UiO : Universitetet i Oslo

UiO: Senter for læring og utdanning

Rapport om senterets faglige profil og organisering

Utarbeidet av Berit Karseth og Hedvig Lie Nygaard

20. april 2017

Innhold

1 Innledning 1

2 Anbefalinger 3

3 Arbeidsprosess og deltakende miljøer 4

4 Bakgrunn 6

Ulike initiativ for koordinering av støtteressurser ved UiO 6

UiOs Strategi 2020 7

Studentpolitisk plattform 2016-2017 8

Meld. St. 16 (2106-2017) Kultur for kvalitet i høyere utdanning 8

5 Etablering av en koordinerende enhet: Premisser for valg av løsning 9

6 Senter for læring og utdanning: Profil og oppgaver 11

Oppgaveprofil ved andre nordiske institusjoner 11

Senter for læring og utdanning: Formål 12

Senter for læring og utdanning: Oppgaver 12

7 Organisasjon og styrings- og ledelsesstruktur 15

Norske og nordiske eksempler 15

Plassert i administrativ linje 15

Plassert ved et fakultet 16

Plassert ved et institutt 16

Desentraliserte løsninger 16

To hovedmodeller for plassering 16

Vertskapsmodell: Senteret er plassert ved en eksisterende enhet (fakultet, institutt eller bibliotek) 17

Sentermodellen – nyetablering under rektoratet 18

Modeller for organisering: Matriseorganisasjon vs. en egen samlokalisert enhet 19

Overordnet vurdering av organisasjon, styring og ledelsesstruktur 20

8 Eksisterende ressurser og ressursbehov 21

9 Veien videre og anbefalinger 22

1 Innledning

Universitetsstyret vedtok i sitt møte 20.-21. juni 2016 å sette av midler til ett årsverk til faglig leder for koordinering av støtteressurser til utdanning. Etableringen av en koordinerende enhet er også nedfelt i Årsplan 2017-2019. Å koordinere og samordne støtteressurser for utdanningsvirksomheten og utviklingen av en delingskultur er et virksomhetsovergripende tiltak i årsplanen.

Styret uttrykte videre på styreseminaret i september samme år en utålmodighet rundt etableringen av en koordinerende enhet. I møte 18.oktober orienterte direktøren om tidsplanen.

Styret ga på sitt møte 6.desember 2016 sin tilslutning til Utviklingsavtalen som ble inngått mellom UiO og KD hvor følgende er uttrykt:

> *UiO vil i 2017 etablere en koordinerende enhet for støtteressurser for utdanning (Senter for læring og utdanning). Å samle eksisterende støtteressurser knyttet til utdanningsområdet under en tydelig faglig ledelse, vil gi arbeidet med utdanningskvalitet ved institusjonen et ytterligere løft. UiO vil også vurdere muligheten for å opprette et akademi for framragende utdanning, som kan ses i sammenheng med det øvrige arbeidet med meritteringstiltak ved UiO. En slik satsning vil ha overføringsverdi i sektoren. Måloppnåelse vurderes med bakgrunn av gjennomføring av tiltakene.*
> (http://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2016/7/v-sak-5---utviklingsavtale-mellom-uio-og-kunnskapsdepartementet.pdf)

Universitetsdirektøren ba professor Berit Karseth om å tiltre som midlertidig faglig leder fra 1. januar 2017 med sikte på å etablere en felles koordinerende enhet og å følge opp universitetsstyrets vedtak. Karseth ledet SAB-oppfølgingens arbeidsgruppe om utdanningskvalitet[1] og avsluttet sin dekanperiode ved Det utdanningsvitenskaplige fakultet 31.12.2016. Rådgiver Hedvig Lie Nygaard fra Avdeling for fagstøtte ble bedt om å bistå i etableringen. Universitetsdirektøren la videre opp til at saken skulle behandles av universitetsstyret på møtene i mai og juni for å fatte beslutning om hvilke ressurser og kompetanser som skal inkluderes i en felles støtteenhet og hva som vil være en hensiktsmessig organisering av en slik enhet. Sentralt i dette arbeidet er å beskrive profil og utarbeide organisasjonsbeskrivelse for støtteenheten.

Dette danner utgangpunktet for den foreliggende rapporten og de forslag og anbefalinger som fremmes.

Etter dette innledningskapitlet presenteres våre anbefalinger. Deretter redegjøres det for arbeidsprosessen og hvem som har vært involvert. Det er flere initiativ som er tatt ved UiO

[1] Universitetsstyret besluttet i 2011 å opprette et internasjonal Strategic Advisory Board (SAB) for å vurdere UiOs strategi 2020. SAB-panelet overleverte sin rapport i 2014 og den ble fulgt opp av fire ulike arbeidsgrupper hvor en arbeidet med utdanningskvalitet.

knyttet til etablering av en koordinerende enhet. Ikke minst gjelder dette initiativ knyttet til oppfølgingen og realiseringen av UiO Strategi 2020. I kapittel 4 gjennomgår vi disse. Vi trekker også inn stortingsmelding 16 *Kultur for kvalitet i høyere utdanning* da den vil kunne ha betydning for hvilke profil og oppgaver som legges til en koordinerende enhet.

I kapitel 5 redegjør vi for hva vi ser som viktige premisser for etableringen av en koordinerende enhet. Disse premissene speiler hva vi ser som sentrale særtrekk ved UiO og hva de fire miljøene som er involvert har trukket fram av kvaliteter som må legges til grunn for arbeidet. I kapitel 6 presenteres formål og oppgaver for et koordinerende senter. Vi viser her også til oppgaveprofilen ved noen andre nordiske institusjoner.

I kapitel 7 presenteres og vurderes ulike alternativer for organisering av et senter. Vi gir også eksempler på ulike løsninger ved andre norske og nordiske institusjoner[2]. I kapitel 8 redegjøres det for hvilke ressurser som i dag er tilgjengelig for et senter og hvilke behov vi ser er nødvendig for at senteret skal bli solid nok for å kunne utføre de oppgavene vi mener et senter for læring og utdanning bør ha.

Rapporten avsluttes med våre anbefalinger og forslag til videre prosess.

[2] Informasjon om hvordan denne virksomheten er drevet ved andre institusjoner er hentet via enhetenes hjemmesider, telefonsamtaler med ledere og e-postutveksling.

2 Anbefalinger

Universitetsstyret har vedtatt at det skal etableres en koordinerende enhet for læring og utdanning i løpet av 2017. Dette er nedfelt i UiOs utviklingsavtale med KD.

Med dette som utgangspunkt anbefaler vi følgende:

- Et senter for læring og utdanning som har som oppgave å:
  - Tilby universitetspedagogisk utdanning
  - Tilby tjenester, kurs og rådgivning i anvendelse av teknologi og digitale medier i undervisning, læring og vurdering
  - Tilby konsultasjon til UiOs ulike fakulteter og enheter
  - Utføre, evaluere og bistå i koordinering av utviklingsprosjekter rettet mot studentenes læringsmiljø, grunnleggende akademiske ferdigheter og læringsutbytte
  - Utvikle og koordinere støtte for studentens informasjons- og mediekompetanse
  - Gjennomføre, koordinere og formidle forskning på høyere utdanning, undervisning og læring
  - Synliggjøre og koordinere informasjon om pågående aktiviteter relevant for universitetspedagogisk kompetanseutvikling, utdanningskvalitetsarbeid, undervisning og læring
  - Være en pådriver og bidragsyter i UiOs strategiske kvalitetsarbeid og i realisering av felles satsninger rettet mot utdanning.

- Senteret ledes av en faglig leder som har professorkompetanse.

- Det utdanningsvitenskapelige fakultet er vertsfakultet for senteret.

- Senteret har et eget styre som ledes av prorektor/viserektor for utdanning.

- Ved siden av faglig leder, en administrativ koordinator og en webredaktør, overføres stillingene fra DML til senteret. Vitenskapelig ansatte ved FUP vil fortsatt være ansatt ved Institutt for pedagogikk, men den delen av stillingen som er knyttet til universitetspedagogisk utdanning og konsultasjon ledes og koordineres gjennom senteret. Oppgaver som utføres ved UB knyttet til læringsmiljø og oppbygging av informasjons- og mediekompetanse knyttes til senteret og inngår i senterets portefølje. Oppgaver som utføres ved FFS kan flyttes til senteret, men hvorvidt dette innebærer flytting av stillinger til senteret må nærmere avklares.

- Senterets ordinære oppgaver og tjenester er finansiert gjennom basisbevilgning og skal ikke faktureres. Etablert praksis med inntil 300 timer konsultasjon til fakultetene videreføres.

- Senteret bør samlokaliseres, og direktøren gis i oppgave å finne denne plasseringen. Senteret bør helst plasseres sentralt på campus.

- Det gjennomføres en evaluering av senteret i løpet av de fire første årene.

