

Rapport frå arbeidsgruppe for avdelingsstruktur

April 2018



HØGSKULEN
I VOLDA

Innhald

1	Evaluering av avdelingsstruktur	3
1.1	Bakgrunn og mandat	3
1.2	Arbeidsgruppa sin prosess og metode	3
1.3	Strategisk planverk og kjende utfordringar.....	6
2	Ulike organisasjonsmodellar	8
2.1	Modell 0 – Fire avdelingar – dagens struktur.....	8
2.2	Kan HVO organiserast med tre avdelingar?	10
2.2.1	Innspel frå medverknadsarena/verkstad	10
2.2.2	Utvalet si oppsummering av det opne allmøtet.....	14
2.3	Kva med todelt avdelingsstruktur?	15
2.4	Kva med å ikkje ha avdelingar?	16
3	Forslag til avdelingsstruktur frå arbeidsgruppa.....	17
3.1	Modell 0 – som no	17
3.2	Modell E – todeling.....	18
3.3	Modell D – tredeling.....	20
4	Utvalet si tilråding	23
4.1	Kvifor skal vi omorganisere no?	23
4.1	Vurderingar av modell D og E opp mot prinsippskissa.....	23
4.1.1	Arbeidsdeling.....	23
4.1.2	Koordinering.....	24
4.1.3	Avdelingsråd og medverknad	24
4.1.4	Kritisk masse og satsingsområde.....	25
4.1.5	Konsekvensar for budsjettmodellen ved ei ev. omorganisering.....	26
4.2	Konklusjon	27
5	Vedlegg	27

1 Evaluering av avdelingsstruktur

1.1 Bakgrunn og mandat

I handlingsplan vedteken av høgskulestyret 26. januar 2017 heiter det at ein skal «Evaluere/vurdere avdelingsstruktur, og under dette også organisering, styring og leiing». I styremøte 1.juni 2017 vart det gjort vedtak om vidare arbeid med avdelingsstrukturen der saksutgreiinga beskrev nokre sentrale problemstillingar.

I brev datert 4.juli 2017 frå rektor og høgskuledirektør vart det oppretta ei arbeidsgruppe som bestod av: Vibeke Preus Bech (AKF), Hans Martin Dybvik (AMF), Ragnhild Paulsen Hamre (AHL), Roar Amdam (ASH), Gonnie Smit (FADM), Tor Arne Haugen (representant for organisasjonane) og Håvard Bjørnerem (STIV). Frode Sætre og Ida Skoghus har møtt som vara på nokre møte for høvesvis Vibeke Preus Bech og Håvard Bjørnerem. Sekretær for gruppa var Nina Cathrin Garshol.

Mandatet for arbeidet skulle vere i samsvar med punkta i strategiplanen og sjåast i samanheng med strukturspørsmålet. Problemstillingar som styresaka løfta fram, var:

- Bør ei avdeling ha ein minstestørleik pga. krav som blir stilte til drift og rapportering?
- Har vi einingar som er solide nok til å tåle svingingar i økonomien?
- I kva grad støttar dagens organisering opp under gode profesjonsutdanningar?
- Har vi einingar med gode kollegafellesskap som stimulerer til tverrfaglege diskusjonar og utvikling av profesjonsutdanningane våre?
- Har vi einingar som gir fleksibel utnytting av ressursane?
- Kan avdelingsstrukturen påverke målet om auka forskingsinnsats?
- Bør avdelingane stå fritt til å velje si interne organisering – eller bør dette avgjerast sentralt?
Obs: Få store einingar på nivå 3 kan presse fram nivå 4.
- Ordninga med avdelingsråd bør evaluerast fordi fleire avdelingsråd ikkje fungerer etter intensjonen.

Vidare heiter det i saksutgreiinga:

- Matriseorganisering av lærarutdanningane er ikkje oppe til diskusjon.
- Tilsette dekanar er vurdert og skal halde fram.
- Ein bør avgrense diskusjon om tal avdelingar til tre eller fire avdelingar.
- Mediefaga skal vere samla.

1.2 Arbeidsgruppa sin prosess og metode

Gruppa har hatt jamlege møte i perioden september 2017 – april 2018, og har fungert som eit demokratisk og konsesusdrive fellesskap. Fokuset i starten var å tolke mandatet ut frå styresaka og einast om kriterium som kunne leggst til grunn for evaluering av avdelingsstrukturen, og gi idear til alternative strukturar.

Utvalet tok som utgangspunkt at ein organisasjon er eit verktøy til å oppnå mål. Det vil seie at måla og satsingsområda til HVO må ligge til grunn for korleis høgskulen blir organisert. Det finst difor ikkje

ein fagleg sett beste måte å organisere høgskulen, berre mange meir eller mindre gode måtar alt etter kva høgskulen ønskjer å oppnå. Dette utgangspunktet har lege i botnen av arbeidet til utvalet. Difor la utvalet opp til ein brei meiningsdanningsprosess der organisasjonsstrukturen blei drøfta, samstundes som ein drøfta kva høgskulen kunne oppnå med å organisere seg på ulike måtar. Det vart skipa til eit ope allmøte med verkstader som bidrog til denne meiningsdanningsprosessen, og utvalet reknar med at når utvalet si utgreiing blir sendt på høyring, så har dei fleste tilsette, institutta og avdelingane, og truleg også mange studentar, gjort seg opp reflekterte meiningar om kva som er viktige mål for HVO, og om korleis høgskulen bør organiserast for å nå desse.

Framdriftsplanen for arbeidet var klar i desember 2017, og denne blei presentert for styret i januar. Gruppa la opp til ein standard arbeidsprosess med innhenting av informasjon, vurdering av alternativ, presentasjon av alternativ med høve til brei medverknad og presentasjon av konklusjon til mandatgivar. Det er lagt opp til at styrets sekretær organiserer formell høyringsrunde før saka vert fremja for styret.

Noko av det første utvalet gjorde, var å drøfte kva for prinsipp som skulle leggest til grunn for organiseringa. Desse prinsippa blei etter kvart formulerte slik:

Arbeidsdeling

Det finst ulike typar arbeidsdeling som t.d. inndeling etter prosess, produkt, klient og geografi. HVO sine prinsipp for arbeidsdeling bygger hovudsakleg på to av desse: (1) Ein del av aktiviteten er inndelt etter *mest mogleg like framgangsmåtar og bruk av teknologi* (Opptak, økonomistyring, personalforvaltning, drift m.m.). Dette blir til vanleg kalla fellesadministrasjonen. (2) Utdanningsdelen og avdelingane er basert på inndeling i *mest mogleg funksjonelt uavhengige produktområde*. Her praktiserer HVO eit skilje mellom det ein kan kalle tverredisiplinære profesjonsfag (sosionom-/barnevernsutdanning, lærarutdanning, mediefag, planlegging m.m.), og disiplinfag som norsk, engelsk og historie. Utvalet meiner at følgjande prinsipp bør gjelde ved HVO:

- Eit berande prinsipp for avdelingsstrukturen kan vere fagleg eigenart og fagleg samarbeid. Fag som har både profesjons- og disiplinretta fagmiljø, bør ikkje splittast (døme på dette kan vere norsk, engelsk og samfunnsfag).
- Alle avdelingane bør yte faglege bidrag til HVO sitt samarbeid med Høgskulen i Molde om doktorgradsutdanninga. Eit mål er at dette skal vere ein felles grad for heile HVO innan temaet «vilkår for profesjonsutøving».
- Alle studieprogram skal i utgangspunktet ha ei hovudansvarleg avdeling og eit hovudansvarleg institutt. Prinsippet vert utfordra med BLU, GLU og PPU då desse studia strekker seg over fleire institutt og avdelingar.
- For å gi tilsette høve til utfordringar bør alle avdelingar ha ei kopling til utdanning på master-nivå.
- Forsking og utviklingsarbeid bør ha som formål å støtte opp om undervisninga i emna og studieplanane, og ansvaret skal difor ligge til institutta og avdelingane.
- Forsking, utviklingsarbeid og anna fagleg samarbeid på tvers av avdelingane og ev. med eksterne samarbeidspartnarar bør organiserast i grupper, prosjekt og sentra (matriseorganisering).

