational futures for multi-campus TAFE environments: Change Requirements for leadership roles and practices. Proceedings of the Association for Active Educational Researchers (AARE) International Educational Research Conference. Brisbane: AARE.



Den danske fusjonsprosessen i høgare utdanning ligg nokre år før vår i tid. Mykje tyder på at verknadane – eller rettare tolkinga av verknadane – av denne fortel meir om ståstaden til den som vurderer enn klår og eintydig betre måloppnåing i høve samfunnsoppdraget. Det ein likevel må merke seg er at ein, sjølv etter mange år, enno opplever å ikkje ha landa på løysingar som kan seiast fullstendige eller endelege, og at konfliktnivået framleis er merkbart. Innsikta som ligg i dette er at vedtak om formelle organisasjonsmodellar er eit naudsynt, men ikkje tilstrekkeleg vilkår for å kunne hauste gevinstar av ein fusjon. Det er ein lang og krevjande prosess å bygge ein tilstrekkeleg heilskap i HVL.

### 2.3. Særeigne trekk ved HVL

Faren med å lære av andre er at ein kan kopiere. Det vil vere uheldig om HVL ikkje skil seg frå resten av UH-landskapet på visse område. Difor er det sett frå prosjektgruppa sin ståstad også naudsynt å både bygge på vesentlege kvalitetar vi alt har, og samstundes sjå etter kva eigenskapar verken vi eller andre høgskular eller universitet i Norge har i dag.

Vi kan sjå ei relativt tydeleg arbeidsdeling mellom høgare utdanningsinstitusjonar på Vestlandet i dag. HVL vil skilje seg frå Universitetet i Bergen og Norges Handelshøgskole. HVL er meir tydeleg retta mot regionale behov i arbeidsmarknaden, med vekt på profesjonsutdanningar og kortare yrkesretta høgskuleutdanningar. Det har vore eit uttala mål for HVL å halde ved like blikket mot regionale interesser og behov. Det skal gjerast også i ei tid der ein får større innslag av master- og doktorgradsutdanningar. Samstundes med at ein har ulike profilar, ser ein framveksten av samarbeid mellom desse ulike høgare utdannings- og forskingsinstitusjonane, på Vestlandet og i Bergen særleg gjennom etablering av tematiske klynger.

..ein sterk høgskule på Vestlandet med **profesjons- og arbeidslivsprofil**

.. bli best i å tilby **framtidsetta profesjonsutdanningar** på bachelor- og masternivå og skal drive og utvikle ph.d.-program på sentrale fagområde

.. ambisjon om **universitetsstatus**

Frå fusjonsplattforma

På den andre sida er det fleire av dei no fusjonerande norske høgskulane, med universitetsambisjonar, som har si tydelege regionale forankring. For HVL vil det difor vere viktig også å utvikle ein profil som kan gi opphav til differensiering, både med omsyn til å vere tydeleg og attraktiv i høve studentar og tilsette, men også for å syne at ein har blikket retta mot noko meir enn det regionale<sup>4</sup>.

Dei fleste tunge drivarane for endring i verda kan synast langt unna, men bør kunne inngå i drøftinga av kva ein skal utdanne for og til, og forske på, ved HVL, og bør såleis også vere del av diskusjonen om organisering. Slike tunge drivarar er mellom andre a) demografiske, med auka aldring, urbanisering og globalisering, b) økonomiske, knytt til klimaendringar og høg innovasjonstakt, c) samfunnsmessige, der vi ser ulikskap auke, politisk stabilitet varierer og samhandlingsmønstra skiftar og ikkje minst d) teknologiske, både i basis og bruksområde<sup>5</sup>. Mange av desse endringane skjer i dag, og våre utdanningar må ta høgde for dei, og vi må forske på dei for å levere innsikt til og utdanning for framtidige studentkull<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Prosjekt 1 «Fagleg plattform, profil og strategi» utviklar framlegg til HVL si «Skyline»

<sup>5</sup> <http://government-2020.dupress.com/>

<sup>6</sup> Dette avsnittet dannar også eit bakteppe for introduksjon til kunnskapsområdemodellen frå s.9.

## 2.4. Fagleg status – korleis er universitet organiserte?

Vi har framfor peika på at det ikkje finst eintydige råd om god organisering. Likevel må HVL organiserast for god fagleg verdiskaping og effektiv drift. I tabellen under prøver vi å illustrere nokre av dei særdraga slike organisasjonar har, og samstundes peike på noko utvikling over tid:

|                                 | Akademisk institusjon            | Demokratisk institusjon                              | Bedrift  |
|---------------------------------|----------------------------------|--|--|
| <b>Kjerneprinsipp</b>           | Sanning<br>Kritisk funksjon      | Interesshevdning og legitimitet                      | Effektivitet   |
| <b>Orientert mot</b>            | Faget og fagfeller               | Deltaking og forhandling                             | Brukarorientering og nytte                                 |
| <b>Produkt</b>                  | Viten/kunnskap                   | Beslutningar   | Varer og tenester  |
| <b>Nøkkelfigur</b>              | Fagpersonen                      | Den valde representanten                             | Leiaren  |
| <b>Innverknad skjer gjennom</b> | Ekspertise                       | Val og politiske prosessar                           | Leiing og strategiar/mål                                   |
| <b>Organisering</b>             | Laus – knytta til faglege celler | Styringsliner etter kompetanseområda til valde organ | Koordinering og arbeidsdeling via leiarbasert styringsline |

7

Den «Akademiske institusjonen» i vår kulturkrets er gamal, men det er likevel nokså normalt å knyte framveksten av universitet til ideal utmeisla av lingvisten Wilhelm von Humboldt (1767-1835). Her står forskningsbasert utdanning og autonomi sentralt. Dette er ideal som framleis vert framheva som sentrale. Jakta på det sanne og den kritiske diskursen er kjernen, og det er fagfellesskapet aktiviteten bygger på. Fagleg ekspertise gjev makt og organiseringa skjer med utgangspunkt i denne.

Over tid har akademiske institusjonar også fått innslag av å vere demokratiske institusjonar, der demokratiske tradisjonar utvikla på andre samfunnsområde har teke rom også i universiteta. Universiteta er i dette perspektivet politiske institusjonar. Legitimiteten er ikkje åleine knytt til det faglege, men også til i kva grad ein maktar å samle oppslutnad mellom kollegaer om sentrale faglege spørsmål. Oppslutnad kjem etter forhandling, og slik forhandling skjer på måtar som over tid har utvikla seg til reglar. I ein slik organisasjon er den valde representanten eit særmerke, heilt til topps. Organisasjonseiningane er ofte organ der ein vel representantar ut frå fleire, og stundom andre, omsyn enn dei faglege. Til skilnad frå det Humboltske idealet der viten eller kunnskap er nøkkelproduktet, framstår «beslutninga» som eit sentralt produkt i denne institusjonen.

I løpet av dei siste tiåra har universiteta også blitt muleg å omtale som bedrifter. I kraft av sin storleik og si samfunnsrolle er det ikkje til å undre seg over. Men det er særleg eigarane sitt ønske om å styre som er viktig i denne utviklinga. Ein ser universiteta som instrument til å oppnå ønska effektar i eit stadig meir komplisert samfunn, og dei mest kompetente hovuda til å handtere denne kompleksiteten vert forventa å finnast i desse institusjonane. Det ligg ei forventning om både å utvikle kunnskap raskt, og at denne har vesentleg nytte i eit samfunn stadig meir prega av ein teneste- eller kunnskapsøkonomi. For å frambringe denne kunnskapen ser ein føre seg prinsipp for leiing og styring som ligg tett opp til det ein normalt finn i private institusjonar med profitt som primært mål.

<sup>7</sup> Bearbeidd versjon av figur i “Mellem strategier og videnstrømme”, Dahler-Larsen og Gleerup, SCCK, (2001).

Det interessante for vårt arbeid er at HVL vert etablert i ei tid der alle desse eigenskapane vert knytt til vår verksemdstype, og der alle tre idealmodellar har sine forsvararar. Spørsmålet er om ein skal vektlegge det eine framfor det andre, eller om det finst ein fjerde veg som tek med seg det beste frå alle tre?

Uansett er møtet mellom konflikterande synsmåtar og ståstader sjølve kjerne i store akademiske organisasjonar. Det er viktig å innsjå at ein ikkje kan eller bør (re-)organisere seg vekk frå dette, men at ein må finne vegar til å leve med dei. I universitetet er motsetningane sjølve meininga<sup>8</sup>. Det kan difor opplevast som paradoksalt å skulle presentere klåre løysingar i form av organisasjonskart, når klåre løysingar kan vere kontraproduktive med omsyn til kva ein er og kva ein skal levere, den forskingsbaserte kunnskapen. Vi har sagt at kunnskapsdeling er sentralt for å gjødsle prosessen med å kontinuerleg skape HVL. Da må vi ta høgdom for det i måtane vi organiserer på.

NTNU peiker i si utgreiing på nokre dilemma organiseringsvalet står framfor<sup>9</sup>:

- **Integrasjon versus autonomi**

Dette handlar i røynda om minst to dilemma. Det eine handlar om *vertikal integrasjon* eller autonomi, og grip særleg inn i diskusjonen om institusjonell styring i linja. Det andre handlar om *horisontal integrasjon*, og særleg om talet på fakultet og fagleg kopling mellom fag og disiplinær. For begge vil det vere synsmåtar og meiningsberarar som står enten tett eller laus kopling<sup>10</sup>. Ein må difor drøfte dette både med utgangspunkt i fusjonsplattforma, og faglege synsmåtar knytt til kva som tener vedlikehaldet av viktige faglege miljø.

- **Forskning versus utdanning**

Dei fusjonerande institusjonane er kvar for seg tunge utdanningsinstitusjonar, med eit særleg regionalt mandat. For å møte universitetsambisjonen må forskingsmengd og -kvalitet opp, slik at ein minimum har fire doktorgradsprogram med tilstrekkeleg gjennomstrøyming. Både på kort sikt og i framhaldet vil det bli ei krevjande balanseøkt å levere breie utdanningar til regionen, og samstundes nå fram i kampen om både forskingsressursar og gode forskarar knytt til dei prioriterte fagområda. I valet av fagleg profil vil ein måtte finne løysingar som muleggjer denne balansen.

- **Disiplin versus tverrfagleg**

Dette dilemmaet omhandlar val mellom disiplinprinsippet som den eine ytterkanten og tverrfaglege einingar som den andre. Men det kan tenkjast at ein kan løyse dette med å skilje mellom kunnskapsområde på nivå 2 (fakultet) og disiplinær eller fag på nivå 3. Tal einingar på nivå 2 vil også ha innverknad på graden av tverrfagleg innretting.

---

<sup>8</sup> Laske, Meister-Scheytt, Scheytt, (2000): *Organizational change in Universities as "Non-trivial" Transformation*, Institute for Organization and Learning, University of Innsbruck, paper 22nd EAIR Forum, Berlin

<sup>9</sup> Faglig organisering, Utredning om ny fakultetsstruktur ved NTNU, [https://www.ntnu.no/documents/1262755726/1266364322/Faglig+organisering\\_endelig04.11+\(2\).pdf/e98d86db-0e7d-4c57-9211-af1034d37dca](https://www.ntnu.no/documents/1262755726/1266364322/Faglig+organisering_endelig04.11+(2).pdf/e98d86db-0e7d-4c57-9211-af1034d37dca)

<sup>10</sup> Universiteta er stundom omtala som organiserte anarki, og leiing omtala som «the science of muddling through». Sjå td. Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 1-25, og Hedberg, B. L. T./Nystrom, P. C./Starbuck, W. H. (1976): Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, 41-65.

- **Like eller ulike einingar?**

Det kan vere vesentleg at einingar på same nivå er relativt likt organiserte og at dei ikkje er for ulike med omsyn til storleik. Til dømes vil det oppstå ulike behov for sentrale administrative støttefunksjonar avhengig av om fakulteta er store eller små, og om dei varierer i storleik vil det skape visse problem med omsyn til val av sentral eller fakultetsvis administrasjonstyngd. For ulike fakultet vil også kunne gi ulike dekanar ulike tyngd i leiargruppa, med potensielle konfliktdar av den grunn. På den andre sida er det normalt å velje organisasjonsform og leiingsform med utgangspunkt i kva ein vil oppnå. Om det er svært ulike ambisjonar mellom fagmiljø og ulik grad av likskap, kan ulike organisasjonsløyseringar vere tenleg. Ein kan sjå føre seg nokre einingar som svært utdanningstunge, medan andre er meir forskingstunge. At desse skal organisere seg likt kan vere lite effektivt.

For alle desse fire sentrale dilemma må vi sjå kva både fusjonsplattforma vektlegg, og om det er råd å finne støtte for korleis ein kan handtere dei i faglitteratur om spørsmåla.

## 2.5. Inngangar til prinsipielle modellar

Ved inngangen til ein prosess for å skulle foreslå korleis ein bør organisere HVL er det naturleg å spørje seg: Kor lite kan ein endre på og likevel oppnå naudsynt tilpassing til det oppgavesettet ein har framfor seg? I HSN-rapporten om fagleg organisering vert dette omtala som det historiske prinsippet. Det er mogeleg å forstå ein slik inngang med utgangspunkt i at ein veit at endring kostar, og at den vil møte motstand. Vårt utgangspunkt er at HVL uttykker ein ambisjon om å bli ein ny institusjon på Vestlandet, med monaleg kvalitetsheving i alle tre syklusar, og med omsyn til forskingskvalitet. Likevel er det vårt syn at det som er bra må takast med vidare.

I same rapport vert også det geografiske prinsippet omtala. Her søker ein å bygge ein overbygning over meir eller mindre autonome geografiske studiestader, der eksisterande løyseringar lever i parallell. Både NIFU-rapporten hausten 2015 og dei forskingsarbeida den bygger på peiker i retning av at dette er ei løysering med lågt konfliktnivå, og ditto effekt på nyskaping. Slik vi les fusjonsplattforma, og forventningane om gjennomgåande studieprogram på tvers av campus, er dette eit prinsipp som ikkje vert vektlagt her. Det betyr ikkje at faglege miljø som finst ein stad, eller som har sitt tydelege tyngdepunkt ein stad, er uinteressant for HVL. I samband med utviklinga av leiarroller på nivå to og tre vil den geografiske dimensjonen vere viktig å drøfte, både med omsyn til nærleik og heilskap.

Det studiebaserte prinsippet legg hovudvekta på utforming, organisering og gjennomføring av studieprogramma. I HVL vil utdanning vere hovudgrunngevinga for institusjonen. I botn for utdanninga ligg gode studieprogram for forskingsbasert undervisning. Det seier seg sjølv at eit studiebasert prinsipp for organisering kan vere ei aktuell tilnærming for den faglege organiseringa av HVL, men det er truleg enno tettare på det vi ser som ambisjonen om ein profesjons- og arbeidslivsretta høgskule å legge det HSN omtalar som det faglege prinsippet til grunn.

Det faglege prinsippet skil seg frå det studiebaserte ved at ein vektlegg disiplinær eller profesjons-/kunnskapsområder framfor studieprogram, uavhengig av historie og geografi. Men det er ikkje dermed sagt at dette peiker eintydig i retning av ein beste måte å organisere på.

I NTNU si drøfting av prinsipp for fagleg organisering<sup>11</sup> peiker dei på tre typiske prinsipp for fagleg organisering:

- **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 disiplin<sup>12</sup> som institutt. T.d. eit matematisk-naturvitskapleg fakultet og eit kjemisk institutt, eller eit samfunnsvitskapleg fakultet og eit sosiologisk institutt. Nokså typisk er det for slike UH-institusjonar å knoppskyte sentra eller klynger når spørsmåla ein søker svar på ikkje fell innanfor, men på tvers av strukturen.

Eit sentralt diskusjonspunkt er om det er tydelege disiplinlar, og om desse samla sett utgjør naturlege vitskapsområde som står seg i konkurransen om fagfolk og forskingsressursar? Om ein vil organisere HVL etter slike prinsipp må ein også teste mot dei signala ein finn i fusjonsplattforma, og kva vi som kollegium meiner er tenleg for den typen organisasjon vi ønskjer å bygge.

- **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. I oppspelet til HVL har det vore tydeleg merksemd mot eit «profesjonsuniversitet», som uttrykk for eit ønske om å vektlegge sentrale samfunnssektorar. Det har særleg vore tunge offentlege sektorar som skule og helse som har fått merksemd. Typiske organiserande profesjonsutdanningar vil da vere lærarutdanning og sjukepleiarutdanning, i tillegg til ingeniørutdanningar, som rettar seg mot både offentlig og privat sektor. I eit profesjonsbasert universitet vil det truleg vekse fram andre organisasjonseiningar for å kunne dekke tverrfaglege og interdisiplinære problemstillingar.

I den vidare diskusjonen for HVL må ein spørje seg om alle dei fagområda vi har utdanningar knytt til i dag, kan finne seg til rette som del av eit universitet organisert etter profesjonsprinsippet? Ein særleg viktig diskusjon om ein vel eit slikt prinsipp er knytt til dei disiplinfaga ein har, og om dei naturleg kan koplant til eit slikt profesjonsuniversitet?