3 Arbeidsprosess og deltakende miljøer

I prosessen som har funnet sted har det blitt gjennomført flere møter, workshoper og samtaler med berørte parter. For å berede grunnen for etablering av et senter er det blitt avholdt tre workshops med deltakelse fra Faglig enhet for universitetspedagogikk (FUP), Seksjon for digitale medier i læring (DML), Universitetsbiblioteket (UB) og Seksjon for Forskningsstøtte og formidling (FFS). Prorektor, universitetsdirektør og direktør ved avdeling for fagstøtte har også gjennomført samtaler med miljøene.

Disse miljøene representerer ulik kompetanse og bidrar på forskjellig vis i UiOs utdanningskvalitetsarbeid. De representerer også ulike stillingstyper. Mens stillingene ved FUP er vitenskapelige stillinger er de fleste stillingene ved de tre andre enhetene administrative og tekniske stillinger. Videre er det særlig FUP og DML som kan sies å ha all sin oppmerksomhet rettet mot utdanningsvirksomheten. Dette gjenspeiles i selvpresentasjonene på nettsiden:

> «*Seksjon for digitale medier i læring skal fremme studiekvalitet, læringsmiljø og studentenes læring ved hjelp av IT og digitale medier, verktøy, innhold og infrastruktur. Vi skal bidra til fleksible studietilbud, til delingskultur og til digital kompetanse. Seksjonen skal også bidra til UiOs strategiske tenkning om, og planer for, utnyttelse av IT i utdanningen*».
>
> «*Faglig enhet for universitetspedagogikk (FUP) bidrar til bedre undervisningskvalitet ved hele UiO. Vi holder kurs som blant annet gir deltakerne pedagogisk basiskompetanse. FUP støtter også utviklingsprosjekter ved fakulteter og enheter*».

Ved FUP er det i dag ni, faste vitenskapelige årsverk inkludert faglig leder, hvorav tre er under ansettelse. I tillegg er det ett administrativt årsverk. Ved DML er det i dag åtte ansatte inkludert seksjonssjef. Kompetanseprofilen i disse to miljøene viser videre at tyngdepunktet er forskjellig når det gjelder vektlegging av pedagogikk, teknologi, forskning og forvaltning. Dette gjør at både arbeidsformer og ledelsesstrukturer er forskjellige. Mens FUP er plassert i den faglige linjen med ordinære faglige gjøremål (undervisning, forskning og formidling) er DML plassert som en del av UiOs administrative og faglige støttestruktur.

Biblioteket er en faglig enhet som ledes av en direktør. Støtteressurser knyttet til utdanning og læring er integrerte i det bibliotekfaglige arbeidet. I vår sammenheng er det særlig gruppen for forsknings- og undervisningsstøtte, avdelingen for universitetsbibliotekets digitale tjenester (UBDIGT) og det nylig etablerte senteret for akademisk skriving som har vært involvert.

FFS er organisert som en seksjon under fakultetsdirektøren ved UV-fakultet. FFS ble etablert i 2013 i forbindelse med nedleggelsen av forskningssenteret InterMedia. De fleste vitenskapelige stillingene ble overført til Institutt for pedagogikk (IPED, den gang PFI) og seksjonen ble etablert med to enheter, Engagelab og UniMedia. I fjor ble ytterligere to stillinger overført til IPED. I dag omfatter seksjonen ca. ni årsverk hvor de fleste er knyttet til UniMedia. Seksjonen ledes av en seksjonsleder.

Avdelingene for fagstøtte og personalstøtte har også deltatt i workshopene. Den første workshopen ble gjennomført før årsskifte og ble ledet av avdelingsdirektør Hanna Ekeli hvor initiativet om en koordinerende enhet ble presentert og synspunkter fra de ulike miljøene ble løftet fram.

Den andre og tredje workshopen handlet henholdsvis om senterets oppgaver og profil, plassering og organisering. Det har også blitt avholdt enkeltmøter med DML, FUP og Studentparlamentet.

Etableringen av et senter ble presentert for Utdanningskomiteen 28. mars og dekanmøtet 5.april. Det var også en orienteringssak på IDF-møte 6. april. På disse møtene ble det gitt viktige innspill for det videre arbeidet.

Det har dessuten blitt avholdt jevnlige statusmøter mellom faglig leder og universitetsledelsen.

4 Bakgrunn

Ulike initiativ for koordinering av støtteressurser ved UiO

I juni 1969 besluttet det akademiske kollegium ved UiO å oppnevne en komité for å utrede spørsmål om pedagogisk skolering av universitetslærerne og om det i den forbindelse burde opprettes et eget universitetspedagogisk senter. Komiteen ble ledet av dosent Magnus Ulleland fra Romansk institutt og avga sin innstilling i mai 1971. Komiteen konkluderte med å foreslå at det etableres et senter som et institutt med tre underavdelinger: en forskningsavdeling, en dokumentasjonsavdeling og en undervisningsavdeling. Innunder dokumentasjonsavdelingen inngikk boksamling og en samling av undervisningsteknisk utstyr og en produksjonssentral. Det ble også foreslått at senteret opprettes på grunn av sin interfakultære karakter ble lagt direkte under kollegiet (Ulleland-komiteen, 1971).

Dette var et svært ambisiøst prosjekt som ikke ble realisert da det ikke fikk støtte av fakultetene eller studentene. Prosjektet var imidlertid viktig for utviklingen av universitetspedagogiske kurs. I 1978 vedtok kollegiet nye regler for ansettelse som innebar *«at pedagogiske kvalifikasjoner skal vurderes, men etter de vitenskapelige.»* To år senere vedtar kollegiet å gi pedagogisk utdannelse til nytilsatte med undervisningsplikt[3] .

Det skulle gå mange år før ideen om et senter kom opp igjen ved UiO.

I 2002 vedtok kollegiet ved UiO en strategisk plan for fleksibel læring for perioden 2003-2007. Satsningen innebar i første rekke utlysing av midler til prosjekter og var nært knyttet til UiOs implementering av kvalitetsreformen og økt vektlegging av blant annet studentaktive læringsformer. I følge Mørken-utvalget (se nedenfor) ønsket flertallet i styringsgruppen som arbeidet fram forslag om hvordan satsningen skulle organiseres, at det ble etablert en ny organisatorisk enhet. Kollegiet valgte å ikke gjøre dette, og i følge Mørken-utvalget medførte dette at den organisasjons- og ledelsesformen man valgte ble for svak. Det ble gjennomført en evaluering av satsningen og en høringsrunde, men satsningen ble ikke videreført ut over planperioden da kollegiet mente at digitalisering av utdanning var en del av den løpende virksomheten.

UV-fakultetet nedsatte våren 2010 et utvalg som fikk i oppdrag og gi råd og anbefalinger til hvordan Fagområdet for universitetspedagogikk best kunne realisere UiO sitt mål om å styrke utdanningskvaliteten. Denne komiteen var ledet av professor og forskningsleder ved IPED Peter Maassen. Utvalget hadde en bred sammensetning deriblant to nordiske representanter som begge har hatt og har sentrale posisjoner i utvikling av sentre for læring og utdanning (direktør og professor Sari Linblom-Ylänne fra Universitetet i Helsinki og professor Berit Eika fra Universitetet i Århus). En anbefaling fra utvalget var å etablere tettere samarbeid mellom FUP og det enkelte fakultet. Behovet for økt kompetanse og støttestrukturer knyttet til bruk av teknologi for å fremme utdanningskvalitet og for et sterkere samarbeid med enheter slik som biblioteket, USIT og avdeling for fagstøtte, ble også understreket. Innstillingen fra dette utvalget ble behandlet av studiekomiteen i mars 2011 og bidro til en midlertidig satsning på konsultasjonsvirksomhet rettet mot fakultetene. En satsning som universitetsstyret senere vedtok å gjøre varig.

Et annet sentralt initiativ i forbindelse med universitetsstyrets vedtak i prosessen for internt handlingsrom (IHR), var nedsettelse av en arbeidsgruppe for å besvare spørsmålet om

[3] Se FUPs hjemmeside http://www.uv.uio.no/iped/om/aktuelt/aktuelle-saker/2016/jubileum-fup.html

hvordan UiO på best mulig måte kan organisere sin IT-virksomhet for å støtte opp under og aktivt bidra til nyskaping i undervisnings- og læringsmetoder i tråd med ambisjonene i Strategi 2020. Gruppen ble ledet av professor Knut Mørken[4].

I løpet av arbeidsperioden ble mandatet utvidet og endret til å handle om organisering av utviklings- og støttefunksjoner for arbeidet med utdanningskvalitet ved UiO. Komiteen foreslår «*en ledet samordning av utviklings- og støttemiljøer*» som de i innstillingen kaller Teaching and Learning Centre (TLC).

Oppgavene som tillegges et slikt senter knyttes til kunnskaps- og kompetanseutvikling (bidra til kompetanse i alle ledd), tjenester (tilby verktøy og drive støtteaktiviteter), strategistøtte (bistå ledelsen) og prosesstøtte (bistå i planlegging og gjennomføring) (Mørken-utvalget 2014, s. 14-15). Miljøene som i følge Mørken-utvalget sitter med kompetanse inn mot et slikt senter er Faglig enhet for universitetspedagogikk (FUP), Seksjon for IT i utdanning (nå DML) ved USIT, miljøer ved Biblioteket og Seksjon for forskningsstøtte og formidling ved UV-fakultet.

