



UNIVERSITETET I OSLO
UNIVERSITETSDIREKTØREN

Til Universitetets studiekomité
Fra Studiedirektøren

Sakstype: V-sak
Møtesaksnummer: Sak 2
Møtenummer: 6-11
Møtedato: **08.12.11**
Notatdato:
Arkivsaksnummer:
Saksbehandler: Lene Fosshaug

UTDANNINGSLEDELSE

Studiekomiteen opprettet 17. mars 2011 en kartleggingsgruppe for utdanningsledelse. Arbeidsgruppen fikk i oppgave å se etter muligheter for å styrke utdanningsledelse ved UiO gjennom

- (1) å avklare hvilke lederroller- og funksjoner som finnes for utdanningsfeltet og beskrive hvordan disse rollene og funksjonene står i forhold til hverandre
- (2) å beskrive tiltak eller støtteordninger som vil bidra til å utvikle og forbedre oppgaver som kan øke kvaliteten i utdanningsfeltet

Vedlagt følger Kartleggingsgruppens rapport. Formålet med arbeidet har vært å komme med anbefalinger for å styrke utdanningsledelsen ved UiO. Rapporten foreslår piloter for å styrke UiOs formelle utdanningsledere, men også tiltak rettet mot andre roller og funksjoner innenfor utdanningsområdet. Rapporten viser at det på utdanningsområdet er mange roller og funksjoner som tar beslutninger som har konsekvenser for kvaliteten på utdanningen, men som ikke er formelt valgte eller tilsatte ledere. I tillegg foreslås det tiltak for å gjøre organisasjonen og beslutningsprosessene mer transparente.

Spørsmål til diskusjon

Studiedirektøren ber studiekomiteen diskutere Kartleggingsgruppens forslag til piloter, og spesielt Studiekomiteens rolle i det videre arbeidet.

Forslag til vedtak:

Studiekomiteen anbefaler at UiO jobbe videre med pilotene som foreslås av Kartleggingsgruppen. Studiekomiteen vil følge opp utdanningsledelse gjennom løpende orienteringer og erfaringsutveksling i hele 2012.

Monica Bakken
Studiedirektør

Hege B. Pettersen
Seksjonssjef



UNIVERSITETET I OSLO
UNIVERSITETSDIREKTØREN

Vedlegg:

1. Intervjuguide
2. Roller og funksjoner – en oversikt per fakultet
3. Roller og funksjoner – etter fokusområde

Utdanningsledelse

Arbeidsgruppens anbefalinger

Bakgrunn

Ambisjonen om å bedre kvaliteten ved UiOs studietilbud er nedfelt i alle sentrale strategiske dokumenter og knyttes i stadig sterkere grad til et eksplisitt mål om å styrke utdanningsledelse. En slik kopling finner man klart uttrykt både i *Strategi 2020* der det slås fast at *undervisning skal bli mer meritterende og at utdanningsledelse derfor skal anerkjennes som del av lederansvaret på alle nivåer*. Arbeidet følges opp i *Årsplanen for 2012-2014* der man det slås fast at innen utgangen av 2012 skal *lederfunksjonene knyttet til utdanningsledelse være gjennomgått og avklart*.

Dette er den umiddelbare bakgrunnen til at studiekomiteen 17. mars 2011 vedtok å opprette en kartleggingsgruppe for utdanningsledelse. Gruppen har bestått av:

Gro Bjørnerud Mo, studiedekan HF, leder

Morten Rykke, studiedekan ODM

Bjørn Stensaker, professor Fagområdet for universitetspedagogikk

Bjørnar Sæther, programråd SV

Wenche Danielsen Åsheim, studentrepresentant (til 1.07.2011), deretter erstattet av Jørgen Traasdal

Stig Ullersmo, organisasjonsrådgiver OPA

Hege Bolstad Pettersen, seksjonssjef Studieavdelingen

Lene Fosshaug, sekretær, studieavdelingen

Gruppen hadde sitt første møte, 31. mai 2011 og møttes deretter til intervjuworkshop og arbeidsmøte tirsdag 9. august 2011. Se vedlegg 1. Første utkast til rapport ble sendt ut 30. september. Et bearbeidet utkast ble deretter sendt på en liten høringsrunde til både kartleggingsgruppen og informantene med svarfrist 1. november. Avsluttende rapportmøte fant sted mandag 7. november 2011 og endelig rapport legges fram for diskusjon i studiekomiteen torsdag 8. desember 2011.