Koordinering

All arbeidsdeling inneber spesialisering, som så skaper behov for koordinering. Dess meir spesialisering, dess meir behov for koordinering. Det finst mange måtar å drive koordinering

på som t.d. at ordrar blir gitt frå toppen og nedover, at ingen skal motta ordrar frå eller rapportere til meir enn ein person, at ingen må ha fleire underordna enn det er mogleg å kontrollere effektivt, at underordna skal ha rutinesaker og at overordna skal ta unntaka som det ikkje finst klare reglar for. Utvalet meiner at følgjande prinsipp skal gjelde ved HVO:

- Samlokalisering. Alle institutt bør vere mest mogleg fysisk samla.
- Ansvaret til dekanane skal formulerast skriftleg og gjelde likt for heile HVO.
- Avdelingane bør ha ein *storleik* som gjer at dekanane sitt kontrollspenn ikkje blir for stort. Arbeidsgivaransvaret på avdelinga skal ligge til dekanen. Dette følgjer av at dekan er fagleg og administrativt leiar. Arbeidsgjevaroppgåver kan delegerast til neste nivå.
- Kvar *avdeling skal ha ei leiargruppe* med minimum dekan, instituttleiarane og kontorsjefen. Gruppa skal ha regelmessige møte.
- Dekanane skal gjennomføre *regelmessige personalmøte/-forum* på avdelingane sine.
- Institutta skal vere grunneiningane og bli leia av ein *instituttleiar*. Dekan utnemner instituttleiar etter råd frå instituttet/ev. arbeidsutval (iht. gjeldande styrevedtak). Ansvaret til instituttleiar skal formulerast skriftleg og gjelde likt for heile HVO så langt råd (må-oppgåver og kan-oppgåver).
- *Institutta kan ha eit arbeidsutval* med instituttleiar og programansvarlege på instituttet. Arbeidsutvalet skal møtast etter behov. Arbeidsutvalet og instituttmøte (allmøte) skal ikkje vere ein del av den formelle styringsstrukturen.

Styringsstruktur (formell og uformell)

- Høgskulestyret
- Rektors leiargruppe (rektor, prorektor, dekanar og høgskuledirektøren, studiedirektør)
- Dekans leiargruppe (dekan, instituttleiarar/studieleiarar og kontorsjef/seniorrådgivar)
- Som eit alternativ til dagens avdelingsråd kan dekans leiargruppe utvidast med studentar og andre etter behov og utgjere ei utvida leiargruppe.

Medverknad

Avdelingsråda er organ som skal vareta medverknad, både for dei tilsette og for studentane. Om ein skal gå for dekanen si leiargruppe som avdelingsråd, må ein vurdere tiltak for å halde oppe medverknad. Eit alternativ kan vere å definere avdelingsråd som dekan si leiargruppe supplert med studentmedlemmer og tenestemannsrepresentantar t.d. éin gong i månaden (utvida leiarmøte). Utvalet ønskjer ikkje føringar for deltaking eller vekting i høve til val av tilsette til høgskulestyret.

Kritisk masse

Avdelingane skal vere store nok til å ha økonomisk og fagleg berekraft til dei oppgåvene dei er pålagde (jf. ny tilsynsforskrift om storleik og nivå på fagmiljø). Avdelingane må òg vere store nok til å kunne delta i dei råd, utval og nemnder som krev deltaking frå alle avdelingar.

For å kunne evaluere dagens struktur treng ein informasjon. Noko er faktabasert og kan hentast frå kjende nøkkeltal, medan mykje er knytt til tolking. Tolkinga vil variere etter kvar ein sit i

organisasjonen, og etter kva tilgang ein har til heilskapleg informasjon. Det blei vurdert å nytte spørjeskjema, men dette vart ikkje vurdert som føremålstenleg. Sidan gruppa representerer heile organisasjonen, valde ein å fordjupe seg i problemstillingane framfor kvantitativ innhenting av informasjon. Vurderinga var knytt til at ei kvantitativ innhenting av informasjon mest truleg ville 1) gi støtte til dagens struktur, og 2) ikkje gi gruppa konstruktive innspel som grunnlag for å utarbeide alternativ. Utvalet valde difor å hente informasjon gjennom eit semi-strukturert intervju med dekanane basert på problemstillingane i saksutgreiinga (sjå over) og arbeidsgruppa si prinsippskisse (sjå over). Dekanane blei valde fordi dei har eit overordna ansvar for dei områda som problemstillinga er knytt til på avdelingsnivå, og fordi dei er viktige strategiske bidragsytarar i rektor si leiargruppe.

For å skape eigarskap til prosessen i organisasjonen, vurderte gruppa det samstundes som svært viktig å ha ein open meiningsdanningsprosess. For å gi diskusjonane eit fokus tydeleggjorde utvalet sine prinsipp for organisering og utarbeidde forslag til alternative modellar. Dette materialet vart distribuert til alle tilsette ein månad før det opne allmøtet med verkstad, for nettopp å skape debatt i forkant. Prosessen i forkant av verkstaden var altså svært viktig for å få til den ønska meiningsdanningsprosessen og for å få ei kritisk drøfting av moglege modellar å organisere høgskulen etter.

Oddbjørn Bukve, som er professor i organisasjon og leiing ved Høgskulen på Vestlandet, deltok som ressursperson på det opne allmøtet, og han var rundt om på dei ulike verkstadane. Bukve var også med på arbeidsmøtet utvalet hadde rett etter allmøtet. Han hadde viktige innspel til meiningsdanningsprosessen i utvalet etter verkstaden.

1.3 Strategisk planverk og kjende utfordringar

Dei strategiske dokumenta som er grunnlag for evalueringa, er strategiplanen, stortingsmelding 16/2016 Kultur for kvalitet i høgare utdanning og Studietilsynsforskriften. I strategiplan 2017-2020 står det under profil at HVO har ein sterk fagtradisjon innan humaniora og samfunnsvitskap og tilbyr profesjonsutdanningar og fagstudium som både er regionalt forankra og internasjonalt orienterte.

Vi må vurdere om dagens organisering støtter opp om denne profilen og om eventuelt ny organisering er betre eigna til å stø opp under denne.

HVO skal i planperioden

- tilby solide masterutdanningar for grunnskulelærarar og vere hovudleverandør av lærarar til regionen
- vere den leiande yrkesretta medieutdanninga i Norge
- i samarbeid med mellom andre Universitetet i Bergen, Nynorsk kultursentrum og Nasjonalt senter for nynorsk i opplæringa – ta eit særleg ansvar for forskning på nynorsk språk og litteratur og sikre nynorsk som fagspråk
- vere i front når det gjeld å utvikle fleksible utdanningstilbod av høg kvalitet vidareutvikle studietilbodet på PhD-nivå i sosialfag saman med Høgskulen i Molde og satse på tverrfagleg helsefremjande kompetanse

Måla i stortingsmeldinga Kultur for kvalitet er at:

- alle studenter skal møte krevende og engasjerende studier
- alle studenter skal møtes som ansvarlige deltakere i egen læring og integreres godt i det sosiale og akademiske fellesskapet

- studieprogrammene skal ha tydelige læringsmål og god helhet og sammenheng
- alle studenter skal møte aktiviserende og varierte lærings- og vurderingsformer, der digitale muligheter utnyttes
- studieprogrammene skal utvikles i samarbeid med arbeidslivet
- alle studenter skal møte undervisere med god faglig og utdanningsfaglig kompetanse
- utdanning og undervisning skal verdsettes høyere i akademia

Tidlegare har Kunnskapsdepartementet kome med kvalitetskrav i stortingsmelding nr. 18-2014-2015 Konsentrasjon for kvalitet. Desse er knytte til:

- Årsverk i førstestillingar
- Søking
- Gjennomføring
- Studentane sin tidsbruk
- Publisering
- Eksterne forskingsinntekter
- Storleik på doktorgradsutdanningane
- Samspel med samfunnet
- Oppfølging av studentane
- Studenttilfredsheit
- Involvering av studentar i FoU

Noko av dette er også presisert i Studietilsynsforordningen, t.d. i § 2-3 krav til fagmiljø, der ein talfestar prosent førstestillingsårsverk institusjonen må ha for å kunne gi tilbod på bachelor-, master- og doktorgradsnivå.

I årsmeldinga for 2017 står det mykje om korleis HVO skårar på ovannemnde parameter. HVO ligg noko svakt til på studentrekruttering til nokre studieprogram (sjølv om vi har fleire studentar enn nokon gong og auke i Samordna opptak). Vi har ikkje nok søking til grunnskulelærerutdanningane og fleire av mastergradane. Vi har også utfordringar knytt til rekruttering av toppkompetente, som vi treng for å halde oppe mastergradstilboda og doktorgraden. Også gjennomstrøyming på mastergradar er under landsgjennomsnittet. Vi tilbyr mastergradane våre som vidareutdanning og mange av våre masterstudentar har jobb og familieliv ved sidan av studiane. HVO legg studieprogramma til rette for deltidsstudentar, men likevel er mange forseinka, og ein god del sluttar fordi arbeidssituasjon eller livssituasjon ikkje er foreinleg med studiar.

I tillegg til det som står ovanfor, er det i ulike samanhengar (styresak, rapportar m.m.) trekt fram ein del andre trugsmål mot verksemda ved HVO:

- Disiplinfaga mister merksemd/ressursar – fordi det er dårleg søking til dei reine disiplinifaga unntatt nettstudia, eventuelt at lærarutdanningane tek all merksemd
- Studiestaden Volda vert mindre synleg (omdøme/merkevare)
- Manglande tilslag på søknader om forskingsmidlar
- For lite inntjening på BOA

Ovanfor vert det peika på fleire utfordringar som HVO står overfor dei neste åra. Kan vi løyse nokre av desse utfordringane ved å organisere oss betre eller annleis? Utvalet trur at måten vi organiserer oss på, kan ha betydning for nokre av dei utfordringane vi står overfor. I det vidare vil vi prøve å vise dette ved å skissere ulike modellar for organisering.

