

# Notat – endelig version - 081010

Dato: 8. oktober 2010

**Til: Medarbejdere og ledere i Pædagogisk-Socialfaglig Højskole**

**Fra: Erik Hygum**

**CC: Rektorat og professionshøjskoleledelse**

## Orientering om ny ledelsesstruktur i Pædagogisk-Socialfaglig Højskole Gældende fra 1. januar 2011

### Indledning

Hermed foreligger den endelig præsentation af den nye ledelsesstruktur i Pædagogisk-Socialfaglig højskole. Efter udsendelse af mit forslag til ny ledelsesstruktur den 12. september har der været høring og drøftelser på såvel højskolens LSU- som SU-niveau. Der er i denne forbindelse indkommet en række kvalificerende spørgsmål og kommentarer, som bl.a. er indarbejdet i dette endelige notat, og som vil indgå i grundlaget for den kommende implementering af den nye ledelsesstruktur.

Jeg vil gerne takke for alles bidrag og kommentarer - både før og efter udsendelsen af forslaget. Ikke alle har været enige i mit forslag til ny ledelsesorganisering, men langt de fleste har entydigt bakket op i vurderingen af, at højskoleledelsen bør tilpasses de udfordringer, vi sammen står overfor i de kommende år. Det er vigtigt at understrege, at de medarbejdere i alle stillingskategorier, der berøres af denne nye ledelsesorganisering, fastholder deres løn og ansættelse.

Som en del af VIA befinder Pædagogisk-Socialfaglig Højskole sig aktuelt på tærsklen til en konsolideringsfase, hvor der gennem implementering af organisationstjekket 2009/2010 er skabt stabile linjer for VIAs organisation og overordnede ledelsesstruktur, og hvor der som central udfordring kan forventes markante økonomiske besparelser i de kommende år. Pædagogisk-Socialfaglig Højskole skal i denne fase fastholde og udvikle professionsbacheloruddannelsernes kvalitet gennem målbevidst professions- og udviklingsbaseret af uddannelserne samt synliggøre uddannelsernes samfundsmæssige opgaver og betydning. Højskolen skal både internt i VIA, regionalt, nationalt og internationalt bygge sin virksomhed på VIAs værdier om mangfoldighed, åbenhed og originalitet og fastholde fundamentale demokratiske værdier som grundlag for velfærdsprofessionerne.

Som direktør for Pædagogisk-Socialfaglig Højskole er det min vurdering, at højskolens fortsatte positive udvikling og hensigtsmæssige håndtering af de fremtidige udfordringer forudsætter en justeret og opdateret ledelsesorganisering. Foreliggende notat præsenterer derfor den nye ledelsesstruktur for Pædagogisk-Socialfaglig Højskole, der vil blive implementeret med virkning fra den 1. januar 2011.

I de forskellige høringssvar er der formuleret en række spørgsmål, der vil blive afklaret i takt med, at vi høster konkrete erfaringer med den nye ledelsesstruktur. På mødet i højskolens SU den 29. september var der således også enighed om, at den nye ledelsesstruktur evalueres primo 2013.