- **Kunnskapsområdeprinsippet**

Kunnskapsområdeprinsippet set store kunnskapsfelt/tematiske spørsmål i sentrum, gjerne på tvers av fag. Her vil ein måtte leite fram til omgrep som identifiserer sentrale kunnskapsområde som ikkje står i eit 1:1-tilhøve til bestemte profesjonar eller vitskapar/disiplinar. Det er typisk dei store samfunnsutfordringane, dei tunge drivarane for endring, der eitt fag eller ein profesjon ikkje sit på verken dei gode spørsmåla eller dei gode svara. Slike kunnskapsområde er det mange av, og vi må sjølvsagt sjå etter dei som også set oss i stand til å kapitalisere på dei ressursane

---

<sup>11</sup>[https://www.ntnu.no/documents/1262755726/1266364322/Faglig+organisering\\_endelig04.11+%282%29.pdf/e98d86db-0e7d-4c57-9211-af1034d37dca](https://www.ntnu.no/documents/1262755726/1266364322/Faglig+organisering_endelig04.11+%282%29.pdf/e98d86db-0e7d-4c57-9211-af1034d37dca)

<sup>12</sup> NORSK INNDELING AV VITENSKAPSDISCIPLINER <http://www.uhr.no/documents/Norskvitdisinnst.pdf>

som er nytta for å bygge opp det fagmiljøa vi har i dag. Det er teoretisk grunnlag for å tru at eit slikt organiserande prinsipp reduserer trongen for senterutvikling.

Om ein vel eit slikt prinsipp som grunnlag for organisering er det minst to spørsmål som reiser seg: Det eine er knytt til korleis ein kan ta vare på disiplinær og profesjonær? Det andre er kva for fagleg dugleik det er som utgjer grunnlaget for fagleg leiing (td på eit fakultet der naturvitskapar og samfunnsvitskapar deler miljøspørsmål som kunnskapsområde)?

Når vi i det følgjande omtalar *prinsipp for organisering*, er det såleis desse tre vi meiner:

- Vitskapsområde/disiplinprinsippet
- Profesjonsprinsippet (sektororientert)
- Kunnskapsområdeprinsippet

### 3. Frå plattform til modellar

Vi har framfor introdusert til nokre omgrep knytt til prinsipp for organisering og nokre typiske dilemma val av modellar medfører. Mandatet for vårt arbeid tek utgangspunkt i fusjonsplattforma som det viktigaste retningsgjevande dokumentet (utover Kgl.res.) for å levere forslag til både leiingsmodellar og faglege modellar. Det er i alle høve slik at forslag som tydeleg er i strid med fusjonsplattforma ikkje vil bli lagt fram. Forslag som går utover, men likevel er i tråd med intensjonen i plattformen, kan vurderast.

Inngangen til å forstå plattformen har vore krevjande. Den er eit dokument som skulle skape semje om noko som var og er uklårt. Det var og er vanskeleg å skulle etablere eit tydeleg nok bilete på kva og kvar ein vil, som samstundes skaper oppslutnad og energi til å ville ta del i prosessen frå eit stort fleirtal av dei tilsette. Vi har lagt betydeleg arbeid i å knyte utsegner om overordna mål og utsegner av meir spesifikk karakter i hop, slik at vi ser konturane av det som set oss i stand til å tilrå modellar.

Det vi har oppfatta som dei overordna faglege måla for HVL er desse

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

Tabell 1 overordna mål for HVL

I vårt mandat vert vi bedne om å vurdere både leiing og fagleg organisering. Vi vurderer dette å henge saman, men at det er rettare å vurdere fagleg organisering før ein vurderer korleis den best kan leiast.

#### 3.1.Overordna mål og forventningar til fagleg organisering

Vi har gått gjennom fusjonsplattformen på leit etter imperative utsegner om kva HVL «skal»<sup>13</sup> oppnå, og som ein skal organisere seg fagleg i høve til. Ein tabell<sup>14</sup> som syner dette finn de i vedlegg 1.

<sup>13</sup> Vi har identifisert 20 slike «skal»-punkt

<sup>14</sup> Tilordninga er drøfta i prosjektgruppa, men kan sjølvstøtt problematiserast vidare.

Delprosjektgruppa meiner å kunne konstatere at mål A og C tiltrekker seg fleire imperative «skal» enn dei andre måla. Det kan tolkast som at ein i plattformen er meir oppteken av å

- byggje sterkare og meir solide fag- og forskingsmiljø som set spor både nasjonalt og internasjonalt
- vidareutvikle studiestadane slik at regionrolla vert teken betre vare på enn i dag

enn ein er av dei andre hovudmåla. Vi ser likevel at det er sterke likskapar mellom A og B («nasjonal leiarpøisjon på område der vi er gode...») med omsyn til «skal»-utsegner. Vår vurdering er ikkje at mål med få utsegner er mindre relevante, men at dei er eit uttrykk for mindre merksemd frå leiarar i den perioden avtalen vart skriven, og eit muleg friare handlingsrom no.

### 3.2. Prinsipp og plattform

Vi har framfor introdusert tre *prinsipp for organisering*:

- Vitskapsområde/disiplinprinsippet
- Profesjonsprinsippet (sektororientert)
- Kunnskapsområdeprinsippet

Desse kan vi kalle disiplinmodellen, profesjonsmodellen og kunnskapsområdemodellen. I tabellen under har vi summert opp våre drøftingar av desse modellane mot kva «HVL skal (bli)».

|   | Utsegn   | Disiplin   | Profesjon   | Kunnskap                               |
|---|--|--|---|--|
| 1 | bli ein stor, viktig og synleg høgare utdannings- og forskingsinstitusjon  | For likt tradisjonelle universitet   | Stor profesjonsinstitusjon                        | Synleggjer mest, også utover profesjon |
| 2 | arbeide for å oppnå universitetsstatus med ein profesjons- og arbeidsretta profil  | Treff profesjon- og arbeid svakare   | Tettast på HVL-ambisjon<br>Muleg PhD-utgangspunkt | Muleg PhD-utgangspunkt                 |
| 3 | vere attraktiv og tett på studentane og vere kjent for å ha landets mest nøgde studentar som trivast og lukkast  | Tett på – men svakare jobbprofil   | Tett på<br>Jobbrelevans                           | Tett på                                |
| 4 | legge til rette for eit godt studiemiljø og god studentvelferd på studiestadane  | Andre forhold viktig her   | Andre forhold viktig her                          | Andre forhold viktig her               |
| 5 | vere ein mangfaldig og spennande arbeidsplass som tiltrekkjer seg dyktige medarbeidarar med høg kompetanse   | Spennning i djupne   | Mangfald  | Mangfald<br>Spennning                  |
| 6 | utvikle eit nærare og meir forpliktande samarbeid med kunnskapsinstitusjonane på Vestlandet  | Smal tilnærming  | Ivaretek praksisfeltet                            | Komplementære kunnskapsområde          |
| 7 | vere ein viktig aktør for innovasjon og framtidig verdiskaping som utviklar utdanningane og profesjonane med mål om å bidra til berekraftig utvikling  | Basal forskning best ivareteke   | Profesjonsretta nyskaping                         | Nyskapande kopling mellom fag          |
| 8 | sjå utdannings- og kompetansebehova i vestlandsregionen under eitt, og ha større fagleg og administrativ kraft i samhandlinga med samfunns-, arbeids- og næringsliv. Høgskulen på Vestlandet skal vere den føretrekte samarbeidspartnaren og skal setje spor i utviklinga av Vestlandsregionen | Disiplin fragmenterer heller enn å sjå behov under eitt, men kan treffe spisse behov | Ivaretek perspektivet godt                        | Lager nye spor best                    |
| 9 | bli best på å tilby framtidretta profesjonsutdanningar på bachelor- og masternivå og skal drive og utvikle PhD-program på sentrale fagområde for Høgskulen på Vestlandet   | Relevant for PhD   | Ivaretek perspektivet godt                        | Ivaretek det framtidretta              |

Tabell 2 Kva HVL skal (bli) m.o.t. disiplin, profesjon og kunnskap



|    | Utsegn  | Disiplin                                | Profesjon   | Kunnskap                           |
|----|---|---|---|------------------------------------|
| 10 | samordne fag- og undervisningstilbod, og skape nye, breiare og spissare tilbod enn institusjonane ville greidd kvar for seg. Høgskulen på Vestlandet skal vere kjend for god tverrfagleg verksemd                                       | Fagleg spissing                         | Utdanningsblikk med deling på tvers av geografi               | Tverrfagleg nyskaping              |
| 11 | satsse på og utvikle sterke og dynamiske forskingsmiljø på tvers av nærregionar, fag og profesjonar   | I motstrid                              | Ivaretek godt   | Ivaretek perspektivet best         |
| 12 | vere offensiv internasjonalt gjennom forpliktande opplegg for mobilitet i alle utdanningssyklusar, fleksible ordningar for tilsettemobilitet og vere synlege internasjonalt gjennom auka ekstern finansiering av utdanning og forskning | Uavhengig og viktig                     | Uavhengig og viktig<br>Grunnlag for studentar inn på prof fag | Uavhengig og viktig                |
| 13 | tilby dei største profesjonsutdanningane i dei tre nærregionane. Andre sterke fag og utdanningar skal ha gode utviklingsmoglegheiter i Høgskulen på Vestlandet  | Problematisk for profesjonsutdanningane | Ivaretek perspektivet best                                    | Kan løysast godt                   |
| 14 | ha få og store einingar på nivå 2. I samband med utgreiinga skal det særskilt vurderast korleis disiplinmiljøa best kan vidareutviklast og styrkje den faglege profilen   | Uavhengig<br>Nivå 3                     | Uavhengig<br>Disiplinfag integrert                            | Uavhengig<br>Disiplinfag integrert |
| 15 | ha felles utdanningløp med rom for å utvikle faglege profilar etter eigenart og lokale behov  | Nokre mindre miljø med tydeleg eigenart | Ivaretek perspektivet godt                                    | Ivaretek perspektivet best         |
| 16 | vere utdanning på masternivå på alle studiestadane  | Uavhengig                               | Uavhengig   | Uavhengig                          |
| 17 | master- og doktorgradsutdanningane skal gje meirverdi for nærregionane  | Disiplinorganisering synest vanskeleg   | Lokal tilgang i velferdslag/lærar                             | Avheng av profil                   |
| 18 | PhD-programma skal støtte og byggje profilen og satsingsområda til Høgskulen på Vestlandet  | Avhengig av P1                          | Avhengig av P1  | Avhengig av P1                     |
| 19 | ha ei organisering som òg styrker forskingsposisjonen regionalt, nasjonalt og internasjonalt  | Meiningstomt                            | Meiningstomt  | Meiningstomt                       |
| 20 | vere representantar frå nærregionane i råd og utval   | Meir komplisert                         | Tydelegare kven som skal delta                                | Meir komplisert                    |

Prosjektgruppa vurderte at «Disiplinmodellen» har lengst avstand til dei ambisjonane som kjem til uttrykk i plattformen. Gruppa vurderte også eksisterande fagmiljø som i hovudsak profesjonsretta, og med få fag som fell inn under nemninga disiplininfag, og såleis utgjer eit for lite grunnlag for ei disiplinretta utvikling. Dette er eit syn interimstyret deler<sup>15</sup>, og arbeidet med modellar bygger såleis på profesjonsmodellen og kunnskapsområdemodellen i det vidare. Det er ikkje til hinder for å sikre at disiplininfaga har ei viktig rolle i utviklinga av profilen til HVL.

### 3.3. Disiplininfaga og plass i andre modellar<sup>16</sup>

Vi har vurdert at profesjons- og kunnskapsområdemodellen er dei to prinsipielle modellane det skal utviklast alternative konkrete modellar for. I plattformen er det eit krav at ein skal ta særleg omsyn til disiplininfaga si rolle i utviklinga av HVL sin profil. Under gjer vi greie for grunnlaget for slik tenking.

Høgskulen på Vestlandet skal ut frå fusjonsplattformen ha ein profesjons- og arbeidslivsprofil. Profesjonsutdanningar har til felles at dei skal utdanne utøvarar til bestemte yrker med oppgåver definert ut frå samfunnets behov og derfor gjerne er lovregulerte (Haugen, 2011). HVL vil gi store profesjonsutdanningar i alle nærregionane, som barnehage- og grunnskulelærarutdanning, sjukepleieutdanning og ingeniørutdanning. Desse utdanningane fylgjer alle nasjonale krav i rammeplanar, jf. Haugen (2011).

HVL vil også gi fagutdanningar som ikkje tek sikte på å utdanne til bestemte profesjonar, men som tek utgangspunkt i vitenskapleg kunnskap, som kan organiserast i fagområde, faggrupper og fagdisiplinar, jf. Haugen (2011). Denne type utdanningar vil vera innanfor områda humaniora, samfunnsvitenskap, matematikk og naturvitenskap, teknologi, medisinske fag eller landbruks- og fiskerifag, jf. UHR sin standard

<sup>15</sup> Presentert og drøfta i interimstyret 21.10.16

<sup>16</sup> Haugen, Trine Berit (2011): Disiplinfagenes plass i profesjonsutdanningene. Hagtvat, Bernt Ognjenovic, Gorana (Red.), Dannelse. Tenkning - modning - refleksjon. III Enkeltfag og profesjoner. s. 754-762. Dreyer Forlag A/S. <http://hdl.handle.net/10642/1153>

for inndeling av vitkapsdisiplinar. Ved HVL kan her nemnast bachelorutdanningane i historie og i sosiologi ved dagens HiSF.

Samstundes inneheld profesjonsutdanningane ved høgskulane i større eller mindre grad disiplin-fag, som til dømes matematikk, statistikk og grunnleggjande organisasjonsfag, anten som eigne basalfag eller integrert i profesjonsfaga. I profesjonsutdanningane vert disiplin-faga nytta som verktøy for å sørge for at kunnskapsgrunnlaget tilfredstillar krava til profesjonsutøvinga. I den samanheng peiker Haugen (2011) på ein tendens i mange av utdanningane til å integrera disiplin-faga i profesjonsfaga, noko som vil tydeleggjera profesjonsrelevansen men kan gi fare for at studentane ikkje tileignar seg tilstrekkelig basalkunnskap.

HVL vil også gi utdanningar som har ein arbeidslivsprofil, sjølv om dei ikkje kan definerast som profesjonsutdanningar. Eit døme på ei slik utdanning er bachelorutdanninga i økonomi og leiing/administrasjon i alle tre nærregionane. Denne utdanninga byggjer på ein anbefalt nasjonalt plan fastsett av det nasjonale rådet for økonomisk-administrativ utdanning. Utdanninga kvalifiserer til ein lang rekke yrkjer, som ikkje er lovregulerte. Samstundes gir den ved rett val av fag moglegheit til å bli autorisert rekneskapsfører eller eigedomsmeklar.

Det er fleire høyringsinstansar som har kommentert på at høyringsdokumentet ikkje godt nok drøftar disiplin-faga sin plass i HVL. I innspela går det fram to ulike syn på disiplin-faga si rolle, både som sjølvstendige fag og som viktige fag for heilskapen i profesjonsutdanningane. Det er tydeleg at fagmiljøa har ulik oppfatning av om desse faga skal vere integrerte i profesjonsretta fakultet, som i hovudsak er ønska frå profesjonsfaga, eller om dei skal danne sitt eige fakultet, noko som mange av disiplin-faga ønskjer (særleg økonomisk-administrative fag).

### 3.4. Nivå 2 - fakultet<sup>17</sup>

Fagleg organisering er det knytt ulike interesser til, og vala har implikasjonar for individ, grupper, fag og tverrfaglege satsingar og i kva grad ein leverer på samfunnsoppdraget og eigne ambisjonar. Sentralt i val av tal einingar og kva som konstituerer desse er kva fagleg profil HVL skal ha samla, og kva profil ulike einingar kan ha innanfor ei slik institusjonell ramme.

Det er sett ned ei eiga prosjektgruppe som skal meisle ut fagleg profil, og denne må ein ta omsyn til i den faglege organiseringa. Vi har sett det som viktig at val av nemningar, og tal einingar på nivå 2 tek omsyn til målet om få og store einingar, og at ein skal levere på dei overordna mål (tabell framfor).

Det er også viktig at ein i strevet med å bygge nytt, tek med seg dei verdiane som ligg i fagmiljøa i dag. Per 2016 må vi ta med oss ei årleg statleg investering i utdanning og forskning på meir enn 1,5 mrd NOK samla for dei tre fusjonerande partane.