2 Ulike organisasjonsmodellar

Utgangspunktet til utvalet er at det ikkje finst ein riktig modell å organisere høgskulen etter. Alle organisasjonsmodellar har styrkar og svakheiter. Vi tolkar mandatet vårt til å presentere modellar som gjer at HVO kan nå sine målsettingar. Vidare legg vi til grunn at inndeling i avdelingar, institutt og program må følgjast opp med meir koordinering i form administrativ kontroll, leiing og insitament til samarbeid.

HVO har no fire avdelingar, der den minste avdelinga er på storleik med eit institutt på den største avdelinga.

2.1 Modell 0 – Fire avdelingar – dagens struktur

Grovt sett er dagens avdelingar sette saman slik (stipendiatar er ikkje tekne med i tala):

Avdeling for kulturfag	Ca. tal tilsette
Avdelingsadministrasjon	4
Seksjon for musikk	6
Seksjon for teater og drama	5
Seksjon for formgjeving, kunst og handverk	5
Seksjon for idrett- og friluftsliv	12
Seanse	3
Totalt	35

Avdeling for mediefag	Ca. tal tilsette
Avdelingsadministrasjon	4
Institutt for animasjon- og medieproduksjon	15
Institutt for kommunikasjon, medie og design	15
Institutt for journalistikk	15
Totalt	49

Avdeling for humanistiske fag og lærarutdanning	Ca. tal tilsette
Avdelingsadministrasjon (inkl.studieleiarar)	15
Institutt for språk og litteratur	36
Institutt for realfag	18
Institutt for pedagogikk	25
Institutt for religion, livssyn og kyrkjefag	14
Nynorsksenteret	8
Totalt	116

Avdeling for samfunnsfag og historie	Ca. tal tilsette
Avdelingsadministrasjon	9
Institutt for sosialfag	23
Historisk institutt	9
IPAS	15
Totalt	56

Med utgangspunkt i prinsippskissa, intervju med dekanane og nosituasjonen har vi gjort ei vurdering av dagens modell med fire avdelingar.

Dagens avdelingsstruktur gir nokre utfordringar:

- Kvar avdeling er likt vekta i råd, utval og nemnder. Dei små avdelingane har like stor innverknad som den største avdelinga. Ulik storleik kan også vere problematisk med tanke på at dekanane har ulikt kontrollspenn. Dekanen på den største avdelinga kan ikkje følgje opp tilsette slik dekanane på dei små avdelingane kan, og tilsette har også mindre moglegheiter for direkte innverknad overfor dekanen.
- Dei største avdelingane har større administrasjonar som kan gi betre støtte til institutta. Dei små avdelingane er underadministrerte, og det kan vere problematisk å tilpasse fellesadministrasjonen til avdelingar av så ulik storleik.
- Dei små avdelingane har stort sett "dyre fag" (utstyrsintensive, behov for spesialrom, små studentgrupper med tett oppfølging) og er avhengige av ekstramidlar frå fellesskapet for å klare seg.
- Fagleg samarbeid på tvers av avdelingane er variabelt og moglegheitene er truleg ikkje utnytta maksimalt.
- Avdelingsråda fungerer variabelt, på fleire avdelingar fungerer dei ikkje optimalt.
- Ulik praksis når det gjeld koordinering av arbeidet i avdelingane.
- Ulik namn, omgrep og innhald i same funksjonar, som instituttleiar og programansvarleg.
- Ulike arbeidsvilkår i dei ulike avdelingane grunna økonomi (FoU-tid, faktorbruk, m.m.)
- Alle avdelingane med unntak av AKF er kople til ei utdanning på masternivå per dato.

Positive sider og moglegheiter i dagens modell:

- Kjent modell, ingen endringar, ingen "endringskostnader". Organisasjonen kan bruke energien på fagleg verksemd.
- Konteksten for HVO: Vi veit ikkje korleis situasjonen er om nokre år (åleinegang, fusjonert, m.m.) og det kan difor vere greitt å vente med ei omorganisering.
- Organiseringa av lærarutdanningane blir ikkje endra – den har gått seg til, og det er viktig å få ro rundt dei nye mastergradane.
- Avdelingane er samlokaliserte (under føresetnad av at det nye mediehuset blir bygt).
- Fag som har både profesjons- og disiplinretta fagmiljø er samla.
- Førebels ser det ut som om dagens modell ikkje er til hinder for at alle avdelingane kan yte faglege bidrag til doktorgradsutdanninga.
- Alle studieprogram har ei hovudansvarleg avdeling.

I intervju med dekanane kom det elles fram at alle fire var rimeleg nøgde med tilstanden på si avdeling. Det kom vidare fram at fordi avdelingane har ulik storleik, blir innhaldet ulikt i like stillingar som dekan og instituttleiar. To avdelingar har til dømes supplert dekanen med prodekanar for forskning. To avdelingar har rådgivarstillingar i dekanen sin stab, medan dei to andre har kontorsjefar som leiarar av avdelingsadministrasjonen. Det blei trekt fram at HVO praktiserer lik representasjon i råd, utval og nemnder, vanlegvis med ein person frå kvar avdeling. Dette blir oppfatta som skeiv representasjon i høve til storleik på avdelingane. Vidare kom det fram at dei små avdelingane forventar meir frå fellesnivået enn dei større avdelingane. På denne bakgrunnen bestemte utvalet seg for å skissere ulike modellar der avdelingane er meir jamstore, og der potensielle synergjar kan hentast ut i form av nye utdanningar og tema for forskning- og utviklingsarbeid.

2.2 Kan HVO organiserast med tre avdelingar?

Utvalet la mandatet sitt, prinsippskissa vi hadde utarbeidd, intervju med dekanane og eigen kjennskap til situasjonen ved HVO til grunn for utforminga av modellar med tre avdelingar. Vi understrekar at dette er skisser til korleis høgskulen kan organiserast, og dei var innspel til ein open debatt om kva behov HVO har og kva HVO ønskjer å oppnå. Alle tilsette fekk ein e-post med orientering om arbeidet i utvalet, prinsippskissa, og fire ulike organisasjonsmodellar vedlagde. Modellane viser korleis vi såg for oss inndelinga av institutta i tre ulike avdelingar, og dei blei kort omtalte med det vi oppfatta som sterke og svake sider. Studentane har også blitt informert om modellane. I den nemnde e-posten blei alle tilsette inviterte til eit ope allmøte den 28. februar for å drøfte modellane.

Det kom omlag 70-80 personar til allmøtet. I plenum orienterte utvalet om mandatet sitt, om nullalternativet, om arbeidsmåten og om framdrifta i arbeidet. Vidare blei dei fire modellane presenterte. Så gjekk dei framåt til verkstader der dei drøfta kvar sin modell. Deretter var det ny samling i plenum med rapportering frå verkstadene og ein open diskusjon. Dei to plenumssamlingane vart strøyma slik at alle tilsette og medlemmer i høgskulestyret kunne følgje dei.

2.2.1 Innspel frå medverknadsarena/verkstad

Dei fire modellane er skissert nedanfor slik dei blei presenterte på allmøtet. Vidare har vi teke med korte oversyn over styrkar og svakheiter, basert på utvalet sine vurderingar før allmøtet, og basert på det som kom fram i debatten under møtet.

Forslag A: tredelt struktur

Pedagogikk og lærarutdanning	Humanistiske fag og lektorutdanning	Samfunnsfag og media
Pedagogikk	Disiplinfag: norsk, engelsk, historie, religion,	Mediefaga
Realfag	Nynorsksenteret	Samfunnsfag
Kulturfag (minus noko?)		



I denne modellen får Institutt for pedagogikk det koordinerende ansvaret for alle lærarutdanningane.

Ein samlar disiplin faga norsk, engelsk, historie, religion og Nynorsksenteret i ei avdeling for humanistiske fag. Avdelinga bør få ansvaret for kulturmesteren og nynorskmasteren, og dei bør ta mål av seg til å utdanne lektorar i desse faga.

Ein samlar vidare noverande AMF og ASH (minus historie). Ein legg til grunn at faga kan støtte opp om kvarandre og gjere HVO sterkare på bruken av stordata i forvaltning, planlegging og journalistikk.

Positive sider og moglegheiter:

- Jamnare maktfordeling mellom avdelingane. Lettare å koordinere mellom avdelingane?
- HVO held oppe ein profil med satsing på lærarutdanningar og medieutdanningar.
- Avdelingsleiing/-administrasjonen får lik struktur, og like stillingar får likt innhald.
- Institutt for pedagogikk får hovudansvar for BLU, GLU og PPU.
- Kan hente ut synergi mellom samfunnsfaga og mediefaga.
- Mogleggjer meir satsing på instruktørar/lærarar i kulturfaga.
- Alle avdelingane får tilhøyrse til PhD-programmet.
- Med nytt mediebygg vil avdelingane stort sett vere fysisk samla.