Innstillingen ble presentert for dekanene uten at det ble gitt noen anbefaling. Universitetsdirektøren oversendte rapporten til SAB-arbeidsgruppe for utdanningskvalitet. Arbeidsgruppen leverte sitt notat på denne saken til universitetsledelsen i mai 2016 og foreslo at det ble opprettet en ny koordinerende enhet. I notatet ble det vist til organiseringen av de tverrfaglige satsningene som mulig organisasjonsmodell. SAB-gruppen foreslo å starte med å fusjonere og eventuelt bygge ut eksisterende ressurser og at oppgavene til en slik enhet bør være å

- bidra til forskning på undervisning og utdanningsutvikling
- få til et godt samspill mellom forskning og utviklingsarbeid
- koble administrative/tekniske og faglige støtte- og utviklingsressurser
- gi støtte og service
- drive ulike former for kompetanseutviklingsaktiviteter
- bidra til kunnskapsgrunnlaget for kvalitetsutvikling.

SAB-gruppen mente at noen av stillingsresursene kunne legges direkte under faglig leder, mens andre kunne forbli ved andre enheter og bidrar inn med aktiviteter som koordineres av faglig leder. Lederens hovedoppgave vil være å få til et godt samspill mellom teknisk, administrativ og faglig kompetanse. Gruppen understreket at det er behov for ytterligere konkretisering av hvilke støttemiljøer som naturlig hører hjemme i en ny koordinerende enhet, samt hvilke oppgaver denne enheten skal ha ansvar for.

UiOs Strategi 2020

Styret ved Universitetet i Oslo vedtok *Strategi 2020* i april 2010 hvor ambisjonen er «å utvikle UiO til et internasjonalt toppuniversitet – hvor forskning, utdanning, formidling og innovasjon skal virke sammen på sitt beste». I strategien understrekes studentenes rolle i universitetets faglige fellesskap og en forskningsbasert undervisning som danner og utdanner,

[4] https://www.usit.uio.no/om/it-dir/ihr/iverksetting/styring/it-i-utdanning-og-forskning/utdanning/leveranse/rapport.pdf

også på tvers av etablerte faggrenser. I Strategiplanen løftes læringsmiljøet fram og målet er at «UiO skal tilby landets beste læringsmiljø gjennom klarere forventninger, tettere oppfølging, bruk av varierte læringsformer, læringsfremmede evaluering og god pedagogisk kompetanse».

I UiOs årsplaner er strategiene knyttet til utdanningskvalitet vektlagt og fakultetene og fagmiljøene har tatt et tydelig kollektivt ansvar for å skape et mer engasjerende læringsmiljø. Dette viser seg i arbeidet med å integrere førsteårsstudentene i gode faglige læringsprosesser og økt oppmerksomhet knyttet til nye undervisnings- og læringsformer[5].

Studentpolitisk plattform 2016-2017[6]

I studentparlamentets visjon for UiO understrekes betydningen av at utdanning prioriteres like høyt som forskning. Studentene ønsker at eksisterende ressurser skal samordnes i et «fysisk lærings- og formidlingssenter». All undervisning skal være basert på oppdatert og kvalitetssikret forskning innen fagdidaktikk, og undervisere må kurses jevnlig. Videre ønsker studentene seg varierte og tilrettelagte undervisningsformer og at digitale hjelpemidler skal tas i bruk der det øker kvaliteten på undervisningen. For eksempel skal forelesninger gjøres tilgjengelige for studentene digitalt, som podcast eller screencast. De ønsker også at formidlingsevne og pedagogisk kompetanse vektlegges i forbindelse med ansettelser, og at god undervisning meritteres.

Meld. St. 16 (2106-2017) Kultur for kvalitet i høyere utdanning

I slutten januar 2017 la Kunnskapsdepartementet fram stortingsmeldingen Kultur for kvalitet i høyere utdanning. I meldingen understrekes betydningen av at fagmiljøene utvikler utdanningene i felleskap gjennom en økt investering i utvikling av egen utdanning og utdanningspraksis, bedre kunnskapsdeling og bruk av fagfellevurdering i arbeidet med utdanningskvalitet. I meldingen framheves betydningen av universitetspedagogisk kompetanse ved ansettelser i alle faglige stillinger og suksessivt høyere krav til undervisningskompetanse for stillinger som professor og dosent enn for stillinger på lavere nivå. Meldingen understreker videre nødvendigheten av å prioritere utdanningskvalitet på alle nivåer og at institusjonene løfter utviklingen av digitale løsninger til strategisk nivå og definerer mål og tiltak knyttet til digitalisering av læringsprosesser. Regjeringen ønsker videre å etablere en nasjonal konkurransearena der utdanningsmiljøene kan konkurrere om ressurser til å utvikle god undervisning. Målet er at dette stimulerer til kunnskap, kompetanse og innovativt arbeid i utdanningene.

UiO har så langt uttrykt tilfredshet med meldingen og regjeringens fokus på utdanningskvalitet og tiltakene som foreslås samsvarer godt med de prosesser som UiO allerede er i gang med eller som er prioritert i UiOs årsplan og utviklingsavtale med KD. Etableringen av et senter for læring og utdanning er et godt virkemiddel for å realisere UiOs satsning på utdanningskvalitet, og vil være i tråd med meldingens anbefaling.

---

[5] *Se Trinn for Trinn. Strategic Advisory Board. Strategiske tiltak og prioriterte utviklingsprosesser ved UiO (2009-2017. UiO* http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/strategic-advisory-board/dokumenter/trinn-for-trinn---rapport.pdf

[6] http://www.studentparlamentet.uio.no/dokumenter/grunndokumenter/grunndokumenter-2016-2017/studentpolitisk-plattform-2016-2017.html

5 Etablering av en koordinerende enhet: Premisser for valg av løsning

I UiOs årsplan 2017-2019 understrekes det at UiO skal prioritere tiltak som gir utdanningskvaliteten et løft og der studentenes lærings skal stå i sentrum. Studentene skal nyte godt av oppdatert teknologi i utdanningen og UiO vil spisse sin satsning for økt utdanningskvalitet gjennom bedre koordinering av støtteressursene for utdanning.

Ved UiO finnes det i dag mye faglig, teknisk og administrativ kompetanse knyttet til teknologi og digitale læringsomgivelser. Den universitetspedagogiske virksomheten kjennetegnes av å være både forskningsbasert og erfaringsbasert. Gjennom konsultasjonsvirksomheten har kommunikasjonen og samspillet mellom FUP og fakultetene blitt styrket og møteplassene for kunnskapsutvikling er blitt flere. Den faglige kompetansen som finnes i avdeling for fagstøtte for å understøtte utdanningsvirksomheten er høy og gjennom USIT har UiO en meget god beredskap for å fatte kloke beslutninger om valg og rigging av teknologiske løsninger for framtidig utdanning. Det gjennomføres mye systematisk arbeid med utdanningskvalitet og fornying av undervisning ved fakultetene og grunnenhetene. En viktig oppgave for et senter er å støtte opp om dette arbeidet og bidra til at denne kunnskapen deles og gjøres tilgjengelig. Dette betyr at forholdene ligger godt til rette for å gi arbeidet med utdanningskvalitet et løft ved UiO. På workshopene ble dette understreket av de fire miljøene og de viste et stort engasjement med tanke på det mulighetsrommet som nå er etablert. Nedenfor trekker vi fram de premissene vi ser som viktige for å lykkes i dette arbeidet:

- **Studentens læring og læringsmiljø i sentrum**
  I SAB-oppfølgingen og UiOs årsplaner de siste årene er studentenes læring og læringsmiljø blitt løftet fram. Det har særlig vært rettet mot førsteårsstudentene med vekt på tilbakemelding og faglig integrering. Et senter for læring og utdanning må ha et spesielt ansvar for å bidra til å integrere førsteårsstudentene i det aktuelle fagmiljøet og i den akademiske kulturen, skape trygge læringsrammer og gjøre studentene i stand til å delta og bidra i den forskningsnære undervisningen ved UiO.

- **Sikre fakultær forankring gjennom samspill, dialog og styringsstruktur**
  For at et senter skal sikres legitimitet og være funksjonsdyktig er nærhet til fakultetenes arbeid med utdanningskvalitet og fagdidaktiske FoU-aktiviteter avgjørende. Dette betyr at for et forskningsintensivt breddeuniversitet som UiO må et senter bidra til at fornyelse av undervisnings- og læringsformer tar hensyn til faglige kjennetegn.

- **Bistå i UiOs strategiske arbeid med utdanningskvalitet**
  Et senter skal i første rekke bidra til å styrke kvaliteten på utdanningstilbud og undervisnings- og læringsaktiviteter, men senteret må også ha en pådriverrolle for kvalitetsutvikling ved å foreslå institusjonelle og fakultære initiativer overfor ledelsen (jfr. Mørken-utvalgets forslag). God kommunikasjon mellom prorektor/ viserektor for utdanning og senteret er avgjørende for at senteret kan ha en slik pådriverrolle.