#### Fag og fagmiljø i dag

For å kunne fremje konkrete forslag om «få og store» fakultet er det naudsynt å ha ein oversikt over fagmiljøa slik dei er i dag, og kople beslekta fagmiljø på tvers av dei tre institusjonane. I tabellen under

<sup>17</sup> Interimstyret oppmoda i møte 21.10 prosjektgruppa om å nytte nemninga «fakultet» som einingsnemning på nivå 2

har vi summert dei fagmiljøa vi har, og gruppert dei etter det som kan oppfattast å vere like eller beslekta studietilbod.

| Dagens situasjon - Tall DBH <sup>18</sup>        | Tilsette <sup>19</sup> | Studentar <sup>20</sup> |
|--|------------------------|-------------------------|
| Avdeling for helse og sosialfag                  | 311                    | 4604                    |
| Avdeling for ingeniør-, maritime og naturfag     | 235                    | 3904                    |
| Avdeling for lærerutdanning, idrett og kulturfag | 447                    | 6196                    |
| Avdeling for samfunnsfag                         | 84                     | 2012                    |
| <b>Totalt</b>                                    | <b>1077</b>            | <b>16716</b>            |

Tabell 3 Situasjonen i dag for HVL før fusjon

Tabellen syner at tre av fire «fakultet» i dag er store og om lag like store. Samfunnsfaga har relativt få tilsette. Innanfor dei tre større vil det finnast fagmiljø som kan grupperast til eit samfunnsfagmiljø.

---

<sup>18</sup> Sjå vedlegg for grunnlag for tabellen.

<sup>19</sup> årsverk institusjonen har arbeidsgjevaranvar for, henta frå DBH og lønnsregister

<sup>20</sup> Studentane som har studierett ved institusjonene, registrert på studieprogram, har registrert seg og har godkjend studieplan

### 3.5. Profesjonsmodellen som grunnlag for fakultet

Her tek ein utgangspunkt i dei tunge profesjonsutdanningane. Det vil seie ingeniørutdanning, sjukepleieutdanning og lærarutdanning som basis for etablering av fakultet. Andre beslektta fag vert del av fakultetet. Disiplinfag som leverer faglege bidrag til profesjonsutdanningane vert enten del av fakultet ut frå gitt kriterier<sup>24</sup>, eller vert organisert som eige fakultet (alt B), med tydelege leveransekrav også til profesjonsutdanningane. Vi har så langt utarbeidd to variantar, og illustrert den eine med døme på einingar på nivå 3.

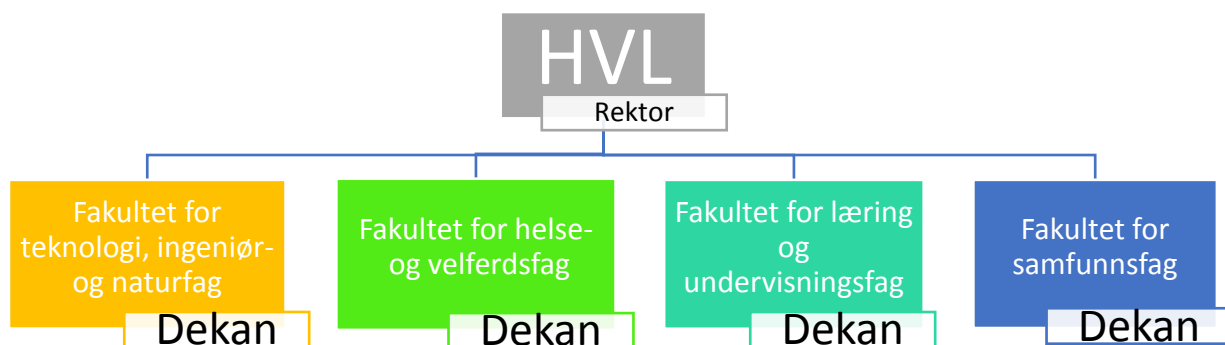
#### Profesjonsmodell - alternativ A



Figur 1 Profesjonsmodell alt. A: 3 fakultet med vekt på profesjonane, og disiplinfaa innarbeidd i desse

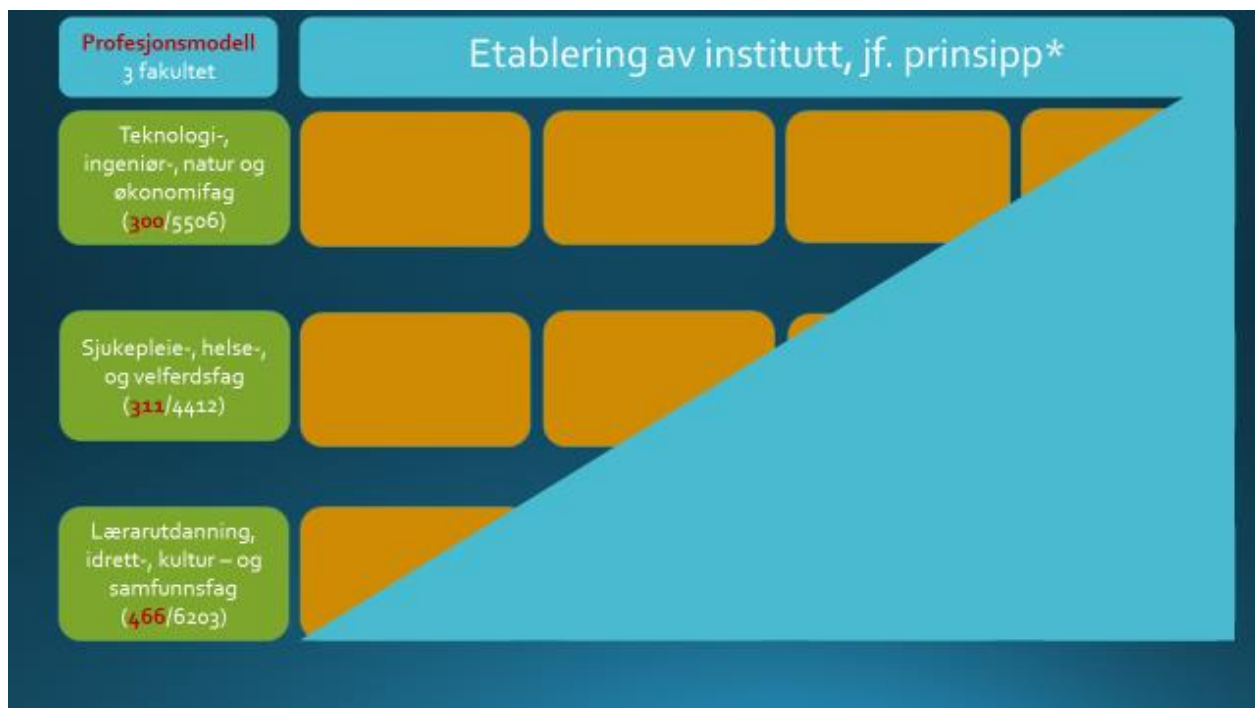
Det ligg ikkje i prosjektgruppa sitt mandat å avgjere nemningar på nivå 3, eller å fordele desse på moglege fakultet. Vi syner til avsnitt om vurderingar og kommentarar frå innspelsrunden for ytterlegare merknader til modellen.

#### Profesjonsmodell – alternativ B



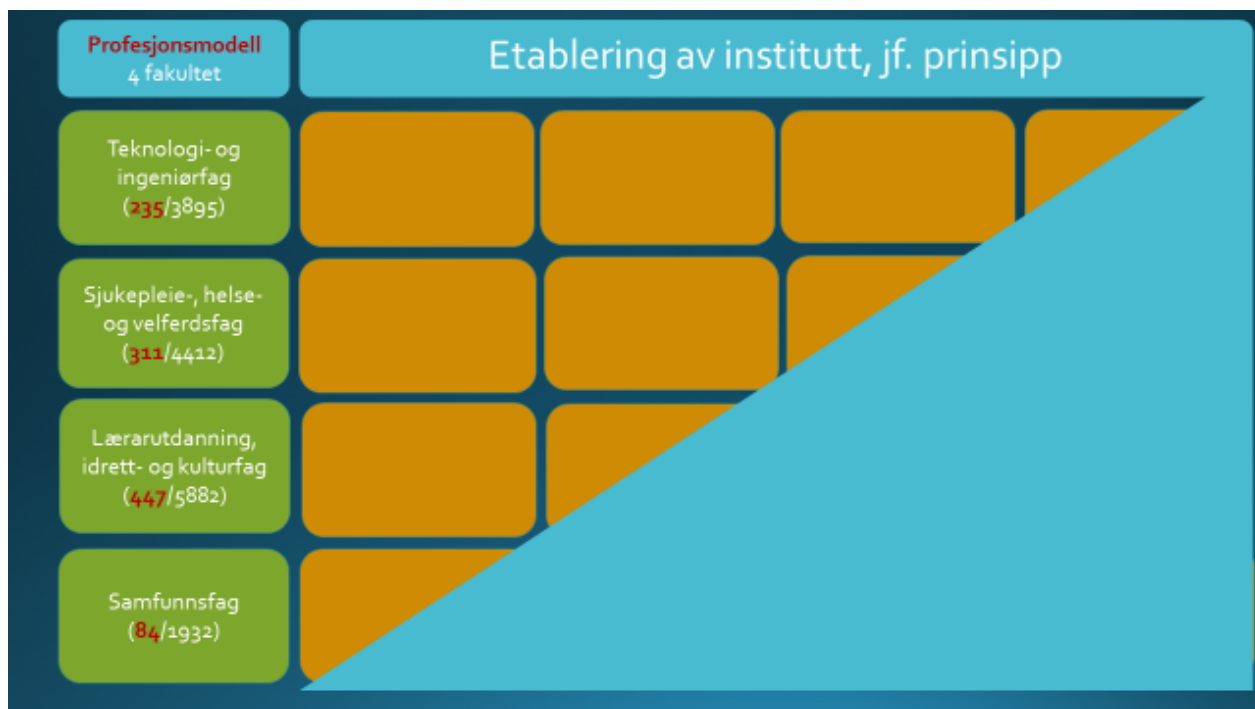
Figur 2 Profesjonsmodell - alternativ B med fire fakultet

<sup>24</sup> Sjå kapittel om prinsipp for organisering på nivå 3



Figur 3 Profesjonsmodell med tre fakultet utan illustrative nemningar på nivå 3

I alternativ B syner vi ein modell med utgangspunkt i profesjonsmodellen, men her med fire fakultet:



Figur 4 Profesjonsmodell med 4 fakultet, med disiplinlag som eige fakultet

I dette alternativet har vi lagt dei tydelegaste disiplin faga innanfor samfunnsvitskapane i eit eige fakultet. Oppstillinga av tal tilsette syner at dette vil vere eit fakultet med relativt sett færre tilsette. Samstundes har nokre av desse faga heller store studenttal. Slike spørsmål vert drøfta i kapittelet om prinsipp for organisering på nivå 3.

#### *Vurderingar av profesjonsmodellen*

Prosjektgruppa vurderer dette til å vere relativt lite kontroversielle forslag, reint prinsipielt. Modellane vil kunne stø under plattform sine mål om universitetsstatus (PhD) med ein profesjons- og arbeidsretta profil, og særleg alternativ B ivaretek disiplin faga sitt ønske om å vere synleg. Studentane vil kjenne seg att, og sjå ein tydeleg yrkesretta relevans. Arbeids- og næringslivet vil truleg sjå dette som tydeleg og relevant i regionen. Innovasjon vil vere primært knytt til profesjonane og lokale behov.

Prosjektgruppa vurderer modellane som mindre eigna for å møte plattform sine mål om nyskaping, innovasjon, vere synleg og spennande nasjonalt og internasjonalt. Vi ser ambisjonen om å vere tverrfagleg som mogeleg innanfor store fakultet, men det tradisjonelle preget signaliserer mindre vilje til det tverrfaglege på tvers av fag og profesjonar interfakultært. Truleg kan dette bøtast på med senteretableringar.

I tilbakemeldingane frå innspelsveka om profesjonsmodellen peiker fleire på

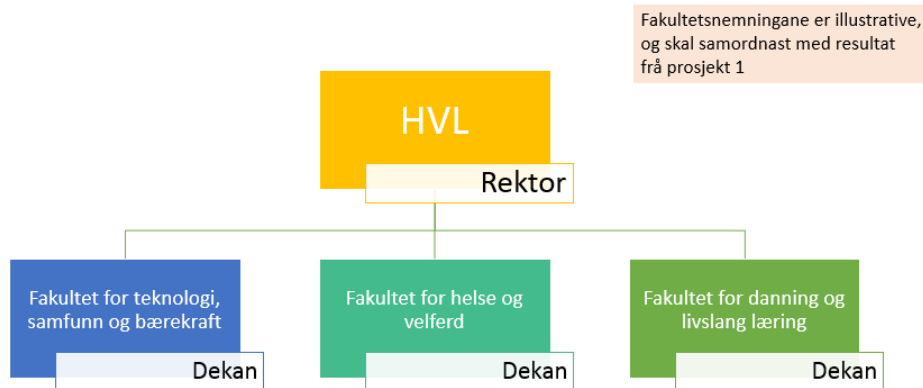
- At HVL skal ha ein profesjonsprofil og at det difor ønskjeleg med ein profesjonsmodell for faglig organisering. Denne modellen svarar på en god måte på ambisjonen om å bli eit profesjonsuniversitet, den reflekterer HVL sine sær eigenheiter og gjer at vi skil oss frå dei klassiske disiplin universiteta, som til dømes UiB. Profesjonsutdanningane er våre gode, tydelege merkevarer og er lett å kommunisere.
- Ein profesjonsmodell reflekterer eksisterande praksis ved de tre høgskulane og er dermed ein "trygg" modell kor dei fleste vil kunne kjenna seg "heime".
- Angående talet på fakultet, peiker nokre på at det ser mest naturleg ut med ein profesjonsmodell med tre store og likeverdige fakultet. Samstundes er det mogeleg med ein hybridmodell med eit fjerde fakultet for disiplin fag (samfunnsfag).

Svært mange, og særleg dei tydelege profesjonsutdanningane meiner at profesjonsmodellen er å foretrekke. Det vil både markere ein skilnad frå UiB og det vil gjere det enklare å komme raskt i gang med bygginga av den nye høgskulen med ein profesjonsuniversitetsambisjon.

### 3.6. Kunnskapsområdemodellen som grunnlag for fakultet

Her er utgangspunktet store kunnskapsfelt, gjerne basert på omfattende samfunnsspørsmål som ikkje kan finne sine svar med bruk av beslektede fag innanfor ein disiplin eller innanfor typiske profesjonsfelt. Vi har så langt utarbeidd to variantar, og illustrert den eine med døme på einingar på nivå 3.

#### Kunnskapsområde – alt A



Figur 5 Kunnskapsområde - alt A med tre fakultet

Som figuren<sup>25</sup> under syner skil nemningane på institutta seg frå profesjonsmodellen. Dette er gjort for å illustrere at ein ønskjer å halde fast ved det tverrgåande, nyskapande og utoverretta som ligg i modellen. Dette kan tolkast som ein indikasjon på kva vi trur vil vere sentrale forskingstema for forskingsbaserte utdanningar i åra som kjem.

<sup>25</sup> Her legg vi inn illustrative nemningar på nivå 3 for å vise moglege tverrgåande institutt. Auka detaljrikdom i illustrasjonane er gjort sidan vi vurderer kunnskapsområdemodellen å vere mindre «kjent» enn organisering etter ein profesjonsmodell, og såleis krev meir omtale.

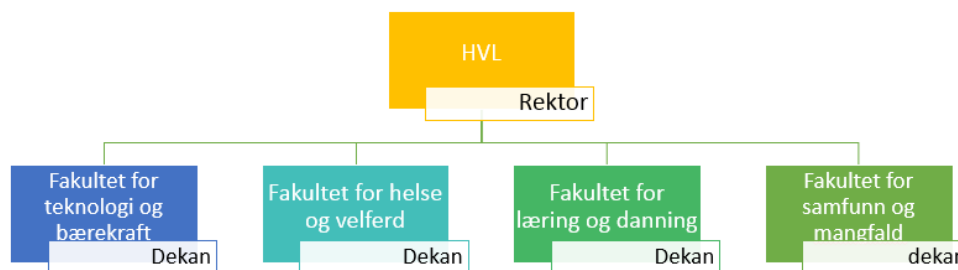


Figur 6 Kunnskapsområdemodellen med tre fakultet

Som for profesjonsmodellen har vi også synt ein modell med fire fakultet. Denne har nokre av dei same grunngevingane som for profesjonsmodellen, og nokre av dei same styrkane og veikskapane.

## Kunnskapsområde – alt B

Fakultetsnemningane er illustrative, og skal samordnast med resultat frå prosjekt 1



Figur 7 Kunnskapsområde -alt B med fire fakultet

### Vurderingar av kunnskapsområdemodellen

Prosjektgruppa har vurdert desse modellane som opne, med rom for endringar over tid. Dei kjem plattformar i møte med omsyn til å bidra til eit synleg og nyskapande universitet, og tek godt vare på det tverrfaglege. Merksemda mot regionen og regionalt samarbeid kan ivaretakast, truleg med ein litt annan profil enn profesjonsmodellen. Somme meiner at denne modellen er tettare på eit arbeidsliv i endring.



