

# Allaskuvlastivra 1.8.2019 - 31.7.2023

Dato: 15.09.2022 09:00

Sted: Liige stivračoahkkin - Ekstraordinært styremøte

Notat:

Eventuelle forfall meldes sekretæren på mobil evt.

på e-post .

Varamedlemmer skal ikke møte uten særskilt innkalling.

<Sted> 10.09.2022

For leder i Allaskuvlastivra 1.8.2019 - 31.7.2023, Laila Susanne Vars

# Saksliste

## Vedtakssaker

S-24/22 Sámi allaskuvlla njunušjoihanmodealla - Toppledermodellen ved Samisk høgskole 3

S-25/22 Ovdánahttinšiehtadus 2023-2026 -  
Utviklingsavtale 2023-2026 66

## Orienteringssaker

## Diskusjonssak



Arkiiva - dok. 21/00441-6 Arkiivakoda.  
Áššemeannudeadji Anne-Marie Johansdatter Gaino

Saksgang  
Allaskuvlastivra 1.8.2019 - 31.7.2023

Čoahkkindáhton  
15.09.2022

*Unntatt offentlighet ihht Unntatt offentlighet ihht Paragraf*

## **SÁMI ALLASKUVLLA NJUNUŠJØIHANMODEALLA - TOPPLEDERMODELLEN VED SAMISK HØGSKOLE**

### **Mearrádusárvalus/ Forslag til vedtak/innstilling:**

Alternativ 1: Virgáiduvvon rektor/Ansatt rektor

Allaskuvlastivra mearrida ahte Sámi allaskuvllas boahte stivraáigodaga rájes galgá leat virgáiduvvon rektor universitehta- ja allaskuvlalága §10-1 mielde.

Stivra addá rektorii ja direktevrii mandáhta ásaht bargjoavkku mii galgá buktit evttohusa organisašuvnnalaš rievdadusaide masa orro dárbu stivrenvuogádaga rievdadeami olis.

/

Høgskolestyret vedtar at Samisk høgskole fra neste styreperiode skal ha ansatt rektor etter Universitets- og høgskoleloven §10-1.

Styret gir rektor og direktør mandat til å sette ned en arbeidsgruppe, som skal komme med et forslag til eventuelle endringer i organisering ved Samisk høgskole som følge av ny ledelses- og styringsmodell.

/

Alternativ 2: Válljejuvvon rektor/Valgt rektor

Allaskuvlastivra mearrida ahte Sámi allaskuvlla rektor galgá válljejuvvot universitehta- ja allaskuvlalága §10-2 mielde.

/

Høgskolestyret vedtar at rektor ved Samisk høgskole skal utpekes ved valg etter Universitets- og høgskoleloven §10-2.

**Mildosat/Vedlegg:**

- Notat om fordeler og ulemper ved alternative styringsmodeller – NMBU
- Gulahallančoahkin 22-03-16 njunušjoihanmodealla birra
- Ansatt rektor – presentasjon ved Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo
- Áigemearri buktit cealkámušaid njunušjoihanmodealla birra guhkiduvvo
- Cealkámuš njunušjoihanmodealla birra (Lena Susanne Gaup)
- Njunušjoihanmodealla (cealkámuš NTL 116-4 Sámi allaskuvla)
- Dutkiidsearvvi cealkámuš SA njunušjoihanmodealla válljen
- Uttalelse i forbindelse med valg av ledelsesmodell ved Sámi allaskuvla (Guttorm, Joks og Kalak)
- E-poasta Mai Britt Utsis 23.07.22
- Bohtosat ráđđeaddi jienasteamis njunušjoihanmodealla válljemis/Resultater fra rådgivende avstemming om valg av topplermodell
- Liige DRŠ 6.9.22 (čoahkinreferáhta)

Muđui čujuhuvvo/Videre vises det til

- [Lov om universiteter og høyskoler \(universitets- og høyskoleloven\) - Lovdata](#) kap 10.
- Ságastallanášši Sámi allaskuvlla bajimus jođihanmodealla birra/Diskusjonssak om topplermodellen ved Samisk høgskole 4/21 av 17.06.21
- Stivraášši/Styresak 07/22 Sámi allaskuvlla njunušjoihanmodealla – Topplermodellen ved Samisk høgskole 10.03.22
- Ságastallanášši - njunušjoihanmodealla/Diskusjonssak - topplermodellen 8/22 av 16.06.22

## **Áššečilgehus/Saksframstilling:**

### **Duogaš**

Sami allaskuvlla bajitdási stivren- ja jodihanmodealla dán stivraáigodagas lea válljejuvvon rektor, gii lea stivra jodiheaddji, ja virgáduvvon direktivrra. Ortnet mas rektor lea válljejuvvon lea čatnon prinsihppii mii gohččojuvvo guovttesuorggat jodiheapmi, mii lea leamáš dábálaš ortnet alit oahput Norggas gitta 2016 rádjái.

Njukčamánu 2016 rievdadii Stuoradiggi universitehta- ja allaskuvlalága njulggadusaid mat gusket oahppoásahusaid bajimus jodiheapmái, ja mearridii ahte dábálaš ortnet galgá leat ahte rektor virgáduvvo beaivválaš jodiheaddjin stivrra fágalaš ja hálldahus doibmii, ja departemeanta nammada ovttá dain olggobeale stivraláhtuin stivrajodiheaddjin. Láhkarievdadus bidjui fápmui geassemanu 1.b. 2016. Ortnet gos rektor lea virgáduvvon lea čatnon prinsihppii mii gohččojuvvo oktasaš jodiheapmi.

UA-lága §10 vuodul sáhtta allaskuvlla stivra ieš mearridit ahte áigu go joatkit válljejuvvon rektoriin stivrajodiheaddjin vuoi válljet dábálaš ortnega gos rektor lea virgáduvvon. Stivra mearrida ášši eanetlogu bokte.

Allaskuvlla stivra lea álggahan ášši stivračoahkkimis 17.06.21, gos stivra ságastalai ášši birra. Stivračoahkkimis 10.03.22 mearridii stivra ahte čađahuvvo proseassa njunušjodihanmodealla válljemin oktan proseassaplánain. Stivračoahkkimis 16.06.22 ságastalai stivra ášši ja oaččui dieduid proseassa birra.

### **Válljejuvvon modeallat UA-ásahusain**

Stáda UA- ásašusain lea čuovvovaš stivren- ja jodihanmodealla geassemánu 1.b:

| <i>Válljejuvvon rektor</i> | <i>Virgáduvvon rektor</i>             |
|----------------------------|---------------------------------------|
| Universitetet i Oslo       | Universitetet i Stavanger             |
| Universitetet i Bergen     | NTNU                                  |
| Universitetet i Agder      | NMBU                                  |
| Høgskolen i Volda          | OsloMet                               |
| Høgskolen i Molde          | UiT Norgga ártalaš universitehta      |
| Norges idrettshøgskole     | Norges handelshøgskole                |
| Norges musikkhøgskole      | Universitetet i Sørøst-Norge          |
| Sámi allaskuvla            | Høgskulen på Vestlandet               |
| Kunsthøgskolen i Oslo      | Høgskolen i Innlandet                 |
|                            | Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo |
|                            | Høgskolen i Østfold                   |
|                            | Nuorta universitehta                  |

## **Earru dan guovtti modealla gaskkal**

Čuovvovaš tabealla čeahkkáigeassá modeallaid váldoeauid:

|                                                                              | <b>Válljejuvvon rektor</b>                                     | <b>Virgáduvvon rektor</b>                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beaivválaš jodiheami bajildas ovddasvástádus                                 | Juhkkon gaskkal rektora ja direktevrra                         | Rektoras lea ollislaš ovddasvástádus sihke fágalaš ja hálldahuslaš áššiin                   |
| Stivrajođiheaddji                                                            | Rektor – válljejuvvon bargiiguin ja studeanttain               | Olggobeale stivrajođiheaddji – nammaduvvon departemeanttas gaskkal olggobeale stivraláhtuid |
| Stivrra čálli ja ovddasvástádus čadahit stivrra mearrádusaid                 | Direktevra                                                     | Rektor                                                                                      |
| Ráhkadit ja ovdanbuktit bušeahttaevttohusa ja jahkerekketdoalu stivrra ovdii | Direktevra                                                     | Rektor                                                                                      |
| Obbalaš ovddasvástádus ekonomii- ja opmodathállddašeapmái                    | Direktevra                                                     | Rektor                                                                                      |
| Gii sáhtta rektoran šaddat                                                   | Sihke siskkáldas ja olgguldas kandidáhtat sáhttet válljejuvvot | Sihke siskkáldas ja olgguldas kandidáhtat sáhttet virgáduvvot                               |
| Doaibmaáigodat                                                               | 4 jagi (eanemusat 8 jagi oktiibuot)                            | 4 jagi (eanemusat 8 jagi oktiibuot)                                                         |

Direktevrra rolla gáhččá eret jođihanmodeallain gos rektor lea virgáduvvon (oktasaš jodiheapmi). Movt hálldahus doaimmat galget bearráigeheččot leat iešguđetláganat. Okta vuohki lea ahte hálldahushoavda jođiha hálldahus doaimmaid rektora fápmudusa vuodul. Eará vejolašvuhta lea ahte prorektor ja/dahje hálldahus jođiheaddjit jođihit hálldahus doaimmaid rektora fápmudusa vuodul.

## **Buorit ja bahá bealit iešguđege modeallain**

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) lea 2020 ráhkadan notáhta buriid ja bahá beliid birra dain guovtti stivrenmodeallain. Notáhtas ii leat konklusuvdna goabbá modealla heive buoremus.

### **Čoahkkáigeassu notáhtas:**

Rektora rekrutteren

- li leat vealla modeallain gii sáhtta šaddat rektor, sáhtta leat sihke siskkáldas ja olggobeale kandidáhta
- Sáhtta váttis háhkat olggobeale kandidáhtaid válggaide
- UA-lága ektui galgá rektoris leat fágalaš ja jodiheame dáfus legitimatehta, seamma gáibádus ii leat go rektor válljejuvvo.
- Válgagičču oktavuodas biddjojit kandidáhta mihtut ja višuvnnat bargiid ja studeanttaid ovdii ja nu oažžu olles ásašus gova kandidáhtas ovdal válgga. Virgáibidjama olis ii oaččo olles ásašus seamma oainnu/gova ja váikkuhan vejolašvuoda. Seamma guoská prorektora ektui.

Oasseváldin ja mielváikkuheapmi rektora rekrutteremis

- Rektorválggat oktavuodas sáhtta proseassa ovdal go kandidáhtat ovdanbuktojuvvojit dovdot čiegusin/gitta ja unnánit involverjuvvo.
- Unnan jienasteaddjit válggain
- Unnan kandidáhtat ja vuostekandidáhtat
- Goappaš modeallain sáhtta buoridit oasseváldima ja mielváikkuheami
- Virgáibidjamis sáhttet bargit leat mielde árvaluslávdegottis, dasa lassin leat bargit ja studeanttat mielde stivrras
- Olggobeale stivraláhtut eai beasa leat mielde válgaproseassas

Rektora rolla ja ovddasvástádus stivrra ovdii

- Válljejuvvo rektor lea sihke beaivválaš jodiheaddji (stivrra ovddas) ja stivrajođiheaddji, mii mielddisbuktá sutnje duppall rolla. Stivrajođiheaddji galgá bearráigeahččat ásašusa doaimma, mii mielddisbuktá ahte son bearráigeahččá iežas. Dat sáhtta raššudit stivrra rolla dárkkástusorgánan.
- Rektora duppall rolla addá stuora fámu ásašusas
- Válljejuvvo rektoris váilu olggobeale doarjjaolmmoš, nu go olggobeale stivrajođiheaddji sáhtta leat.
- Virgáduvvo rektoris lea čielga formálalaš ovdavástádus, sihke stivrra, bargiid ja studeanttaid ektui
- Čielgadi ovddasvástádusjuohku gaskkal rektora ja stivrajođiheaddji, ja stivrra bearráigeahčču rolla šaddá buoret

Gaskavuohta gaskkal hálldahusa ja jodiheami

- Guovttesuorat jodiheapmi galgá čađahuvvot ovttasráđi bokte gaskkal rektora ja direktevrra, mii gáibida buori ovttasbarggu sudno gaskkas
- Eahpesihkkarvuohta ovddasvástádusa ja fápmudeami ektui guovttesuorat jodiheamis sáhtta čovdot stivrainstruksa bokte beaivválaš jodiheapmái.

Rektora legitimizehta ja oskkáldasvuohta

- Válljejuvvon rektor ii sáhte bidjot eret virggis
- Lea stivra mii virgáda virgáduvvon rektora, mii maid sáhtta eret bidjot seamma orgánas
- Válljejuvvon rektora oskkáldasvuohta lea bargiide ja studeanttaide
- Virgáduvvon rektora oskkáldasvuohta lea stivrii
- Olggobeale stivrajodiheaddji oskkáldasvuohta lea eiseválddiide

## **Proseassa**

Allaskuvlla stivra mearridii 10.03.22 čuovvovaš proseassa::

- Jodihanmodealla molssaeavttut sáddejuvvojit gulaskuddamii ossodagaide, fágaservviide ja studeantstivrii. 16.03.22.
- Bargiiguin dollojuvvo gulahallančoahkkinn molssaeavttuid birra 16.03.22
- Liige čoahkkinn bargiide/stivrii 20.-21.04.22, gos Arkitektur og designhøgskolen i Oslo (AHO) ja Kunsthøgskolen i Oslo (KHiO) muitaleigga iežas stivrenmodealla birra
- Ráđđádallan Sámedikki ráđiin 03.05.22
- Sagastallen jodiheaddjiiguin modealla molssaeavttuid birra miesse- ja geassemánu
- Ossodagat, fágasearvvit ja studeantstivra buktet cealkámuša ovdal 13.05.22
- Stivra ságastallá ášši birra cealkámušaid vuodul 16.06.22
- Ráđđeaddi oaiviliskadeapmi čađahuvvo bargiid gaskkas gitta 25.08.22 rádjai
- Ráđđádallan fágaservviiguin 06.09.22
- Ášši mearriduvvo liige stivračoahkkinnis 15.09.22

## **Gulaskuddanvástádusat**

Bargiid gulahallančoahkkinnis 16.03.22 bidjui ovdan makkár molssaeavttut leat stivrenmodealla ektui. Doppe maid addui diehtu cealkámušáiggi birra (01.05.22), mii manjil guhkiduvvui 13.05.22 rádjái. Dieđut njunušjodihanmodealla birra leat biddjon intranehtti 17.03.22 rájes.

Go gulaskuddanáigemearri dievai, de ledje njealljis sádden cealkámuša jodihanmodealla birra; dutkiid searvi, NTL, Lena Susanne Kvernmo Gaup ja Kalak/Joks/Guttorm.

Studeantstivra ii leat buktán cealkámuša.

Buohkat celket ahta dálá modealla berre jotkojuvvot. Sii ákkastallet na:

- lešmearrideapmi lea guovddáži go galgá válljet jodihanmodealla



- Ahte departemeanta nammada stivrajođiheaddji rihkku sámi iešmearrideami
- Ii leat rievttis áigi rievdadit jođihanmodealla, go UA-láhka ii leat rievdaduvvon dan ektui ahte Sámediggi beassá nammadit stivrajođiheaddji
- Dálá modealla nanne ásahusa iešmearrideami ja autonomiija, go bargit ja studeanttat besset mearridit rektora ja stivrajođiheaddji
- Bargiid mielváikkuheapmi válggaid bokte mielddisbuktá ahte fágalaš vuoruheami govvejit sámi servvodaga dárbbuid
- Rektorkandidáhtat leat dat seammá, leaš dal virgáiduvvon dahje válljejuvvon rektor
- Lea álkut gávdat rektorkandidáhtaid jus rektoris ii leat ovddasvástádus hálldahuslaš áššiin
- Nanne rektora legitimizehta

Studeantstivra ii leat buktán cealkámuša.