Negative sider og trugsmål:

- Utdanninga av utøvande kunstnarar kan bli prioritert bort. Ved å studere kunstfag kan ein bli meir enn anten instruktør eller kunstnar. Seanse viser nettopp dette.
- Dei femårige lærarutdanningane er lektorutdanningar, og dei kan bli svekte av ei ev. ny lektorutdanning. HVO har ikkje rekrutteringsgrunnlag til ei ny lektorutdanning, og ein slit med rekruttering til m.a. bachelor i språk og litteratur.
- Fare for å øydelegge den lærarutdanninga NOKUT har gitt HVO akkreditering på.
- Nynorsksenteret er sterkt knytt til lærarutdanninga, og står i fare for å miste denne tilknyttinga.

På allmøtet kom det fram til dels sterk motstand mot modellen både frå tilsette ved AHL og ved AKF. Utvalet vel difor å ikkje gå vidare med denne modellen.

Forslag B: tredelt struktur

Profesjonsutdanning (og lærarutdanning)	Humanistiske fag (og lektorutdanning)	Mediefag
ASH minus historie	Norsk, engelsk, historie, religion	Mediefaga
Pedagogikk, realfag	Nynorsksenteret	
Idrett og friluftsliv	Kunstfag (musikk, drama, kunst/handverk)	



I modell B flyttar Institutt for pedagogikk og Institutt for realfag til dagens ASH, som då vil bli ei avdeling for profesjons- og lærarutdanning. Dei store profesjonsutdanningane innanfor lærarutdanning og sosialfag ville då bli samla på ei avdeling, noko som ville kunne føre til eit tettare samarbeid om forskning og utviklingsarbeid innanfor profesjonsutøving. Idrett og friluftsliv blir òg plassert her. Dei humanistiske faga blir samla i éi avdeling for humanistiske fag, noko som ville kunne gi synergjar i vidareutviklinga av fagstudia og eit større fokus på ev. lektorløp innanfor desse faga. Kunstfaga blir òg plasserte her. Ein beheld AMF som i dag.

Positive sider og moglegheiter:

- Samling av dei store profesjonsretta miljøa i pedagogikk og sosialfag i ei avdeling med fokus på profesjonsutøving. Sosialfag og idrett/friluftsliv i same avdeling ville kunne gi auka fokus på tverrfagleg helsefremjande kompetanse.
- Samling av dei humanistiske faga.
- Ein beheld ei avdeling for mediefag med ein tydeleg profil, samstundes som dei andre avdelingane får tydelegare profilar.

Negative sider:

- Dei sentrale skulefaga norsk og engelsk hamnar på ei anna avdeling enn Institutt for pedagogikk.
- Sveikka moglegheiter for samlokalisering av avdelingane.

På verkstaden kom det fram sterk motstand mot å splitte dei sentrale skulefaga på fleire avdelingar. Utvalet vel difor å ikkje gå vidare med denne modellen. Samstundes såg ein positive sider ved å samle dei humanistiske faga i éi avdeling.

Forslag C: tredelt struktur

Profesjonsutdanning og lærarutdanning	Humanistiske fag og lektorutdanning	Kunst og mediefag
ASH minus historie	Norsk, engelsk, historie, religion	Mediefaga
Pedagogikk, realfag	Nynorsksenteret	Kunstfag (musikk, drama, kunst/handverk)
Idrett og friluftsliv		



Modell C er lik modell B i alt, med unntak av plassering av AKF. AKF vert delt også i modell C: Institutt for idrett og friluftsliv vert plassert i Avdeling for profesjons- og lærarutdanning, medan musikk, kunst og handverk og teater og drama vert plasserte som Institutt for kunstfag i Avdeling for kunst og mediefag.

Positive sider og moglegheiter:

- Samling av dei store profesjonsretta miljøa i pedagogikk og sosialfag i ei avdeling med fokus på profesjonsutøving. Sosialfag og idrett/friluftsliv i same avdeling ville kunne gje auka fokus på tverrfagleg helsefremjande kompetanse.
- Ei avdeling for kunst- og mediefag vil kunne skape nye synergjar mellom t.d. teater og animasjon, skodespel og film, musikkteknologi og medieproduksjon, visuell design og mid osb., og skape ei avdeling med relevante og spennande studietilbod som vil kunne gi auka studentrekruttering.

Negative sider:

- Dei sentrale skulefaga norsk og engelsk hamnar på ei anna avdeling enn Institutt for pedagogikk.
- Svekka moglegheiter for samlokalisering av avdelingane.
- Dei "dyre" faga vert samla på ei avdeling, og dersom HVO ikkje satsar på avdelinga for kunst og mediefag, vil fagmiljøa slite i konkurransen om ressursane.

På verkstaden kom det fram sterk motstand mot å splitte dei sentrale skulefaga på fleire avdelingar. Utvalet vel difor å ikkje gå vidare med denne modellen.

Forslag D: tredelt struktur

Lærorutdanning (evt Humanistiske fag og lærorutdanning)	Samfunnsfag, historie og religion	Kultur- og mediefag
AHL minus RLK?	ASH	AMF
	RLK?	AKF



Modell D legg opp til at AHL og ASH vert som i dag, og at ein slår saman AKF og AMF til ei avdeling. Ein kan vurdere å flytte Institutt for religion, livssyn og kyrkjefag frå AHL til ASH for å jamne ut tal tilsette noko. Instituttet har i dag ein mastergrad som dei driv i lag med Institutt for historie på ASH.

Positive sider og moglegheiter:

- Det blir få endringar på dei to største avdelingane (ASH og AHL).
- Det blir meir likevekt på avdelingane når det gjeld storleik.
- Ein treng ikkje gjere dei store flyttingane reint fysisk.
- Ein beheld ei stor avdeling knytt til lærorutdanningane, jf. akkreditering av grunnskulelærorutdanningane og tilsyn frå NOKUT i 2019.

Negative sider:

- Økonomien for Avdeling for kultur- og mediefag vil truleg bli krevjande.
- Det blir omorganisering i fleire etappar for dagens AMF, noko som kan føre til ekstra slitasje.
- Det vil vere fysisk avstand mellom institutta, noko som kan føre til manglande fellesskap i avdelinga.

Dette var den modellen som fekk minst motstand på verkstaden. Det knyter seg noko uro til at den nye Avdeling for kultur- og mediefag ikkje vil vere samlokalisert. Elles vart det positivt motteke at modellen ikkje legg opp til full omorganisering av heile HVO, og at avdelinga knytt til lærorutdanningane vert omtrent urørt.

2.2.2 Utvalet si oppsummering av det opne allmøtet

Etter allmøtet samla utvalet seg til arbeidsmøte. Der deltok også professor Oddbjørn Bukve frå Høgskulen på Vestlandet. Han var invitert som ressursperson, og han hadde også vore med på verkstadene.

Utvalet konkluderte raskt med at alle modellane med tre avdelingar blei møtt med til dels sterk kritikk, særleg frå dei som representerte AHL, men også frå AKF. Hovudargumentasjonen frå AHL handla særleg om at dei femårige lærorutdanningane er nye, og at NOKUT skal ha tilsyn med utdanninga i 2019. AHL er difor mot endringar i organisasjonen som kan svekke lærorutdanningane.

Dei argumenterte også mot å opprette ei konkurrerende lektorutdanning, fordi dei femårige lærarutdanningane no er å rekne som lektorutdanningar. Representantane frå AKF framheva kor dyktige dei har vore til å bygge opp avdelinga, kor nøgde studentar deira er og kor viktig det er å ta vare på det som er skapt sidan avdelinga vart oppretta, noko representanten frå STIV også presiserte. Samstundes var enkelte representantar frå AKF også opne for å organisere HVO i tre avdelingar.

Konsekvensen av denne kritikken av modellane blei at utvalet ikkje går vidare med modell A, B og C. Modell D har vekt ei viss interesse, og blir teken med vidare i utvalet si vurdering. Denne modellen er den av dei fire modellane som ligg nærast 0-alternativet.

2.3 Kva med todelt avdelingsstruktur?

Utvalet konkluderte med at det på allmøtet kom fram svak vilje til endring, og at få av dei frammøtte var opptekne av moglegheitene for nye område for samarbeid innan utdanning, forskning og utviklingsarbeid som dei alternative modellane for organisering kan gi. Det kom såleis ikkje fram nye behov og nye mål som føreset nye måtar å organisere HVO på. Særleg sterk var motstanden mot å splitte opp dei største faga i lærarutdanninga på fleire avdelingar. Utvalet stilte seg då spørsmålet om det er mogleg å finne ein modell som kan realisere mange av ideane frå dei alternative modellane, som kan gi ein balansert storleik mellom avdelingane, og som samstundes held lærarutdanningane samla i éi avdeling. Utvalet diskuterte etter allmøtet om ein todelt modell gir ei slik moglegheit. Utvalet drøfta ein slik todelt modell, modell E, også tidlegare i prosessen, men sidan mandatet var avgrensa til å vurdere tre eller fire avdelingar, blei ikkje denne modellen presentert på allmøtet. Denne avgrensinga av mandatet er grunnleggjande med omsynet til effektiv og økonomisk drift, og med to avdelingar på storleik med dagens AHL kan ikkje utvalet sjå at dette skulle vere noka viktig innvending mot ein todelt modell. Utvalet meiner difor det likevel er grunnlag for å vurdere ein todelt struktur.