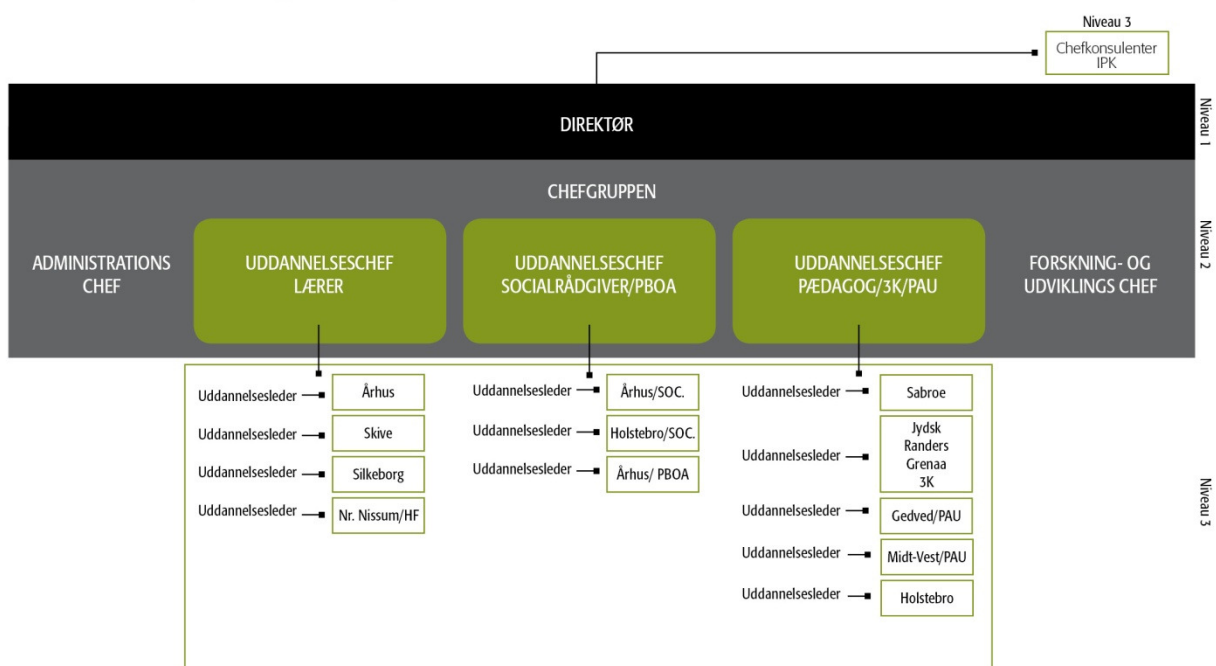
Erik Hygum  
Direktør

# Notat – endelig version - 081010

Dato: 8. oktober 2010

Den nye ledelsesstruktur i Pædagogisk-Socialfaglig Højskole  
Grafisk set kan modellen fremstilles således:

## Ledelse (niveau 1-3) i Pædagogisk-Socialfaglig Højskole, VIA University College fra 1. januar 2011



Den kommende ledelsesstruktur er bl.a. kendetegnet ved en - i antal - nedjusteret chefgruppe og ved samling af ansvaret for et eller flere uddannelsesområder hos en uddannelseschef<sup>1</sup>. Modellen vil på en række centrale områder understøtte højskolens fremadrettede udfordringer:

**I forhold til højskolens strategiske grundlag** – den mindre chefgruppe skaber mulighed for strategiske drøftelser og beslutninger uden kontinuerlig interessevaretagelse i forhold til enkelte uddannelsessteder. De tre uddannelseschefer er kolleger frem for konkurrenter i chefgruppen, og som formand for grunduddannelsesudvalget for hver sine uddannelser sikrer de direkte ledelsesmæssig korrespondance mellem det strategiske og det udførende niveau i højskolen.

I de kommende år skal der træffes en række væsentlige strategiske beslutninger vedr. strukturering og organisering af højskolens uddannelser, så disse forholder sig til/er i overensstemmelse med krav og forventninger fra et omskifteligt arbejdsmarked.

**I forhold til højskolens sammenhængskraft** – ansvaret for hele uddannelser hos de tre uddannelseschefer sikrer, at der mere markant og entydigt kan arbejdes for fælles løsninger på tværs af uddan-

<sup>1</sup> Minimumstørrelsen for et uddannelsessted med en selvstændig uddannelsesleder for pædagoguddannelsen er et årligt optag på 120 studerende og 100 studerende for læreruddannelsen.

# Notat – endelig version - 081010

Dato: 8. oktober 2010

nellessteder, geografi og økonomi. Uddannelsescheferne får kompetence til at definere egne ledelsesstrukturer, tilpasset de lokale behov og målsætningen om forøget sammenhængskraft inden for eget uddannelsesområde. En samtidig justering af højskolens råds- og udvalgsstruktur betyder, at niveau 3 ledere og lokale medarbejdere indgår stærkere og mere direkte i højskolens vertikale dialog.

Gruppen af uddannelsesledere vil have en afgørende betydning for, at lokale ideer, overvejelser og problemstillinger synliggøres hos uddannelseschef, direktør, m.m.

**I forhold til højskolens uddannelseskvalitet** – grunduddannelsesudvalget for hver uddannelse (bestående af uddannelseschef og uddannelsesledere for hvert uddannelsessted, som udbyder uddannelsen) bliver i fællesskab garanter for at udvikle den bedst mulige uddannelseskvalitet indenfor de givne rammer samt for akkreditering af uddannelsen. Gruppen vil have et fælles mål og en fælles strategi. Den enkelte uddannelseschef har kompetencen til at omfordele midler, så initiativer og strategiske satsninger på tværs af uddannelsessteder og med fokus på fælles udvikling kan understøttes økonomisk.