Maŋŋel go diehtu sáddejuvvui bargiide ráđđeaddi jienasteami birra, de lea ovdeš rektor Mai Britt Utsi vel sádden e-poasta gos namuha golbma válđoákka válljejuvvon rektora ektui:

1. Massit iežamet autonomiija dahje iešstivrejumi jus šaddá virgáiduvvon rektor
2. Láhkarietdanproseassa sáhtá ádjánit dan ektui ahte Sámediggi beassá nammadit SA stivrajođiheaddji
3. Vaikko Sámediggi beassá nammadat SA stivrajođiheaddji, de sáhtá Sámedikki politihka rievdat nu ahte sámegiella ii leat šat dehálaš

### **Ráđđádallan Sámediggeráđiin**

Rektor ja direktvra leaba ráđđádallan Sámediggeráđiin 03.05.22.

Sámediggeráđi čujuhii dievasčoahkkin mearrádussii 04.12.20 ášši 63/20. Sii doalahit sin oainnu Sámi allaskuvlla stivrema ektui..

Loga olles mearrádusa das: [Sámedikki válđi oahpus - NAC 2020:3 universitehtaid ja allaskuvllaid odda láhka, ja stuorradiggediedáhus stáhtalaš universitehtaid ja allaskuvllaid stivrepolitihka birra \(onacos.no\)](#)

Sámediggeráđi deattuhii ahte Sámi allaskuvla ferte ieš mearridit mii lea buoremus čoavddus, muhto muittuha ahte Sámedikkis lea dehálaš rolla allaskuvlla stivremis. Jus Sámediggi ii oaččo nammadit stivrajođiheaddji, de oaiivilda Sámediggeráđi ahte dálá stivrenguogádat berre bisuhuvvot - go dat sihkkarastá sámi iešmearrideami eambbo go dat nubbi modealla, gos Sámi allaskuvla bargit ja studeanttat eai šat beasa ieža válljet stivrra jođiheaddji válggaid bokte. Diet maŋemus cealkka bođi ovdan čoahkkimis Sámediggeráđiin, dat ii leat dievasčoahkkinmearrádusas, danin go dalle ii lean vuossáhka rievdadit allaskuvla njunušstivrenguomodealla ja dalle ii lean vel Sámediggeráđi gulahallan Máhtodepartemeanttain.

## **Jodiheaddjiid oainnut**

Sámi allaskuvla jodiheaddjiid oainnut jodihanmodeallaid birra leat:

- Dálá modealla ii leat nu čorgat. Lea hástalus raporteret guovtti jodiheaddjai, ja ii leat álo nu álki meroštallat mii lea fágalaš ja mii lea hálldahuslaš ášši
- Stivrenmodealla ii leat nu čielggas go rektoris leat guokte rolla.
- Allaskuvla sturrodaga ektui heivešii buoret modealla mas rektor lea beaivválaš jodiheaddji, ja su jodihanjoavkkus livčče direktvra ja fágajodiheaddjit/goahtejodiheaddjit.
- Go eai leat reella válggat rektorválljemis, de livččii buoret ahte rektor virgáduvvo vuđolaš proseassa vuđul nugo eará bajimuš jodiheaddjit virgáduvvojit.
- Buorre bealli otná modeallas lea ahte bargit ja studeanttat besset ieža nammadit stivrajodiheaddji.
- Go ovttasbargu gaskkal rektora ja direktvrra lea buorre, de doaibma jodiheapmi bures
- Rektor lea fágalaš ovddasvástideaddji dálá modeallas, muhto fága čuohcá maid ekonomijai gos sus ii leat ovddasvástádus
- Sámi autonomiija lea prinsihpalaččat dehálaš Sámi allaskuvlla jodiheamis ja ballu lea massit dan jus rievdata modealla
- Árgabeaivvis ii leat dálá jodiheapmi hástalus
- Čuovvot dálá modealla nu guhka go Sámediggi ii beassá nammadit stivrajodiheaddji, váikko nubbi modealla livččii buoret
- Dálá modealla gáibida buori relašuvnna gaskkal rektora ja direktvrra
- Raporteren- ja stivrengaidnu lea čielgasit virgáduvvon rektor modeallain

## **Ráđdeaddi jienasteapmi njunušjodihanmodealla válljemis**

Suoidnemánu 15.b sáddejuvvui diehtu/liŋka digitála jienasteami birra buot bargiide. 146 bargi ožžo vejolašvuoda jienastit ja go áigemearri dievai borgemánu 25.b de ledje 73 bargi jienastan (50%).

Boađus jienasteamis lei na:

Válljejuvvon rektor: 73%

Virgáduvvon rektor: 27%

## **Ráđđádallan fágaservviiguin**

Fágaservviiguin dollui ráđđádallan čoahkkin 06.09.22.

Oahppolihtu mearkkašupmi: fágalaš legitimizehta ja servodatlegitimehta dihte bivdá doalahit dálá jodihanmodealla (válljejuvvon rektora).

NTL čujuhii sin cealkámuššii 12.05.22, gos sii oaivvildit ahte SA galgá joatkit válljejuvvon rektoriin čuovvovaš ákkaid dihte:

- Heive buoremusat dieđalaš áсахussii, go rektor lea dieđalaš bargi ja sus lea hárváneapmi dutkamiin, gaskkustemiin ja oahpahemiin bajit dásis.
- Nanne rektora legitimizehta
- Gullá oktii mielmearridemiin
- Lea demokrátalaš
- Oanit geaidnu gaskkal bargiid ja rektora
- Bovde bargiid čájehit oskkáldasvuoda
- Dovdá akademijja
- Govvida SA autonomijja, legitimizehta ja fágalaš deattu

### **Rektora rekrutteren**

Beroškeahhtá makkár stivren- ja jođihanmodealla válljejuvvo, de berre rektora rekrutteren leat čielggas manjimustá njukčamánu 2023. Dan ektui maid stivra mearrida, ferte ráhkaduvvot áigeplána.

Alternativ 1: Jus stivra mearrida ahte rektor galgá virgáduvvot:

Organiserenmodealla:

- Čielggadit ođđa organiserenmodealla: Golggotmánu -juovlamánu 2022
- Šiehtadallat ođđa organiserenmodealla: Ođđajagimánu 2023
- Mearrádus rievdadit organiserema: Guovvamánu 2023
- Čađahit rievdademiid: njukčamánu -geassemánu 2023

Virgáibidjan:

- Stivra mearrida gelbbolašvuodagáibádusaid, almmuhanteavstta, árvaluslávdegotti ja ahte galgá go rekrutterenfitnodat geavahuvvot: Golggotmánu 2022
- Ohcanáigemearmi: juovlamánu 2023
- Jearahallan: ođđajagimánu 2023
- Mearrádusárvalus ja virgáibidjan mearrádus: guovvamánu 2023
- Rektor álgá bargui: borgemanu 2023

Alternativ 2: Jus stivra mearrida ahte rektor galgá válljejuvvot:

- Rievdadit válganjuolggadusaid jus dárbu, nammadit válgastivrra ja nomineren lávdegotti: golggotmánu 2022
- Diehtjuohkin rektorvágga birra áсахussii ja birrasii: juovlamánu 2022
- Áigemearmi evttohit kandidáhtaid: ođđajagimánu 2023
- Čađahit vágga: guovvamánu/njukčamánu 2023
- Rektor álgá bargui: borgemanu 2023

## **Árvvoštallan**

Válljet stivren- ja jođihanmodealla lea prinsihpalaš ášši, mas maid dai lea politihkalaš mearkkašupmi.

Dat sáhtta maid addit váikkuhusaid direktevrra bargodillái.

Dan dihte lea direktevrra mielas buoret ahte stivrra ieš mearrida makkár ákkat ja prinsihpat galget deattuhuvvot go vállje stivrenmodealla.

Áššis bohtet ovdan sihke buorit ja bahát bealit goappaš modeallain, ja maid dai bargiid oainnut gulaskuddanvástádusaid bokte ja ráđđeaddi jienasteami bokte.

Ášši lea maid dai ráđđádallon Sámediggeráđiin 03.05.22 ja fágaserviiguin 06.09.22. Sin oaivil maid bohtá ovdan áššečilgehusas.

/

## **Bakgrunn**

Samisk høgskole har i denne styreperioden en styrings- og ledelsesmodell på øverste nivå med valgt rektor som er styrets leder, og tilsatt direktør. Ordningen med valgt rektor er knyttet til prinsippet om såkalt «delt ledelse», som har vært normalordningen i høyere utdanning i Norge frem til 2016.

Stortinget gjorde i april 2016 endringer i universitets- og høyskolelovens bestemmelser om utdanningsinstitusjonenes øverste ledelse, og fastsatte at normalordningen skal være at rektor tilsettes som daglig leder for styrets faglige og administrative virksomhet, mens departementet oppnevner et av de eksterne styremedlemmer til å være styrets leder. Lovendringen trådte i kraft fra 1. juni 2016. Ordningen med tilsatt rektor er knyttet til prinsippet om såkalt «enhetlig ledelse».

Etter UH-loven §10 kan høgskolens styre selv avgjøre om høgskolen skal fortsette med valgt rektor som er styreleder eller velge normalordningen med tilsatt rektor. Styret vedtar saken etter flertallsavgjørelse.

Høgskolestyret påbegynte saken 17.06.21, som diskusjonssak.

På styremøtet 10.03.22 vedtok styret at det gjennomføres en prosess med valg av topplermodell, med tilhørende prosessplan.

På styremøtet 16.06.22 diskuterte styret saken og fikk info om prosessen.

## **Status for valgt modell ved UH-institusjonene**

De ulike statlige UH-institusjonene har følgende styrings- og ledelsesmodell pr 1. Juni 2022:

| <i>Valgt rektor</i>    | <i>Ansatt rektor</i>                  |
|------------------------|---------------------------------------|
| Universitetet i Oslo   | Universitetet i Stavanger             |
| Universitetet i Bergen | NTNU                                  |
| Universitetet i Agder  | NMBU                                  |
| Høgskolen i Volda      | OsloMet                               |
| Høgskolen i Molde      | UiT Norges arktiske universitet       |
| Norges idrettshøgskole | Norges handelshøgskole                |
| Norges musikkhøgskole  | Høgskolen i Sørøst-Norge              |
| Sámi allaskuvla        | Høgskulen på Vestlandet               |
| Kunsthøgskolen i Oslo  | Høgskolen i Innlandet                 |
|                        | Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo |
|                        | Høgskolen i Østfold                   |
|                        | Nord universitet                      |

## **Forskjellen mellom de to modellene**

Følgende tabell oppsummerer hovedforskjellene mellom modellene.

|                                                                   | <b>Valgt rektor</b>                    | <b>Ansatt rektor</b>                                                             |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Øverste daglige ansvar                                            | Delt mellom rektor og direktør         | Rektor har et enhetlig daglig ansvar i både faglige og administrative spørsmål   |
| Styreleder                                                        | Rektor – valgt av ansatte og studenter | Ekstern styreleder – oppnevnt av departementet blant de eksterne styremedlemmene |
| Styrets sekretær og ansvar for å iverksette styrets vedtak        | Direktør                               | Rektor                                                                           |
| Utarbeide og legge frem budsjettforslag og årsregnskap for styret | Direktør                               | Rektor                                                                           |
| Ansvar for den samlede økonomi- og formuesforvaltning             | Direktør                               | Rektor                                                                           |

|                      |                                                |                                                  |
|----------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Hvem kan bli rektor  | Både interne og eksterne kandidater kan velges | Både interne og eksterne kandidater kan ansettes |
| Åremål / valgperiode | 4 år (samlet maksimalt 8 år)                   | 4 år (samlet maksimalt 8 år)                     |

Med ansatt rektor som ledelsesmodell (enhetlig ledelse) bortfaller rollen som direktør. Hvordan de administrative funksjonene ivaretas er ulike. En måte er å ha en administrasjonssjef som leder administrasjonen på delegasjon fra rektor. En annen mulighet er å la prorektor og/eller administrative ledere lede de administrative funksjonene på direkte delegasjon fra rektor.

### **Fordeler og ulemper ved de ulike modellene**

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) har i 2020 utarbeidet et notat over fordeler og ulemper ved de to alternative styringsmodellene. I notatet konkluderes det ikke med hvilken modell som er best egnet.

#### **Sammendrag i stikkordsform:**

##### **Rekruttering av rektor**

- Ingen forskjell mellom modellene om hvem som kan bli rektor, kan være både interne og eksterne kandidater
- Kan være vanskelig å få eksterne kandidater til å stille til valg
- Ved ansettelse skal rektor ha faglig og ledelsesmessig legitimitet etter UH-loven, samme krav er ikke stilt for valgt rektor.
- Ved valgkamp vil kandidatens mål og visjoner legges frem for ansatte og studenter og slik vil hele organisasjonen få et inntrykk av kandidaten før valg. Ved ansettelse får ikke hele organisasjonen samme innsyn og påvirkningskraft. Det samme gjelder for prorektor.

##### **Deltakelse og medvirkning i rekruttering av rektor**

- Ved valgt rektor kan prosessen før lansering av kandidater oppleves som lukket og lite involverende
- Lav deltakelse ved valg
- Få kandidater og motkandidater
- Ved begge modeller kan det tilrettelegges for bedre deltakelse og medvirkning
- Ved ansettelse kan ansatte involveres gjennom et innstillingsutvalg, samt at ansatte og studenter er representert i styret
- Ved valgt rektor er eksterne styremedlemmer avskåret fra valgprosessen

##### **Rektors rolle og ansvar overfor styret**

- Valgt rektor er både daglig leder (på vegne av styret) og styreleder, som gir vedkommende en dobbeltrolle. I rollen som styreleder skal vedkommende føre tilsyn med virksomheten, som i praksis er å føre tilsyn med seg selv. Kan svekke styrets rolle som kontrollorgan.
- Rektors dobbeltrolle gir stor makt i institusjonen
- Valgt rektor mangler en ekstern støttespiller, som en ekstern styreleder kan være
- Ansatt rektor har et tydelig formelt ansvar, både overfor styret, ansatte og studenter.
- Tydeligere ansvarsdeling mellom ansatt rektor og styreleder, samt at styrets tilsynsrolle ivaretas bedre.

#### Forholdet mellom administrasjon og ledelse

- Todelt ledelse skal skje i samråd mellom rektor og direktør, som forutsetter godt samarbeidsklima mellom disse to.
- I todelt ledelse kan uklarheter om ansvar og myndighet løses gjennom styrets instruks for den daglige ledelsen

#### Rektors legitimitet og lojalitet

- Valgt rektor kan ikke avskjediges
- Ansatt rektor ansettes av styret og kan også avskjediges av samme organ.
- Valgt rektor har lojalitet mot ansatte og studenter
- Ansatt rektor har lojalitet mot styret
- Ekstern styreleder vil ha lojalitet til myndighetene

### **Prosess**

#### Høgskolestyret vedtok 10.03.22 følgende prosess:

- Alternative ledermodeller sendes på høring til avdelingene, fagforeningene og studentstyret 16.03.22.
- Det holdes et dialogmøte med ansatte om alternativene 16.03.22.
- Ekstra møter med ansatte og styret 20.-21.04.22, hvor Arkitektur og designhøgskolen i Oslo (AHO) og Kunsthøgskolen i Oslo (KHiO) fortalte om sin styringsmodell
- Drøfting med Sametingsrådet 03.05.22
- Samtaler med lederne om alternative ledermodeller i mai og juni
- Avdelingene, fagforeningene og studentstyret kommer med innspill innen 13.05.22.
- Styret drøfter saken på bakgrunn av innspillene 16.06.22.
- Rådgivende avstemming blant ansatte frem til 25.08.22.
- Drøfting med fagforeningene 06.09.22.
- Saken avgjøres på et ekstraordinært styremøte 15.09.22.

## **Høringssvar**

På dialogmøte med ansatte 16.03.22 ble alternativene til styringsmodell presentert for ansatte. Der ble det også opplyst om høringsfristen (01.05.22), som senere ble forlenget til 13.05.22. Informasjon om toppledermodellen ble lagt på intranettet fra 17.03.22.

Ved høringsfristens utløp, kom det fire uttalelser om ledelsesmodellen fra; Forskerforbundet, NTL, Lena Susanne Kvernmo Gaup og fra Kalak/Joks/Guttorm.