Mandat

Arbeidsgruppen fikk i oppgave å se etter muligheter for å styrke utdanningsledelse ved UiO gjennom

- (1) å avklare hvilke lederroller- og funksjoner som finnes for utdanningsfeltet og beskrive hvordan disse rollene og funksjonene står i forhold til hverandre
- (2) å beskrive tiltak eller støtteordninger som vil bidra til å utvikle og forbedre oppgaver som kan øke kvaliteten i utdanningsfeltet

Studieavdelingen har laget utkast til oversikten beskrevet i første punkt i mandatet. Se vedlegg 2.

Oversikten illustrerer at utdanningsfeltet ved UiO er stort, sammensatt og organisert på forskjellige måter. UiO ligner på mange andre utdanningsinstitusjoner på den måten at utdanningsledelse utøves i en organisasjon som utgjør noe av “en labyrint” (Andersen & Lindstrøm 2011).¹

Fakulteter og institutter ved UiO har valgt ulike organisatoriske løsninger og fordeler ikke ansvar og roller på samme måte eller etter samme prinsipp.² Ansvar for programmene ligger for eksempel på ulike steder på forskjellige fakultet.

Kartleggingsgruppen har vurdert det som lite hensiktsmessig å utarbeide detaljerte beskrivelser av hvordan det enkelte fakultet og institutt har valgt å organisere arbeidet i utdanningsfeltet, men i vedlegg 2 har vi forsøkt å vise hvordan roller og utvalg er plassert i forhold til strategisk-, faglig-pedagogisk- og administrativ ledelse. Det er etter arbeidsgruppens mening avgjørende at styringen av UiOs studieprogram framstår som transparent. I likhet med informasjonen fra intervjuene viser oppsettet at det er mange roller og beslutninger som berører faglig- pedagogisk utvikling. Sammenhengen mellom strategisk, faglig og administrativ ledelse er ikke like tydelig ivaretatt alle steder. Det synes som om flere programråd ved UiO er delvis frakoblet den strategiske linjen, instituttleder og studiedekan.

¹ Andersen og Lindstrøm har nylig utgitt en bok om utdanningsledelse, bygget opp omkring en serie danske case. Situasjonene som beskrives er gjenkjennelige også sett fra UiO.

² Variasjonene er en del av friheten fakulteter og institutter er gitt i Reglementshåndbok for UiO (14.9.2004, verifisert 18.4.2008).

Gjennom intervjuene har vi fått mange rapporter om uklare ansvarsforhold og om ansvar på avveie. Administrativt ansatte melder om at de ofte opererer i et felt preget av mangel på ledelse og at de ender med å forhandle fram administrative og praktiske løsninger som svar på faglige utfordringer.

På flere fakulteter og institutter der kompleksiteten har vært så stor at den er kilde til uklarhet, arbeides det nå for å forenkle beslutningsstrukturene. Denne kompleksiteten og den uoversiktligheten den bringer med seg, ser også ut til å medføre at ansvar for beslutninger atomiseres. Prosess Internt handlingsrom (IHR) har som mål å utvikle *en mer handlingsdyktig organisasjon og bidra til effektivisering og kvalitetsheving*. Kartleggingsgruppen har derfor i sitt arbeid valgt å konsentrere seg primært om punkt 2 i mandatet, ”beskrive tiltak eller støtteordninger om vil bidra til å utvikle og forbedre oppgaver som kan øke kvaliteten i utdanningsfeltet”. Det er imidlertid behov for å understreke betydningen av å se utdanningsledelse i sammenheng med andre strategiske prosesser og satsninger ved UiO. I tillegg til IHR-prosessen, finner vi målsetninger definert i *Strategi2020*, en påbegynt revisjon av faglige prioriteringer og den rullerende treårige årsplanen. Videre har det funnet sted en budsjettmessig styrking av Fagområdet for universitetspedagogikk fra 2012, samtidig pågår større utviklings- og driftsoppgaver på studiesiden, f.eks. implementering av kvalifikasjonsrammeverket, forenklinger i kvalitetssystemet og oppfølging av de nylig vedtatte indikatorsett for utdanning. Det er vedtatt at UiO skal styrke sin internasjonale posisjon som et ledende forskningsuniversitet. Ambisjonene om å styrke koplingen mellom forskning og utdanning uttrykt blant annet gjennom strategisk plan, stiller nye krav til hvordan de vitenskapelig ansattes tid forvaltes. God drift av studieprogram vil gi bedre tidsstyring og større forutsigbarhet for den enkelte ansatte.