Også denne modellen kan få sentra på nivå 3, men ein trur at behovet for senteretableringar vil vere mindre her enn for profesjonsmodellen. I varetakinga av disiplin faga vil i denne modellen kunne gjerast lettast ved å knyte dei til det kunnskapsområdet som ligg tettast på dei forskningsspørsmåla ein i dag har fagmiljø til å bygge vidare på. Det kan oppfattast som ein lengre veg å etablere PhD-ar med ei slik tilnærming, samstundes som at val av nemningar tydeleg kan orientere seg mot viktige nasjonale og internasjonale forskingsfelt.

Prosjektgruppa har vurdert iverksettingsutfordringane noko større for kunnskapsområdemodellen enn for profesjonsmodellen. Dette avheng noko av i kva grad tilsette oppfatar dette som ein modelltype som bryt med kva ein oppfatar seg som, som fagtilsett.

For begge modellane må det drøftast om dei har ulike implikasjonar for rolleinnhald på nivå 1, 2 og 3, og for den administrative organiseringa. Samspelet mellom struktur og leiing vil avgjere i kva grad ein får ein høveleg maktbalanse mellom nivå 2 og 3.

I innspelsveka registrerte vi

- at mange meinte dette var ein nyttig utfordrar til det som på mange måtar er det mest naturlege valet. Fleire peika på at kunnskapsområdemodellen står fram som meir framtidsretta, nyskapande og innovativ enn profesjonsmodellen. Den opnar for at alle tre høgskulane kan bli utfordra til å tenkje nytt heller enn å berre automatisk gå vidare med dei gamle strukturane i ein profesjonsmodell.
- Kunnskapsområdemodellen fremmer større grad av tverrfaglegheit enn profesjonsmodellen og kan lettare fremme gode synergjar som et resultat av fusjonen. I ein slik modell kan institutta vera meir retta mot utdanningar og forskning innanfor konkrete fagleg fellesskap, medan fakulteta jobbar meir tverrfagleg. Fakulteta vert då som store senter som sikrar samarbeidet på tvers, samstundes som institutta er tett på studentane og tilsette.
- Kunnskapsområdemodellen kan gjera det lettare å kjenna tilhøyrsløse til eit fakultet for miljø som for fell mellom to stolar, som til dømes idrettsmiljøet. Alle studia kan ikkje knytast til ein profesjon og desse kan lett kjenne seg utanfor i en profesjonsmodell. For å oppfylle samfunnsoppdraget er samarbeid på tvers av fagfelt og profesjonar nødvendig<sup>26</sup>.
- Kunnskapsområdemodellen kan bli meir krevjande å implementera enn profesjonsmodellen, då den skil seg meir ut frå dagens organisering ved dei tre høgskulane. Somme peiker på at dette er ein modell som treng nærare utredning og må være knytt til på kva for områder HVL vel å fokusera. Et argument mot ein modell kor høgskulen organiserer seg ut frå viktige samfunnsspørsmål kan vera at aktualiteten for desse kan endra seg over tid. Samstundes kan det stillast spørsmål ved om denne modellen er for mykje prega av samfunnsfaga og dermed ikkje brei nok.

---

<sup>26</sup> Haugen 2011

Arbeidsgruppa har etter innspelsveka drøfta om det finst ein mellomveg her, der fakulteta vert prega av kunnskapsområdemodellen og nivå tre og vidare får ei meir tradisjonell profesjonsinnretting. Dette kjem vi attende til i drøftinga av prinsipp for nivå 3.

Det er få som i utgangspunktet ønskjer ei organisering etter kunnskapsområdemodellen, men det vert framheva som ein sjanse ein har no til å markere at ein etablerer noko nytt. Nokre peiker og på at det vil vere lettare å integrere disiplin faga og framheve den tverrfaglege ambisjonen i ein slik modell. Det største ankepunktet er knytt til trong for nærmare utgreiing, og at det representerer noko større uvisse.

Fleire peiker på at det kan vere mogeleg å kombinere kunnskapsområde- og profesjonsmodellen, ved å nytte kunnskapsområdemodellen på nivå 2 og profesjonsorganisering på nivå 3.

## Fakultetsnamn

Som modellane over syner har nemningane rom i seg til å opne for eller å stenge for ulike faglege perspektiv. Begge delar kan vere viktig. Alle kan ikkje samarbeide på tvers med alle, dei spisse faglege problemstillingane krev samarbeid innanfor tydelege disiplinær og profesjonar. Samstundes må ein syte for tilstrekkeleg samspel for å utvikle fag og profesjonar.

Nemningar skal i hovudsak gi meining for kommande studentar, næringslivet i regionen og samfunnet som eigar. Namna bør være slik at dei ikkje krev presisering for å forstå kva HVL er. For dei store profesjonsutdanningane bør difor fakultetsnamna sikre at faga kan kjennast att, som til dømes ingeniør, helse og lærar.

I illustrasjonen av profesjonsmodellen alt. A ligg «samfunnsvitskap» saman med teknologi- og ingeniørvitskap. I innspelsrunden vart det frå nokre stilt spørsmål ved dette, sidan samfunnsvitskap kan høyre naturleg inn under fleire av fakulteta enn eit teknologisk fakultet. Nokre saknar også «innovasjon» i eit fakultetsnamn.

Prosjektgruppa har drøfta kva som skal ligge til grunn utover det å bli kjent att av studentar, tilsette og omverda. Som fleire har peika på må nemningane stå seg over tid, og bidra til å skape merksemd frå ulike interessentar. Det har vore vårt siktemål å opne opp for ein diskusjon om ulike nemningar på ulike nivå (2 og 3) kan utnyttast til å auke merksemda frå dei utdanningsøskande med klare yrkespreferansar, frå eit arbeidsliv med ulik grad av trong for innovasjon, og frå nasjonale og internasjonale miljø knytt til forskning og finansiering av slik.

Prosjektgruppa vil ikkje tilrå nemningar på nivå 2 som utelukkande identifiserer profesjonsutdanningane (sjukepleie, lærar, ingeniør) eller som har desse utdanningane i namnet. Nemningane på nivå 3 vil ligge tettare på yrkesnemningane i profesjonsmodellen enn i kunnskapsområdemodellen. På nivå 4 vil nemningane vere knytte til studieprogramma for begge modellane.

Det finst fleire som peiker på at nemningar ikkje kan veljast før ein har bestemt tal fakultet, sidan det er nokre fagområde som kan synast i fakultetsnamn på ulikt vis avhengig av talet på fakultet. Dei som har kommentert nemningar ser i stor grad til å vere opptekne av at eige fag skal syne att i namnet. Nokre av desse representerer så små einingar at det er meir naturleg å drøfte dette knytt til instituttnamn.

Det ser ut til å gå eit skilje mellom dei som ønskjer kombinasjonar av fleire fagområde knytt til fakultetsnamnet, og dei som vil løfte fram tyngdepunkta i det som kan bli eit fakultet. Ved eit val om fire fakultet vil nemninga for det fjerde avhenge av om ein har naturfag med seg i dette eller ikkje.

## Tal fakultet

Uavhengig av modelltype (profesjon eller kunnskapsområde), kan det vere ulike vurderingar av kor mange fakultet HVL bør ha. I fusjonsplattforma er det fastsett at andre sterke fag og utdanningar enn dei største profesjonsutdanningane skal ha gode utviklingsmogelegheiter i Vestlandshøgskulen. Eit naturleg spørsmål ut frå dette er om det utover eigne fakultet for dei tre største profesjonsutdanningane bør vera eit eiga fjerde fakultet for samfunnsfaga, sjå modellane i kap. 3.5.

I fusjonsplattforma er tverrfaglegheit eit viktig omsyn. HVL skal vere kjend for god tverrfagleg verksemd, med sterke og dynamiske fagmiljø på tvers av nærregionar, fag og profesjonar. Dette vil kunne bli påverka av om samfunnsfaga er ein integrert del av eit (eller fleire) fakultet eller om samfunnsfaga vert lagt til eit eige fakultet.

Organiseringa av HVL skal etter fusjonsplattforma ta utgangspunkt i eit prinsipp om «få og store einingar» på nivå 2. Eit fjerde fakultet for samfunnsfaga med 88 årsverk vil bli relativt lite samanlikna med dei andre fakulteta, som vil ha høvesvis 298, 363 og 447 årsverk i ein modell med fire fakultet, sjå figur 3. Det kan vere problematisk viss einingar på same nivå har svært ulik storleik, mellom anna med omsyn på organisering av administrative støttefunksjonar og dekanane si tyngd i leiargruppa, sjå kap. 2.4.

Eit fjerde fakultet for samfunnsfaga vil også bli vesentleg mindre enn fleire av dei andre institutta. Som eit døme, vil eit eige institutt for sjukepleie ha 146 årsverk. Dette vil kunne utløyse forventningar frå andre fagmiljø om oppsplitting i enno fleire fakultet, og dermed utfordra prinsippet i fusjonsplattforma om få og store fakultet.

Prosjektgruppa tilrår difor ei organisering med tre fakultet, kor store institutt gir utviklingsmogelegheiter til andre sterke fag og utdanningar enn profesjonsutdanningane, med den autonomi styret og rektor vel å gje dekan høve til å delegere vidare. Eit atterhald her er om tilrådingane frå delprosjektet om fagleg plattform, profil og strategi skulle tilseie eit fjerde fakultet ut frå strategiske omsyn.

Høyringsdokumentet vert frå nokre høyringsinstansar kritisert sterkt for ikkje å ha greidd ut disiplinfga sin plass og rolle, både med tilvising til sjølve fusjonsvedtaket, og med omsyn til fagleg grunngeving. Det er særleg fagmiljøet ved den tidlegare distriktshøgskulen i Sogndal som framhevar dette. Det er særleg to forhold som må avklarast: Er storleik eit avgjerande argument for fakultetsetablering, og er rolla som vertskap for den fjerde phd-utdanninga avgjerande for etableringa av eit fjerde fakultet.

### 3.7.Særleg viktige spørsmål til høyringa - fakultet

Uavhengig av modelltype (profesjon eller kunnskapsområde) vil det stå noko strid om talet på fakultet. Prosjektgruppa ser det som viktig at eit eventuelt fjerde fakultet er større enn det største instituttet for å kunne tilrå det. Vi ser at dette kan bli vanskeleg, og at det vil kunne utløyse forventningar til oppsplitting i enno fleire fakultet. Det vil fjerne oss frå «få og store fakultet» ytterlegare og talet medlemmer i toppleiargruppa aukar tilsvarande. Vi er såleis kome til at det er betre med tre fakultet, og heller opne for heller store og relativt ressurstunge institutt, med den autonomi styret og rektor vel å gje dekan høve til å delegere vidare.

Vi meiner såleis også at disiplinfga sitt bidrag til profilen for HVL vert lettare å få til ved å knytte disiplinfga til fakultet i ein trefakultetsmodell, heller enn å lage eit noko mindre fakultet for disiplinfga. Vi meiner vi både kan gje høve til disiplinfga utvikling innanfor institutt i ein trefakultetsmodell, og samstundes kunne yte undervisningsbidrag på tvers av fakultet og institutt for nokre av disiplinfga.

Alle fakultet ved HVL skal kunne vere vertskap for eit doktorgradsprogram. For å bli universitet må ein, gitt retningslinene som ligg føre i dag, ha minst fire program. Arbeidsgruppa er av den oppfatning at det ikkje er, eller må vere, eit 1:1-forhold mellom tal fakultet og tal PhD-ar. Sjølv om ein har tre fakultet ved HVL, kan ein ha fire program, og det er vår oppfatning at ein ivaretek forskingsbehov betre ved å ha eit fjerde program som går på tvers av fakultet. Formell forankring med programleiar kan avklarast når ein ser profil og innhald.

Eit viktig spørsmål i høyringa vert også val av modell – profesjon eller kunnskapsområde ?

Prosjektgruppa har registrert positiv merksemd knytt til kunnskapsområdemodellen, og samstundes eit ønske om å utvikle den nærmare knytt til tydelege strategiar. Spørsmålet vert såleis om ein trass i lite tid til slik utvikling, skal organisere seg etter kunnskapsområdemodellen, eller om ein skal velje noko som ligg tettare på dagen i dag og tradisjonane? Prosjektgruppa meiner at ein som eit minimum må sikre seg at den modellen ein vel ikkje blir for lik dei modellane som i dag finst, dvs. med tre fakultet for to av institusjonane og samstundes ikkje utfordrar til omfattande deling. Det vil kunne oppfattast som ei noko passiv og konserverande løysing med ein profesjonsmodell med tre fakultet.

## 4. Organisering på nivå 3

Styringsgruppa har slege fast at nivå 2 er fakultet, men at det kan finnast ulike organisasjonsformer på underliggende nivå. Dette meiner vi er ei god tilnærming, som bør vurderast ut frå tanken om at det er eit samband mellom kva ein vil oppnå, og korleis ein organiserer seg. Samfunnsoppdraget er utdanning, forskning, formidling og innovasjon. Desse oppgåvene må finne si organisasjonsform, og det er primært på nivå 3 og under at aktiviteten skjer. Før vi går laus på synsmåtar og prinsipp vil vi difor peike på at ein på nivå 3 kan ha ulike organisasjonseiningar. Vi nemner særleg:

- Institutt
- School
- Senter

### 4.1. Institutt

Nivå 3 som institutt er den mest vanlege einingsforma. Dette er godt innarbeidd i akademia, og ved universiteta finn ein typisk disiplinlag organiserte som institutt under fakultet baserte på vitskapsområde. For HVL vil institutta typisk vere måtar å organisere nærslekta studieprogram innanfor tydelege fakultet. Tilsette skal drive forskingsbasert undervisning, og dei har forskningstid knytt til stillingane. Korleis denne tida vert fordelt og finansiert innanfor og til institutta avheng av korleis ressursfordelingsmodellen vert.

HVL skal organisere om lag 1600 tilsette ved oppstarten, og om lag 1200 av desse er i vitskaplege stillingar. Nokre fagmiljø er svært store, og vil samla ha om lag like mange, eller fleire, tilsette på eit institutt, enn ei avdeling ved ein av institusjonane i dag. Institutta vil normalt ha ein instituttleiar, og tilordna administrative ressursar. Eit spørsmål vi kjem attende til i kapittelet om leiing er om (nokre av) institutta bør ha viseinstituttleiarar, før ein kjem til studieprogramleiarar.

### 4.2. School

Mange institusjonar, særleg utanfor landet sine grenser nyttar nemninga «school of...». I framstående institusjonar som Oxford finn ein «schools of» som tematisk avgrensa einingar innanfor store «divisions»<sup>27</sup>, og dei kan også ha senter knytt til seg. Men vi har også i Noreg fleire som nyttar slik nemning, men da som namn på ei heilskapleg studieportefølje (T.d. Idrettshøgskulen, Handelshøgskulen BI). Ved HSN har ein nytta nemninga «handelshøgskulen» som namn på eit fakultet for økonomi og administrasjonsfag.

Interimstyret tilrådte fakultet som nemning på nivå 2. Med det som grunnlag vil nemninga «school of..» ved HVL først kunne nyttast på nivå 3. Det vil da kunne nyttast for å knyte saman eit sett av studieprogram som utgjer eit tydeleg studietilbod retta mot bestemte behov i samfunnet, og som ikkje er tydeleg knytt til godkjenningar styrt av lovverk eller styrt av rammeplanar. Det kan til dømes vere ein «School of business administration» som ved HSN, eller ein «School of Sports», som kan trekke på faglege særdrag i regionen og fagmiljø på tvers av campus.

---

<sup>27</sup> «School of Interdisciplinary Area Studies» innan «Social Sciences Division» ,

Omgrepet «school of...» blir møtt med litt ulike oppfatningar. Nokre reagerer på eit språkleg framandt uttrykk i ein nynorsk høgskule. Andre ser på dette som ein måte å kople eit sett av utdanningar som elles ikkje utgjer eit institutt. Atter andre ser dette som eit høve til å markere noko nytt, til å syne fram nysatsingar. Uansett må ein greie ut nærmare i neste fase korleis dette skal kunne bli eit fruktbart begrep for bestemt fagleg satsing. Fagmiljøet både knytt til idrett og til økonomisk-administrative fag ser dette som interessant, dei siste med eit tiårsperspektiv på å kunne bli ein handelshøgskule.

### 4.3.Senter

Førekomsten av senter er ikkje ny. Innanfor HVL eksisterer det 10 sentra i dag. Desse har noko ulik grunngjeving, organisering og finansiering. Det ligg ikkje til vårt mandat å vurdere om og korleis desse skal vidareførast, eller knytast til ein ny fakultetsstruktur. Det som synest vere eit fellestrekk, er at desse til skilnad frå det som er sagt om schools, primært er mekanismar for å rette eit tydeleg blick mot forskningstema som enten er særst sentrale for eit fagmiljø, eller som rekrutterer forskarar på tvers av fagmiljø.