Alle sier at nåværende modell bør videreføres. De argumenterer slik:

- Selvbestemmelse er i sentrum ved valg av ledelsesmodell
- At departementet utnevner styrelederens strider med samisk selvbestemmelse
- Det er ikke riktig tid å forandre ledelsesmodellen, når UH-loven er ikke blitt endret med at Sametinget får utnevne styreleder
- Nåværende modell styrker institusjonens selvbestemmelse og autonomi, ved at ansatte og studenter får velge rektor og styreleder
- Ansattes medbestemmelse gjennom valg medfører at faglige prioriteringer speiler det samiske samfunnets behov
- Rektorkandidatene er de samme, uansett om det er ansatt eller valgt rektor
- Det er lettere å finne rektorkandidater hvis rektor ikke er ansvarlig for administrative saker
- Det styrker rektors legitimitet

Studentstyret har ikke kommet med uttalelse.

Etter at informasjon om rådgivende avstemming ble sendt til ansatte, har tidligere rektor Mai Britt Utsi sendt en e-post hvor hun nevner tre hovedgrunner i forhold til valgt rektor:

1. Vi mister vår autonomi eller selvbestemmelse hvis rektor blir ansatt
2. Lovendringsprosessen kan ta tid i forhold til om Sametinget skal få utnevne styreleder ved SA
3. Selv om Sametinget får utnevne styreleder, så kan Sametingets politikk endres til at samisk språk ikke lenger er viktig

## **Rådføring med Sametingsrådet**

Rektor og direktør har rådført seg med Sametingsrådet 03.05.22. Sametingsrådet viste til plenumsvedtak av 04.012.20, sak 63/20. De fastholder sitt syn i forhold til styringen av Sámi allaskuvla.

Les hele vedtaket her: [Sametingets myndighet innenfor høyere utdanning - NOU 2020:3 Ny lov om universiteter og høyskoler, og stortingsmelding om styringspolitikk for statlige universiteter og høyskoler \(onacos.no\)](#)



Sametingsrådet vektla at Samisk høgskole selv må bestemme hva som er den beste løsningen, men påminner om at Sametinget har en viktig rolle i styringen av høgskolen. Hvis Sametinget ikke får utnevne styreleder, så mener Sametingsrådet at det nåværende styringssystemet bør opprettholdes - da det sikrer samenes selvbestemmelse i forhold til den andre modellen, hvor Samisk høgskoles ansatte og studenter ikke lenger selv får velge styrets leder via valg. Den siste setningen kom frem på møtet med Sametingsrådet, og er ikke med i plenumsbeslutningen, da det på det tidspunktet ikke var sak om å endre toppledermodellen ved høgskolen og Sametingsrådet hadde heller ikke hatt dialog med Kunnskapsdepartementet om saken.

### **Ledernes synspunkter**

Lederne ved Samisk høgskole har følgende synspunkter om ledelsesmodellen:

- Den nåværende modellen er utydelig. Det er utfordrende å rapportere til to ledere, og det er ikke alltid så lett å vurdere om en sak er faglig eller administrativ.
- Styringsmodellen er uklar, da rektor har to roller.
- I forhold til høgskolens størrelse vil modellen med rektor som daglig leder passe bedre, og daglig leders ledergruppe kunne vært direktør og fagledere/instituttledere.
- Når det ikke er reelle valg på rektor, så hadde det vært bedre at rektor ansettes i henhold til en grundig prosess slik som andre øvrige ledere ansettes.
- Fordelen med dagens modell er at ansatte og studentene selv får utnevne styrelederen.
- Når samarbeidet mellom rektor og direktør er bra, så fungerer ledelsen godt
- I dagens modell har rektor fagansvar, men faget berører også økonomi hvor vedkommende ikke har ansvar
- Samisk autonomi er prinsipielt viktig i Samisk høgskoles ledelse og man frykter å miste det hvis man endrer modell
- Den nåværende modellen er ikke en utfordring i den daglige driften
- Videreføre nåværende modell så lenge Sametinget ikke får utnevne styreleder, selv om den andre modellen hadde vært bedre
- Nåværende modell krever en god relasjon mellom rektor og direktør
- Rapporterings- og styringslinjene er klarere med ansatt rektor

### **Rådgivende avstemming om valg av ledermodell**

15. juli ble det sendt melding/link om digital avstemming til alle ansatte. 146 ansatte fikk mulighet til å avgi sin stemme og ved tidsfristen for avstemminga 25.august hadde 73 ansatte (50%) stemt.

Resultatet fra avstemminga var slik:

Valgt rektor: 73%

Ansatt rektor: 27%

### **Drøfting med fagforeningene**

Det ble holdt drøftinger med fagforeningene 06.09.22.

Utdanningsforbundets merknad: på grunn av faglig og samfunnsmessig legitimitet bes det om at nåværende ledelsesmodell videreføres (valgt rektor).

NTL viste til sitt høringssvar av 12.05.22, hvor de mener at SA skal fortsette med valgt rektor av følgende grunner:

- Det passer bedre på en vitenskapelig institusjon, der rektor er vitenskapelig ansatt og har erfaring med forskning, formidling og undervisning på høyere nivå.
- Styrker legitimiteten til rektor
- Henger sammen med medbestemmelsesprinsippet
- Er demokratisk
- Kortere vei mellom ansatte og rektor
- Inviterer ansatte til lojalitet
- Kjenner til det akademiske
- Representerer SAs autonomi, legitimitet og faglig tyngde

### **Rekruttering av rektor**

Uavhengig av valg av styrings- og ledelsesmodell bør rekruttering av rektor være avklart senest i mars 2023. Avhengig av styrets beslutning vil det måtte legges ulike tidsplaner.

Alternativ 1: Dersom styret beslutter at rektor skal ansettes:

Organisasjonsmodell:

- Utredning av ny organisasjonsmodell: Oktober-desember 2022
- Forhandling om ny organisasjonsmodell: Januar 2023
- Vedtak om organisasjonsendring: Februar 2023
- Gjennomføring av endringer Mars 2023- Juni 2023

Tilsetting:

- Styret vedtar kompetansekrav, utlysningstekst, innstillingsutvalg, evt rekrutteringsbyrå: Oktober 2022
- Søknadsfrist: Desember 2023
- Intervju: Januar 2023
- Innstilling og vedtak om tilsetting: Februar 2023
- Tiltredelse for ny rektor: August 2023

Alternativ 2: Dersom styret beslutter at rektor skal velges:

- Evt revisjon av valgreglement, oppnevning av valgstyre og evt nominasjonskomite: Oktober 2022
- Informasjon om rektorvalget til organisasjonen og omgivelsene: Desember 2022
- Frist for å fremme forslag på kandidater: Januar 2023
- Gjennomføring av valg: Februar/mars 2023
- Tiltredelse ny rektor: August 2023

## **Vurdering**

Valg av styrings- og ledelsesmodell er en prinsipiell sak, som også har politisk betydning. Den kan også få konsekvenser for direktørens arbeidsforhold.

Av den grunn mener direktøren at det er best at styret selv avgjør hvilke argumenter og prinsipper som skal vektlegges ved valg av styringsmodell.

I saken fremgår det både fordeler og ulemper ved begge modeller, samt ansattes syn gjennom høringsinnspill og rådgivende avstemming.

Saken har i tillegg vært drøftet med Sametingsrådet 03.05.22 og med fagforeningene 06.09.22. Deres syn fremkommer i saksutredningen.

# Fordeler og ulemper ved alternative styringsmodeller

Notat utarbeidet på oppdrag fra rektor ved NMBU

## Innhold

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Oppnevning og mandat for arbeidsgruppen .....                          | 3  |
| 2. To styrings- og ledelsesmodeller .....                                 | 3  |
| 2.1. Tilsatt rektor .....                                                 | 3  |
| 2.1. Valgt rektor .....                                                   | 4  |
| 2.2. Styrets oppgaver .....                                               | 4  |
| 3. Fordeler og ulemper ved hver av de to modellene .....                  | 4  |
| 3.1. Rekruttering .....                                                   | 4  |
| 3.1.1. Rekrutteringsbasen for rektor .....                                | 4  |
| 3.1.2. Kvalifikasjonskrav og grunnlag for utvelgelse av rektor .....      | 5  |
| 3.1.3. Deltakelse og medvirkning i rekrutteringen av rektor .....         | 5  |
| 3.2. Strukturelle forhold mellom styret og daglig ledelse .....           | 6  |
| 3.2.1. Rektors rolle og ansvar overfor styret .....                       | 6  |
| 3.2.2. Forholdet mellom faglig og administrativ ledelse .....             | 7  |
| 3.2.3. Rektors legitimitet og lojalitet .....                             | 7  |
| 4. Oppsummering .....                                                     | 8  |
| Vedlegg 1: Mandat for arbeidsgruppe – styringsmodell .....                | 10 |
| Vedlegg 2: Styre- og ledelsesordninger i Danmark, Sverige og Finland..... | 11 |
| Danmark.....                                                              | 11 |
| Sverige.....                                                              | 11 |
| Finland.....                                                              | 12 |
| Kilder: .....                                                             | 13 |

## 1. Oppnevning og mandat for arbeidsgruppen

I januar 2021 skal NMBUs universitetsstyre ta stilling til hvilken styringsmodell NMBU skal ha når en ny styreperiode starter 1/8-2021. For at styret skal få et best mulig beslutningsgrunnlag når saken kommer til behandling, har rektor ved NMBU oppnevnt en arbeidsgruppe som er bedt om å utarbeide en rapport som beskriver fordeler og ulemper ved de to styringsmodellene som gjeldende lov åpner for. Styringsgruppen ble oppnevnt og fikk sitt mandat fra rektor 23.10.20 (se vedlegg 1).

Arbeidsgruppen har hatt følgende sammensetning:

- Rektor Petter Aasen, USN (leder)
- Førsteamanuensis Marit Boyesen, UiS
- Rådgiver Tord Hauge, NHO.

Viserektor Ingvild Marheim Larsen, USN, ble oppnevnt som sekretær for gruppen.

Arbeidsgruppen har som mandat å beskrive fordeler og ulemper ved hver av de to modellene, men skal ikke prioritere eller anbefale blant dem. Loven åpner for at styret kan fatte vedtak som på enkelte områder i noen grad vil kunne oppveie for noen anførte ulemper ved hver av de to modellene. Arbeidsutvalget vil peke på disse.

I notatet har arbeidsgruppen valgt å legge opp til en prinsipiell drøfting av de to modellene. En gjennomgang av forskningen på området er et for omfattende arbeid i forhold til oppdragets mandat og tidsramme, og det er ikke foretatt noen kunnskapsoppsummering av forskningen.

## 2. To styrings- og ledelsesmodeller

Gjeldende lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven/UH-loven) åpner for to modeller for styring og ledelse ved statlige universiteter og høyskoler. I hovedmodellen som beskrives i loven ([§ 9.3](#)), tilsettes rektor av styret. I den alternative modellen velges rektor av ansatte og studenter ([§ 10.2](#)). Styret selv kan med alminnelig flertall velge om institusjonen skal ha den alternative modellen med valgt rektor (<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>).

### 2.1. Tilsatt rektor

Hovedmodellen for organiseringen av styring og ledelse innebærer at styret skal ha elleve medlemmer og bestå av fire medlemmer valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, ett medlem valgt blant de teknisk og administrativt ansatte, to medlemmer valgt blant studentene og fire eksterne medlemmer oppnevnt av departementet. Styret selv kan imidlertid beslutte en annen sammensetning av styret<sup>1</sup>. Departementet utpeker et av de eksterne styremedlemmene til å være styrets leder. Styret fastsetter organiseringen av institusjonen og ansetter rektor. Rektor er daglig leder for institusjonen og har et helhetlig ansvar for både den faglige og administrative virksomheten – ofte omtalt som enhetlig ledelse.

Rektor ansettes på åremål. Styret selv foretar utlysning og ansettelse av rektor. Ansettelsesprosessen skal sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet, og at studentene og de ansatte blir hørt. Styret bestemmer om det skal gis innstilling, og hvem som skal innstille. Rektor ansettes for

<sup>1</sup> Styret kan selv bestemme at styret skal ha en annen sammensetning enn det som beskrives i uh-loven (jf § 9.3. tredje ledd). Et slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst halvparten av styrets medlemmer. Ansatte i undervisnings- og forskerstilling, teknisk og administrativt ansatte, studenter og eksterne skal være tilfredsstillende representert i styret. Ingen av disse gruppene skal ha flertall alene.

en fireårsperiode, med mulighet for en ny periode, dvs. maksimalt ansettelse som rektor i samme institusjon er åtte år.

## 2.1. Valgt rektor

I den alternative modellen der rektor velges av de ansatte og studentene, er rektor styrets leder. Også i denne modellen har styret normalt 11 medlemmer, jfr. fotnote 1. Fire oppnevnes av departementet, fire velges blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, inkludert rektor, ett medlem velges blant de teknisk administrative ansatte, og to medlemmer velges blant seg studentene.

Både de ansatte og studentene har stemmerett ved valg av rektor, og både ansatte og eksterne kandidater kan velges som rektor. Stemmene vektet i samsvar med § 10.2 fjerde ledd. Valgperioden er normalt 4 år og rektor kan fungere i verv i et sammenhengende tidsrom på åtte år. Når rektor er valgt og er styrets leder, skal institusjonen ha en administrerende direktør. Valgt rektor har på styrets vegne det overordnede ansvaret for institusjonens virksomhet. Administrerende direktør er øverste leder for den samlede administrative virksomheten. Administrerende direktør er sekretær for styret og forbereder og gir tilrådning i de sakene som legges fram for styret, i samråd med rektor. Administrerende direktør er ansvarlig for å iverksette vedtak som treffes i styret, for å disponere ressurser og eiendom i samsvar med styrets vedtak og for den samlede økonomiforvaltningen. Modellen med valgt rektor som styreleder og en direktør med det samlede administrative ansvaret omtales ofte som delt ledelse.

## 2.2. Styrets oppgaver

I begge modeller er styrets ansvarsområder for institusjonens virksomhet og oppgaver de samme. Styret har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonene drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, og de rammer og mål som gis av overordnet myndighet.

Styret skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utviklingen i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen. Styret skal fastsette mål og resultatkrav og har ansvaret for at institusjonens økonomiske ressurser og eiendom disponeres i overensstemmelse med bestemmelser om dette gitt av overordnet myndighet, og etter forutsetninger for tildelte bevilgninger eller andre bindende vedtak. Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelsen av virksomheten. Styret skal fastsette instruks for institusjonens daglige ledelse.

## 3. Fordeler og ulemper ved hver av de to modellene

Fordeler og ulemper ved de to modellene kan identifiseres og drøftes langs ulike dimensjoner. Den første hoveddimensjonen er fordeler og ulemper ved selve *rekrutteringen* av rektor, den andre er *strukturelle forhold mellom styret og daglig ledelse*. Vi begynner gjennomgangen med rekruttering av rektor, med tilhørende underdimensjoner.

### 3.1. Rekruttering

#### 3.1.1. Rekrutteringsbasen for rektor

Det vil alltid være ønskelig å få den best kvalifiserte kandidaten når ny rektor skal rekrutteres. Det kan argumenteres for at jo større rekrutteringsbase, jo bedre er det tilrettelagt for å få kandidater i toppskiktet. Formelt er det ingen forskjell mellom ordningene med valgt eller tilsatt rektor når det

gjelder hvem som kan bli rektor; UH-loven åpner for at både valgt og ansatt rektor kan rekrutteres fra egen institusjon eller utenfra. Men i praksis kan det være urealistisk å få eksterne kandidater til å stille til valg; både fordi det kan være vanskelig å drive valgkamp mens man fremdeles er ansatt i en annen institusjon, og fordi eksterne kandidater trolig vil vurdere det som nærmest umulig å vinne fram når stemmegivning blant ansatte og studenter avgjør hvem som blir rektor. Så selv om ordningen med valg av rektor åpner for eksterne kandidater, vil mange vegre seg for å stille som kandidat til rektorvalg. I sum betyr det at en ulempe ved en valgordning er at rekrutteringsbasen i praksis vil være mindre ved valgt enn ansatt rektor.