Dersom UiO skal lykkes med sin satsning på utdanningsledelse, er det behov for å se alle disse prosessene i sammenheng og følge dem opp gjennom tydeligere og mer helhetlig ledelse.

Utdanningsledelse, en definisjon:

Kartleggingsgruppa har fått i oppgave å fokusere på utdanningsledelse forstått som ”forvaltning av menneskelige, materielle og faglige ressurser knyttet til planlegging og gjennomføring av all aktivitet knyttet til studiene ved UiO”.

Utdanningsledelse omfatter med andre ord prosesser som pågår på mange nivåer og der nivåene, fagområdene og den enkelte ansatte møter ulike utfordringer (Berit Kjeldstad, Svalbardkonferansen, Norgesuniversitetet 2011). Beslutninger av betydning for utdanningsspørsmål fattes mange steder i en så stor organisasjon som UiO. Det er stor variasjon i hvor man finner de største utfordringene. Det er kulturforskjeller mellom miljøene. Fagtradisjoner er forskjellige, samarbeids- og kommunikasjonsformer preges av ulikheter. Kvalitet skapes på forskjellige måter i de ulike miljøene. Utfordringene i store miljøer er andre enn dem vi finner i små. Lederroller vil måtte utvikles med kunnskap om disse ulikhetene (Gibbs et al. 2007). Tilbakemeldinger vi har fått varierer da også fra fakultet til fakultet, fra program til program, fra institutt til institutt.

Ansvar og myndighet i utdanningsspørsmål ligger i stor utstrekning hos enhetene. Slik bør det også være. Det er dermed, slik arbeidsgruppen ser det, ikke mulig å foreslå en *felles* strategi for utdanningsledelse ved UiO. Det er imidlertid mulig å beskrive noen trekk ved dagens situasjon, og basert på en slik situasjonsbeskrivelse identifisere viktige satsningsområder, samt foreslå noen tiltak. Vi skisserer her et forløp for en første fase av en satsning på mer systematisk utdanningsledelse ved UiO.

Utfordringer for utdanningsledelse

Det er mulig å identifisere noen utfordringer som gjennomgående er til stede i hele organisasjonen. Disse kommer sterkest til uttrykk der strategiske beslutninger skal få en konkret utforming i faglig og pedagogisk aktivitet. Organisatorisk relaterer dette seg til aktivitet i mange organer så som: programråd, undervisningsutvalg, studieutvalg, fagplanutvalg, studieråd etc. Våre informanter melder om at de i praksis tar større ansvar for beslutninger enn det deres rolle skulle tilsi og på områder der de selv ikke har det formelle ansvaret, dette gjelder for eksempel studiekonsulenter. Andre melder også om at de ikke når ut i sin organisasjon i beslutningsprosesser der de har både rolle og ansvar, dette gjelder for eksempel instituttledere. Møtepunktene mellom faglig og administrativ kompetanse er mange, samtidig som det rapporteres om uklarhet forbundet med oppgavefordeling og ansvar. Informanter melder også at det å forstå, legitimere og ha tillit til koblingen mellom fag og administrasjon er avgjørende for å få til gjennomsiktede og gode prosesser i forvaltningen av studieprogrammene. Studentene forteller om vanskeligheter forbundet med å orientere seg i

en slik beslutningsstruktur. De formidler et inntrykk av at det er vanskelig å finne fram til relevant informasjon.

Gjennom hele prosessen har vi erfart at det er langt enklere å beskrive problemfelt enn det er å komme med forslag til tiltak. En årsak er at både diskusjoner og intervjuer om utdanningsledelse raskt har vist seg å dreie i retning av en serie forskjellige dilemmaer eller paradokser:

1. UiO trenger gode utdanningsledere – samtidig er det vanskelig å få vitenskapelig ansatte til å påta seg denne type lederansvar
2. Mange melder om behov for en overordnet visjon for utdanning – tross vissheten om det vil være problemer med å skape oppslutning om en slik visjon
3. Flere vil ha mer beslutningsmyndighet til for eksempel programråd – samtidig ønsker de samme klarere og mer effektiv ledelse av hele UiO/fakultetet
4. Flere melder om en kultur der det er motstand mot ledelse – samtidig som det uttrykkes et like klart behov for ledelse
5. Den faglige og institusjonelle autonomien sees på som avgjørende for å utvikle universitetet – samtidig som forståelsen for at styring og ledelse i manges øyne er avgjørende for utdanningsoppdraget