Vi ser det som naturleg at val av organisering på nivå 3, både med omsyn til nemningar og form vert del av den diskusjonen som må førast når fakulteta er på plass formelt. Eventuelle senterdanningar som går på tvers av fakultet må sjølvstøtt vere sak for den nye strategiske toppleiinga.

|             |   |
|-------------|---|
| <b>HIB</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Senter for kunnskapsbasert praksis</li><li>• Senter for omsorgsforskning</li><li>• Senter for kunstfag, kultur og kommunikasjon</li><li>• Senter for utdanningsforskning</li><li>• Senter for nyskaping</li><li>• Senter for nye medier</li><li>• Nasjonalt senter for mat, helse og fysisk aktivitet</li></ul> |
| <b>HSH</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Maritime Research</li><li>• CASE – Center for Creativity, Arts and Science in Education</li></ul>   |
| <b>HISF</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Senter for helseforskning</li></ul>   |

Som sagt framfor er institutta sentrale for FoU-aktiviteten gjennom den FoU-ressursen som er knytt til kvar stilling. Det er også på institutta ansvaret for masterutdanningane ligg. Desse utdanningane aukar kravet til relevant forskning, og dei bør skape grunnlag for å involvere studentane i forskning.

Forskingsspørsmål som ikkje fell innunder eitt institutt sitt blick, må finne organisasjonsformer i form av prosjekt, program eller senter. Dette gjeld mellom anna PhD-program. Forskingsspørsmål som går på tvers av fakultet sine blick, må også finne sine organisatoriske motsvar, ut frå permanens og kompleksitet. Interfakultære senter kan vere eit svar. PhD-program må vere opne for kandidatar frå andre fakultet enn der dei er formelt forankra.

### 4.4.Innspel frå innspelsveka

Sidan vi ikkje la fram tydelege prinsipp for organisering på nivå 3 til innspelsveka, men likevel fekk inn synsmåtar om dette, syner vi eit samandrag av desse synsmåtane for den kommande høyringsrunden:

- HVL bør ha sterke institutt som har handlingsrom og kan styre aktivitet. HVL vil få store einingar og må lage løysingar på nivå 3 som står i forhold til storleiken for at det skal fungera. På nivå 3 bør det vere rom for ulike organiseringsprinsipp. Det kan ikkje vera likt for ein kvar pris. Institutt må kunne variera i storleik fordi ein må ta omsyn til kompleksiteten som skil mellom utdanningar og fagfelt.
- Institutta kan delast inn etter store utdanningsprogram på bachelornivå, som legg til rette for å tilby heilskapelege utdanningsløp, inkludert masterutdanningar. Ei slik organisering vil sikra robuste fagmiljø for studentar, fagtilsette og administrativt tilsette. Det vil også sikre større eigarskap og tilknytning til utdanningsløpet som dei tilsette primært skal bidra inn i. Samstundes er det viktig å laga ordningar som gjer det mogleg for tilsette å bidra på fleire institutt dersom det er behov for det.
- Nokre utdanningar har eit volum som fint kan organisast innanfor eit institutt, medan andre utdanningar er svært store og kanskje bør organiserast i faginstitutt som leverer til dei andre utdanningane. I nokre tilfelle kan det tenkjast ein blanding av utdanningsinstitutt (t.d. barnehagelærerutdanning) og faginstitutt som leverer til andre utdanningar. Institutta bør likevel ikkje bli for små slik det er risiko for at dei blir dersom ein organiserer institutta etter disiplin fag.
- I ein stor organisasjon som HVL blir er fellesskap, tilhøyrslø og identitet svært viktig. Dei tilsette bør ha nærleik til fagleg leiing og til personalleiing, og det talar for leiarar på nivå 3 på kvar campus. Ein leiar bør ikkje ga personalansvar for meir enn 20-30 tilsette. Det er viktig å legge vekt på gode administrative støttefunksjoner for leiarane (økonomi, personal m.m.).
- Senterorganisering er viktig for å få til tverrgåande satsingar på tvers av fakulteta. Det finst fleire alternativ for korleis sentre skal passast inn i HVL sin organisasjonsstruktur. I den vidare prosessen bør man vurdere styrker og veikskapar ved ulike løysingar. Eitt alternativ er å leggja sentra inn under eit enkelt fakultet, sidestilt med institutt ved det aktuelle fakultetet. Eit problem med ein slik organisering kan vera at senteret i stor grad vert knytt til det fakultetet det ligg inn under. Eit anna alternativ vil være en hybrid løysing kor senter har ein delt institusjonell tilknytning mellom fleire fakultet. Dette vil kunne fremma tverrfaglegheit, men kan gjera styringa vanskelegare ved at det enkelte senteret må rapportera til fleire dekanar. Et tredje alternativ er å plassere senter som eigne satsingar inn under fellesadministrasjonen. Med en slik løysing kan det bli ei utfordring å sikra gode koplingar mot fagmiljøa sidan sentera vil kunne få eit meir «administrativt» preg.

## 4.5.Sentrale prinsipp for organisering på nivå 3 til drøfting<sup>28</sup>

Vi vil alt innleiingsvis peike på at det er på dette nivået dei fleste har fatta interesse, både for prinsippa, men enno meir om det arbeidet som må følgje etter at prinsippa er lagde.

Prosjektgruppa har drøfta kva som bør vere grunnleggande prinsipp for organisering på nivå 3, og har vurdert desse som viktige:

### 1. Campusovergripande

Einingar på nivå 3 skal i utgangspunktet vere campusovergripande. Dette er sjølvve essenzen i fusjonen, og grunnlaget for å auke kunnskap og kompetanse gjennom deling. Med campusovergripande meiner vi at alle einingar på nivå tre minst skal femne om to nærregionar.

Dei fleste som har kommentert på dette punktet av dei profesjonstunge avdelingane stør dette prinsippet. Det vert likevel peika på at det er trong for å vere noko pragmatisk for visse miljø. Det vert også peika på dei leiingsmessige implikasjonane av ei slik organisering, og at det for mange miljø sitt vedkommande er naudsynt med lokal leiing med tilstrekkeleg mynde til å koordinere ressursar på tvers av institutt på studiestaden.

### 2. Store institutt

Alle tilsette i vitskapleg stilling skal vere tilsett på eit institutt eller andre formelle einingar på nivå tre. Det vert tilrådd store institutt for å sikre samanhengar mellom breidda i bachelorprogram, grunnlaget for masterprogram og høvet til å sikre god kopling mellom forskingsaktivitet og undervisning.

Mange peiker på at storleik ikkje må vere det avgjerande, sjølv om det er viktig å vere kraftfulle nok i høve til ei framtid med masterutdanningar. Fleire er redde for at dei svært store institutta på nokre av profesjonsutdanningane vert for store, og såleis krevjande å administrere. I neste fase vert det eit sentralt spørsmål om ein skal ha ulike måtar å organisere institutt på (etter studium eller etter fagmiljø). Her har små og store fagmiljø ulike syn.

### 3. Alle institutt skal ha kapasitet til masterprogram

---

<sup>28</sup> Leiarroller vert drøfta i neste kapittel



Studentar ved HVL skal ha høve til å studere på alle syklusnivå. Prosjektgruppa ser det difor som viktig at alle institutt har minst eitt mastertilbod med god rekruttering og med forskingsmiljø, fagleg kvalitet og innretning som gir grunnlag for opptak til ph.d. – utdanning<sup>29</sup>.

Dei fleste ser at det er ønskjeleg, men ikkje eit absolutt krav å ha eigne masterprogram. Målet er at alle bachelorstudentar skal ha eit mastertilbod (og det kan vere på eit anna institutt).

#### 4. Studenten i sentrum – forskingsbasert utdanning er primærverksemd

Etableringa av institutt tek utgangspunkt i utdanningsprogram/studieprogram med naturlege samanhengar, gitt den profilen fakultetet har. Det er studentane sine faglege behov og kandidatproduksjon som er den primære rettesnora.

Mange meiner det er sentralt og avgjerande at ein set studenten i sentrum. Nokre har kommentert at dette kan oppfattast som å stå i motstrid til den forskingskvaliteten som universitetsambisjonen krev. Prosjekt gruppa har presisert at utdanning sjølv sagt skal vere forskingsbasert

#### 5. Noko fridom til val av organisasjonsform

Institutt er den normale eininga på nivå tre. Innrettinga av slike institutt med studieprogram og gruppering av tilsette i fungerande faggrupper vert opp til dekan i samråd med instituttleiar og fagmiljø å innstille til styret for avgjerd. Framlegg om institutt som ikkje stetter krava til storleik, er nærregionovergripande og med kraft til å ha masterprogram, krev særskilt grunngjeving, og bør drøftast (eventuelt av eit fakultetsråd og eventuelt) i styret før det vert etablert.

Eventuelle «Schools of...» som alternativ til institutt må grunngjevast med utgangspunkt i studentbehov og marknadspotensiale.

Etablering av senter på nivå tre må grunngjevast med utgangspunkt i forskningstematikkar som ikkje let seg dekke gjennom prosjekt eller forskingsprogram innanfor institutt eller fakultet, eller som område der ein tek nasjonalt ansvar på vegne av heile HVL<sup>30</sup>.

<sup>29</sup>

[http://www.nokut.no/Documents/NOKUT/Artikkelbibliotek/Norsk\\_utdanning/Akkreditering/Veiledere/Veiledning\\_s%c3%b8knad\\_om\\_akkreditering\\_tredje\\_syklus\\_juni\\_2013.pdf](http://www.nokut.no/Documents/NOKUT/Artikkelbibliotek/Norsk_utdanning/Akkreditering/Veiledere/Veiledning_s%c3%b8knad_om_akkreditering_tredje_syklus_juni_2013.pdf)

<sup>30</sup> Alternativ tekst: Etablering av sentre på nivå 3 kan ha ulike grunngjevingar:

- a. Det kan dreie seg om å ta eit nasjonalt ansvar på vegne av heile HVL
- b. Det kan dreie seg om å ivareta strategiske satsingar ved HVL
- c. det kan dreie seg om å samle sentrale forskingsmiljø for å skape betre tverrfageleg forskingssamarbeid
- d. Det kan dreie seg om å stimulere og fasilitere eksternfinansiering og/eller internasjonale samarbeid
- e. Det kan dreie seg om å bidra til kopling mellom forskning og undervisning slik at HVL leverer forskingsbasert undervisning av høg kvalitet

## 6. Studentnære administrative funksjonar til stades på instituttnivå

Institutt ved HVL vil vere store og ofte med ei brei flate mot praksisfeltet. For å sikre god intern styring, bruk av vitskapleg arbeidstid fagretta, og nærleik til studentane, bør ein tilstrekkeleg administrativ ressurs vere knytt til institutta. Storleiken på denne andelen vil variere, særleg med innslaget av praksisadministrasjon.

Mange har peika på trong for tilgang på administrativ kapasitet på institutt, og på studiestaden. Dette vert særleg aktualisert av store institutt på tvers av campusar.

## 7. Understrukturar – nivå 4

Etablering av inndelingar under nivå 3 må sjåast i lys av dei

- utdanningane det gjeld, og den geografien ein skal tilby innanfor
- forskingsbehova og fagmiljøa ein rår over eller vil skape
- formidlingsoppgåvene som ligg til nivå 3
- forventningane om innovasjon og samspel med regionen som finst

I høyringa vert det etterlyst eit eige prinsipp for forskning på nivå 3. Her må det takast omsyn til forskningssamarbeid, både innanfor fag, tverrfagleg og internasjonalt, studentinvolvering i forskinga og eksternt finansert forskingsaktivitet. Det må også vere ei organisering som tek høgde for å drifte minst eitt doktorgradsprogram. Omsynet til forskning når HVL skal organiserast på nivå 3 er viktig for å nå universitetsambisjonen i fusjonsplattforma.

Dei fleste høyringsinstansar er svært opptekne av at det må leggast til rette for god involvering i fagmiljøet i samband med oppbygging av institutt, senter og underliggende strukturar. Ein peiker både på høve til å bygge noko nytt, og til å kunne ta vare på eksisterande kvalitetar.

Mange av desse synsmåtane ligg utanfor det som var knytt til prosjektgruppa sitt mandat, men det er all grunn til å ta vare på desse innspela, sidan dei vil tene som gode oppspel til neste fase.

## 5. Overordna mål og forventningar til leiing og styring

I presentasjonen framfor om organisering av akademiske institusjonar (kap.2.2) finn vi få døme på «beste praksis». Men det ser ut til å vere eit fellestrekk i dei fleste kjelder at leiing vert oppfatta som avgjerande for å lukkast<sup>31</sup>. I vårt mandat er særleg styringselementet av leiing framheva, og i fusjonsavtalen finn vi desse utsegnene om styring og leiing<sup>32</sup>:

- Høgskulen på Vestlandet skal ha normalmodellen for leiing 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 leiing og eins leiing på alle nivå
- Høgskulen på Vestlandet skal ha strategisk fagleg og administrativ leiing på fleire nivå i nærregionane.
- Tilsette skal ha nærleik til fagleg leiing og personalleiing.
- Som hovudregel skal leiarar i den nye institusjonen ha personalansvar for ikkje fleire enn 20-30 tilsette

Nokre av desse punkta er avklarte og treng såleis ikkje ytterlegare merksemd, andre krev både stor merksemd og avklaring.

Om vi koplar desse utsegnene knytt til styring og leiing, slik vi forstår dei, mot dei overordna måla får vi følgjande tabell<sup>33</sup>:

---

<sup>31</sup> Det er ikkje uvanleg å peike på at leiing er viktig, men det er ikkje lett å finne svar på kva god leiing er.

<sup>32</sup> I pkt. 2 i fusjonsavtalen om «Leiing» heiter det «Rektor skal ha hovudarbeidsplass i Bergen». Denne har vi teke vekk frå vidare vurdering, sidan det er ei konstatering, ikkje påverkbart og ikkje vesentleg for sortering mot hovudmål.

<sup>33</sup> Tilordninga er drøfta i prosjektgruppa, men kan sjølvstøtt problematiserast vidare.

| NR | Overordna mål  | Styring og leiing   |
|----|--|---|
| A  | byggje sterkare og meir <u>solide fag- og forskingsmiljø</u> som set spor både nasjonalt og internasjonalt           | 1 <u>tilsett rektor og ekstern styreleiar</u><br>5 <u>nærleik til fagleg leiing og personalleiing</u><br>6 <u>ikkje ha personalansvar for fleire enn 20-30 tilsette</u>   |
| B  | ta ein <u>nasjonal leiarposisjon</u> på område der vi er gode og der vi som ny institusjon kan byggje oss vidare opp | 1 <u>tilsett rektor og ekstern styreleiar</u><br>2 <u>ein prorektor i kvar nærregion med ansvar for regional utvikling i nærregionen. Prorektor skal også ha funksjonsansvar på institusjonsnivå</u>  |
| C  | vidareutvikle studiestadane slik at <u>regionrolla</u> vert teken betre vare på enn i dag                            | 1 <u>tilsett rektor og ekstern styreleiar</u><br>2 <u>ein prorektor i kvar nærregion med ansvar for regional utvikling i nærregionen. Prorektor skal også ha funksjonsansvar på institusjonsnivå</u><br>3 <u>gjennomgåande leiing og eins leiing på alle nivå</u><br>4 <u>fagleg- og administrativ leiing på fleire nivå i nærregionane</u> |
| D  | svare betre på dei <u>omstillings- og endringsbehova</u> som vil komme   | 1 <u>tilsett rektor og ekstern styreleiar</u><br>2 <u>ein prorektor i kvar nærregion med ansvar for regional utvikling i nærregionen</u>  |
| E  | bli ein <u>konkurransedyktig og attraktiv</u> institusjon for studentar og fagpersonar                               | 1 <u>tilsett rektor og ekstern styreleiar</u><br>5 <u>nærleik til fagleg leiing og personalleiing</u><br>6 <u>ikkje ha personalansvar for fleire enn 20-30 tilsette</u>   |

Tabell 4 Styring og leiing i HVL

Prosjektgruppa vurderer det altså slik at dei ulike forventningane til styring og leiing har ulik grad av kopling mot overordna mål.

### 5.1. Roller, råd og utval

Vårt oppdrag bygger på at ein ser føre seg ein modell for leiing som i utgangspunktet opererer med ei nivåinndeling som bygger på ein fakultets- og instituttmodell. Det er slege fast at HVL skal byggje på det som vert kalla normalmodellen med einskapleg leiing. Det betyr ikkje at det er beinkløyvd å definere rolleinnehald på ulike nivå. Det er denne drøftinga vi må gjere for å avklare om vår modell for leiing sikrar at HVL leverer på dei forventningane som ligg til grunn for fusjonen, og som vi har identifisert som «skal»-punkt i diskusjonen om fagleg organisering.

Før vi tek fatt på drøftinga og presentasjonen av våre forslag, går vi gjennom kva roller, råd og utval som finst i styringslinja i høgskulen.

### 5.1.1. Styreleiar og styret

Det er avklara korleis styret skal setjast saman, og at det skal ha ekstern styreleiar. Styret er i funksjon som interimstyre fram til 1.1.17. Styret er øvste organet og har slikt ansvar

#### § 9-1. *Ansvar for institusjonens virksomhet*

(1) Styret er det øverste organet ved institusjonen. Det har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonene drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, og de rammer og mål som gis av overordnet myndighet.

(2) Alle beslutninger ved institusjonen truffet av andre enn styret, treffes etter delegasjon fra styret og på styrets ansvar. Styret kan delegerer sin avgjørelsesmyndighet til andre ved institusjonen i den utstrekning det ikke følger av denne lov at styret selv skal treffe vedtak, eller det er andre særlige begrensninger i adgangen til å delegere.