- **Koble teknologi godt opp mot undervisningsfaglig og pedagogisk arbeid**
  Mørken-utvalget understreker at digitalisering er en sterk endringsdriver i høyere utdanning som i andre samfunnssektorer. IT i utdanning kan imidlertid ikke

diskuteres som et isolert fenomen, men knyttes til UiOs utdanningsambisjoner og arbeid med utdanningskvalitet. Som påpekt i delrapporten *IKT-strategi for utdanning*[7] krever dette tverrfaglig kompetanse. Kunnskapsdepartementet nedsatte i 2015 en arbeidsgruppe for utarbeidelse av en helhetlig strategi og forslag til tiltak for hvordan systemer for faglig aktivitet og administrasjon kan brukes og organiseres mer effektivt. Arbeidsgruppen har vært ledet av dekanen ved MatNat, Morten Dæhlen. I delrapporten understrekes det at det er viktig at det bygges tilstrekkelig kompetanse rundt de mange mulige pedagogiske tilnærmingene og de ulike digitale verktøyene som kan understøtte disse, slik at en finner de beste løsningene for ulike fag. Et senter for læring og utdanning må være en viktig møteplass for tverrfaglig kompetanse. Det må være et bindeledd mellom USITs leveranse av infrastruktur og IT-løsninger og fagmiljøenes arbeid med fornying av UiOs undervisnings, vurderings- og læringsformer ved bruk av digitale ressurser.

- **En forskningsbasert orientering**
  UiO er et forskningsintensivt universitet hvor koblingen mellom utdanning og forskning understrekes. Som tidligere nevnt vektlegger stortingsmelding 16 å styrke kunnskapsgrunnlaget i høyere utdanning gjennom evaluering og forskning og det er en forventing om at sektoren i større grad selv analyserer og forsker på egen virksomhet og driver forskningsstøttet innovasjonsarbeid. I den sammenfattende rapporten *IKT-strategi og helhetlig løsninger i norsk universitets- og høgskolesektor*[8] anbefaler arbeidsgruppen at det etableres en nasjonal konkurransearena for å stimulere fornyelse av utdanningsprosesser med et samlet omfang på 5 milliarder fordelt over 10 år. Utvalget understreker også at KD må påse at ressurser kanaliseres slik at det forskes mer på sammenhengen mellom kvalitet og endrede læringsprosesser med utgangspunkt i digitalisering, samt på effekten av stimuleringstiltak (s. 12). Et senter for læring og utdanning må bidra til at fagmiljøene setter i gang slike forskningsaktiviteter. Ideen om en nasjonal konkurransearena for utdanningskvalitet er, som nevnt, videreført i stortingsmeldingen.

- **Skape et senter som gir gode arbeids- og utviklingsmuligheter**
  En premiss for etableringen av et senter er at det har en tydelig faglig forankring. Et senter vil knytte til seg ansatte som både sitter i vitenskapelige og i administrative-tekniske stillinger. Mange av arbeidsoppgavene vil være utviklingsorienterte og innebære utprøving og innovative arbeidsmåter. Skillet mellom administrative og faglig-vitenskapelige oppgaver blir uklar da ansatte i teknisk-administrative stillinger deltar i vitenskapeliges «produksjonsarbeid» [9]. Dette er kunnskapsfelter som endrer seg raskt og krever derfor at senteret må bidra til gode karrieremuligheter for faglig oppdatering innenfor alle stillingstyper. Ansatte som er knyttet til senteret i en viss stillingsprosent må sikres gode karriereveier og det må være et avklart lederansvar som sikrer dette.

---

[7]. *IKT-strategi for utdanning* (2017) er en av delrapportene som er levert fra arbeidsgruppen. https://www.uninett.no/sites/default/files/ikt-strategi-uh-utdanning-31012017.pdf

[8] *IKT-strategi og helhetlig løsninger i norsk universitets- og høgskolesektor*. KD 2017- https://www.uninett.no/sites/default/files/ikt-strategi-uh-overordnet-31012017.pdf

[9] Jfr. Gornitzka, Å og Marheim Larsen, I (2004) Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities. *Higher Education, 47*, 455-471.

6 Senter for læring og utdanning: Profil og oppgaver

Oppgaveprofil ved andre nordiske institusjoner

I vår gjennomgang av ulike enheter og sentre ved andre institusjoner i Norge og Norden er det noen oppgaver som særlig framstår som sentrale. Dette gjelder tilbud om de kompetansegivende universitetspedagogiske kursene og enkeltstående kurs, workshops og seminarer knyttet til aktuelle temaer. Mange av enhetene har også utviklet ulike web-baserte ressurssider.

Ved Universitet i Stockholm er det enheten *Centrum för universitetslärarutbildning (CeUL)* som har dette ansvaret. På deres nettside kan vi lese følgende om oppgavene[10]:

- Vi ger behörighetsgivande och kompetensutvecklande kurser i högskolepedagogik för universitetets lärare och pedagogiskt ansvariga.
- Dessutom arrangerar vi en rad kompetensutvecklande aktiviteter som konferenser och workshopar.
- Vi följer och bidrar till högskolepedagogisk och ämnesdidaktiktisk forskning eftersom det medverkar till en kreativ och studentaktiverande undervisning.
- Med utveckling av undervisning i fokus driver och stödjer vi olika pedagogiska utvecklingsprojekt vid universitetet.
- Sist men inte minst har vi äran att handlägga universitets hedervärda pedagogiska pris Årets lärare

Ved Göteborg universitetet tilbyr enheten *Pedagogisk utveckling och interaktivt lärande (PIL)* kompetansegivende utdanning i "högskolepedagogikk". Enheten tilbyr også andre kompetansegivende kurs, samt informasjon og rådgivning om digitale ressurser. Enheten skal også gjennomføre utviklingsprosesser, styrke det vitenskapelige kunnskapsgrunnlaget for feltet og være et kontaktorgan mot nasjonale og internasjonale samarbeidspartnere.

The Centre for University Teaching and Learning (HYPE) i Helsinki tilbyr også universitetspedagogiske kurs. Senteret skal i tillegg bedrive teoretisk forskning og gi praktisk kunnskap om hvordan man fremmer universitetsundervisning i et lengre perspektiv. Ved universitetet i Købehavn finnes det ikke et koordinerende senter, men det er etablerte enheter på de ulike fakultetene. Disse tilbyr blant annet universitetspedagogiske kurs og gjennomfører forskningsaktiviteter i tilknytning til kunnskapsområdets utdanninger. Disse enhetene er også knyttet til utviklingsprosjekter ved Universitetet i København.

Ved enkelte enheter inngår arbeidet med ulike former for prosjekter knyttet til fremragende undervisere (se for eksempel Göteborg, Stockholm, Helsinki og Lund). Ved Universitetet i Uppsala er utrednings- og analysearbeid en sentral oppgave ved enheten.

[10] Se .http://www.su.se/ceul/om-oss

Senter for læring og utdanning: Formål

For at et senter skal ha legitimitet er det viktig at det er festet til UiOs verdigrunnlag og ambisjoner. Med det som utgangspunkt har vi formulert senterets formål på følgende vis:

> UiO skal bidra til studentenes utdanning og danning gjennom forskningsnære læringsfelleskap som bygger på likeverd, respekt og åpenhet. UiO skal fremme kritisk tenkning, etisk refleksjon og samfunnsansvar. UiOs ambisjon er å tilby landets beste læringsmiljø gjennom klare forventinger, tett oppfølging, bruk av varierte læringsformer, læringsfremmede evalueringer og god pedagogisk kompetanse.
>
> Senteret skal bidra til å fremme dette gjennom universitetspedagogisk kvalifisering, systematisk arbeid med utdanningskvalitet og utvikling av gode digitale omgivelser for undervisning og læring. Senteret skal samarbeide tett med fakultetene i deres kvalitetsarbeid og har et særlig ansvar i å sikre god kunnskapsdeling hvor tverrfaglige erfaringer møtes på tvers av instituttgrenser.
>
> Senteret skal ha en sterk faglig forankring og skal basere sine aktiviteter på forskning.

Senter for læring og utdanning: Oppgaver

I forslaget fra Mørken-utvalget er oppgavene til et senter som allerede nevnt delt inn i fire hovedgrupper :

- Kunnskaps- og komeptanseutvikling (bidra til kompetanse i alle ledd)
- Tjenester (tilby verktøy og drive støtteaktiviteter)
- Strategistøtte (bistå ledelsen)
- Prosessstøtte (bistå i planlegging og gjennomføring)

Under hver av disse overskriftene listes det opp en rekke oppgaver. Beskrivelsen er omfattende, men gir samtidig et godt bilde av hvilke tjenester og oppgaver et senter for læring og utdanning bør omfatte. Vi har valgt å beskrive oppgavene noe annerledes og tar utgangspunkt i de beskrivelsene som har kommet fram gjennom workshopene.

