

Evaluering av faglig understruktur ved Høgskolen i Bergen

Trude Røsdal, Mari Elken, Bjørn Stensaker og Hebe Gunnes

Rapport 2015:31

NIFU

Evaluering av faglig understruktur ved Høgskolen i Bergen

Trude Røsdal, Mari Elken, Bjørn Stensaker og
Hebe Gunnes

Rapport 2015:31

Rapport 2015:31

Utgitt av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning
Adresse Postboks 2815 Tøyen, 0608 Oslo. Besøksadresse: Økernveien 9, 0653 Oslo

Prosjektnr. 12820597

Oppdragsgiver Høgskolen i Bergen
Adresse Postboks 7030, 5020 Bergen

Trykk Link Grafisk

ISBN 978-82-327-0139-1
ISSN 1892-2597 (online)

www.nifu.no

Forord

Høgskolen i Bergen ga høsten 2015 NIFU i oppdrag å gjennomføre en evaluering av den faglige understrukturen ved høgskolen. HiB ønsket å knytte til seg eksternt kompetanse som kunne bidra til å vurdere om nåværende faglige understruktur var tilpasset interne, pågående prosesser, høgskolens strategiske mål og de krav og endringer som var varslet i regjeringens «Strukturmelding».

Det har vært foretatt en gjennomgang av nåværende understruktur samt en vurdering av hvorvidt den fungerer hensiktsmessig sett opp mot interne og eksterne målsettinger og krav. Resultatene fra denne gjennomgangen, samt NIFUs vurdering av dagens modell foreligger i denne rapporten.

I tillegg, basert på gjennomgangen og vurderingen forslår NIFU tre mulige modeller for fremtidig organisering av den faglige understrukturen ved HiB: 1) Instituttmodellen, 2) Avdelingsmodellen og 3) Graduate school modellen.

Prosjektgruppa har bestått av Hebe Gunnes, Bjørn Stensaker, Mari Elken og Trude Røsdal. Elken og Røsdal har stått for det meste av datainnsamlingen. I tillegg har Marte Blystad bidratt. Røsdal har vært prosjektleder.

Vi ønsker å få takke alle ved HiB som stilte opp til intervju og delte sine erfaringer med oss. Tusen takk! Videre ønsker vi å få takke alle ved HiB sentralt som hjalp oss med å organisere og komme i gang med intervjuene. Spesielt ønsker vi å takke Maria Stene-Jonassen. Hennes bidrag har vært helt uvurderlig.

Oslo, 20.oktober 2015

Sveinung Skule
Direktør

Nicoline Frølich
Forskningsleder

Innhold

Sammendrag	7
1 Innledning	11
1.1 Bakgrunn.....	11
1.1.1 NIFUs mandat.....	12
1.2 Faglig tilnærming til evalueringen.....	13
1.3 Metodisk tilnærming til evalueringen.....	13
2 Høgskolen i Bergen	16
2.1 Strategiske mål	17
2.2 Organisering av den faglige virksomheten ved HiB.....	20
2.2.1 Faglig organisering ved Avdeling for helse- og sosialfag (AHS).....	21
2.2.2 Faglig organisering ved Avdeling for ingeniør- og økonomifag (AIØ)	25
2.2.3 Faglig organisering ved avdeling for lærerutdanning (AL).....	30
2.3 Måloppnåelse.....	34
2.3.1 Andel ansatte med førstestillingskompetanse.....	34
2.3.2 Antall studenter	36
2.3.3 Publikasjonspoeng.....	37
2.3.4 Samarbeid på tvers av avdelinger	39
2.3.5 Egenvurdering fra avdelingene.....	39
2.4 Faglig organisering i kontekst.....	41
2.4.1 Universitetsambisjonen	41
2.4.2 Eksterne føringer.....	42
2.4.3 Sentrenes funksjon som strategiske satsingsområder.....	42
2.4.4 Styring og ledelse.....	42
2.4.5 Administrasjon som støtte eller hindring	43
2.4.6 Kommunikasjon og samarbeid	44
2.4.7 Samlokalisering, geografi og logistikk	45
2.5 Oppsummering.....	45
3 Erfaringer ved andre læresteder	47
3.1 HiB i kontekst.....	47
3.1.1 Stillingsstruktur ved andre høyere utdanningsinstitusjoner i Norge	47
3.2 Faglig organisering ved utvalgte læresteder	48
3.2.1 Høgskolen i Oslo og Akershus	48
3.2.2 Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet.....	50
3.2.3 Universitetet i Agder – UiA	52
3.2.4 Universitetet i Stavanger	53
3.2.5 Hva kan HiB lære fra andre høyere utdanningsinstitusjoner?	54
4 Fremtidig organisering av faglig understruktur ved HiB	55
4.1 Faglig organisering som verktøy til ulike formål	55
4.2 Tre «idealmodeller».....	55
4.2.1 Instituttmodellen	56
4.2.2 Avdelingsmodellen	57
4.2.3 Graduate School modellen	59
4.3 Idealtyper og hybriditet – hvordan balansere ulike hensyn i en organisasjon?	60
4.4 Oppsummering og konklusjon	61
Referanser	64
Tabelloversikt	65
Figuroversikt	66

Sammendrag

Det overordnede målet for denne evalueringen har vært en grundig gjennomgang av i hvilken grad den faglige understrukturen HiB har valgt understøtter de strategiske veivalgene HiB ønsker å ta, og som i løpet av 5 – 10 år vil kunne resultere i et nytt profesjonsuniversitet på Vestlandet. Sentrale dimensjoner som er adressert i denne sammenheng er; koplingen mellom utdanning og forskning, profesjonsorientering og tverrfaglighet, bredde og spissing i forskning. Evalueringen er basert på intervjuer, dokumentgjennomgang og data fra NIFUs forskerpersonalregister og Database for høyere utdanning (DBH)

Evalueringen peker på en rekke ulike utfordringer ved dagens organisering, men konkluderer likevel med at den faglige understrukturen ikke synes å utgjøre en vesentlig hindring for at høgskolen kan realisere sine ambisjoner. Tre idealmodeller for den framtidige faglige organiseringen skisseres; instituttmodellen, avdelingsmodellen, og graduate school-modellen. Modellene skiller seg særlig med hensyn til om forskningen skal bygges ut i bredden eller spisses. Det er fordeler og ulemper knyttet til alle modellene, og det er mulig å kombinere ulike modeller slik dagens organisering også gjør.

Vi anbefaler HiB å velge noen *prinsipper* fra en (eller flere) av de tre modellene, som grunnlag for en framtidig organisering. Prinsippene bør velges ut i fra høgskolens egenart, behov og ambisjoner – og i lys av de ambisjoner og strategier som nå er under utvikling.

Bakgrunn for evalueringen

HIB har et langsiktig mål om å bli profesjonsuniversitet, og har satt ambisiøse mål for utdanning, forskning og samspill med samfunn og arbeidsliv. I Strukturmeldingen (Meld. St. 18 (2014-2015). Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren) gjengis imidlertid informasjon om HiB, som viser at høgskolen (sammen med en rekke andre høgskoler), skårer under gjennomsnittet på sentrale kvalitetsindikatorer – dette gjelder både innenfor teknologifagene, for helse- og sosialfagene og for lærer- og pedagogikkutdanningen.

Evalueringen av den faglige understrukturen er gjort primært med bakgrunn i høgskolens egne mål og ambisjoner, men også med de pågående strukturendringene i sektoren som bakteppe.

Metoder og datakilder

Vi har gjennomført en omfattende intervjuprosess av ledere på alle nivåer, tilsatte og studenter, en prosess som tilsvarte 20 enkeltintervjuer og 6 gruppeintervjuer. Vi har gjennomgått aktuelle dokumenter – både høgskolens egne, interne dokumenter og også mer overordnede dokumenter. Videre har NIFUs Forskerpersonalregister vært en viktig datakilde, sammen med DBH. Basert på informasjon fra datakildene har NIFU utarbeidet en situasjonsbeskrivelse og på grunnlag av denne har

det vært mulig å peke på enkelte utfordringer som høgskolen aktivt bør forholde seg til – særlig knyttet til styringslinjer og beslutningsstruktur, oppgavefordeling og rolleforståelse. I tillegg er det utarbeidet tre mulige modeller for organisering av høgskolens faglige aktiviteter.

Høgskolen er på rett vei

Gjennomgangen av det statistiske datamaterialet viser at høgskolen sett under ett er på rett vei hva gjelder de viktigste indikatorene:

- Andelen ansatte med førstekompetanse stiger jevnt, og utgjør i 2014 *41 prosent* av det faglige personalet ved høgskolen.
- Antallet studenter opptatt ved høgskolen har økt fra i overkant av 3 000 i 2007 til nærmere 5 000 studenter i 2014.
- Produksjonen av publikasjonspoeng har økt med 17,7 prosent fra 2013 til 2014. Statlige høgskoler i Norge har i gjennomsnitt økt sin produksjon av publikasjonspoeng med 19,9 prosent i samme periode.

Ulik organisering av den faglige aktiviteten

Gjennomgangen av det kvalitative datamaterialet ga indikasjoner på hvor noen av utfordringene for høgskolen er å finne – både på et mer overordnet plan og også hva gjelder den faglige understrukturen. De tre avdelingene har valgt å organisere seg noe ulikt. Avdeling for lærerutdanning (AL) skiller seg mest ut, selv om det også er forskjeller mellom Avdeling for Helse- og sosialfag (AHS) og Avdeling for økonomi- og ingeniørfag (AIØ). Datamaterialet ga indikasjoner på at mange av de ansatte ved AL ønsker å beholde den nåværende strukturen ved avdelingen. De kan heller ikke se for seg andre gode alternativer til organisering av den faglige aktiviteten. Den enkeltes faglige identitet er sterkt knyttet til fagseksjonene, og vi oppfattet det slik at en instituttorganisering med utgangspunkt i utdanningene per i dag er uaktuelt.

Dagens faglige understruktur – ikke avgjørende for måloppnåelsen?

Både gjennom intervjuene vi gjennomførte og også gjennom rapporteringen fra egevalueringene som avdelingene selv utførte, fant vi lite som tydet på at det ved Høgskolen i Bergen er en direkte kobling mellom organisering av den faglige understrukturen og hvorvidt høgskolen når og har nådd sine mål, eller ikke. Det kan altså virke som om det ikke nødvendigvis er den faglige organiseringen som per i dag skaper de største utfordringene med hensyn til høgskolens ambisjoner.

Enkelte utfordringer utkrystalliserte seg:

Universitetsambisjonen tar tid å realisere: selv om vi opplevde en form for ambivalens knyttet til universitetsambisjonen, virker det imidlertid som at denne oppfattes som en nødvendighet grunnet endringer i hele sektoren, og det virker som om ambisjonen også er forholdsvis godt forankret i organisasjonen. Imidlertid er det tilbakevendende hos informantene at dagens resultater tilsier at framdriftsplanen er urealistisk. Mange peker på at høgskolen har et stykke vei igjen å gå før resultatene kvalifiserer til å bli universitet.

Sentrene – lite synlige og lite avdelingsovergripende: De seks sentrene ble i liten grad framhevet under intervjuene. Det kan skyldes at sentrene og deres virksomhet ikke er veldig langt fremme i de øvrige ansattes bevissthet når høgskolens nåtid og fremtid diskuteres. Tanken bak sentrene er at de skal være avdelingsovergripende, men de fleste informantene er usikre på om det fungerer slik i praksis. Det virker imidlertid som om de fleste sentrene har god kontakt utad og at de driver formidling og kursing rettet mot eksterne i større grad enn ellers på høgskolen.

Utydelige roller og økt byråkratisering: Utydelige og uavklarte roller var et tema som gikk igjen i de fleste av intervjuene. Denne utydeligheten rundt roller og funksjoner nevnes også som en faktor som kan påvirke samarbeid og samhandling i negativ retning. Uavklarte roller vil også påvirke beslutningsprosessene i organisasjonen, og det kom tilbakemeldinger om at styringslinjene ikke alltid er like innlysende. Det er en opplevelse av økt sentralisering og byråkratisering av beslutningsprosesser. Det er også en opplevelse blant mange at det er mer effektivt å basere seg på det uformelle nettverket når man ønsker å få noe gjort, noe man opplever som en motvekt til økt byråkratisering.

Ønske om mer administrativ støtte på instituttnivå: Selv om organiseringen av administrasjonen ved høgskolen er på siden av denne utredningen, har det vært vanskelig å komme utenom denne delen av institusjonen. Det har vært store endringer i organiseringen av administrasjonen ved høgskolen, noe som også preger de faglige enhetene og hvordan disse fungerer. Der hvor man tidligere hadde administrativ støtte dedikert det enkelte institutt, er disse administrative funksjonene flyttet «opp» på avdelingsnivå. Det er et uttalt ønske om mer administrativ støtte (en form for sekretærfunksjon), i hovedsak på instituttnivå. *Fellesadministrasjonen* jobber inn mot avdelingene. Mye av frustrasjonen som kom til syne gjennom intervjuene med de faglig ansatte, både i forhold til avdelingsadministrasjonen, men i hovedsak knyttet til samarbeidet med Fellesadministrasjonen gjaldt uklarheter rundt *hvem* i Fellesadministrasjonen som har ansvaret for *hva*.

Kommunikasjon og samarbeid er en utfordring: Som ved andre, lignende institusjoner er god kommunikasjonsflyt en utfordring og et område med stort forbedringspotensial. Ved HiB er det først og fremst de faglige felles interessene som bidrar til god kommunikasjon og godt samarbeid internt i avdelingene og på tvers av avdelinger. Det nye bygget på Kronstad byr her på utfordringer da flere av de ansatte opplever at det ikke er tilrettelagt for samarbeid.

Samlokalisering, geografi og logistikk: Det nye bygget på Kronstad som høgskolen flyttet inn i høsten 2014 vekker både begeistring og frustrasjon. Bygget er allerede for lite, det er for få sosiale soner for de ansatte, og de ansatte ved de ulike avdelinger sitter spredt over hele bygget, og ikke samlet slik naturlig kanskje var. Det oppfattes heller ikke optimalt at en god del av høgskolens aktivitet og ansatte fremdeles er lokalisert Møllendalsveien.

De tre organisasjonsmodellene

Man kan si at dagens organisering av HiB kjennetegnes av hybriditet. Flere modeller for organisering av den faglige aktiviteten gjør seg gjeldende samtidig ved HiB – gjennomgangen i kap. 3 av faglig organisering ved andre, sammenlignbare institusjoner, viser at dette ikke er uvanlig. Likevel vil en ambisjon om å skape mer orden og ryddighet i organisasjonen være naturlig, og noe som de fleste organisasjoner i sektoren vil kunne igangsette når man opplever at organisasjonsstrukturen blir for uryddig. Gjennom intervjuene ble det likevel pekt på at det ikke nødvendigvis er *ulikhetene* mellom valgt struktur ved de tre avdelingene, som vil påvirke hvorvidt HiB når sine mål eller ikke – utydelige ledelsesroller, kommunikasjon og beslutningslinjer og samarbeid på tvers var utfordringer som mange av de ansatte pekte på som mulige hinder for måloppnåelse og til slutt universitetsstatus. Imidlertid vil organisasjonsmodell også påvirke bl.a. utøvelse av lederrollen, beslutningsmyndighet og intern (og ekstern) kommunikasjon.

De tre organisasjonsmodellene som er skissert av NIFU i denne rapporten er her beskrevet som idealtypiske alternativer med et ønske om å stimulere til en mer *prinsipiell* tenking rundt organisering av utdanning og forskning. De tre modellene er neppe gjensidig utelukkende og de lar seg selvfølgelig justere. Det er også viktig å bite seg merke i at på mange måter representerer nåværende organisering og dagens praksis ved HiB allerede elementer av alle de tre modellene som er skissert. NIFU tror at noen felles, overordnede prinsipper for hvilke kriterier man organiserer den faglige aktiviteten ved HiB etter, vil kunne ha en positiv effekt på de opplevde utfordringer og også på universitetsambisjonen. Vi har kalt de tre modellene for «instituttmodellen», «avdelingsmodellen» og «graduate school modellen».

Instituttmodellen: Den viktigste organiserende enhet er i denne modellen instituttene, og der et *sentralt organisatorisk prinsipp er koplingen mellom forskning og utdanning*. Modellen er slik sett relativt de-sentral og tradisjonell, der instituttene er tenkt å ha en betydelig autonomi innenfor de rammer som er bestemt av HiB sentralt. Modellen kjennetegnes for øvrig av at dagens tre-nivå styring. *Fordelene* med denne modellen er at forskning og utdanning integreres i organisasjonsstrukturen, og at faglige ansatte vil kunne oppleve stor grad av faglig tilhørighet og der de vil kunne – innenfor et institutt – utgjøre et meget robust fagmiljø. *Ulempene* med denne modellen er i hovedsak at graden av lokal autonomi vil kunne svekke de strategiske og overordnede ambisjonene til HiB.

Avdelingsmodellen: Denne modellen tar utgangspunkt i at dagens avdelinger bør utgjøre den mest sentrale organiserende enhet. Modellen er basert på prinsippet om at *utdanningsprogrammene er den mest sentrale aktiviteten til HIB og at forskningsaktivitetene i større grad må tilpasses utdanningenes behov*. Modellen er mer sentralistisk enn instituttmodellen ved at avdelingene er tiltenkt sentral beslutningsmyndighet – spesielt over studieprogrammene, og at avdelingene også har både administrativ og økonomisk kompetanse. *Fordelene* med denne modellen er bl.a. at sammenhengen mellom ulike bachelor og masterprogram vil styrkes og at den understreker viktigheten av utdanningsvirksomheten som den mest sentrale ved HiB. Tanken er at «forskningen skal komme utdanningen til gode», og modellen vil skape svært robuste studieprogrammer og fagmiljøer rundt disse. Den mest synlige *ulempen* med denne modellen er at utdanningsvirksomheten vil kunne legge føringer på forskningsvirksomheten ved HiB.

Graduate school modellen (GSM): GSM tar også utgangspunkt i at *avdelingene* er den sentrale organiserende enhet – dog med et annet navn som henspiller på ambisjoner om å spisse og styrke forskningsaktiviteten. GSM er basert på antakelsen om at *utdanningsprogrammene på lavere nivåer er den mest sentrale aktiviteten til HIB, men at forskningsaktivitetene i sterkere grad må koples til master og PhD nivået, og dermed spisses betydelig*. Til forskjell fra avdelingsmodellen har GSM ingen institutter på nivået under. I stedet opprettes det større forskningssenter/forskningsgrupper som får ansvar for å utvikle master og PhD programmer i henhold til de forskningsagendaer som eksisterer lokalt, og de strategiske føringer som legges fra HiB. En premisse knyttet til GSM er at man i større grad må etablere en arbeidsdeling blant de vitenskapelige ansatte, der noen får et større undervisningsansvar, mens andre får et større ansvar for forskningen. Dette tilsier at det foretas en omfordeling av forskningsressursene der mye av ressursene koples til sentrale prioriteringer, og der forskning i bredden nedprioriteres. En viktig *fordel* med modellen er at den kan sies å være svært tilpasset dagens realiteter ved HiB med en ujevn kompetanseprofil blant de vitenskapelig ansatte og svakt utviklet bredde i forskningsinnsatsen. *Ulempen* med modellen er først og fremst at den vil kunne skape økte spenninger internt ved HiB i forhold til ressursfordeling, undervisningsbelastning, og hvilke forskningsområder det skal satses på.

Det er fordeler og ulemper ved alle modellene. Dersom man klarer å være tydelig på hvilke prinsipper som ligger til grunn for valgt organiseringen og også klarer å følge disse prinsippene, vil det bidra til å skape en mer ryddig og også enhetlig organisering av den faglige understrukturen ved høgskolen i Bergen.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Med innføringen av Kvalitetsreformen, ny Universitets- og høyskolelov og opprettelsen av NOKUT i 2003, ble dynamikken i utviklingen av det norske institusjonslandskapet kraftig endret. Å oppnå status som høyskole, vitenskapelig høyskole eller universitet ble i praksis flyttet fra den politiske arena til et regelbasert system for institusjonsakkreditering. I årene som fulgte, har en rekke høyskoler skiftet status til vitenskapelig høyskole (en del av Høgskolen i Molde) eller til universitet (Høgskolen i Agder, Høgskolen i Stavanger, Høgskolen i Bodø og Norges Landbrukshøyskole). Endringene i institusjonslandskapet, gjerne sett i relasjon til større oppmerksomhet rundt kvalitet i norsk høyere utdanning, har ført til debatt om nye universitetsetableringer. I sin regjeringsplattform skriver endog regjeringen Solberg at de vil «Fryse strukturen i høyere utdanning inntil effekten av nye universitetsopprettelser er evaluert, og sikre at vi får en struktur som gir miljøer med sterke fagprofiler».¹

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

Våren 2015 la regjeringen fram en stortingsmelding om behovet for endringer i strukturen i universitets- og høyskolesektoren.² Her heter det bl.a. sektoren står overfor en rekke utfordringer, «særlig knyttet til små, sårbare forskningsmiljøer og mange spredte, små utdanningstilbud med sviktende rekruttering. (...) Derfor er det nødvendig å endre strukturen i universitets- og høyskolesektoren og samle ressursene på færre, men sterkere institusjoner». Meldingen peker på at «noen institusjoner har problemer med å tiltrekke seg fagfolk og studenter, har få stipendiater og enda færre som fullfører doktorgraden».

Høgskolen i Bergen omtales i Strukturmeldingen som et eksempel på en av høyskolene som utdanner flest ingeniører. Utover dette gjengis informasjon om HiB, som viser at høyskolen (sammen med en rekke andre høyskoler), skårer under gjennomsnittet for statlige høyskoler på de fleste av indikatorene som har betydning for den resultatbaserte finansieringen – dette gjelder både innenfor teknologifagene, for helse- og sosialfagene og for lærer- og pedagogikkutdanningen. Imidlertid er det

¹ <http://www.hoyre.no/filestore/Filer/Politikkdokumenter/plattform.pdf>

² Meld. St. 18 (2014-2015). Konsentrasjon for kvalitet. Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren.

verdt å nevne at HiB skårer godt over gjennomsnittet for indikatorene gjennomstrømming, produktivitet og attraktivitet.

I forkant av meldingen ba Kunnskapsdepartementet i brev av 26. mai 2014 om innspill fra de enkelte institusjonene med forslag til strukturelle endringer. Høgskolen i Bergen vurderte flere aktuelle alternativer til strukturelle endringer:

- Fokus Høgskolen i Bergen som egen institusjon
- Fokus på arbeidsdeling og faglig konsentrasjon i Bergen
- Fokus profesjonsutdanning på Vestlandet
- Fokus UH-nett Vest

Etter at de tre avdelingene hadde gitt sine vurderinger av alternativene vedtok til slutt HiBs styre (17.september 2014) følgende:

HiB ønsker å videreutvikle sin faglige profil som er profesjons- og arbeidslivsrettet. Vårt langsiktige mål er å bli et profesjonsuniversitet på Vestlandet. Vi inviterer andre institusjoner til å være med på å realisere dette målet. Dette nye profesjonsuniversitetet skal styrke samarbeidet med UiB og UiS. Begge disse universitetene vil være det nye profesjonsuniversitetets fremste samarbeidspartnere. Denne visjonen med tre sterke institusjoner vil styrke Vestlandet som utdanning- og forskningsregion i et nasjonalt og internasjonalt perspektiv.

I påfølgende styremøte (7/2014) ble følgende vedtak fattet av HiBs styre:

1. «HiB ønsker å videreutvikle sin faglige profil som er profesjons- og arbeidslivrettet. Vårt langsiktige mål er å bli et profesjonsuniversitet på Vestlandet.

Styret ser to alternative veier for å realisere dette:

- Fusjon mellom høgskoler på Vestlandet med mål om å etablere et profesjonsuniversitet, med HSH, HiSF og HiVo som aktuelle fusjonspartnere.
- Fusjon mellom HiB og UiB. En slik fusjon kan også inkludere andre høgskoler i regionen.

2. Styret gir rektor og høgskoledirektør fullmakt til å ferdigstille innspillet til KDs strukturmelding på bakgrunn av styrets drøftinger.»

I etterkant av strukturmeldingen har det vært ulike bevegelser i institusjonslandskapet, og disse er i stor grad initiert av Kunnskapsdepartementet. I begynnelsen av september 2015 møttes lederne for alle høyere utdanningsinstitusjoner på Vestlandet og statssekretæren fra Kunnskapsdepartementet. Signalene fra departementet var, på dette møtet, en klar forventning om sammenslåing av de tre høgskolene på Vestlandet: Høgskolen i Bergen, Høgskolen i Stord/Haugesund og Høgskolen i Sogn og Fjordane. Departementet ga også uttrykk for at de ikke har noen tro på ulike modeller for samarbeid mellom de ulike institusjonene uten at de også fusjonerer. De tre høgskolene er således blitt enige om en felles utredning om mulighetene for en fusjon. Denne utredningen vil starte opp høsten 2015. En mulig fusjon med to andre høgskoler vil selvfølgelig kunne ha betydning for hvordan HiB i fremtiden kommer til å organisere virksomheten. Imidlertid har NIFU forholdt seg til «nå-situasjonen» per august 2015 i vår evaluering av den faglige understrukturen.

1.1.1 NIFUs mandat

Det overordnede målet for denne evalueringen har vært en grundig gjennomgang av i hvilken grad den faglige understrukturen HiB har valgt understøtter de strategiske veivalgene HiB ønsker å ta, og som i løpet av 5 – 10 år vil kunne resultere i et nytt profesjonsuniversitet på Vestlandet. Sentrale dimensjoner som er adressert i denne sammenheng er; kopling utdanning og forskning, profesjonsorientering og tverrfaglighet, bredde og spissing i forskning.

1.2 Faglig tilnærming til evalueringen

I denne evalueringen legger NIFU opp til en interessentorientert evalueringstilnærming (Hansen and Vedung 2010). Begrunnelsen for denne tilnærmingen er todelt.

For det første er universiteter og høgschooler organisasjoner som i utgangspunktet er styrt av ulike disipliner og fag (Clark 1983). Dette betyr at kunnskapen om hva som er hensiktsmessig og god organisering både er ulik internt i organisasjonen, og at denne kunnskapen gjør at mye makt og innflytelse finnes ute i den enkelte avdeling og i det enkelte institutt. Ulike disipliner eller profesjoner kan dermed ha svært ulike kultur, samarbeidsmønstre og dermed organisatoriske behov (Becher and Trowler 2001). Det vil si at tradisjonelt har faglig organisering tatt utgangspunkt i de ulike fagene og profesjonene som organiserende enhet. Det eksisterer imidlertid andre prinsipper for organisering av faglig aktivitet, blant annet organisering basert på schools (Geschwind et al. 2010). En interessentorientert tilnærming bidrar til å hente opp denne kunnskapen, der man tar hensyn til den kompleksitet som finnes ved akademiske organisasjoner.

For det andre er universiteter og høgschooler organisasjoner som er avhengig av ekstern legitimitet og troverdighet, og slike hensyn setter visse rammer for institusjonenes egne strategier. En interessentorientert tilnærming tar hensyn til at HiB har mange og komplekse omgivelser, og der ulike forventninger er rettet mot høgschoolen, som skaper ulike legitimitetskrav (Drori and Honig 2013). Dette kan være forventninger som kommer fra politisk hold, fra næringsliv, studenter, potensielle arbeidsgivere, samarbeidspartnere o.a. Da disse aktørene har ulike interesser, kan det i noen tilfeller også ha konsekvenser for de strategiske målene og hvorvidt de kan anses som konkurrerende eller komplementære. Det betyr at enhver faglig organiseringen bør evalueres i lys av innholdet i institusjonens strategiske mål.

Universiteters og høgschoolers organisering, og forslag til endringer i disse, bør også ta utgangspunkt i eksisterende kunnskap om forholdet mellom forskning og utdanning (Brew 1999; Elton 2001; Taylor 2007), det man vet om robuste fagmiljøer (Vabø and Kårstein 2014), samt hvordan høyere utdanning kan sikre samhandling med samfunnet og næringslivet (Clark 1998; Etzkowitz 2010; Gornitzka and Maassen 2003; Jongbloed et al. 2008). Et viktig premiss for endringsforslagene i den foreliggende evalueringen er at de må bidra til HiBs mål om å bli et profesjonsorientert universitet.

1.3 Metodisk tilnærming til evalueringen

Ved denne evalueringen av den faglige understrukturen ved Høgschoolen i Bergen har NIFU i hovedsak benyttet seg av tre datakilder. Dette har vært semi-strukturerte intervjuer, dokumenter utarbeidet av høgschoolen selv og andre offentlige dokumenter om sektoren, samt NIFUs eget forskerpersonalregister og data fra DBH.

Intervjuer

En viktig kilde for å undersøke både styrker og mulige utfordringer i den nåværende faglige organiseringen har vært intervjuer med nøkkelpersoner hos HiB (dekan, instituttledere og programansvarlige, utdanningsledere og seksjonsledere og senterledere) og intervjuene har vært en helt sentral del av analysen for å undersøke hvordan den faglige understrukturen fungerer i praksis, og således kunne identifisere mulige problemområder. Høgschoolens ledelse, ansatte ved avdelingene, samt fagforeningsrepresentanter og studentrepresentanter ved avdelingene er også intervjuet. I tillegg har vi intervjuet representanter for de administrativt ansatte ved høgschoolen. Vi har ønsket å favne bredt i vår tilnærming og ta hensyn til at evalueringen ikke skal fremstå som topptung.