En central forudsætning for høj uddannelsesaktivitet er bl.a. en velfungerende, lokal studieadministration. Det vil være uddannelsesledernes ansvar at sikre dennes fortsatte udvikling og kvalitet – også i samarbejdet med en kommende, fælles studieadministrativ enhed for hele VIA. Højskolens administrationschef bliver kontaktpunkt mellem det tværgående og det lokale studieadministrationsniveau, bl.a. for at fastholde modellen med administrativ service tæt på alle højskolens studerende.

**I forhold til højskolens arbejdsmiljø** – modellen skaber mulighed for tematisering af medarbejdernes trivsel på alle centrale niveauer i højskolen. Uddannelsescheferne og uddannelseslederne bliver her helt centrale nøglepersoner. Med uddannelseschefernes placering i chefgruppen, i grunduddannelsesudvalget for hver uddannelse og højskolens samarbejdsudvalg har de centralt ansvar for at opfangе vigtige tilbagemeldinger vedr. medarbejderens trivsel og for at tematisere disse tilbagemeldinger i højskolens øvrige relevante ledelsesfora.

I regi af højskolens SU vil blive drøftet, hvordan højskolens samarbejdsorganisation hensigtsmæssigt kan tilpasses den nye ledelsesstruktur, så der på samme tid sikres tilfredsstillende medarbejderrepræsentation og et rimeligt ressourceforbrug til møder.

**I forhold til en bæredygtig økonomi** – modellen er først og fremmest mindre ledelsestung på niveau 2. Herudover er det indenfor uddannelseschefernes handlerum, kompetence og vurdering at drive uddannelserne så rationelt som muligt indenfor de givne økonomiske og politiske rammer og under hensyn til ovenstående parametre. Uddannelsescheferne har mulighed for at omfordele midler indenfor deres budgetter, så udbud af samme uddannelse på forskellige adresser sikres bæredygtige økonomiske vilkår.

Samlet set er det altså min vurdering, at den kommende ledelsesstruktur vil skabe grundlag for at kunne træffe rettidige og målrettede strategiske beslutninger i en tid med større pres på højskolens resultatkrav og økonomiske konditioner. Samtidig vil beslutningerne kunne træffes på baggrund af en hurtigere og mere direkte dialog med medarbejdere og vil dermed også kunne tilgodese de lokale forskelligheder og drivkræfter.

## **Bemanding af den nye ledelsesstruktur for Pædagogisk-Socialfaglig Højskole**

I den kommende tid og frem til den 1. januar 2011 skal ledelsesstrukturen bemandes ud fra en række udmeldte principper, der dels tilgodeser sikkerhed i ansættelsen for højskolens nuværende ledere

# Notat – endelig version - 081010

Dato: 8. oktober 2010

– dels sikrer legitimitet for de nye chefer og ledere, der skal indtræde i vakante og nyoprettede stillinger på højskolens ledelsesniveauer.

*I bemandingsprocessen vil følgende overordnede principper være gældende:*

- Chefer og ledere fastholder løn og ansættelse, men kan få ny indplacering og arbejdsopgaver
- VIAs principper om jobsikkerhed følges
- Der afholdes bilaterale samtaler mellem de nuværende chefer/ledere og nærmeste leder.

*Bemandingen af niveau 2 chefer vil ske efter følgende principper:*

- Stillinger, hvor opgaven udvides ifht. volumen (antal uddannelsessteder, budgetansvar, STÅ mv.) vil blive opslået eksternt
- Stillinger, hvor opgavens volumen er uændret, vil ikke blive slået op.

*Bemandingen af niveau 3 ledere vil ske efter følgende principper:*

Betegnelsen "uddannelsesleder" får en ny og entydig betydning i den nye organisation. Hidtil har der været uddannelsesledere med forskellige kompetencer og funktionsområder på de forskellige uddannelser. I den nye organisering af ledelsen er titlen Uddannelsesleder reserveret til stillingen som daglig ansvarlig leder for det enkelte uddannelsessted. Der vil således være én uddannelsesleder pr. uddannelsessted med eget budget- og personaleansvar, og dette bliver en niveau 3 leder. Dette udelukker ikke, at der vil kunne være andre niveau 3 ledere på samme sted.

