

Til: Arbeidsgruppe Organisasjons- og beslutningsstruktur  
Fra: Arbeidsgruppa for utdanningskvalitet  
Notatdato: 5. juni 2015

## **Fase 2: Notat fra utdanningskvalitetsgruppen til arbeidsgruppen for organisasjons- og styringsstruktur.**

### **Oppdraget**

I mandatet for utdanningskvalitetsgruppen er vi bedt om følgende:

#### **Fase 2. Identifisere spørsmål innen utdanningskvalitetsområdet som bør vurderes av arbeidsgruppen for organisasjons- og beslutningsstruktur**

- Gruppen skal vurdere hvorvidt dagens beslutnings- og gjennomføringsansvar er klart og hensiktsmessig plassert, for å sikre faglig fornyelse og god og kontinuerlig fremdrift i arbeid med utdanningskvalitet ved alle fakulteter ved UiO.
- Gruppen skal identifisere konkrete behov for avklaringer/justeringer med tanke på økt internasjonalisering og mer tverrfaglighet i studieprogrammene.

Våre vurderinger skal oversendes gruppe 4 for videre behandling med frist 5. juni. I sakspapirene til universitetsstyrets endelig behandling av mandatet for denne gruppen heter det at vi (og gruppe 2 og 3) skal gi innspill «vedrørende forhold ved UiOs organisasjons- og beslutningsstruktur som bør endres/presiseres for å styrke/forbedre/forenkle de faglige arbeids- og utviklingsprosessene fremover for å nå målene i Strategi 2020» (Sak 4, 5/5-2015).

SAB-rapporten beskriver en lite fleksibel styringsstruktur ved UiO og problematiserer denne på et generelt nivå. Hovedbudskapet er at det er viktig å tenke gjennom balansen mellom sentral og desentral myndighet og at styringsmodellen(e) som velges må være tilpasset den enkelte aktivitet som skal styres. Det påpekes også at organisasjonsstrukturen må legge til rette for at individer og grupper opplever tillit og kan skape eksellente prosjekter og programmer. Disse budskapene er et bakteppe for arbeidsgruppens tiltaksområder og prioriterte tiltak på kort sikt. Vi foreslår her å skape en felles ramme for utdanningsvirksomheten ved UiO gjennom en felles visjon og koordinerte støttefunksjoner samt stimulere og støtte lokal faglig fornyelse gjennom et utviklingsarbeid der UiOs visjon gjøres relevant av hvert enkelt fagmiljø og studieprogram.

### **Kjennetegn ved dagens organisasjons- og beslutningsstruktur**

På et overordnet nivå har Universitetsstyret ansvaret for kvaliteten i UiOs utdanninger og utdanningskvalitetsarbeidet inngår i den ordinære styrings- og ledelsesstrukturen. Våre utdanningsprogram er videre regulert av UiOs forskrift om studier og eksamener og Ph.d-forskriften. Dette gjelder etablering, endring og nedlegging av studieprogram og studieenheter. Forskriftene er relativt klare på ansvarsfordelingen mellom Universitetsstyret og fakultetet og de støtter opp om en organisasjonsstruktur der mye ansvar er lagt til fakultetene.

Videre reguleres fakulteter og institutter av de såkalte normalreglene. I disse slås det fast at fakultetet skal ha et forum eller organ for rådgiving i utdannings- og forskningsspørsmål og programråd for studie- og forskerutdanningsprogram(mer). Programrådet skal behandle faglige rammer, viktige prioriteringer og opplegg for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling av programmene. Programmet skal ha en programleder som tar avgjørelser om den løpende driften og som utfører de oppgavene programrådet har delegert. Hvordan organene beskrevet i normalreglene fungerer,

antas å speile både kjennetegn ved fakultetenes programportefølje og kulturelle særtrekk knyttet til organisasjonen.

For å sikre erfaringsdeling, men også UiOs strategiske arbeid med utdanningspolitiske spørsmål har UiO en utdanningskomitee bestående av fakultetenes studiedekaner, studentrepresentanter og representanter fra UB og FUP. Denne komiteen ledes av prorektor. Komiteen er et rådgivende organ og skal være en del av forberedelsen av utdanningsaker som behandles i UiOs organer.

Gjennom dekanmøtene skal dekanene sammen med universitetets øverste ledelse gi styring og retning til strategiske saker og større utviklingsoppgaver. Dekanene skal bli forelagt problemstillinger på et overordnet nivå. Dekanmøtene er ikke et formelt beslutningsorgan, men fungerer som en rådgivende gruppe for rektor og universitetsdirektøren.