I tabellen under er antall og type intervjuer gjengitt. Totalt ble det gjennomført henholdsvis 20 enkeltintervjuer og 6 fokusgruppeintervjuer.

Gruppe	Antall intervjuer
Sentral ledelse (rektor/viserektorer, direktør)	4
Avdelingsledere (dekaner)	3
Instituttledere/seksjonsledere /studieleder/programkoordinator	11
Senterledere	2
Andre (studentrepresentanter, fagforeninger, ol)	2 gruppeintervjuer
Ansatte	4 gruppeintervjuer (å 4-5 personer)

Intervjuene er utført som såkalte semi-strukturerte intervjuer. Det ble utviklet en intervjuguide på forhånd med mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål ved behov. Dette skulle sikre at flest mulig relevante aspekter ble belyst og i tillegg åpne for de intervjuedes egne innspill som ikke lar seg fange opp i en standardisert intervjuguide. De fleste enkeltintervjuer som ble utført varte vanligvis ca. én time, mens fokusgruppeintervjuer varte mellom 1 og 1,5 time.

Dokumentgjennomgang

For å kunne svare på spørsmålet om forholdet mellom faglig understruktur og strategier gjorde vi også en gjennomgang av strategier og de faglige målene slik de er beskrevet i ulike strategiske dokumenter. Denne gjennomgangen har inkludert strategidokumenter og operasjonaliseringer av disse dokumentene, samt tiltak som har blitt iverksatt, og evalueringer av tiltak der de finnes. Våren 2015 gjennomførte de tre avdelingene ved høgskolen en såkalt egenevaluering og disse har også fungert som viktige datakilder for denne evalueringen. Strukturmeldingen og det nye finansieringssystemet for UoH-sektoren, slik det er beskrevet i Strukturmeldingen, har også vært relevante i denne sammenheng.

Det faglige personalets kompetanse

For å kunne vurdere størrelse og kompetansenivå ved de faglige enhetene har vi tatt utgangspunkt i dagens situasjon for så å se denne opp mot målsettinger høgskolen selv har, samt eksterne krav som må innfris for å nå disse målsettingene.

Kilde for opplysninger om det faglige personalet er NIFUs Forskerpersonalregister. Forskerpersonalregisteret er en individbasert database som inneholder opplysninger om forskere/faglig personale som deltok i FoU ved universiteter og høgskoler, forskningsinstitutter og institusjoner med FoU i instituttsektoren, samt leger og forskerpersonale som deltok i FoU ved helseforetakene. Registeret inneholder opplysninger om kjønn, alder, stilling, arbeidssted (institusjon/lærested/fakultet/klinikk/ avdeling/institutt), høyeste akademiske grad og doktorgrad. Stillingskoder benyttes til å identifisere forskere.

Opplysninger om forskerpersonalet samles inn per 1. oktober og innhentes direkte fra de forskningsutførende enhetenes sentrale administrasjoner. Registeret oppdateres årlig fra og med 2007, før dette annethvert år i oddetallsår. Sist tilgjengelige årgang er 2013, men vi har foreløpige tall for 2014. Forskerpersonalregisteret inngår i den nasjonale FoU-statistikken og brukes blant annet til beregning av utførte FoU-årsverk i universitets- og høgskole-sektoren, som igjen danner grunnlag for beregning av FoU-lønn til personale lønnet over lærestedenes basisbevilgninger.

Data for det faglige personale ved Høgskolen i Bergen presenteres for perioden 2007 til 2014. Det har vært noen endringer i instituttstrukturen i perioden, slik at datasettet er kodet om til å matche 2014-organisasjonen.

Analyse

Analysen av dagens organisering og våre forslag til endringer bygger på informasjon fra intervjuene, dokumentgjennomgangen, erfaringer fra andre institusjoner, samt eksisterende og nyere forskning om organisering i UH-sektoren.

I den videre gjennomgangen av den faglige understrukturen er det særlig viktig å ta forbehold spesielt når vi gjengir data fra intervjuene – vi har til sammen snakket med bortimot 50 representanter for ansatte og ledelse ved Høgskolen i Bergen. Dette antallet utgjør bare en mindre andel av alle ansatte – noe som gjør at hverken vi eller andre kan generalisere tanker eller ideer basert på dette datamaterialet, og at det er en mulighet for at enkelte stemmer fra organisasjonen ikke er inkludert. Det er likevel viktig å presisere at vi har snakket med representanter for faglig ansatte ved alle avdelinger, representanter for de administrativt ansatte ved HiB, ledelse på alle nivå og også representanter for studentene. Mye av det som kom frem gjennom intervjuene understøttes også av egevalueringene avdelingene selv utførte. Vi mener at vi kan si at informasjon fra intervjuene gir viktige *indikasjoner* på enkelte utfordringer relatert til den faglige understrukturen, ved HiB.

2 Høgskolen i Bergen

Høgskolen i Bergen er i norsk sammenheng en stor høyskole, med mellom 7 og 8000 studenter og nærmere 800 ansatte. I 2014 flyttet store deler av skolen inn i helt nye lokaler i Bergen – en prosess som selvfølgelig fikk mye oppmerksomhet i 2014. Utdanningstilbudet ved Høgskolen i Bergen dekker profesjonsutdanninger innenfor helse- og sosialfag, ingeniøruddanning, økonomisk-administrativ utdanning og lærer- utdanning. Høgskolen tilbyr utdanning på bachelor- og masternivå og en rekke etter- og videre- utdanninger. Høgskolen fikk i 2014 godkjent sitt første doktorgradsprogram og de jobber målbevisst mot å etablere flere utdanningsprogram på dette nivået.

Høgskolen i Bergen er organisert i tre avdelinger: Avdeling for lærerutdanning, Avdeling for Helse- og sosialfag og Avdeling for ingeniør- og økonomifag. De faglige enhetene ved Avdeling for Helse- og sosialfag og Avdeling for ingeniør- og teknologifag er organisert som *institutter*, mens avdeling for lærerutdanning har en matriseorganisering med *programmer* og (*fag*)*seksjoner*. De tre avdelingene er omtrent like i størrelse med mellom 2000 og 3000 studenter og 200 ansatte (190 ansatte ved Avdeling for økonomi- og ingeniørfag, 220 ansatte ved Avdeling for lærerutdanning og 200 ansatte ved Avdeling for helse- og sosialfag).

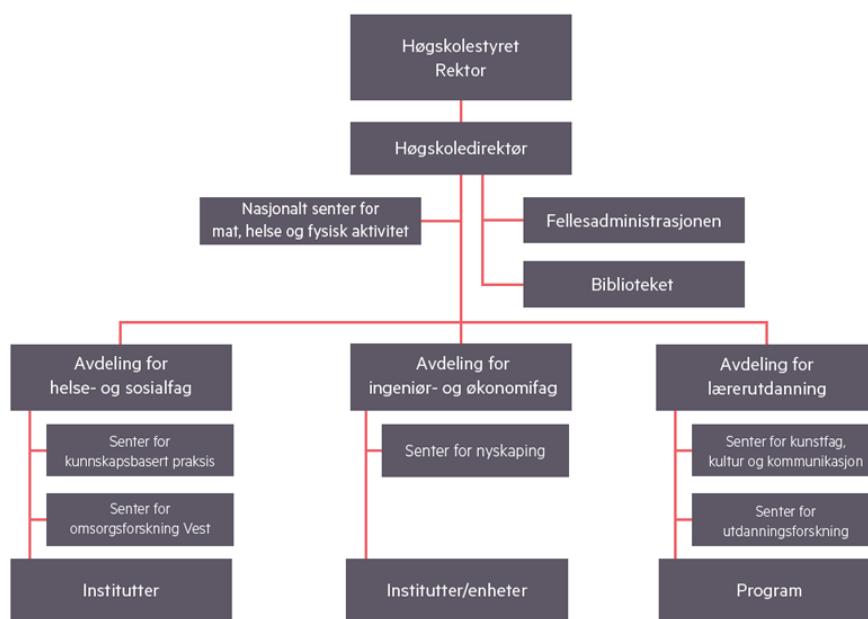
Avdeling for helse- og sosialfag har omtrent 2 200 studenter, og her underviser man i ergoterapi, fysioterapi, radiografi, sykepleie, sosialt arbeid og vernepleie. Det tilbys utdanning på mastergrad- og bachelorgradsnivå, samt etter og videreutdanninger. Avdelingen består av tre institutt - Institutt for ergoterapi, fysioterapi og radiografi; Institutt for sosialfag og vernepleie, og Institutt for sykepleierfag.

Avdeling for ingeniør- og økonomifag har ca. 3 000 studenter og består av seks institutter – Institutt for bio- og kjemiingeniørfag, Institutt for byggfag, Institutt for data- og realfag, Institutt for elektrofag, Institutt for maskin- og marinfag, og Institutt for økonomisk- administrative fag. Avdelingen tilbyr utdanninger på master- og bachelornivå, samt forkurs og realfagskurs, og etter- og videreutdanninger. I tillegg tilbyr avdelingen fagskoleutdanning for dykkere og dykkerpersonell.

Avdeling for lærerutdanning har ca. 3 100 studenter (og har dermed flest studenter). De tilbyr utdanninger på doktorgrads-, mastergrads- og bachelornivå i tillegg til videreutdanninger innen alle fagområdene det blir undervist i. Avdeling for lærerutdanning består av Program for grunnskolelærerutdanning 1 – 7, Program for grunnskolelærerutdanning 5 – 10, Program for barnehagelærerutdanning samt Program for bachelor-, PPU og masterutdanning. Under programmene sorterer 15 fagseksjoner på tvers av programmene.

Avdelingene vil bli grundigere gjennomgått i det videre av rapporten. Figur 1 presenterer hovedelementene av organisasjonsstrukturen ved HiB i 2014.

Figur 1 Organisasjonskart ved HiB



Kilde: *hib.no*

Forsknings- og utviklingsarbeidet ved Høgskolen i Bergen er i høy grad rettet mot utvikling av profesjonsutdanningene, samt høgskolens satsingsområder og knutepunktfunksjoner og både *utdanningen* og *forskningen* ved høgskolen er ment å skulle dekke kunnskapsbehov i samfunnet og møte lokale og globale utfordringer knyttet til bl.a. klima, energi, velferd, fattigdom, utdanning og demografiske endringer.

Det meste av undervisningen foregår ved instituttene/programmene. Forskningen er både knyttet til disse faglige enhetene og til seks høgskolesentre. Sentrene representerer *satsningsområder* med en kompetanse som høgskolen ønsker å videreutvikle og profilere, og de skal styrke institusjonen som *kunnskapsprodusent* og som *forskningsinstitusjon*. Virksomheten foregår i nært samarbeid med brukere, de institusjoner og profesjoner høgskolen utdanner for, myndigheter, forvaltningsapparat, ulike forskningsmiljø og andre samarbeidspartnere som for eksempel andre utdanningsinstitusjoner.

I tillegg til egne sentre, fungerer også Høgskolen i Bergen som *vertsinstitusjon* for et nasjonalt senter - Nasjonalt senter for mat, helse og fysisk aktivitet. Dette senteret består i et samarbeid mellom flere andre høyere utdannings- og forskningsinstitusjoner. Folkehelsesenteret (som det populært kalles) er dermed ikke underordnet HiBs organisasjonsstruktur som de andre sentrene, og heller ikke inkludert i NIFUs evaluering av den faglige understrukturen. Høgskolen er også vertsinstitusjon for Senter for omsorgsforskning Vest (Avdeling for Helse- og sosialfag) – dette senteret inngår heller ikke i evalueringen.

2.1 Strategiske mål

Strategiplanen danner grunnlaget for høgskolens overordnede mål for strategiperioden. Strategiplanen er grunnlaget for årsplanene som igjen danner grunnlaget for avdelingsplanene som operasjonaliseres på instituttnivå. I 2016 vil det foreligge en ny strategiplan for Høgskolen i Bergen. I denne evalueringen av den faglige understrukturen har vi forhold oss til den gjeldende planen (2011 – 2015), da den nye planen fortsatt er under arbeid.

Høgskolens overordnede visjon er følgende:

Profesjonskompetanse for framtida gjennom kunnskap, kultur og nyskaping.

Høgskolens videre ambisjon er delt opp i fire, detaljerte målområder, som tar utgangspunkt i Kunnskapsdepartementets målstruktur for sektoren.

1. *Utdannings- og læringsmiljø - Høgskolen skal tilby solide, forskningsbaserte og relevante utdanninger på et høgt faglig nivå og utdanna høyt kvalifiserte, selvstendige, reflekterte og etisk bevisste yrkesutøvere for et nasjonal og internasjonal arbeidsmarked.*

I følge planen er det ment at høgskolen skal nå dette målet bl.a. ved å tiltrekke seg høyt kvalifiserte studenter og ansatte, arbeide for bedre kjønnsbalanse og større kulturelt mangfold blant studentene, utvikle egne doktorgradsprogram som bygger på grunnutdanningene samt prioritere etablering av master- og doktorgradsprogram, utvikle felles utdanningstilbud i samarbeid med andre utdanningsinstitusjoner – både nasjonalt og internasjonalt for på denne måten styrke kvaliteten og relevansen på utdanningene. Videre er det viktig å gi støtte til å mestre studiene og sørge for at det finnes velferdstilbud som skaper en god studiehverdag som igjen vil bidra til at flere studenter fullfører studiene på normert tid. For å nå delmål 1 er et internasjonalt perspektiv på utdanningene viktig, både gjennom studentmobilitet, men også gjennom å innarbeide et mer tydelig internasjonalt perspektiv i selve utdanningene. Opprettelsen av et senter for fremragende utdanning er også et ønsket tiltak.

2. *Forskning, utvikling, nyskaping og kunstnerisk utviklingsarbeid - Høgskolen skal øke aktiviteten og kvaliteten innenfor FoU-virksomhet, og medvirke til å utvikle et kunnskapsbasert arbeidsliv.*

Høgskolen skal nå målområde 2 bl.a. ved å prioritere FoU av høy internasjonal kvalitet som igjen skal bidra til å utvikle profesjonsfagene. Videre skal forskningsressurser og kompetanse prioriteres inn mot utvikling av egne doktorgradsprogram, samt bygge sterke forskningsgrupper gjennom nasjonalt og internasjonalt samarbeid. Høgskolesentrene må videreutvikles og profileres som sentrale i FoU-arbeidet, man må øke den vitenskapelige publiseringen og studentene bør involveres i forskningen.

3. *Samhandling med samfunns- og næringsliv - Høgskolen skal være en sentral samarbeidspartner og aktør i det regionale samfunns- og næringslivet. Høgskolen skal delta i samarbeidsprosjekter, kunnskapsutvikling og kompetanseoppbygging som kan gi menneske bedre livsvilkår, regionalt, nasjonalt og internasjonalt.*

Høgskolen skal nå målområde 3 bl.a. ved å være i forkant av utviklingen på sine fagområder og medvirke til kompetanseheving i de yrker høgskolen utdanner for og således sikre at profilen og kompetansen til høgskolen er godt kjent. Videre ved å være en aktiv deltaker i samfunnsdebatten og tilby den kompetanse samfunnet trenger til rett tid. Det er viktig å legge vekt på FoU-arbeid i samarbeid med samfunns- og næringsliv, samt drive oppdragsvirksomhet og etter- og videreutdanning som gjenspeiler behov i samfunnet.

4. *Ledelse, organisasjonsutvikling og forvaltning - Høgskolen skal ha et arbeids- og læringsmiljø som er åpent, stimulerende, trygt og utfordrende. Høgskolen skal utvikle en helhetlig organisasjon på Kronstad, der samlokaliseringen skal styrke faglige samarbeid på tvers av utdanningene. Høgskolen skal ha høy kompetanse blant de tilsette, og med tanke på å oppnå universitetsstatus.*

Høgskolen skal nå målområde 4 bl.a. ved å sikre en velfungerende organisasjon gjennom systematisk kvalitetsutvikling og gjennom å sikre god ledelse på alle nivå. Høgskolen må videre sikre profesjonalitet i forvaltningen ved rett kompetanse på rett sted. Studentenes medvirkning i høgskolens utvikling må også sikres. Man må sikre de ansatte gode kanaler for medvirkning i vedtaksprosesser og skape et større økonomisk handlingsrom gjennom effektiv bruk av ressursene og tydelige prioriteringer. Det demografiske mangfoldet blant høgskolens ansatte og studenter er også av betydning for målområde 4.

For å kunne vurdere risikoen for å *ikke* klare å nå de fire målområdene har Høgskolen utarbeidet sju kritiske suksessfaktorer og reelle risikofaktorer som vil kunne hindre HiB i å nå sine ambisjoner (gjengitt i årsrapport 2014). De sju suksessfaktorene er som følger:

1. Økonomisk handlingsrom
2. Kvalitet og relevans i utdanning
3. Kvalitet og relevans i forskings- og utviklingsarbeid
4. Rekruttering og utvikling av personale
5. Effektiv organisasjon og godt lederskap på alle nivå i organisasjonen
6. Tydelig rolle som regional profesjonshøgskole og premissleverandør med gode samarbeidsrelasjoner lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt
7. Fysisk infrastruktur og trygghet (ny suksessfaktor 2015)

For 2015 har høgskolen vurdert følgende faktorer til å utgjøre vesentlige risikoer mot å nå høgskolens uttalte ambisjon (bestående av de fire målområdene nevnt over):

- At tallet publikasjonspoeng per vitenskapelige årsverk og den totale vitenskapelige produksjonen stagnerer/går tilbake.
- At HiB ikke øker volum av, og suksessrate på, søknader om bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet.
- At frafall i utdanningene øker og gjennomstrømminga går ned.
- At HiB ikke når målene for internasjonalisering.
- At HiB ikke i tilstrekkelig grad lykkes i å utvikle en forskningsprofil rettet mot profesjonsutøving.
- At HiB ikke klarer å prioritere, institusjonalisere og strategisk forankre tilstrekkelig samarbeid og kontakt med nærings- og arbeidsliv lokalt og regionalt, spesielt i forhold til praksisfeltet.
- At HiB ikke får tak i godt kvalifiserte relevante søkere til faglige stillinger
- At HiB ikke greier å erstatte kompetanse som fell bort som følge av at generasjonsskiftet er stort
- At HiB ikke klarer å rekruttere tilstrekkelig gode og relevante ledere på alle nivå.
- At HiB ikke i tilstrekkelig grad klarer å prioritere langsiktig planlegging.
- At arealbehovet i forhold til reell vekst ikke er godt nok dekt.
- At infrastruktur rundt og organisering av sikkerhet og beredskap ikke er dekkende

Ved planperiodens slutt er meningen at høgskolen skal ha innfridd:

1. Ved å legge vekt på studiekvalitet og studentmedvirkning skal utdanningskvaliteten heves og gjennom utdanningskvalitet skal høgskolen sikre seg et godt omdømme og gode søkere.
2. Høgskolens forskingskompetanse skal være styrket og forskingsresultatene skal være bedre.
3. Høgskolen skal ha utdanninger og FoU-miljø som er synlige og konkurransedyktige nasjonalt og internasjonalt.
4. Høgskolens rolle som kunnskapsleverandør til samfunns- og næringsliv i regionen innenfor Høgskolens kompetanseområder skal være styrket.

I strategiplanen står det at utdanning og forskning ved høgskolen skal dekke kunnskapsbehov i samfunnet, og hjelpe til å møte både lokale og globale utfordringer knyttet til blant annet klima, energi, velferd, fattigdom, utdanning og demografiske endringer. Denne ambisjonen utgjør bakteppet for høgskolens *faglige profil*, som består av følgende forsknings- og utdanningsområder: teknologi, økonomi og innovasjon, energiteknologi, informasjons- og kommunikasjonsteknologi, kunstfag, utdanningsvitenskap, kunnskapsbasert praksis, omsorgsforskning og samfunnsarbeid.

I strategiplanen blir viktigheten av å utvikle egne doktorgradsprogram også fremhevet. Målet er å bygge opp fire doktorgradsprogrammer knyttet til profesjonsutdanningene. Ved starten for den gjeldende strategiplanen hadde høgskolen allerede begynt utviklingen av tre doktorgradsprogrammer, ett ved hver avdeling. I tillegg skal man også utvikle et fjerde, avdelingsovergripende og tverrfaglig doktorgradsprogram. I 2014 akkrediterte NOKUT høgskolens første utdanningsprogram på dette nivået, ved avdeling for lærerutdanning: Studier av danning og didaktiske praksiser.

Høgskolen i Bergen (HiB) har forholdt seg aktivt og strategisk til politiske signaler, nasjonale og internasjonale utviklingstrekk og endringer i institusjonslandskapet, blant annet gjennom UH nett Vest og ambisjonen om å bli et universitet med profesjonsrettet profil i løpet av de neste fem til ti år. Høgskolen fremhever at den største utfordringen ligger i å klare å øke eksterne forskningsmidler og antallet stipendiatstillinger. I tillegg er bredde og robusthet i veilederkompetanse på masternivå og særlig ph.d.-nivå en utfordring. Videre må også følgende mål innfris – nær 9000 studenter hvorav minst 800 på masternivå og minst 80 stipendiatstillinger. Høgskolens faglige ansatte må også oppnå et kompetansenivå hvor minimum 50 % har førstekompetanse eller høyere. Forskningsproduksjonen må mer enn dobles i forhold til 2013, og årlige eksterne midler til forskningsprosjekter må økes fra dagens ca. 15 mill. kr til minst 60 mill. kr i 2020 (Endelig innspill til Strukturmeldingen fra HiB til KD, s. 11).

Høgskolen har hatt en økning i ekstern finansiering det siste året (fra Årsrapport 2014). Det har også vært en økning i antall studenter og antall ansatte. Nye masterprogram ble også etablert i 2014, samt at NOKUT altså godkjente oppstarten av et doktorgradsprogram ved høgskolen. Også fra årsrapporten, forstår vi at høgskolen er inne i en god utvikling hva gjelder internasjonalisering. Flere tiltak er også satt i gang i innværende strategiplan-periode (2011 – 2015) for å imøtekomme de kvalitative styringsparameterne som er utviklet av Kunnskapsdepartementet i 2014, bl.a. både en intern og en ekstern evaluering av den faglige understrukturen ved høgskolen. I det følgende gjengis hovedelementene fra den eksterne evalueringen.

2.2 Organisering av den faglige virksomheten ved HiB

Da profesjonshøgskolene ble fusjonert inn i de statlige høgskolene i 1994 valgte de enkelte institusjonene ulike modeller for organiseringen av studieprogrammer og avdelinger/institutter. Ved noen høgskoler besto studieprogrammene som egne avdelinger; ved andre høgskoler ble to eller flere programmer innordnet i en enkelt avdeling, eller delt mellom to eller flere avdelinger. I Bergen gikk seks høgskoler sammen og dannet én høgskole – Høgskolen i Bergen, med åtte avdelinger: Avdeling for pedagogikk og samfunnsfag, Avdeling for kunsthøgskolen og kommunikasjon, Avdeling for musikk, Avdeling for elektro, data og kjemi, Avdeling for konstruksjon og prosess, Avdeling for realfag, økonomi og transport, Avdeling for helse og funksjon og Avdeling for helse og miljø. I 1997 ble disse åtte redusert til tre avdelinger: Avdeling for helse- og sosialfag (AHS), Avdeling for ingeniør- og økonomifag (AIØ) samt Avdeling for lærerutdanning (AL). Den faglige understrukturen i avdelingene varierer noe mellom de tre avdelingene.

Avdelingsinndelingen har ikke vært særlig omdiskutert etter 1997, men strukturen under avdelingene har vært oppe til diskusjon. I 2010 og 2011 ble spørsmål vedrørende understrukturen behandlet av styret ved høgskolen (Sak 5/11, Ref 10/5641). Alle tre avdelingene ble bedt om å gjøre endringer i daværende understruktur, og avdelingene la også opp til omfattende, interne prosesser. Ved Avdeling for økonomi- og ingeniørfag og ved avdeling for lærerutdanning fikk imidlertid endringene et begrenset omfang. Ved avdeling for helse- og sosialfag ble det derimot foretatt til dels store endringer i understrukturen, og seks institutter ble redusert til tre. Alle de tre avdelingene beholdt senterstrukturen og alle tre avdelingene innførte en ordning med dekan og to prodekaner - en for forskning og en for utdanning. Det ble senere påpekt at:

Under styrets behandling kom det tydelig fram at det var et større potensiale for organisatoriske endringer enn det som ble resultatet, og styret gjorde vedtak om å vurdere understrukturen på nytt. [Notat fra Høgskoledirektør til dekanene, mars 2015]

I 2015 ble det iverksatt en internevaluering av understrukturen ved avdelingene. Evalueringen omfattet blant annet spørsmål om måloppnåelse, understruktur og administrasjon, kompetansenivå og størrelse på enhetene, sammenheng med strategiske mål, samhandling med omverden, forvaltning og delegering, faglig samarbeid, ledelse samt navneendring (avdeling vs. fakultet). Alle avdelingene har gjennomført egnevalueringen og basert på denne er disse spørsmålene søkt besvart.

I den følgende beskrivelsen av organisering av den faglige virksomheter bygger vi i hovedsak på informasjon fra intervjuene, statistisk informasjon, samt egne evalueringene. Ulike utfordringer og eventuelle problemområder ved den enkelte avdeling er forsøkt fremhevet.

2.2.1 Faglig organisering ved Avdeling for helse- og sosialfag (AHS)

Avdeling for helse- og sosialfag hadde i 2014 tre institutter:

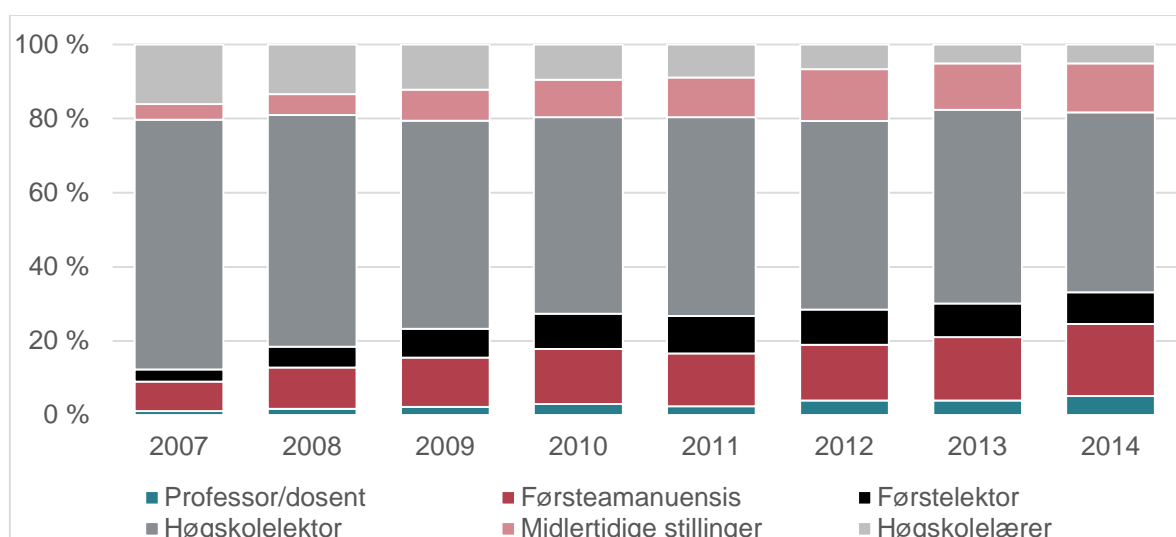
Institutt for ergoterapi, fysioterapi og radiografi;
 Institutt for sosialfag og vernepleie;
 Institutt for sykepleierfag.

I tillegg er Senter for omsorgsforskning Vest og Senter for kunnskapsbasert praksis tilknyttet avdelingen. Senter for omsorgsforskning er et partnersenter som i stor grad er finansiert av eksterne kilder og hvor HiB fungerer som vertsinstitusjon.

AHS hadde 175 faglig ansatte i 2014. Høgskolelektorene var den største personalgruppen med nær halvparten av de faglig ansatte. Ansatte i førstestilling, det vil si professor/dosent, førsteamanuensis og førstelektor, utgjorde 33 prosent, hvor førsteamanuensis utgjorde den største stillingsgruppen. Fem prosent av det faglige personalet var professorer. Samtidig var 13 prosent av personalet tilsatt i midlertidige stillinger, primært doktorgradsstipendiater og eksternt finansierte stillinger. Høgskolelærerne utgjorde 5 prosent av det faglige personalet.

Figur 2 viser sammensetningen av det faglige personalet i perioden 2007 til 2014. I 2007 hadde 12 prosent av personalet førstestilling, mens andelen i høgskolelærerstilling var 16 prosent. Høgskolelærerstillingen har ikke krav om høyere utdanning, og omfatter primært undervisningspersonale med profesjonsutdanning på bachelornivå. Mange av høgskolelærerne har de senere årene tatt høyere utdanning, og har dermed gått over i høgskolelektorstillinger. Tilsvarende har høgskolelektorer avlagt doktorgrad og fått opprykk til førsteamanuensis. Det har vært en jevn vekst i antall førsteamanuenser i perioden, mens andelen førstelektorer har vært relativt stabil. Det er få professorer ved avdelingen, og antallet har økt fra en i 2007 til ni i 2014.