### 3.1.2. Kvalifikasjonskrav og grunnlag for utvelgelse av rektor

Ulike typer dokumenter/dokumentasjonskrav vil være sentrale i rekrutteringsprosessen avhengig av om rektor rekrutteres gjennom valg eller en ansettelsesprosess.

Som nevnt over skal styret i en ansettelsesprosess ifølge UH-loven sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet. I tillegg kan styret fastsette kvalifikasjonskrav som anses som særlig viktige for den aktuelle institusjonen. En stillingsbeskrivelse vil angi krav om formell kompetanse, erfaring og personlige egenskaper, og det blir søkerens dokumenterte meritter og personlige egenskaper som vil ligge til grunn i rekrutteringsarbeidet.

Tilsvarende krav om å sikre faglig og ledelsesmessig autoritet er ikke formulert i UH-loven i forbindelse med ordningen med valgt rektor, men det kan etableres strukturer som sikrer kvalifikasjoner og kompetanse blant kandidatene, eksempelvis gjennom å etablere en komite som skal sjekke ut at de som stiller til valg innfrir fastsatte kriterier. Kandidatens faglig autoritet vil imidlertid være kjent gjennom formelle kvalifikasjoner og stillingsnivå, men en formell vurdering av lederegenskaper vil ikke nødvendigvis skje i en valgordning.

Derimot vil et politisk dokument som angir kandidatens visjoner og mål, gjerne foreligge ved oppstart av en rektorvalgkamp. Gjennom en slik politisk plattform og valgkamp kan velgerne gjøre seg kjent med kandidatene i forkant av valget. Hele organisasjonen får dermed mulighet til å danne seg et inntrykk av kandidatene og deres mål og strategier før valget. Rekrutteres rektor gjennom ansettelse, vil det være lite aktuelt å lansere et program som ansatte og studenter kan gjøre seg kjent med før ansettelsen skjer. Visjoner og mål må heller komme til uttrykk i strategiprosesser etter tiltredelse. Eksterne kandidater som stiller til valg vil kunne utforme en plattform, men i praksis vil det være vanskelig å utforme et program før de har tiltrådt og blitt kjent med institusjonen.

I UH-loven nevnes både rollen som rektor og prorektor. I seinere tid har det også blitt vanlig med viserektorer med ansvar for hver sine områder, dvs. et rektorat på 3-4 personer. For institusjoner som har valgordning vil disse før valget presenteres som et team som stiller seg samlet bak rektorprogrammet. Selv om det er rektor og prorektor som velges, vil det gi studenter og ansatte mulighet til å bli kjent med hele rektoratet i forkant av valget. Selve valgkampen kan også bidra til at rektor, prorektor og viserektorene blir et sammensveiset team før de tiltrer.

Tilsvarende etablering av rektorteam i forkant av tilsetting av rektor, vil neppe være aktuelt. Men fordi rektor gjerne tilsettes først, vil det være naturlig at rektor deltar i rekrutteringen av de øvrige i rektoratet. Men formelt vil også pro-/viserektorer tilsettes av styret med bakgrunn i en åpen utlysning og ordinær tilsettingsprosess.

### 3.1.3. Deltakelse og medvirkning i rekrutteringen av rektor

Medvirkning og demokrati trekkes ofte fram som fortrinn ved ordningen med valgt rektor. Ved valg av rektor har alle ansatte og studenter muligheter til direkte medvirkning gjennom å avgi stemme. Ved mange rektorvalg er det imidlertid lav valgdeltakelse. Det er også ofte få kandidater, og av og til



ingen motkandidater, som stiller til valg. I tillegg kan prosessen forut for lansering av kandidater og det faktiske utvalget av kandidater oppleves som lukket og involvere få. Det kan derfor stilles spørsmål ved hvor velfungerende dette demokratiet er.

Men deltakelse og medvirkning vil ikke bare være avhengig av modell, men også hva slags prosess det legges opp til innenfor de ulike modellene. Før ansettelsesprosessen starter kan det tilrettelegges for en bred prosess som munner ut i en stillingsutlysning som sikrer at rektor innehar visse kvalifikasjoner og kompetanse. I praksis vil ofte ansatte og studenter være indirekte representert gjennom sine organisasjoner i utarbeidelsen av stillingsutlysningen. I den videre ansettelsesprosessen vil studenter og ansatte gjennom tillitsvalgtapparatet delta i innstillingsutvalg, og kunne utfordre og lytte til søkerne. Ansatte og studenter har også valgte styrerepresentanter som har påvirkningskraft i selve ansettelsen.

Institusjoner som har ansatt rektor kan dessuten etablere strukturer som åpner for at flere deltar i ansettelsesprosessen. Eksempelvis kan styret oppnevne både nominasjonskomite og innstillingsutvalg for å bredde ut deltakelsen i rekrutteringen av rektor. Mens en nominasjonskomite skal finne fram til egnede kandidater, vil innstillingsutvalg vurdere søkerne gjennom søknadspapirer, intervjuer og tester, og så utarbeide en innstilling til styret med forslag til kandidat, eventuelt rangerer hvis det er flere innstilte. Deltakelsen ved tilsetting kan også begrenses ved at styret setter ned et eget innstillingsutvalg bestående av et utvalg fra styret og uten representanter oppnevnt av tillitsvalgtapparatet. Åpen søkerliste vil også bidra til at ansatte og studenter vil vite hvem som har søkt på stillingen. Det er imidlertid ikke uvanlig at søkere er unntatt offentligheten og dermed fritatt fra å stå på en søkerliste.

Universitetsstyret består av personer med ulik bakgrunn; både ansatte og studenter ved institusjonen og av styremedlemmer utpekt av Kunnskapsdepartementet. Ved valg av rektor er eksternt oppnevnte styremedlemmer avskåret fra å være med i rekrutteringsprosessen, mens de andre styremedlemmene kan delta gjennom valg. At nye grupper inkluderes og får innflytelse og stemmerett, anses gjerne som en utvidelse av demokratiet, mens det her er en gruppe i det øverste styringsorganet som ikke er gitt den rettigheten/muligheten.

## 3.2. Strukturelle forhold mellom styret og daglig ledelse

### 3.2.1. Rektors rolle og ansvar overfor styret

I rollen som valgt rektor ligger det at rektor både er daglig leder for virksomheten og styreleder. Denne dobbeltrollen har særlig vært problematisert i forbindelse med styrets lovpålagte kontrollfunksjon. Styrets ansvar for å føre tilsyn kan i realiteten være vanskelig når det innebærer at rektor i styrelederrollen skal føre tilsyn med seg selv som øverste daglig leder. En valgt rektor befinner seg slik sett på begge sidene av bordet. En ulempe blir derfor at styrets rolle som kontrollorgan kan svekkes ved valgt rektor som også er styreleder. Rektors dobbeltrolle gir dessuten enkeltaktør stor makt i institusjonen. I tillegg til konsentrasjon av myndighet vil ordningen medføre et fravær av en viktig ekstern støttespiller for rektor, noe som en styreleder som er tett på rektor, kan representere. Denne muligheten er derimot til stede når rektor tilsettes av styret og styreleder utpekes blant de eksterne styremedlemmene. Rektor vil da ikke være med i det øverste beslutningsorganet, men er virksomhetens øverste daglige leder både faglig og administrativt, samt sekretær for styret. Er rektor ansatt vil det være tydeligere hva rektor formelt er ansvarlig for, både i forhold til styret, men også overfor ansatte og studenter. Ordningen er slik sett mer ryddig ved at rektor sitter «på den ene siden av bordet» med det saksforberedende ansvaret, og som «objekt» for styrets tilsyn med daglig ledelse. Å skille mellom rollen som styreleder og rollen som rektor vil gi en tydeligere ansvarsdeling og også kunne styrke den totale ledelsen ved institusjonen.

Det betyr at ordningen der rollene som styreleder og rektor er skilt legger bedre til rette for styrets tilsynsrolle og kan gi rektor en viktig ekstern støttespiller. På den andre siden er det mulig at selv om rollene er skilt, vil det utvikles sterke bånd mellom rektor og styreleder slik at styrets tilsynsrolle uansett er vanskelig å ivareta.

### 3.2.2. Forholdet mellom faglig og administrativ ledelse

Når rektor er valgt og dermed også innehar funksjonen som styreleder, har rektor på vegne av styret det overordnede ansvaret for den totale virksomheten. Samtidig er universitetsdirektøren øverste leder for den samlede administrasjonen innenfor rammer satt av styret og er også styrets sekretær. Å være styrets sekretær innebærer også å være saksforberedende organ, men ifølge UH-loven skal dette skje i samråd med rektor. Skulle samarbeidsklima mellom rektor og direktør være dårlig kan det være ulike fortolkning av hva «samråd med rektor» i praksis betyr når saker skal forberedes og legges fram for styret. At denne modellen har noen uklarheter om ansvar og myndighet mellom rektor og direktør, påpekes også i utredningen til ny UH-lov, men utvalget påpeker at denne uklarheten kan klargjøres gjennom styrets instruks for den daglige ledelsen.

Delt ledelse mellom rektor og administrerende direktør har røtter tilbake til en nasjonal styringsmodell der styret hadde en mer avgrenset rolle som faglig kollegium med ansvar for faglige vurderinger og prioriteringer. Styrets leder ble da valgt basert på Primus inter pares-prinsippet. I utgangspunktet var det professorkollegiet som utgjorde beslutningskretsen for kollegiale beslutninger. Administrerende direktør ble ansatt av departementet og sto til ansvar overfor den samlede forvaltningen av økonomi og personale. Direktøren skulle sikre den offentlige kontrollen med den administrative virksomheten. Både i ordningen med delt og helhetlig ledelse vil en rektor i åremålsstilling møte en større eller mindre gruppe fagdirektører som er fast ansatt. Disse vil ofte ha lenger fartstid, ha svært god kjennskap til sitt ansvarsområde og til institusjonens historie. De besitter spesialkompetanse, representerer kontinuitet og vil være en helt nødvendig støtte for rektor. I de tilfeller rektor er valgt og adm. dir. fast ansatt, har spørsmålet om maktbalansen mellom rektor og direktør og faren for direktørstyrte universiteter vært diskusjonstema.

### 3.2.3. Rektors legitimitet og lojalitet

Spørsmålet om rektors legitimitet har vært trukket fram i diskusjonen av de to modellene, og hvor spørsmålet er om rektor henter legitimitet nedenfra (blant ansatte og studenter) eller ovenfra (i styret). Det er argumentert for at valg gir rektor høy legitimitet internt i organisasjonen, mens en tilsatt rektor må bygge opp legitimitet gjennom utøvelsen av rollen i rektorperioden. Om valgt rektor mister tilliten fra enten valgkretsen eller styret i rektorperioden, er det som UH-lovutvalget påpeker, ingen mekanismer for å avskjedige rektor før nytt valg om fire år (NOU 2020:3). Når styret ikke ansetter, kan styret heller ikke avskjedige rektor. Tilsatt rektor sitter derimot så lenge styret har tillit.

Videre er det framhevet at valgt rektor i større grad vil ha sin lojalitet «nedover» i organisasjonen overfor ansatte og studenter som har valgt vedkommende, mens en ansatt rektor vil ha sin lojalitet «oppover» til styret som har ansatt vedkommende. Styreleder utpekt av departementet vil også ha lojalitet til myndighetene. I UH-loven er det imidlertid påpekt at styret skal sikre at tilsatt rektor har faglig og ledelsesmessig autoritet.

Et annet forhold i tilknytning til spørsmålet om legitimitet er at dagens valgordning vektet stemmer ulikt, dvs. at faglig ansattes stemmer tillegges større vekt enn administrativt tilsatte. Det kan spørres om slik ulik vektning av stemmer har legitimitet i dagens samfunn der teknisk og administrativt ansatte har høy utdanning og kompetanse og håndterer kompliserte arbeidsoppgaver av stor betydning for kjerneoppgavene utdanning og forskning. Andre vil argumentere for at stemmeulikheter er naturlig gitt kjerneoppgavenes art ved et universitet. Systemet med ulik vektning av stemmer

mellom grupper av ansatte er behandlet av utvalget som fremmet ny lov for universiteter og høyskoler tidlig i 2020. Der rektor velges, mener flertallet av utvalgsmedlemmene at det ikke bør være ulik vekting av stemmene til grupper av ansatte, mens mindretallet mener ordningen med vekting bør videreføres (NOU 2020:3, s.47). (\*Merknad Torben Lai: UH-lov 2021: Fag og adm stemmer vektas nå likt)

#### 4. Avsluttende kommentarer

I arbeidsgruppens mandat understrekes det at den kun skal beskrive fordeler og ulemper ved hver av de to modellene, på en mest mulig objektiv måte, og ikke prioritere eller anbefale en av dem. Arbeidsgruppen har valgt å legge opp til en prinsipiell drøfting av fordeler og ulemper mellom de to modellene for styring og ledelse ved statlige universiteter og høyskoler som UH-loven åpner for. Den prinsipielle drøftingen knyttes til to hoveddimensjoner i styrings og ledelsesmodellene: 1) Rekruttering av rektor og 2) Strukturelle forhold mellom styret og daglig ledelse. Vurderingen av fordelene og ulempene mellom de to modellene som er beskrevet langs disse dimensjonene, vil på mange måter være avhengig av hvordan man forstår og vektlegger mer overordnede prinsipper som universitetet som utdannings-, forsknings- og samfunnsinstitusjon er tuftet på.

Kollegialitetsprinsippet har historisk stått sterkt innenfor universitetstradisjonen. Det understreker betydningen av medbestemmelse basert på den kunnskap kollegiet tilfører virksomheten og der styring skjer gjennom dialog mellom fagfeller. De fleste er enige i at kollegialitet også i dag er et grunnprinsipp i høyere utdanningsinstitusjoner, og at det f.eks. er avgjørende for normering av forskningens resultater gjennom kritisk granskning av vitenskapelige artikler. Når begrepet knyttes til institusjonell styring og ledelse har forståelsen av hvem som utgjør kollegiet ved et universitet, hvilken vekt som skal tillegges ulike stemmer innenfor kollegiet og på hvilke områder kollegiale organ er egnet, endret seg gjennom tidene. Også i den aktuelle samfunnsdebatten finnes det ulike forståelser og oppfatninger av prinsippet som kan være avgjørende for hvordan man vektet fordeler og ulemper mellom ulike styrings- og ledelsesmodeller.

En meritokratisk definisjon av kollegiet har historisk sett medført et demokratisk underskudd. Kollegialitet har snarere vært et kollektivt ekspertstyre der faglig kompetanse utgjør autoritetsgrunnlaget enn en demokratisk ledelsesmodell. Hvordan man forstår demokratiprinsippet i forhold til kollegialitetsprinsippet kan derfor være avgjørende for hvordan man vurderer fordeler og ulemper ved ulike styrings- og ledelsesmodeller. Demokratiprinsippet kan omhandle institusjonens indre demokrati. I den sammenheng kan man diskutere betydningen av direkte versus indirekte demokrati, men også vekting av ulike gruppers innflytelse og valgbarhet. Men demokratibegrepet kan også knyttes til forståelsen av universitetet som samfunnsinstitusjon.

Noen vil skille mellom kollegialitet som arbeidsform og kollegiale beslutningsorgan, og understreke at institusjonell styring av universiteter og høyskoler innenfor dagens nasjonale styringsmodell omfatter områder som egner seg mer eller mindre godt for kollegial styring og ledelse. Grense-dragningen mellom hva som bør besluttes i kollegiale organ/utvalg og hva som bør tillegges et bredt sammensatt styringsorgan, er stadig gjenstand for diskusjon. Den prinsipielle forståelsen av styring- og ledelse og av forholdet mellom styring og ledelse, vil derfor også være avgjørende for hvordan man vektet fordeler og ulemper ved de to alternative styringsmodellene innenfor høyere utdanning langs de to dimensjonene som drøftes i denne rapporten. Som påpekt i 3.1.3. forstås gjerne prosesser der flere grupperinger deltar og har innvirkning på beslutninger og der stemmer teller likt, som en utvidelse av demokratiet. At styringssystemet har gått fra å bestå utelukkende av professorer, til å inkludere alle grupper ansatte og studenter, og også inkludere samfunnsaktører i form av eksterne styrerepresentanter, kan forstås som en demokratisering av styringen av universiteter og høyskoler.