Utdannings spørsmål har tradisjonelt blitt håndtert gjennom daglig drift. De har vært behandlet i et lærermøte, av en koordinator eller andre enkeltpersoner, det være seg fagpersoner eller studieadministrativt ansatte. Mer overordnede oppgaver forbundet med f. eks forvaltning av tverrfaglighet eller behov for å bedre gjennomføring, samt nye oppgaver knyttet til innovasjon, relevans, internasjonalisering lar seg ikke uten videre besvare gjennom enkeltbeslutninger fattet i et fagmiljø eller i en studieadministrasjon. Behov og ønsker om å tilby mer forskningsnær undervisning, fornyelse av studietilbud gjennom programutvikling eller gjennom bruk av nye læringsformer konkurrerer om tid og oppmerksomhet fra et studiefelt der store ressurser allerede er bundet opp til mange store og mer administrativt orienterte driftsoppgaver. Det dreier seg om å videreutvikle et felt som allerede er krevende å drive, som vil kunne beskrives som regelstyrt, kontrollorientert og prosedyreavhengig. En fornyelse av studietilbudet havner dessuten ofte i ytterligere en konkurransesituasjon vis-à-vis forskning. Det blir ofte i realiteten tale om en kamp om de samme menneskenes tid.

Før 2003 ble UiOs undervisningstilbud i stor grad forvaltet av fagpersoner i en kollegial kultur med til dels et sterkt personlig eierskap til egen undervisning. Standarder ble satt enten av den enkelte, eller gjennom fagfelleskap og det var liten grad av ekstern kontroll (Gibbs et al). Med reformen i 2003 kom nye krav om etablering av ekstern kvalitetskontroll og politisk vilje til tydeligere styring av universitetene og av høyere utdanning. Med ny styringsmodell og ny studieorganisering fulgte også krav om tydeligere ledelse av de strategiske, faglige, pedagogiske, administrative og forvaltningsmessige sidene ved eget utdanningstilbud. Samtidig er det fremdeles slik at viktige beslutninger knyttet til utdanning blir tatt av ledere som ikke selv har personal- eller økonomiansvar. Dagens situasjon bærer med seg og preges av denne historien og disse endringene. Motstandere og kritikere av reformen ønsker å forsvare seg mot endring og mot påvirkning utenfra. I samme miljø kan man finne kolleger som i større grad er opptatt av å endre studietilbud og legge til rette for utprøving av nye lærings- og undervisningsformer. Ledere med ansvar for utdanning melder om utfordringer knyttet til å etablere kollektive løsninger i miljøer preget av forskjeller og uenighet.

Universitetets strategiske plan for den kommende tiårsperioden angir ambisiøse mål for utdanningsvirksomheten. I planen stilles det krav om at kvalitet prioriteres framfor kvantitet i den videre utvikling av studieprogram. Det er lagt opp til en tydeligere kopling til pågående forskning, til bedre læringsutbytte for studentene, økt internasjonalisering og forbedret læringsmiljø. Det er forventet at resultatene i stor grad skal skje gjennom bedre gjennomføring og klarere prioriteringer.

En hovedutfordring for UiO i årene som kommer vil, slik arbeidsgruppen ser det, være å sikre at den samlede studieprogramporteføljen på institusjons-, fakultets- og instituttnivå får den profilen som er angitt i *Strategi 2020*.

Dette er en omfattende ledelsesoppgave. Ansvar for å ta fatt i utfordringene ligger på forskjellige steder i organisasjonen. Gitt studiekomiteens strategiske rolle, mener vi imidlertid denne komiteen bør fungere som en referansegruppe for de tiltakene vi her vil foreslå.

God utdanningsledelse ved UiO vil måtte innebære en tydeligere strategisk tenkning og praksis omkring forvaltning av universitetets menneskelige, faglige og økonomiske ressurser.

Et slikt utviklingsarbeid krever en helt annen form for ledelse og vil stille krav til nye arbeidsformer (se Andersen & Lindstrøm 2011). UiO vil i årene som kommer måtte utvikle seg i en retning der utdanningsspørsmål i større grad enn i dag løses kollektivt og har en tydelig ledelsesforankring.

Forskning viser at slik fornyelse ikke skjer raskt. I en studie gjennomført ved en rekke forskningsintensive universiteter var ett av funnene at ”there were no examples of a head being responsible for bringing about excellence in teaching within a single term of office” (Gibbs et al. 2007). Arbeidsgruppen foreslår her tiltak vi mener kan representere de første skritt i retning en styrket utdanningsledelse ved UiO.

