



FAGLIG OG ADMINISTRATIV ORGANISERING UNDER PROREKTOR FOR UTDANNING PÅ NHH

Innledning

Bragelienutvalget leverte sin utredning «Faglig og administrativ organisering under prorektor for utdanning» 21. mars 2017. Arbeidsgruppen som vurderer NHHs organisasjon, sendte utredningen på høring. Det er mottatt 18 høringsuttalelser, mange av dem meget omfattende. Basert på utredningen og høringsuttalelsene vil arbeidsgruppen fremme et forslag til organisering for styret. I dette notatet oppsummeres arbeidsgruppens anbefalinger basert på Bragelienutvalgets forslag og høringsuttalelsene. Arbeidsgruppen vil bare behandle overordnede problemstillinger. Det synes å være bred oppslutning om disse.

Mange detaljer vil det være naturlig at ny ledelse behandler og eventuelt implementer. Den grundige behandlingen i organisasjonen har imidlertid gitt ny ledelse på alle nivåer et godt grunnlag for å ta nødvendige beslutninger. Arbeidsgruppen vil takke Bragelienutvalget og høringsinstansene for deres bidrag til prosessen. I dette notatet vil ikke alle synspunktene i høringen bli diskutert i detalj. Et vedlegg inneholder en mer fullstendig diskusjon av høringsuttalelsene.

Prorektor for utdanning

Bragelienutvalget tok som utgangspunkt at NHH i fremtidig ledelsesmodell skal ha prorektor for utdanning. Utvalget foreslo at denne skal ha delegert ansvar fra rektor for studieprogrammene på bachelor og masternivå (BØA, MØA og MRR). Rektor er i ny ledelsesmodell institusjonens øverste leder. Myndigheten tilsvarer den som bachelor- og masterdekanene i dag har delegert fra styret (og rektor som styreleder). Dermed vil matriseorganiseringen være avløst av en mer linjepreget organisering. Det er bred oppslutning om denne løsningen som fremtrer som vesentlig enklere enn dagens matrise.

Arbeidsgruppen slutter seg til dette forslaget og vil for øvrig bemerke følgende: I den foreslåtte organiseringen vil prorektor for utdanning ha betydelig delegert beslutningsmyndighet. Prorektor for utdanning vil imidlertid inngå i rektoratet og rektors ulike ledergrupper. Dermed blir det tettere kobling både mot rektor og mot instituttlederne i instituttlederforum. Når matrisen oppheves, er det viktig at etterspørselssidens interesser ivaretas godt (dersom instituttene blir for tilbudsfokusert). Dette blir prorektors oppgave. Det er viktig at prorektor for utdanning har tett kontakt med studentene.

Administrativ organisering

Bragelienutvalget forslår at de fire nåværende seksjonene i studieadministrasjonen videreføres. Dette betyr at funksjonsorganiseringen beholdes. De fleste høringsorganene slutter seg til dette. Utvalget forslår at seksjonenes ansvarsområder justeres og navnene forenkles. Forslaget innebærer følgende administrative enheter under prorektor for utdanning:

- Seksjon for opptak
- Seksjon for eksamen
- Seksjon for internasjonalisering
- Seksjon for utdanningskvalitet

Seksjonslederne vil etter forslaget rapportere til prorektor for utdanning. Arbeidsgruppen slutter seg til disse forslagene og vil fremme forslag om slik organisering for styret.

Arbeidsgruppen vil ikke gå nærmere inn på utvalgets justeringsforslag. Dette følger av beslutningen om å overlate organisering på lavere nivå til ny ledelse. Det er imidlertid ønskelig å kommentere forslaget om å endre seksjon for kvalitetssikring og utredning til seksjon for utdanningskvalitet. Dette betyr at hovedfokus blir arbeid med utdanningskvalitet. Kvalitetsutvikling handler i stor grad om pedagogikk og undervisningsteknologi som i dag er pedagogikkutvalgets hovedansvar. Pedagogikkutvalget har i dag administrativ støtte i andre avdelinger. Arbeidsgruppen ser forslaget til ny organisering som hensiktsmessig og betimelig. I det videre arbeidet er det imidlertid viktig å tydeliggjøre ansvaret for ledelse og gjennomføring av de faktiske pedagogiske tiltakene. Dette er fremhevet i Pedagogikkutvalgets høringsuttalelse.