Bemandingen af stillingerne vil ske efter følgende principper:

- Stillinger som uddannelsesleder vil blive tilbudt de nuværende daglige ledere af uddannelsesstederne
- Øvrige niveau 3 ledere på de enkelte uddannelsessteder fastholder deres nuværende stilling indtil videre. Den lokale uddannelsesleder beslutter den fremtidige lokale ledelsesorganisering efter drøftelse med uddannelseschefen
- Chefkonsulentstillinger vil blive tilbudt de nuværende chefkonsulenter
- Chef for internationalt projektkontor (IPK) vil blive tilbudt stillingen som leder af IPK.

## Centrale funktioner og fora i den nye ledelsesorganisering

### 1) Chefgruppen

Den nye chefgruppe i Pædagogisk-Socialfaglig Højskole består af i alt seks medlemmer:

- Direktør
- Uddannelseschef for læreruddannelsen/HF
- Uddannelseschef for pædagoguddannelsen/3K/PAU
- Uddannelseschef for socialrådgiveruddannelsen/PBOA
- Forsknings- og udviklingschef
- Administrationschef.

Højskolens økonomichef er tilforordnet og sparringspartner for chefgruppens aktiviteter.

#### *Opgaver for chefgruppen*

Det er chefgruppens opgave at træffe strategiske beslutninger vedr. højskolens fælles og tværgående økonomi, den administrative drift, overordnede uddannelsesforhold, samarbejde med andre højskoler

# Notat – endelig version - 081010

Dato: 8. oktober 2010

og fællesfunktioner i VIA og etablere strategiske samarbejdsrelationer med uddannelses-, udviklings- og/eller forskningsinstitutioner regionalt, nationalt og internationalt.

Det er desuden chefgruppens opgave at styrke højskolens horisontale og vertikale sammenhængskraft gennem bl.a. understøttelse af det decentrale ledelsesarbejde.

## 2) Direktøren

Direktøren for Pædagogisk-Socialfaglig Højskole har det overordnede ansvar for bl.a. følgende opgaver:

- Højskolens overordnede drift og strategiske udvikling - herunder højskolens interne og eksterne strategiske samarbejdsrelationer
- Højskolens samlede økonomi, budget og regnskab
- Højskolens overordnede ledelse og organisering
- Deltager i professionshøjskoleledelsen og direktørforum
- Formand for højskolens SU og repræsenterer aktuelt højskoleledelsen i HSU
- Direkte personaleansvar for højskolens niveau 2 chefer og ledelsessekretariatets niveau 3 ledere
- Medlem af uddannelsesrådet og ressourcerådet.

Direktøren er indplaceret på ledelsesniveau 1 og modtager administrativ støtte fra ledelsessekretariatet.

## 3) Tre uddannelseschefer med ansvar for henholdsvis pædagog/3K/PAU, lærer/hf og socialrådgiveruddannelsen/PBOA

Uddannelseschefernes opgave bliver at udvikle og konsolidere samarbejdet mellem de uddannelsessteder, der udbyder den eller de pågældende uddannelser, med henblik på at fremme en fælles strategisk linje i respekt for den mangfoldighed, de lokale uddannelsessteder repræsenterer.

Uddannelseschefernes væsentligste opgave er derfor strategisk ledelse i forhold til uddannelsernes indhold, struktur og økonomi. Dette arbejde udføres i et tæt samarbejde med uddannelseslederne på udbudsstederne, Pædagogisk-Socialfaglig Højskoles ledelse, campusledere og VIA's fællesfunktioner. Uddannelseschefernes tætte samarbejde i chefgruppen giver mulighed for et overordnet og tværgående perspektiv på de respektive uddannelser, mens det tætte samarbejde med uddannelseslederne giver mulighed for et konkret og nuanceret blik for variationen i den konkrete udmøntning af uddannelserne.