Figur 2 Faglig personale¹ ved Avdeling for helse- og sosialfag, HiB, i 2007-2014².



¹Midlertidige stillinger omfatter doktorgradsstipendiater, forskere tilknyttet prosjekter, postdoktorer og vitenskapelige assistenter.

²Foreløpige tall.

Kilde: NIFU

Antall personer i midlertidig stilling har også økt mellom 2007 og 2014, fra 8 stipendiater i 2007 til 15 i 2014, i tillegg hadde avdelingen 8 eksternt finansierte personer i faglig stilling.

Tabell 1 viser hvordan det faglige personalet fordelte seg på institutter og sentre ved Avdeling for helse- og sosialfag i 2014.

Tabell 1 Faglig personale ved Avdeling for helse- og sosialfag, HiB, i 2014¹

	Professor/ dosent	Første- amanuensis/ førstelektor	Høgskole- lektor/ faglig leder	Midlertidig stilling ²	Høgskole- lærer	Alle
Institutt for ergoterapi, fysioterapi og radiografi	2	18	18	3	2	43
Institutt for sykepleiefag	1	17	38	2	5	63
Institutt for sosialfag og vernepleie	3	11	25	5	2	46
Senter for kunnskapsbasert praksis	2	2	2	10	-	16
Senter for omsorgsforskning Vest	1	1	-	3	-	5
Avdeling for helse- og sosialfag, totalt	9	49	85	23	9	175

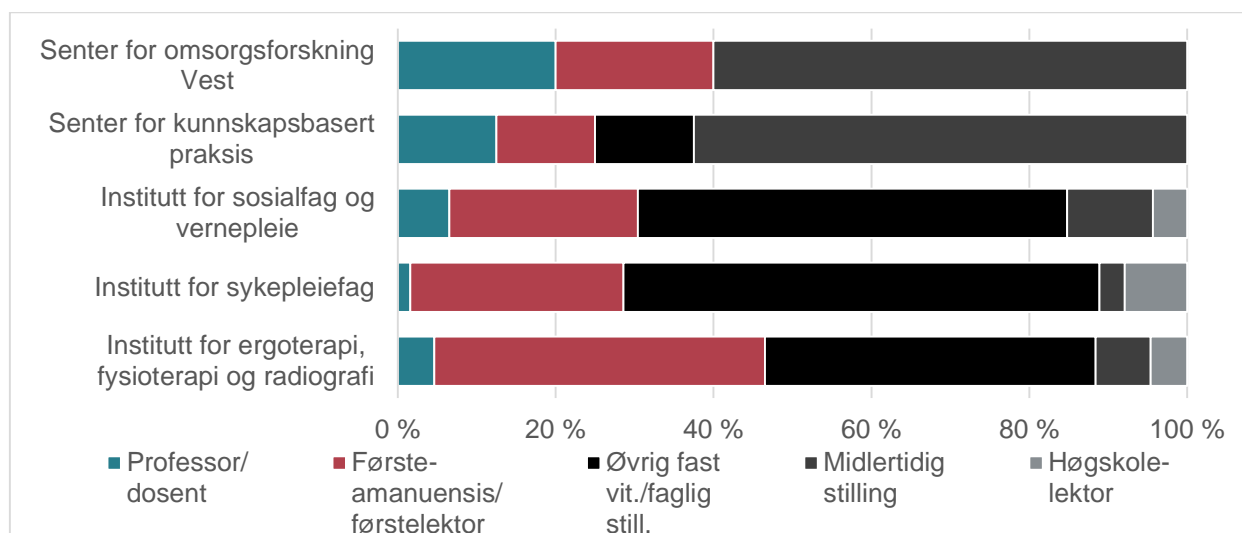
¹Foreløpige tall. Tabellen omfatter kun personer i minimum 40 prosent stilling, slik at II-stillinger ikke er inkludert.

²Omfatter doktorgradsstipendiater og eksternt finansierte faglige stillinger (ved Senter for kunnskapsbasert praksis er det i Forskerpersonalregisteret registrert 8 stipendiater og 2 eksternt finansierte høgskolelektorer i 2014).

Kilde: NIFU

Antallet personer ved instituttene og sentrene summerer ikke til det totale antall personale ved avdelingen. Dette skyldes at dekan og prodekan er registrert direkte på avdelingsnivå, og ikke ved instituttene.

Figur 3 Faglig personale ved Avdeling for helse- og sosialfags institutter og sentre i 2014¹ etter stillingsgruppe². Prosent.



¹Foreløpige tall.

²Midlertidig stilling omfatter doktorgradsstipendiater og eksternt finansierte stillinger (I Forskerpersonalregisteret kategoriseres alle eksternt finansierte stillinger som «midlertidige». Det dreier seg om seks høgskolelektorer og to førstelektorer - to av disse er ved Senter for kunnskapsbasert praksis, de øvrige er ved instituttene).

Kilde: NIFU

Figur 3 er en visualisering av tabell 1, og viser at Institutt for ergoterapi, fysioterapi og radiografi hadde den høyeste andelen personale i førstestilling, nær halvparten. Høyeste andel av personalet med professorstilling finner vi ved Institutt for sosialfag og vernepleie.

AHS var den eneste avdelingen som i 2010/ 2011 fulgte opp styrets ønske om større institutt på avdelingsnivå: seks institutter er blitt til tre. Sammenslåingsprosessene varierte ved de ulike instituttene. I enkelte av fagmiljøene var det mer skepsis mot sammenslåingen da det ikke ble oppfattet at sammenslåingen hadde en *faglig* begrunnelse. Ved enkelte av instituttene var sammenslåingen imidlertid noe som var et ønske fra fagmiljøene. Fra ledelsens side er det en oppfatning at sammenslåingen har vært et viktig verktøy for å skape faglig styrke og redusere sårbarhet som følge av små enheter.

Større institutter har skapt et behov for understruktur, og ved AHS operer man derfor med egne utdanningsledere. Rollen til utdanningsledere byr på en rekke utfordringer da denne rollen kun har faglig ansvar, og ikke formelt personalansvar. I tillegg varierer de spesifikke oppgavene noe. Det framheves at lederbegrepet her anses som noe forvirrende, nettopp på grunn av manglende personalansvar. Det kan være vanskelig for de ansatte å vite hvem som er deres nærmeste leder og hvem de skal henvende seg til. Instituttleder har heller ikke mulighet til å ta alle henvendelser når instituttene blir så store. I tillegg ble det under intervjuene pekt på at sammenslåingen har medført flere ledd i informasjonsflyten og at det har skapt utfordringer i kommunikasjonen mellom ansatte, utdanningsledere og instituttledere. Instituttene ved AHS har budsjettansvar, noe som ikke er tilfellet ved instituttene ved de tre andre avdelingene. Det kommer frem i intervjuene at ledere og ansatte ved instituttene opplever i noen tilfeller lite handlingsrom som faglige enheter. Det blir pekt på at den gjeldende organisasjonsstrukturen er noe ledelsen ved institusjonen har vedtatt uten at ansatte opplever å ha fått ta tilstrekkelig del i denne prosessen. Mye tyder på at selv om sammenslåingen har hatt ønsket resultat fra styrets side (færre og større institutter), er det fortsatt aspekter ved prosessen som gjør at den i noen tilfeller oppfattes som utfordrende blant enkelte av de ansatte.

Sentrene

Senter for kunnskapsbasert praksis og Senter for omsorgsforskning Vest er de to høyskolesentrene som sorterer under Avdeling for Helse- og sosialfag.

Senter for omsorgsforskning Vest er etablert sammen med flere samarbeidspartnere i vestlandsregionen. Senteret har 12 ansatte og er ett av fem regionale omsorgsforskningscentre. Dette senteret har også engasjert seg i arbeidet med omsorgsteknologi. Senteret ble ikke nevnt i særlig grad blant dem vi snakket med, og vi snakket heller ikke med representanter for senteret. Senteret beskrives i egevalueringen som «partnersenter» og at senteret går utenom avdelingens organisering.

Senter for kunnskapsbasert praksis ble etablert i 2006. Siden de fleste stipendiatstillingene ved Høgskolen er knyttet til dette senteret, så har Senter for kunnskapsbasert praksis har hele 18 ansatte. Senteret favner også bredt hva gjelder utdanningstilbud og forskningsområder. Det kan virke som de ansatte ved AHS opplever senteret som forholdsvis godt integrert i avdelingen.

Det generelle inntrykket fra intervjuene (og dette gjelder også sentrene ved de øvrige avdelingene) er at høyskolesentrene har god kontakt utad, og at sentrene driver formidling og kursing rettet mot eksterne i større grad enn ellers på høgskolen. Det blir imidlertid påpekt at det for ledelsen ved de ulike sentrene også kan være et poeng å rette fokuset innover, både mot høgskolen generelt og også innover mot den aktuelle avdelingen.

Det ble pekt på at sentrene kanskje lever litt i sin egen verden – og at det er på godt og vondt. De som er tilknyttet sentrene opplever i hovedsak at det er relativt små forhold, sentrene er forholdsvis autonome og det er enkelt å få tatt beslutninger.

Utdanning

Bachelorprogrammene fremheves som den viktigste faglig kjerne for virksomheten ved avdelingen. Alle bachelorprogrammer styres av en utdanningsleder. Utdanningslederen er en av de faglig ansatte som skal bruke en gitt andel av stillingen sin som utdanningsleder. Det er også et sterkt fokus på å

utvikle mastergradutdanninger ved avdelingen. Eksempelvis nevnes det ved institutt for ergoterapi, fysioterapi og radiografi at man i tillegg til nåværende mastergradsutdanning (fysioterapi) har ønske om å tilrettelegge for direkte masterløp også på de andre fagfeltene.

Det nevnes også at man ved høgskolen kanskje burde være flinkere til å tydeliggjøre ovenfor næringslivet den økte kompetansen som en mastergradsutdanning faktisk medfører.

Et viktig mål innenfor AHS er å etablere mer undervisning på tvers av de ulike instituttene. De ansatte mener at det kan være mulig å tilby studentene pakker på tvers av utdanningene bestående av felles fag: metode, vitenskapsteori osv., for om mulig effektivisere undervisningen. Dette har de ikke fått til på nåværende tidspunkt, men målet anses fortsatt som relevant.

Det blir imidlertid også nevnt at man opplever at samarbeid på tvers faktisk er blitt vanskeligere den siste tiden. Det er bekymringer rundt det store fokuset på struktur og organisering, måloppnåelse og universitetsambisjoner og hvordan det kan, og til dels har gått utover den enkelte ansattes engasjement, som man er så avhengig av for å klare å få til det gode samarbeidet. Det er en oppfatning at det nye bygget på Kronstad heller ikke innbyr til samarbeid, med færre sosiale soner/møteplasser for de ansatte.

Forskning

Intervjumaterialet gir inntrykk av at mange av de ansatte ved avdelingen opplever et sterk forskningsfokus. Ansatte opplever at forskningen som skjer ved AHS i stor grad er drevet frem av den enkeltes faglige interesse og det oppleves at det kan være noe tilfeldig hvem som klarer å «få det til». Forskningsgruppene har imidlertid blitt etablert som følge av strategiske forskningsprogram, med fokus på de utdanningsområdene som finnes på avdelingen. Noen av disse gruppene er godt etablerte allerede. Disse forskergruppene er instituttovergripende, men ikke avdelingsovergripende (dog med unntak av samarbeid med AIØ innenfor omsorgsteknologifeltet og samarbeid om idrett med AL). Det er en bevissthet rundt at forskningsaktivitetene på noen områder bør spisses ytterligere og at det er behov for å skape robuste fagmiljøer. Man opplever at det finnes gode muligheter for å utvikle robuste fagmiljøer, men at man fortsatt er i starten av en lengre prosess.

Det er nå flere stipendiater som er ansatt ved avdelingen, noe som bidrar til økt forskningsintensitet. Imidlertid er noe av denne forskningsaktiviteten også noe frakoblet utdanningsområdene ved avdelingen, i.o.m at stipendiatenes prosjekter ikke nødvendigvis vil være knyttet til utdanningene

Dagens organisering innbyr heller ikke til tverrfaglig forskningssamarbeid, og de vi snakket med opplever lite samarbeid om forskning på tvers av de tre avdelingene. Rollen som prodekan for forskning ble opprettet bl.a. for å jobbe med forskningen på tvers av instituttene.

Det den enkelte ansatte opplever som hindring for egen forskning er i hovedsak at det ikke er godt nok tilrettelagt for forskningsaktivitet i arbeidshverdagen deres. Videre kan det være mer administrative spørsmål som f.eks. hvor og hvordan man fører av publikasjonspoeng, budsjettansvar, og lignende som danner små hindringer for den enkeltes forskning.

Forskning og utdanning

Det er en oppfatning om at forskning og utdanning kunne vært bedre integrert. Bachelorstudentene skal møte ansatte som engasjerer seg i forskning og som kan formidle sin og andres forskning til studentene. Et gjennomgangstema for alle intervjuene var at «forskningen må komme utdanningene til gode». Utfordringen for de ansatte er imidlertid de ulike hindringene de møter når de ønsker å forske. Tid er et viktig aspekt, og i mange tilfeller tar undervisning og oppfølging av studenter hele arbeidstiden. Dette er slik det oppleves av mange, men det er også de som faktisk klarer å skjerme noe av arbeidstiden sin til forskning. Men så vil jo spørsmålet igjen være til hvilken grad denne forskningen kommer de aktuelle utdanningene til gode.

Strategisk utvikling og universitetsambisjon

Universitetsambisjonen er kanskje ikke like tydelig for alle ansatte ved AHS. Universitetsmålene oppleves som ambisiøse men noen synes også at målene er generelle. Det var imidlertid delte meninger rundt dette, og flere nevnte også positive aspekter ved universitetsambisjonen.

I lys av universitetsambisjonen og forskningsfokuset denne har medført ble det i intervjuene reist spørsmål om hvem som skal forske og hvem som skal undervise? Blir det slik at ansatte med førstekompetanse skal forske og ansatte uten førstekompetanse skal undervise? Flere av de ansatte som vi snakket med bekymrer seg over at man kan få et såkalt A- og B-lag av ansatte ved høgskolen. Deres opplevelse er at universitetsambisjonen bidrar til at det kun er forskningen som «belønnes».

Det er også viktig å fremheve at det gjennom intervjuene kom frem at universitetsambisjonene også har en positiv effekt ved at den har skapt tydelige mål – både for den enkelte, for institutt, avdeling og for høgskolen samlet. Videre er man også klar over at utviklingen i sektoren for øvrig gjør at HiB må endre seg. Det finnes egentlig ikke noe alternativ med de rammebetingelsene HiB har i dag, synes mange å mene.

Andre hensyn

De ansatte ved avdelingen er opptatt av det nye bygget, og ikke bare på grunn av mangel på møteplasser for de ansatte. Instituttene ved AHS har ikke store nok lokaler, og deler av undervisningen lider under dette.

Viktig også at siden enkelte av instituttene er blitt så store kjenner både de ansatte men kanskje særlig de med lederfunksjoner behovet for en egen administrasjon tilknyttet instituttet, og ikke avdelingen slik som i dag. Det kan virke som om det man trenger mest hjelp til er ulike oppgaver som kunne knyttes til en form for sekretærfunksjon ved instituttet.

De faglig ansatte vi snakket med kan synes det er vanskelig å henvende seg til administrasjonen, både på avdelingsnivå og på sentralt nivå. I stor grad handler dette om usikkerhet rundt hvem som gjør hva, og hvem som har ansvar for hva, og også hvem det er som har beslutningsmyndighet. Dette er noe som går igjen i alle våre intervjuer, og det er heller ikke et ukjent fenomen fra andre, lignende institusjoner. Imidlertid går de kommunikative utfordringene begge veier, og det er heller ikke like enkelt for de administrativt ansatte å få den informasjonen de trenger for å gjøre sin jobb på en god måte.

De tre instituttene og også avdelingen som sådan anser at man har et uutnyttet potensial hva gjelder inntjening av eksterne midler. Det kan være slik at det fremdeles er en kulturforskjell som gjør seg gjeldende – at man heller enn å tjene penger, er mer opptatt av å dele på godene. F.eks. er det ingen kultur for å omsette gode ideer i patenter.

2.2.2 Faglig organisering ved Avdeling for ingeniør- og økonomifag (AIØ)

Avdeling for ingeniør- og økonomifag er organisert inn i seks institutter:

- Institutt for bio- og kjemiingeniørfag
- Institutt for byggfag
- Institutt for data- og realfag
- Institutt for elektrofag
- Institutt for maskin- og marinfag
- Institutt for økonomisk-administrative fag

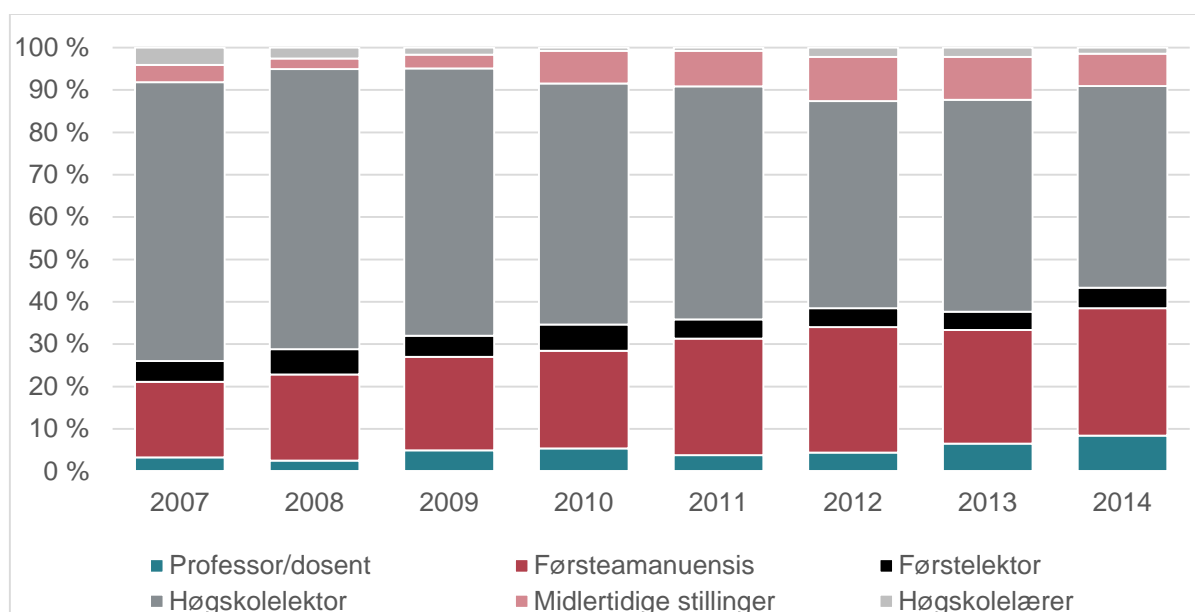
Senter for nyskaping ble opprettet tidlig på 2000-tallet og har hele perioden vært tilknyttet AIØ.

AIØ hadde 143 faglig ansatte i 2014. Høgskolelektorene var den største personalgruppen med nær halvparten av de faglig ansatte. Ansatte i førstestilling, det vil si professor/dosent, førsteamanuensis

og førstelektor, utgjorde 43 prosent, hvor førsteamanuensis utgjorde den største stillingsgruppen. Åtte prosent av det faglige personalet var professorer. Samtidig var åtte prosent av personalet tilsatt i midlertidige stillinger, primært doktorgradsstipendiater, forskere tilsatt på prosjekt og eksternt finansierte stillinger. Høgskolelærerne utgjorde kun en prosent av det faglige personalet.

Figur 4 viser sammensetningen av det faglige personalet i perioden 2007 til 2014. I 2007 hadde 26 prosent av personalet førstestillinger, mens andelen i høgskolelærerstilling var fire prosent. Både andelen av personalet i professorstilling og førsteamanuensisstilling har økt jevnt, mens andelen førstelektorer har vært relativt stabil. Antall personer i midlertidige stillinger har svingt litt i perioden, og antall doktorgradsstipendiater har variert mellom 3 og 10. I tillegg kommer forskere tilsatt på prosjekt og eksternt finansierte stillinger.

Figur 4 Faglig personale¹ ved Avdeling for ingeniør- og økonomifag, HiB, i 2007-2014².



¹Midlertidige stillinger omfatter doktorgradsstipendiater, forskere tilknyttet prosjekter, postdoktorer og vitenskapelige assistenter.

²Foreløpige tall.

Kilde: NIFU

Sammenlignet med instituttene ved AHS er noen av instituttene ved AIØ mindre. Institutt for elektrofag og Institutt for bio- og kjemiingeniørfag har begge 17 ansatte. Det største instituttet er Institutt for data- og realfag med 38 ansatte.

Tabell 2 viser hvordan det faglige personalet fordelte seg på institutter og sentre ved Avdeling for ingeniør- og økonomifag i 2014.

Tabell 2 Faglig personale ved Avdeling for ingeniør- og økonomifag, HiB, i 2014¹

	Professor/ dosent	Første- amanuensis/ førstelektor	Høgskole- lektor/ faglig leder	Midlertidig stilling ²	Høgskole- lærer	Alle
Institutt for bio- og kjemi- ingeniørfag	1	10	6	0	0	17
Institutt for byggfag	3	4	13	0	0	20
Institutt for data- og realfag	6	13	14	5	0	38
Institutt for elektrofag	1	4	11	1	0	17
Institutt for maskin- og marinfag	1	12	7	1	2	23
Institutt for økonomisk- administrative fag	0	4	15	1	0	20
Senter for nyskapning	0	3	1	3	0	7
Avdeling for ingeniør- og økonomifag³	12	50	68	11	2	143

¹Foreløpige tall. Tabellen omfatter kun personer i minimum 40 prosent stilling, slik at II-stillinger ikke er inkludert.

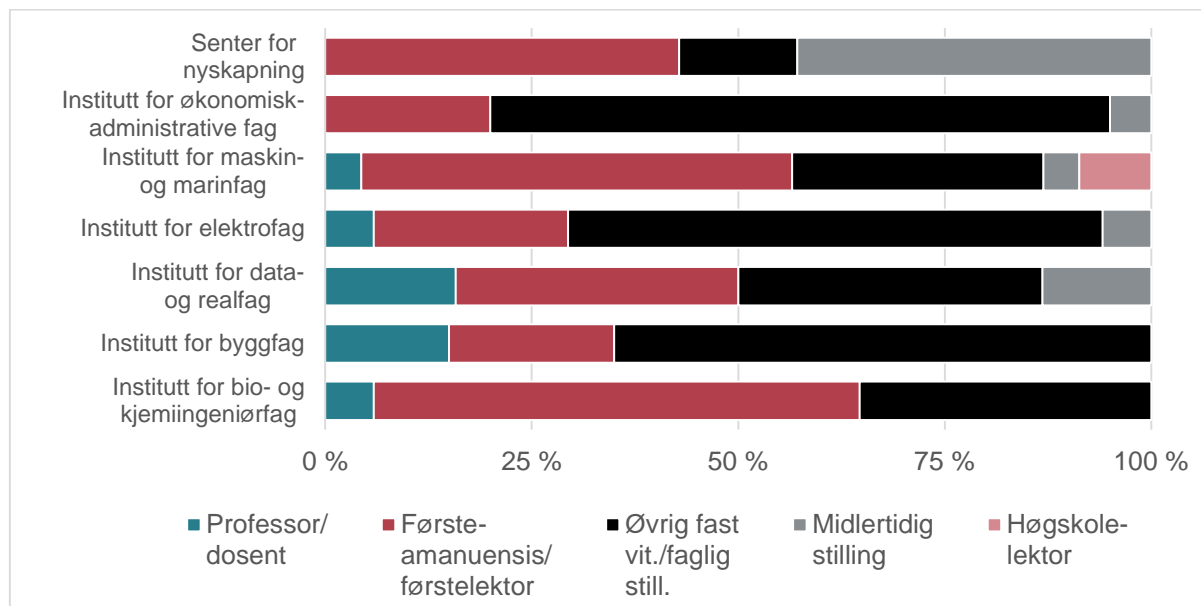
²Omfatter doktorgradsstipendiater og eksternt finansierte stillinger.

³Avdelingen har i tillegg 15 ingeniører. Disse er ikke inkludert i tabellen, ettersom de er definert som tekniske stillinger i Forskerpersonalregisteret.

Kilde: NIFU, Forskerpersonalregisteret

Antallet personer ved instituttene og sentrene summerer ikke til det totale antall personale ved avdelingen. Dette skyldes at dekanen er registrert direkte på avdelingsnivå, og ikke ved et institutt.

Figur 5 Faglig personale ved Avdeling for ingeniør- og økonomifags institutter og sentre i 2014 etter stillingsgruppe². Prosent.



¹Foreløpige tall.

²Midlertidig stilling omfatter doktorgradsstipendiater, forskere tilsatt på prosjekt og eksternt finansierte stillinger.

Kilde: NIFU

Figur 5 er en visualisering av tabell 2 og viser at Institutt for bio- og kjemiingeniørfag hadde den høyeste andelen personale i førstestilling, om lag to tredjedeler av personalet. Høyeste andel av personalet med professorstilling finner vi ved Institutt for data- og realfag. Imidlertid var det få faglig ansatte ved de fleste av instituttene ved Avdeling for ingeniør- og økonomifag, slik at et fåtall personer påvirker prosentfordelingene.

Det har vært få endringer i instituttstrukturen ved avdelingen (siste endring var 1997 etter Høgskolereformen), og strukturen med seks institutter bygger på utdanningsorganiseringen fra 90-tallet. I utgangspunktet skulle økonomifagene støtte opp om ingeniørutdanningene, men er i dag likeverdige utdanninger. Ved omorganisering i 2011 ønsket Høgskolestyret at avdelingene fant måter å slå sammen enkelte av instituttene på, for å skape større og mer robuste fagmiljøer. AIØ kom ikke styrets ønsker i møte, da sammenslåing av institutter ikke ble ansett som hensiktsmessig.

Strukturen medfører institutter med relativt ulik størrelse, men at man likevel har valgt å beholde strukturen slik begrunnes bl.a. ut i fra faglige hensyn, samt at det skaper håndterbare enheter for instituttlederen. Dog oppleves avdelingen for noen som «summen av kaos» grunnet ulike historiske utviklingstrekk ved instituttene.

Som det også kom frem gjennom intervjuene virker de ansatte ved avdelingen å fornøyd med dagens instituttorganisering og ser ingen grunn til å endre på denne. Størrelsen på instituttene oppgis å være gunstig i forhold til god faglig ledelse og personaloppfølging.

Et viktig grep, som de vi intervjuet også fremhever, man har gjort ved AIØ er at dekanen har ansvaret for lønnsbudsjettet, ikke instituttledere. Instituttene har dermed bare driftsbudsjettansvar. Både de ansatte og ledere mener gjennomgående at dette gjør samarbeid på tvers av avdelingen enklere fordi man ikke «hegner» om sine egne ressurser i like stor grad som man ellers ville ha gjort. En annen konsekvens som også knyttes til dette grepet er at avdelingen kan tillate seg å tenke strategisk når det gjelder nyansettelser. Også instituttledere opplever at de får gehør hva gjelder strategiske nyansettelser.

Imidlertid kan det være en utfordring å rekruttere folk med ønsket kompetanse. Det er særlig vanskelig å finne nyansatte med kompetanse fra praksis, og her sliter høgskolen i hard konkurranse med næringslivet. Avdelingen har nådd målet om andel ansatte med førstestillingskompetanse, men man trenger også de med erfaringen fra praksis – med eller uten førstekompetanse.

Samarbeidet internt på AIØ beskrives som bra, selv om enkelte nok kan mene at økonomifagene er blitt litt siden disse fagene nå er plassert på en annen campus.

Sentrene

Senter for nyskaping er organisert inn under Avdeling for ingeniør- og økonomifag.

Ved Senter for nyskaping er det 12 fast ansatte (opplysninger hentet fra HiBs nettsider), samt ansatte fra avdelingen som er tilknyttet mot senteret i en viss andel av sin stilling. I likhet med de andre sentrene ved høgskolen har Senter for nyskaping god kontakt med samfunns- og næringsliv. Imidlertid er inntrykket fra intervjuene at senteret oppleves som både som fysisk fjernt fra særlig ingeniørfagene (senteret er plassert i Møllendalsveien), og faglig fjernt (igjen i forhold til ingeniørfagene) ved at de ansatte ved Senter for nyskaping i stor grad har sin bakgrunn fra samfunnsfagene.

Utdanning

Ved noen av utdanningene oppleves det en viss spenning i forholdet mellom bachelor og masterutdanningene. Universitetsambisjonen tilsier til en viss grad at mastergradsutdanningene må få mer oppmerksomhet og at de må styrkes, men det er avgjørende at dette ikke går på bekostning av bachelorutdanningene. Akkurat dette kan oppleves som utfordrende å få til ved enkelte av instituttene.