- **Tilby universitetspedagogisk utdanning**
  Dette er en oppgave som i dag gjennomføres av FUP og kan betraktes som en del av UiOs kjernevirksomhet. I følge FUPs årsrapport for 2016 har til sammen 85 faste og midlertidige vitenskapelige ansatte oppnådd universitetspedagogisk basiskompetanse (obligatorisk fellesdel (50 timer) og valgfrie kurs (50 timer)). 110 kursdeltakere gjennomførte den obligatoriske fellesdelen og over 270 har deltatt på ulike valgfrie påbygningskurs. FUP har også gitt kurstilbud for seminarledere og kursstøtte til utvidet fadderordning. Det er nye krav til basiskompetanse som innebærer en økning av timetallet fra 100 til 150 timer ved UiO. Det er videre en økt satsning på IKT og bruk av digitale ressurser. Det er utviklet et samarbeid med USIT og DML i arbeidet med nettressurser. Etableringen av et senter vil styrke og videreutvikle dette samarbeidet slik at teknologibruk integreres i FUP kursporteføljе.

I stortingsmeldingen viser regjeringen at den ønsker å styrke betydningen av ansattes pedagogiske basiskompetanse. Etableringen av senteret vil bidra til å styrke den faglige kvaliteten og relevansen.

- **Tilby tjenester og rådgivning i anvendelse av teknologi og digitale medier i undervisning, læring og vurdering**
  En av senterets oppgaver vil være å gi bistand og støtte til valg av teknologiske løsninger til bruk ved tilrettelegging for læring. Betydningen av dette understrekes også i Mørken-utvalget. Slik bistand kan også inngå i konsultasjonsvirksomheten nevnt under neste punkt. Etableringen av senteret vil tilby et kraftfullt miljø for å utvikle gode læringsfremmende digitale tjenester da det besitter pedagogisk og didaktisk så vel som teknologisk kompetanse.

- **Tilby konsultasjon til UiOs ulike fakulteter og enheter**
  Dette er et tilbud som FUP gir i dag og som har fått en varig finansiering fra UiO. Dette gir fakultetene mulighet til å bruke FUP i lokalt utviklings- og konsultasjonsarbeid, der hver enhet har 300 timer til rådighet. Dette har vært en vellykket satsning og et senter vil bidra til ytterligere styrking av denne samhandlingen.

- **Utføre, evaluere og bistå i koordinering av utviklingsprosjekter rettet mot studentenes læringsmiljø, grunnleggende akademiske ferdigheter og læringsutbytte**
  Senteret vil på eget initiativ, på vegne av enhetene eller som en del av UiOs satsninger gjennomføre utviklingsprosjekter rettet mot studentenes læring og læringsmiljø. Ved alle de fire miljøene som har deltatt i workshopene er dette beskrevet som sentrale oppgaver. Dette innebærer også utprøving av læringsteknologier i sikre omgivelser (jfr. Mørken-utvalget).

- **Utvikle og koordinere støtte for studentens informasjons- og mediekompetanse**
  Finne fram, klassifisere og vurdere informasjon er viktig kompetanse for studenter. Tilgangen til en rekke ulike informasjonskilder gjør at dette er mer krevende i dag en tidligere. For at UiO-studentene skal kunne drive kildekritikk er de avhengig av å utvikle sin digitale vurderingskompetanse og dømmekraft. UB har over lang tid arbeidet med dette og gjennom senteret vil denne kompetansen kunne deles og på systematisk vis bidra til å styrke universitetsansattes bevissthet og tilnærminger til dette i egen undervisning.

- **Gjennomføre, koordinere og formidle forskning på høyere utdanning, undervisning og læring**
  En viktig oppgave for senteret vil være å formilde forskningsresultater om hva som fremmer god læring i høyere utdanning. Slik forskning vil både være fagspesifikk og fagovergripende. Som nevnt over forventer myndigheten en økt forskningsinnsats knyttet til institusjonenes utdanningsvirksomhet.

- **Synliggjøre og koordinere informasjon om pågående aktiviteter relevant for universitetspedagogisk kompetanseutvikling, utdanningskvalitetsarbeid, undervisning og læring**
  Denne oppgaven er viktig og vil øke tilgjengeligheten og oppmerksomheten knyttet til dette området. Et senter vil bidra til økt tilgjengelighet gjennom et oppdatert nettsted som også har en nasjonal og internasjonal orientering.

- **Bidra i UiOs strategiske kvalitetsarbeid og satsninger rettet mot utdanning**
  Senteret vil ha en pådriverrolle for kvalitetsutvikling i utdanning ved å foreslå nye institusjonelle satsninger. Slike satsninger kan føre til nye oppgaver for senteret (f.eks kurs i utdanningsledelse, læringsanalyse, utrednings- og analysearbeid).

Det vil kunne være andre oppgaver som legges til senter utover de som er nevnt her. Dette gjelder for eksempel systemansvar for UiOs læringsplattform. Dette er en løsning som er valgt ved Universitetet i Gøteborg.

7 Organisasjon og styrings- og ledelsesstruktur

Det finnes ulike modeller for hvordan et senter for læring og utdanning kan organiseres, og vi vil i denne delen se på ulike modeller for dette. Først presenterer vi kort hva slags organisasjonsformer vi finner ved andre nasjonale og nordiske institusjoner. Vi har studert informasjon på de respektives nettsteder, samt hatt telefonsamtaler med nøkkelpersoner ved de nordiske organisasjonene. Dette har gitt oss et innblikk både i organisering av det universitetspedagogiske arbeidet, og i særtrekk ved den aktuelle institusjonen. Det er tydelig at variasjoner i organiseringen av det universitetspedagogiske arbeidet henger sammen med for eksempel fakultetsinndeling, campuslokalisering og historiske og kulturelle kjennetegn ved organisasjonen. Organisasjon, styrings- og ledelsesstruktur av et senter for læring og utdanning ved UiO vil nødvendigvis også henge tett sammen med særtrekk ved vår institusjon.

Norske og nordiske eksempler

I tillegg til de norske virksomhetene har vi sett på universitetene i Stockholm, Lund, Gøteborg, Uppsala, Helsinki, Århus og København. Vi har nærmet oss dette ved å se på organiseringen, og utgangspunktet for oss har vært de ulike universitetspedagogiske miljøene. Dette betyr at det også kan finnes andre enheter, særlig innenfor teknologi, som vi ikke har sett nærmere på.

Når det gjelder organiseringen ved universitetsinstitusjonene i Norge ser vi at det er mye pågående arbeid for å finne gode løsninger på hvordan koordinere universitetetspedagogisk virksomhet, teknologisatsninger og annet utdanningskvalitetsarbeid. Det ser ut som om de fleste «nye» universitetene organiserer mye av sin virksomhet innenfor sentraladministrasjonen. Dette gjelder for Universitet i Agder og Nord universitet. For de gamle universitetene skiller universitetet i Tromsø seg ut gjennom enheten *Result* (Ressurssenter for Undervisning, Læring og Teknologi). Result er organisatorisk en del av Universitetsbiblioteket ved UiT med et eget rådgivende styre. UB ved UiT har styre med beslutningsmyndighet. Senteret er dermed plassert utenom fakultetene, men ved en faglig enhet som leverer tjenester til hele UiT. Ved UiB og NTNU er ressursene plassert ulikt i organisasjonen, men begge har (som UiO) den universitetspedagogiske virksomheten lagt ved et pedagogisk institutt. Ved NTNU er det etablert et Læringsstøttesenter som er et delprosjekt i *NTNU Toppundervisning* og som rapporterer til styringsgruppen bestående av prorektor for utdanning og studiesjef.

I Norden har de ulike universitetene plassert enheten på ulike steder i organisasjonen.

Plassert i administrativ linje

I Uppsala er arbeidet organisert i *Avdelningen för kvalitetsutveckling* og er plassert sentralt innenfor universitetsforvaltningen med universitetsdirektøren som overordnet sjef. Avdelingen er videre delt inn i to enheter, *Enhet for universitetspedagogik* og *Enhet for kvalitet och utvärdering*. En fordel med denne plasseringen er at satsningen ligger tett på strategiske beslutninger. En ulempe er at det ikke er forskningsressurser i administrativ linje, og avstanden til fagmiljøene kan dermed oppleves stor.

Plassert ved et fakultet

I Göteborg er arbeidet organisert gjennom *Pedagogisk utveckling och interaktivt lärande* (PIL) som er plassert ved Det utdanningsvitenskapelige fakultet. Utbildingsnemnden er oppdragsgiver og et styrende organ for enheten. En stab, bestående av en leder, en "samordnare", et knippe administrativt ansatte, samt noen pedagogiske utviklere og en webredaktør, er ansatt i enheten. Flertallet av undervisere som medvirker er imidlertid ansatt ved de ulike instituttene. En slik plassering gir høy faglig legitimitet og et robust miljø.