Prorektors ledelsesstøtte

Prorektor for utdanning vil i utgangspunktet ha et formidabelt ansvarsområde. Det er derfor viktig at prorektor knytter til seg personer som kan støtte opp under ledelsen av studieprogrammene. Dette vil være både faglige og administrative ledere. Bragelienutvalget foreslår at prorektor skal ha en administrativ leder under seg i tillegg til de fire seksjonslederne. Denne skal være nestleder og prorektors stedfortreder. De fleste høringsinstansene går imot dette forslaget. Et hovedargumentet er at en slik stilling vil representere et unødig mellomledd. Strukturen kan også medføre at prinsippet om enhetlig ledelse ikke blir godt implementert. Det foreslås at denne stillingen i stedet får karakter av en (senior) rådgiverstilling. Denne lederen kan i tillegg til å gi råd, få delegerte arbeidsoppgaver.

Bragelienutvalget forkaster som nevnt en programoppdelt studieadministrasjon. Det foreslås i stedet en slags matriseorganisasjon idet studieadministrasjonen også skal ha (to) personer med ansvar for hvert sitt studieprogram (bachelor og master). Disse skal ha ansvar for å koordinere på tvers av funksjoner og se administrasjonen av studieprogrammene i sin helhet. Arbeidsgruppen har sympati for denne løsningen. Det er viktig at noen har ansvar for helheten. Løsningen virker likevel komplisert og arbeidskrevende. I sitt hørings svar sier studieadministrasjonen at disse stillingene ikke kan kombineres med seksjonslederstilling på grunn av arbeidsmengden. Dette betyr at stillingene må besettes av en som er formelt underordnet. Dette kan skape ubalanse i matrisen. Arbeidsgruppen mener at valg av funksjonsorganisering, må føre til at prorektor påtar seg det overordnede ansvar for studieprogrammene sammen med faglig programansvarlige (se mer om disse nedenfor). Arbeidsgruppen mener dette vil være tilstrekkelig, og vil derfor ikke anbefale at det innføres stillinger som administrativt programansvarlige.

Videre foreslår Bragelienutvalget altså at det skal være faglig programansvarlige for studieprogrammene (BØA, MØA og MRR). Disse lederne vil til dels ha samme oppgaver som dekanene har i dag, men uten deres ansvar og beslutningsmyndigheten som vil ligge hos

prorektor. Mange faglige oppgaver vil imidlertid kunne delegeres til programansvarlige. Disse vil derfor reelt kunne avlaste prorektor i vesentlig grad. MRR har også i dag en programansvarlig som er underordnet masterdekanen og er medlem av PMU. Høringsinstansene slutter opp om dette forslaget.

Det har vært uenighet om tittelen til programansvarlige både i utvalget og blant høringsinstansene. Arbeidsgruppen vil anbefale at programansvarlig brukes på norsk og program director på engelsk. Det har også vært uenighet om programansvarlig for MRR skal rapportere direkte til prorektor eller via programansvarlig for MØA. (I dag er MRR underlagt PMU, men har sitt eget underutvalg.) Det er bred enighet om at MRR er et viktig studium for NHH i dag. Studiet er også inne i en kritisk fase med satsing i Oslo. Det blir derfor litt underlig at programmet ikke skal ha samme status som MØA. En slik løsning blir dessuten unødig komplisert ved at det innføres et mellomledd. Arbeidsgruppen anbefaler derfor at programansvarlig for MRR rapporterer direkte til prorektor for utdanning.