Dei sentrale utdanningsområda i strategiplanen er lærarutdanning og medieutdanning, jf. punkt 1.4.1 og 1.4.2:

1.4 Hovudsatsingar i planperioden HVO skal

1.4.1 tilby solide masterutdanningar for grunnskulelærarar og vere hovudleverandør av lærarar til regionen

1.4.2 vere den leiande yrkesretta medieutdanninga i Norge

1.4.3 i samarbeid med mellom andre Universitetet i Bergen, Nynorsk kultursentrum og Nasjonalt senter for nynorsk i opplæringa – ta eit særleg ansvar for forskning på nynorsk språk og litteratur og sikre nynorsk som fagspråk

1.4.4 vere i front når det gjeld å utvikle fleksible utdanningstilbod av høg kvalitet

1.4.5 vidareutvikle studietilbodet på PhD-nivå i sosialfag saman med Høgskulen i Molde og satse på tverrfagleg helsefremjande kompetanse

På bakgrunn av dette foreslår utvalet å vurdere ein modell med éi avdeling for kvart av desse områda, og såleis forankre strategien i avdelingsstrukturen. Dei andre satsingsområda, 1.4.3, 1.4.4 og 1.4.5, gjeld i større grad heile HVO, og kan fremjast uavhengig av kor mange avdelingar ein endar opp med. Ein todelt modell blir nærare presentert i kapittel 3.2.

2.4 Kva med å ikkje ha avdelingar?

Det kan argumenterast for at heile HVO i storleik kan samanliknast med eit fakultet på eit universitet, der fakulteta er inndelte i institutt. Utvalet har også drøfta ein slik modell, men vel å ikkje gå vidare med den. Hovudinnvendinga er at organisasjonen då kan bli meir fragmentert, og at det oppstår eit behov for eit stort og sterkt fellesnivå. Særleg små institutt vil forvente at mange strategiske, administrative og operative oppgåver blir utførte på fellesnivået. Dette vil legge mykje av ansvaret for den vidare utviklinga på fellesnivået, og instituttnivået kan skulde på fellesnivået dersom ting ikkje fungerer som dei bør. På mange måtar blir ansvaret i ein slik modell lagt til fellesnivået og makta til instituttnivået. Utvalet meiner det vil vere uheldig i høve til å halde oppe dynamikken i organisasjonen.

3 Forslag til avdelingsstruktur frå arbeidsgruppa

Dei største og viktigaste utfordringane for HVO framover vil truleg vere problemstillingar knytte til BOA, effektivisering, regional relevans, studiekvalitet osv. Dette er problemstillingar der ein ikkje kan plassere eit heilskapleg ansvar på ei enkelt avdeling, fagmiljø eller studieprogram. Dette er område der HVO må foreine krefter og dra saman for å få ønska og tilstrekkeleg utvikling, og om ei omorganisering vil bringe HVO nærare desse måla, er usikkert.

Studentane blir ikkje meir motiverte for å søke seg til HVO basert på vår interne inndeling i einingar. Å samordne kvalitetsarbeid både administrativt og fagleg vil vere ei utfordring uansett korleis ein organiserer seg – oppskrifta på å lukkast er knytt til kultur, prosessar og leiing, noko ein må bruke tid og krefter på uavhengig av organisasjonskartet. Likevel meiner utvalet at alternative avdelingsstrukturar kan vere eit verkemiddel for å møte nokre av dei utfordringane vi står overfor.

I dette kapittelet drøftar vi styrkar og svakheiter ved dei modellane utvalet har valt å gå vidare med. Dette er dagens modell (0), modell D (tre avdelingar) og modell E (to avdelingar).

3.1 Modell 0 – som no

Ved HVO vert det heile tida jobba systematisk med å oppnå strategiske mål og med å forbetre kvaliteten til verksemda, noko årsrapporten og handlingsplanar vitnar om. HVO er ein stor og viktig utdanningsinstitusjon for lærarar og sosialarbeidarar, mediefaga er nyleg omorganisert etter ein grundig prosess, kulturfaga har dei siste åra auka den formelle kompetansen og alle avdelingane budsjetterer med avsetjingar i 2018. Dette er sjølv sagt positivt.

Dagens organisering med ulik storleik på avdelingane, og dermed til dels ulikt innhald i ein del stillingar, synest ikkje å vere problematisk for drifta av den enkelte avdeling. På eit overordna nivå er det sjølv sagt ryddig og enklare å ha lik struktur på avdelingane, men det er ikkje vurdert som så forskjellig pr. dato at dette i seg sjølv bør føre til endringar i avdelingsstrukturen. Det er semje om at funksjonar og omgrep bør samordnast til eit visst nivå, men dei ulike faga har såpass ulike utfordringar at heilt lik organisering og omgrepsbruk neppe vil vere tenleg eller nødvendig. Samstundes ser utvalet utfordringar ved å tilpasse fellesadministrasjonen til ulike forventningar frå avdelingar av så ulik storleik. I tillegg fører den ulike storleiken som tidlegare nemnt til skeivskap når det gjeld representasjon i råd, utval og nemnder.

Med innføringa av tilsette dekanar var høgskulestyret klare på at avdelingsstyre ikkje var aktuelt, slik at dekanane i dag har eit heilskapleg ansvar i sin stillingsomtale. Avdelingsråd og allmøte er difor dei fora som per i dag skal sikre medverknad på avdelingsnivå. Det viser seg at nokre avdelingar får til avdelingsråd, medan andre strevar meir.

I høve kritisk masse har dagens modell ei utfordring. Det viser seg i variabelt økonomisk handlerom, og gir seg utslag i ulike ressursar både til fagleg aktivitet og administrativ aktivitet. Det er utan tvil krevjande for dei små avdelingane å skulle vareta all deltaking på fellesnivået (møte, råd, utval, nemnder, prosjekt osv.) og avdelingsadministrasjon med få ressursar. I tillegg er nytt mediebygg, usikre ytre rammevilkår og konkurransesituasjonen med på å presse fram ekstra oppgåver og prosjektdeltaking som belastar ytterlegare. Spørsmålet om minste-storleik er difor relevant.

Dersom ein vel å halde fram med avdelingsstruktur som no, aksepterer ein ulike faktorar for undervising og FoU-vilkår internt på HVO. Fag/program har ulik utteljing økonomisk og ulike utgiftsnivå som ikkje vil endre seg uansett kva organisering ein legg opp til. Dei faga og studia som ein tener meir på, vil måtte bidra til å finansiere dei dyrare faga. Dersom denne effekten skal «vatnast ut» i større grad enn no, må grunneiningane (institutta) vere rimelig store, men dynamikken vil

framleis vere der. Dagens modell bidreg til å gi fagmiljøa ansvar, men han kan også gi utslag som går på tvers av den strategiske retninga og gi rom for at ein lagar studium som ikkje er i tråd med den overordna planen.

3.2 Modell E – todeling

Etter allmøtet spurde utvalet seg som nemnt om det er mogleg å finne ein modell som kan realisere nokre av ideane frå dei alternative modellane som blei presenterte, som kan gi ein balansert storleik mellom avdelingane og som samstundes held lærarutdanningane samla i éi avdeling. Utvalet meiner ein todelt modell kan gi ei slik moglegheit, og ein viktig tanke bak denne modellen er å knyte avdelingsstrukturen tydelegare til dei viktigaste utdanningsområda i strategiplanen, nemleg lærarutdanning og yrkesretta medieutdanning. Fordelinga av institutt/fagmiljø kunne i ein todelt modell vere som følger:

Modell E: To avdelingar

AVDELING FOR HUMANISTISKE FAG OG LÆRARUTDANNING	AVDELING FOR MEDIE-, KULTUR- OG SAMFUNNSFAG
Institutt for pedagogikk	Institutt for film og animasjon
Institutt for realfag	Institutt for kommunikasjon
Institutt for språk og litteratur	Institutt for journalistikk
Nynorsksenteret	Institutt for kulturfag (kunst og handverk, musikk, teater og drama)
Institutt for religion, livssyn og kyrkjefag	Seanse
Historisk institutt	Institutt for idrett- og friluftsliv
	Institutt for sosialfag
	Institutt for planlegging, administrasjon og samfunnsfag

Ein flyttar her historisk institutt til AHL, og beheld elles denne avdelinga som i dag. Dei andre avdelingane blir slegne saman til ei avdeling av omlag same storleik som AHL.