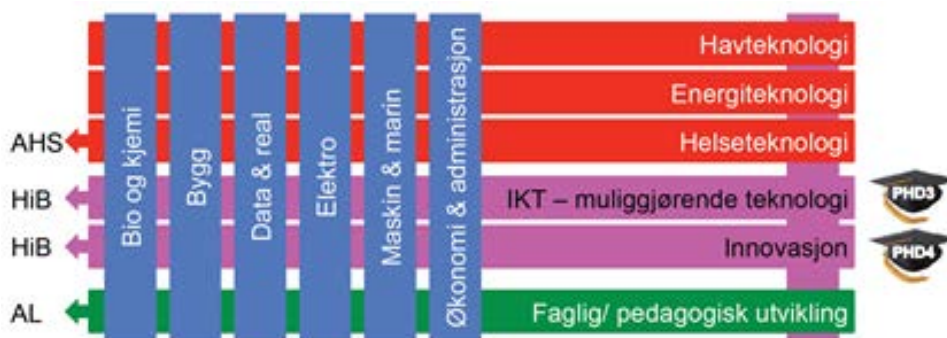
Det finnes en god del samarbeid mellom instituttene ved AIØ, men det er lite samarbeid med andre avdelingene. Det framheves imidlertid at samarbeid også må være faglig begrunnet og at det i mange tilfeller oppleves som «nok» å samarbeide tvers instituttene. Omsorgsteknologi løftes igjen fram som et eksempel på samarbeid på tvers av avdelinger, men der man bør utvide dette samarbeidet til å i større grad også gjelde utdanning.

Avdelingens egnevaluering fremhever enkelte områder hvor man opplever at det er forbedringspotensial eller et uutnyttet potensial. Disse områdene er bl.a. innenfor masterutdanningen hvor man kan bli bedre til å «selge inn» muligheten til å bruke sivilingeniørtittel etter endt utdanning. Videre er det et økende antall ansatte med første- og professorkompetanse på avdelingen – noe som gir et stort potensial innenfor phd-utdanning. Til slutt nevnes muligheten for å etablere et sterkt, regionalt senter for etter- og videreutdanning.

Forskning

FoU aktivitetene har i senere tid blitt koblet opp mot den eksisterende organisasjonsstruktur ved avdelingen, og avdelingens egnevaluering av den faglige understrukturen resulterte i denne organisasjonsmodellen (se Figur 6). De opprinnelige instituttene består, mens det opprettes mer tydelige forskningsområder som går på tvers av avdelingen. Videre er det tenkt at det skal opprettes to doktorgradsprogram knyttet til to av disse forskningsområdene på tvers.

Figur 6 Figur fra AIØs egnevaluering av den faglige understrukturen ved avdelingen



Kilde: HiB

Antallet studenter ved avdelingen har doblet seg i perioden 2006 – 2014. Antallet ansatte har ikke endret seg tilsvarende og dette har selvfølgelig medført en ekstra belastning på undervisningskapasiteten. Konsekvensen er at flere av de ansatte opplever det som vanskelig å opparbeide seg tilstrekkelig tid til forskningen. Det er et ønske og et håp at etablering av disse tverrgående forskningsgrupper kan effektivisere tidsbruken. Disse forskningsområdene anses også som et viktig strategisk grep for å tydeliggjøre avdelingens forskning til næringslivet.

Egenevalueringen framhever at det også er et stort potensiale innenfor FoU og også ekstern finansiering, kanskje ved en enda bedre utnyttelse av sentrene som er knyttet til avdelingen.

Forskning og utdanning

Forskningsaktivitetene ved avdelingen har i stor grad hatt sitt utspring i den eksisterende instituttorganisering som igjen tok utgangspunkt i utdanningsprogrammene. På den måten kan man si at det er en kobling mellom forskningen og utdanningen ved avdelingen. De tverrgående forskningsgruppene må imidlertid anses et forsøk på å knytte disse to delene enda bedre sammen

Strategisk utvikling og universitetsambisjonen

De vi snakket med ved AIØ mener arbeidet med strategiplanen har vært mer gjennomsliktig og «bottom-up» enn hva de tidligere har opplevd. Ledelsen ved avdelingen tok grep og arrangerte seminar og allmøter, samt at man utnevnte 16 ulike arbeidsutvalg – bl.a et eget utvalg som skulle se på den faglige understrukturen ved avdelingen. Konsekvensen var at man oppnådde en veldig sterk forankring i avdelingen.

I avdelingens egnevaluering blir det påpekt at det sannsynligvis er andre forhold enn understrukturen som påvirker og utfordrer avdelingens utvikling i riktig retning, nemlig utvidelsen av AIØs oppgaver de siste årene (master, FoU, PhD) samt samhandling med fellesadministrasjonen.

Andre hensyn

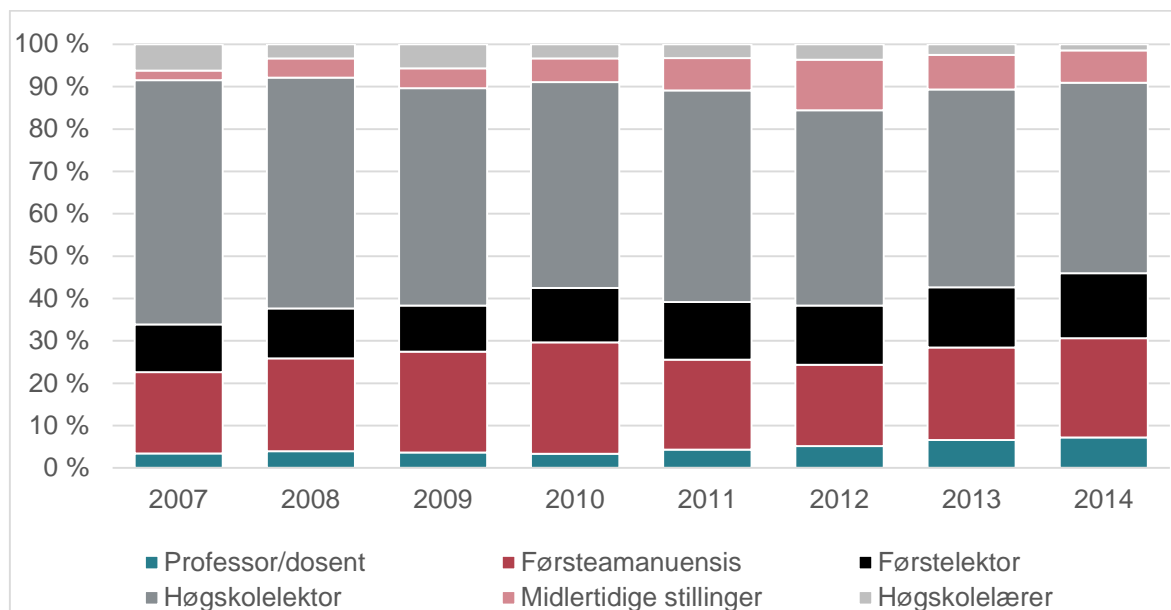
Gjennom intervjuene, både med ansatte tilknyttet AIØ men også med ansatte knyttet til andre avdelinger, kommer det frem en oppfatning av at høgskolestrukturen generelt er for sentralisert, beslutningsmyndighet befinner seg for langt oppe i systemet og at kommunikasjonslinjene er for uklare.

2.2.3 Faglig organisering ved avdeling for lærerutdanning (AL)

Avdeling for lærerutdanning opererer med en helt annen struktur enn de andre to avdelingene. Avdelingen er organisert som en matrise – med fire overbyggende utdanningsprogrammer og 15 fagseksjoner. Seksjonene er av noe varierende størrelse, fra fire ansatte i Seksjon for praktisk pedagogisk utdanning, til i overkant av 20 faglig tilsatte ved Norskseksjonen, Pedagogikkseksjonen – grunnskolelærerutdanninga og Seksjon for matematikk fagdidaktikk. Senter for utdanningsforskning og Senter for kunstfag, kultur og kommunikasjon er også underlagt AL.

AL hadde 209 faglig ansatte i 2014. Høgskolelektorene var den største personalgruppen med 45 prosent av de faglig ansatte. Ansatte i førstestilling, det vil si professor/dosent, førsteamanuensis og førstelektor, utgjorde 46 prosent. LU var dermed den eneste av avdelingene ved HiB som hadde flere ansatte i førstestilling enn i høgskolelektorstilling. Sju prosent av det faglige personalet var professorer. Samtidig var åtte prosent av personalet tilsatt i midlertidige stillinger, primært doktorgradsstipendiater og eksternt finansierte stillinger. Høgskolelærerne utgjorde kun en prosent av det faglige personalet.

Figur 7 Faglig personale ved Avdeling for lærerutdanning, HiB, i 2007-2014¹.



¹Midlertidige stillinger omfatter doktorgradsstipendiater, forskere tilknyttet prosjekter, postdoktorer og vitenskapelige assistenter.

²Foreløpige tall.

Kilde: NIFU

Figur 7 viser sammensetningen av det faglige personalet i perioden 2007 til 2014. I 2007 hadde 34 prosent av personalet førstestillinger, mens andelen i høgskolelærerstilling var seks prosent. Andelen av personalet i professorstilling har økt jevnt, mens andelen førsteamanuensis har variert en del. Førstelektorer har økt i hele perioden, men veksten har vært mindre enn for førsteamanuensene. Antall personer i midlertidige stillinger har svingt litt i perioden, og antall doktorgradsstipendiater har variert mellom 4 og 12. I tillegg kommer forskere tilsatt på prosjekt og eksternt finansierte stillinger.

Antallet personer ved programmene og sentrene summerer ikke til det totale antall personale ved avdelingen. Dette skyldes at dekanen og alle stipendiatene er registrert direkte på avdelingsnivå, og ikke ved en seksjon. Noen av seksjonene, som Samfunnsfagsseksjonen og Seksjon for matematikk og fagdidaktikk, har en høy andel av det faglige personalet i førstestilling, mens andre har en lavere andel.

Tabell 3 viser hvordan det faglige personalet fordelte seg på seksjoner og sentre ved Avdeling for lærerutdanning i 2014.

Tabell 3 Forskere og faglig personale ved Avdeling for lærerutdanning, HiB, i 2014¹.

	Professor/ dosent	Første- amanuensis/ førstelektor	Høgskole- lektor/ faglig leder	Midlertidig stilling ²	Høgskole- lærer	Alle
Dramaseksjonen	2	2	5	-	-	9
Engelskseksjonen	-	7	3	-	-	10
Idrettsseksjonen	-	4	10	-	1	15
Musikkseksjonen	1	9	4	-	-	14
Naturfagseksjonen	-	4	6	-	-	10
Norskseksjonen	1	13	8	1	-	23
Pedagogikkseksjonen - barnehagelærerutdanninga	1	6	12	-	-	19
Pedagogikkseksjonen - grunnskolelærerutdanninga	1	10	11	-	-	22
Samfunnsfagsseksjonen	3	6	2	2	-	13
Seksjon for forming, kunst og håndverk	-	1	6	-	-	7
Seksjon for mat og helse	1	2	4	1	-	8
Seksjon for matematikk fagdidaktikk	1	11	11	-	-	23
Seksjon for praktisk- pedagogisk utdanning	-	-	4	-	-	4
Seksjon for RLE	1	6	3	-	-	10
Seksjon for tegnspråk og tolking	-	-	2	-	2	4
Senter for kunstoff, kultur og kommunikasjon	1	-	1	-	-	2
Senter for utdanningsforskning	1	1	-	-	-	2
Avdeling for lærerutdanning	15	81	94	16	3	209

¹Foreløpige tall. Tabellen omfatter kun personer i minimum 40 prosent stilling, slik at II-stillinger ikke er inkludert.

²Omfatter doktorgradsstipendiater og eksternt finansierte stillinger.

Kilde: NIFU

Programansvarlig har personalansvar, og programansvarlige ved avdelingen har «delt opp» seksjonene mellom hverandre hva gjelder personalansvar. Det vil si at hver av programansvarlige har personalansvar for opptil 50 personer. Programansvarlig er også ansvarlig for å sikre helhet i utdanningsprogrammene, på tvers av de ulike fagseksjonene. Det framheves at ved å ha dette helhetlige blikket kan man også sikre profesjonsnærhet.

Hver seksjon har sin leder, men denne har ikke noen form for personalansvar og begrenset budsjettansvar. De vi har snakket med mener at de ansattes identitet er sterkt knyttet til fagseksjonene, og ikke til utdanningsprogrammene, da ansatte ofte underviser på *ulike* utdanningsprogram. Gjennom tilknytning og identitet bygges også trivsel blant de ansatte og også på

dette plan virker fagseksjonene å spille en viktig rolle. Seksjonslederne er viktige, men deres rolle oppleves likevel som utydelig. Det blir hevdet at seksjonslederne ofte ender opp med personalansvar selv om dette er noe de formelt sett ikke har.

En mulig løsning som ble nevnt i intervjuene var å gi seksjonsledere personalansvar og budsjettansvar. Med personalansvar vil også den enkelte ansattes formelle tilknytning bli til seksjonen, ikke programområde. Men, det framheves at en slik løsning vil kreve god opplæring av seksjonsledere. Dessuten kan det bli en utfordring at ledergruppa på avdelingsnivå kan bli for stor og u håndterbar. Sannsynligvis vil det være uhensiktsmessig at seksjoner med 4 og 7 ansatte skal ha egne ledere med budsjettansvar.

I den interne evalueringen fremheves det at man finner dagens organisering ganske naturlig, og at denne organiseringen også bidrar til et utstrakt faglig samarbeid internt i avdelingen. Det blir også reist en bekymring i forhold til hvorvidt en ny faglig understruktur vil klare å ivareta dette gode samarbeidet internt i avdelingen. Det at den faglige understrukturen er ulik ved de tre avdelingene forklares i egenevalueringen ut i fra at de tre avdelingene har ulike samfunnsmandat. Det hevdes at Avdeling for lærerutdanning har den faglige understrukturen som best ivaretar avdelingens samfunnsmandat.

I rapporteringen fra avdelingens egen evaluering av den faglige understrukturen fremheves en positiv utviklingstrend for de ulike indikatorene. Bl.a. rapporteres det at det fra 2010 til 2014 har vært en økning i studenttall, antall faglig ansatte, studiepoengproduksjon, publisering (litt varierende) og i antall førstestillinger. På bakgrunn av dette blir det også påpekt at det sannsynligvis ikke er dårlige resultater som ligger bak ønsket om understrukturdebatt.

Studentene opplever også organiseringen ved AL som betydelig annerledes enn hvordan de to andre avdelingene er organisert. For studentene kan det derfor av og til være utfordrende å vite hvem som er ansvarlig for hva ved avdelingen. Imidlertid fremhever også studentene at de forstår betydningen av fagseksjonene og at de er klar over at disse representerer viktige faglige enhetene ved avdelingen.

Det ble reist spørsmål om hvorvidt barnehagelærerutdanningen og grunnlærerutdanningen kan danne to *institutter*. Det kan være ting som tyder på at noen mener at det vil være formålstjenlig, men det overordnede inntrykket fra intervjuene er likevel et ønske om å la matrisestrukturen bestå, og særlig viktig er det å beholde fagseksjonene. De ulike utdanningsprogrammene oppleves som relativt autonome.

Sentrene

Senter for kunsthøgskolen og Senter for utdanningsforskning sorterer inn under Avdeling for lærerutdanning. Disse to sentrene har begge 3 – 4 fast ansatte, samt at flere ansatte ved *avdelingen* jobber tett opp mot sentrene. Flere stipendiater er også knyttet til begge sentrene. Forskere tilknyttet SEKKK og Senter for utdanningsforskning har vært sentrale i utarbeiding av høgskolen til nå eneste godkjente phd-program. Som ved de andre avdelingene virker det som om høgskolesentrene er en god kilde til ekstern finansiering, og dette kan og bør utnyttes enda bedre. Det er senterlederen har personalansvar for de ansatte ved sentrene.

Som ved de to andre avdelingene ble ikke sentrene nevnt i særlig grad blant de som vi snakket med. Imidlertid er det viktig å få frem her at barnehageutdanningen kunne tenke seg å bruke sentrene ved avdelingen til å håndtere nyansatte og også bruke senteret i forbindelse med rekruttering.

Det kom også opp at man ved avdelingen kunne ønske seg mer samarbeid med *Nasjonalt senter for mat, helse og fysisk aktivitet* ved Avdeling for helse- og sosialfag.

Utdanning

Hva gjelder lærerutdanningen så vil den fra 2017 bli omgjort til en masterutdanning. Ergo blir det utarbeidet nye rammeplaner og denne endringen vil nok kunne få konsekvenser for avdelingens organisering. Representanter for de ansatte ved avdelingen er stolte av lærerutdanningen de tilbyr og

påpeker utdanningens betydning både regionalt og nasjonalt. De ansatte ønsker å fortsette å tilby utdanning med den samme kvaliteten som de mener den har per i dag. Datamaterialet viste at de ansatte er bekymret for hvorvidt endringer i organisasjonsstrukturen vil påvirke kvaliteten på selve utdanningen.

Forskning

Det ble fremhevet ved avdeling for lærerutdanning at man må ha en organisasjonsstruktur som klarer å frigjøre tid til forskning. Per i dag har man ikke en slik struktur. Man må ikke bare tenke administrativ struktur men også tenke *fag*, da det er utvikling av faglig kompetanse som skaper kvalitet i forskning. Den generelle opplevelsen er at bruker for mye tid på brannslukking, samt at de også har ansvaret for en god del av de administrative oppgavene direkte knyttet til oppfølging av studentene.

Det ble framhevet at AL har en mer egalitær tilnærming til fordeling av forskningstid enn hva som gjelder ved de andre avdelingene, noe som også ble bemerket av respondenter utenfor AL. Men det økte presset i forhold til mer forskning merkes selvfølgelig også ved AL. Etablering av forskningsgrupper på spesifikke forskningsområder har vært et viktig verktøy ved avdelingen for å komme dette presset i møte.

Ved barnehageutdanningen ble det fremhevet at man ønsker mer forskning og man ønsker å rekruttere til forskning, men at innenfor dette fagfeltet kan dette være en utfordring. Imidlertid ser de for seg at et utvidet samarbeid med andre institusjoner og utdanninger, bl.a. HiOA kan være en tilnærming til denne utfordringen.

Dette er for øvrig også en utfordring nevnt av de mindre utdanningstilbudene ved avdelingen – man vil gjerne forske, og rekruttere folk med førstekompetanse, men forskningen innenfor fagområdet er meget begrenset og personale med relevant utdanning og førstekompetanse er meget få.

Avdeling for lærerutdanning ble den første avdelingen som fikk etablert det et godkjent PhD programmet ved HiB.

Forskning og utdanning

Det nevnes at matrisestrukturen kan bidra til at integrasjon mellom utdanning og forskning kompliseres. Programansvarlige har ansvar for utvikling av studieprogrammene samt at de har personalansvaret. Imidlertid nevnes det at er det seksjonslederen med fagansvaret som også har ansvar for å utvikle forskningsaktiviteter. På den måten virker det noe uklart hvem som har ansvar for å sikre integrering av både utdanning og forskning.

Strategisk utvikling og universitetsambisjonen

Høgskolens overordnede strategi oppleves som førende for de ulike aktiviteter også ved AL. Videre er flere av de ansatte ved AL opptatt av at universitetsambisjonen retter seg inn mot utvikling av et *profesjonsuniversitet* med særegen profil. I tillegg til at man har mye oppmerksomhet rettet mot etablering av doktorgradsutdanninger, fremheves det at man også må beholde et sterkt fokus på hva som er av betydning for videre utvikling av profesjonene,

Andre hensyn

Som i intervjuene med ansatte og ledere ved de andre avdelingene, framheves det også blant de ansatte ved AL at samarbeid er noe som må være faglig begrunnet, og at det i noen tilfeller oppfattes som mer logisk å jobbe sammen med andre lærerutdanninger ved andre institusjoner enn for eksempel med ingeniørene ved HiB. Imidlertid pekes det på at det finnes flere områder der man kunne ha god nytte av å utveksle erfaringer på tvers av avdelinger - ikke minst knyttet til hvordan praksis organiseres og gjennomføres.

At man ikke har fått til et godt nok faglig samarbeid på tvers av avdelingene begrunnes i andre forhold enn ulik organisering. Blant annet blir betydningen av hvordan *samspillet* mellom sentral ledelse,

fellesadministrasjonen og avdelingen med dens understruktur har relevans for det faglige- og administrative arbeid på avdelingen, fremhevet. Avdeling for lærerutdanning mener at hva gjelder samspill og kommunikasjon mellom de ulike nivåene i organisasjonen, så har høgskolen har et stort forbedringspotensial.

Det kan være verdt å nevne at man ved avdelingen ikke er helt fornøyd med hvordan flytteprosessen forløp og som en konsekvens er det flere som føler at tilliten til ledelsen per i dag er lav. Generelle utfordringer i kommunikasjon mellom sentral ledelse og avdeling er noe som framheves i intervjuene, og også i avdelingens egnevaluering.

Det er tilbakevendende blant de faglig ansatte som vi snakket med at de mener at de administrativt ansatte ikke helt forstår hvordan lærerutdanningen fungerer, og forholdet til Fellesadministrasjonen blir også problematisert i internevalueringen.

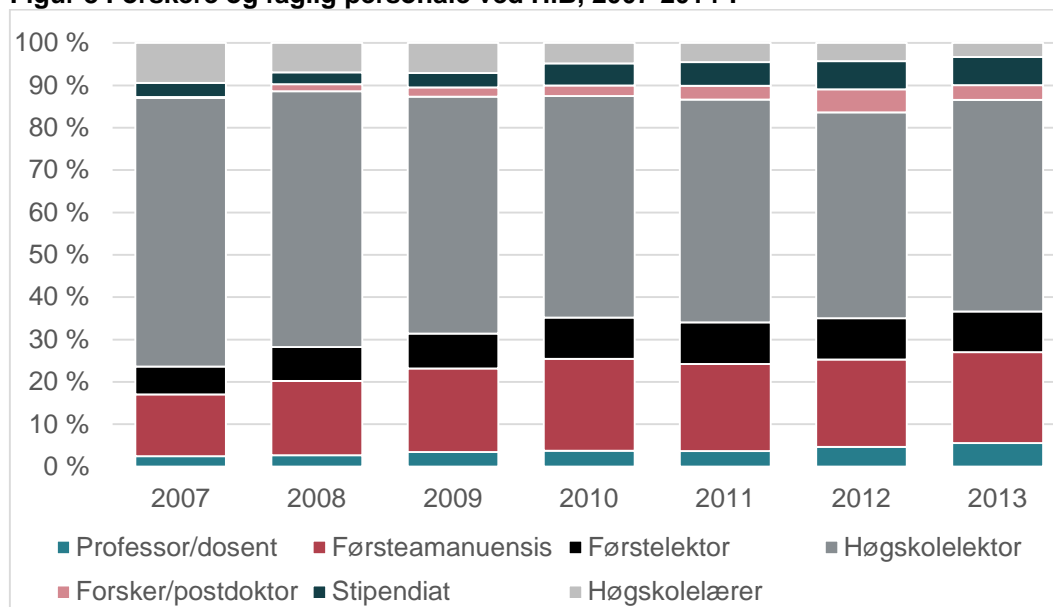
2.3 Måloppnåelse

Det kan være av interesse for høgskolen å se litt nærmere på hvordan de ligger an i forhold til de mål høgskolen selv har satt seg i gjeldende strategiplan. I det følgende presenterer vi derfor tall for andel ansatte med førstekompetanse, antall studenter, publikasjonspoeng samt en mer kvalitativ gjennomgang av målet om å styrke «samarbeid på tvers» av høgskolen.

2.3.1 Andel ansatte med førstestillingskompetanse

I 2014 utgjorde professorene og dosentene 7 prosent av forskerne og det faglige personalet ved Høgskolen i Bergen, mens 24 prosent var førsteamanuenser og 10 prosent førstelektorer. Til sammen var 41 prosent av det faglige personalet ved høgskole tilsatt i førstestilling. Midlertidige stillinger, som forsker, postdoktor og stipendiat, utgjorde 9 prosent, og høgskolelærerne tre prosent.

Figur 8 Forskere og faglig personale ved HiB, 2007-2014¹.



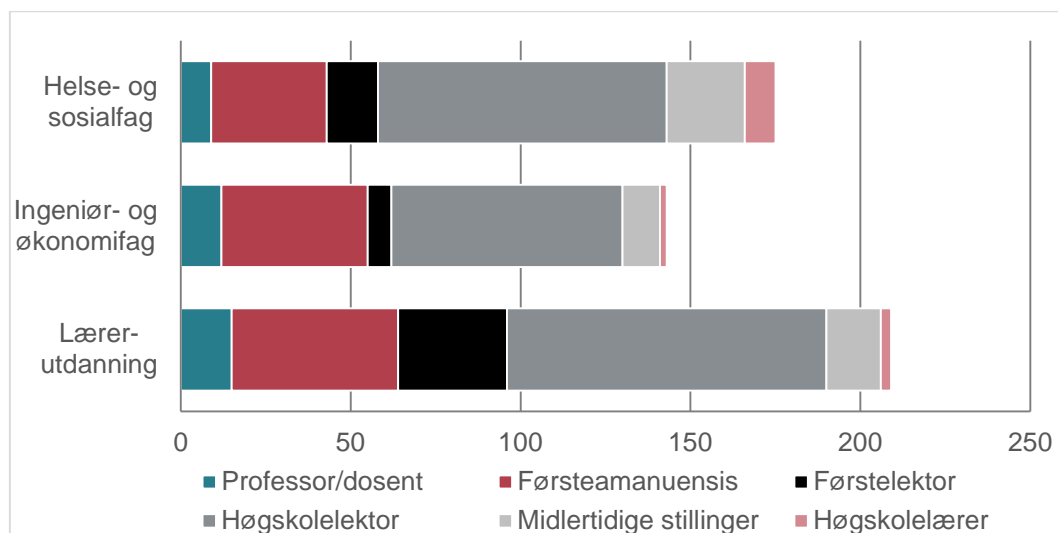
¹Foreløpige tall.

Kilde: NIFU

Fra 2007 til 2014 er andelen Høgskolelektorer og Høgskolelærere gått betraktelig ned. I samme periode er også andelen professorer/dosenter gått opp, sammen med andelen førsteamanuenser – selv om denne har flatet ut noe sist i perioden. Flest forskere og faglig personale var det ved Avdeling for lærerutdanning, fulgt av Avdeling for helse- og sosialfag, se figur 9. Avdeling for ingeniør- og økonomifag var den minste avdelingen. Høyest andel professorer og dosent hadde Avdeling for

ingeniør- og økonomifag, 8 prosent, mens Avdeling for helse- og sosialfag hadde den laveste andelen, 5 prosent. Ingeniør- og økonomifag hadde også den høyeste andelen førsteamanuenser, 30 prosent. Lærerutdanningen hadde 7 prosent professorer og 23 prosent førsteamanuenser, samt den høyeste andelen førstelektorer, 15 prosent. Høgskolelektor var den største stillingsgruppen ved alle tre avdelinger.

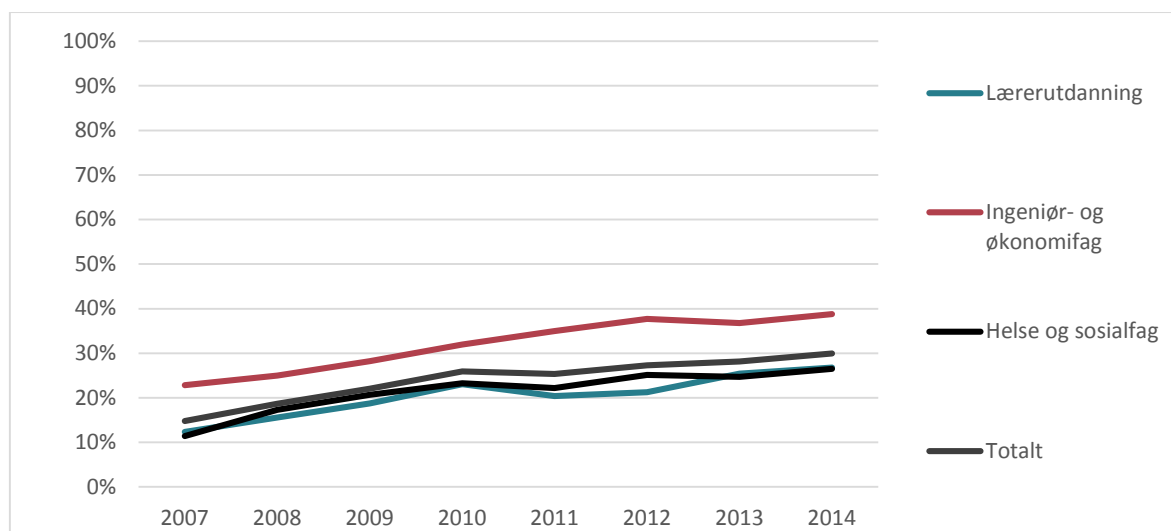
Figur 9 Antall forskere og faglig personale ved HiB i 20141 etter avdeling



¹Foreløpige tall.
Kilde: NIFU

Totalt sett er andelen ansatte med doktorgrad fordoblet fra 15% i 2007 til 30% i 2014, se figur 10. Størst andel personale med doktorgrad har avdeling for ingeniør- og økonomifag, der om lag 40% av ansatte hadde doktorgrad i 2014. Avdeling for helse- og sosialfag og avdeling for lærerutdanning hadde om lag samme doktorgradsandel blant det faglige personalet i 2014.