Også i Helsinki er satsingen plassert ved et fakultet. Det universitetspedagogiske arbeidet har fått navnet *Centre for University teaching and learning* (HYPE), og ledes av en direktør (professor) som også er leder for ansatte som er koblet til de ulike fakultetene. HYPE rapporter direkte til rektoratet og universitetsstyret, og finansiering og mandat defineres av rektoratet.

Plassert ved et institutt

Centrum för universitetslärarutbildning (CeUL) ved Universitetet i Stockholm er administrativt plassert ved et institutt; *institusjonen för pedagogik och didaktik*, men rapporterer direkte til rektor. En leder er ansvarlig for daglig drift, et eget styre tar langsiktige beslutninger om innhold og strategi, og et kanseli ved instituttet som blant annet arbeider med administrativ samordning av kurs, priser og kommunikasjon og økonomi. I tillegg er undervisere og forskere fra fire fakulteter involvert i arbeidet. Universitetet i Lund har ikke et utdanningsvitenskapelig fakultet, og deres satsning Avdelningen för högskolepedagogisk utveckling er plassert ved *Institutionen för utbildningsvetenskap* ved de Humanistiske og teologiske fakultetetene. Avdelingen ledes av en avdelingssjef og rapporterer til Utbilingsnämnden (utdanningskomiteen).

Fordelen ved en slik plassering er at senteret får en tett forsknings- og fagtilknytning.

Desentraliserte løsninger

Ved Universitetet i København er den universitetspedagogiske satsingen organisert som tre pedagogiske enheter ved hvert sitt fakultet. De tre satsingene rapporterer til hver sin dekan, og er ulike med tanke på strategisk styring, budsjett og profil. En slik plassering gir en god tilpasning til det enkelte fagmiljøet og er tett på de som underviser. Det er noe samarbeid mellom sentrene, men ingen felles koordinering. Lignende organisering finner vi også ved Universitetet i Århus.

To hovedmodeller for plassering

Med bakgrunn i eksemplene fra andre institusjoner i Norge og Norden ble følgende 6 alternativer lagt fram på workshopen i mars:

1. Senter for læring og utdanning er plassert i administrativ linje på sentralt nivå som en støtteenhet.
2. Senter for læring og utdanning er plassert ved et vertsfakultet
3. Senter for læring og utdanning er plassert ved et vertsinstitutt
4. Senter for læring og utdanning er plassert ved biblioteket
5. Sentre for læring og utdanning etableres ved flere fakultetet, desentralisert modell
6. Senter for læring og utdanning er plassert direkte under rektoratet

Det var ingen fra de involverte miljøene på workshopen som utrykte et ønske om alternativ 1. Alternativ 5 ble også sett på som uaktuell da hensikten er å bygge opp en koordinerende enhet. Alternativ 2, 3 og 4 er ulike varianter av en vertskapsmodell der senteret etableres ved en eksisterende enhet, og vi velger derfor å presentere dette som én modell. Når det gjelder plassering på fakultet og institutt så ble det på workshopen avgrenset til Det utdanningsvitenskapelige fakultet og Institutt for pedagogikk da det kun var disse to som ble sett som aktuelle. Alternativ 6 innebærer at det etableres en ny enhet direkte plassert under rektoratet.

Nedenfor refereres styrker og svakheter ved de to ulike hovedmodellene.

Vertskapsmodell: Senteret er plassert ved en eksisterende enhet (fakultet, institutt eller bibliotek)

Det utdanningsvitenskapelige fakultet eller Institutt for pedagogikk (IPED) vil være det naturlige forankringspunktet om senteret plasseres ved et fakultet eller et institutt, og en slik plassering samsvarer godt med plasseringene vi finner ved andre institusjoner. Den kan gi faglig legitimitet, fordi senteret legges inn i en etablert struktur tett opp til et forskingsmiljø som har sterke bånd til fakultetene og til internasjonale samarbeidspartnere, samt til ledelsen ved UiO.

Gjennom FUP har fakultetet lang erfaring med UNIPED-kurs, og en slik plassering vil også ligge tett på der undervisningen skjer. Ved UV finnes det en historie man kan trekke på, en portefølje med utdanningsprogrammer, en etablert administrativ infrastruktur og andre ressurser som kan brukes for å drive et senter.

Negative faktorer forbundet med å plassere senteret ved et vertsfakultet eller institutt, kan være at nærheten til *ett* fakultet kan gjøre det vanskelig å forankre senteret mot de andre fakultetene. Dette kan skape risiko for isolasjon, og det kan også være vanskelig for andre miljøer å finne sin plass i den etablerte kulturen ved fakultetet/ instituttet. Dette vil kanskje særlig gjelde om senteret etableres ved et institutt. Da vil det være mer krevende å inngå i et strategisk arbeid med UiOs ledelsen og ledelsen ved de ulike fakultetene. Dessuten kan det å gå inn i en etablert instituttstruktur bidra til en innramming der senteret blir for lite offensivt med tanke på å skaffe ressurser.

Om Universitetsbiblioteket blir vertskap for et slikt senter kan man forvente at følelsen av tilhørighet fra samtlige fakulteter øker. På grunn av UBs hybriditet og tradisjon for å inkludere ulike brukergrupper, kan denne plasseringen i større grad by på en nøytral grunn, eller en enhet alle har et eierforhold til. Ved UB vil senteret bli en del av en faglig virksomhet som vil utgjøre en god ramme for senteret, og få del i UBs etablerte kontaktflater mot fakultetene.

I tillegg til den eksisterende faglige og administrative infrastrukturen som også finnes ved et fakultet/ institutt, finnes det også her en digital infrastruktur senteret kan dra veksler på. Erfaringer knyttet til etableringen av et skrivesenter ved UB kan være verdifulle i oppstartsfasen av senteret. Plassert ved UB vil senteret være godt posisjonert for å drive pedagogisk-teknologisk utvikling for både ansatte og studenter. Koordineringsfunksjonen et slikt senter skal ha, vil være relativt enkel å integrere i nåværende struktur. UB representerer noe genuint tverrfaglig, og den fysiske plasseringen er sentral og tilgjengelig for alle.

Negative faktorer forbundet med å bruke Universitetsbiblioteket som vertsted er at dette kan gi et svakere strategisk utgangspunkt, og senteret må muligens også måtte jobbe hardere for å vise sin relevans. Bibliotekets egen forskningsprofil knytter seg ikke først og fremst til læring og undervisning, noe som er tilfelle om enheten plasseres ved UV eller IPED. Folks forventninger til et bibliotek vil også kunne skygge for hva senteret egentlig tilbyr, og dermed gjøre det mindre tilgjengelig og synlig.

Uavhengig av plassering innenfor en vertskapsmodell vil det måtte etableres et eget styre for senteret. Senteret vil med andre ord ikke være underlagt vertsenhetens eget styre.

Sentermodellen – nyetablering under rektoratet

Velger man å etablere et nytt senter under rektoratet kan dette åpne en mulighet for å bygge en felles organisasjonskultur der plassering oppfattes som nøytral grunn. Det vil legges opp til at alle fakultetene bidrar inn i et slikt senter, og den sentrale plasseringen vil gi en tilhørighetsfølelse og økt eierskap, og avstanden mellom fakultet og senter vil være den samme for alle fakulteter. Plasseringen vil skape legitimitet gjennom nærhet til rektoratet og strategiske beslutningstakere, og man vil opprettholde en faglig forankring i vitenskapelig linje.

Plasseringen åpner for en tett kobling mot institusjonens strategi på utdanningsfeltet, samtidig som det er klare linjer til fakultetene. Plasseringen understreker også at rektoratet er opptatt av utdanningskvalitet, og prorektor /viserektor for utdanning har kort vei til senteret. Den sentrale plasseringen kan også åpne for fellessatsinger og stordriftsfordeler. Imidlertid skaper plasseringen avstand til både undervisning og forskning, noe som kan bety for lite fokus på det operative arbeidet. Manglende infrastruktur vil også kunne by på problemer. Selv om det er klare linjer til fakultetene vil senteret måtte jobbe strategisk for å etablere linjer mot fakultetene som ikke er der i dag.

På den ene siden kan denne plasseringen åpne opp for vekst og kreativitet. Det faktum at det etableres noe nytt, vil kunne ha en positiv effekt. En nyetablering kan i seg selv være en drivkraft, og vil kunne åpne opp for innovasjon og for at det legges inn en betydelig innsats for å få senteret i gang. På den andre siden kan det bli et problem at den ligger utenfor linjen. Det kan medføre at den blir glemt, at den ikke regnes med, og at den havner utenfor «systemet» eller blir en «ensom svale». Plasseringen kan gi senteret en god start, men det er også mulig at senteret er tjent med en mer integrert plassering i organisasjonen på sikt. Å være tett på strategisk ledelse er heller ikke bare positivt. Senteret vil være prisgitt en godt fungerende prorektor /viserektor for utdanning. Plasseringen kan føre til at rektoratet får for stort spillerom og får definere for mye av premissene, og at senterets vil bli for lite kritisk til UiOs ledelse.