Uddannelsescheferne har ansvar for følgende opgaver:

- Den strategiske udvikling af uddannelserne, herunder løbende evaluering og kvalitetssikring, samt forsknings- og udviklingsarbejde relateret til uddannelsesstederne
- Uddannelsens samlede økonomi, budget og regnskab
- Det overordnede ansvar for studie- og arbejdsmiljø i uddannelsen
- Samarbejde og sammenhængskraft internt i Pædagogisk-Socialfaglig Højskole og VIA, fx samarbejde med campus, VOK og med VIA's fællesfunktioner og eksternt i forhold til diverse relevante netværk

# Notat – endelig version - 081010

Dato: 8. oktober 2010

- Profilering og markedsføring af uddannelsen i samarbejde med administrationschefen
- Udvikling af studieordninger for uddannelserne i et kontinuum fra fælles studieordning til fælles referencepunkter, der muliggør udveksling mellem uddannelserne
- Formand for uddannelsens grunduddannelsesudvalg
- Deltager i SU
- Medlem af uddannelsesråd og ressourceråd
- Uddannelseschefen for pædagoguddannelsen er formand for udvalg for PAU-uddannelsen
- Tilforordnet i uddannelsens uddannelsesudvalg
- Stedfortræder for direktøren – særligt i fora og spørgsmål vedr. egen uddannelse.

Uddannelsescheferne er indplaceret på ledelsesniveau 2, er fysisk placeret på en uddannelsesspecifik adresse og organiserer sig med daglig, administrativ support her fra. Dette omfatter også den administrative support til egen ledelsesgruppe.

## 4) Administrationschef

Administrationschefen har ansvar for bl.a. følgende opgaver:

- Højskolens overordnede budgetlægning og regnskabsopfølgning
- Højskolens administrative kredsløb
- Administrativt ansvarlig for chefgruppemøder
- Formand for højskolens udvalg for administrativ IT samt medlem af VIAs administrative it-udviklingsgruppe og VIAs kommunikationsudviklingsråd.
- Formand for højskolens følgegruppe vedr. studieadministration
- Administrative samarbejdsflader med andre faglige enheder i VIA og fællesfunktioner - herunder bl.a. indenfor studieadministration
- Personale- og budgetansvar for højskolens fælles administrations- og kommunikationsområde
- Medlem af chefgruppe og højskolens SU
- Medlem af ressourcerådet.

Administrationschefen er indplaceret på ledelsesniveau 2.

## 5) Forsknings- og udviklingschef

Forsknings- og udviklingschefen har ansvar for bl.a. følgende opgaver:

- Højskolens samlede forsknings- og udviklingsindsatser
- Det fælles forsknings- og udviklingsbudget
- Formand for FoU-udvalget
- Ekstern repræsentation og initiering af højskolens eksterne samarbejdsrelationer
- Medlem af VIAs koordinationsudvalg for forskning - og udvikling
- Samarbejde med uddannelsescheferne vedr. implementering af forsknings- og udviklingsarbejdet i uddannelserne – herunder i studieordningerne
- Personaleansvar for videnscenterledere
- Medlem af chefgruppen
- Medlem af uddannelsesrådet.

# Notat – endelig version - 081010

Dato: 8. oktober 2010

---

Forsknings- og udviklingschefen er indplaceret på ledelsesniveau 2.

## 6) Uddannelsesleder

Uddannelseslederne er de lokalt ansvarlige på hvert uddannelsessted i Pædagogisk-Socialfaglig Højskole. Uddannelseslederen skal i et tæt samarbejde med uddannelseschefen og de øvrige uddannelsesledere indenfor samme uddannelsesområde både konsolidere driften og udvikle det pågældende uddannelsessted. Uddannelseslederen varetager dette arbejde indenfor den overordnede strategiske, økonomiske og faglige ramme.

Uddannelseslederne har ansvar for følgende opgaver:

- Opnå den mest hensigtsmæssige lokale udmøntning af såvel ministerielle bekendtgørelser, som fælles og lokale strategiske prioriteringer
- Personaleansvar for uddannelsesstedets ansatte og øvrige ledere inklusiv MUS
- Udvikling af studie- og arbejdsmiljø på uddannelsesstedet
- Sikre evaluering og udvikling af uddannelsen lokalt
- Lokale budgetter og regnskab i samarbejde med uddannelseschefen og controller
- Udvikle og løbende justere den lokale ledelsesmæssige organisering i et samarbejde med uddannelseschefen, således at opgaverne med at lede personale, uddannelser (fx ordinære og merit) og administration varetages bæredygtigt i forhold til både centrale og lokale forhold
- Ansvarlig for uddannelsens forankring i det lokale campusmiljø
- Tilforordnet studierådet
- Formand for uddannelsesstedets LSU
- Medlem af grunduddannelsesudvalget for egen uddannelse.