Den prinsipielle vurderingen av fordeler og ulemper ved de to ledelsesmodellene er avgjørende for valg av ledelsesmodell. Arbeidsgruppen vil imidlertid understreke at erfaring viser at betydningen av lederegenskaper, personlighet og interne horisontale og vertikale relasjoner kan trumfe valg av modell.

Åsgårdstrand, Stavanger, Oslo 26.11.2020

Petter Aasen

Marit Boyesen

Tord Hauge

Ingvild Marheim Larsen

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Mandat for arbeidsgruppe – styringsmodell

I januar 2021 skal NMBUs universitetsstyre ta stilling til hvilken styringsmodell NMBU skal ha når en ny styreperiode starter 1/8-2021. Universitets- og høyskoleloven angir ansettelse av rektor som normalmodell (§10-1), men åpner også for at rektor kan velges hvis styret fatter slikt vedtak med simpelt flertall (§10-2).

Styret ønsker et best mulig beslutningsgrunnlag når denne saken kommer til behandling. Derfor skal det oppnevnes en ekstern og uavhengig arbeidsgruppe med mandat å utarbeide en rapport med fordeler og ulemper ved de to alternative styringsmodellene (i) valgt rektor og (ii) ansatt rektor.

Styret har bedt rektor utarbeide mandatet (dette dokumentet), samt å oppnevne arbeidsgruppen.

Gruppen settes sammen som følger:

- Rektor Petter Aasen, USN (leder)
- Førsteamanuensis Marit Boyesen, UiS
- Rådgiver Tord Hauge, NHO.

Gruppens medlemmer er forespurt og har bekreftet at de tar oppdraget. Som sekretær for gruppa oppnevnes viserektor Ingvild Marheim Larsen, USN.

Rektor ser fram til å motta en rapport i elektronisk format fra gruppen innen 27/11-2020. Rapporten skal være på maksimalt 5 sider, men kan inneholde vesentlig mer i vedleggs form, og gjerne også lenker til lovverk mm. Rapporten skal kun beskrive fordeler og ulemper ved hver av de to modellene, på en mest mulig objektiv måte, ikke prioritere eller anbefale en av dem. Det er viktig at rapporten oppfattes som nøytral av universitetsstyret.

NMBU, 23. oktober 2020

Sjur Baardsen

Rektor

## Vedlegg 2: Styre- og ledelsesordninger i Danmark, Sverige og Finland<sup>2</sup>

### Danmark

Danske universiteter har eksternt flertall og ekstern styreleder og er oppnevnt for fire år, med mulighet for en periode til. De eksterne styremedlemmene er oppnevnt ut fra personlige egenskaper. I tillegg skal styret ha representanter for vitenskapelig personale, ph.d.-studenter, det tekniskadministrative personale og studentene. Universitetene kan fastsette interne regler for valg for interne styrerepresentanter. Styret skal ha minimum 9 medlemmer, i praksis varierer det mellom 9 og 11. Styreleder er ansvarlig for den strategiske dialogen med ministeren, som også kan avsette styret.

Av loven (§12) framgår det at universitetene skal nedsette både et innstillingsorgan og et utpekingsorgan for oppnevning av eksterne styremedlemmer. Innstillingsorganet foreslår eksterne styremedlemmer, mens utpekingsorganet utnevner dem. Samsesetningen av organene er definert i loven. Styrets leder er også innstillingsorganets leder. I tillegg deltar en ekstern og en intern styrerepresentant, en representant for Uddannelses- og forskningsministeriet og to medlemmer utpekt av utpekingsorganet. Alle er oppnevnt ut fra personlige egenskaper. Utpekingsorganet skal bestå av mellom 8-10 medlemmer, deriblant 5-7 medlemmer fra arbeidslivet, myndigheter og andre utdanningsinstitusjoner som utpekes ut fra personlig egenskaper. I tillegg skal det være en ansattrepresentant, en studentrepresentant og en fra de eksterne medlemmene fra styret. Samlet skal utpekingsorganet avspeile universitetets brukere og avtagere og ha innsikt i universitetets oppgaver. Ingen kan delta i arbeidet sammenhengende mer enn åtte år. Utpekingsorganets kandidat til styreleder skal godkjennes av ministeren.

Styret ansetter og avskjediger rektor. Rektors oppgaver og myndighet er definert i universitetsloven. Her framgår det at rektor ivaretar den daglige ledelsen av universitetet og fastsetter intern organisering innenfor rammer satt at styret.

Universitetene skal også ha ett eller flere akademiske råd for å sikre medbestemmelse om akademiske forhold. Disse skal blant annet uttale seg til rektor om intern fordeling av bevilgninger, gi rektor råd om sentrale strategiske forhold og tildele ph.d./doktorgraden. I loven går det også fram at rektor skal nedsette studienemnder for å sikre at ansatte og studenter har medbestemmelse på utdanningene og undervisningen.

### Sverige

Styret er institusjonens øverste organ og beslutter intern organisering. Styret skal ha oppsyn med hele institusjonens virksomhet, og har ansvar for at den utfører sine oppgaver. Det skal i utgangspunktet ha 15 medlemmer, men det er mulig å søke regjeringen om å ha et mindre styre. Regjeringen utpeker styreleder, øvrige eksterne styremedlemmer og rektor, sistnevnte etter forslag fra styret. Utpekingen av rektor er imidlertid først og fremst en faglig beslutning, ikke en politisk. Det er illustrert bl.a. gjennom at det finnes krav om at både studenter, faglig ansatte og andre ansatte skal få uttale seg om rektorkandidater. De eksterne styrerepresentantene skal være i flertall. De oppnevnes etter forslag fra to "nomineringspersoner". Den ene foreslås av institusjonen selv, og den andre skal ivareta statens interesser. Begge utpekes av regjeringen.

Nomineringspersonene ivaretar også endringer i styremedlemmer underveis i perioden. Rektor kan sitte i maksimum 6 + 3 + 3 år og er medlem av styret, men kan ikke bli styreleder. Rektor er øverste

<sup>2</sup> Framstillingen er hentet fra: Styring av høyere utdanning og forskning i Danmark, Finland og Sverige, med vekt på rettslig regulering Rapport til utvalget for Lov om universiteter og høyskoler 28. juni 2019 Mai-Lin Hofsfø, Steinar Johannessen, Ingvild Marheim Larsen og Sverre Rustad

leder for alle sider av virksomheten (enhetlig ledelse). Muligheten for at regjeringen kan avsette rektor er til stede, men i praksis skjer det svært sjelden.

Mens det tidligere het at vitenskapelig ansatte og studenter hadde rett til å være representert i styret, har de nå rett til å utpeke styremedlemmer. Tanken er at styremedlemmer ikke skal representere snevre partsinteresser, men ta et bredt ansvar for styrets arbeid. Av høgskoleforordningen framgår det hvor mange styremedlemmer hhv. ansatte og studenter har rett til å utpeke. Institusjonene fastsetter selv i forskrift hvordan valgprosedyrene skal være. Både ansatte og studenter kan ha andre funksjonsperioder enn de eksterne, f.eks. ett år.

## Finland

I universitetsloven fremgår det at universitetene skal ha et styre, en rektor og et kollegialt organ på maks 50 personer. Universitetet kan bestemme at kollegiale organ organiseres på fakultetsnivå.

Departementet har ingen rolle i utnevning av styret eller rektor. Sammensetningen av styret reflekterer sterkere vekt på relasjonen til samfunnet. Rektor kan rekrutteres utenfor sektoren. Det er en tendens til at rektorrollen blir en profesjon – at én og samme person går mellom rektorjobber ved ulike institusjoner. Rektors oppgaver er å lede virksomheten og sørge for at den drives økonomisk og effektivt og gir resultater, forberede og presentere og følge opp styresaker, og beslutte om ansettelser og oppsigelser (kan delegeres).

I offentligrettslige universitet er styret det øverste organ, og styret oppnevnes av universitetskollegiet. Styret skal ha 7 eller 9-14 medlemmer, etter universitetskollegiets beslutning. Minst 40 % av medlemmene skal være eksterne, inkludert styreleder. De eksterne medlemmene er valgt av universitetskollegiet, som også kan bestemme at styret skal ha eksternt flertall. Styret skal også ha representanter fra følgende tre grupper: universitetsprofessorer, øvrige personale og studentene. Antall medlemmer i hver gruppe bestemmes av universitetskollegiet, og hver gruppe kan maks utgjøre 50 % av totalt antall medlemmer fra disse tre gruppene. Representantene fra disse gruppene velges av respektive gruppe ved universitetet. Rektor, prorektor, fakultetsleder eller medlemmer av universitetskollegiet kan ikke være styremedlem. Styret selv velger styreleder og nestleder blant de eksterne medlemmene. Mandattiden til styret bestemmes av universitetskollegiet, men er maksimalt fem år.

Styret skal bestemme strategi og budsjett samt interne styringsprinsipper, har ansvar for revidert regnskap, intern forvaltning, godkjenne viktige avtaler inkl. avtalen med ministeriet, velge og avsette rektor, bestemme intern organisering og godkjenne interne regler, gi ministeriet forslag til endring i utdanningsansvar, samt bestemme antall studenter som tas opp til universitetet. Styret har også ansvar for å ansette ledelsen direkte under rektor om det ikke er overført til annet organ i universitetet. Rektor kan utnevnes for maks fem år om gangen.

Universitetskollegiet består av de samme tre gruppene som dem som er valgbare til styret. Ingen gruppe skal ha majoritet. Universitetskollegiet velger selv ordfører og nestleder. Universitetskollegiet har ansvar for å beslutte antall medlemmer i styret og mandattid, utnevne eksterne medlemmer til styret, avløse styremedlemmer etter forslag fra styret, velge revisor, godkjenne regnskap og årsberetning og ev. erstatningskrav mot styremedlem, rektor og revisor.

I stiftelsesuniversitet skal det være et styre, rektor og et kollegialt organ. Styrets oppgave er å beslutte strategi og i saker om virksomheten, økonomien eller planer av større betydning. Styret velger rektor som leder universitetets virksomhet.

Styret skal ha 7 medlemmer, hvorav tre er nominert av grunnleggerne av stiftelsen. Grunnleggerne skal nominere minst det dobbelte. Styret oppnevnes av det kollegiale organet ved universitetet etter høring hos grunnleggerne, og styret velger selv styreleder og nestleder blant de eksterne medlemmene. Styret skal ha kompetanse på høyeste nivå i de vitenskaper og kunstarter som hører til universitetets virksomhetsområde og innenfor samfunns- og næringsliv. Rektor, prorektor, fakultetsleder eller medlem av det kollegiale organet kan ikke være styremedlem. Loven stiller ikke krav til rektors kompetanse for stiftelsesuniversitet.

Det kollektive organet har ansvar for å beslutte undervisningsplaner og eksamen, opptakskrav og andre regler som gjelder undervisning og forskning, samt tilsette eksamensnemnder og beslutte styrets mandattid. Det kollegiale organet består av to ansattegrupper (professorer og øvrige) og studenter.

#### Kilder:

Lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven)

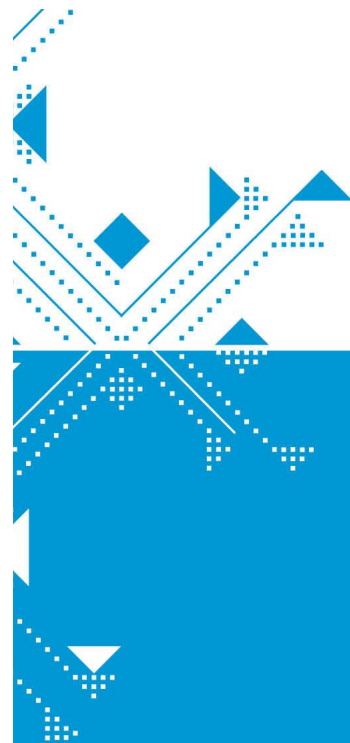
NOU 2020:3: Ny lov om universiteter og høyskoler. Utredning fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 22. juni 2018.

SOU 2015:92: Utvecklad ledning av universitet och högskolor. Betänkande av Ledningsutredningen. Stockholm 2015.

Styring av høyere utdanning og forskning i Danmark, Finland og Sverige, med vekt på rettslig regulering Rapport til utvalget for Lov om universiteter og høyskoler 28. juni 2019 Mai-Lin Hofsøy, Steinar Johannessen, Ingvild Marheim Larsen og Sverre Rustad

<https://www.regjeringen.no/contentassets/65a475004027495a8009b359e253b19e/no/sved/dig01.pdf>





# Gulahallančoahkkin

16/3/2022



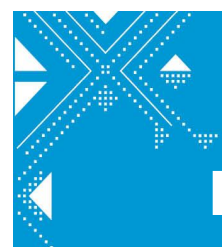
**Sámi allaskuvla**  
Sámi University of Applied Sciences

# Njunušjodihanmodealla birra



Sámi allaskuvla  
Sámi University of Applied Sciences

- Allaskuvllastivra mearridii čuovvováš proseassa:
- •Jodihanmodealla molssaeavttut sáddejuvvojit gulaskuddamii ossodagaide, fágaserviide ja studeantastivrii. 17.03.22
- •Bargiiguin dollojuvvo gulahallančoahkkinn molssaeavttuid birra 17.03.22
- •Ráđđádallan Sámedikki ráđiin njukčamánu/cuonomanu 2022
- Seminára bargiide gos logaldallet eará allaskuvllat/universitehtat molsaeavttut birra ja buktet sin vásahusaid
- •Sagastallen jodiheaddjiiguin modealla molssaeavttuid birra ovdal 01.05.22
- •Ossodagat, fágasearvvit ja studeantastivra buktet cealkámuša ovdal 01.05.22
- •Stivra ságastallá ášši birra cealkámušaid vuodul 16.06.22
- •Ráđdeaddi oaiviliskadeapmi čađahuvvo bargiid gaskkas 19.08.22
- •Ráđđádallan fágaserviiguin 25.08.22
- •Ášši mearriduvvo liige stivračoahkkinn 15.09.22



# Mii lea dán radjái dahkkon



**Sámi allaskuvla**  
Sámi University of Applied Sciences

- stivra galgá dán stivraáigodagas meannudit goappá molssaeaktu allaskuvla galgá čuovvut boahtte stivraáigodaga rájes.
- Miessemánu 5. b. 2021 siđai stivra sagastallanášši geassemánnui njunušjodihanmodealla birra
- Geassemánu 17. b 2021 -diehtujuohkinášši
- Stivrras lea válđi mearridit goappá molssaeavttu galgá čuovvut, ja sáhtta dábálaš eanetlogumearrádusain mearridit vuogi rievdadit.

UA-lága §10 vuodul sáhtta leat juogo virgáduvvon dehe välljejuvvon rektor.

- Rektor galgá virgaibiddjot áigemearrai jus ii leat välljejuvvon §10-2 vuodul:
  - Rektor sáhtta válggaid bokte nammaduvvot jus stivra dan mearrida
- Rektor skal **ansettes** på åremål med mindre rektor er **valgt** etter [§ 10-2](#):
  - Rektor kan utpekes ved valg dersom styret fatter vedtak om dette.