I en rapport utarbeidet i forbindelse med UiOs etablering av store tverrfaglige satsninger (Fægri-rapporten[11]) understrekes det at det kan oppleves som noe «uryddig» å ha en relativt liten enhet på utsiden av normal organisasjon. I følge rapporten kan dette også «skape urene linjer i forholdet til «moderenhetene», både ved at satsningen føler seg frikoblet fra de

[11] Forslag til organisering av nye store tverrfaglige satsninger 2. mars 2014. Rapport fra arbeidsgruppe nedsatt av universitetsdirektøren som fikk i oppdrag å foreslå en «mal» for enhetlig styringsstruktur for store tverrfaglige satsinger. Gruppen ble ledet av viserektor Knut Fægri.

ordinære enhetene og tar avgjørelser i strid med deres interesser, og omvendt ved at enhetene avskriver satsningen og lar den «seile sin egen sjø», uten å sørge for nødvendig ressurser og støtte» (s. 7). Rapporten peker også på at det er utfordringer knyttet til å organisere et senter under et fakultet da andre fakulteter kan miste engasjementet og fraskrive seg ansvar og medvirkning. Til tross for dette anbefaler Færgri-rapporten at tverrfaglige satsninger i størst mulig grad organiseres innenfor institusjonens ordinære struktur (s.9).

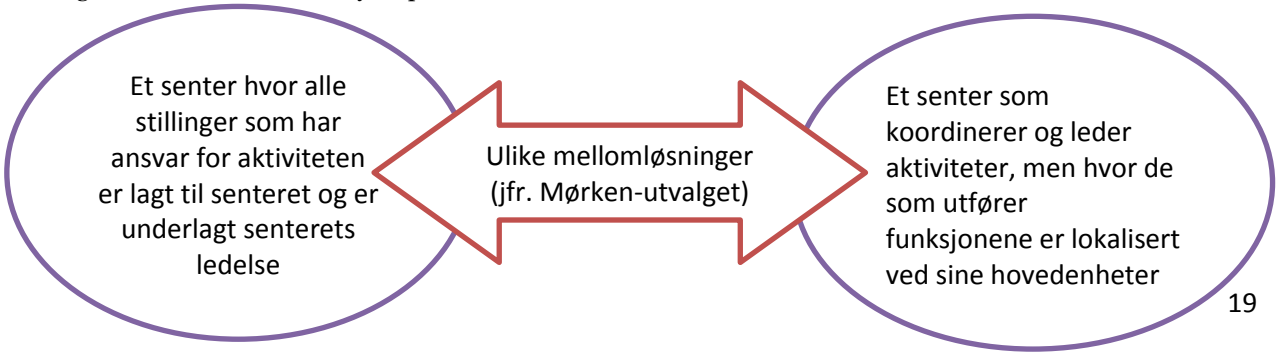
Modeller for organisering: Matriseorganisasjon vs. en egen samlokalisert enhet

I Fægri-rapporten påpekes det at tverrfaglige satsninger ikke kan forventes å bli samlokalisert, men enhver satsning må ha et minimum av lokaler. Det understrekes også at den mest effektive samhandlingen får man ved en samlokalisering av så mange deltakere som mulig. Samtidig kan det være hensiktsmessig at noen aktører forblir ved sine enheter da det på best mulig måte ivaretar de oppgavene som skal utføres innenfor stillingen. Dette gjelder ikke minst for vitenskapelige stillinger hvor forskningsaktivitetene best kan ivaretas innenfor et etablert faglig miljø.

I vår gjennomgang av senterkonstruksjoner ved andre nordiske institusjoner finner vi eksempler på ulike varianter av organisering. HYPE ved Universitetet i Helsinki er et eksempel på en modell der stillingene er lagt inn i et senter og underlagt senterets ledelse. Ved senteret er det ansatte med faglig ekspertise ved ulike fakulteter som driver forskning både innenfor universitetspedagogiske problemstillinger og forskning knyttet til egne fagfelt. Stillingene er likevel lagt inn ved senteret selv om ikke alle ansatte er samlokaliserte. CeUL ved universitetet i Stockholm beskriver seg selv som en «nodeorganisasjon» hvor det er et fåtall ansatt ved senteret, mens mesteparten av de ansatte som bidrar inn er ansatt ved andre institutter. Dette gjelder også for PIL ved Universitetet i Göteborg som er organisert ved Det utdanningsvitenskapelige fakultet selv om mye kan tyde på at det er flere ansatte ved enheten enn ved Universitetet i Stockholm.

I Mørken-utvalgets rapport presenteres to modeller som presenteres som en «minimumsvariant» og en «maksimumsvariant». Minimumsvarianten beskrives som en virtuell distribuert enhet hvor spisskompetansen og funksjonene er lokalisert i sine hovedenheter, men hvor det avsettes stillingsprosenter til senteret. Lederens oppgave vil først og fremst være å koordinere arbeidet. Maksimumsvarianten innebærer etableringen av en fysisk samlokalisert enhet hvor spisskompetansen og funksjonene er samlet. Alle ansatte har sitt virke ved senteret hvor all aktivitet er underlagt en tydelig ledelse. I Mørken-rapporten påpekes styrker og svakheter ved de ulike modellene som samsvarer med problematiseringer i Fægri-rapporten og de analysene som ble gjennomført på workshopene i forbindelse med dette arbeidet.

I figuren nedenfor illustreres ytterpunkter:



Overordnet vurdering av organisasjon, styring og ledelsesstruktur

Ut fra de vurderingene av styrker og svakheter som framkom på workshopen, vil både en vertskapsmodell og en sentermodell under rektoratet gi gode vilkår for et senter for læring og utdanning. Samtidig er det pekt på noen mer generelle organisasjonsmessige utfordringer knyttet til etablering av enheter direkte under rektoratet.

Som nevnt over vil senteret uavhengig av hvor det plasseres måtte ha et eget styre som har et overordnet ansvar for senteret. I dag har UiO en utdanningskomite ledet av en representant fra rektoratet. Fakultetene er representert ved sine studiedekaner og i tillegg sitter det representanter fra FUP, UB og Studentparlamentet. Utdanningskomiteen er et rådgivende organ for rektoratet og er et forum for drøfting av utdanningsstrategiske spørsmål og erfaringsutveksling mellom UiOs faglige ledelse, fakultetenes faglige ledelse og studenter. Utdanningskomiteen kan synes å være en noe stor konstruksjon med tanke på å fungere som et styre, men man kan tenke seg at et styre utgår fra utdanningskomiteen hvor styreplassene kunne gå på omgang mellom de ulike fakultetene.

Ved universitetet i Gøteborg tilsvarer «Utbildningsnämden» vår utdanningskomite, men har i tillegg virksomhetsansvaret for PIL-enheten. Nemden ledes av viserektor for utdanning. Ved universitetet i Stockholm er senteret også underlagt et eget styre bestående av ni representanter. Ved Universitet i Helsinki er det ikke et eget styre, og HYPE rapporterer direkte til rektor. Ved universitetet i Göteborg er det i tillegg etablert en enhetsråd som bistår enhetslederen i hennes arbeid.

Det er viktig at det velges en ledelses- og styringsstruktur som ikke skaper en for tungrodd organisasjon, samtidig må senteret forankres på en god måte i styringslinjen gjennom forpliktende samarbeid mellom senteret, rektorat og fakultetene.

Universitetsstyret har i sitt vedtak understreket at senteret må ha en sterk faglig forankring. På lik linje med lederne for de tverrfaglige satsningene vil det være naturlig at leder er ansatt innenfor stillingskode 1404, ansettelse av professor for faglig ledelse. En senterleder vil ha ansvar i å initiere, koordinere og lede ulike aktiviteter og bidra til kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling. Faglig leder må kunne bistå i utvikling av søknader om midler fra en framtidig nasjonal konkurransearena for utdanningskvalitet (jf Meld.St.16) og også selv være prosjektleder på vegne av UiO. Faglig leder vil rapportere til et eget styre med en styreleder. For at den faglige lederen skal sikre den faglige forankringen ut mot enhetene og i ledelseslinjen, bør satsningen ha en administrativt ansvarlig.

For at et senter skal gi arbeidet med utdanningskvalitet ved UiO et ytterligere løft slik universitetsstyret forventer, vil den «minimumsvarianten» som figuren over viser ikke være tilfredsstillende. Det må være noen stillinger som er tydelig forankret i senteret og det må ligge et tydelig ledelsesansvar over oppgaveporteføljen. Samtidig vil en «maksimumsvariant» gjøre det vanskelig å lage en struktur der innsatser rettes mot senteret fra fakultetene uten at egne stillinger etableres ved senteret. Dette vil også gjelde for de vitenskapelige ansatte ved FUP som vil utføre sine forskningsaktiviteter ved IPED under like vilkår som i dag.