Figur 10 Andel av det faglige personalet¹ med doktorgrad, eksklusive stipendiater og høgskolelærere, ved HiB, i perioden 2007-2014².



¹Faglig personale omfatter professor, førsteamanuensis, førstelektor, forsker, universitets- og høgskolelektor og eksternt finansierte stillinger.

²Foreløpige tall.
Kilde: NIFU

Figuren viser andelen av personalet med doktorgrad. Statlige høgskoler har mange ansatte i lektorstillinger, og har dermed en lavere andel av personalet med doktorgrad enn for eksempel

universitetene. I 2013 hadde 35 prosent av det faglige personalet, eksklusive stipendiater og høgskolelærere, ved de statlige høgskolene doktorgrad. Tilsvarende andel ved universitetene var 74 prosent.

Gjennom intervjuene med både ansatte og ledere er det merkbart at det er mye oppmerksomhet rettet mot behovet for flere ansatte med førstekompetanse, og dette gjelder både i forhold til nyansettelser og også i forhold til utvikling av egne ansatte. Samtidig er det en sterk bevissthet rundt «høgskolemandatet» og at hovedfokuset for høgskolen fremdeles må være rettet mot bachelorutdanningene.

Man er videre opptatt av at forskningen som gjøres ved høgskolen må komme utdanningene til gode og ha relevans for profesjonene.

2.3.2 Antall studenter

I perioden 2006-2014 har HiB vokst med hensyn til antall studenter. Det er spesielt Avdeling for ingeniør- og økonomifag og Avdeling for lærerutdanning som har blitt større. Ved AIØ har antall studenter nesten doblet seg fra 2006 til 2014 (se tabell 4 under). Imidlertid har man ikke helt klart å holde tritt med økningen i antall studenter hva gjelder antall ansatte. Dette er spesielt tydelig ved Avdeling for økonomi- og ingeniørfag, hvor antall ansatte stort sett er det samme som i 2006. Dermed er det sannsynlig å anta at de ansatte må bruke mer tid på undervisning og at det da er mindre tid igjen til forskning. Dette vil selvfølgelig påvirke forsøk på å utvikle mer robuste fagmiljøer med tydeligere forskningskompetanse.

Tabell 4 Opptak av studenter (totalt per år) etter avdeling (HiB)

Avdelingsnavn	2006	2008	2010	2012	2014
	Opptatt	Opptatt	Opptatt	Opptatt	Opptatt
Avdeling for helse- og sosialfag	1 094	1 218	1 103	978	1 161
Avdeling for ingeniør- og økonomifag	987	1 148	1 210	1 348	1 860
Avdeling for lærerutdanning	1 073	889	1 622	1 362	1 678
HiB (uspesifisert underenhet)				30	19
Mediesenter (SA)	61	121	100	66	72
Sum	3 215	3 376	4 035	3 784	4 790

Kilde: DBH

Ett av målene i strategiplanen er at HiB skal også tiltrekke seg høyt kvalifiserte studenter. Når man ser på poenggrensene som kreves for å få opptak ved HiB, er det flere studier med i praksis åpent opptak. Den høyeste poenggrensen for ordinær opptak med førstegangsvitnemål i 2015 var på fysioterapi, med 48,8 poeng. Studentene kunne i 2015 søke seg på 44 studieprogrammer via Samordna opptak, og 14 av disse var i praksis åpne. Det bør imidlertid påpekes at det er mange høgskoler som har mye større andel studieprogrammer som i praksis er åpne. Generelt er opptaksgrensene til HiB forholdsvis stabile (se tabell 5).

Tabell 5 Poenggrenser for opptak (2008-2014) etter avdeling

	2008	2010	2012	2014
Avdeling for helse- og sosialfag	43,4	43,1	43,5	44,2
Avdeling for ingeniør- og økonomifag	41,7	41,8	41,8	42,6
Avdeling for lærerutdanning	41,5	42,2	39,9	40,0
HiB totalt	42,0	42,3	41,5	42,1
Statlige høgskoler	39,9	39,3	39,2	39,7
UH sektor	42,0	41,6	41,5	41,7

2.3.3 Publikasjonspoeng

Tall som er rapportert til DBH for 2014 viser at HiB har hatt en god økning i produksjon av publikasjonspoeng. Ifølge DBH, har publikasjonspoeng økt med 17,7% sammenlignet med i 2013. Dette er likevel noe under gjennomsnittet for statlige høyskoler i Norge hvor økningen i produksjon av publikasjonspoeng har vært på 19,2%, fra 2013 til 2014.

Ved HiB er det spesielt AHS som har økt antall publiseringspoeng. Dataene i DBH tyder på en økning på hele 70,8% fra 2013 til 2014, dette er imidlertid et resultat av nedgang pret før. Totalt sett stod AHS i 2014 for 36% av HiBs produksjon av publikasjonspoeng som ble rapportert til DBH i 2014, og AHS er også den avdelingen som har også produsert flest publikasjoner. Ved AL har antall publikasjonspoeng gått ned med 6,1% fra 2013 til 2014. Tabell 5 viser utviklingen over tid, og man kan bemerke seg at det har vært vekst i antall publikasjonspoeng siden 2007.

Tabell 6 Publikasjonspoeng ved avdelingene, utvikling over tid

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Fellesadministrasjonen*	0,3	0,3	3,5	1,7	2,2	0,2	3	0,8
Avdeling for lærerutdanning (AL)	31,4	31,7	35,4	26,1	46,3	63,5	55,1	51,7
Avdeling for ingeniør og økonomifag (AIØ)	10,5	11	28,6	16,4	23,3	31,1	40,6	46,1
Avdeling for helse- og sosialfag (AHS)	28,5	25,2	39,8	23,1	42,2	46,9	32,9	56,2
Totalt	70,8	68,3	107,3	67,4	113,9	141,7	131,6	154,8

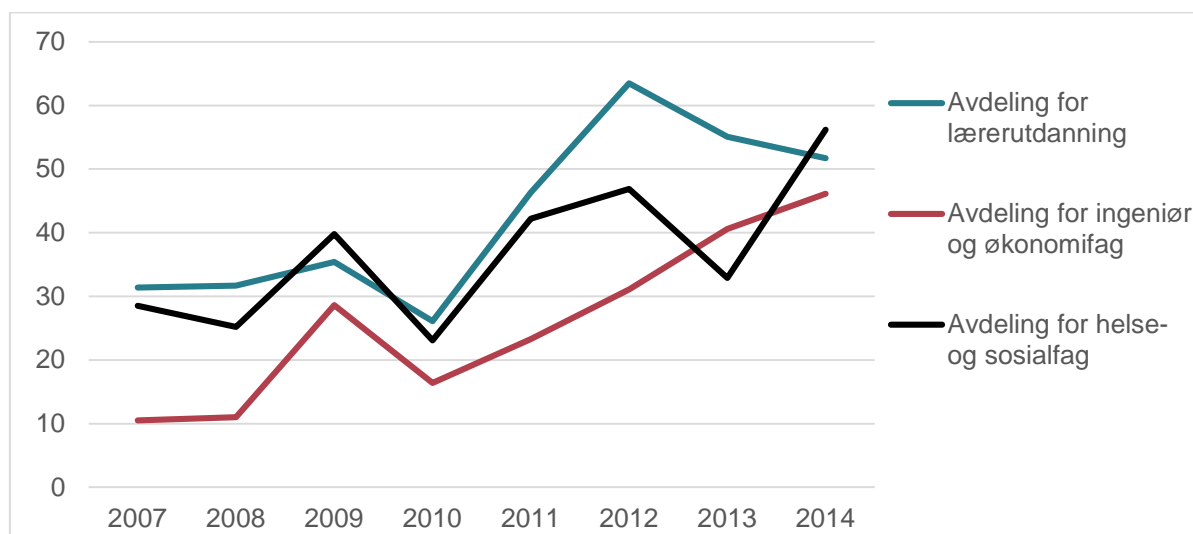
* Inkluderer også mediesenteret

Kilde: DBH

Ser man på publikasjonspoeng per faglig ansatt, produserer den enkelte faglig ansatte både ved AIØ og ved AHS i gjennomsnitt 0,32 publikasjonspoeng. Ved avdeling for lærerutdanning produserer den enkelte faglige ansatte i gjennomsnitt 0,25 publikasjonspoeng (regnet ut i fra DBH tall for publikasjonspoeng, og antall faglige ansatte per avdeling, Tabell 1-3).

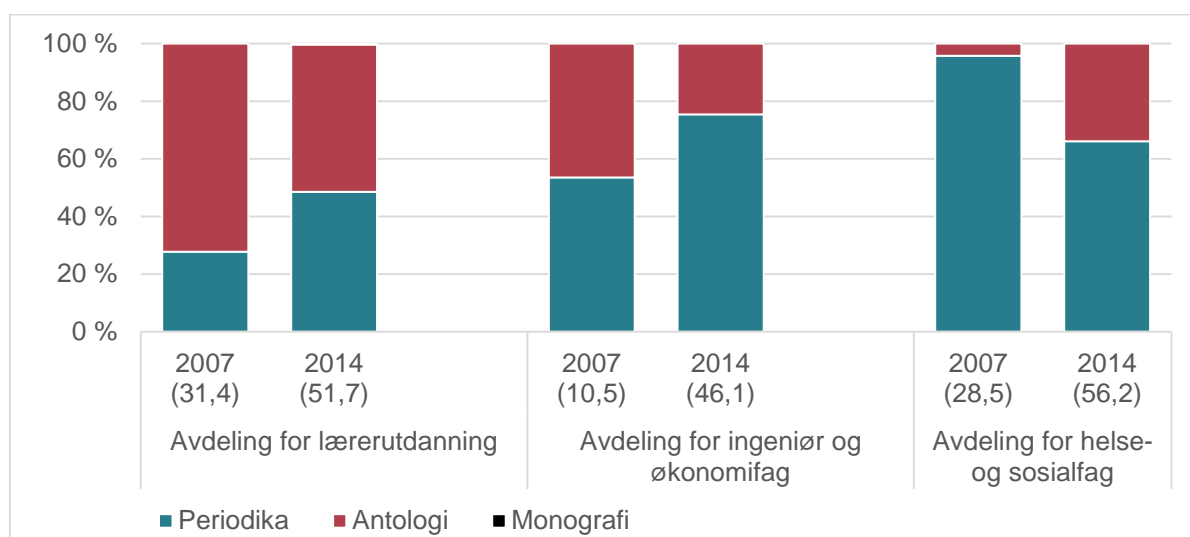
Figur 11 visualiserer disse tallene ytterligere. Det man kan se er at til tross for en stadig vekst totalt sett, er det også forholdsvis store årlige variasjoner.

Figur 11 Publikasjonspoeng i perioden 2007-2014 etter avdeling



Kilde: DBH

Figur 12 Publikasjonsformat ved HiB. 2007 og 2014 tall registrert i DBH

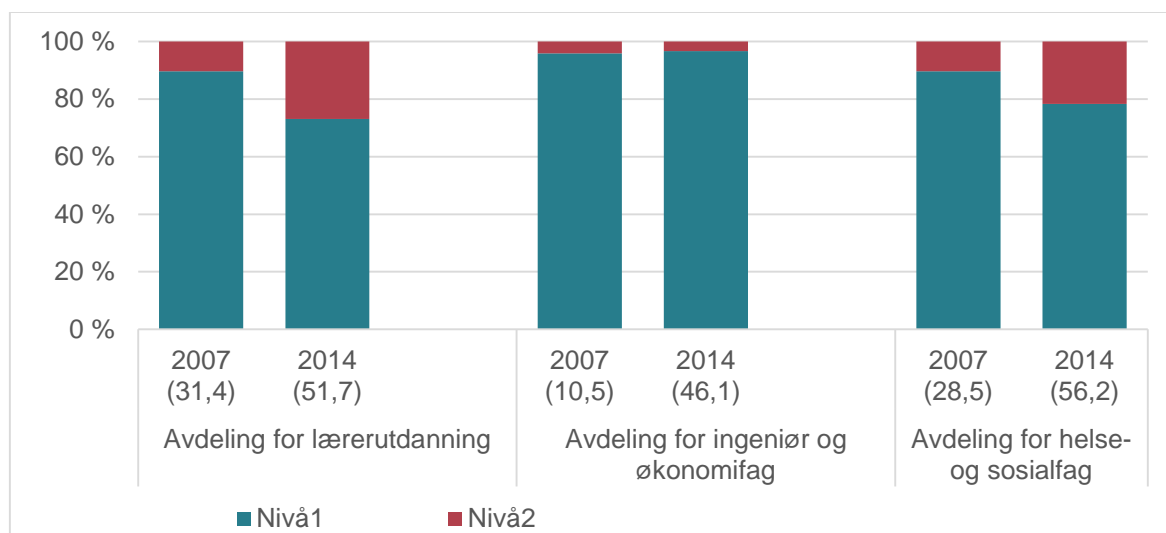


Kilde: DBH

To tredjedeler av artiklene ved HiB publiseres i periodika. Størst andel artikler i tidsskrifter publiseres ved AIØ, der hele 75,5% av publikasjoner er i form av periodika artikler. Ved AL er ca. halvparten av publikasjonene antologiartikler. Det er er få, tilnærmet ingen, monografier som publiseres ved høgskolen. AL er den avdelingen der andel publisert i antologier er størst, men dette har også blitt redusert over tid. Publisering i antologier er også noe som kjennetegner utdanningsforskning i Norge generelt, så andelene ved AL kan også kobles til de faglige tradisjonene i Norge (Gunnnes and Rørstad 2015).

Det finnes også noe variasjon i andel publikasjoner på nivå 2. Både ved AL og AHS har andelen økt betydelig siden 2007, ved begge av avdelingene har andel nivå2 publikasjoner mer enn fordoblet siden 2007. AIØ her står litt ut, da andel publikasjoner på nivå2 er forholdsvis uendret. Dette kan imidlertid også være knyttet til fordelinger av tidsskrifter mellom nivåer på de enkelte fagfelt.

Figur 13 Publikasjonspoeng i 2007 og 2014 etter avdeling og nivå



Kilde: DBH

2.3.4 Samarbeid på tvers av avdelinger

Strategiplanen ved HiB har som et eksplisitt mål å styrke helhetlig utvikling av organisasjonen. Blant annet sier strategiplanen at: «Høgskolen skal utvikle en helhetlig organisasjon på Kronstad, der samlokaliseringen skal styrke faglige samarbeid på tvers av utdanningene.»

Det er tydelig at både ledere og ansatte er oppmerksomme på dette med tverrfaglig samarbeid. Imidlertid er det også en bevissthet rundt at samarbeidet må være faglig begrunnet og at det ikke må være i gang satt kun fordi man ønsker mer samarbeid på tvers. Omsorgsteknologi er et område som flere ganger løftes fram som et eksempel på et relevant og aktuelt og også velfungerende forskningssamarbeid på tvers av avdelingene. Det virker likevel å være en generell enighet om at det finnes flere faglige koblinger mellom avdelingene som kunne vært utnyttet mye bedre.

Prorektorene for utdanning og forskning har som en av hovedoppgavene å sikre helhetlig utvikling på tvers av avdelingene, og da Prodekan-rollen ble etablert i 2011 var ett av viktige målene å sikre samhandling tvers utdanningsområdene. Ett tiltak for å få til dette er at Prorektor for utdanning har egne møter med prodekaner for utdanning i utdanningsutvalget.

Det arrangeres FoU dager og utdanningskonferanse for de ansatte med det formål å utveksle erfaringer og kompetanse. Det har vært forholdsvis få læringsarenaer mellom de ulike avdelingene, men det har vært noe mer etter samlokaliseringen, f.eks. forskningsfrokost, arrangement i regi av biblioteket og lignende. Det nevnes at FoU dagene neste gang vil ha fokus på diskusjoner på tvers av avdelingene, der tanken er at man ved å lage små diskusjonsgrupper med ansatte fra ulike avdelinger kan skape faglig nysgjerrighet tvers.

I strategiplanen er den nye campus på Kronstad fremhevet som et viktig virkemiddel for å få til mer samarbeid på tvers av avdelingene og også instituttene. Dog er det delte meninger om hvorvidt ny campus faktisk har tilrettelagt for mer samarbeid. Noen fremhever at avstandene er blitt mindre etter samlokaliseringen (noe de jo også er – rent fysisk eller geografisk). Imidlertid er det flere som nevner at selv om man er i samme bygg er det fortsatt til dels store avstander mellom ulike avdelinger. Disse avstandene kan være betinget av andre forhold enn den geografiske avstanden, f.eks. nevnes den fysiske utformingen av Kronstadbygget som en utfordring. Det er generelt mindre plass (f.eks. ikke tilstrekkelig med lesesalsplasser for studentene og ikke store nok øvingslokaler for helsefagene), og det finnes få møteplasser for de ansatte hvor den uformelle kontakten kan opprettholdes og skapes. Den uformelle kontakten fremheves som en av de viktigste forutsetningene for det mer formelle samarbeidet.

2.3.5 Egenvurdering fra avdelingene

Som bakgrunn for mandatet for egenevalueringene skrev høgskoledirektøren at «vurderingene må knyttes til de endringer som ble besluttet sist, og til en vurdering om dagens organisering er hensiktsmessig i forhold til fremtidens utfordringer». Videre het det at man også må «berøre mer strategiske vurderinger om hvordan høgskolen best mulig kan nå sine fremtidige overordna mål. Perspektiver på hvilke fremtidige strategiske utfordringer den enkelte avdeling har, må også legges til grunn når en foreslår eventuelle endringer i understrukturen».

Mandatet for arbeidet med internevaluering og vurdering av understruktur i avdelingene skulle dermed omfatte følgende 9 punkter:

1. Kort vurdere om målet med tidligere endringer er oppfylt. Hva har fungert bra, hva kan gjøres bedre.
2. Evaluering og vurdering av understruktur skal omfatte hele avdelingens virksomhet inkludert fagnær avdelingsadministrasjon.

3. Evaluering og vurdering skal omfatte kompetansenivå og størrelse på fagmiljøene i institutter/programmer på seksjoner og i sentre.
4. I lys av de faglige strategiene som høgskolen har, vurdere om avdelingen har en faglig understruktur som fasiliterer disse, og eventuelt foreslå en understruktur som bidrar til bedre utvikling av kvalitet i utdanning og forskning, integrasjon mellom disse og utvikling av robuste fagmiljø. I denne sammenheng er det naturlig å ha et framtidssbikk og tenke på hvor høgskolen ønsker å være om 5-10 år, og hva som skal til for å komme dit.
5. Foreslå en understruktur som styrker mulighetene for samhandling med samfunns- og næringsliv og øke ekstern inntjening.
6. Hvordan sikre en enhetlig organisering der den delegerte arbeidsgiverrollen kan ivareta sentrale ansvarsområder som personalforvaltning, ressursforvaltning og økonomisk ansvar på en slik måte at den best mulig understøtter de faglige strategiene og kvalitetsutviklingen.
7. Foreslå en understruktur som bidrar til å fremme faglig samarbeid innen og mellom avdelingene
8. Evaluering og vurdering kan omfatte samspillet med sentral ledelse og fellesadministrasjonen der dette er relevant
9. Vurdere om en ønsker å gå over til 'Fakultet' som navn på avdelingene

En gjennomgang av de tre egenevalueringene gir et overordnet positivt inntrykk av tingenes tilstand. De sentrale tallene ved de tre avdelingene viser vekst, både i antall studenter, førstestillingskompetanse og produksjon av publikasjonspoeng. Også regnskapstall viser generelt en positiv trend.

Avdeling for lærerutdanning har gjort en noe grundigere egenevaluering enn de to andre avdelingene. Og, de har også inkludert avdelingsadministrasjonen i evalueringen. Uttalelsen fra administrasjonen peker på en del av de samme utfordringene hva gjelder samarbeid med faglig ansatte, som kom frem gjennom våre intervjuer. Videre peker AL på utfordringer vedrørende bl.a. personalansvar, samt at det også stilles spørsmål ved roller og beslutningsmyndighet. Også Sentrene ved AL har uttalt seg i egenevalueringen og her reises mange av de spørsmål som dukket opp gjennom intervjuene – i hovedsak: hva skal sentrene egentlig være, og hvem skal de representere?

Avdeling for ingeniør- og økonomifag er positive i omtalen av seg selv på de fleste områder, men peker også på utfordringer – kanskje særlig i forhold til ekstern finansiering og utvikling av PhD-programmer. Videre bør avdelingen øke forskningsaktiviteten og også utnytte Senter for nyskaping bedre. AIØ mener at en ny understruktur bør adressere disse utfordringene samtidig som avdelingens fordeler ikke berøres. Videre må man tenke nøye gjennom hva som er mest tjenlig for å nå HiBs overordnede mål om universitetsstatus.

Egenevalueringene er opptatt av at faglig robusthet ivaretas, og AIØ ser for seg forskergrupper og PhD-program på tvers av instituttene, i tillegg til et PhD-program på tvers av høgskolen. AIØ er godt fornøyd med dages instituttstruktur og de er også fornøyd med størrelsen på instituttene. Størrelsen mener de er spesielt gunstig i forhold til faglig ledelse og personaloppfølging. Som gjennom intervjuene fremheves grepet avdelingen har gjort med å plassere lønnsbudsjettet på avdelingsnivå.

Avdeling for Helse- og sosialfag peker spesielt på en viktig utfordring de har – understrukturen ved instituttene. Desto større institutter, desto viktigere med en tydelig og klar struktur også under instituttnivå. Gjennom intervjuene kom nettopp dette frem. AHS er også opptatt av å gjenoppta arbeidet med å utvikle et PhD-program. Avdelingen fremhever mye samarbeid på tvers av avdelingen – både hva gjelder forskning og utdanning. De er også involvert i tre studietilbud som går på tvers av avdelingene: omsorgsteknologi, HMS og folkehelse. På tross av dette er man også i denne

evalueringen opptatt av å fremheve et ønske om enda mer, strukturert samarbeid på tvers av høgskolen.

Alle avdelingene er opptatt utfordringene mot administrasjonen, i hovedsak gjelder dette fellesadministrasjonen, men også til en viss grad avdelingsadministrasjonene. Siden disse tingene også kom opp med stor tydelighet i intervjuene, er det sannsynligvis her noe for HiB å se nærmere på.

2.4 Faglig organisering i kontekst

Mandatet til NIFU er å evaluere den faglige organiseringen ved HiB. Gjennom datainnsamling har det imidlertid kommet opp temaer som enten direkte eller indirekte påvirker den faglige organiseringen.

Et sentralt og gjennomgående tema her er universitetsambisjonen. Andre temaer som kom opp i datamaterialet er sentrenes funksjon som strategiske virkemidler, styring og ledelse, eksterne føringer som påvirker faglig utvikling, betydningen av administrasjon, kommunikasjon i organisasjonen, samt hensyn knyttet til samlokalisering.

2.4.1 Universitetsambisjonen

På tvers av de ulike avdelingene mener de fleste vi snakket med at det ikke nødvendigvis er understrukturen som legger hindringer på veien mot universitetsstatus. Det kan virke som om det er en viss ambivalens rundt universitetsambisjonen. Samlet sett virker det imidlertid som at universitetsambisjonen er noe som anses som en nødvendighet grunnet endringer i hele sektoren, og det virker som om ambisjonen tross denne ambivalensen er forholdsvis godt forankret i organisasjonen. Imidlertid er det tilbakevendende hos respondentene at tidslinjen er urealistisk, særlig p.g.a. nåværende oppnådde resultater og at mange mener at høgskolen derfor har et stykke vei igjen å gå.

Det er tilsynelatende en generell enighet om at HiB på sikt bør bli et universitet. Imidlertid opplever noen av de ansatte at de i liten grad får være med å påvirke de strategiske avgjørelsene, og en opplevelse av at flere viktige avgjørelser, som har betydning for de ansattes arbeidshverdag, blitt tatt ovenfra og ned vil kunne skape misnøye blant de ansatte.

Videre kom det frem en bekymring for at betydningen av praksisfeltet for de ulike utdanningene (både hva gjelder ansatte og studenter) forsvinner med økt fokus på forskningsproduksjon.

Universitetsambisjonen har bidratt til økt press på utvikling av doktorgradsutdanninger, og flere av dem vi snakket med føler at denne virksomheten «stjeler» ressurser fra bachelorutdanningene – som jo i stor grad er det som høgskolen lever av. Det er gjennomgående enighet om at dersom HiB skulle bli et universitet er det viktig å opprettholde profesjonsprofilen, og dermed fremstå som et såkalt profesjonsuniversitet.

Det nevnes ofte at ansatte har et sterkt profesjons- og praksisfokus der forskningen vurderes ut ifra et nytteperspektiv – og det er viktig at den enkeltes faglige engasjement (både hva gjelder undervisning og forskning) ikke forsvinner på bekostning av økte krav til forskningsproduksjon.

Andre, typiske bekymringer knyttet til universitetsambisjonen er hvorvidt det sterke fokuset på å oppnå en høyere andel ansatte med førstekompetanse ved høgskolen etter hvert vil danne et såkalt A og B-lag blant de faglig ansatte ved høgskolen.

Selv om vi oppfattet en del bekymringer og uro knyttet til ambisjonen om å bli et universitet, kom det også opp flere positive synspunkter relatert til denne ambisjonen, i hovedsak dreier dette seg om at ambisjonen bidrar til bedre kvalitet på hele høgskolens virksomhet.

2.4.2 Eksterne føringer

Det er blant noen av de ansatte også en opplevelse av at NOKUTs krav til en viss grad styrer masterutdanningenes faglige profiler og dermed også den faglige utviklingen ved HiB, da masterprogrammene gjerne utvikles i sammenheng med mer generell strategisk faglig prioritering.

Ett av NOKUTs krav er at profilen på utdanningen er så spesifikk at den tydelig skiller seg fra andre, lignende utdanninger ved andre institusjoner. Eksempelvis løftes det ved AHS fram at man gjerne kunne tenkt seg en mastergrad med ulike spesialiseringer innenfor helse- og sosialfagene der studentene har en del av undervisningen felles og deretter spesialiserer seg faglig.

Ved AIØ ble det pekt på at føringene fra NOKUT har medført en viss dualisme i tilnærmingen til kvalitetsbegrepet – på den ene siden må man tilfredsstille NOKUTs krav og på den andre siden må man fokusere på kvalitet.

2.4.3 Sentrenes funksjon som strategiske satsingsområder

De seks sentrene blir i liten grad framhevet under intervjuene (bortsett fra der det er naturlig eller når vi spurte eksplisitt om sentrene). Det kan skyldes av det at vi ikke snakket med de «rette» personene, eller at vi ikke stilte de rette spørsmålene. Det kan også skyldes at sentrene og deres virksomhet ikke er veldig langt fremme i de øvrige ansatte ved høgskolens bevissthet når høgskolens nåtid og fremtid diskuteres.

Sentrene er en meget viktig del av høgskolens faglige strategi. Hvert senter er ment å representere et av høgskolens satsningsområder. Imidlertid kan det virke som om sentrene har utviklet seg litt ulikt – selv om sentrenes mandat er *utdanning, FoU og formidling*, er det nok en mer tydelig forskningsfokus ved enkelte av sentrene og at disse anses som faglige «spydspisser» med hovedoppgave å utvikle forskningskompetanse. Det er noe ulik organisasjonsstruktur ved de ulike sentrene, og det er også betydelig variasjon i personalkapasiteten ved sentrene.

Det virker som om de fleste sentrene har god kontakt utad og at de driver formidling og kursing rettet mot eksterne i større grad enn ellers på høgskolen. Det blir imidlertid påpekt at det også kan være et poeng for sentrene å også rette fokuset innover i høgskolen. En av senterlederne peker dog at man savner at instituttene kommer med konkrete bestillinger til sentrene. Det nevnes at sentrene kanskje lever litt i sin egen verden – og at det er på godt og vondt.

Tanken bak sentrene er at de skal være avdelingsovergripende, men alle vi har snakket med er usikre på om det fungerer slik i praksis. Det ble også nevnt at de kanskje er mindre avdelingsovergripende nå enn før. Representanter fra de ulike avdelingene sitter i senterrådene ved de ulike sentrene, men det bør og kan gjøres mye mer for å bidra til at sentrene fungerer slik de er tenkt hva gjelder det avdelingsovergripende aspektet.

2.4.4 Styring og ledelse

Faglig organisering er også tett knyttet til måten faglige organisatoriske enheter opererer, styres, og ledes. Styring og ledelse er på mange måter det som «syr sammen» organisasjonen og sikrer helhet.

Utydelige og uavklarte roller er tema som går igjen i de fleste av intervjuene. Denne utydeligheten rundt roller og funksjoner nevnes også som en faktor som kan påvirke samarbeid og samhandling i negativ retning. Uavklarte roller vil også påvirke beslutningsprosessene i organisasjonen, og det kom tilbakemeldinger om at styringslinjene ikke alltid er like tydelige.

Blant mange av de ansatte vi snakket med er det en opplevelse av økt sentralisering og byråkratisering av beslutningsprosesser. Det er også en opplevelse at man som en motreaksjon på økt byråkratisering heller i stor grad baserer seg på det uformelle nettverket når man ønsker å få noe gjort. Det ble imidlertid påpekt at byråkratisering også skaper transparente prosesser noe som er viktig i et miljø som i større og større grad skal preges av åpenhet.