# Válljejuvvon rektor

- er styrets leder/lea stivrra jodiheaddji
- har på styrets vegne det overordnede ansvar for og ledelse av institusjonens virksomhet og fører tilsyn med denne/stivrra bealis bajitdási ovddasvástádus ja jodiheapmi ásahusa doaimmain ja bearráigeahččá daid
- avgjør saker i det omfang disse ikke kan utsettes til styret kan komme sammen i møte/mearrida hoahppoáššiid stivrra válddin
- kan også gis fullmakt til å avgjøre løpende saker som bør avgjøres før det neste styremøte, og som ikke kan anses som viktige nok til at ekstraordinært møte innkalles/sáhta oažžut fápmudusa mearridit áššiid mat berrejit čilgejuvvot ovdal boahtte stivračoahkkima ja mat eai leat nu dehálaččat ahte dárbbáša liige stivračoahkkima doallat

Dersom styret har vedtatt at rektor skal velges etter [§ 10-2](#) første ledd, skal det ved hver institusjon være en administrerende direktør/Jus stivra lea mearridan ahte rektor galgá válljejuvvot UA-lága §10-2 vuostaš gurgalus vuodul, de galgá ásahusas leat hálddahus direktevra

- er øverste leder for den samlede administrative virksomhet ved institusjonen/bajimus jodiheaddji olles hálddahusa doaimmaide
- er sekretær for styret/stivrra čálli
- skal, etter samråd med rektor, forberede og gi tilråding i de saker som legges fram for styret/ovttas rektoriin ráhkkanit ja addit ráđiid áššiiguin mat biddjojit stivrra ovdii
- er ansvarlig for iverksetting av de vedtak som treffes i institusjonens styringsorganer/ovddasvástideaddji bidjat johtui ásahusa stivrraid mearrádusaid
- er ansvarlig for at den samlede økonomi- og formuesforvaltning/ovddasvástideaddji olles ekonomii- ja opmodatdoibmii
- utarbeider og legger fram for styret budsjettforslag og årsregnskap/ráhkada bušeahttaevttohusa ja rehketdoalu stivrra dohkkeheapmái
- holder rektor løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og om andre forhold av betydning for institusjonenes virksomhet/addá rektorii dieđuid rehketdoalu bohtosa birra bušeahta ektui ja eará áššiid birra mat leat dehálaččat ásahussii



# Virgáibiddjon rektor

- er daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet/beaivválaš jođiheaddji olles ásahusa fágalaš ja hálldahus doaimmaide
- er sekretær for styret/stivrra čálli
- skal i samråd med styrets leder forberede og gi tilråding i de sakene som legges frem for styret/ovttas stivra jođiheddjiin ráhkanáhtit áššiid ja buktit evttohusaid áššiide mat biddjojit stivrra ovdii
- er ansvarlig for iverksetting av styrets vedtak, og for at disponering av ressurser og eiendom skjer i samsvar med de vedtak som er truffet av styret/ovddasvástideaddji bidjat johtui stivrra mearrádusaid ja geavahit resurssaid ja opmodaga nu go stivra lea mearridan
- skal påse at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger/fuolahit ahte obbalaš ekonomii ja opmodat hálldašeapmi lea dep ekonomii ja njuolggadusaid ja juolludan reivve ektui
- utarbeider og legger frem for styret budsjettforslag og årsregnskap/ráhkada ja bidjá stivra ovdii bušeahttaevttohusa ja jahkereketdoalu
- holder styret løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og andre forhold av betydning for institusjonens virksomhet/addá stivrii dieđuid rehketdoalu bohtosa birra bušeahhta ektui ja eará áššiid birra mat leat dehálaččat ásahussii



**Sámi allaskuvla**  
Sámi University of Applied Sciences

# Modeallaid váldoearuid

|                                                              | Válljeuvvon                                                   | Virgáduvvon                                                               |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Beaivválaš jodíheami bajildas ovddasvástádus                 | Juhkkon gaskkal rektora ja direktevrra                        | Rektoras lea ollislaš ovddasvástádus sihke fágalaš ja hálddahuslaš áššiin |
| Stivrajodíheaddji                                            | Rektor                                                        | Olggobealde nammaduvvon stivrajodíheaddji                                 |
| Stivrra čálli ja ovddasvástádus čadahit stivrra mearrádusaid | Direktevra                                                    | Rektor                                                                    |
| Gii nammada stivrajodíheaddji?                               | Bargit ja studeanttat válggaid vuodul (rektor)                | Máhttodepartemeanta                                                       |
| Gii sáhttá rektoriin šaddat                                  | Sihke siskkáldas ja olggaldas kandidáhtat sáhttet válljeuvvot | Sihke siskkáldas ja olggaldas kandidáhtat sáhttet virgáduvvot             |
| Doaibmaáigodat                                               | 4 jagi (eanemusat 8 jagi oktiibuot)                           | 4 jagi (eanemusat 8 jagi oktiibuot)                                       |





# Mii lea dán radjái dahkkon

- stivra galgá dán stivraáigodagas meannudit goappá molssaeaktu allaskuvla galgá čuovvut boahtte stivraáigodaga rájes.
- Miessemánu 5. b. 2021 siđai stivra sagastallanášši geassemánnui njunušjodihanmodealla birra
- Geassemánu 17. b 2021 -diehtujuohkinášši
- Stivrras lea válđi mearridit goappá molssaeavttu galgá čuovvut, ja sáhtta dábálaš eanetlogumearrádusain mearridit vuogi rievdadit.

# Ansatt rektor – erfaringer fra AHO

Rektor Ole Gustavsen og direktør Randi Stene

# Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo

## Nøkkeltall



808 studenter

9 studieprogram innen  
arkitektur,  
landskapsarkitektur og  
design

1 doktorgradsprogram

158 årsverk, fordelt på 240  
ansate

230 mill. budsjett

# Ansatt rektor ved AHO

|              |                                 |
|--------------|---------------------------------|
| 2022 – 2026  | Ikke tiltrådt: Irene Alma Lønne |
| 2018 – 2022  | Ole Gustavsen                   |
| 2014 – 2018  | Ole Gustavsen                   |
| 2011 – 2014  | Karl Otto Ellefsen              |
| 2009 – 2011  | Karl Otto Ellefsen              |
| Valgt rektor |                                 |
| 2005 – 2009  | Karl Otto Ellefsen              |
| 2002 – 2005  | Karl Otto Ellefsen              |

# Viktige momenter

Ansatt rektor er daglig leder, mens valgt rektor har det overordende ansvar på styrets vegne.

Styrearbeid

Ledelse –  
ansvar og  
myndighet

Rekruttering  
av rektor

# Styrearbeid

- Unngår dobbeltrolle som styreleder og ansvarlig for oppfølging og gjennomføring av vedtak
- Kan bruke styret og styreleder som sparringspartner
- Styret som kontrollerende organ blir tydeligere
- Vi får den styreleder departementet beslutter, men god dialog

# Ledelse

- Rektor er ansatt ut fra ledelseskompetanse og – erfaring
- Entydige rapporterings- og instruksjonslinjer
- Unngår myndighetskonflikter mellom faglig ledelse og administrativ ledelse
- Unngår myndighetskonflikter mellom faglig ledelse/styreleder og administrativ ledelse
- Unngår rollekonflikter mellom myndighetsutøvelse og «lojalitet til velgere»/valgprogram

# Rekruttering av rektor

- Offentlig utlysning - > bredere rekrutteringsgrunnlag, grundigere rekrutteringsprosess
- Valg innebærer svak kvalitetssikring
- Mindre grad av medvirkning
- (Faglig) Legitimitet for rektor

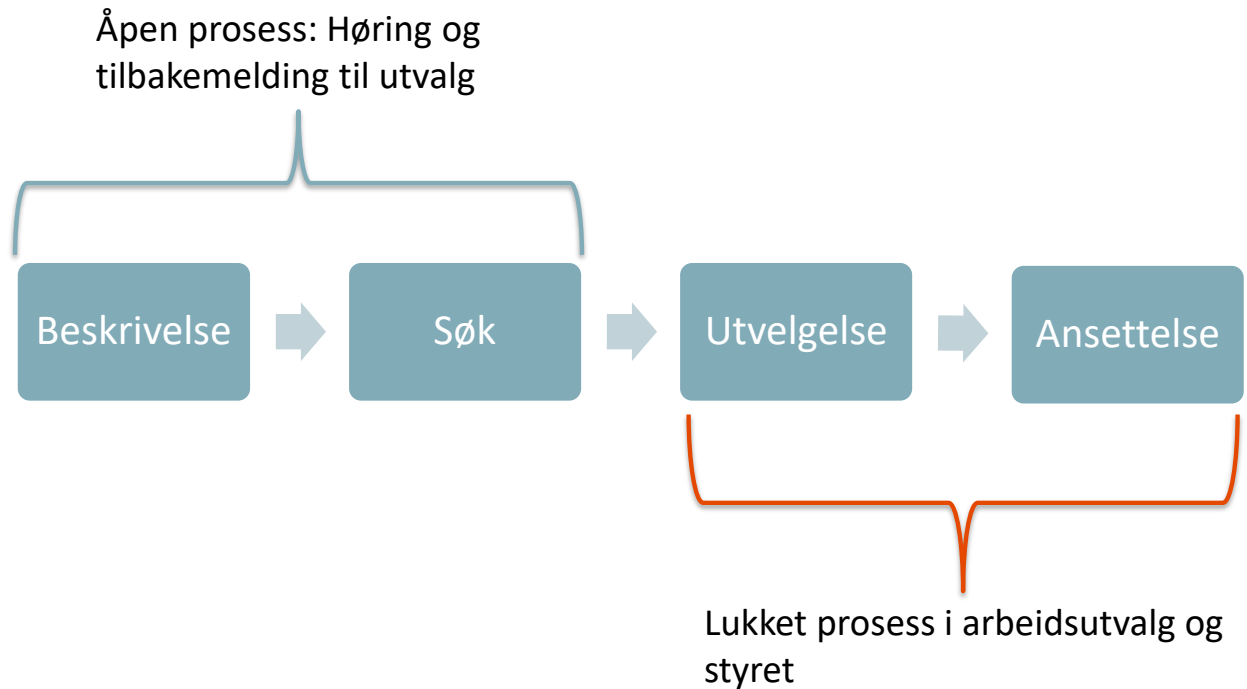


# Innvolvering

*«Styret selv foretar utlysning og ansettelse av rektor. Ansettelsesprosessen skal sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet, og at studentene og de ansatte blir hørt. Styret bestemmer om det skal gis innstilling, og hvem som skal innstille.»*

Eksternt styremedlem  
Internt styremedlem – Institutt for design  
Internt styremedlem – Institutt for arkitektur  
Representant for urbanisme og landskap  
Internt styremedlem – administrasjonen  
Studentrepresentant i styret  
Representant for fagforeningene  
Sekretariat

# Prosess for ansettelse av rektor



**From:** "Anne-Marie Gaino"  
**Sent:** Fri, 29 Apr 2022 11:47:01 +0200  
**To:** "Buot bargit" <buotbargit@samas.no>; "'studeantastivra@gmail.com"' <studeantastivra@gmail.com>  
**Subject:** Cealkámušat njunušjodihanmodealla birra

Buorit bargit ja studeantastivra

Proseassaplána mielde lea áigemeari buktit cealkámušaid boahhtevaš jodihanmodellii miessemánu 1. Beaivvi.

## Mii manjit áigemeari cealkámušaid buktit miessemánu 13. Beaivái. Sádde cealkámuša deike: [postmottak@samas.no](mailto:postmottak@samas.no)

Loge eambbo molssueavttuid birra dáppe:  
[Njunušjodihanmodealla](#) | [INTRANET samas.no](#)

Leat go dus gažaldagat modeallaid birra? Váldde oktavuođa rektoriin dahje direktivrrain.

Sávan seammás buori vahkkoloahpa buohkaide.

Dearvvuođaiguin / Med vennlig hilsen

Anne-Marie Gaino  
*Allaskuvlladirektevra/Høgskoledirektør*  
Sámi allaskuvla- Sámi University of Applied Sciences

[annemg@samas.no](mailto:annemg@samas.no)  
+47 9969 0188  
+47 7848 8686  
[www.samas.no](http://www.samas.no)



**From:** "Lena Susanne Kvernmo Gaup" <lenasg@samas.no>  
**Sent:** Fri, 13 May 2022 16:01:29 +0200  
**To:** "postmottak" <postmottak@samas.no>  
**Subject:** Cealkámuš njunušjoihanmodealla birra

## **Cealkámuš boahhtevaš njunušjoihanmodealla birra Sámi allaskuvllas**

Mun buvttán dákko bukte iežan oaivila ja cealkámuša boahhtevaš njunušjoihanmodealla birra Sámi allaskuvllas, Sámi allaskuvlla bargin.

Mun doarjjun dan njunušjoihanmodealla gos galggašii leat válljejuvvon rektor Sámi allaskuvllas, ii ge virgáduvvon rektor.

Mun doarjjun válljejuvvon rektora modealla dan dihte go mu mielas dat doarju iešmearrideami Sámi allaskuvllas. Mu oaivila mielde dat leamaid lea dat buoret sámi akademalaš birrasii.

Dearvuodáiguin/ Med vennlig hilsen/ Best regards,

Lena Susanne Gaup  
Seniorráđđeaddi / Seniorrådgiver/ Senior Adviser

*Sámi ofelaččat / Samiske veivisere/ Sámi Pathfinders*

Tel: (47) 78 44 84 58

Mob: (47) 466 28 496

Fax: (47) 78 44 84 02

[lenasg@samas.no](mailto:lenasg@samas.no)

[www.samiskeveivisere.no](http://www.samiskeveivisere.no)

<https://www.facebook.com/samiskeveivisere/>

<https://www.instagram.com/samiskeveivisere/>

Sámi allaskuvla · Samisk høgskole · Sámi University of Applied Sciences

Hánnoluohkká 45

NO-9520 Guovdageaidnu/Kautokeino

Tel: (47) 78 44 84 00

Faks: (47) 78 44 84 02

[www.samas.no](http://www.samas.no)

**From:** "Johan Thomas Holmestrand Hætta" <johanth@samas.no>  
**Sent:** Thu, 12 May 2022 16:09:28 +0200  
**To:** "postmottak" <postmottak@samas.no>  
**Subject:** Njunušjođihanmodealla  
**Attachments:** Høringsuttalelse\_Njunušjođihanmodealla\_NTL.docx

Hei,  
NTLa cealkámuš njunušjođihanmodellii.  
Cealkámuš maddái Word hámis.

Sámi allaskuvla  
Hánnoluohkká 45  
9520 Guovdageaidnu

12.05.2022

NTL 116-4 Sámi allaskuvla  
Hánnoluohkká 45  
9520 Guovdageaidnu

#### **Høringsuttalelse, njunušjođihanmodealla ved Sámi allaskuvla**

Det finnes hovedsakelig to ledelsesmodeller på fakultets- og instituttnivå i Norge.  
Ledelsesmodellen *valgt rektor* som Sámi allaskuvla (SA) hittil har hatt, baserer seg på det kollegiale prinsippet.

SAs tidligere rektorer: Jan Henry Keskitalo, Asta Balto, Mai-Britt Utsi, Kjell Kemi, Steinar Pedersen, Jelena Porsanger, Gunvor Guttorm og nåværende Láilá Susanne Vars er valgt etter det kollegiale prinsippet.  
Denne ledelsesmodellen er kombinert med et høgskolestyre hvor medlemmer er valgt basert på et delvis kollegialt- og et delvis byråkratisk-prinsipp.

NTL 116-4 mener at SA skal fortsette med valgt rektor, dette av følgende grunner:

- Det passer bedre på en vitenskapelig institusjonens egenart.
  - Som innebærer at rektor er vitenskapeligansatt og en slags *primus inter pares*.
  - Som innebærer at rektor har erfaring med forskning, formidling og undervisning på høyere nivå.
- Det styrker legitimiteten til rektor.
- Det henger nøye sammen med medbestemmelsesprinsippet.
- Det er demokratisk.
- Det blir kortere "vei" mellom ansatte og rektor.
- Det inviterer ansatte til å vise lojalitet.
- Det kjenner til det akademiske.
- Det representerer SAs autonomi, legitimitet og faglig tyngde til forskning, søknader, ledelse, prosjektaktiviteter og annet faglig virksomhet som nasjonalt- og internasjonalt-samarbeid, særlig med andre urfolk og urfolksinstitusjoner.