8 Eksisterende ressurser og ressursbehov

Vitenskapelig ansatte og studieadministrative ressurser på fakultet- og instituttnivå er de viktigste ressursene ved UiO for å sikre og utvikle god kvalitet i utdanning. Det er på fakultetene og instituttene fornyingsarbeid initieres gjennom ildsjeler så vel som gjennom arbeid i programråd, egne lokale utdanningsenheter eller under dekanatene. Et senter vil bygge på og må samspille godt med disse ressursene i sitt arbeid. Sentrene for fremragende undervisning er også ressurser som er viktig å nevne i denne sammenhengen. Det samme gjelder CEMO (Center for educational measurement) som flere av fakultetene samarbeider med i dag i sitt kvalitetsarbeid).

Tidligere i denne rapporten viste vi en oversikt over antall årsverk eller ansatte ved tre av de fire miljøene. For to av dem (FUP og DML) vil alle ansatte har relevans for et senter. For FFS er deler av oppgaveporteføljen knyttet til forskningsstøtte og formidling av forskning og større arrangementer ved UiO (blant annet gjennom Kunnskapskanalen) og slik sett ikke direkte relevant for senterets kjernevirksomhet. Når det gjelder biblioteket så er det ingen egne hele stillinger som direkte kan knyttes til et senter. Det er likevel flere aktiviteter som drives i dag som har høy relevans for et senter, men som er integrert i stillinger som også har andre oppgaver. Ut fra antall årverk i dag er vårt anslag at FUP og DML til sammen til utgjør omtrent 16 årsverk. For FFS er dette ikke avklart og stillingene inngår i UVs fakultetsadministrasjon og er finansiert over UVs basisbudsjett og gjennom inntjening (UiO internt og UiO eksternt). Det ligger allerede administrative ressurser i enhetene. Det vil imidlertid være behov for ressurser som sikrer gode informasjonskanaler og kommunikasjon. Ved senteret ved Universitetet i Stockholm og enheten i Göteborg er det ansatt en egen «kommunikatörer» som har ansvar for blant annet publisering av webinformasjon på hjemmesiden. Det vil også være behov for noe avsetning for infrastruktur til en eventuell vertsenhet eller for oppbygging knyttet til et senter rett under rektoratet.

Oversikt over antall ansatte ved de berørte enheter

Enhet	Tilhørighet	Årsverk
FUP - Faglig enhet for universitetspedagogikk	Faglig enhet ved IPED	10 (9 faglige + 1 administrativt)
DML - Seksjon for digitale medier i læring	Seksjon i USIT	8 (6 faste og 2 midlertidige)
FFS - Seksjon for Forskningsstøtte og formidling	Seksjon ved UV-Fak	• EngageLab har 3 ansatte • UniMedia har 6 ansatte Det er ikke avklart hvor mange av disse som har oppgaver som er direkte relevant for senteret
UB - Universitetsbiblioteket	Selvstendig faglig enhet	Ingen hele årsverk, kun deler av stillinger har oppgaver som er direkte relevant for senteret

Oppgaver som utføres ved FFS kan flyttes til senteret, men hvorvidt dette innebærer flytting av stillinger til senteret må avklares nærmere. I tillegg til dette kommer en faglig leder, en webredaktør, og eventuelt en administrativ koordinator (hvis ikke denne ressursen finnes blant de stillingene som overflyttes). Vår anbefaling innebærer en ramme på 18-22 årsverk knyttet til senteret, hvorav minst to av disse er nyopprettede stillinger.

9 Veien videre og anbefalinger

Denne rapporten et resultat av det arbeidet som er blitt gjort siden nyttår i samarbeid med de fire miljøene universitetsdirektøren inviterte inn i prosessen. Arbeidet har også som tidligere nevnt blitt presentert og drøftet både i utdanningskomiteen og dekanmøtet. Rapporten baserer seg også på tidligere initiativ ved UiO for å koordinere kompetanse- og støtteressurser ved UiO. Ikke minst gjelder dette rapporten som ble utarbeidet i 2014 av et utvalg ledet av Knut Mørken. Arbeidet i forbindelse med oppfølgingen av SAB-rapporten har også vært viktig.

Rapporten er med andre ord godt forankret i de politiske prosessene som er ført ved UiO de siste årene. Det betyr nødvendigvis likevel ikke alle anbefalingene som fremmes nedenfor har støtte fra de nevnte aktørene. Det vil derfor være behov for ytterligere forankring og konkretisering for å sikre at ikke minst de berørte partene involveres i den endelige løsningen. Det må derfor legges opp en videre tidsplan som gjør at denne involveringen muliggjøres.

Med dette som utgangspunkt fremmer vi følgene anbefaling:

- Senter for læring og utdanning har som oppgave å:
    - Tilby universitetspedagogisk utdanning
    - Tilby tjenester, kurs og rådgivning i anvendelse av teknologi og digitale medier i undervisning, læring og vurdering
    - Tilby konsultasjon til UiOs ulike fakulteter og enheter
    - Utføre, evaluere og bistå i koordinering av utviklingsprosjekter rettet mot studentenes læringsmiljø, grunnleggende akademiske ferdigheter og læringsutbytte
    - Utvikle og koordinere støtte for studentens informasjons- og mediekompetanse
    - Gjennomføre, koordinere og formidle forskning på høyere utdanning, undervisning og læring
    - Synliggjøre og koordinere informasjon om pågående aktiviteter relevant for universitetspedagogisk kompetanseutvikling, utdanningskvalitetsarbeid, undervisning og læring
    - Være en pådriver og bidragsyter i UiOs strategiske kvalitetsarbeid og i realisering av felles satsninger rettet mot utdanning

Kommentar: Det er viktig at forventingene til senteret er godt avstemt til de ressurser og oppgaver som legges inn. Senteret må likevel rigges til på en måte som gjør at det kan ta opp i seg nye oppgaver så lenge disse ligger innenfor hva som er senterets formål.

- Senteret ledes av en faglig leder som har professorkompetanse

Kommentar: Vi ser at høy vitenskapelig og faglig kompetanse er nødvendig for å lede et slikt senter. Vi mener imidlertid at forskningsfeltet for stillingen kan defineres relativt bredt, men må ha relevans for senterets hovedoppgaver.

- Det utdanningsvitenskapelige fakultet er vertsfakultet for senteret

Kommentar: I valget mellom et senter som er lagt rett under rektoratet og et senter som er lagt ved en vertsenhet, mener vi erfaringene tilsier at det er mest hensiktsmessig å velge det

siste. Vi mener også at det er best å plassere senteret ved Det utdanningsvitenskapelig fakultet da det gir tilgang til infrastruktur og en veletablert kontaktflate mot interne, nasjonale og internasjonale miljøer som arbeider med utdanningskvalitet i bred forstand.

- Senteret har et eget styre som ledes av prorektor/viserektor for utdanning.

For at senteret skal ha legitimitet både mot ledelsen, fakultetene, andre enheter og studentene er det avgjørende at det etableres et eget styre hvor disse er representert. Dersom ikke utdanningskomiteen vil kunne fungere som et styre, må arbeidsdelingen mellom komiteen og et styre tydeliggjøres.

- Ved siden av faglig leder, en administrativ koordinator og en webredaktør, overføres stillingene fra DML til senteret. Ansatte ved FUP vil fortsatt være ansatt ved Institutt for pedagogikk, men den delen av stillingen som er knyttet til universitetspedagogisk utdanning og konsultasjon ledes og koordineres gjennom senteret. Oppgaver som utføres ved UB knyttet til læringsmiljø og oppbygging av informasjons- og mediekompetanse knyttes til senteret og inngår i senterets portefølje. Oppgaver som utføres ved FFS kan flyttes til senteret, men hvorvidt dette innebærer flytting av stillinger til senteret må nærmere avklares.

Kommentar: Som det framgår er vår anbefaling å finne en god balanse mellom å legge stillinger direkte til senteret og å la de forbli ved enhetene der dette er mest hensiktsmessig. Dette vil skape en struktur hvor det er enkelt for fakultetene og knytte ressurser til senteret i perioder der det er ønskelig. Det vil også være en struktur som lette kan håndtere ekstern finansierte prosjekter.

- Senterets ordinære oppgaver og tjenester er finansiert gjennom basisbevilgning og skal ikke faktureres. Etablert praksis med inntil 300 timer konsultasjon til fakultetene videreføres.

Kommentar: Senterets primære oppgave er å være en kompetanse- og støtteressurs for undervisning og læring. Dette er fellestjenester som enhetene har fri tilgang til. Dersom ledelsene eller et enkelt fakultet ønsker større oppdrag utført som går utover dette, kan det være nødvendig med egenandeler etc.

- Senteret bør samlokaliseres, og direktøren gis i oppgave å finne denne plasseringen. Helst så sentralt som mulig.

Kommentarer: Et alternativ kan være UB og Georg Sverdrups hus. Det er imidlertid ikke klart for oss hvilke muligheter som ligger i dette.

- Det gjennomføres en evaluering av senteret ved utgangen av de fem første årene.

Kommentarer: Det er viktig at det gjennomføres løpende evalueringer med tanke på å sikre at senteret utvikles i den retning UiO ønsker. Det bør også etter at senteret har fått «satt seg» gjennomføres en evaluering med ekstern representasjon.