Styret skal tilsetje rektor. Det heiter vidare i UH-lova § 11-1 om tilsetjing av andre leiarar

## Kapittel 11. Ansettelsesforhold

#### § 11-1. *Særskilte ansettelsesbestemmelser for statlige universiteter og høyskoler*

(1) Styret ansetter avdelingsledere og administrativ leder dersom styret vedtar å opprette slike stillinger.

(2) Styret kan fastsette at avdelingsleder skal ansette leder for grunnenhet, hvis denne skal ansettes.

(3) Ansettelse av prorektor, leder for avdeling og grunnenhet og administrerende direktør etter § 10-3 skal skje på grunnlag av innstilling fra et innstillingsutvalg. Styret selv fastsetter innstillingsutvalgets sammensetning og nærmere regler om innstilling m.m. Studentene skal være representert i innstillingsutvalget, hvis ikke styret enstemmig bestemmer noe annet.

(4) Når særlige grunner taler for det, kan styret selv foreta ansettelse i stilling som prorektor eller leder for avdeling og grunnenhet uten forutgående kunngjøring.

(5) Ansettelse i teknisk eller administrativ stilling skjer i ansettelsesråd oppnevnt etter reglene i tjenestemannsloven. Styret bestemmer om det skal være ett eller flere ansettelsesråd ved institusjonen.

(6) Hvis styret ansetter i annen administrativ lederstilling enn nevnt i tredje ledd, skal dette skje på grunnlag av innstilling fra rektor, eller administrerende direktør hvis rektor er valgt etter § 10-2.

0 Endret ved lover 12 des 2008 nr. 105 (ikr. 1 jan 2009 iflg. res. 12 des 2008 nr. 1340), 22 apr 2016 nr. 5 (ikr. 1 juni 2016 iflg. res. 22 apr 2016 nr. 408).

I UH-lova nyttar ein nemninga «avdeling». Ved HVL er nemninga på nivå 2 «fakultet» for faglege einingar. Styret skal tilsetje prorektorar og dekanar, og eventuelt administrative leiarar det ikkje delegerer tilsetjingsansvar for.

### 5.2. Rollar på nivå 1

Nivå 1 er HVL sine leiarar med ansvar for heile organisasjonen. Det vil seie rektor og prorektorar, og eventuelle leiarar med berre administrativt ansvar. Desse rollane, saman med dekanane utgjer den strategiske toppleiinga i HVL.

#### Rektor

Rektor si rolle i HVL er lovfesta i UH-lova § 10. HVL har vedteke å nytte normalmodellen med tilsett rektor, og såleis er det §10-1 som gjeld<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15#KAPITTEL\\_3-2](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15#KAPITTEL_3-2)

Rektor har både fagleg og administrativt ansvar, og er den styret kjenner. Utfordringane vi må drøfte her er dei som handlar om relasjonen til prorektorar og til dekanane. At HVL skal ha få og store fakultet gjer relasjonen til dekanane viktig. Med svært få fakultet, vil dekanrolla bli stor. Det er også viktig å sjå at rolleinnhaldet til prorektorar kan påverke om ein har, og eventuelt kor mange, administrative leiarar på nivå 1.

### Prorektor

Prorektor her forstått som rektor sin stedfortredar, og/eller med ansvar for ansvarsområde delegert frå rektor, med gjennomgåande ansvar på tvers av både geografi og fakultet. I fusjonsplattforma er det slege fast at det skal vere ein prorektor i kvar nærregion. Det vil seie at HVL skal ha tre prorektorar. Innhaldet i prorektorrolla er ikkje definert fullt ut av fusjonsplattforma, og prosjektgruppa skal presentere forslag til korleis denne rolla kan fyllast med ansvar.

### Leiarar med administrative funksjonar på nivå 1

Tradisjonelt har ein hatt faglege leiarar på nivå 1 i akademiske institusjonar med vald leiing (rektor, pro- og viserektorar), og leiar med administrativt ansvar (direktør). I HVL med einskapleg leiing som modell er ikkje dette automatisk gitt. Rektor har både fagleg og administrativt ansvar.

Det må drøftast kva oppgåver som kan tilseie anna administrativ leiing på nivå 1. Det er mogeleg å legge ansvaret for administrative funksjonar til ein prorektor, og organisere all administrativ støtte som ein organisasjon knytt til denne. Det vil signalisere ein høgskule med sterkt fokus på fagleg leiing. På den andre sida kan det by på utfordringar både kompetansemessig og rekrutteringsmessig å ikkje ha leiarar med høg administrativ kompetanse på nivå 1.

I samsvar med krav i mandatet er nivå 1 drøfta med styreleiar i prosessen før framlegging av forslag for nivå 1, og framlegga er gjort i samsvar med kva vi drøfta.

## 5.3. Roller på nivå 2

Leiing på nivå 2 er leiarar for fakultet. Det vil også vere administrative leiarar på dette nivået, knytt enten til heile institusjonen, eller pr. fakultet. Prosjektgruppa har ikkje gjort framlegg om andre einingar enn fakultet på nivå 2. Vi har opna for andre einingar i tillegg til institutt på nivå 3.

### Dekan

Dekan er øvste fagleg og administrative leiar for eit fakultet. I HVL vil ein – om det vert få og store fakultet – få dekanar med ansvar på tvers av nærregionar, og med i storleiken 350 – 500 tilsette, og med budsjett på +/- ein halv milliard. Det vil seie at dekanrolla vert svært stor, og det kan vere grunn til å ha prodekanar, enten med geografisk eller med fagleg avgrensa ansvar.

### Prodekan

Fusjonsplattforma seier ikkje noko om prodekanar, men den seier noko om at ein skal ha strategisk fagleg- og administrativ leiing på fleire nivå i nærregionane. Vi må avklare kva ein legg i «strategisk» og «fleire nivå», og korleis ein kan sikra at faglege ambisjonar vert ivareteke på alle studiestader, og i alle nærregionar.

### Administrative leiarar på nivå 2

Kva administrative leiarar ein kan og bør ha på nivå 2 er berre delvis vårt ansvar å klårgjere. Men det er slege fast at den administrative organiseringa skal følgje den faglege. Spørsmålet om administrativ leiing

på nivå 2 avheng såleis av fakultetsorganisering, innhaldet i prorektorrolla, og om det finst eigne administrative leiarar i den strategiske toppleiargruppa.

Prosjektgruppa tilrår solide fakultetsadministrasjonar, og ein fellesadministrasjon med systemeigarroller. Både fellesadministrasjon og fakultetsadministrasjon vil vere geografisk distribuert til studiestadane/nærregionane. Med omsyn til stillingsnivå er det grunn til å tru at det vil vere administrative leiarar på nivå 2 for store ansvarsfelt i fellesadministrasjonen.

### 5.4. Roller på nivå 3

I plattformen er det, slik ein kan oppfatte den, ikkje ei uttømmende liste over forventningar til kva leing på nivå 3 vil seie. Vi kan slå fast at det handlar om leing av einingar på nivå 3. Det vil typisk vere:

- Instituttleiar
- Leiar for «Schools» om ein vel å etablere det
- Senterleiarar – om desse er fakultetsinternt knytte
- Leiarar for administrative funksjonar (i linje til fakultetsadministrasjon)

Vår jobb er såleis ikkje å fastsette kva instituttnemningar vi får, men å slå fast at dei skal ha ei fagleg og administrativ leing som er ansvarleg for å levere undervisning, forskning, formidling og innovasjon.

Det er sannsynleg at vi får institutt med noko ulik storleik. Prosjektgruppa tilrår store institutt. Eit sentralt tema å vurdere, innbygd i prinsippa for leing og administrasjon på nivå 3, er i kva grad direkte studentretta administrativ støtte skal knytast til institutt – enten direkte, eller som allokert fakultetsteneste på instituttnivå.

### 5.5. Grunnlag for leiarstruktur og funksjonsområde nivå 1

I HVL er normalmodellen for leing vedteken. Det vil seie at rektor har fagleg og administrativt ansvar for heile verksemda. Det vil også seie at ein har sagt at leiarar på nivå 2 (dekan) og 3 (instituttleiar) har fagleg og administrativt ansvar på sitt nivå. Innretting og omfang av dette vil følgje av delegasjonsreglementet.

#### Rolla til prorektorane

Plattformen har slege fast at det skal vere tre prorektorar, ein i kvar nærregion og med institusjonelt ansvar for område nærmare fastsett av styret og delegert frå rektor. Dette krev ei avklaring av kva ein legg i nærregionansvaret på den eine sida, og korleis ein definerer viktige faglege område som kan knytast til prorektorane.

**Nærregionansvaret** handlar – slik vi ser det – om å vere HVL sin primære kontakt med nærings- og arbeidsliv, politiske organ og sentrale organisasjonar i nærregionen. Den geografiske avgrensinga har vi ikkje drøfta, og den er rimeleg enkel i Sogn og Fjordane. Det må trekkast ei linje mellom prorektor i Bergen og den sørlege delen av Hordaland. Truleg er det naturleg å bruke fjorden som skilje, men det kan vere at ein må finne ei grense i Indre Hardanger.

Prorektor blir også den øvste stadlege representanten for HVL i nærregionen. For Sogn og Fjordane og Sunnhordland/Haugalandet vil det seie ansvar for to campus. Aktiviteten per campus vil i det daglege skje på fakultet og institutt, og dekanar og instituttleiarar er i rektor si styringslinje. Det er såleis innhaldet i delegasjonen frå rektor som avgjer i kva grad prorektor har mynde i formelle samanhengar.

Prosjektgruppa har sett det som naturleg at prorektor, som leiar for nærregionen, får ansvar for å sikre at behov knytt til aktiviteten på fakultet og institutt vert drøfta av leiarar i nærregionen, slik at eventuelle spørsmål som kan løysast lokalt vert løyst lokalt. Dette vil vere viktig for å ikkje byråkratisere avgjerdsprosessar unødig.

Prosjektgruppa har også ei viss otte for at prorektor vert belasta med løpande driftssaker i nærregionen. Vi vil sterkt streke under at prorektor primært har ei strategisk rolle i å følge opp sentralt fatta vedtak knytt til samfunnsoppdraget, og å bringe saker av strategisk karakter inn til toppleiargruppa.

**Funksjonsansvaret** på institusjonsnivå handlar om at kvar prorektor vil få delegert mynde frå rektor på sentrale område knytt til samfunnsoppdraget, eller andre særleg viktige strategiske område. Vi kjenner så langt ikkje kva styret vil løfte fram av strategiske satsingar, og ei mellombels rollebeskriving av prorektorrolla må såleis drøftast av (interim-)styret, fram til endelege strategiske mål er identifiserte. Det vil vere naturleg at prorektorar får ansvar for å etablere program for og følge opp slike mål.

Når det gjeld samfunnsansvarsoppgåver er desse knytt til undervisning, forskning, formidling og innovasjon. Dei to første er typiske prorektoroppgåver. Det er rimeleg å vente at dei andre oppgåvene vert vurderte som prorektoransvar. Vi har også registrert at både innstillingsrådet og interimstyret har peika på fusjonsplattforma når sentrale strategiske satsingar utover desse skal identifiserast. Det har vore betydeleg interesse for å styrke ansvaret for samspel med heile regionen. Det er såleis ein kandidat til eit særleg prorektoransvar. Eit anna slikt område er knytt til IKT og digitaliseringsutfordringane. Desse grip inn i alle delar av verksemda, og det ville vere naturleg at det får særleg merksemd frå toppleiargruppa. Eit tredje område, som vert særleg aktualisert av universitetsambisjonen er internasjonalisering.

Styringsgruppa for prosjektet har løfta fram spørsmålet om ein også kan knyte ansvaret for **verksemdstyring** til ein av prorektorane for å understreke at HVL har ei fagleg leiing med basis i leiarar med vitskapleg bakgrunn. I ein organisasjon med einskapleg leiing som rettesnor er dette eit naturleg standpunkt. Spørsmålet om ein skal ha ei toppleiargruppe utan ein administrativ toppleiar rekruttert med administrativ fagleg høg kompetanse er såleis eit spørsmål om å vere strengt prinsipiell.

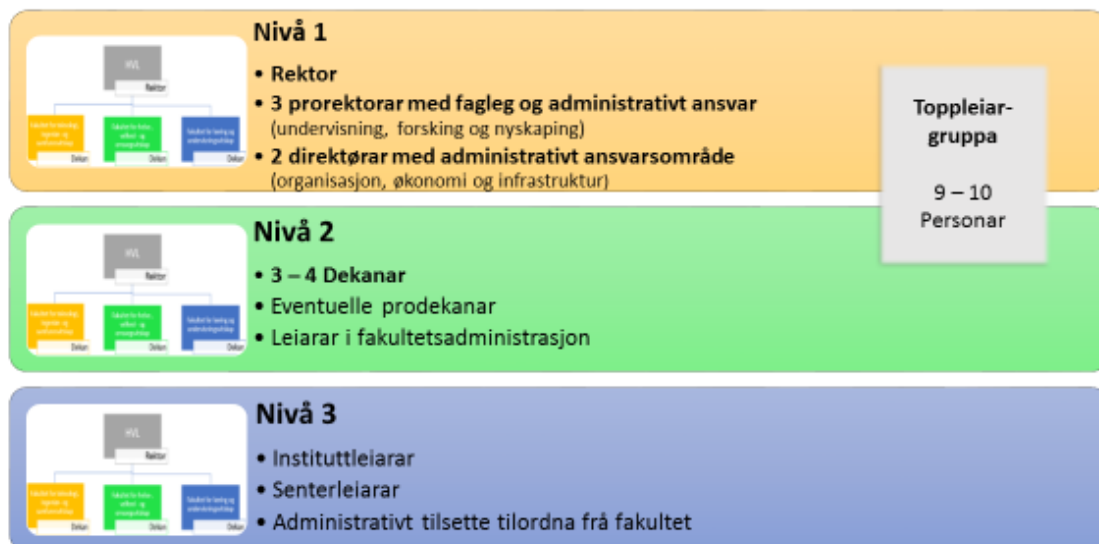
Under innspelsveka ga eit fleirtal av dei tilsette uttrykk for at HVL må ha ei sterk og tydeleg fagleg leiing på nivå 1. Toppleiargruppa bør ikkje vere for stor. Mange meinte at det er naudsynt med administrative leiarar på nivå 1, for å sikre god og effektiv arbeidsflyt, i ein kompleks, stor og ny organisasjon.

#### Illustrasjon av alternative modellar

Til innspelsveka illustrerte vi skilnaden mellom ei toppleiargruppe med verksemdstyring lagt til høvesvis administrative toppleiarar versus prorektor slik:



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



Figur 8 Leiing - alt A. Blandingsmodell med omsyn til einskapleg leiing

Dette gir som ein ser ei noko stor toppleiargruppe, men sikrar fagleg administrativ tyngd i toppleiargruppa. Det har vore viktig i dette alternativet å markere at det ikkje er berre ein administrativ leiar i toppleiargruppa for å understreke at ein med einskapleg leiing bryt med modellen med rektor og direktør som jamstilte leiarar. Rektor har det øvste faglege og administrative ansvaret i denne modellen.

Det andre alternativet, med berre vitenskapleg rekrutterte til toppleiargruppa, og med verksemdstyring lagt til prorektor vart presentert slik:

## Leiing – alt B – einskapleg leiing



Figur 9 Leiing - alt B med omsyn til einskapleg leiing

Dette kan gi ei meir kompakt toppleiargruppe, men den eine prorektorrolla kan bli for prega av administrative oppgåver. Det kan også skape visse rekrutteringsutfordringar for topp administrativ kompetanse.

Høyingsinstansane er delte i synet på om toppleiargruppa skal ha ansvaret for «virksomhetsstyring» knytt til ein prorektor, eller om ein skal ha to administrative leiarar i toppleiargruppa. Argumenta for å ha ei smal toppleiargruppe er omsynet til å markere at i HVL er faglege ambisjonar sentrale og at administrative funksjonar skal følgje av desse. Argumenta for å ha administrative leiarar på nivå 1 er at det er sjølvstendige sentrale funksjonar som krev særleg kompetanse. Avgjerda på dette spørsmålet har konsekvensar for fordelinga av funksjonsansvar på prorektorane.

Prosjektgruppa har særleg vore oppteken av at prorektorane må ha roller prega av **strategiske gjeremål**. Det handlar om å både kjenne aktiviteten på tvers i eigen organisasjon, halde god kontakt med eigar, andre sentrale styremakter, regionalt arbeidsliv og internasjonal utvikling på sentrale felt, slik at ein kan sette seg djerve mål og sikre god ressurstilgang. Desse skal ikkje ha det taktiske ansvaret, finne løysingane for dekanane eller forskingsgruppeleiarane.