Dearvvuođat | Varrudagáj | Jijnjh heelsegh | Best regards

Johan Thomas Hætta  
NTL 116-4 Sámi allaskuvla

Deres ref:

Vår ref:  
Dutkiidsearvi miellahttočoahkkinn

Vår dato:  
12.5.2022

## DRŠ čoahkkimii 20.05.2022

### Sámi allaskuvlla njunušjodiheami vuogádat

Dutkiidsearvvi miellahttočoahkkinnis 28.4.22 sierra čálus:

Čoahkkinnis lei ovttaijenalaš oaivil ahte Sámi allaskuvla galgá doalahit vuogádaga ahte rektor välljejuvvo. Miellahttuin lei vejolaš buktit vel oaiviliid dán cealkámuššii e-boastta bokte maŋŋil čoahkkima. E-boastta bokte bođii diehtu ahte Dutkiid searvvis eai leat buot miellahtut ovttá oaivilis doalahit välljejuvvon rektor vuogádaga.

Váldoákkat välljejuvvon rektorvuogádahkii leat čuovvovaččat:

- Sihkkarastit iešmearrideami ja autonomiija rektora ja stivrajodiheaddji välljemis. Välljenproseassa sihkkarastá ahte Sámi allaskuvla árvvut leat vuolggasadjin. Jus máhtodepartemeanta vällje stivrajodiheaddji, de ii sáhte Sámi allaskuvla leat sihkar ahte sus lea SA bargiid luohtámuš. Lea departemeantta buorredáhtolašvuoda duohken váldá go vuhtii geaid Sámi allaskuvlla evttoha stivrajodiheaddjin.
- Rektorkandidáhtat leat dat seammát, ja seamma ollu dahje unnán, leaš dal virgáduvvon dahje välljejuvvon rektor. Sámi allaskuvla bargit dovdet bures Sámi akademii ja vejolaš kandidáhtaid.
- Rektoris galgá leat čielga fágalaš ovddasvástádus ja gelbbolašvuotta. Lea álkít gávdnat rektorkandidáhtaid jus rektoris ii leat maidái ovddasvástádus hálldahuslaš áššiin.

Dearvvuodát  
Sámi allaskuvlla Dutkiidsearvvi ovddas

Inga Páve Idivuoma  
**DUTKIID SEARVVI JODIHEADDJI**

## Uttalelse i forbindelse med valg av ledelsesmodell ved Sámi allaskuvla

Selvbestemmelsesaspektet er sentralt ved valget av ledelsesform ved Sámi allaskuvla.

Sámi allaskuvla har et særlig samfunnsmandat, som innebærer å ivareta og styrke det samiske samfunnet. For at Sámi allaskuvla skal kunne virke til det beste for det samiske samfunn, må det samiske folk selv lede institusjonen, og selv også få velge eller oppnevne ledelse i form av rektor og styreleder. Vi viser til hensynene bak beskyttelsen av urfolks selvbestemmelse i de ulike internasjonale minoritets- og urfolkskonvensjoner. De samme hensyn gjelder for Sámi allaskuvlas selvbestemmelse. Ledelse og daglig utvikling av det samiske institusjonsliv utgjør en viktig arena for realisering av samisk selvbestemmelse og rettigheter. Samisk selvbestemmelse innebærer at det samiske folk selv får ta prinsipielle beslutninger for sitt folk og sitt samfunn, og selv får peke ut retning og legge premissene for utvikling og for framtiden.

Begge modellene, med valgt eller med ansatt rektor, representerer fordeler og ulemper, slik det er godt redegjort for både i denne og i tidligere prosesser. Slik vi ser det, må det mest tungtveiende likevel være selvbestemmelse. Den fremste utfordringen med ansatt rektor-modellen, er i så måte departementets lovfestede plikt til å oppnevne styreleder. Dette er i strid med samisk selvbestemmelse, og representerer også en uforutsigbarhet, da oppnevning av høyskolens styreleder vil gjenspeile storsamfunnets politiske kursendringer. Disse politiske kursendringene gjenspeiler ikke nødvendigvis de samiske samfunns politiske kurs, og langt i fra hele det samiske samfunn på tvers av landegrensene. Vi viser i den sammenheng til Sametingets plenumsvedtak av 04.12.20, sak 63/20, der Sametinget krever at dersom det skal være ansatt rektor og eksternt oppnevnt styreleder ved Sámi allaskuvla, må det en lovendring til som erstatter departementet med Sametinget som oppnevningsorgan. Dette vil sikre samisk selvbestemmelse. Dette har Regjeringen imidlertid ikke gått med på. Tiden er derfor ikke moden for endring av ledelsesmodell ved Sámi allaskuvla.

Valgt rektor sikrer samisk selvbestemmelse, også på tvers av landegrensene, gjennom de ansattes og studentenes stemmegivning. Ved valgt rektor og styreleder, styrkes både institusjonens selvbestemmelse og autonomi, og de ansattes mulighet for medvirkning når det kommer til faglige prioriteringer. Gjennom de ansattes medvirkning gjennom valg, vil de faglige prioriteringene i større grad kunne gjenspeile det samiske samfunns behov, enn det vil ved eksternt oppnevnt styreleder, som trolig i større grad vil gjenspeile storsamfunnets behov.

Mvh

Gunvor Guttorm, professor

Solveig Joks, førsteamanuensis

Line Kalak, høyskolelektor



**From:** "Mai Britt Utsi"  
**Sent:** Sat, 23 Jul 2022 11:24:08 +0200  
**To:** "Buot bargit" <buotbargit@sammas.no>  
**Subject:** Válljen válljejuvvon rektora!

Hei ja buorre geassi buohkaide!

Dá lea boah tán emaila hálddahusas mas dáhttot bargiid jienastit makkár stivrenmodealla allaskuvla galgá válljet boahhteáigái.

Rektor Laila Susanne vástidii ná go mun jerren Sámi allaskuvlla stivrajođiheadji nammadeami birra 12.5.2022:

“Mun čilgestan oanehaččat :

Sámediggi lea mearrádusástis man direktvra lea sádden didjiide eaktudan ahte jus galgá olggobeale/ekstearna válljejuvvon stivrajođiheadji Sámi allaskuvllas, de gáibida Sámediggi dan olbmo beassat nammadit, ii ge nu mot dál lea ahte departemeantta nammada su. Dát mielddisbuktá ahte UH-láhka ferte rievdaduvvot, ja ahte ráđđehus diktá Sámedikki nammadit stivrajođiheadji allaskuvllas- ja dasa ii leat ráđđehus miehtan.

Sámediggeráđđi deattuhii ahte ása hus ferte ieš mearridit mii lea buoremus čoavddus, muhto muittuha ahte Sámedikkis lea dehálaš rolla allaskuvlla stivremis. Jus Sámediggi ii oaččo nammadit stivrajođiheadji de oaivvilda Sámediggeráđđi ahte dálá stivrenvuogádat berre bisuhuvvot go dat sihkkarastá sámi iešmearrideami eambo go dat nubbi modealla gos Sámi allaskuvlla bargit ja studeanttat eai šat beasa ieža válljet stivrra jođiheadji válggaid bokte. Diet maŋemus cealkka bođii ovdan čoahkkimis Sámediggeráđiin, dat ii leat dievasčoahkkinmearrádusas, danin go dalle ii lean vuos sáhka rievdatit allaskuvlla njunušstivrenmodealla ja dalle ii lean vel Sámediggeráđđi gulahallan Máhttodepartemeanttain”.

Mun ávžžuhan válljet válljejuvvon rektora modealla golbma váldoákka dihte:

1. Jus šaddá virgáduvvon rektor, de mii massit iežamet autonomiija dahje iešstivrejumi (lea dehálaš ahte Sámi allaskuvlla bargit ja studeanttat IEŽA válljejit stivrra jođiheadji /ásahusa fágalaš jođiheadji)
2. Go mii eat vel dieđe man jođánit láhkarievdanproseassa sáhtta ádjánit (ahte Sámediggi beasašii nammadit SA stivrajođiheadji), de eai leat boahhte rektorválgga vuodđoeavttut vel sajis
3. Vaikko livččii ge nu ahte Norgge beale Sámediggi nammada SA stivrajođiheadji, de sáhtta Sámediggi ieš rievdat nu ahte sámegiella ii leat šat dehálaš (omd. Nordkalottfolket, jus sii ožžot eanetlogu ja stivrejumi)

Sávvamis min dálá stivra ii njeaidde ovdalaš jođiheddjiid rahčamušaid cegget Sámi allaskuvlla autonomas sámegielat ása hussan ja maid doalahit dan danin. Min bargun dás ovddos guvlui lea gávdnat buriid sámegielat kandidáhtaid geat miedihit válljejuvvot rektorin!

Geassedearvvuodáiguin

Mai Britt (okta ovddeš rektoriin) 😊

---

**Fra:** no-reply@easyquest.com <no-reply@easyquest.com>

**Sendt:** fredag 15. juli 2022 14:04

**Til:** Mai Britt Utsi <maibu@samas.no>

**Emne:** Bovdehus ráddeaddi jienasteapmái njunušjodihanmodealla válljemis/ Invitasjon til rådgivende avstemming i valg av toppledelsesmodell

Hei

Allaskuvlastivra galgá dán jagi mearridit Sámi allaskuvlla boahttevaš njunušjodihanmodealla. Galgá go Sámi allaskuvllas leat válljejuvvon vai virgáduvvon rektor. Makkár jodihanvuogi don vállješit Sámi allaskuvlii?

Jienastanboadus ovddiduvvo stivrii diehtovuoddun, muhto ii cana stivrra iežas mearrádusa hárrái.

Eanet dieduid molssaeavttuid birra gávnnat intraneahtas.

/

Rådgivende avstemming. Toppledermodell for Samisk høgskole. Valgt eller ansatt rektor?

Høgskolestyret skal i år vedta fremtidig toppledermodell for Samisk høgskole. Skal det være valgt eller ansatt rektor ved Samisk høgskole. Hvilken toppledermodell ville du valgt?

Resultatet fra avstemminga vil legges frem for styret som en del av beslutningsgrunnlaget, men er ikke bindende for den beslutningen som styret skal ta.

Mer informasjon om alternativene finnes i intranett.

[Deaddel dáikko jus áiggut searvat.](#)

Inger Ánná Siri Triumf

[ingerast@samas.no](mailto:ingerast@samas.no)

97087207

This e-mail was sent using [EasyQuest](#) survey software. Please do not forward this, as any links are unique to you. To unsubscribe from this list, click below.

© EasyQuest, Nedre Vollgate 4, 0158 Oslo, Norway.

[Unsubscribe](#)

**From:** "Inger Anne Johansdatter Siri Triumf"  
**Sent:** Mon, 29 Aug 2022 16:26:28 +0200  
**To:** "Anne-Marie Gaino" <annemg@samas.no>  
**Subject:** Ráddeaddi jienasteapmi njunušjodihanmodealla válljemis/ Rådgivende avstemming i valg av toppledelsesmodell  
**Attachments:** Rapport - Njunušjodihanmodealla. Ráddeaddi jienasteapmi\_ Toppledernodeall. Rådgivende avstemming\_ EasyQuest.pdf, Sektordiagram Rapport - Njunušjodihanmodealla. Ráddeaddi jienasteapmi\_ Toppledernodeall. Rådgivende avstemming.pdf

Hei!

Dás mielddusin bohtosat dán ráddeaddi jienasteamis.

146 bargi ledje ožžon bovdehusa searvat dása ja 73 jienastedje (50% buot bargiin jienastedje)

20 bargi jienastedje ahte háliidit virgáduvvon rektora (ja olggobeale nammaduvvon stivrajođiheaddji)

53 bargi jienastedje ahte háliidit válljejuvvon rektora (seamma ládje go mis lea dál)

-Inger Ánná-

---

**Fra:** Anne-Marie Gaino <annemg@samas.no>

**Sendt:** onsdag 17. august 2022 10:37

**Til:** Buot bargit <buotbargit@samas.no>

**Emne:** VS: Bovdehus ráddeaddi jienasteapmái njunušjodihanmodealla válljemis/ Invitasjon til rådgivende avstemming i valg av toppledelsesmodell

Hei

Dii fertebehtet ohcat e-poasta mii lea sáddejuvvon didjiide 15.07 ja doppe lea linke man čađa jienastat.  
/

Dere må lete opp mailen som er sendt til hver enkelt 15.07. Der finner dere lenken hvor du avgir din stemme.

Dearvvuođaiguin / Med vennlig hilsen

Ánne-Márjjás/Anne-Marie

Sámi allaskuvla- Sámi University of Applied Sciences

+47 9969 0188

[www.samas.no](http://www.samas.no)

**Fra:** Anne-Marie Gaino

**Sendt:** mandag 15. august 2022 16:11

**Til:** Buot bargit <[buotbargit@samas.no](mailto:buotbargit@samas.no)>

**Emne:** VS: Bovdehus ráddeaddi jienasteapmái njunušjodihanmodealla válljemis/ Invitasjon til rådgivende avstemming i valg av toppledelsesmodell

Hei

Muittuhan jienasteami, mii lea rabas **gitta 25.08.22**. Geahča vuollelis.

**Jienasteapmi lea čiegus**, nu ahte ii oktage oainne du vástádusa.

Jus ii leat jienastan, de ávžžuhan ahte dagat dan. Mii dárbbášit diehtit du oainnu áššis!

/

Minner om avstemminga, som er åpen **til 25.08.22**. Se om det i mailen under.

**Avstemminga er anonym**, slik at ingen ser ditt svar.

Hvis du enda ikke har svart, så anmoder jeg deg til å gjøre det. Vi trenger å vite ditt syn i saken!

Sávan ain buori beaivvi/Ønsker deg en fortsatt fin dag.

Dearvvuođaiguin / Med vennlig hilsen

Anne-Marie Gaino

*Allaskuvlladirektevra/Høgskoledirektør*

Sámi allaskuvla- Sámi University of Applied Sciences

[annemg@samas.no](mailto:annemg@samas.no)

+47 9969 0188

+47 7848 8686

[www.samas.no](http://www.samas.no)



**Fra:** [no-reply@easyquest.com](mailto:no-reply@easyquest.com) <[no-reply@easyquest.com](mailto:no-reply@easyquest.com)>

**Sendt:** fredag 15. juli 2022 14:04

**Til:** Anne-Marie Gaino <[annemg@samas.no](mailto:annemg@samas.no)>

**Emne:** Bovdehus ráddeaddi jienasteapmái njunušjodihanmodealla válljemis/ Invitasjon til rådgivende avstemming i valg av toppledelsesmodell

Hei

Allaskuvlastivra galgá dán jagi mearridit Sámi allaskuvlla boahttevaš njunušjodihanmodealla. Galgá go Sámi allaskuvllas leat válljejuvvon vai virgáduvvon rektor. Makkár jodihanvuogi don vállješit Sámi allaskuvlii?

Jienastanboadus ovddiduvvo stivrii diehtovuoddun, muhto ii cana stivrra iežas mearrádusa hárrái.

Eanet dieduid molssaeavttuid birra gávnnat intraneahtas.

/

Rådgivende avstemming. Toppledermodell for Samisk høgskole. Valgt eller ansatt rektor?

Høgskolestyret skal i år vedta fremtidig toppledermodell for Samisk høgskole. Skal det være valgt eller ansatt rektor ved Samisk høgskole. Hvilken toppledermodell ville du valgt?

Resultatet fra avstemminga vil legges frem for styret som en del av beslutningsgrunnlaget, men er ikke bindende for den beslutningen som styret skal ta.

Mer informasjon om alternativene finnes i intranett.

[Deaddel dáikko jus áiggut searvat.](#)

Inger Ánná Siri Triumf

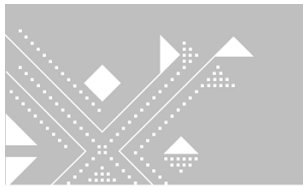
[ingerast@samas.no](mailto:ingerast@samas.no)

97087207

This e-mail was sent using [EasyQuest](#) survey software. Please do not forward this, as any links are unique to you. To unsubscribe from this list, click below.

© EasyQuest, Nedre Vollgate 4, 0158 Oslo, Norway.