Arbeidsform

Vi anbefaler at det igangsettes fakultetsvise og institusjonsovergrepene tiltak knyttet til utdanningsledelse gjennom 2012.

- Fakultetene identifiserer selv hvilke tiltak som er mest relevant for dem.
- Studiekomiteen fungerer som referansegruppe for prosjektene.
 - Resultater / erfaringer fra pilotene legges fram for komiteen

Arbeidsgruppen har i første omgang identifisert tre utviklingsområder:

- Kvalitetsutvikling av studietilbud og undervisning
- Organisasjonsutvikling
- Ledelsesutvikling

1) Kvalitetsutvikling av studietilbud og undervisning

UiO skal tilby landets beste læringsmiljø gjennom klarere forventninger, tettere oppfølging, bruk av varierte læringsformer, læringsfremmende evaluering og god pedagogisk kompetanse (Strategi2020).

Tiltak innen kvalitetsutvikling av studietilbud og undervisning må naturlig nok kobles tett til UiOs årsplan som også inkluderer UiOs handlingsplan for internasjonalisering og handlingsplan for innovasjon, når den foreligger. Igangsetting av tiltak på fakultetene og underliggende enheter skal være nært knyttet til det som er de lokale utfordringene, ikke minst på programnivå. Arbeidsgruppen anbefaler at det legges inn et tilleggskrav til fakultetene som handler om erfaringsdeling på institusjonsnivå av lokale tiltak. De allerede etablerte pilotprosjektene PILAR på SV og IKT på UV har fått en slik bestilling. Det er naturlig at Studiekomiteen har en sentral rolle i dette arbeidet og utformer rammer for hvordan erfaringsdeling kan skje på en best mulig måte. UiOs nyopprettede *Idébank for undervisning og læring* og årlige studiekvalitetsseminar bør også koples til dette arbeidet. Studiekomiteen har også en viktig å rolle i å påpeke institusjonsovergripende utfordringer og initiere igangsetting av felles tiltak. UB, FUP og DML bør inviteres inn og koples på tiltak der deres kompetanse er relevant.

For universitetslærere tilbyr fagområdet for universitetspedagogikk (FUP) et kurs som fokuserer både på kvalitetsutvikling og ledelse av studieprogram. Et kurstilbud for utdanningsledere må sikre grunnleggende kunnskap om utdanningsfeltet, men det må også legge grunnlag for en kompetanseoppbygning som kan bidra til en igangsettelse og videreføring av fornyelses- og endringsprosesser. Slik kompetanse bygges opp over tid og krever ressurser til kurs- og utdanningstiltak, men for å få til varige endringer, fordres også en systematisk oppfølging og støtte over et lengre tidsrom.

Forslag til piloter:

- Tilbud om kompetanseutvikling for programledere. Erfaringer fra FUPs kurstilbud må trekkes inn
- Det legges opp til erfaringsdeling om utvikling av studietilbud og undervisning i Studiekomiteen, UiOs studiekvalitetsseminar og Idebank for undervisning og læring

2) Organisasjonsutvikling

Universitetet skal utvikle ledelsesfunksjonene med tydelige roller og ansvarsfordeling i alle deler av organisasjonen (Strategi2020).

Med kvalitetsreformen ble det innført en rekke nye roller og utvalg i UiOs organisasjon. En viktig endring besto i opprettelser av studieprogram og programråd, noe som bidro til alt fra produktiv nytenkning, interessante nyetableringer til høylydt motstand og krass kritikk. Den nye programstrukturen forvaltes imidlertid av en organisasjon som ikke på samme måte har blitt endret. Den består fremdeles av en klassisk inndeling i fakulteter og institutter. Dette ser ut til å ha bidratt til å skape uklare ansvarsforhold.

Flere steder uttrykkes nå et behov både for forenklinger og for en mer profilert utdanningsledelse. Flere fakulteter (nå senest MN) arbeider med forskjellige modeller for å skape en tydeligere ansvarsavklaring. Flere steder arbeides det også for å forenkle beslutningsstrukturene i studiespørsmål.