I tråd med UH-loven har UiO et læringsmiljøutvalg som er et rådgivende organ der studenter møter universitetsledelsen. Fokus er ikke på faglig fornyelse og generelt kvalitetsarbeid, men studentens sikkerhet og velferd og behov for tiltak for et godt fysisk og psykososialt læringsmiljø.

Fakultetenes rolle er betydelig. Det er en gjennomgående enighet om at UiO sentralt begrenser seg til retningsgivende beslutninger og at det overlates til fakultetene å gi retningen en mer spesifikk og tilpasset form og konkretisering. Dette er for eksempel gjennomgående i IHR-prosessen og det vil være naturlig å tenke samme forhold her.

Framstillingen så langt viser et rammeverk der det formelle beslutningsansvaret ligger tydelig beskrevet på de 3 nivåene. I tillegg er det en rådgivende struktur knyttet til den formelle styringsstrukturen som til dels har strategiske og dels mer operative oppgaver. For at det skal være gjennomføringskraft i organisasjonen er det en forutsetning at den rådgivende strukturen spiller godt sammen med den formelle ledelses- og styringslinjen og den administrative støttestrukturen. På fakultets- og instituttnivå hvor det er enhetlig ledelse er samspillslinjene tydelige, men det kan reises spørsmål om disse utnyttes godt nok for å heve utdanningskvaliteten. Det administrative studiearbeidet ved UiO oppfattes som relativt godt koordinert og samstemt. Nærhetsmodellen understreker at det er fagmiljøene som skal styre og ta initiativ, samtidig kan omorganiseringen ha ført til at noe av kommunikasjonen og koordineringen knyttet til gjennomføring av utdanningskvalitetsarbeid er blitt svekket. Dette gjelder også koordineringen av de felles støtteenhetene (FUP, USIT og UB).

Det er også verdt å nevne at arbeidet med faglig fornying og utdanningskvalitet rammes inn av en rekke felles administrative systemer som bidrar til betydelig samkjøring. Dette gjelder ikke minst nasjonale systemer som FS, kvalifikasjonsrammeverk, maler for studieprogram- og nettbeskrivelser og timeplanleggingsverktøy. I gjeldende kvalitetssystem ved UiO ligger det også føringer om noen felles praksiser knyttet til kvalitetssikring gjennom krav om program- og emneevalueringer.

## Utdanningskvalitet og faglig fornying

For å vurdere hensiktsmessighet knyttet til dagens plassering av beslutnings- og gjennomføringsansvar er det nødvendig å ha klarhet i hva man ønsker å oppnå. I SAB-rapporten stilles det spørsmål om UiO har en beslutningsstruktur som er tilpasset UiOs ulike kjerneoppgaver,

som fungerer optimalt for å sikre kontinuerlig faglig fornyelse og som evner å gjennomføre nødvendige prioriteringer for å nå målene i strategi 2020..

I følge Strategi 2020 skal UiO framstå som et attraktivt, vitalt og fremragende internasjonalt toppuniversitet i 2020 som tilbyr forskningsbasert utdanning på linje med de fremste internasjonale lærestedene. UiO har også som mål å tilby landets beste læringsmiljø gjennom blant annet klare forventinger, tettere oppfølging, og god pedagogisk kompetanse.

Samtidig er det slik at UiO er et stort og heterogent universitet, hvor de ulike institutter, fakulteter og programmer står overfor utfordringer som dels er sammenfallende, men også dels er ulike. Studentgruppene er ulike, fagene er ulike – store, små, materialkrevende, intensive eller utadrettede. Det gjøres hele tiden nye erfaringer og søkes nye løsninger. Enhetene må beholde faglig og administrativt handlingsrom samtidig som de støttes. En målsetning må være fleksible tilbud som kan bidra til å løse lokale utfordringer.

I vårt notat om gruppens arbeid med tiltak i fase 1 foreslår vi at det bør utarbeides en overordnet visjon for utdanningskvalitet ved UiO. Det skal ta utgangspunkt i å beskrive hva som kjennetegner utdanningstilbudet ved et forskningsintensivt breddeuniversitet. For å nå UiOs mål om å tilby forskningsbasert utdanning på linje med de fremste internasjonale lærestedene, må samspillet mellom forskning og utdanning oppleves som nært av forskere, undervisere, studenter og samfunnet for øvrig. Dette etterspør en organisasjons- og beslutningsstruktur hvor det strategiske ansvar ligger på institusjonsnivå og det operasjonelle og fagligpedagogiske ansvar ligger lokalt og er godt forankret i fagmiljøene. Den er avhengig av en viss grad av autonomi og kollegialitet. For å nå UiOs mål må instituttenes/fagmiljøenes forskningsprofil ha et tydelig nedslag i utdanningsprogrammene både når det gjelder innhold og læringsformer. Arbeidsgruppen for utdanningskvalitet ønsker å bidra i arbeidet med å utvikle en slik overordnet visjon for utdanningsvirksomheten ved UiO.