Dekanene ble i noen av intervjuene beskrevet som flaskehalsen hva gjelder informasjonsflyt, og at dette er også et kjent problem ved HiB. Det er et ønske fra de ansatte vi snakket med om at lederne fra og med dekannivå og oppover i større grad også må rette blikket nedover og innover mot organisasjonens kjerne – undervisningen. F.eks. ble det pekt på at studiekoordinator og utdanningsledere (ved AHS) i større grad må tas med på lag, og deres synspunkter må tas hensyn til når det gjelder bl.a. integrering av utdanning og forskning. I tillegg er det flere utfordringer knyttet til utdanningslederrollen, som bør plasseres på kartet.

De ulike lederrollene i understrukturen og utydeligheter rundt disse er også noe som opptar de vi snakket med. Det kan virke som om instituttleder-/programansvarlig-rollen og utdanningsleder-/seksjonsleder-rollen til en viss grad glir over i hverandre. Det blir ofte utydelig for de ansatte hvem de skal henvende seg til med hva. Det kan også oppleves som frustrerende for lederne på de laveste nivåene at de «får» ansvar for noe de egentlig ikke har ansvaret for – f.eks. personalansvar. Noe som igjen kan henge sammen med antallet ansatte den enkelte institutt- eller programansvarlig skal ha personalansvar for. På spørsmål om det finnes en stillingsinstruks for utdanningslederfunksjonen var svaret at «nei, det gjør det sannsynligvis ikke». Ut i fra det vi lærte gjennom intervjuene kan det hende at HiB har noe å hente på en grundig gjennomgang av de ulike lederrollene i understrukturen.

For ledere med personalansvar ble også antallet ansatte man skal følge opp problematisert. Ved enkelte institutt/program vil antallet ansatte bli for stort for en enkelt leder å følge opp på en forsvarlig måte. Dette vil f.eks. også kunne gå ut over muligheten til å ta strategiske hensyn med tanke på kompetanseutvikling hos de ansatte. Hva gjelder diskusjonen rundt en understruktur bestående av større institutter, er dette en problemstilling også den øvre ledelsen må forholde seg til. Instituttlederne må også ha tid og mulighet til å utføre strategisk ledelse ved sin enhet, en enhet som kanskje er den viktigste av dem alle.

2.4.5 Administrasjon som støtte eller hindring

Selv om organiseringen av administrasjonen ved høgskolen er på siden av denne utredningen, er det vanskelig å komme utenom denne delen av institusjonen. Hvordan den administrative organisasjonen fungerer ved siden av og i samspill med den faglige organiseringen kan ha stor betydning for høgskolens endringskapasitet. Dersom det er forhold i organisasjonsstrukturen som skaper frustrasjon blant de ansatte, vil det igjen medføre uro – noe som med stor sannsynlighet vil ha en negativ innvirkning på organisasjonens evne til å foreta endringer.

Det har vært store endringer i organiseringen av administrasjonen ved høgskolen, noe som også preger de faglige enhetene og hvordan disse fungerer. Der hvor man tidligere hadde administrativ støtte dedikert den enkelte avdeling, er noen av disse administrative funksjonene flyttet «opp» til den nye Fellesadministrasjonen. Det er et uttalt ønske om mer administrativ støtte (en form for sekretærfunksjon), i hovedsak på instituttnivå. Ved instituttene ved AIØ har man imidlertid en studiekoordinator. Det er dog ikke helt tydelig hva denne funksjonen skal bestå i og det ble også stilt spørsmål ved andelen administrative oppgaver som inngår i denne stillingsfunksjonen.

Fellesadministrasjonen jobber inn mot avdelingene. Mye av frustrasjonen som kom til syne gjennom intervjuene med de faglig ansatte, både i forhold til avdelingsadministrasjonen, men i hovedsak knyttet til samarbeidet med Fellesadministrasjonen gjaldt uklarheter rundt *hvem* i FA har ansvaret for *hva*. *Hvem* skal man henvende seg til når man ønsker å få løst en oppgave eller tatt en avgjørelse. *Hvem* er det som kjenner *min* utdanning og som skjønner *mine* behov. Det er også en opplevelse blant de faglig ansatte som vi snakket med at det ikke er samsvar mellom hvem som *har* ansvar og hvem som *tar* ansvar. Dog fremheves det at ansvaret er tydelig plassert i organisasjonsstrukturen. De administrativt ansatte er klar over at de faglige ansatte syns det er vanskelig å finne frem til rett person.

Flere av de faglige ansatte opplever her at det i stor grad er tilfeldig hvem som behandler deres henvendelser og dermed er det alltid usikkerhet knyttet til hvorvidt vedkommende saksbehandler har

god nok kunnskap om akkurat den utdanningen henvendelsen gjelder. De faglige ansatte er innforstått med at dette selvfølgelig ikke handler om «vond vilje» fra saksbehandlerens side, det handler stort sett bare om lite kunnskap om de enkelte faglige aktivitetene ved høgskolen. Det virker som om noe av den samme problematikken kan gjøre seg gjeldende også i samarbeid med avdelingsadministrasjonen.

Men denne problematikken går dog begge veier. De ansatte ved Fellesadministrasjonen skal forholde seg til tre avdelinger med ulik organisering, og dette har innvirkning på hvordan administrasjonen fungerer inn mot avdelingene. Både faglig og administrativt ansatte mente at den administrative organisasjonen fremdeles er litt umoden etter de omfattende endringene, og at det kan være verdt å gi den litt mer tid til å få «satt seg» ordentlig. Men det stilles selvfølgelig spørsmål, fra alle hold, om hvor effektiv sentraliseringen av det meste av administrasjonen faktisk har vært.

Hva gjelder administrativ støtte på institutt-/programnivå så er det gjennomgående i stort sett alle intervjuene at både lederne på dette nivået (og også ledere på nivået under) og de faglig ansatte gir uttrykk for at de synes de bruker alt for mye tid på såkalte «brannslukkingsoppgaver». For de med lederfunksjoner stjeler slike oppgaver tid fra det mer strategiske lederansvaret.

Blant de faglig ansatte var det en generell følelse av at de bruker for mye tid på forholdsvis enkle, men altså tidkrevende administrative oppgaver. F.eks. ble det i flere av intervjuene nevnt at når en faglig ansatt får eksternt besøk som ankommer Kronstad med bil, så må den ansatte løpe ned i garasjen for å både åpne opp for innkjøring og så løpe ned for å åpne opp for utkjøring. Dette er for øvrig ikke en ukjent problemstilling ved høyere utdanningsinstitusjoner og NIFU registrerte akkurat det samme ved Høgskolen i Oslo og Akershus. I ettertid har HiOA valgt å øke den administrative støtten på instituttnivå.

For å bedre kunnskapen om hverandres oppgaver og for å bedre dialogen ble det foreslått å etablere flere (formelle) møteplasser for faglige ansatte og (først og fremst) administrativt ansatte på avdelingsnivå.

2.4.6 Kommunikasjon og samarbeid

Samarbeid fordrer kommunikasjon og et godt samarbeid fordrer en god kommunikasjonsflyt. Både hva gjelder kommunikasjon og samarbeid, og hva gjelder mer generell informasjonsflyt har høgskolen, i likhet med de fleste andre tilsvarende institusjoner, mange utfordringer og et stort forbedringspotensial.

På individnivå eller gruppenivå er det først og fremst de faglige felles interessene som bidrar til god kommunikasjon og godt samarbeid internt i avdelingene og på tvers av avdelinger. Det vil være viktig å legge til rette for at denne kommunikasjonen kan finne sted uten de store anstrengelser. En utfordring i så måte er altså den nye bygget på Kronstad.

Kanskje er mangelfull, *fysisk* tilrettelegging for god internkommunikasjon er grunnen til at enkelte ansatte nærmest anser samarbeid med andre institusjoner som enklere (f.eks. klyngesamarbeid med UiB). Imidlertid kan det jo også tenkes at samarbeid med f.eks. UiB også i noen tilfeller kan oppleves som mer relevant enn samarbeid internt ved Høgskolen.

Tidligere i rapporten har vi også kommentert oppfatning av at høgskolesentrene bidrar til samarbeid og kommunikasjon på tvers av avdelingene ikke fungerer optimalt. Også sentrene vender i stor grad fokuset utover istedenfor innover i høgskolen. Det ble sagt at høgskolesentrene kanskje ikke helt har funnet sin form enda, og at man fremdeles er nødt til å gi dem tid.

Generelt oppleves deler av kommunikasjonen med studentene som både utfordrende og meget tidkrevende. Inntrykket er at studentene først henvender seg til Fellesadministrasjonen og at man der ikke kan hjelpe studentene. Dermed henvender studentene seg til fagpersonalet og utdanningsleder. Særlig gjelder dette ved studiestart.

På et enda mer overordnet plan ble det pekt på at man burde bruke både intranettsidene og også høgskolens nettsider i større grad. Kanskje først og fremst for å bygge merkevaren som HiB og utdanningene faktisk representerer.

2.4.7 Samlokalisering, geografi og logistikk

Bygget på Kronstad vekker begeistring, men byr også på noen utfordringer. Enhetene som tilhører de ulike avdelingene sitter ikke nødvendigvis samlet, men er plassert på steder i bygget. Det betyr at samlokalisering i noen tilfeller ikke har gjort avstanden mellom enheter og enkeltmennesker, mindre.

Videre er det ikke heldig at en betydelig del av høgskolen fremdeles er i Møllendalsveien, og særlig de ansatte som har arbeidstedet sitt der, fremhever dette. Det aller meste av møteaktivitet og undervisning foregår på Kronstad. Det er også lite studentaktivitet i Møllendalsveien og campus Møllendalsveien blir mindre attraktiv enn det nye bygget på Kronstad. På spørsmål om hvilke prinsipper som ble brukt for å splitte opp de ulike avdelingene får vi ikke noe godt svar. Det kan virke som om i alle fall dem vi snakket med ikke vet hva tanken bak er.

Ved å samle de administrative funksjonene fysisk, på ett sted, i en Fellesadministrasjon mener våre intervjuobjekter at Fellesadministrasjonen er plassert for langt unna det miljøet de skal betjene. Det er gjennomgående i flere intervjuer at man opplever at fysiske avstander har betydning for organisering.

2.5 Oppsummering

Både gjennom intervjuene vi har gjennomført og også gjennom rapporteringen fra egevalueringene som avdelingene selv utførte, finner vi lite som tyder på at det ved Høgskolen i Bergen er en direkte kobling mellom organisering av den faglige understrukturen og hvorvidt høgskolen når og har nådd sine mål, eller ikke. Det kan altså virke som om det ikke nødvendigvis er den faglige organiseringen som per i dag skaper de største utfordringene med hensyn til høgskolens ambisjoner.

God kommunikasjonsflyt ved større organisasjoner er en stor utfordring. Ved høyere utdanningsinstitusjoner er dette tilbakevendende (Lekve et.al. 2014). Spesielt dekanivået oppleves som en flaskehals – og dette gjelder også ved Høgskolen i Bergen. Med enhetlig ledelse er det mye informasjon som skal gjennom dekanen – både opp og ned i systemet. En forsiktig konklusjon basert på inntrykkene fra intervjuene kan kanskje være at både dekanrollen og også instituttlederrollen bør styrkes, antageligvis ved hjelp av mer administrativ støtte. Det er også mye som tyder på at lederrollene, personalansvar, strategisk kapasitet er nøkkelord som behøver mer oppmerksomhet.

For de faglige ansatte er det også mye frustrasjon knyttet til kontakten med Fellesadministrasjonen, der det beskrives betydelige problemer med kommunikasjonsflyt mellom de faglig og administrativt ansatte. Enkelte dedikerte ansatte i administrasjonen kan kanskje være en tilnærming, selv om en slik løsning fort kan bli sårbar i forhold til sykdom eller utskifting av personell.

Vi opplevde også at det er en viss ulik dynamikk internt ved de tre ulike avdelingene – en form for kulturforskjell, kanskje til en viss grad betinget av fag- og profesjonstilhørighet. Dette er et tema vi ikke skal gå dypere inn i, men likevel interessant å merke seg at eksisterende forskning peker på at høyere utdanning representerer en sektor som ikke egner seg spesielt godt for en stor grad av standardisering siden ulike *faglige* kulturer og normer er sentrale for identitet (Becher and Trowler 2001; Stensaker et al. 2012). På den måten møter rasjonaliseringsprosessene i sektoren ofte motstand da de oppleves som styrt av en mer administrativ logikk.

Temaene som i hovedsak løftes frem gjennom intervjuene er behov for administrativ støtte på institutt-/programnivå, ledelse og lederroller, beslutningsprosesser og kommunikasjonslinjer samt spørsmål rundt strategisk utvikling og prioriteringer. Noe av dette har selvfølgelig også sammenheng med den faglige organiseringen, og ulikheter som finnes i de ulike avdelingene.

Hvorvidt man kan klare å komme disse utfordringene i møte ved å kun gjøre endringer i den faglige understrukturen er nok noe usikkert. Hva gjelder utydelige kommunikasjonslinjer og beslutningsprosesser ble det også påpekt at mye av begrunnelsen for dette ligger i den hybride styringsmodellen HiB har valgt, med todelt ledelse på institusjonsnivå og enhetlig ledelse fra og med avdelingsnivå.

3 Erfaringer ved andre læresteder

I utlysningsteksten fra HiB etterspørres også sammenligninger og erfaringer fra andre læresteder. Vi ser det som sentralt at eventuelle alternative modeller/justeringer tar hensyn til HiBs ønske om å etablere seg som et profesjonsuniversitet, og ikke som et tradisjonelt breddeuniversitet. Dermed vil også en sammenligning med Høgskolen i Oslo og Akershus være spesielt relevant, i.o.m. at denne høgskolen har den samme ambisjonen innen omtrent samme tidsperspektiv. Videre kan UiS og UiA ses som relevante eksempler fordi dette er høgskoler som har oppnådd universitetsstatus allerede.

Det er imidlertid viktig å påpeke at eventuelle modeller for organisering som HiB måtte finne interessant, også må tilpasses de særegne aspektene ved HiB.

3.1 HiB i kontekst

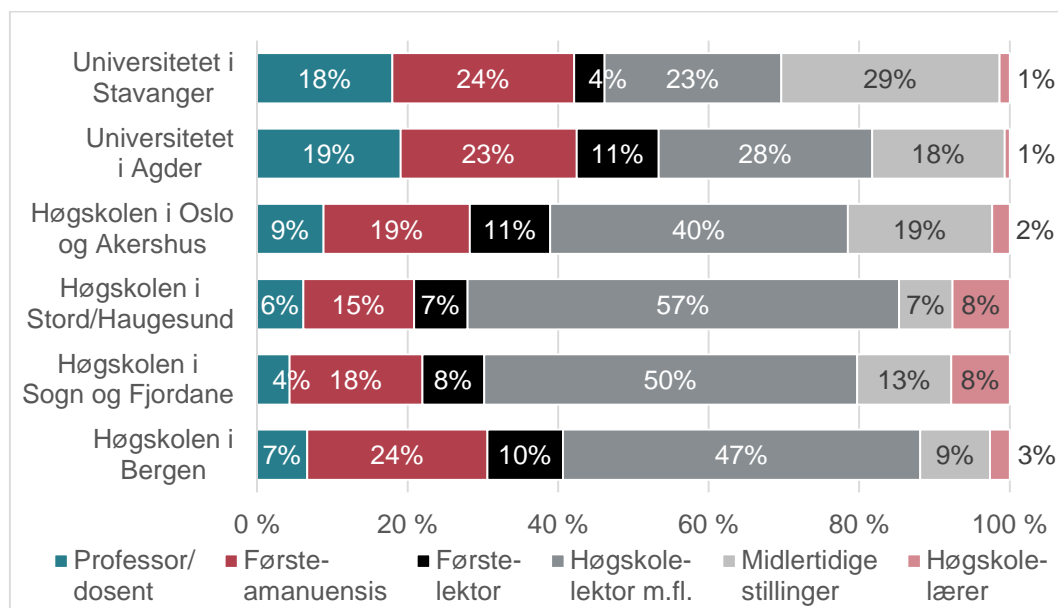
Det kan være nyttig og også interessant for HiB å se hvor man befinner seg i landskapet sammenlignet med andre institusjoner. Vi har her valgt å sammenligne HiB med utvalgte institusjoner etter Stillingsstruktur.

3.1.1 *Stillingsstruktur ved andre høyere utdanningsinstitusjoner i Norge*

Vi så i kapittel 2.3 at 41 prosent av det faglige personalet ved Høgskolen i Bergen var tilsatt i førstestilling i 2014, og at sju prosent var professorer.

I figur 11 sammenligner vi Høgskolen i Bergen med seks andre læresteder. Universitetet i Stavanger og Universitetet i Agder har en noe høyere andel ansatte i førstestilling enn de statlige høgskolene, henholdsvis 46 og 53 prosent, mens de statlige høgskolene i utvalget har mellom 28 og 41 prosent av de faglig ansatte i førstestilling. Her skiller Høgskolen i Bergen og Høgskolen i Oslo og Akershus seg fra Høgskolen i Sogn og Fjordane og Høgskolen i Stord/Haugesund med en betydelig andel flere faglig tilsatte i førstestilling. HiOA er landets største statlige høgskole med 1200 faglig tilsatte i 2014, mens HiB var nest størst med 540 ansatte i faglige stillinger. Tilsvarende hadde HiSF 230 faglig ansatte og HSH 210, og begge var dermed blant de middels store statlige høgskolene.

Figur 14 Stillingsstruktur¹ ved utvalgte norske læresteder i 2014¹.



¹Høgskolelektor m.fl. omfatter også faglige ledere, det vil si dekaner og instituttledere, samt amanuenser. Midlertidige stillinger omfatter doktorgradsstipendiater, forskere tilsatt på prosjekt og eksternt finansierte stillinger, samt vitenskapelige assistenter.

¹Foreløpige tall.

Kilde: NIFU

Universitetet i Agder hadde den høyeste andelen professorer, 19 prosent, fulgt av Universitetet i Stavanger med 18 prosent. HiOA har en høyere andel professorer enn HiB, mens HiB har høyest andel førsteamanuenser. HSH har en nesten like høy andel professorer som HiB, mens HiSF kun har 4 prosent professorer blant det faglige personalet.

Ser vi på de midlertidige stillingene, som primært dreier seg om doktorgradsstipendiater, forskere tilsatt på prosjekt og eksternt finansierte stillinger, har Universitetet i Stavanger den høyeste andelen. HiOA hadde den nest høyeste andelen i midlertidig stilling, fulgt av Universitetet i Agder og HiSF. Både HiB og HiOA har ph.d-programmer, og dermed egne stipendiater på disse, mens HiSF og HSH ikke har forskerutdanning.

HiSF og HSH skiller seg fra de øvrige lærestedene ved å ha betydelig høyere andel høgskolelærere blant det faglige personalet. Imidlertid er det færre ansatte ved disse to institusjonene, slik at antallet personer i denne stillingen er om lag det samme både ved HiSF, HSH og HiB.

3.2 Faglig organisering ved utvalgte læresteder

Under følger en kort gjennomgang av faglig organisering ved læresteder HiB selv har oppgitt som spesielt interessante å se nærmere på: Høgskolen i Oslo og Akershus, Universitetet i Tromsø, Universitetet i Agder og Universitetet i Stavanger.

3.2.1 Høgskolen i Oslo og Akershus

NIFU gjorde i 2014 en større evaluering av ledelse og organisasjonsdesign ved HiOA (Elken and Røsdal 2015; Lekve et al. 2014b; Lekve et al. 2014c). Høgskolen i Oslo og Akershus er Norges største høgskole med nærmere 17 500 studenter og nesten 1 900 tilsatte. I likhet med HiB har også HiOA en ambisjon om å oppnå universitetsstatus i løpet av de nærmeste 5 -10 årene, og evalueringen NIFU gjorde var en del av arbeidet rettet mot denne ambisjonen. Viktig her er at både HiOA og HiB ønsker å være et annerledes universitet, ulikt de såkalte breddeuniversitetene. HiOA valgte tilslutt å bruke begrepet *profesjonsuniversitet* og HiB har tatt det samme begrepet i bruk. For øvrig har HiOA og

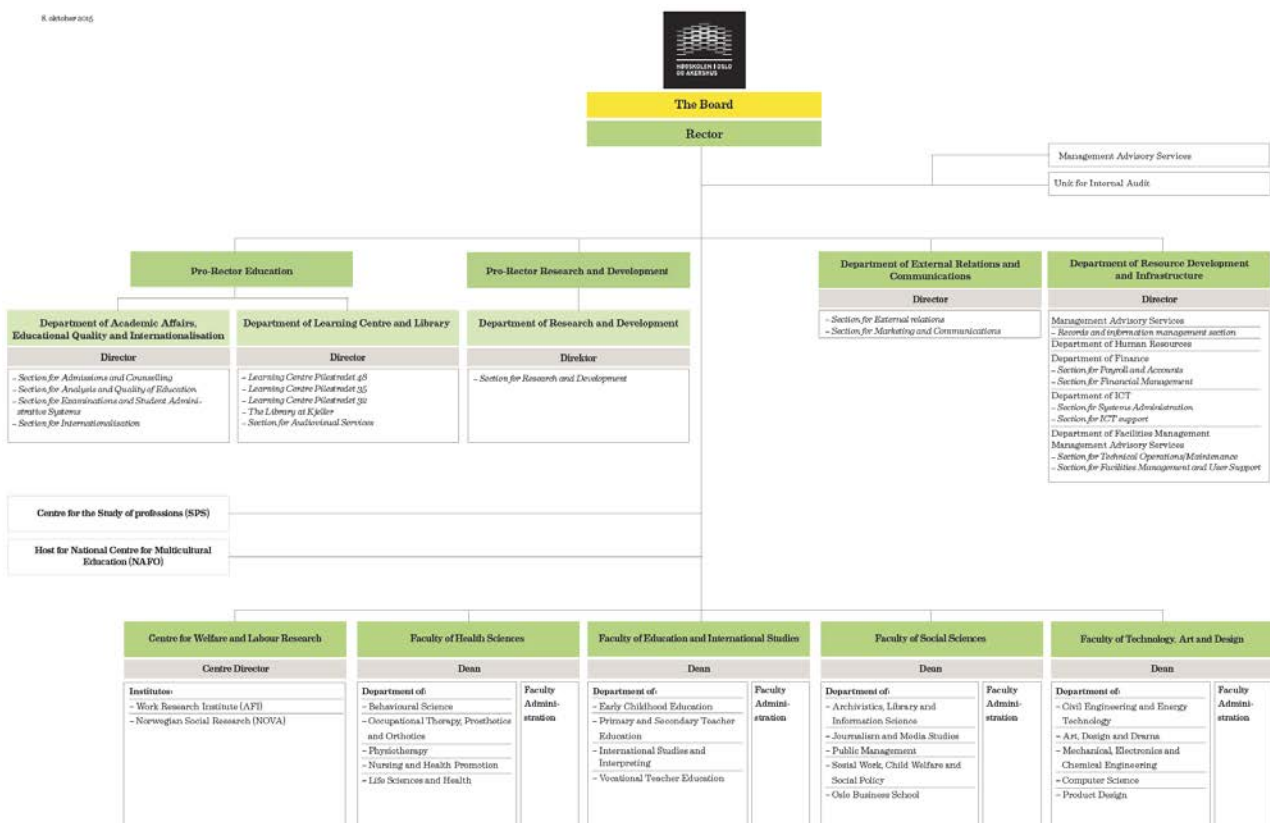
HiB en ganske lik profil og utdanner yrkesutøvere innenfor de samme profesjonene. Videre har også HiOA i likhet med HiB virksomheten sin fordelt over flere campuser.

Da NIFU gjorde evalueringen av HiOA registrerte vi flere innebyggede spenninger i målstrukturen for HiOAs virksomhet. Disse spenningene gikk langs flere dimensjoner, men alle var relatert til forholdet mellom en akademisk orientering og en mer yrkesrettet profesjonsorientering. Flere av disse spenningene finner vi igjen ved HiB:

- Universitetssatsing versus utvikling av en profesjonshøgskole,
- Satsing på mastergrads- og doktorgradsprogrammene versus bachelorprogrammene/ Satsing på FoU versus undervisningsvirksomheten og
- Rekruttering av forskningskompetent personale versus personale med profesjonserfaring

I 2014 var HiOA organisert inn i 4 fakultet: Fakultet for helsefag, Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier, Fakultet for samfunnsfag og Fakultet for teknologi, kunst og design. Fordelt på de 4 fakultetene var til sammen 21 institutter. I tillegg kom tre faglige sentre: Senter for profesjonsstudier (SPS), Nasjonalt senter for flerkulturell opplæring (NAFO) (som HiOA er vertsinstusjon for) og Senter for velferds- og arbeidslivsforskning (med de to innfusjonerte forskningsinstituttene NOVA og AFI). Høgskolen var imidlertid enig med seg selv at den valgte organiseringen var en blåkopi av organiseringen ved de såkalte breddeuniversitetene.

Figur 15 HiOA organisasjonskart



Kilde: HiOA

Ved Fakultet for Helsefag var det i 2014 sju institutter av noe varierende størrelse, med institutt for sykepleie som det absolutt største med nesten 2 000 studenter og bortimot 160 ansatte. Det minste instituttet ved fakultetet var institutt for radiografi og tannteknikk med bortimot 190 studenter og i underkant av 30 tilsatte. I dag består fakultet for Helsefag av fem institutter, hvor institutt for sykepleie

og helsefremmende arbeid er det største med hele 3 000 studenter og institutt for ergoterapi og ortopediingeniørfag er det minste med 330 studenter og 26 ansatte. Ved de to minste instituttene ledes enheten av en instituttleder, mens ledelsen ved de større instituttene består av instituttleder og en eller flere studieledere.

Fakultet for Lærerutdanning og internasjonale studier hadde i 2014 ca. 4 000 studenter og 440 tilsatte. Fakultetet besto av fire institutter: Institutt for barnehagelærerutdanning, Institutt for grunnskole- og faglærerutdanning, Institutt for internasjonale studier og tolkeutdanning og Institutt for yrkesfaglærerutdanning. Institutt for internasjonale studier og tolkeutdanning var det minste instituttet med i underkant av 450 studenter og 35 ansatte. Det største instituttet var Institutt for grunnskole og faglærerutdanning, med i overkant av 1 550 studenter og 126 ansatte. Denne fordelingen gjelder fremdeles i 2015. Alle de fire instituttene ledes av en instituttleder og en eller flere studieledere. Bortsett fra institutt for yrkesfaglærerutdanningen er instituttene delt inn i fagseksjoner eller seksjoner som hver har sin leder.

Ved *fakultet for samfunnsfag* var det i 2014 3 300 studenter og i overkant av 260 ansatte fordelt på fem institutter. Størrelsen på de ulike instituttene var her muligens mer lik en for de to foregående fakultetene, selv om institutt for sosialfag var mer enn dobbelt så stort som institutt for journalistikk og mediefag. Denne inndelingen og disse størrelsesforholdene er de samme i dag. Hvert institutt ledes av en instituttleder, og det er kun institutt for sosialfag som også har studieledere.

Fakultet for teknologi, kunst og design var i 2014 det minste fakultetet ved HiOA og er fremdeles minst med 2 800 studenter og rundt 240 tilsatte. I 2014 var dette fakultetet organisert i fem institutter: Institutt for bygg- og energiteknikk, Institutt for estetiske fag, Institutt for informasjonsteknologi, Institutt for industriell utvikling og Institutt for produktdesign. Denne inndelingen gjelder også i 2015. Instituttene ledes alle av instituttleder, mens de ved institutt for estetiske fag også har ansatt to studieledere.

3.2.2 Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet

UiT er et typisk breddeuniversitet, og det nyeste av de fire opprinnelige universitetene i Norge. Imidlertid har to fusjoner de siste årene (med Høgskolen i Tromsø og Høgskolen i Finnmark) bidratt til et større profesjonsfokus ved universitetet, og de tilbyr nå tradisjonelle profesjonsutdanninger som lærerutdanning, ingeniørutdanning og sykepleier- samt andre helsefaglige utdanninger. I følge nettsidene til universitetet gjør dette at UiT er bedre rustet til å møte regionens kompetansebehov.