Der er en uddannelsesleder (niveau 3) pr. uddannelsessted i Pædagogisk-Socialfaglig Højskole, og der vil være uddannelsessteder, som pga. størrelse har brug for flere niveau 3 ledere. Hvordan det enkelte uddannelsessted organiserer sig f.eks. med afdelingsledere drøftes og aftales i et samarbejde mellem uddannelsesleder og uddannelseschef.

## 7) Chefkonsulenter

Chefkonsulenter i Pædagogisk-Socialfaglig Højskole har bl.a. ansvar for følgende opgaver:

- Uddelegerede opgaver fra direktøren og chefgruppen
- Projekt- og procesledelse i relation til udvikling af uddannelserne
- Højskolens interne strategiprocesser og koordinering med VIA's overordnede strategiarbejde
- Fagligt definerede funktionsområder som f.eks. kvalitet, kompetenceudvikling, nye uddannelser, koordinering med VOK mm.
- Højskolens repræsentanter i en lang række tværgående fora i relation hertil
- Budget og regnskab i forbindelse med afgrænsede dele af højskolens strategiske udviklingsområder
- Højskolens tværgående kompetenceudvikling
- Medlem af de tre grunduddannelsesudvalg
- Medlem af ressourcerådet og uddannelsesrådet.

# Notat – endelig version - 081010

Dato: 8. oktober 2010

---

Chefkonsulenterne indplaceres på ledelsesniveau 3, refererer personalemæssigt til direktøren og udgør i det daglige en del af ledelsessekretariatets ressource.

## 8) Leder for Internationalt Projektkontor (IPK)

Leder for IPK har bl.a. ansvar for følgende opgaver:

- Højskolens internationale projekter
- Uddelegerede opgaver fra direktøren
- Procesansvar for højskolens strategiarbejde på det internationale område
- Højskolens tværgående kompetenceudvikling på det internationale område
- Økonomi, budget og regnskab for IPK
- Samarbejdet med VIAs øvrige internationale afdelinger og relevante tværgående fora
- Personaleansvar for medarbejdere i IPK
- Medlem af uddannelsesrådet.

Leder for IPK indplaceres på ledelsesniveau 3, refererer personalemæssigt til direktøren og udgør i det daglige en del af ledelsessekretariatets ressource.

## 9) Grunduddannelsesudvalg – de enkelte uddannelsers lederteam

Uddannelseschefen for uddannelserne er formand, derudover deltager uddannelseslederne fra de respektive uddannelsessteder samt en chefkonsulent. Afstemt efter mødernes dagsorden deltager forsknings- og udviklingschefen, leder for IPK og relevante niveau 3 ledere fra uddannelsesstederne.

Der afholdes regelmæssige møder, mødefrekvensen fastsættes af uddannelseschefen.

Grunduddannelsesudvalgets centrale fokus er de fælles opgaver for uddannelserne, og udvalget skal på uddannelseschefens foranledning sikre udmøntning, implementering og udvikling af disse initiativer.

Et nærmere grundlag for grunduddannelsesudvalgenes arbejde udfoldes i et samarbejde mellem direktøren, uddannelseschefen og uddannelseslederne.

## 10) Uddannelsesrådet

Formand (udpeges af chefgruppen blandt dennes medlemmer), direktøren, tre uddannelseschefer, forsknings- og udviklingschefen, en chefkonsulent, leder for IPK, repræsentanter for uddannelsesstederne (valgt af uddannelseslederne).

Uddannelsesrådets fremadrettede kommissorium og sammensætning skal udfoldes nærmere, når den nye chefgruppe er sammensat.

## 11) Ressourcerådet

# Notat – endelig version - 081010

Dato: 8. oktober 2010

---

Formand (udpeges i chefgruppen blandt dennes medlemmer), direktøren, administrationschef, økonomichef, sagsansvarlige fra ledelsessekretariatet, repræsentanter fra uddannelserne, tre uddannelseschefer.

Ressourcerådets fremadrettede kommissorium og sammensætning skal udfoldes nærmere, når den nye chefgruppe er sammensat.