Det andre tiltaket i vårt notat er rettet spesielt mot førsteårsstudenten og er en første operasjonalisering av hva utdanningsvisjonen betyr i praksis. Vi løfter her fram kompetanseområder som vi mener studenter ved et universitet som UiO bør tilegne seg. Dette følger anbefalinger i SAB-rapporten som understreker betydningen av tydelige forventinger og tilhørighet.

Det er uten tvil store forskjeller i rammevilkårene til ulike utdanningsprogram. Likeledes er betydningen av fagkultur et legitimt grunnlag for forskjellighet. Dette minsker imidlertid ikke betydningen av en felles visjon for UiOs utdanningsvirksomhet som er samlende og setter noen standarder for hva et utdanningsløp for førsteårsstudentene ved UiO skal kjennetegnes av. Implementering av dette tiltaket vil dermed også være en øvelse i å finne den rette balansen mellom nødvendige strategiske beslutninger for programutvikling tatt på sentralt nivå og beslutninger fattet på lokalt nivå.

## **Behov for justeringer og tydeliggjøring**

For å styrke UiOs organisasjons- og beslutningsstruktur når det gjelder utvikling av utdanningskvalitet i tråd med de tiltak og vurderinger gjort i notatet til fase 1 vil vi framheve noen behov for justeringer og/eller tydeliggjøring. Et av behovene knytter seg til styring og strategisk ledelse (behov 1), et annet til operativ ledelse og koordinering (behov 2) og andre igjen til organisering og mekanismer som

legger til rette for kreativitet og faglig fornying (behov 3 og 4). Arbeidsgruppen ønsker, i samspill med gruppe 4, å bidra til det videre arbeidet med og konkretiseringen av blant annet modell for koordinering av støtteressurser og utvikling av ideen om et Teaching Academy. I tillegg vil både arbeidsgruppen for tverrfaglighet og utdanningskvalitet ha nyttige perspektiver når det gjelder observerte hemmere og fremmere for tverrfaglighet og annen aktivitet på tvers av organisasjonen.

### 1. **Et tydelig ansvar for utdanningskvalitetsarbeid i universitetets faglige toppledelse.**

For at en visjon skal få institusjonell betydning må den målbæres tydelig og klart av universitetets toppledelse. En tydelig faglig stemme er viktig for proaktivt å møte stadig sterkere påtrykk fra omgivelsene, men også for å signalisere UiOs prioriteringer innover i organisasjonen. I notatet til fase 1 understrekes behovet for å forankre en slik utdanningsvisjon i organisasjonens styringsstruktur. For at dette skal bli vellykket vil toppledelsen ved UiO være viktig for å gi god retning på det langsiktige arbeidet med utdanningskvalitet ved UiO. Det er behov for en uttalt og kommunisert rolle som for eksempel prorektor for utdanning ved UiO.

*Gruppe 4 bes å ta dette med i sine diskusjoner når gruppen vurderer behovet for endringer eller presiseringer når det gjelder roller, myndighet og ansvar på ulike nivåer ved UiO for å ivareta kvalitetsutvikling av universitetets primær oppgaver.*

### 2. **Styrket strategisk ledelse og koordinering av UiOs innsats for utdanningskvalitet**

Gitt at vi ønsker økt fokus på faglig fornyingsarbeid er de eksisterende rådgivende organene og strukturene på sentralt nivå de riktige? Er de riktig sammensatt? Har de den rette funksjonen? Diskuteres de riktige sakene på rett tidspunkt?

På fakultets- og instituttnivå hvor det er enhetlig ledelse er samspillslinjene mellom de formelle beslutningsorganene og de mer rådgivende arenaene tydelige, mens det på sentralt nivå fremstår mer utydelig hvordan den strategiske ledelsen av utdanning faktisk utøves.