UiT mener at de har hevet kvaliteten på utdanningen i landsdelen ved å integrere klassiske universitetsfag med de tradisjonelle profesjonsfagene. Konkrete nyvinninger som er opprettet etter fusjonene er f.eks.:

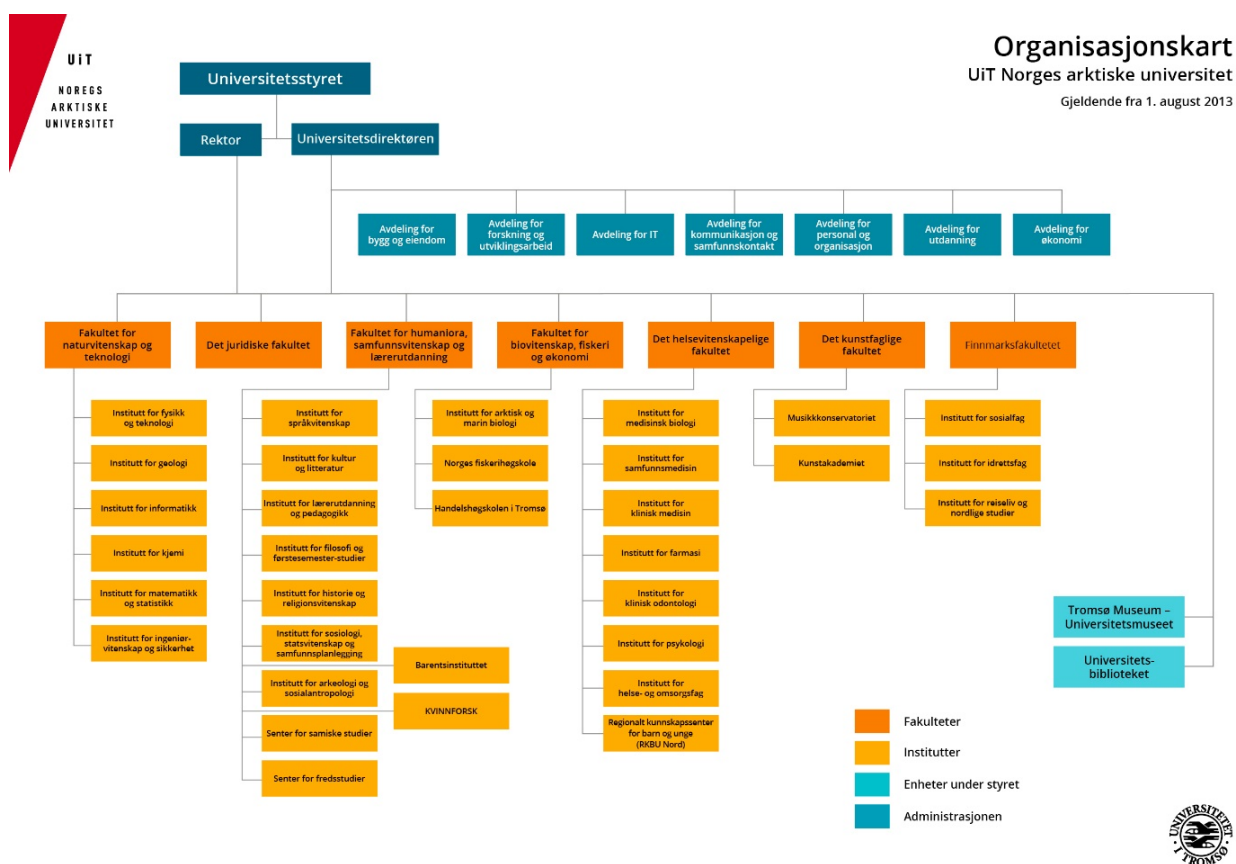
- Universitets-Norges eneste helsefaglige fakultet, der medisinske og helsefaglige utdanninger er integrert, bl.a. gjennom felles introduksjonskurs for alle de helserelaterte utdanningene våre, og gjennom en felles master i helsefag. NIFU gjorde 2013 en evaluering av den faglige strategiplanen for dette fakultetet og opparbeidet seg en god kjennskap organiseringen av dette fakultetet (Lekve et al. 2014a). Fakultetet har hatt betydelige utfordringer knyttet til fusjon av ulike faglige miljøer med ulik historie og ulike forutsetninger for å drive med forskning, undervisning og formidling. Evalueringen viste likevel at de ansatte ved det helsefaglige fakultetet oppfatter at organisasjonen er på riktig vei, og det samlede bildet var et fakultet med høy trivsel.
- Integrasjon av lærerutdanninger, fagdisipliner og pedagogiske utdanninger, bl.a. gjennom et 5-årig mastergradsprogram for utdanning av grunnskolelærere. Dette har lagt grunnlaget for at UiT sammen med UiO fikk Norges første senter for fremragende utdanning, ProTed.
- Integrasjon av naturvitenskap, teknologi og ingeniørfag, bl.a. gjennom nye mastergradsprogram innen samfunnssikkerhet

- Integrasjon av alle økonomi- og markedsutdanninger med vårt program i fiskerifag, noe som har resultert i etableringen av en handelshøgskole ved UiT med bred portefølje på bachelor- og masternivå (https://uit.no/om/art?p_document_id=339788&dim=179040).

Videre har fusjonsprosessene har også gjort UiT til et flercampus-universitet med aktivitet i Tromsø, Alta, Hammerfest, Bardufoss og Kirkenes.

Ved UiT er det i underkant av 9 500 studenter og i overkant av 2 500 ansatte. Disse er i hovedsak fordelt på sju fakultet av varierende størrelse og sammensetning: Det helsevitenskapelige fakultet, Det juridiske fakultet, Det kunstfaglige fakultet, Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi, Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Fakultet for naturvitenskap og teknologi og Finmarksfakultetet. I denne konteksten tenkte vi det var mest aktuelt å se litt nærmere på organiseringen av det *helsevitenskapelige fakultet* og *fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning*.

Figur 16 UiT organisasjonskart



Kilde: UiT

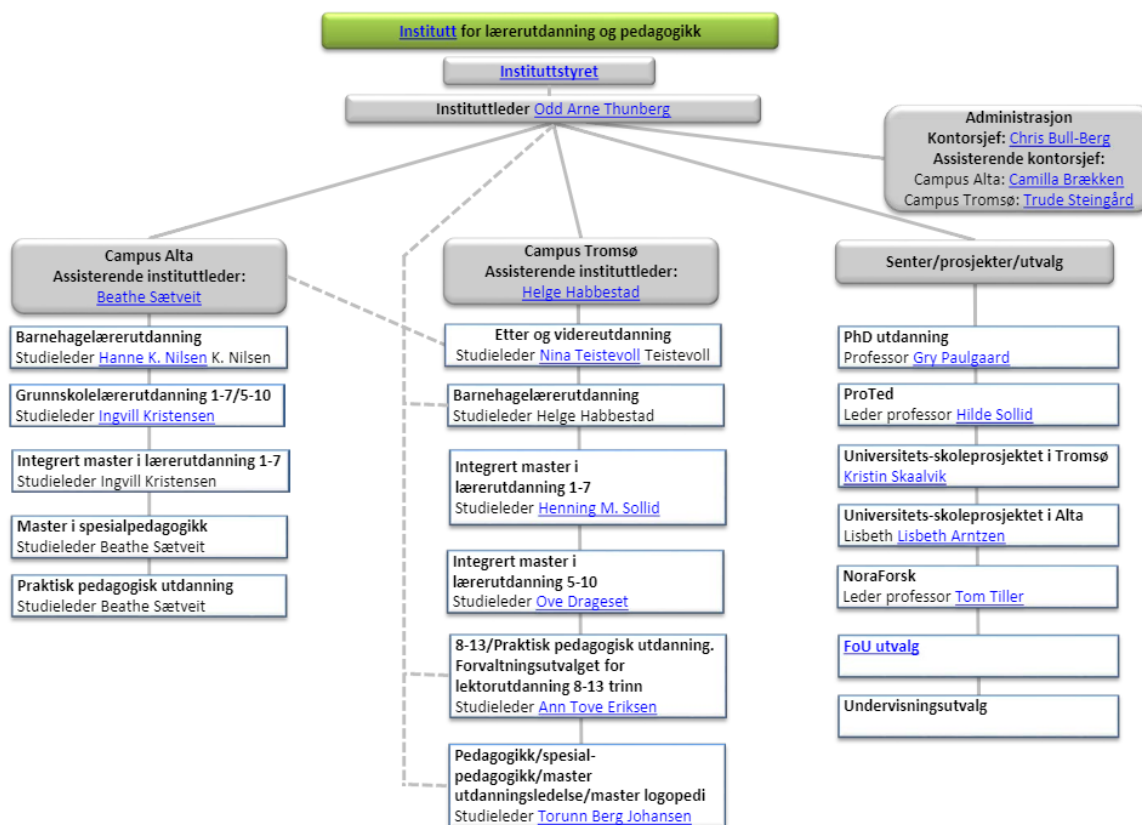
Det helsevitenskapelige fakultet består av sju institutter og ett senter: Institutt for medisinsk biologi, Institutt for klinisk medisin, Institutt for samfunnsmedisin, Institutt for farmasi, Institutt for klinisk odontologi, Institutt for psykologi, Institutt for helse- og omsorgsfag og Regionalt kunnskapssenter for barn og unge – Nord. I 2014 var det i overkant av 3 000 studenter ved fakultetet og flest studenter var det ved institutt for helse- og omsorgsfag med i overkant av 1 000 studenter. Færrest studenter var å finne ved institutt for klinisk medisin med 31 studenter og institutt for samfunnsmedisin med 58 studenter. Med andre ord stor variasjon i størrelsen på instituttene ved det helsevitenskapelige fakultet ved UiT.

Ved fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning er det i overkant av 3 300 studenter og disse er fordelt på følgende seks institutter: Institutt for språkvitenskap, Institutt for kultur og litteratur, Institutt for filosofi og førstesemesterstudier, Institutt for historie og religionsvitenskap, Institutt for sosiologi, statsvitenskap, samfunnsplanlegging, Institutt for arkeologi og sosialantropologi og Institutt for lærerutdanning og pedagogikk. I tillegg kommer fire sentre. Det absolutt største instituttet ved fakultetet er institutt for lærerutdanning og pedagogikk, med over 1 600 studenter. De øvrige instituttene har studenttall mellom 100 og 450 studenter. Fra DBH finner vi at det utføres nærmere 180 årsverk (totalt) av ansatte ved dette instituttet. Disse blir blant annet brukt til å drifte hele 16 forskningsgrupper.

Instituttets aktivitet er fordelt på to campuser. Instituttet har en instituttleder samt to assisterende instituttledere. Videre har 8 studieledere ansvaret for de 11 ulike utdanningsprogrammene.

Instituttet har også en ganske omfattende administrasjon knyttet til seg, bestående av kontorsjef, 2 ass. kontorsjef, studiekonsulenter, praksiskonsulenter og førstekonsulenter som jobber med eksamen, personal, økonomi, studiesaker og praksis for studentene.

Figur 17 UiT organisasjonskart - Institutt for lærerutdanning og pedagogikk



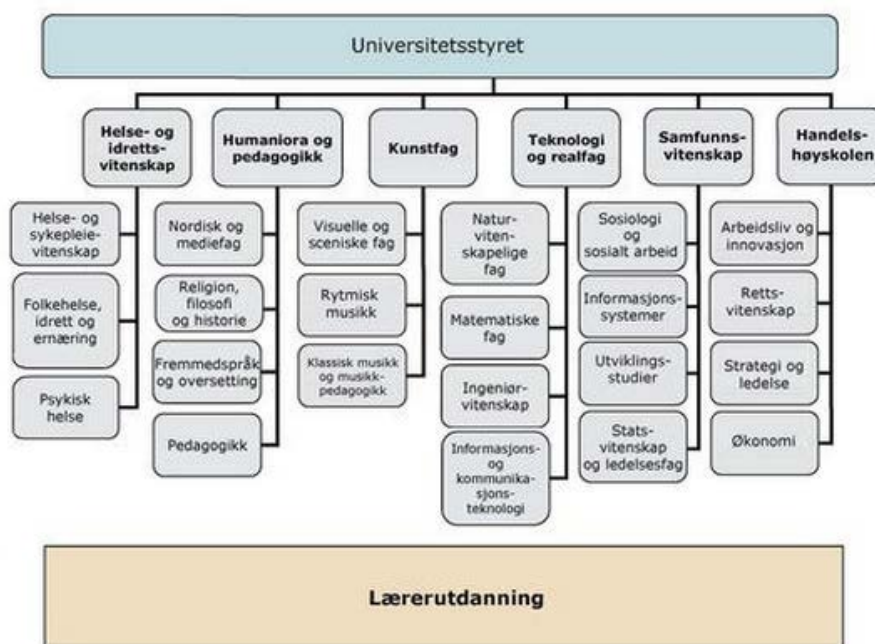
Kilde: UiT

3.2.3 Universitetet i Agder – UiA

Universitetet i Agder er et av de nye universitetene, og det kan være flere grunner til at det kan være aktuelt for HIB å se nærmere på UiA. UiA tilbyr de samme profesjonsutdanningene, de er en flercampusinstitusjon og de har oppnådd universitetsstatus (så tidlig som i 2007). Ved UiA er det til sammen ca. 11 000 studenter og totalt 1 100 ansatte. UiA har valgt å organisere virksomheten inn i fem fakultet, en handelshøyskole og en avdeling for lærerutdanning. De fem fakultetene er fakultet for helse- og idrettsvitenskap, fakultet for humaniora og pedagogikk, fakultet for kunsthøgskolen, fakultet for kunstfag, fakultet for samfunnsvitenskap og fakultet for teknologi og realfag.

Fakultet for teknologi og realfag er det største fakultetet med i overkant av 2 000 studenter. De øvrige enhetene (fakultet, handelshøyskole og avdeling for lærerutdanning) har studenttall fra i overkant av 1 400 til i overkant av 1 800, bortsett fra fakultet for kunsthøgskolen hvor studenttallet er på ca. 400. Institutt for helse- og sykepleievitenskap og institutt for ingeniørfag har godt over 1 000 studenter hver og er de største instituttene ved universitetet som sorterer inn under ett av fakultetene. Det er for øvrig stor forskjell på størrelsen på instituttene ved disse to fakultetene – fakultet for helse- og idrettsvitenskap og fakultet for teknologi og realfag.

Figur 18 UiA organisasjonskart



Handelshøyskolen ved universitetet i Agder består stort sett av ett institutt - nemlig Handelshøyskolen ved universitetet i Agder. Men det er også noen mindre institutter som sorterer inn under Handelshøyskolen: institutt for rettsvitenskap, institutt for arbeidsliv og innovasjon, institutt for strategi og ledelse og institutt for økonomi.

Avdeling for lærerutdanning har over 1 500 studenter fordelt på en rekke studieprogram som igjen er fordelt på de to campusene. Det ser ut som den største delen av tilbudet ved avdelingen og også de fleste studentene er lokalisert i Kristiansand. Avdelingen ledes av en dekan, sammen med tre studieledere samt en administrativ leder.

3.2.4 Universitetet i Stavanger

Universitetet i Stavanger har vel 10 000 studenter og 1 400 ansatte og ble etablert som universitet i januar 2005. Den faglige virksomheten er organisert i tre fakultet med til sammen 14 institutt og 2 nasjonale kompetansesentre. I tillegg sorterer også Arkeologisk museum inn under UiS, på linje med de øvrige fakultetene. Interessant å merke seg at universitetet har en egen enhet for etter- og videreutdanning – UiS EVU. Mye av den eksternt finansierte forskningsaktiviteten ved UiS skjer i samarbeid med forskningsinstituttet – International Research Institute of Stavanger (IRIS), som UiS eier 50 % av, samt et Technology Transfer Office, Prekubator AS.

I likhet med HiB har også UiS todelt ledelse på institusjonsnivå, mens man nedover i organisasjonen har valgt enhetlig ledelse, altså ansatt ledelse på fakultets- og instituttnivå med både faglig og administrativt ansvar. En slik styringsmodell kalles ofte for en *hybrid* organisasjonsform. En slik

organisasjonsform kan skape usikkerhet rundt bl.a. lederroller og ansvarsforhold (Stensaker and Vabø 2013).

De tre fakultetene er: Det humanistiske fakultet, Det samfunnsvitenskapelige fakultet og Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet, og disse er organisert på følgende måte:

Det humanistiske fakultet er delt inn i fire institutter og to nasjonale kompetansesentre: Institutt for barnehagelærerutdanning, Institutt for grunnskoleutdanning, idrett og spesialpedagogikk, Institutt for kultur og språkvitenskap, Institutt for musikk og dans, Lesesenteret og Læringsmiljøsentret.

Det samfunnsvitenskapelige fakultet er delt inn i fem institutter: Handelshøyskolen ved UiS, Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag, Norges hotellhøgskole, Institutt for helsefag og Institutt for sosialfag.

Det teknisk-naturvitenskapelige fakultet er delt inn i fem institutter: Institutt for petroleumsteknologi, Institutt for industriell økonomi, risikostyring og planlegging, Institutt for data- og elektroteknikk, Institutt for matematikk og naturvitenskap og Institutt for konstruksjonsteknikk og materialteknologi.

Instituttstrukturen preges av at UiS langt på veg er et resultat av fusjon mellom tidligere profesjonshøgskoler og en distriktshøgskole. Ved humanistisk og samfunnsvitenskapelig fakultet er strukturene preget av profesjonsutdanninger som lærer, sykepleie og sosionomutdanning. Norges hotellhøgskole er organisert som et eget institutt. Her finnes også egne enheter for forskning, som Lesesenteret. Instituttene varierer i størrelse, samt grad av utdannings- og forskningsmessig sammensetning og tyngde, i hvor mange og ulike studieprogram som tilbys og i hvilken grad forskningen er preget av tematiske, teoretiske, metodiske og andre fellesnevnerne (Stensaker og Vabø, 2013).

3.2.5 Hva kan HiB lære fra andre høyere utdanningsinstitusjoner?

Informasjonen er hentet fra tilgjengelig informasjon på de ulike institusjonenes nettsteder, samt fra relevante NIFU-rapporter.

En viktig lærdom for HiB fra en slik gjennomgang av faglig organisering ved andre læresteder er at det ikke finnes noen tydelig såkalt «best practice». Det enkelte lærested organiserer seg i tråd med bl.a. forhistorie (f.eks. fusjoner), utdanningstilbud og fag, flercampus eller en-campus, studenttilgang og styringsform. Det kan se ut som det sjelden er en enhetlig organisering gjennom hele institusjonen, og ulike former for faglig organisering eksisterer side ved side på organisasjonskartet.

En sammenligning av organisasjonsformer ved utvalgte europeiske høyere utdanningsinstitusjoner (Lekve et al. 2014b) indikerte imidlertid at noe av det viktigste for en organisasjon er å finne en struktur og organisasjonsform som er *dynamisk* nok til å kunne endres i takt med nye behov og krav.

4 Fremtidig organisering av faglig understruktur ved HiB

4.1 Faglig organisering som verktøy til ulike formål

I utlysningen ønsket HiB endringsforslag for å sikre at den faglige organiseringen bidrar til: Bedre utvikling av kvalitet i utdanning og forskning, samt integrasjon mellom disse, utvikling av robuste fagmiljø, styrking av mulighetene for samhandling med samfunns- og næringsliv, samt det å øke ekstern inntjening.

Hvorvidt alle disse målene kan nås gjennom en organisasjonsmodell er imidlertid et annet spørsmål. Ikke minst kan noen av disse målene trekke organisasjonen i noe ulike retninger. Således er valg av organisasjonsmodell også et prioriteringsspørsmål, der HiB selv må foreta valg som kan fremstå som vanskelige og utfordrende. For å lette arbeidet med å veie fordeler og ulemper mot hverandre, har NIFU derfor funnet det hensiktsmessig å skissere ulike modeller som antyder de valgmuligheter som høgskolen har.

4.2 Tre «idealmodeller»

Som vi har vist i rapporten har HiB både en del unike særtrekk og en del fellestrekk sammenlignet med andre større høgskoler og noen av de nye universitetene i Norge. Noen fellestrekk er:

- Mange studenter på bachelornivå
- Mange studenter på ulike profesjonsrettede studier
- Vekst i antall mastergrader, men en del av disse har relativt få studenter
- Styrket kompetanseprofil blant de vitenskapelig ansatte, men fremdeles er det relativt få ansatte med professorkompetanse
- Vekst i forskningsproduksjon, men samtidig er forskningsproduksjonen blant vitenskapelig ansatte samlet sett relativt svak.

Mens endringene knyttet til vekst i mastergrader, kompetanseprofil og forskningsproduksjon må sies å være positive tegn, må det likevel understrekes at å endre på nevnte kjennetegn vil ta tid, og kreve betydelige ressurser. I en slik situasjon kan det derfor oppstå behov for å foreta prioriteringer. Under legger vi derfor frem tre ulike organiseringsmodeller som framhever ulike strategiske valg og prioriteringer. Modeller er skissert som idealmodeller og tar utgangspunkt i at en fremtidig HiB – selv i en fusjonert versjon – vil ha en meget tung utdanningsprofil, og en mer fragmentert forskningsprofil, noe som åpner opp for et valg knyttet til om forskningen skal bygges ut i bredden eller spisses.

Vi har kalt de tre modellene for «instituttmodellen», «avdelingsmodellen» og «graduate school modellen».³

4.2.1 Instituttmodellen

Den første modellen kalles instituttmodellen ut fra at den viktigste organiserende enhet er instituttene, og der et *sentralt organisatorisk prinsipp er koplingen mellom forskning og utdanning*. Modellen er slik sett relativt de-sentral og tradisjonell, der instituttene er tenkt å ha en betydelig autonomi innenfor de rammer som er bestemt av HiB sentralt. Modellen kjennetegnes for øvrig av at dagens tre-nivå styring opprettholdes, der fakultetene gir instituttene støtte i en rekke administrative og økonomiske saker. På mange måter er denne organiseringsformen noe som minner på nåværende organisering først og fremst ved AHS, men til dels også ved AIØ.

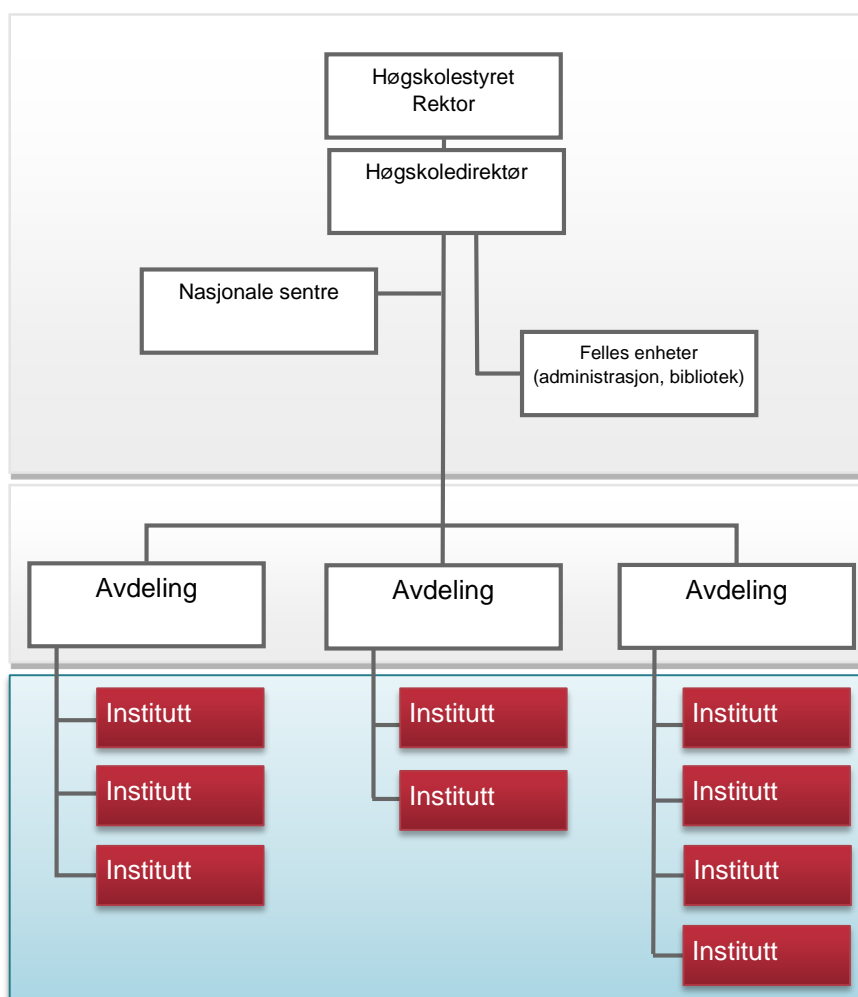
I denne modellen er instituttene tydeliggjort som et selvstendig styringsnivå og administrativ enhet, og har betydelig handlingsrom for å utvikle og videreføre studieprogrammer innenfor eget institutt. Studieprogrammene er med andre ord underordnet instituttstrukturen. Og siden det er instituttene som er organiserende enhet, har de ansatte større faglig frihet til å sette egne forskningsagendaer og -prioriteringer. Slik sett kan modellen tenkes å støtte opp under en utvikling av breddeforskning på bekostning av spissforskning.

Fordelene med denne modellen er at forskning og utdanning integreres i organisasjonsstrukturen, og at faglige ansatte vil kunne oppleve stor grad av faglig tilhørighet og der de vil kunne – innenfor et institutt – utgjøre et meget robust fagmiljø. Sett i et styringsperspektiv er denne modellen også relativt ryddig og oversiktlig, og den burde være enkel å tilpasse til ulike resultatstyringsmodeller. Modellen representerer således en slags administrativ integrering av organisasjonsstrukturen ved HiB.

Ulempene med denne modellen er at graden av lokal autonomi vil kunne svekke de strategiske og overordnede ambisjonene til HiB. Modellen kan også virke konserverende ved at resultatkrav knyttet til instituttnivået eksempelvis vil kunne svekke incentivene til faglig samarbeid på tvers av instituttene. Dette kan svekke nytenkning og innovasjon innen både forskning og utdanning.

³ Med utgangspunkt i den tekstlige beskrivelsen av idealmodellene, har vi laget en illustrasjon til hver enkelt av dem. Vi har kun visualisert de *sentrale* aspektene ved *idealmodellene*, det vil si, modellene tar ikke hensyn til kompleksiteten ved organisasjonene som helhet.

Figur 19 «Instituttmodellen»



4.2.2 Avdelingsmodellen

Denne modellen tar utgangspunkt i at dagens avdelinger bør utgjøre den mest sentrale organiserende enhet. Modellen er basert på det prinsippet at *utdanningsprogrammene er den mest sentrale aktiviteten til HIB og at forskningsaktivitetene i større grad må tilpasses utdanningenes behov.* Modellen er mer sentralistisk enn instituttmodellen ved at avdelingene er tiltenkt sentral beslutningsmyndighet – spesielt over studieprogrammene. Man kan tenke seg denne modellen både med – og uten – institutter på nivået under, men eventuelle institutter vil i liten grad ha beslutningsmyndighet over studieprogrammene. Slik sett er modellen en to-nivå styringsmodell der avdelingene både har administrativ og økonomisk kompetanse – og beslutningsmyndighet. I denne modellen vil de personer som har et lederansvar for ulike studieprogram ha betydelig makt og innflytelse, herunder ansvar for å «kjøpe inn» undervisning fra de vitenskapelig ansatte som er tilknyttet avdelingene. Tanken er at «forskningen skal komme utdanningen til gode», og modellen vil skape svært robuste studieprogrammer og fagmiljøer rundt disse.

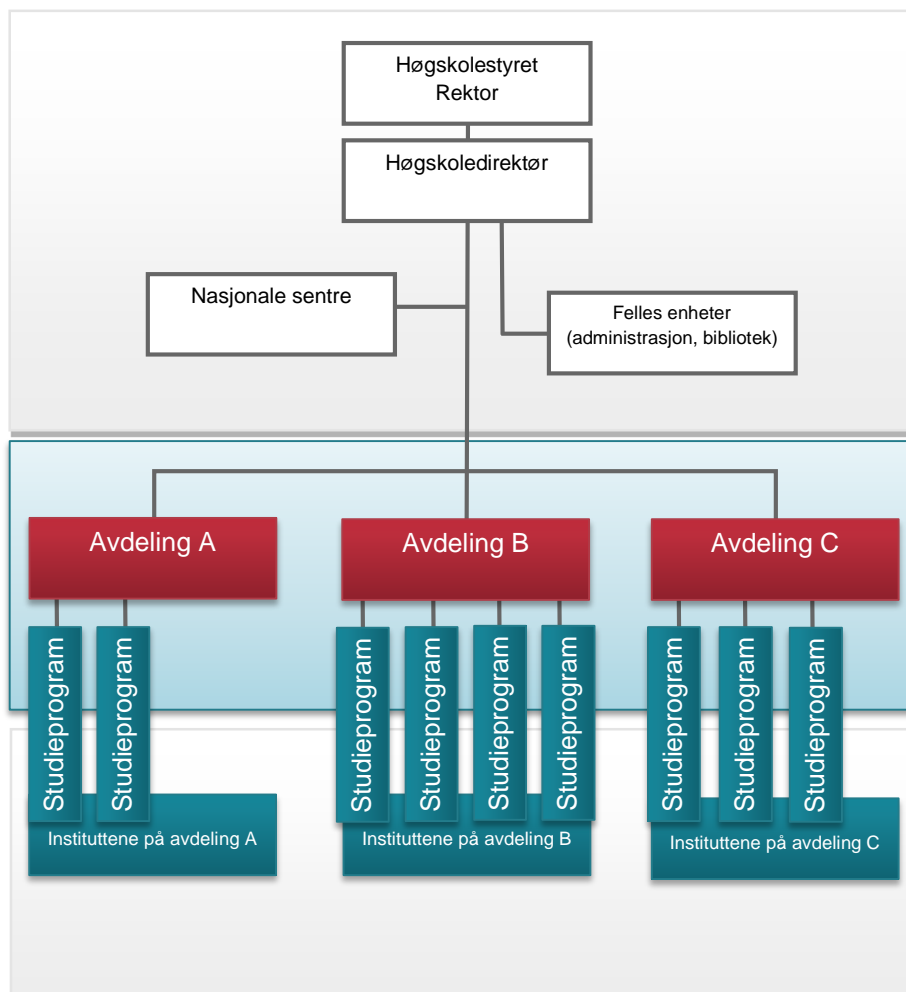
Med institutter på nivået under, vil instituttene reduseres til å bli faglige «hjem» for forskningen som foregår ved avdelingen, men der denne styres sterkere fra avdelingsnivået ut fra de behov som måtte være tilstede i utdanningsprogrammene. Uten institutter på nivået under vil man kunne tenke seg at faglige ansatte danner egne forskningsgrupper som koples til ulike utdanningsprogrammer og utdanningsaktiviteter. Betingelsen for å danne forskningsgrupper vil da kunne være graden av relevans for utdanningsvirksomheten. Gitt sterkere strategisk styring av utdanningsprogrammene fra avdelingenes side, vil forskningen som en konsekvens også kunne styres mer – selv om koplingen av

forskningsgrupper til programmene også betyr at en betydelig grad av forskningsbredde må opprettholdes.