Vi syner for illustrative formål syner korleis ein kan fylla prorektorrolla med faglege oppgåver<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Dette føreset da modell A, med administrative leiarar i toppleiargruppa



Figur 10 Korleis vi kan forstå prorektorrolle med faglege oppgåver

Dette har vi gjort for å illustrere både samfunnsoppdrag og strategiske satsingar som rolleinnhald i tillegg til nærregionansvaret for prorektorane. Figuren over peiker på at vi ønskjer ei prorektorrolle der ein ikkje berre har ein prorektor for utdanning, forskning og innovasjon (samfunnsoppdraget). Vi ser det som viktig å plassere sentrale strategiske satsingar på prorektorane, slik at toppleiargruppa vert eit strategisk levande organ. Slike strategiske satsingar vil truleg handle om korleis vi strategisk skal møte utfordringar knytt til digital samhandling, læring og tenesteutvikling, til auka internasjonalisering og til omstilling i arbeidslivet i regionen, for å peike på nokre kandidatar. Innanfor dei ulike rollene knytt til samfunnsoppdraget vil ein prorektor med ansvar for utdanning typisk ha t.d. ein studiesjef, med si spesialiserte faggruppe tilknytt. Tilsvarande vil ein finne ein FoU-administrasjon med eiga administrative leiing knytt til prorektor for forskning.

I høyringssvara ligg fleire ulike kombinasjonar av samfunnsoppdrag og strategiske satsingar. Som peika på over avheng rommet for slike kombinasjonar av om ein av prorektorane får eit særleg ansvar for «virksomhetsstyring». Høyringsinstansar frå administrative einingar vil oftare ha to direktørstillingar for administrative funksjonar på nivå 1 enn det vi finn i svar frå dei faglege avdelingane. Faglege einingar som ønskjer direktørar peiker på at prorektorane bør ha særleg merksemd mot samfunnsoppdraget. Det er også peika på at dei strategiske satsingane kan knytast til prodekanane, og at dette med fordel kan sjåast i samband med rapporten frå «Fagleg plattform, profil og strategi».

## 5.6. Grunnlag for leiarstruktur og funksjonsområde nivå 2

Vi har framfor gjort greie for at nivå 2 er fakultet. Fusjonsplattforma tilrår få fakultet. Vi meiner at desse bør signalisere at dette er ein ny institusjon, og ikkje ei vidareføring av etablerte strukturar.

### Dekan og prodekan

Fakulteta skal leiast fagleg og administrativt av dekan. Det må finnast tilstrekkeleg administrativ støtte på fakultetsnivå til å sikre god økonomistyring og støtte til forskning og undervisning. Dekanane i HVL vil rå over 350 – 500 tilsette, og ha budsjett på +/- 500 mill. NOK. Dette er i norsk samanheng svært store verksemdar. Styringsmessig er det ein fordel at fakulteta er autonome innanfor klåre rammer, slik at berre strategiske saker inngår i dialogen mellom rektor og dekan.

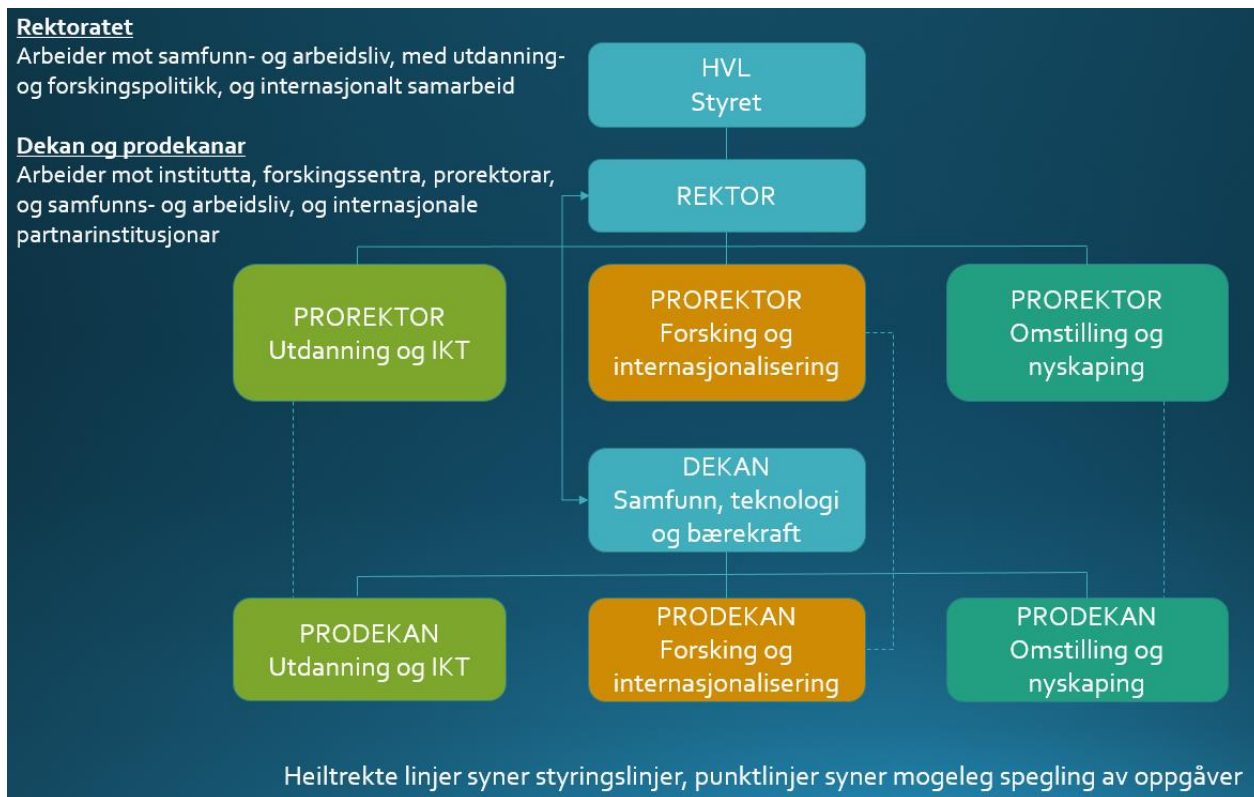
Det er såleis klårt at dekanrolla i ein modell med einskapleg leiing er svært utfordrande, og prosjektgruppa tilrår at ein alt no slår fast at det skal vere prodekanar i regionane. Det må avklarast om det skal vere same modell som for rektor og prorektorar med 1 + 3. Dette er eit høyringsspørsmål og ei styresak. Ein kan vurdere om det held med ein dekan, og prodekanar i dei nærregionane som ikkje har dekan. Prosjektgruppa har drøfta om det på dette punktet kan oppstå problem med å rekruttere prodekanar reint teknisk, om ein legg strenge akademiske kriterier til grunn. Da kan alle dei beste kandidatane komme frå same nærregion, og det vil by på problem å tvinge folk til å flytte. Dette må avklarast før stillingane vert lyste ut.

Det ser ut til å vere brei oppslutnad om at det bør vere prodekanar, sjølv om nokre peiker på at det hadde vore betre å nytta slike ressursar på instituttnivået. Prodekanane vert sett på som mekanisme for å sikre stadleg strategisk leiing på fleire nivå i nærregionane. Høyringsinstansane er delte i synet på om funksjonsansvaret til prorektorane bør speglast i prodekanansvaret.

Eit anna spørsmål vi har drøfta er om funksjonsansvaret for prorektorane skal speglast i prodekanane si rollebeskriving. Det vil seie at dei da inngår i prorektor sitt «team» for dei funksjonsområda prorektor har. Dette kan illustrerast slik<sup>36</sup>:

---

<sup>36</sup> Vi minner om at nemningar er illustrative



Figur 11 Forhold mellom prorektor og prodekan

Ei slik spegling av prorektoransvar kan svekke prodekan si rolle som medspelar til dekan innanfor svært store fakultet. Eit prinsipp om spegling må såleis drøftast i forkant av utlysing av stillingar.

Ei utfordring prosjektgruppa har hatt med formuleringa i fusjonsplattforma er denne: «Høgskulen på Vestlandet skal ha strategisk fagleg og administrativ leiing på fleire nivå i nærregionane». Vi har teke for gitt at dette handlar om einskapleg leiing, og såleis er knytt til rollar i rektor si styringslinje. For alle praktiske formål meiner vi at det bør delegerast strategisk mynde på meir eller mindre vide område til prorektorane, i tillegg til dekanane. Om ein gjer det vil ein ha strategisk leiing på minst to nivå i kvar nærregion, og såleis stette kravet. Dette er ikkje ei avgrensing som hindrar andre å få strategiske roller på smalare område, eller i tidsavgrensa periodar.

Etablering av prodekanstillingar i alle nærregionane fekk stor støtte av eit fleirtall av dei tilsette som ytra seg i innspelsveka. Mange var og klare på at dei tre prorektorane bør vera skilde frå dekanlina. Fleire meinte at prorektorane ikkje skulle ha eige liner: Det er det rektor og dekanane som skal ha. Tilsette rådde frå å byggja opp parallelle liner og strukturar.

Dei tilsette har også peika på trongen for god stadleg leiing med avgjerdsmynde på kvar campus. Prosjektgruppa har tilrådd institutt på tvers av campus. Dei fleste spørsmål vil vere knytte til institutt, og bør kunne svarast på der. Det må difor avklarast kva stadleg leiing ein skal ha på campus. I den grad ein ikkje har instituttleiar eller senterleiar, vil ein måtte sjå til at det finst nestleiarfunksjonar, eller at noko personalansvar følgjer med programleiarar og forskingsleiarar. Dette er viktig for å stette trongen for nærleik til fagleg leiing og personalleiing ved alle campus. Innanfor den administrative strukturen vil det

vere nyttig om ein vurderer stadleg driftsleiing for sentrale funksjonar knytt til lokale tilhøve (tenester og drift). Dette ligg utanfor vårt mandat.

#### Fagleg organisering og ulike dekanroller

Prosjektgruppa har lagt fram to ulike modellar for fagleg organisering, kalla profesjonsmodellen og kunnskapsområdemodellen. Vi ser at det kan vere mogeleg at dekanrolla vert noko ulik i dei to modellane. I profesjonsmodellen vil kjennskap til utdanningane og korleis desse spelar på lag med utviklinga i arbeidsmarknaden/sektoren stå sentralt, i tillegg til å kjenne krava til god forskning på fagområdet. I kunnskapsområdemodellen vil forventningane til dekanrolla vere prega av ein ambisjon om å sjå vidare og meir på tvers, med fare for å ikkje sjå nok innover i eiga eining<sup>37</sup>.

#### Administrative funksjonar på fakultetsnivå

Prosjektgruppa er samstemt på forventninga om at fakulteta må ha fullverdige administrative tenester i dekan si styringslinje. Ein ser dette som avgjerande for å kunne styre administrative tenester mot den faglege kjerneverksemda, og for å kunne disponere ressursane effektivt. Ein ser det som naturleg at fellesadministrative tenester handlar om systemeigarskap og ansvar for vedlikehald av sentrale administrative system og felles prosedyreverk.

### 5.7. Prinsipp for leiing og organisering på nivå 3

Prosjektgruppa har gjort framlegg om store, campusovergripande institutt med kraft til å bere minst eitt masterprogram. Vi har sagt at institutt er normalmodellen på nivå 3, men at det kan nyttast nokre andre einingstypar. Instituttleiarar eller andre leiarar på nivå 3 vil leie store einingar, og vere ansvarlege for fagleg og administrativ kvalitet på instituttnivå.

For å illustrere vidare organisering syner vi alternative organisasjonsformer på nivå 3 og innretting av studium og studieprogram i styringslinja på nivå 4:

---

<sup>37</sup> Med store institutt med tydeleg fagleg ansvar vert slik fare noko redusert.



Figur 12 Kunnskapsmodellen med styringsstruktur

Prosjektgruppa gjer framlegg om slike prinsipp for leiing på nivå 3:

- Instituttleiingar, senterleiingar, eventuelt leiar av school og administrative leiarar på nivå 3 har linje til dekan og utgjer leiargruppa til dekan.
- Instituttleiingar, senterleiingar, eventuelt leiar av school og administrative leiarar på nivå 3 har personalansvar for tilsette på nivå 4. Sidan ein vil ha store institutt, vil det vere trong for leiarar på nivå 4 på fleire institutt for å oppnå mål om kontrollspenn på mindre enn 30<sup>38</sup>.
- Personalansvar for mellombels tilsette i fagleg stilling/stipendiatar/postdoc ligg til den eininga som har fagleg tilsynsansvar.

Det er få innvendingar mot prinsippa. Høringane er svært tydelege på at det er naudsynt med ein grundig prosess for etablering og leiing av nivå 3 med utgangspunkt i prinsippa. Det står att å beskrive konkrete løysingar for korleis ein kan sikre stadleg effektiv leiing for campusoversgripande (store) institutt. Her vil utfordringane vere knytte til å både ivareta eit kontrollspenn på 20 – 30 og samordning mellom utdanningar på studiestadar. Fleire fagmiljø saknar tydelegare prinsipp for forskingsaktiviteten.

<sup>38</sup> Med personalansvar på nivå 4 må ein sikre at desse får naudsynt leiaropplæring, og avgrense personalansvaret til delar av det samla personalansvaret som ligg i linja over, td. kan det vere omsyn til den tilsette si faglege utvikling.

## 5.8. Råd og utval

I vårt mandat heiter det at vi skal greie ut råd- og utvalsstruktur og styringsorgan på nivå 1 og 2. HVL har normalmodellen for leining, der både fagleg og administrativ leining er lagt til rektor, underlagt høgskulestyret. Høgskulestyret vert ikkje nærmare omtala her.

Institusjonen skal ha alle dei pålagte råda og utvala, og kan i tillegg etablere eigne råd og utval. Prinsipielt skil ein mellom råd og utval ved at råd gir *innspel* til høgskulen si leining på ulike nivå, medan utval og styre har *mynde* til å gjera vedtak i samsvar med lov og/eller delegasjon.

Prosjektgruppa legg til grunn at leinga på ulike nivå, utover eksterne pålegg, bør ha stor fridom til å oppretta dei råd og utval dei finn hensiktsmessige. HVL må ha klare styringsliner og tydeleg plassering av mynde og ansvar hos leinga. Dette må vegast opp mot omsynet til medverknad frå tilsette, studentar og eksterne. Styret skal etter UH-lova § 9-2 fastsetta ein intern organisering som sikrar at studentar og tilsette blir høyrde. Samstundes skal høgskulen etter § 1-3h leggja til rette for ekstern samhandling.

Tabellen under syner sentrale råd og utval i dei tre høgskulane per i dag (*Utheva er dei råda og utvala som prosjektgruppa ser nærare på*):

| Høgskolen i Bergen                        | Høgskulen i Sogn og Fjordane              | Høgskulen Stord/Haugesund   | Nivå   |
|---|---|---|--------|
| <b>Avdelingsråd</b>                       |   |   | 2      |
| <b>FoU-utvalget</b>                       | <b>FoU-utvalet</b>                        | <b>Råd for FoU og FoU-basert utdanning</b>                            | Fleire |
| Klagenemnda                               | Klagenemnda                               | Klagenemnda   | 1      |
| <b>Likestillingsutvalget</b>              | <b>Utval for likeverd og likestilling</b> | <b>Likestillings- og inkluderingsråd</b>                              | 1      |
| Læringsmiljøutvalget                      | Læringsmiljøutvalet                       | Læringsmiljøutvalet   | 1      |
| <b>Råd for samarbeid med arbeidslivet</b> | <b>Råd for samarbeid med arbeidslivet</b> | <b>Råd for samarbeid med arbeidslivet</b>                             | 1      |
| Sentralt ph.d.-utvalg                     |   |   | 1      |
| Arbeidsmiljøutvalget                      | Arbeidsmiljøutvalet                       | Arbeidsmiljøutvalet   | 1      |
| Tilsettingsråd                            | Tilsettingsråd                            | Tilsettingsutval for tekniske og administrative stillingar            | Fleire |
| Tilsettingsutvalg                         | Tilsettingsutvalg                         | Tilsettingsutval for undervisnings-, forskar- og utdanningsstillingar | Fleire |



| Utdanningsutvalget | Utdanningsutvalet | Råd for FoU og FoU-basert utdanning/Studieprogramråd | Fleire |
|--------------------|-------------------|--|--------|
| Skikkethetsnemnd   | Skikkautval       | Skikkethetsnemnd                                     | 1      |
| Redelighetsutvalg  |                   |  |        |

Prosjektet for "sikker drift" handsamer allereie organiseringa av fleire av råda og utvala i tabellen ovanfor, sidan dei er lovpålagte og må vere på plass 1. januar 2017. Dette gjeld *læringsmiljøutvalet*, *klagenemnda* og *skikkautvalet*. Prosjektet for "sikker drift" handsamer også organisering av *PhD-utvalet* og *forskingsetisk utval (redelighetsutvalget)*. Desse har sine egne høyringar, og vil ikkje bli drøfta her. Det blir heller ikkje administrative utval, som *arbeidsmiljøutvalet*, *tilsettingsråd* og *tilsettingsutval*.