Arbeidsgruppen vil ikke gå nærmere inn på forslagene om profilkoordinatorer og referansegrupper. Det konstateres at det er bred enighet om at profilkoordinatorene spiller en viktig rolle på MØA. Behovet for referansegrupper er det ulike syn på. Det er imidlertid grunn til å merke seg at PBU ønsker seg en referansegruppe for BØA fordi man er redd for at dette studiet ellers kan få for liten oppmerksomhet.

Faglig organisering for øvrig

I tillegg til dekanene og programdirektør for MRR er det i dag mange utvalg som har beslutningsmyndighet. Dette er for det første programutvalgene - PBU og PMU og MRRs underutvalg. I tillegg kommer internasjonalt utvalg og pedagogikkutvalget. Det sistnevnte er opprustet betydelig og har et overordnet ansvar for utvikling av utdanningskvalitet herunder nye undervisningsmetoder og utforming av undervisningslokaler.

Bragelienutvalget foreslår å erstatte alle disse utvalgene med et utdanningsutvalg. I dette utvalget skal prorektor være leder, og undervisningsansvarlige ved instituttene skal være medlemmer i tillegg til studentrepresentanter, programansvarlige og administrative. Undervisningsansvarlige ved instituttene vil få en betydelig utvidet rolle sammenlignet med i dag.

De fleste høringsinstansene slutter seg til forslaget om et utdanningsutvalg. Det er imidlertid mange synspunkter på hvordan utvalget bør fungere. Det konstateres at utdanningsutvalget vil bli et stort utvalg med et betydelig saksfelt. Arbeidsgruppen vil foreslå at utvalget består av prorektor, 6 instituttrepresentanter, tre programansvarlige, en administrativ ansatt og tre studenter. Dette blir i alt 14 medlemmer. Det påpekes at det derfor kan bli aktuelt å opprette underutvalg eller ad hoc utvalg med spesielle ansvarsområder. Arbeidsgruppen vil ikke gå nærmere inn på dette. Hvordan utdanningsutvalget bør arbeide, må det selv finne ut av.

Noen høringsinstanser ønsker mer detaljert spesifisering av utvalgets arbeidsoppgaver. Igjen mener arbeidsgruppen dette bør bli klargjort etter hvert. Gruppen mener likevel at utdanningsutvalget må være sentralt i arbeidet med utdanningskvalitet. Styret har i henhold til universitets- og høyskolelovens § 9.1 hovedansvaret for kvaliteten av institusjonens aktiviteter. Av hensyn til dokumentasjon av NHHs systemer for kvalitetsarbeid, bør utvalgets ansvar på dette området trolig reflekteres i et mandat.

Bragelienutvalget foreslår at utdanningsutvalget skal være rådgivende og ikke ha beslutningsmyndighet. Noen høringsinstanser er uenig i dette og vil at utdanningsutvalget også skal ha myndighet. Arbeidsgruppen har i sin utredning *Organisering under ny ledelsesmodell* påpekt at skillet mellom delegert beslutningsmyndighet og rådgivende funksjon er uklart under enhetlig ledelse. Leder av utdanningsutvalg (eller forskningsutvalg) kan når som helst overprøve beslutninger i utvalget. Arbeidsgruppen har i stedet foreslått at disse utvalgene bør betraktes som prorektors ledergruppe. Dette betyr at medlemmene har rett til å delta i alle prosesser inkludert diskusjoner som leder frem til en beslutning. Ved uenighet vil det imidlertid ikke være avstemning, og ingen medlemmer kan ta avstand fra beslutninger som blir tatt. Utdanningsutvalget skal likevel opprettes av styret av grunner som er diskutert ovenfor. Styret kan om ønskelig også kreve at uenighet i visse saker skal protokolleres.

Arbeidsgruppen slutter seg til forslaget om et utdanningsutvalg med de kommentarer som er fremkommet ovenfor.