Fordelene med denne modellen er at HiBs studieprogramportefølje vil kunne utvikles mer strategisk, og der sammenhengen mellom ulike bachelor og masterprogram kunne styrkes. Dette vil ventelig medføre re-designede studieprogram som er mer profilerte og strømlinjeformede og som kan sikre både kvalitet og økonomiske inntekter til HiB. En annen fordel med denne modellen er at den understreker viktigheten av utdanningsvirksomheten som den mest sentrale ved HiB, og at modellen kan bidra til å profilere HiB utad. At man ved denne modellen også går over til en to-nivå styringsmodell kan i prinsippet også bidra til å styrke den strategiske handlekraften til HiB – i alle fall på utdannings siden - der institusjonsprioriteringer lettere kan følges opp på styringsnivået under. Koplingen mellom utdanning og forskning vil ventelig også kunne styrkes – i alle fall når det gjelder forskningens relevans.

Ulempen med denne modellen er at utdanningsvirksomheten vil kunne legge føringer på forskningsvirksomheten ved HiB. En utfordring ved mange læresteder er at nyskapende forskningsagendaer og nyskapende forskere ikke alltid er like lette å «innpasse» i utdanningsvirksomheten, og at disse lett kan falle gjennom i forhold til det relevanskrav som modellen bygger på. En fare med modellen er at den derfor kan virke konserverende på hvilke temaer det forskes på. En annen fare med denne modellen er at «innkjøpslogikken» når det gjelder hvilke lærere som skal undervise på hvilke programmer kan skape en distanse hos vitenskapelig ansatte, og samtidig bidra til en ansvarsfraskrivning for programmene som sådan. Programmene kan raskt bli et ansvar «kun» for studieprogramledelsen.

Figur 20 «Avdelingsmodellen»



4.2.3 Graduate School modellen

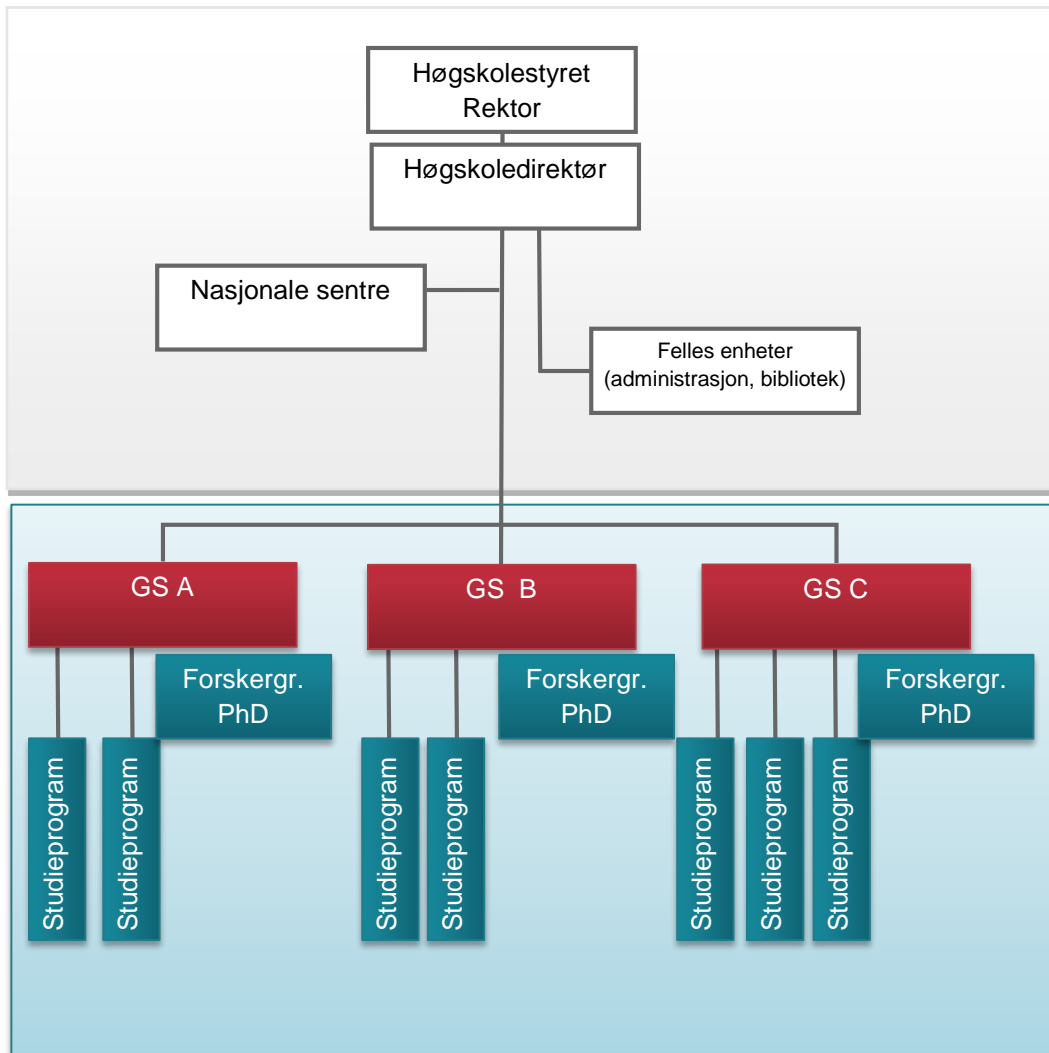
Den siste modellen kan sies å være en slags variant av avdelingsmodellen, men hvor koplingen mellom utdanning og forskning er mer betinget enn i sistnevnte modell. Graduate School Modellen (GSM) tar også utgangspunkt i at avdelingene er den sentrale organiserende enhet – dog med et annet navn som henspiller på ambisjoner om å spisse og styrke forskningsaktiviteten. GSM er basert på antakelsen om at *utdanningsprogrammene på lavere nivåer er den mest sentrale aktiviteten til HiB, men at forskningsaktivitetene i sterkere grad må koples til master og PhD nivået, og dermed spisses betydelig*. GSM er lik avdelingsmodellen gjennom at man oppretter en to-nivå styring, og der GS er tiltenkt sentral beslutningsmyndighet – både over forsknings- og utdanningsvirksomheten. Til forskjell fra avdelingsmodellen har GSM ingen institutter på nivået under. I stedet opprettes det større forskningsenter/forskningsgrupper som får ansvar for å utvikle master og PhD programmer i henhold til de forskningsagendaer som eksisterer lokalt, og de strategiske føringer som legges fra HiB.

En premisse knyttet til GSM er at man i større grad må etablere en arbeidsdeling blant de vitenskapelige ansatte, der noen får et større undervisningsansvar, mens andre får et større ansvar for forskningen. Modellen har således som utgangspunkt at det kan gjøres et sterkere skille mellom bachelor og masternivået, og at mens «relevanskriterier» bør styre utviklingen av bachelortilbudet, bør «forskningskriterier» styre utviklingen av master- og PhD tilbudet. Dette tilsier at det foretas en omfordeling av forskningsressursene der mye av ressursene koples til sentrale prioriteringer, og der forskning i bredden nedprioriteres.

Fordelen med modellen er at den kan sies å være svært tilpasset dagens realiteter ved HiB med en ujevn kompetanseprofil blant de vitenskapelig ansatte og svakt utviklet bredde i forskningsinnsatsen. To-nivå organiseringen sikrer en relativt god strategisk styring av HiB og den gjør det relativt enkelt å følge opp strategiske prioriteringer. Modellen har også høy oppmerksomhet på dagens bachelorprogram, og gir anledning til å tenke strategisk rundt hvordan studieprogramporteføljen kan tilpasses de strategiske ambisjoner som HiB har på forskningssiden. En fordel med modellen er også at man kan utvikle større forskningsprosjekter på tvers av eksisterende fag og profesjonstradisjoner der et fåtall forskningssentra vil kunne skape mer tverrfaglig og en mer robust forskningsinnsats. Ikke minst vil modellen kunne skape en robusthet i forhold til de formelle krav som i dag er lagt når det gjelder fremtidige PhD programmer i Norge.

Ulempen med modellen er at den vil kunne skape økte spenninger internt ved HiB i forhold til ressursfordeling, undervisningsbelastning, og hvilke forskningsområder «det skal satses på». Det er heller ikke sikkert at store forskningssentre vil gi stor oppmerksomhet til utdanningsvirksomheten, og man kan heller ikke ta for gitt at nyskapende forskningsagendaer lett lar seg omsette i nye utdanningsprogrammer. Store frittstående forskningssentra kan også lett bli relativt autonome i styringsøyemed, og kan bidra til «utarming» av resten av organisasjonen ved at kompetente medarbeidere trekkes bort fra undervisning på lavere nivåer.

Figur 21 «GSM-modellen»



4.3 Idealtyper og hybriditet – hvordan balansere ulike hensyn i en organisasjon?

På mange måter representerer nåværende organisering og dagens praksis ved HiB allerede elementer av alle de tre modellene som er skissert over. Våre intervjuer har synliggjort en antakelse om at administrativ integrering og instituttstruktur er viktig, noe som gjenspeiles i de strukturendringene som har skjedd over tid. Samtidig kan man også finne brudd med denne tenkningen i AL der studieprogrammene fremtrer som mer sentrale koordinerende enheter. I dag har HiB også flere forskningssentra som – i alle fall av enkelte – oppleves som til dels løst koblet til resten av virksomheten og der flere ansatte antyder at man opplever at sentrene binder opp strategiske midler.

Slik sett er dagens organisering av HiB kjennetegnet av hybriditet, og som et resultat av inkrementell utvikling over tid, noen ganger koplet med ulike strategiske initiativ. Ambisjonene til det prosjekt som NIFU er en del av – å skape mer orden og ryddighet i organisasjonen – er derfor naturlig, og noe som de fleste organisasjoner i sektoren vil kunne igangsette når man opplever at organisasjonsstrukturen blir for uryddig. Det er nettopp for å stimulere til mer prinsipiell tenkning at NIFU også har beskrevet de tre modellene som idealtypiske alternativer. I realiteten lar de seg selvfølgelig justere, og er neppe heller gjensidig utelukkende.

Samtidig har modellene noen premisser som bør styre diskusjonen ved HiB i fortsettelsen: Instituttmodellen er relativt velkjent om enn noe «konservativ» og vil kunne bidra til å skape orden i strukturen – men spørsmålet er likevel om dette er den beste modellen for å stimulere til strategiske endringer i forskning og utdanning ved HiB? Avdelingsmodellen er mer strategisk på utdanningsiden, og vil kunne sikre en helhetlig utvikling av studieprogramporteføljen – en svært viktig inntektskilde for HiB. Samtidig vil modellen kunne stimulere til «relevant» forskning på temaer som er sentrale for studieprogrammene. GSM er langt mer radikal i sin tilnærming til behovet for prioriteringer og har ambisjoner om å kople større forskningssatsinger til utviklingen av master og PhD programmene. Samtidig innebærer modellen en organiseringsform som mange ansatte vil kunne oppleve som fremmed og som kan bidra til økte spenninger i organisasjonen.

4.4 Oppsummering og konklusjon

I mandatet for dette prosjektet gis det uttrykk for at man ønsker en *enhetlig* organisering av den faglige understrukturen. Som også tidligere fremhevet er det vanskelig å finne én organisasjonsmodell som fungerer for alle og i alle sammenhenger – og kanskje særlig innenfor høyere utdanning, hvor de ulike miljøene også internt ved institusjonene er ulike og har ulike behov. Imidlertid mener vi at det vil være mulig for HiB å velge noen *prinsipper* fra en (eller flere) av de tre modellene, som man kan legges til grunn for den faglige organiseringen. Disse prinsippene må velges ut i fra høgskolens egenart, behov og ambisjoner. Dersom man klarer å være tydelig på hvilke prinsipper som ligger til grunn for organiseringen og også klarer å følge disse prinsippene, så vil det bidra til å skape en mer ryddig og også enhetlig organisering av den faglige understrukturen ved høgskolen i Bergen.

Per i dag preges den faglige understrukturen av ulikheter og Avdeling for lærerutdanning skiller seg klart ut, selv om det også er forskjeller mellom Avdeling for Helse- og sosialfag og Avdeling for økonomi- og ingeniørfag. Avdeling for lærerutdanning har valgt en matrisestruktur for å organisere sin faglige virksomhet, med fire overbyggende utdanningsprogrammer og 15 underliggende fagseksjoner. De ansatte er knyttet til fagseksjonene og jobber på tvers av utdanningsprogrammene. Ved de andre to avdelingene er de ansatte tilknyttet institutter og de ulike utdanningsprogrammene er også tilknyttet instituttene.

Ved Høgskolen i Oslo og Akershus har man valgt å organisere Fakultet for lærerutdanning og internasjonalsisering i institutter (institutt for barnehagelærerutdanning, institutt for grunnskole og faglærerutdanning osv.). Imidlertid er instituttene ved HiOA så store at disse igjen er delt inn i fagseksjoner lik fagseksjonene ved AL. Ved Universitetet i Agder har man beholdt *Avdeling* for lærerutdanning og opererer med Program for barnehagelærerutdanning og Program for grunnskolelærerutdanning. Ved avdeling for lærerutdanning ved UiA er imidlertid forholdene små sammenlignet med ved HiB. Ved Universitetet i Stavanger og Institutt for barnehagelærerutdanning virker det som om man til en viss grad har beholdt fagseksjonene – selv om disse ikke er synlige på organisasjonskartet.

Gjennom våre intervjuer kommer det frem med stor tydelighet at de ansatte ved AL helst ønsker å beholde den nåværende strukturen ved avdelingen. De kan heller ikke se for seg andre gode alternativer til organisering av den faglige aktiviteten. Den enkeltes faglige identitet er sterkt knyttet til fagseksjonene, og en instituttorganisering med utgangspunkt i utdanningene vil gjøre det vanskelig å beholde fagseksjonene slik de fungerer i dag. Våre informanter mener at en instituttorganisering vil komplisere fordelingen av ressurser på avdelingen. Det virker å være en utbredt oppfatning blant ansatte ved AL at ledelsen ved HiB ikke helt forstår hvordan lærerutdanningene fungerer, og hvorfor de må være organisert slik de er per i dag.

Det som likevel er klart er at enkelte av seksjonene er meget små. Ved seksjon for praktisk-pedagogisk utdanning og ved seksjon for tegnspråk og tolkning er det f.eks. bare 4 ansatte. Ved Seksjon for forming, kunst og håndverk, Seksjon for mat og helse og ved Dramaseksjonen er det henholdsvis 7, 8 og 9 ansatte. Her bør det være muligheter for å slå sammen disse seksjonene med

noen av de andre. En mulighet for å skape større enheter vil være det å finne faglige koblinger mellom eksisterende seksjoner og skape større enheter som bygger på eksisterende seksjoner. Hvorvidt de bør kalles for seksjoner eller institutter er noe som må bestemmes lokalt. Man bør vurdere om institutt/seksjonslederne da skal ha personalansvar og budsjettansvar. En slik løsning vil også åpne opp for et tredje ledernivå i understrukturen, hvor det også bør inngå en viss strategisk kapasitet. Denne strukturen vil sikre at den faglige aktiviteten sentreres rundt utdanningsprogrammene og at fagseksjonene i stor grad beholdes som de *faglige* enhetene. Utdanningsprogramansvarlig-rollen må ivaretas i denne strukturen for å sikre studieprogrammernes helhet. En slik organisering innebærer en slags hybridmodell mellom institutt- og avdelingsmodellen der programansvarlige eksempelvis kan ha noe av budsjettansvaret for å sikre at utdanningsprogrammene ivaretas.

Ved Avdeling for økonomi- og ingeniørfag valgte man å beholde de noe mindre instituttene, på tross av at styret ved høgskolen i 2011 oppfordret til å slå sammen for å skape større og mer robuste fagmiljøer. En ting er at det kanskje ikke er naturlig å slå sammen noen av de aktuelle instituttene ut i fra faglige hensyn. Det at de faglige enhetene er små kan også fungere godt så lenge man, som man også forsøker å få til på AIØ, skaper et samarbeid som går på tvers av miljøene.

Et ønske om å få mer robuste fagmiljøer er noe som heller ikke i litteraturen har et enkelt svar:

Forskning på hvilke innsatsfaktorer som gir robust høyere utdanning og forskning gir også ulike svar, avhengig av faglig perspektiv i studiene. Det er også et spørsmål om hvilke organisatoriske mål et universitet/en høgskole skal være robust for å løse; oppgaven som masseutdanningsinstitusjon, fremragende forskning eller begge deler. Økende grad av differensiering og kompleksitet på system- og institusjonsnivå tilsier en bevisst holdning til kombinasjoner og nivå av innsatsfaktorer, eksempelvis i forholdstall mellom fagpersonalet og studenter, for å oppnå den standard og ambisjon det legges opp til (Vabø og Kårstein, 2014, s. 20).

Sammenlignet med Avdeling for helse- og sosialfag kan det virke som om mer makt eller myndighet er lagt til avdelingsnivået ved AIØ. Kan dette ha betydning for hva avdelingen eventuelt klarer å få til av tverrfaglig samarbeid? Det nevnes at det at dekanen har ansvaret for lønnsbudsjettet gjør at det enkelte institutt ikke «tviholder» på ressursene sine i samme grad som man kanskje ellers ville gjort og at samarbeid på tvers da er enklere å få til.

Det framstår som om organiseringen ved AHS nå er forholdsvis godt etablert, selv om det fortsatt finnes misnøye blant noen av ansatte. Her er hovedutfordringer knyttet til strukturen under instituttene og hvordan lederoppgaver fordeles.

Et relativt sentralt spørsmål er hva man ønsker å gjøre videre med sentrene og hvilken rolle de spiller ved HiB. Skal de være en del av avdelingene? Skal de løftes oppover på organisasjonskartet for å sikre at de blir mer avdelingsovergrepene? Er det et ønske at de i hovedsak skal fokusere på forskning (GSM modellen), eller er det et ønske at de skal kobles tettere til utdanningene (instituttmodellen)? Her har HiB flere veivalg.

Ambisjonen er at høgskolen i mye større grad enn i dag, skal bidra til forskningsfronten. Selv om det er en positiv trend i så måte ved HiB og antallet publikasjonspoeng øker, virker forskningsaktivitetene å være noe fragmentert og også til en viss grad individbasert. Å øke forskningsproduksjonen tilstrekkelig og raskt nok, er den faktoren som virkelig vil være avgjørende for om HiB når sin ambisjon om universitetsstatus. HiB har økt andelen ansatte med førstekompetanse og har også fått godkjent sin første doktorgradsutdanning. Det virker likevel som om høgskolen må tenke nøyere gjennom hvordan de ønsker å organisere forskningsaktivitetene. Intervjumaterialet gir indikasjoner på at de ansatte føler at de får frigjort for liten tid til forskning, og man vet ikke helt om man bør forske eller undervise. Eller kanskje bare undervise og ikke forske.

En viktig erfaring fra intervjuene er at selv om de vi snakket med peker på en god del utfordringer, virker det å være en enighet på tvers av organisasjonen om at disse ikke *nødvendigvis* skyldes den faglige understrukturen, og at løsningen på utfordringene heller ikke nødvendigvis finnes i å endre på denne. Ulikhetene finnes ikke bare i den faglige understrukturen, men også i måten budsjettansvar fordeles ved avdelingene, strategisk styringskapasitet og ledelseslinjer gjennom avdelingene. Man kan dermed argumentere for at endringer i understrukturen må ses i sammenheng med finansiering, styring og ledelse.

Det er imidlertid den faglige understrukturen som også i stor grad legger premissene for enkelte av utfordringene de ansatte opplever – slik som f.eks. uklarheter rundt de ulike lederfunksjoner i understrukturen. For eksempel vil størrelsen på fagenhetene ha innvirkning på utøvelse av lederrollen, antall ledere og ledernivå, og kapasitet hva gjelder strategisk utvikling av enheten. Disse uklarhetene vedrørende ansvar knyttet til lederrollene ble løftet frem ved alle tre avdelingene. Imidlertid var kanskje dette mest tydelig ved avdeling for lærerutdanning.

For de andre avdelingene kan det virke som det er behov for en grundig gjennomgang av hva slags ansvar som skal inngå i instituttlederrollen og utdanningslederrollen, og at disse ansvarsbeskrivelsene dokumenteres. I tillegg bør utvidet administrativ støtte på i alle fall de største instituttene vurderes. Dette for å frigjøre tid for den enkelte leder til å i større grad konsentrere seg om å utvikle instituttet i tråd med høgskolens overordnede strategi.

Våre tre modeller over er bl.a. tenkt som et bidrag til hvordan man kan tenke rundt organisering av forskningen i samspill med de øvrige og like viktige aktivitetene ved høgskolen. Som allerede pekt på har høgskolen elementer av alle tre modellene i seg allerede – ved de tre avdelingene er det nok «institutt» og «avdelingsmodellen» som er mest synlige. Høgskolesentrene har elementer fra GS-modellen. Som påpekt også i gjennomgangen av den faglige understrukturen ved andre høyere utdanningsinstitusjoner vil det nok alltid være en form for hybriditet representert ved den enkelte institusjon.

Modellene som er lansert i denne rapporten kan derfor også ses på som mulige steg i en mer langvarig utviklingsprosess. Hvis HiB ønsker å utvikle seg til et profesjonsuniversitet må man – over tid - bygge både i bredden og i spiss. Spørsmålet da blir hva som skal prioriteres først? Sett i forhold til de krav som nå er lagt for å opprette nye PhD-programmer kan det argumenteres for at en spissing av (forsknings-)ressursene bør skje relativt raskt fordi det tar tid å bygge opp et solid forskningsmiljø innen de områder man ønsker å prioritere. Dagens eksisterende forskningssentra er uten tvil sentrale i en slik spissing – derfor blir det sentrale spørsmålet hvordan de skal koples sterkere til utdanningsvirksomheten. Her gir de idealmodellene som vi har beskrevet noen utgangspunkt for den videre diskusjonen.

Referanser

- Becher, T., and Trowler, P. (2001). *Academic tribes and territories: intellectual enquiry and the culture of the disciplines (2nd ed.)* London Routledge.
- Brew, A. (1999). "Research and Teaching: Changing Relationships in Changing Context." *Studies in Higher Education*, 24(3), 291-301.
- Clark, B. R. (1983). *Higher Education systems: Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley: University of California Press.
- Clark, B. R. (1998). "The entrepreneurial university: Demand and response 1." *Tertiary Education & Management*, 4(1), 5-16.
- Drori, I., and Honig, B. (2013). "A process model of internal and external legitimacy." *Organization Studies*, 34(3), 345-376.
- Elken, M., and Røsdal, T. (2015). *Organisering på fakultetsnivå: Tilleggsanalyse i forlengelsen av fase 2-rapporten HiOAs organisasjonsdesign for fremtiden.* . NIFU, Oslo.
- Elton, L. (2001). "Research and Teaching: Conditions for a positive link." *Teaching in Higher Education*, 6, 43-56.
- Etzkowitz, H. (2010). *The triple helix: university-industry-government innovation in action*: Routledge.
- Geschwind, L., Arnold, E., Hellman, J., Allinson, R., Good, B., and F, Z. (2010). *KTH School organisation. Evaluation report*. Technopolis
- Gornitzka, Å., and Maassen, P. (2003). "Europeiske universitet mellom marked og myndighet", in I. M. Larsen and B. Stensaker, (eds.), *Tradisjon og tilpasning. Organisering og styring av universitetene*. Oslo: Capellen, pp. 35-58.
- Gunnes, H., and Rørstad, K. (2015). *Utdanningsforskning i Norge 2013: Ressurser og resultater.* . NIFU, Oslo.
- Hansen, M. B., and Vedung, E. (2010). "Theory-Based Stakeholder Evaluation." *American Journal of Evaluation*, 31(3), 295-313.
- Jongbloed, B., Enders, J., and Salerno, C. (2008). "Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda." *Higher Education*, 56(3), 303-324.
- Lekve, K., Aanstad, S., Piro, F. N., Carlsten, T. C., and Spilling, O. R. (2014a). *Godt sagt og godt gjort? Strategievaluering av Det helsevitenskapelige fakultet ved Universitetet i Tromsø – Norges Arktiske Universitet*. NIFU, Oslo.
- Lekve, K., Elken, M., Røsdal, T., and Gleinsvik, A. (2014b). *HiOAs organisasjonsdesign for fremtiden: Ekstern underveisevaluering av styring og ledelse, faglig og administrativ organisering, Høgskolen i Oslo og Akershus - Fase 2*. NIFU, Oslo.
- Lekve, K., Kyvik, S., Stensaker, B., Vabø, A., Elken, M., Røsdal, T., and Gleinsvik, A. (2014c). *HiOA underveis mot strategiske mål? Ekstern underveisevaluering av styring og ledelse, faglig og administrativ organisering, Høgskolen i Oslo og Akershus*. NIFU, Oslo.
- Stensaker, B., and Vabø, A. (2013). *Fakultets- og instituttstyrer ved Universitetet i Stavanger: En evaluering*. NIFU, Oslo.
- Stensaker, B., Välimaa, J., and Sarrico, C. (2012). *Managing Reform in Universities: The Dynamics of Culture, Identity and Organisational Change*: Palgrave Macmillan.
- Stjernø, S. (2008). *Sett under ett: ny struktur i høyere utdanning : utredning fra et offentlig utvalg oppnevnt av regjeringen 24. mai 2006 : avgitt til Kunnskapsdepartementet 22. januar 2008*, Oslo: Statens forvaltningstjeneste. Informasjonsforvaltning.
- Taylor, J. (2007). "The teaching:research nexus : a model for institutional management." *Higher Education*, 54(6), 867-884.
- Vabø, A., and Kårstein, A. (2014). *Robuste fagmiljøer. En litteraturgjennomgang*. NIFU, Oslo.

Tabelloversikt

Tabell 1 Faglig personale ved Avdeling for helse- og sosialfag, HiB, i 2014 ¹	22
Tabell 2 Faglig personale ved Avdeling for ingeniør- og økonomifag, HiB, i 2014 ¹	27
Tabell 3 Forskere og faglig personale ved Avdeling for lærerutdanning, HiB, i 2014 ¹	31
Tabell 4 Opptak av studenter (totalt per år) etter avdeling (HiB).....	36
Tabell 5 Poenggrenser for opptak (2008-2014) etter avdeling.....	36
Tabell 6 Publikasjonspoeng ved avdelingene, utvikling over tid	37

Figuroversikt

Figur 1 Organisasjonskart ved HiB.....	17
Figur 2 Faglig personale ¹ ved Avdeling for helse- og sosialfag, HiB, i 2007-2014 ²	21
Figur 3 Faglig personale ved Avdeling for helse- og sosialfags institutter og sentre i 2014 ¹ etter stillingsgruppe ² . Prosent.	22
Figur 4 Faglig personale ¹ ved Avdeling for ingeniør- og økonomifag, HiB, i 2007-2014 ²	26
Figur 5 Faglig personale ved Avdeling for ingeniør- og økonomifags institutter og sentre i 2014 ¹ etter stillingsgruppe ² . Prosent.	27
Figur 6 Figur fra AIØs egnevaluering av den faglige understrukturen ved avdelingen	29
Figur 7 Faglig personale ved Avdeling for lærerutdanning, HiB, i 2007-2014 ¹	30
Figur 8 Forskere og faglig personale ved HiB, 2007-2014 ¹	34
Figur 9 Antall forskere og faglig personale ved HiB i 2014 ¹ etter avdeling	35
Figur 10 Andel av det faglige personalet ¹ med doktorgrad, eksklusive stipendiater og høgskolelærere, ved HiB, i perioden 2007-2014 ²	35
Figur 11 Publikasjonspoeng i perioden 2007-2014 etter avdeling	37
Figur 12 Publikasjonsformat ved HiB. 2007 og 2014 tall registrert i DBH.....	38
Figur 13 Publikasjonspoeng i 2007 og 2014 etter avdeling og nivå.....	38
Figur 14 Stillingsstruktur ¹ ved utvalgte norske læresteder i 2014 ¹	48
Figur 15 HiOA organisasjonskart.....	49
Figur 16 UiT organisasjonskart.....	51
Figur 17 UiT organisasjonskart - Institutt for lærerutdanning og pedagogikk	52
Figur 18 UiA organisasjonskart	53
Figur 19 «Instituttmodellen»	57
Figur 20 «Avdelingsmodellen»	58
Figur 21 «GSM-modellen»	60

Nordisk institutt for studier av
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic Institute for Studies in
Innovation, Research and Education

www.nifu.no