De ulike roller og utvalg som vises i vedleggene 1 og 2 har vokst fram etter kvalitetsreformen og har ikke vært gjenstand for revidering/evaluering etter 2004. En gjennomgang av de mange funksjonsbeskrivelser for roller, råd og utvalg for fakulteter og institutter er nødvendig. En slik gjennomgang omfatter også skjæringspunktet mellom administrasjon av studier og faglig-pedagogiske roller og funksjoner. Kartleggingsgruppen ser behovet for en vurdering av hvilke roller og utvalg som er hensiktsmessige og en strategi for tydelig informasjon/kommunikasjon om hvilke roller, utvalg og funksjoner som finnes i forvaltningsområdet for utdanning. Vi søker ikke én standardløsning, men ønsker en debatt om hvilke roller, utvalg og funksjoner som kan gi effektiv og god organisasjonsutvikling for utdanningsfeltet.

Arbeidsgruppen ser det som naturlig at problemstillinger om roller og ansvar, forenkling og klargjøring av beslutningsprosesser, forholdet mellom fag og administrasjon og forholdet faglig utvikling og ledelse, knyttes opp mot det pågående IHR-arbeidet, nærmere bestemt IHR – Roller & ansvar.

Forslag til pilot:

- Vi foreslår at det settes ned en undergruppe på dette området som skal følge opp utfordringene som utdanningsfeltet gir og bidra til transparens i beslutninger knyttet til utdanning. Gruppen må diskutere institusjonsovergrepene utfordringer (eks revidering av reglementshåndboken og funksjonsbeskrivelsene), samt formulere krav

til hvilke forventninger UiO har til ledelse av studieprogram, men også initiere lokale pilotprosjekter i tråd med behovene.

3) Ledelsesutvikling

For utvikling av programporteføljen og kvalitet i utdanningene skal det utvikles egne programmer for utdanningsledelse (Strategi2020).

Det er stor enighet også i arbeidsgruppen om nytten av at UiO tilbyr lederutvikling også for utdanningsledere. For å gjøre den enkelte utdanningsleder tryggere i sin rolle og bedre forståelsen og kunnskapen om hele utdanningsfeltet, er det behov for opplæring.

Det er viktig at et tilpasset opplæringstilbud er på plass og kan tilbys ved nyansettelse eller ved inntredelse i ny rolle. Både faglig og administrativt ansatte har behov for tilbud om slike ”startpakker” som sikrer den enkelte leder et godt kunnskapsgrunnlag i begynnerfasen.

Det finnes noen kurs for administrativt ansatte. Pr i dag finnes det også gode lederprogram for dekaner, forskningsledere og instituttledere, men programmene har ikke fokus på utdanningsledelse. Arbeidsgruppen mener UiO også må tilby kurs til andre ledere med ansvar for utdanning.

UiOs utfordringer knyttet til utdanningsledelse har klare kontaktpunkter med andre lederfunksjoner- og roller. UiO må i større grad legge til rette for å styrke og videreutvikle samarbeid mellom studenter, samt faglige og administrativt ansatte. En nøkkel til god utdanningsledelse ligger i å bygge opp team som kan drive erfaringsoverføring, - løse oppgaver i samarbeid og på tvers.

På dette punktet kan UiO lære av seg selv og andre gjennom å utvikle strategisk utdanningsledelse i dialog med øvrige ledelsesprogram ved UiO i UHR-sektoren nasjonalt og internasjonalt.

Forslag til piloter:

- Vi anbefaler at UiO arbeider med å utvikle kurstilbud om utdanningsledelse

- I 2011-12 igangsettes et program med ledelsesutvikling av store institutter ved UiO. Vi anbefaler at studiekomiteen vurderer om en utvikling av lederteam, som en slik modell legger opp til, vil kunne tilpasses behovene for utdanningsledelse
- Et prosjekt med systematisk erfaringsoverføring mellom et avtroppende og et påtroppende lederteam

Utvikle nye arbeids- og samarbeidsformer (kople alle områdene sammen)

Gjennom å holde studiekomiteen orientert om resultatene fra pilotene, vil den erfaringsdelingen slike orienteringer innebærer legge til rette for kvalitetsforbedringer i hele organisasjonen. Orienteringene gjør det også mulig for studiekomiteen å ta et tydeligere strategisk ansvar og følge opp felles prosesser ikke bare i en oppstartfase, men også videre fram til resultatene foreligger. En slik oppfølging vil kunne bidra til å sikre kontinuitet i beslutningsprosesser og bredere kunnskapsoverføring gjennom større deler av organisasjonen.