Positive sider og moglegheiter:

- Avdeling for humanistiske fag og lærarutdanning og Avdeling for medie-, kultur- og samfunnsfag ville begge ha omlag 130 tilsette. Avdelingane kan dermed få meir lik organisering, funksjonane til dekanar og instituttleiarar blir meir like, og dei får meir likeverdig representasjon i råd, utval, nemnder m.m.
- Avdelingane blir store nok til å ta på seg større strategiske, administrative og operative oppgåver, og dermed blir ansvaret med å utvikle, posisjonere og fremje HVO sine satsingsområde lagt til avdelingane. Ansvaret for oppgåver blir lagt der makta til å finne løysingar er.
- Lærarutdanningane forblir samla i éi avdeling. Unntaka vil framleis vere dei praktisk-estetiske faga og skuleretta samfunnsfag, slik det er i dag.
- Ein ville òg kunne få ei samling av dei humanistiske faga (med unntak av dei praktisk-estetiske) i éi avdeling. Desse faga er også i dag organiserte etter disiplin, dei arbeider med mange felles problemstillingar og dei driv alle fleksible studium og nettstudium retta inn mot

dei respektive disiplinfaga. Ei samling av desse fagmiljøa vil kunne gi synergjar i vidareutviklinga av desse studia, og fagmiljøa bak mastergradane i humanistiske fag ville bli samla. Dersom ein går for ei samling av dei humanistiske faga i éi avdeling, og dermed får eit andre tyngdepunkt i denne avdelinga, ser utvalet det som ein føremon om éin person i dekanatet til AHL har eit spesielt ansvar for dei humanistiske faga.

- Ei samling av dei humanistiske faga ville òg kunne styrke samarbeid om faglærerutdanning når det blir krav om master i PPU frå 2019. I skrivande stund ser det ut til at ein også i framtida kan tilby PPU på grunnlag av bachelorgrad i dei praktiske og estetiske faga, medan det i andre fag vil vere krav om master.
- I ei ny avdeling for medie-, kultur- og samfunnsfag ville ein kunne hente ut synergjar i form av enklare samarbeid både mellom medie- og kulturfaga og mellom medie- og samfunnsfag. Eksempel på det første er samarbeid mellom drama og animasjon og mellom medieproduksjon og musikkteknologi.
- Mediefaga og samfunnsfaga kan også styrke kvarandre. Mediefaga kan bli sterkare på samfunnsfag, organisasjon og leiing, og både administrasjon, planlegging og sosialfag kan bli sterkare på nye medium. Saman kan ein i denne avdelinga bli sterkare på bruken av stordata i forvaltning, planlegging og journalistikk.
- Eit nærare samarbeid mellom planfag, sosialfag og idrett/friluftsliv kan gi auka fokus på tverrfagleg helsefremjande kompetanse. Også i denne avdelinga bør ein i dekanatet ha ein balanse mellom dei ulike utdanningsområda.
- Styrkte avdelingsadministrasjonar kan gi mindre behov for ein stor fellesadministrasjon. Oppgåver kan flyttast frå fellesadministrasjonen til avdelingane og dermed nærare produksjonen og der problema oppstår og må finne sine løysingar. Styrkte avdelingsadministrasjonar kan òg gi høve til betre støtte til studieprogramansvarlege.
- Færre dekanar og avdelingsadministrasjonar vil kunne gi innsparingar i avdelingsadministrasjonane.

Negative sider:

- Med to avdelingar er det ikkje realistisk med samling av avdelingane i same bygg, men ein vil kunne behalde dagens instituttstruktur og halde institutta samlokalisert.
- Det er eit spørsmål om ein todelt struktur ville føre til at HVO ville bli tydelegare delt enn tilfelle er i dag.
- Større kontrollspenn for dekanane vil potensielt kunne føre til meir delegering av personalansvar til t.d. instituttleiarane.
- Dekanen på avdeling for medie- kultur og samfunnsfag vil få eit breitt fagspenn av ulike typar utdanningar og fag.
- Få store einingar på avdelingsnivå kan føre til auka framvekst av eit nivå nummer fire (seksjonsinndeling på institutta). Organisatorisk treng ikkje dette å vere ei rasjonalisering – det ein «sparar» på avdelingsnivå fører til auka organisatorisk behov under instituttnivået.
- To avdelingar vil kunne gi mykje makt til avdelingsleiarane (dekanane). Dekanane er tilsette på åremål og har «alle fullmakter» (einskapleg leiing). I lina over dekanane sit eit valt rektorat. To store avdelingar kan forrykke balansen mellom rektoratet/høgskuleleiinga og avdelingsleiingane.

Sjølv om ein todelt struktur ikkje er ein del av mandatet til utvalet, så finn utvalet det både ønskeleg og nødvendig å presentere denne modellen. Utvalet legg særleg vekt på dei tre første kulepunktta i opprekninga av positive sider i argumentasjonen ovanfor. Ein todelt modell kan moglegvis oppfattast som ei gjenreiseing av lærarhøgskulen og distriktshøgskulen, men det er verken formålet eller det reelle innhaldet. Ein har på mange område gode samarbeid mellom profesjonsretta og disiplinretta

fagmiljø, og det tek ein vare på i denne modellen. Samstundes er det ei viktig leiaroppgåve å arbeide vidare med å utnytte samarbeidsmoglegheitene mellom profesjonsutdanningane og disiplinfga endå meir.

3.3 Modell D – tredeling

Modell D er ein modell med tre avdelingar: Avdeling for kultur- og mediefag (AKM), Avdeling for humanistiske fag og lærarutdanning (AHL) og Avdeling for samfunnsfag og historie (ASH). Denne modellen var det størst semje om å utvikle vidare etter verkstaden 28. februar. Modellen legg opp til tre jamstore avdelingar der alle avdelingane har hovudsatsingsområde frå strategiplanen i seg: Nynorsk, fleksible studium og lærarutdanning (AHL), leiande yrkesretta medieutdanning i Noreg (AKM) og PhD-studiet, fleksible studium (ASH). Både ASH og AKM vil vere involverte i lærarutdanningane, men hovudtyngda vil ligge på AHL. Fordeling av institutt og tal tilsette vil omtrent sjå slik ut:

Avdeling for kultur- og mediefag	Ca. tal tilsette
Avdelingsadministrasjon	8
Institutt for kulturfag (kunst og handverk, musikk, teater og drama)	16
Institutt for idrett- og friluftsliv	12
Seanse	3
Institutt for animasjon- og medieproduksjon	15
Institutt for kommunikasjon, medie og design	15
Institutt for journalistikk	15
Totalt	84

Avdeling for humanistiske fag og lærarutdanning (AHL)	Ca. tal tilsette
Avdelingsadministrasjon (inkl.studieleiarar)	15
Institutt for språk og litteratur	36
Institutt for realfag	18
Institutt for pedagogikk	25
Nynorsksenteret	8
Totalt	102

Avdeling for samfunnsfag og historie	Ca. tal tilsette
Avdelingsadministrasjon	9
Institutt for sosialfag	23
Historisk institutt	9
IPAS	15
Institutt for religion, livssyn og kyrkjefag	14
Totalt	70

1. Avdeling for kultur- og mediefag

Vi samlar dagens AMF og AKF i ei avdeling. Ein ser føre seg at avdelinga vidare vert delt i følgjande institutt: Animasjon- og medieproduksjon, Kommunikasjon, medie og design, Journalistikk, Kulturfag (kunst og handverk, musikk, teater og drama) og Idrett og friluftsliv. Institutta vil ha nokolunde same storleik med 15-16 tilsette. Det er sjølvstøtt mogleg å organisere annleis i avdelinga enn det vi foreslår. Avdelingsadministrasjonen vil bestå av 8-10 tilsette. Samla storleik på avdelinga vil verte ca. 85 tilsette.

2. Avdeling for humanistiske fag og lærarutdanning

Vi beheld AHL slik avdelinga er i dag, men flyttar RLK til ASH. Slik utvalet ser det, er det ingen grunn til å omorganisere institutta eller gjere om på måten avdelinga er organisert på elles.

3. Avdeling for samfunnsfag og historie

Vi beheld ASH slik avdelinga er i dag og legg til RLK. Vi ser heller ikkje her nokon grunn til å omorganisere denne avdelinga internt.

Med denne modellen vil det vere mindre endringar på dagens to største avdelingar, og ein slår saman dei to minste til éi avdeling. Ein får meir likevekt mellom avdelingane når det gjeld tal tilsette, og vi treng ikkje gjere dei store flyttingane reint fysisk. Ved samling av kultur- og mediefaga kan ein truleg få ei positiv utvikling for fagmiljøa, noko som kan gi nye spennande studietilbod og forskingssamarbeid. Vi vil også få ei større avdeling knytt til medie- og kulturfaga, noko som truleg vil kunne gi avdelinga eit større handlingsrom knytt til strategisk tenking rundt faga i avdelinga.