For at UiO skal kunne utnytte sine utdanningsressurser på en optimal faglig god og effektiv måte, er det behov for en tydeligere koordinering av eksisterende fellestjenester knyttet til utdanning (se også tiltak U3 spilt inn i fase 1). Viktige utviklings- og støttefunksjoner må ledes og forvaltes med et helhetsperspektiv, slik at synergier realiseres. Avgjørende for dette er også god sammenheng mellom administrative støttestrukturer og faglig ledelseslinje. Koordineringen må ikke bli topptung, men må kunne integreres på hensiktsmessig vis lokalt og være brukervennlig.

*Gruppe 4 bes se på dette som en del av den samlede gjennomgangen av utfordringene ved dagens organisasjons- og styringsstruktur og i sammenheng med andre organisatoriske koordinerings-/endringsbehov gruppen identifiserer. I lys av dette bes gruppen vurdere hvordan slikt samspill og koordinering best kan organiseres.*

### 3. **Økt kapasitet for kvalitetsutviklingsarbeid.**

Arbeidsgruppen observerer at organisasjonen ser ut til å ha for få faglig operative ressurser som kan være visjonsbærere, og ta initiativ til og støtte opp om kvalitetsutviklingsarbeid i fagmiljøene. Studieprogramlederne er nøkkelpersoner i denne utviklingen sammen med øvrige fast vitenskapelig ansatte, undervisningsledere, studieledere og studieteamene, og har behov for støtte til faglig strategisk endring og for å koble seg nærmere opp til organisasjonen for øvrig – inkludert til tilgjengelige utviklings- og støttefunksjoner (se over). Det å utvikle slike faglig

operative roller (enten eksisterende roller videreutvikles eller det opprettes en ny rolle) vil etter arbeidsgruppens mening gi kvalitetsarbeidet ny giv, gi mulighet for mer langsiktig utvikling i en gitt retning fremfor stadige små inkrementelle endringer, samt kunne være en etterlenget støtte for studieprogramledere og emneiere. Gitt behovet for at utvikling skjer under en felles UiO-visjon samtidig som faglig fornying og utviklingsarbeid må foregå i de ulike fagmiljøene kan det være interessant å se på fakultetsnivået som et sted der økt faglig strategisk endringskapasitet samles.

Arbeidsgruppen har i fase 1 foreslått å utvikle ideen om et Teaching Academy som en del av tiltaket «Koordinering av eksisterende støtteressurser for utdanningsvirksomheten og utvikling av delingskultur». Å utvikle teaching academies er noe flere universiteter har startet med de seneste årene. Hensikten med disse varierer, men eksempler på typiske begrunnelser er blant annet for å synliggjøre fremragende kvalitet og engasjement i undervisning og spre de gode eksemplene samt å etablere en arena for innovasjon og nytenkning omkring undervisning. Det kan også ligge et element av «belønning» for gode undervisere i en slik ordning. Organiseringen av teaching academies varierer naturlig nok med hensikten.

*Gruppe 4 bes se på ulike modeller for hvordan kapasiteten for kvalitetsutviklingsarbeid kan økes.*

- 4. Etablere en plattform som støtter opp om tverrfaglige og ekstraordinære utdanningsinitiativ**

Mange av hemmerne for arbeidet med tverrfaglighet og andre tverrgående aktiviteter er av organisatorisk art. Tverrfaglighet mangler i dag en arena for fellesdiskusjon og rådgivning for tverrfaglighet, især for drøfting av helhetlige utfordringer og problemstillinger på tvers av fakultetene. SAB-rapporten snakker om at UiO har et begrenset rom for tverrfaglighet. Den snakker også om mangelfull fleksibilitet generelt og at dette virker bremsende på innovasjon og kreativitet i opprettelse av spennende studietilbud (som f.eks arbeidslivsrettede studietilbud, årsheter, forkurs og studietilbud med ekstramurale partnere). De eksisterende utvalg/komiteene er per i dag for knyttet til linjestrukturen og fakultets-/instituttnivået til at tverrfagligheten og fleksibilitet på tvers av linjene får et naturlig hjemsted her. Det er også behov for å finne måter å organisere det tverrgående arbeidet på gjennom f.eks gode samarbeidsavtaler /kontrakter, en bank med tilgjengelige ressurser for program utenom det vanlige, mer fleksibel bruk av arbeidspiktregnskapet, en mer fleksibel budsjettstruktur/-prosess, unngå hemmende regelverk osv.

*Gruppe 4 bes se på ulike modeller for hvordan organisasjonen kan støtte opp under tverrfaglige og ekstraordinære utdanningsinitiativ.*