Arbeidsgruppen foreslår å iverksette to piloter:

- Studiekomiteens strategisk rolle foreslås som eget prosjekt i 2012 og inkluderer også en vurdering av komiteens rådgivende rolle i organisasjonen samt komiteen som forum for erfaringsdeling. Studiekomiteen skal følge saken om utdanningsledelse gjennom løpende orienteringer og erfaringsutveksling i hele 2012.
- Lektorprogrammet (LP): LP er UiOs største og mest komplekse tverrfakultære studieprogram. UiO har som mål at lektorutdanningen skal heves til internasjonalt nivå, og har søkt om status som fremragende utdanning. utfordringene i programmet omfatter faglig-pedagogiske utfordringer så vel som organisatoriske, økonomiske og ledelsesmessige. LP har mange involverte aktører og sliter med å sikre det tverrfakultære samspillet både faglig og administrativt. Prosjektet skal ha som mål å sikre et bedre samspill mellom aktørene for å legge et godt grunnlag for kvalitet i utdanningen, men også gi erfaring og læring til andre tverrfakultære programmer ved UiO. Tverrfakultær aktivitet trekkes fram som noe av det

mest kompliserte å få til ved UiO. Prosjektet skal gjennomføres av i regi av programrådet i 2012 etter oppdrag fra Studiekomiteen. Prosjektet skal ha deltakelse på fakultetsnivå fra HF, MN, UV, SV og TF samt ILS, faglig leder for LP og studenter. Prosjektet må trekke inn ressurser fra andre enheter ved UiO, både i sentraladministrasjonen (eks OPA, STA, ØPA) så vel som andre støttemiljøer ved UiO. Studiekomiteen vedtar mandat for arbeidet.

Vedlegg 1 Utdanningsledelse

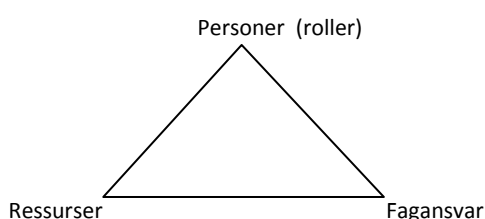
INTERVJUGUIDE – for Kartleggingsgruppe for utdanningsledelse

Mandatet:

Å avklare hvilke lederroller og lederfunksjoner som finnes for utdanningsfeltet og beskrive hvordan disse rollene og funksjonene står i forhold til hverandre

Å beskrive tiltak eller støtteordninger som vil bidra til å utvikle og forbedre oppgaver som kan øke kvaliteten i utdanningsfeltet

Perspektivet:



Spørsmålene relaterer seg til forvaltning av *menneskelige, materielle og faglige ressurser* knyttet til planlegging og gjennomføring av all aktivitet knyttet til studiene ved UiO. Spørsmålene og oppfølgingsspørsmålene vi stiller i intervjusituasjonen skal så langt mulig avklare og utdype sammenhengene i denne trekanten.

Fokus for intervjuerne:

- 1) Hvilke er de viktigste tiltakene?
- 2) Når må de iverksettes?
- 3) Hvilke hindringer for å gjennomføre finnes?

Målet med spørsmålene vi stiller er å få innspill om tiltak / behov som kan bidra til at UiO leder og løser sitt utdanningsoppdrag best mulig.

1. Hva mener du/dere er de største faglige eller administrative utfordringene knyttet til driften av studieprogram/emner/moduler du er involvert i? Stikkord: deltakelse i prosessene, koordinering, rapportering, uformelle prosesser, samarbeid mellom fag og administrasjon.
2. Hva tenker du/dere om ansvar og myndighet i de ulike prosessene? Faglig – administrativ- ressursmessig. Stikkord: tydelighet / utydelighet, kobling mellom myndighet og ansvar, planlegging, evaluering, eksamen, nedlegging/ending/oppretting, andre prosesser du/dere vil kommentere?
3. Hvordan foregår informasjonsutveksling/erfaringsutveksling mellom forelesere, faglig ledelse og administrasjon? Stikkord: personer og roller, kultur, kommunikasjonsformer, rutiner (møter)
4. Hvordan tilbakeføres kunnskaper om studieresultater og synspunkter på studieprogrammet/emnet/modulen, til faglig ansatte, studenter eller administrativt ansatte? Stikkord: gjennomføring, karakterfordeling, underveisevalueringer,

programevalueringer, uformelle tilbakemeldinger, klager, andre studierelaterte saker
du/dere vil kommentere?