Læringsmiljøutvalg

Styret har det overordnede ansvar for studentenes læringsmiljø. Styret skal, i samarbeid med studentsamskipnadene, legge forholdene til rette for et godt studiemiljø og arbeide for å bedre studentvelferden på lærestedet. Dette er i henhold til universitets- og høyskolelovens § 4.3. Det er lovfestet at institusjonen skal ha et læringsmiljøutvalg (LMU) som årlig rapporterer til styret. Programutvalget for bachelorstudiet sier i sin høringsuttalelse at LMU ved NHH har spilt en relativt beskjeden rolle og har i dag ingen faglige medlemmer. I siste rektorperiode har ledelsen og studentene arbeidet mye med studentenes psykiske helse. Det bør vurderes om LMU skal ha en mer sentral rolle i dette arbeidet. Med ny enhetlig ledelse bør prorektor for utdanning være medlem av LMU.

Spesielt om internasjonalisering

Bragelienutvalget foreslår som nevnt at seksjon for utveksling og internasjonalisering skal fortsette som seksjon for internasjonalisering. Utvalget merker seg at seksjonen nå har de fleste arbeidsoppgaver som gamle internasjonalt kontor hadde. I tillegg har arbeidsoppgavene økt betraktelig. Det foreslås videre at internasjonalt utvalg legges ned, og ansvaret overføres til utdanningsutvalget. Arbeidsgruppen har med hjelp av prorektor Sunniva Whittaker utredet organisering av NHHs internasjonaliseringsaktivitet. Denne utredningen er inkludert i rapporten *Organisering under ny ledelsesmodell*.

Arbeidsgruppen slutter seg til forslaget om at ansvaret til internasjonalt utvalg når det gjelder utdanning, overføres til prorektor for utdanning og utdanningsutvalget. Det vil innebære at internasjonalisering av utdanningen blir integrert med utdanningen for øvrig. Dette er positivt. Utredningen understreket videre betydningen av at internasjonalisering koordineres på tvers av hele organisasjonen, og at det avsettes nok ressurser til internasjonalisering. Dette kommenteres ikke videre her.

Oppsummering

I dette notatet har arbeidsgruppen som vurderer NHHs organisasjon, oppsummert Brageliens rapport og høringsuttalelsene. Arbeidsgruppen vil anbefale at styret vedtar hovedstrukturen,

og at denne er på plass når ny ledelsesmodell trer i kraft 1.8.2017. Detaljene må utformes i forbindelse med implementeringen. Det er også viktig å få til en smidig overgang mellom gammel og ny organisering.

I henhold til Universitets- og høyskolelovens § 9-2.(4) skal *Styret selv fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer. Organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt.* Styret kan delegere denne type beslutninger, men tradisjonelt har styret ved NHH besluttet instituttorganisering, programledelse og administrativ organisering på nivået under toppledelsen. Det legges til grunn at det opprettes en stilling som prorektor for utdanning. Denne stillingen vil ha delegert ansvar for studieprogrammene herunder arbeidet med studiekvalitet og internasjonalisering av utdanningen. Styret inviteres til å gjøre følgende vedtak:

- Fire seksjoner i nåværende studieadministrativ avdeling videreføres som organisatoriske enheter
 - Enhet for opptak
 - Enhet for eksamen
 - Enhet for utdanningskvalitet
 - Enhet for internasjonalisering

Lederne for enhetene rapporterer til prorektor for utdanning.

- Det opprettes et utdanningsutvalg som skal fungere som ledergruppen til prorektor for utdanning. Utdanningsutvalget skal ha et selvstendig ansvar for arbeidet med utdanningskvalitet ved NHH. Utdanningsutvalget skal ha medlemmer fra instituttene, faglig programledelse, studenter og administrasjonen.
- Rektor gis fullmakt til å bestemme organisering for øvrig herunder programledelse, eventuelt mandat og organisering av utdanningsutvalget og sammensetning av Læringsmiljøutvalget.