### Utdanningsutval

Prosjektgruppa tilrår at det opprettast eit utdanningsutval på institusjonsnivå, som skal vere eit rådgjevande organ for rektor i saker som vedkjem heilskapleg kvalitetsarbeid knytt til utdanningane ved HVL. Ei særleg viktig rolle vert å sikre at studietilsynsforskrifta vert følgd, i tillegg til å vere pådrivar for studie- og undervisningskvalitet. Utvalet vil også ha avgjerdsmynde i saker delegert frå rektor.

HiB og HISF har eigne utdanningsutval på institusjonsnivå per i dag. HSH har råd for FoU og FoU-basert utdanning på avdelingsnivå, som skal sikra sikre samordning og kvalitetsutvikling i FoU og utdanning, og studieprogramråd på seksjonsnivå. NTNU har oppretta eit utdanningsutval på institusjonsnivå som skal medverke til ein heilskapleg utdanningsstrategi på tvers av fakulteta. Ved HSN meiner prosjektgruppa for fagleg organisering at det er behov for å etablere eit institusjonelt utdannings-/kvalitetsutval.

Utdanningsutvalet bør leiast av den prorektoren som har utdanning som sitt funksjonsansvar og skal etter fusjonsplattforma ha representasjon frå alle nærregionane. Medlemmer bør vere prodekanane for utdanning på fakultetsnivå, representantar frå praksisfeltet, ein tilsettrepresentant per fakultet og ein studentrepresentant per fakultet.

Det bør etter prosjektgruppa sitt syn vere utdanningsutval eller –råd også på nivå 2. Prosjektgruppa legg til grunn at fakulteta sjølv bør ha fridom til å vurdere nærare om dette er hensiktsmessig og korleis eit slikt råd eller utval bør organiserast. I den samanheng legg prosjektgruppa til grunn at fakulteta legg vekt på å sikra god medverknad frå tilsette, studentar og eksterne.

Det er få svar knytt til dette, men vi vil likevel trekke fram eit forslag om å endre namnet til «Utval for kvalitet i utdanningane»

### FoU-utval

Prosjektgruppa tilrår at det etablerast eit FoU-utval på institusjonsnivå, som skal vere eit rådgjevande organ for rektor i saker som vedkjem forskning-, og utviklingsarbeid. Utvalet vil også ha avgjerdsmynde i saker delegert frå rektor.

HiB og HISF har eigne FoU-utval på institusjonsnivå per i dag. HSH har råd for FoU og FoU-basert utdanning på avdelingsnivå, som skal sikra sikre samordning og kvalitetsutvikling i FoU og utdanning.

NTNU har oppretta eit forskingsutval på institusjonsnivå, som skal ha ein viktig rolle i NTNU sin strategi for forskning og bidra til erfaringsdeling på tvers av fakultetsgrenser. Ved HSN meiner fleirtalet i prosjektgruppa for fagleg organisering at det er behov for å etablere eit institusjonelt forskingsutval.

FoU-utvalet bør leiast av den prorektoren som har FoU som sitt funksjonsansvar og skal etter fusjonsplattforma ha representasjon frå alle nærregionane. Medlemmer bør vere prodekanane for forskning på fakultetsnivå, relevante eksterne representantar, ein tilsettrepresentant per fakultet og ein studentrepresentant per fakultet.

Det bør etter prosjektgruppa sitt syn vere FoU-utval eller –råd også på nivå 2. Prosjektgruppa legg til grunn at fakulteta sjølv bør ha fridom til å vurdere nærare om dette er hensiktsmessig og korleis eit slikt råd eller utval bør organiserast. I den samanheng legg prosjektgruppa til grunn at fakulteta legg vekt på å sikra god medverknad frå tilsette, studentar og eksterne.

### Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA)

RSA er eit råd for samarbeid mellom høgare utdanning og arbeidslivet, pålagt av Kunnskapsdepartementet, som ein oppfølging av St. meld. Nr. 44 (2008-2009) Utdanningslinja, for å bidra til å auka kvalitet i utdanningane. Departementet legg til grunn at partane i arbeidslivet og studentane er representert i rådet, og at det vil vera naturleg å invitere aktørar frå andre sektorer, frivillige organisasjonar eller folkevalde, sjå tildelingsbrevet for 2011.

HVL skal etter fusjonsplattforma ha ein prorektor i kvar nærregion med ansvar for regional utvikling i «sin» region. I den samanheng bør det vurderast nærare om det, i tillegg til RSA på institusjonsnivå, er hensiktsmessig å etablere eigne RSA i kvar nærregion som rådgjevande organ for prorektorane. Prosjektgruppa meiner at leiinga på ulike nivå sjølv bør vurdere korleis kontakten med arbeidslivet best kan følgjast opp og kva for råd, utval, samarbeidsfora eller samarbeidsarenaer som bør etablerast. Desse vurderingane bør sjåast i samanheng med strategien for samarbeidet med arbeidslivet, som høgskulane er pålagt av departementet å utarbeide saman med RSA.

Få har kommentert dette, men det går fram at dette rådet ikkje er godt kjent i organisasjonen.

### Fakultetsråd

I samsvar med modellen om einskapleg leiing er det dekan som har fagleg (og administrativt) ansvar. Det tilseier at det ikkje skal vere eit fakultetsstyre. Prosjektgruppa tilrår, trass i at det altså ikkje lovpålagt innanfor den styringsmodellen HVL har lagt seg på, at det blir etablert fakultetsråd på nivå 2.

Fakultetsråda vil vera viktige for å sikra at studentar og tilsette blir høyrde, og for ekstern samhandling. Som namnet tilseier, er fakultetsråda eit rådgjevande organ for dekanen, og har ikkje avgjerdsmynde, med mindre dekan delegerer slik.

Fakultetsrådet vert leia av dekan, og prosjektgruppa foreslår slik representasjon:

- 3-6 representantar for fagleg tilsette (vald av dei tilsette)
- 1 representant for teknisk-administrativt tilsette (vald av dei tilsette)
- Minimum 2 studentrepresentantar (vald av studentane, 20% av talet på medlemmer)
- Minimum 3 eksterne representantar (utpeika etter reglar fastsett av styret)

Fakultetsråda bør handsame vesentlige saker ved fakultetet, og uttale seg om ressurs-disponering (budsjett), studietilbod og faglege prioriteringar i fakultetet. Typiske saker som dekan kan høyre rådet i vil vere strategiutvikling og iverksetting, faglig prioritering og dimensjonering (etablering og nedlegging av studium, etablering og nedlegging av satsingar innan FoU), langtidsplan, kvalitetsutvikling, strategisk samarbeid med partnerar nasjonalt og internasjonalt, samhandling med og deltaking i samfunns- og næringsliv og organisatoriske endringar.

Her er meiningane delte. Det er talsmenn for at det ikkje er motstrid mellom fakultetsstyre og einskapleg leiing, og at det er ei viktig markering å ha kollegiale styringsorgan i ein akademisk institusjon. Det er også dei som har erfaring med fakultetsråd som ikkje har opplevd å ha tilstrekkeleg mynde. Men det er også mange som ser klårt at det er dekanen som er ansvarleg og at eit styre vil kunne oppfattast å stå i motstrid til dette.

### Utval for likestilling og likeverd

Ansvaret for systematisk arbeid med likeverd og likestilling er plassert hos rektor. HVL bør etter prosjektgruppa si meining ha eit likeverd- og likestillingsutval. Dette skal ha som si hovudoppgåve å følge opp, overvake og vere pådrivar overfor linjeorganisasjonen, med særskilt ansvar knytt til likeverds- og likestillingarbeidet i høgskulen.

Utvalet vil ha slike oppgåver:

- Etablere og følge opp at Handlingsplan for likeverd og likestilling
- Be avdelingane og utvala om rapportering innanfor avgrensa område
- Rapportere til rektor om likeverds- og likestillingsarbeidet
- Ta initiativ til tiltak som til dømes seminar og føredrag, og som kan styrke likeverds- og likestillingsarbeidet
- Utføre oppgåver for rektor på saksområdet og etter eige initiativ handsame og uttale seg i saker.

Utvalet bør ha 6-8 medlemmer og ein studentobservatør, med slik samansetjing:

- Ein representant og ein vararepresentant frå kvart fakultet oppnemnt av rektor etter forslag frå fakulteta
- Ein representant og en vararepresentant frå administrasjonen i kvar nærregion oppnemnd av rektor etter forslag frå seksjonane i administrasjonen
- Ein representant og ein observatør for studentane oppnemnd av Studentparlamentet

## Vedlegg 1:

| NR | Utsegn   | HVL skal (bli):  |
|----|--|--|
| A  | byggje sterkare og meir <u>solide fag- og forskingsmiljø</u> som set spor både nasjonalt og internasjonalt           | <p>1 <u>stor, viktig og synleg høgare utdannings- og forskingsinstitusjon</u></p> <p>2 <u>oppnå universitetsstatus</u></p> <p>5 <u>mangfaldig og spennande arbeidsplass</u></p> <p>6 <u>samarbeid med kunnskapsinstitusjonane på Vestlandet</u></p> <p>9 <u>framtidsetta profesjonsutdanningar</u> på bachelor- og masternivå og skal drive og utvikle PhD-program på sentrale fagområde</p> <p>10 <u>samordne fag- og undervisningstilbod, og skape nye, breiare og spissare tilbod</u> enn institusjonane ville greidd kvar for seg. Høgskulen</p> <p>11 <u>utvikle sterke og dynamiske forskingsmiljø</u> på tvers av nærregionar, fag og profesjonar på Vestlandet skal vere kjend for god tverrfagleg verksemd</p> <p>14 <u>få og store einingar</u> på nivå 2. I samband med utgreinga skal det særskilt vurderast <u>korleis disiplinmiljøa best kan vidareutviklast og styrkje den faglege profilen</u></p> <p>18 <u>PhD-programma skal støtte og byggje profilen og satsingsområda</u></p> <p>19 ha ei organisering som òg <u>styrkjer forskingsposisjonen regionalt, nasjonalt og internasjonalt</u></p>   |
| B  | ta ein <u>nasjonal leiarposisjon</u> på område der vi er gode og der vi som ny institusjon kan byggje oss vidare opp | <p>1 <u>stor, viktig og synleg høgare utdannings- og forskingsinstitusjon</u></p> <p>2 <u>oppnå universitetsstatus</u></p> <p>3 <u>kjent for å ha landets mest nøgde studentar</u></p> <p>19 ha ei organisering som òg <u>styrkjer forskingsposisjonen regionalt, nasjonalt og internasjonalt</u></p>  |
| C  | vidareutvikle studiestadane slik at <u>regionrolla</u> vert teken betre vare på enn i dag                            | <p>6 <u>samarbeid med kunnskapsinstitusjonane på Vestlandet</u></p> <p>8 sjå utdannings- og kompetansebehova i vestlandsregionen under eitt, og ha <u>større fagleg og administrativ kraft i samhandlinga med samfunns-, arbeids- og næringsliv</u></p> <p>10 <u>samordne fag- og undervisningstilbod, og skape nye, breiare og spissare tilbod</u> enn institusjonane ville greidd kvar for seg. Høgskulen på Vestlandet skal vere kjend for god tverrfagleg verksemd</p> <p>11 <u>utvikle sterke og dynamiske forskingsmiljø</u> på tvers av nærregionar, fag og profesjonar</p> <p>13 <u>største profesjonsutdanningane i dei tre nærregionane. Andre sterke fag og utdanningar skal ha gode utviklingsmoglegheiter</u></p> <p>15 felles utdanningsløp med <u>rom for å utvikle faglege profilar etter eigenart og lokale behov</u></p> <p>16 vere <u>utdanning på masternivå på alle studiestadane</u></p> <p>17 master- og doktorgardsutdanningane <u>skal gje meirverdi for nærregionane</u></p> <p>19 ha ei organisering som òg <u>styrkjer forskingsposisjonen regionalt, nasjonalt og internasjonalt</u></p> <p>20 <u>vere representantar frå nærregionane i råd og utval</u></p> |
| D  | svare betre på dei <u>omstillings- og endringsbehova</u> som vil komme   | <p>6 <u>samarbeid med kunnskapsinstitusjonane på Vestlandet</u></p> <p>7 <u>viktig aktør for innovasjon og framtidig verdiskaping</u> som utviklar utdanningane og profesjonane med mål om å bidra til berekraftig utvikling</p>   |
| E  | bli ein <u>konkurransedyktig og attraktiv</u> institusjon for studentar og fagpersonar                               | <p>3 <u>kjent for å ha landets mest nøgde studentar</u></p> <p>4 <u>godt studiemiljø og god studentvelferd</u></p> <p>5 <u>mangfaldig og spennande arbeidsplass</u></p> <p>12 <u>offensiv internasjonalt</u> gjennom forpliktande opplegg for mobilitet i alle utdanningssyklusar, fleksible ordningar for tilsettemobilitet og vere synlege internasjonalt gjennom auka ekstern finansiering</p>  |

Vedlegg 2:

## Dagens organisering med avdelingar

| <b>Avdeling for helse og sosialfag*</b>                 |   | <b>4604</b> | <b>311</b> |
|---|---|-------------|------------|
|   | Avdeling for helse og sosialfag HIB                   |             | 22         |
| HIB   | Institutt for ergoterapi, fysioterapi og radiografi   | 797         | 41         |
|   | Institutt for sosialfag og vernepleie                 | 313         | 35         |
|   | Institutt for sykepleiefag                            | 1231        | 58         |
|   | Avdeling for helsefag HiSF                            |             | 12         |
| HiSF  | Institutt for sjukepleie                              | 472         | 30         |
|   | Institutt for helsefag                                | 239         | 16         |
|   | Institutt for barnevern, sosialt arbeid og vernepleie | 548         | 30         |
| HSH   | Avdeling for helsefag                                 | 1004        | 68         |
| <b>Avdeling for ingeniør-, maritime og naturfag</b>     |   | <b>3904</b> | <b>235</b> |
|   | Institutt for bio- og kjemiingeniørfag                | 243         | 25         |
|   | Institutt for byggfag                                 | 614         | 22         |
| HIB   | Institutt for data- og realfag                        | 479         | 31         |
|   | Institutt for elektrofag                              | 506         | 23         |
|   | Institutt for maskin- og marinfag                     | 746         | 27         |
| HiSF  | Institutt for ingeniør og teknologifag                | 135         | 10         |
|   | Institutt for naturfag                                | 328         | 31         |
| HSH   | Fagområde Nautikk                                     | 135         | 10         |
|   | Fagområde ingeniør                                    | 718         | 56         |
| <b>Avdeling for samfunnsfag*</b>                        |   | <b>2012</b> | <b>84</b>  |
| HiSF  | Institutt for samfunnsvitenskap                       | 401         | 19         |
|   | Institutt for økonomi og administrasjon               | 416         | 23         |
| HiB   | Institutt for økonomisk-administrative fag            | 677         | 24         |
| HSH   | Fagområde økonomi og administrasjon                   | 518         | 18         |
| <b>Avdeling for lærarutdanning, idrett og kulturfag</b> |   | <b>6196</b> | <b>447</b> |
|   | <i>Idrett</i>   | 520         | 53         |

## Modell med tre fakultet\*\*

| <b>Fakultet for helse og sosialfag*</b>                            | <b>4514</b> | <b>311</b> |
|--|-------------|------------|
| Avdeling for helse og sosialfag HIB                                |             | 22         |
| Institutt for ergoterapi, fysioterapi og radiografi                | 797         | 41         |
| Institutt for sosialfag og vernepleie                              | 313         | 35         |
| Institutt for sykepleiefag   | 1231        | 58         |
| Avdeling for helsefag HiSF   |             | 12         |
| Institutt for sjukepleie   | 472         | 30         |
| Institutt for helsefag   | 239         | 16         |
| Institutt for barnevern, sosialt arbeid og vernepleie              | 458         | 30         |
| Avdeling for helsefag  | 1004        | 68         |
| <b>Fakultet for ingeniør-, maritime, natur- og øk.adm.-fag</b>     | <b>5515</b> | <b>300</b> |
| Institutt for bio- og kjemiingeniørfag                             | 243         | 25         |
| Institutt for byggfag  | 614         | 22         |
| Institutt for data- og realfag                                     | 479         | 31         |
| Institutt for elektrofag   | 506         | 23         |
| Institutt for maskin- og marinfag                                  | 746         | 27         |
| Institutt for ingeniør og teknologifag                             | 135         | 10         |
| Institutt for naturfag   | 328         | 31         |
| Fagområde Nautikk  | 135         | 10         |
| Fagområde ingeniør   | 718         | 56         |
| Institutt for økonomi og administrasjon (HISF)                     | 416         | 23         |
| Institutt for økonomisk-administrative fag (HiB)                   | 677         | 24         |
| Fagområde økonomi og administrasjon (HSH)                          | 518         | 18         |
| <b>Fakultet for lærerutdanning, idrett, kultur- og samfunnsfag</b> | <b>6517</b> | <b>466</b> |
| <i>Idrett (t.d. School of sports..)</i>                            | 520         | 53         |
| Institutt for samfunnsvitenskap                                    | 321         | 19         |

\*\* Einingar er slik de føreligg i tabell over, dei er berre flytta på inn i tre fakultetsmodell.