Vedlegg 2 Utdanningsledelse

DEL 1: ROLLER OG UTVALG

Beslutningsmyndighet

Fakultetsstyre - dekan

Instituttstyre -leder

Programråd

*Rapporterer til dekan, jf Kap. 5.4 §7 i
Reglementshåndboken for UiO***Rådgivende råd/organ**

Studiekomiteen

Undervisningsledermøte/forum

Undervisningsutvalg

Studieutvalg

Fagplanutvalget

Forum for studiespørsmål

Semesterutvalg

Rådet for studiesaker

Emneansvarlig(grunnenhet)

Faglige ledere

Studiedekan

Instituttleder

Programrådsleder

Programleder

Undervisningsleder

Studieleder

Fagrådsleder

Faglig leder

Semesterleder

Emneansvarlig

Koordinatorer

Fagkoordinator

Studieretningskoordinator(/ansvarlig)

Programkoordinator

Nivåkoordinator

Administrative roller

Fakultetsdirektør

Kontorsjef

Studieleder (adm)

SV	HF	MED	OD	UV	TF	JF	MN
X	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X		X	X
X	X	X	X	X		X	X
	X						X
				X			X
				X	X		X
		X					
X							
		X					
	X						
X							
X							
x (fra 2012)	X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X		X	X
X				X		X	X
X	X				X	X	X
X	X	X		X			X
				X			
							X
		X					
	X			X			
							X
	X	X					
		X					
				X			

Administrative roller sentralt

Studiedirektør

Seksjonssjef

Saksbehandler

Vedlegg 3 utdanningsledelse

DEL 2: OVERSIKT OVER: ROLLER, UTVALG OG UTFORDINGER

Ansvarsområde	Nivå	Rolle /linje	Utvalg/linje	Rolle/matrise	Utvalg/matrise	Utfordringer knyttet til: organisering, kultur og kommunikasjon (i tillegg til side 3 i notatet).	
Strategisk	UiO	Rektorat	Universitetsstyret			<ul style="list-style-type: none"> • Å formidle strategiske føringer ut i organisasjonen. • Å få gode beslutningsgrunnlag • Å lede en organisasjon der forskning gir/bygger karriere og <u>ledelse</u> av utdanningsoppdraget ikke har tilsvarende status og posisjon – for de samme gruppene ansatte. 	
		Studiedirektør			Studiekomiteen		
	Fakultet	Dekan	Fakultetstyre				Læringsmiljøutvalget (LMU)
		Studiedekan					Programråd
		Institutt	Instituttleder	Instituttstyre			
Faglig - pedagogisk		Studiedekan				<p><u>For instituttledelsen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Å rekruttere gode ledere for studieprogram • Å operasjonalisere strategiske beslutninger. • Å få gode beslutningsgrunnlag og se sammenheng mellom økonomi, personal og studie. • Å ha en gjennomstiktig, ansvarlig og tydelig beslutningsstruktur. • Å legge til rette for gode samarbeidsforhold mellom fag og administrasjon <u>For programråd se kap5.4§7</u> • Å gjennomføre programmets mål i praksis. <u>For programleder/undervisningsleder:</u> • Å finne gode undervisere • Å støtte god samarbeidsforhold mellom fag og administrasjon. • Å lede studieprogram der emneansvarlig har ansvar for innhold. <u>For emneansvarlig/forsker/:</u> • Å være en del av ett eller flere studieprogram. 	
		Instituttleder		Programrådsleder	Programråd		
				Programleder	Undervisningsutvalg		
				Undervisningsleder	Undervisningslederforum		
				Studieretningskoordinator	Studieutvalg		
				Programkoordinator	Fagplanutvalg		
				Nivåkoordinator	Forum for studiespørsmål		
				Studieleder (vit.)	Semesterutvalg		
				Fagkoordinator	Rådet for studiesaker		
				Fagrådsleder	Studieredaksjon		
				Faglig leder	Emneansvarlig grunnenhet		
				Semesterleder			
					Faggrupper/ Forskergrupper		
		Emne			Emneansvarlig		
	Støttetjenester						Fagområdet for universitetspedagogikk (FUP)
					Universitetsbiblioteket		
					Digitale medier i læring (DML)		
Administrativt		Studiedirektør				<ul style="list-style-type: none"> • Å avklart rolle og ansvarsområde. 	
		Fakultetsdirektør	Studieleder adm.	Studieleder adm.	Studieleder adm.		
		Kontorsjef	Studiekonsulent	Studiekonsulent	Studiekonsulent		
		Seksjonssjef	Programkonsulent	Programkonsulent	Programkonsulent		
		Studiekonsulent					