Avdeling for kultur- og mediefag vil ha eit særskilt fokus på mediering, kommunikasjon og formidling. Teater og drama, kunst og handverk kan gi innhaldskomponentar til kommunikasjon og handlar sjølv om kommunikasjon. Idrett og friluftsliv er noko av det mest kommuniserte no for tida gjennom fokus på fjell, friluftsliv, folkehelse osv. Musikk er eit fagområde som handlar om framføring og formidling. Medie- og kulturfaga vil såleis ha spennande kombinasjonar av fagområde som kan utvikle kvarandre og bli meir synlege. Det digitale i dagens AMF kan vere med på å vidareutvikle kulturfaga.

Avdelinga vil kunne bere vidare tradisjonane i Volda knytt til trykkeri (Sivert Aarflot), opplysing og kultur. Med vekt på kultur- og mediefag vil dette kunne bli ei identitetsberande avdeling for heile HVO, knytt til dei rike opplysnings- og kulturtradisjonane i regionen.

Det er eit viktig argument å halde organiseringa rundt grunnskulelærarutdanninga (GLU) slik ho er i dag. Vi veit at vi mest truleg får tilsyn i 2019/2020, og eitt av argumenta for at vi hadde store nok fagmiljø knytt til faga i GLU, var nettopp at så mange av fagmiljøa knytt til utdanningane høyrde til éi avdeling. Fire av fem masterfag ligg til AHL. Det vil vere risikabelt å gjere noko med denne organiseringa og dermed ikkje ha den organiseringa vi har skildra for NOKUT i den godkjende søknaden vår.

Det er til stadigheit reist problemstillingar knytt til at dei minste avdelingane har små avdelingsadministrasjonar, og at det difor er utfordrande for dei å vere representerte i råd, utval og nemnder, som krev at alle avdelingane er representerte. Dette vert ei stor belastning for dei små avdelingane som i dag berre har nokre få tilsette. Ved samanslåing vil administrasjonen verte større, og dermed vil ein i større grad kunne fordele belastninga ved representasjon i ulike arbeidsgrupper og utval. Samstundes vil ein ved ein større administrasjon kunne effektivisere og fordele arbeidsoppgåver som i dag vert vanskelege å løyse på dei små avdelingane. Ved ei samanslåing vil ein

som administrativt tilsett kunne spesialisere seg innan ulike oppgåver i administrasjonen i staden for å jobbe litt med alt.

Ved denne organiseringa er det ikkje mogleg å samlokalisere den nye avdelinga. Kanskje kan det nye mediehuset løyse noko av dette, men ikkje alt. Verkstader, dramasal osb. vil framleis vere i Kaarstadhuset, og dei tilsette vil truleg ha behov for å vere i nærleiken av desse spesialromma.

AMF har i 2017/2018 vore gjennom ei stor omorganisering. Vi veit at slike omorganiseringar skaper støy og er belastande både for leiing og dei tilsette i lang tid etterpå. Slik sett kan ein stille spørsmål ved om avdelinga er klar for nok ei omorganisering allereie i 2019.

Innanfor denne modellen kan ein tenkje seg små justeringar. Ein kan vurdere om idrett/friluftsliv bør flyttast til ASH pga. deira tilknyting til helsefag. Justeringar kan gjerast utan store konsekvensar, men utvalet held fast ved modellen slik han er presentert over. Likevel er det viktig å merke seg at mindre justeringar kan gjerast innan modellen.

4 Utvalet si tilråding

4.1 Kvifor skal vi omorganisere no?

Utvalet meiner at det finst mange interne og eksterne forhold som talar til fordel for ei omorganisering, slik at HVO i sterkare grad blir rigga for å fremje sine eigne mål. Ser vi på eksterne forhold, har departementet pålagt offentleg sektor, inkludert HVO, å hente ut (administrative) innsparingar ved auka produktivitet og effektivitet.

Departementet ser seg truleg ferdig med struktursaka. HVO står åleine, og må finne sin plass i den omstrukturerte universitets-, høgskule- og instituttsektoren. Vidare samarbeid og ev. fusjon med Universitetet i Bergen er eit aktuelt alternativ. I dei fusjonsprosessane som andre høgskular og universitet no gjennomfører, blir institutta på høgskulane innlemma i relevante fakultet på universiteta. Vår inndeling i avdelingar har i ein slik prosess truleg lita betydning. Unntaket her er truleg AHL, sidan UiB ikkje har lærarutdanning. Kanskje kan heile den avdelinga også bli rekna som eit institutt og bli lagt under eit relevant fakultet.

Eit anna viktig eksternt forhold er endra konkurransesituasjon. Etter det vi forstår, satsar NTNU no sterkt på lektorutdanningar. UiB saman med andre institusjonar i Bergen satsar sterkt på ei yrkesretta medieutdanning (MediaCity). Den fusjonerte Høgskulen på Vestlandet posisjonerer seg for å bli universitet med å opprette to nye PhD-program, slik at høgskulen tilfredsstiller kravet om fire PhD-program.

Likevel er det først og fremst interne forhold utvalet legg vekt på i vår tilråding. I det følgjande vurderer vi dei modellane vi har valt å gå vidare med, opp mot prinsippskissa som var utgangspunktet vårt.

4.1 Vurderingar av modell D og E opp mot prinsippskissa

4.1.1 Arbeidsdeling

Modell D med tre avdelingar og modell E med to avdelingar er alternative måtar å organisere høgskulen på som inneber at oppgåver kan flyttast frå fellesadministrasjonen ut til avdelingane og tilpassast behova til avdelingane. Dette treng ikkje medføre at det blir ulike administrative prosedyrar og bruk av ulik teknologi.

Alternativa vil framleis ha ei blanding av disiplin- og profesjonsfag på institutt og i avdelingar. Utvalet vurderer fordelane med denne blandinga større enn ulempene, men understrekar at det er ei viktig leiaroppgåve å bygge ein felles kultur på tvers av fag- og disiplinær både i institutta, avdelingane og for heile HVO.

Med tre avdelingar kan ASH synest å få hovudansvaret for PhD Vilkår for profesjonsutøving. Utvalet vil peike på at det er viktig at heile skulen støttar opp om dette programmet dersom det vert utvida slik at fleire fagområde kan rekruttere til det.

I begge alternativa unngår ein å dele ansvaret for mastergradar mellom ulike avdelingar, men nokre vil framleis ha delt ansvar mellom institutt.

I begge alternativa kan forskning og utviklingsarbeid ha som formål å støtte opp om undervisninga i emna og studieplanane, og ansvaret blir difor liggande til institutta og avdelingane.

Utvalet la vidare til grunn eit prinsippet om at forskning, utviklingsarbeid og anna fagleg samarbeid på tvers av avdelingane og ev. med eksterne samarbeidspartnarar bør organiserast i grupper, prosjekt

og senter (matriseorganisering). Slik organisering eksisterer på HVO, og denne aktiviteten bør stimulerast. Utvalet vil peike på at *Nynorsksenteret* og *Digital kompetanse i læring* har potensial i seg til å styrke desse fagområda på tvers av alle avdelingane, og kan tilleggst slike oppgåver.

Allereie i dag har to avdelingar prodekanar for forskning. Utvalet rår til at alle avdelingane innfører ordningar med prodekanar for forskning, og at oppgåver frå fellesadministrasjonen blir overført til avdelingane og desse prodekanane. Likeins har to avdelingar no kontorsjefar, og utvalet rår til at alle avdelingar opprettar slike stillingar, og at administrative oppgåver vert flytta frå fellesadministrasjonen til avdelinga. Formålet med ei slik flytting er å auke både den strategiske, administrative og operative arbeidskapasiteten på avdelingane og hjelpe avdelingane til meir BOA-verksemd.

4.1.2 Koordinering

Uansett kva modell ein vel, så vil institutta stort sett vere fysisk samla, men ikkje alle avdelingane. Dette kan bli ei utfordring i høve til å bygge identitet og oppslutning om avdelingane, og vil bli ei krevjande leiaroppgåve. Berre det å finne ledige rom der heile avdelinga kan ha regelmessige personalmøte vil kunne by på problem. Men med om lag like store avdelingar vil dekanfunksjonen bli meir lik på alle avdelingane, og dekanane vil kunne støtte kvarandre i dette integreringsarbeidet.

Alternativet med tre avdelingar medfører at avdelingane framleis vil ha ulik storleik målt i tal tilsette. I begge alternativa blir avdelingane så store at dekananes kontrollspenn blir for stort. Utvalet meiner dette kan løysast med at dekanen, prodekanane og kontorsjefen kan dele på arbeidsgivaroppgåver som til dømes det å gjennomføre medarbeidarsamtalar/utviklingssamtalar. Utvalet vil understreke at det er viktig at instituttleiarane blir informerte om kva som blir avtalt i desse samtalanane.

I begge alternativa vil instituttleiarane vere sentrale, men med ei styrka avdelingsleiing vil desse framleis kunne verte valde slik ordninga no er.

Både høgskulen, institutta og avdelingane bør ha arbeidsutval som koordinerande organ:

- På institutta bør instituttleiaren og dei programansvarleg utgjere arbeidsutvalet. Heile instituttet bør kallast inn til personalmøte/instituttmøte etter behov.
- På avdelinga bør dekan, prodekan(ar), kontorsjef og instituttleiarane utgjere arbeidsutvalet (dekanens leiargruppe). Andre kan møte etter behov.
- Rektors leiargruppe bør vere samansett av rektor, prorektor, høgskuledirektør og dekanane. Prodekanar og andre kan innkallast ved behov.

4.1.3 Avdelingsråd og medverknad

Dei fire dekanane peika alle på utfordringar knytt til dagens ordning med avdelingsråd. Det er vanskeleg å få representantar til råda både blant tilsette og studentar. Dekanane meinte også at sakene som vert tatt opp, i stor grad er dei same som vert tatt opp i leiarmøta og andre forum på avdelinga. Nokre av dei foreslo å ha eit utvida leiarmøte t.d. annankvar månad som erstatning for dagens avdelingsråd. Dette leiarmøtet måtte då ha representantar frå studentane i tillegg til dei faste medlemmene av leiarmøtet. Ein ser då på instituttleiarane som representantar for dei fagleg tilsette og kontorsjef/rådgivar som representant for dei administrativt tilsette. Utvalet ser positive sider ved ei slik ordning, og slike utvida leiarmøte på avdelingane vil moglegvis kunne erstatte noverande avdelingsråd. Det er då ein føresetnad at val av instituttleiarar er forankra mellom dei tilsette på institutta.

Graden av medverknad varierer mellom avdelingane, og det er ønskjeleg at ein får dei same ordningane for dette på alle avdelingar. Utvalet meiner at deltaking og medverknad frå dei tilsette kan ivaretaast gjennom allmøte, gjennom deltaking i råd, utval og styre, og ikkje minst gjennom tenesteorganisasjonane, men at det moglegvis er behov for klårare retningslinjer for korleis dette skal skje. For det første vil det vere viktig at allmøte blir gjennomført med omlag same frekvens på alle avdelingar og institutt. For det andre meiner utvalet at representantar til råd og utval bør peikast ut av leiarmøta på avdelingane, der alle instituttleiarane er representerte.

Studentanes deltaking og medverknad på instituttnivå er særleg knytt til undervisninga, og det er noko HVO ifølgje tilbakemelding frå studentane må bli betre til. Truleg er det behov for ei avklaring av kva som er meint med studentdeltaking og -medverknad. På avdelingsnivå bør dekanens leiargruppe bli supplert med studentrepresentantar til dømes ein gong i månaden (utvida leiarmøte). Studentar som er valde som tillitspersonar og/eller sit i fagutvala bør kunna kallast inn til slike utvida leiargruppemøte.

4.1.4 Kritisk masse og satsingsområde

Med to eller tre avdelingar vil:

- avdelingane vere store nok til å ha økonomisk og fagleg berekraft til dei oppgåvene dei er pålagde (jf. Ny tilsynsforskrift om storleik og nivå på fagmiljø).
- avdelingane vere store nok til å kunne delta i dei råd, utval og nemnder som krev deltaking frå alle avdelingar.

Slik utvalet tolkar evalueringsrapporten frå utvalet som har vurdert budsjettmodellen, vil ikkje innføringa av to eller tre avdelingar medføre behov for endringar av denne.

Med to avdelingar blir det heilt klart kvar ansvaret for HVO sine hovudsatsingsområde blir plassert.

Avdeling for humanistiske fag og lærarutdanning vil ha ansvar for å:

- tilby solide masterutdanningar for grunnskulelærarar og vere hovudleverandør av lærarar til regionen
- i samarbeid med mellom andre Universitetet i Bergen, Nynorsk kultursentrum og Nasjonalt senter for nynorsk i opplæringa – ta eit særleg ansvar for forskning på nynorsk språk og litteratur og sikre nynorsk som fagspråk

Avdeling for medie-, kultur- og samfunnsfag vil ha ansvar for å:

- vere den leiande yrkesretta medieutdanninga i Norge

Begge avdelingane vil ha ansvar for å:

- vere i front når det gjeld å utvikle fleksible utdanningstilbod av høg kvalitet
- vidareutvikle studietilbodet på PhD-nivå i sosialfag saman med Høgskulen i Molde og satse på tverrfagleg helsefremjande kompetanse

Med tre avdelingar kan det bli skapt eit inntrykk av at ASH blir mindre tydeleg knytt til satsingsområda i strategiplanen enn dei to andre avdelingane. Utvalet vil understreke at det å dele ein høgskule inn i avdelingar signaliserer at avdelingane er viktige produksjons- og

profileringsområde. At avdelingane får tildelt avgrensa satsingsområde innanfor sine ansvarsområde, kan vere fornuftig og ønskjeleg, men for å styrke heile HVO samla og styrke samarbeidet mellom avdelingar, er det viktig å også definere satsingsområde på tvers av avdelingane. Utvalet etterlyser ein slik debatt, og peikar på at høgskulen sin visjon kan gi innhald til ein slik debatt.

4.1.5 Konsekvensar for budsjettmodellen ved ei ev. omorganisering

I samband med vurdering av avdelingsstrukturen og kostnader knytt til dette, ligg det nokre «faste» kostnader knytt til det å ha ei avdeling. Dette er mellom anna stillingar knytt til avdelingsleiinga (dekan, kontorsjef /rådgivar og økonomi- og studiekonsulent) samt ressursar brukt inn i ulike råd og utval. Eit estimat på årleg kostnad knytt til dette vil vere 2,5 – 3,5 mill. kroner. Vi ser at denne relativt faste kostnaden også er eit sterkt insitament for dei små avdelingane til å ønskje vekst i studenttalet – då fordeler ein dei faste administrasjonskostnadene på fleire fagmiljø.

Eit anna utval har gått gjennom og evaluert dagens budsjettmodell. Gruppa konkluderer med at ein kan halde fram med dagens budsjettmodell med nokre justeringar. Då arbeidet med både budsjettmodell og avdelingsstruktur vart sett i gang, var den økonomiske situasjonen ved dei fire avdelingane noko annleis enn dagens situasjon. AKF og særskilt AMF hadde utfordringar knytt til økonomien. ASH og AHL hadde begge avsetningar av ein viss storleik etter snuoperasjonar gjort nokre år tilbake. Frå og med 2018 vart seksjon for MKT flytta frå AKF til AMF fordi ein ville samle alle medieutdanningane i ei avdeling. Denne seksjonen var den som gjekk med mest overskot på AKF. Seksjonen tok med seg ca. 2 mill kr i avsetningar over til AMF. Frå AKF si side vart det difor uttrykt uro over den framtidige økonomiske situasjonen til avdelinga. Budsjettet for 2018 syner likevel at både AKF og AMF budsjetterer med auka avsetningar ved utgangen av 2018. Det gjer ikkje dei to store avdelingane, AHL og ASH, som begge budsjetterer med reduksjon i avsetningane.

Utvalet som evaluerte budsjettmodellen, konkluderte med at modellen kan tilpassast annan organisasjonsmodell, men peikar samstundes på nokre punkt ein bør merke seg ved ei ev. endring av organisasjonsmodellen:

- Rammetildelingsmodellen føreset autonome og økonomisk robuste avdelingar. Det kan vere krevjande om dei er små
- Endrar ein avdelingsorganiseringa, må ein justere måltalet. Måltalet har vi kalla vår eigen «svarte boks», og det kan vere krevjande å rekonponere dette ut frå historisk tildeling av studieplassar. I praksis vil ein truleg måtte gjere ei skjønnsmessig vurdering
- AHL har i dag ansvaret for lærarutdanningane og dei påfølgande praksisutgiftene. Når det inntil vidare ser ut til å gå bra, trur vi at dette har samanheng med storleiken på avdelinga og fagsamansetninga. Viss ei mindre økonomisk berekraftig avdeling i framtida får ansvaret for lærarutdanningane, vil ein truleg måtte vurdere realbudsjettering av praksisutgiftene på fellesnivået.

(Rapport frå arbeidsgruppe for vurdering av budsjettmodellen, s. 45).

Dei modellane vi har lagt fram, vil ikkje svekke berekrafta til avdelinga med hovudansvar for lærarutdanningane. Det skulle såleis ikkje bli eit større behov enn før for å realbudsjettere praksisutgiftene.

4.2 Konklusjon

Utvalet rår til at modell D og E blir sende ut på høyring, og at direktøren samanstillir høyringsfråsegnene og førebur sak til høgskulestyret basert på utgreiinga vår og høyringsfråsegnene.

5 Vedlegg

Følgande dokument er samla i eitt vedlegg til rapporten:

Saksframlegg styremøte 01.06.2017, sak 42/17

Vedtak frå styremøte 01.06.2017, sak 42/17

Brev om oppretting av arbeidsgruppe etter vedtak i styremøte

Prinsippskisse utarbeida av arbeidsgruppa

Spørsmålsguide til samtale med dekanane

Framdriftsplan for arbeidet til gruppa