[Unsubscribe](#)



## Čoahkkínreferáhtta

|            |            |                                     |
|------------|------------|-------------------------------------|
| Áššénr:    | Dáhton:    | Áššemeannudeaddji:                  |
| 22/00206-6 | 10.09.2022 | Inger Anne Johansdatter Siri Triumf |

## Liige DRŠ 6.9.22

### Čoahkkinoasseváldit:

1. Rektor Laila Susanne Vars
2. Direktvra Anne-Marie Gaino
3. Bargiidhoavda May Kristin Utsi Vars
4. Suodjalusáirrardeaddji Sylvi Granaas
5. NTL, Sara Anne Gaup
6. Oahppolihttu, Marit Breie Henriksen
7. Dutkiidsearvi, Inga Elisa Påve Idivuoma

### Áššelistu:

- 1) Stivraáššit liige stivračoahkkimii mii lea 15.9.22;
  1. Ovdánahttinšiehtadus
  2. Njunušjoihanmodealla
- 2) Direkteplassering - implementeren
- 3) Mandat – kartlegging av ledelse

### Čoahkkínbohtosat:

- 1) Stivraáššit liige stivračoahkkimii 15.9.22

#### 1. Ođđa ovdánahttinšiehtadus

Ovdánahttinšiehtadus lea strategalaš ortnet man Máhttodepartemeanta lea ásan, ja mii galgá leat reaidun doarjut stivrra ja departemeantta olahit sohppojuvvon bajit dási mihtuid.

Proseassa:

- Bargiid gulahallančoahkkimis miessemánu 25. beaivvi.
- Ságastallanášši stivračoahkkimis geassemánu 16. Beaivvi,
- Máhttodepartemeanttain čoahkkín geassemánu 20. beaivvi.
- Gulaskuddan intraneahta bokte geassemánus borgemánnui. Ii boahtán oktage cealkámuš.
- Departemeanttain čoahkkín borgemánu 23.b. Dán čoahkkimis buvttii departemeantta iežas máhcaheami min evttohussii. Mii ráhkadit dál ođđa evttohusa gos rievdadit ja oanidit čállosa, sihke mihtuid ja parametheriid ektui.



- Ášši meannuduvvo stivrras čakčamánu 15.b. ja mii sáddet min loahppaevttohusa departementii 20.09.22.
- Loahpalaččat dollo digitála čoahkkin departemeanttain 20.10.22.

Fágaservviin eai lean mearkkašumit.

## 2. Sámi allaskuvlla bajimus jodiheami modealla - DRŠ ráđđádallanášši

Stivra galgá čoahkkimis 15.09.2022 mearridit goabbá njunušjodiheami vuogádat Sámi allaskuvllas galgá leat. UH-lága §10 vuodul sáhtta leat juogo virgáduvvon dehe välljejuvvon rektor.

Proseassa:

- Allaskuvlla stivra álggaha proseassa stivračoahkkimis 10.03.22
- Jodihammodealla molssaeavttut gulaskuddamii ossodagaide, fágaservviide ja studeantastivrii 16.03.22.
- Bargiiguin gulahallančoahkkin molssaeavttuid birra 16.03.22
- Liige čoahkkin bargiide/stivrii 20.-21.04.22, gos Arkitektur og designhøgskolen i Oslo (AHO) ja Kunsthøgskolen i Oslo (KhiO) muitaleigga iežas stivrenmodealla birra
- Ráđđádallan Sámediggeráđiin 03.05.22
- Sagastallen jodiheadjiiguin modealla molssaeavttuid birra miesse- ja geassemánus
- Ossodagat, fágasearvvit ja studeantastivra buktet cealkámuša ovdal 13.05.22
- Ságastallanášši stivračoahkkimis cealkámušaid vuodul 16.06.22
- Ráđdeaddi oaiviliskadeapmi čađahuvvo bargiid gaskkas gitta 25.08.22 rádjai
- Ráđđádallan fágaservviiguin 06.09.22
- Ášši mearriduvvo liige stivračoahkkimis 15.09.22

Fágaservviin vejolaš mearkkašumit áššái:

Oahppolihtus mearkkašupmi: fágalaš legitimizehta ja servodatlegitimehta dihte bivdá doalahit dálá jodihammodealla (välljejuvvon rektora).

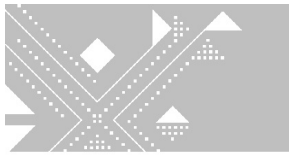
NTL čujuha sin mearkkašupmái dán áššis.

2) **Direkteplassering – implementeren** - Ášši manjduvvui

3) **Mandat – kartlegging av ledelse** - Ášši manjduvvui

Čoahkkin nogai dii 14.30

IAST - čoahkkinčáli



**Sámi allaskuvla**  
Sámi University of Applied Sciences

Arkiiva - dok. 22/00252-5 Arkiivakoda. 002  
Áššemeannudeadji Anne-Marie Johansdatter Gaino

Saksgang Čoahkkindáhton  
Allaskuvlastivra 1.8.2019 - 31.7.2023 15.09.2022

*Unntatt offentlighet ihht Unntatt offentlighet ihht Paragraf*

## **OVDÁNAHTTINŠIEHTADUS 2023-2026 -** **UTVIKLINGSAVTALE 2023-2026**

### **Mearrádusárvalus/ Forslag til vedtak/innstilling:**

Stivra dohkkeha ovdánahttinšiehtadus evttohusa beaiváduvvon 08.09.22.

/

Styret godkjenner utkast til utviklingsavtale datert 08.09.22.

### **Mildosat/Vedlegg:**

- Ovdánahttinšiehtadus – bargodokumeanta 08.09.22 (Utviklingsavtale – arbeidsdokument 08.09.22)
- Utkast til utviklingsavtale Sámi allaskuvla (sáddejuvvon departementii/sendt til departementet 20.05.22)
- Liige DRŠ 6.9.22 (Čoahkkinreferáhta)

Muđui čujuhuvvo/Videre vises det til:

- Utkast til utviklingsavtale Sámi allaskuvla
- Sagastallanášši ovdánahttinšiehtadusa birra/Diskusjonssak om utviklingsavtale 07/22, 16.06.22
- Ovdánahttinšiehtadus – bargodokumeanta 08.09.22 (dárogiillii)

## **Áššečilgehus/Saksframstilling:**

Ulbmil ovdánahttinšiehtadusain lea olahit alla kvalitehta dási ja šláddjás sektora čielgaseabbo ášahusprofiillaid ja buoret bargujuogu bokte.

Ovdánahttinšiehtadusaid bokte šaddá stivren iešguđetge ášahusa ektui nu ahte ášahusat olahit iežaset servvodatbarggu ja vástidit nationála, regionála ja báikkálaš dárbbuide.

Ovdánahttinšiehtadusat galget mielddisbuktit eambbo rabasvuoda eiseválddiid ja stivrraid vuordámušaide ášahusaid ovdáneapmái.

Ovdánahttinšiehtadus lea strategalaš dokumeanta man Máhttodepartemeanta lea ásahan, ja mii galgá leat reaidun doarjut stivrra ja departemeantta olahit sohppojuvvon bajit dási mihtuid.

Šiehtadus boahdá lassin rámmastivremii ja gulahallamii mii Máhttodepartemeanttas lea Sámi allaskuvllain.

Proseassa ođđa ovdánahttin šiehtadusa ektui lea na:

- Máhttodepartemeanta doalai oktasaš digitála čoahkkima 17.03.22
- Departemeanta siđai evttohusa šiehtadussii ovdal 20.05.22
- Álgoevttohusas eai dárbbas eambbo go mihttosuorggit
- Diehtujuohkin ovdánahttinšiehtadusa birra bargiid gulahallančoahkkimis 25.05.22
- Ságastallanášši stivračoahkkimis 16.06.22
- Oktasaš čoahkkin departemeanttain 20.06.22
- Bargit addet cealkámuša evttohussii ovdal 30.08.22
- Stivračoahkkin dáhka mearrádusa 15.09.22
- Áigemearri sáddet loahppa evttohusa 20.09.22
- Digitála gulahallančoahkkin departemeanttain evttohusa birra 20.10.22

Sii geat leat bargan ođđa šiehtadusevttohusain leat rektor Laila Susanne Vars, goahtejodiheaddjit Anne Britt K Hætta ja John Marcus Kuhmunen, Lohkanguovddáža jodiheaddji Karen Inga Eira, ekonomijahoavda Mikkel Anders Kemi ja direktvra Anne-Marie Gaino.

Evttohus lea ráhkaduvvon Sámi allaskuvlla ođđa strategijja vuodul. Departemeanta lea ráhkadan mála šiehtadussii. Das galget leat eanemus 5 mihttu ja 12 stivrenparamehtera oktiibuot. Šiehtadus ii galgga guhkit go golbma siiddu.

Sektormihttot universitehtaide ja allaskuvllade leat 2023 rájes:

1. Alla kvalitehta oahpus ja dutkamis
2. Suvdilis servvodatovdáneapmi, čálgu ja innovašuvdna

3. Buorre fálaldat ohppui, dutkamii ja gelbbolašvuhtii olles riikkas

Earret sektormihttuid, lei bargojoavku válljen mihttuid mat gusket:

1. Rekrutteremii
2. Oahpuide
3. Sámi lohanguovddášii
4. Dutkamii, ovdáneapmái ja gaskkusteapmái
5. Servvodatovddasvástádussii ja gulahallamii

Evttohus sáddejuvvui departementii 20.05.22.

Stivra sagastalai ášši birra stivračoahkkimis 16.06.22.

Rektor ja direktvra searvvaiga oktasaš čoahkkimii Máhtodepartemeanttain 20.06.22.

30.06.22 biddjui ovdánahttinšiehtadus bargiid gulaskuddamii intraneahta bokte.

30.08.22 dievai áigemearmi sáddet gulaskuddama, muhto ii leat boahtán oktage cealkámuš bargiin.

Dasto doalai departemeantta sierra digitála čoahkkima allaskuvllain 23.08.22., gos rektor ja direktvra searvvaiga. Dán čoahkkimis buvttii departemeantta iežas máhcaheami SA evttohussii.

Sii dáhto rievdadit ja oanidit mihttuid. Oassemihtut mat ledje vuosttaš evttohusas eai galgga mielde ja stivrenparamenterat eai galgga go eanemus 12 oktiibuot.

Rektor ja direktvra leaba maŋŋel departemeanta čoahkkima ráhkadan ođđa evttohusa ja sádden dan sidjiide.

Dat šiehtadus evttohus lea ráđđádallon bargiid servviiguin 06.09.22 ja sis eai lean mearkkašumit dasa.

Departemeanta dáhtui fas ođđa čoahkkima 08.09.22. gos sii vel sihte eambbo rievdadusaid.

Dát evttohus mii dál biddjo stivrra ovdii, lea ráhkaduvvon maŋŋel čoahkkima departemeanttain 08.09.22.

Mihtut leat dál ráhkaduvvon daid surggiid ektui:

1. Rekrutteren
2. Oahput
3. Dutkan, ovdáneapmi ja gaskkusteapmi
4. Servvodatovddasvástádus ja gulahallan sámi servvodagain

Evttohus biddjo dál stivra ovdii meannudeapmái ovdal go evttohus sáddejuvvo departementii 20.09.22.

/

Utviklingsavtalene har som formål å bidra til høy kvalitet og en mangfoldig sektor gjennom tydelige institusjonsprofiler og bedre arbeidsdeling.

Mer differensiert styring gjennom utviklingsavtalene skal tilrettelegge for at institusjonene kan ivareta sitt samfunnsoppdrag og svare på nasjonale, regionale og lokale behov.

Utviklingsavtalene skal bidra til økt åpenhet om myndighetenes og styrenes omforente forventninger til institusjonens utvikling.

Utviklingsavtalen er et strategisk dokument som Kunnskapsdepartementet har etablert, og som skal være et verktøy som støtter styret og departementet med å nå overordnede mål.

Avtalen kommer ellers i tillegg til rammestyringa og kommunikasjonen mellom Kunnskapsdepartementet og Samisk høgskole.

Prosessen i forhold til ny utviklingsavtale er slik:

- Kunnskapsdepartementet holdt felles digitalt møte 17.03.22
- Utkast til avtale sendes departementet før 20.05.22
- Utkastet trenger kun å inneholde aktuelle målområder
- Informasjon om utviklingsavtalen på dialogmøte med ansatte 25.05.22
- Diskusjonssak på styremøtet 16.06.22
- Felles møte med departementet 20.06.22
- Ansatte gir til uttalelse til forslag innen 30.08.22
- Styret gjør vedtak 15.09.22
- Endelig forslag sendes departementet innen 20.09.22
- Digitalt dialogmøte med departementet om forslaget 20.10.22

De som har jobbet med det nye avtaleutkastet er: rektor Laila Susanne Vars, instituttledere Anne Britt K Hætta og John Marcus Kuhmunen, leder for Nasjonalt Senter for samisk i opplæringa Karen Inga Eira, økonomisjef Mikkel Anders Kemi og direktør Anne-Marie Gaino

Forslaget er blitt laget med utgangspunkt i høgskolens nye strategi. Departementet har laget malen til avtalen. Den skal ha maksimum 5 mål og 12 styringsparametere til sammen. Avtalen skal ikke ha mer enn tre sider.

Sektormål for universiteter og høyskoler:

1. Høy kvalitet i utdanning og forskning

2. Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon
3. God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet

For utenom sektormålene hadde arbeidsgruppa valgt 5 målområder:

1. Rekruttering
2. Utdanninger
3. Nasjonalt senter for samisk i opplæringa
4. Forskning, utvikling og formidling
5. Samfunnsansvar og dialog

Utkastet ble sendt til departementet 20.05.22.  
Styret diskuterte saken på styremøte 16.06.22.

Rektor og direktør deltok på et felles møte med Kunnskapsdepartementet 20.06.22.

30.06.22 ble utviklingsavtalen sendt på høring til ansatte gjennom intranettet.  
Ved høringsfristens utløp 30.08.22 var det ikke kommet høringsuttalelse fra ansatte.

Departementet hadde et digitalt møte med høgsolen 23.08.22, hvor rektor og direktør deltok.  
På dette møtet ga de sin tilbakemelding på utkastet fra SA.  
De ønsket at målene endres og forkortes. Delmålene som var med i første utkast skal ikke være med og styringsparameterne skal være maksimalt 12.

Rektor og direktør har etter møtet med departementet laget et nytt utkast og sendt den tilbake til dem.

Dette utkastet er også drøftet med fagforeningene 06.09.22, som ikke hadde anmerkninger til det.

Departementet ba om et nytt møte 08.09.22, hvor de ba om ytterligere endringer i utkastet.

Mål er nå utarbeidet etter disse målområder:

1. Rekruttering
2. Utdanninger
3. Forskning, utvikling og formidling
4. Samfunnsansvar og dialog med samiske samfunn

Utkastet som nå legges frem for styret, er laget etter møtet med departementet 08.09.22 og legges frem for styret til behandling før det sendes til departementet 20.09.22.

# Utviklingsavtale Sámi allaskuvla- Samisk høgskole

**utkast pr. 6.9.2022**

(teksten vil inngå i tildelingsbrevets del 2 Mål)

## 2. Mål

### 2.1 Sektormål og utviklingsavtaler

Fra 2023 gjelder følgende overordnede og langsiktige sektormål for universiteter og høyskoler:

1. Høy kvalitet i utdanning og forskning
2. Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon
3. God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet

Målene og styringsparameterne i utviklingsavtalene beskriver den enkelte institusjonens strategiske prioriteringer for å bidra til at de nasjonale sektormålene og prioriteringene i langtidsplanen nås. Utviklingsavtalen er et verktøy i styringsdialogen, og skal bidra til å utvikle institusjonene og sektoren.

### 2.2 Utviklingsavtale for Sámi allaskuvla 2023 – 2026

Sámi allaskuvla- Samisk høgskole (SA) er den eneste samiskspråklige høyere utdannings- og forskningsinstitusjonen i verden. SA skal bidra til en kunnskapsbasert samfunnsutvikling og være en synlig og åpen samfunnsaktør med en tydelig faglig profil.

## Mål 1 Rekruttering

**Sámi allaskuvla (SA) er en ledende, samlende og attraktiv samiskspråklig høyere utdannings- og forskningsinstitusjon med robuste kompetansemiljøer.**

Rekruttering av samiskspråklige ansatte til både administrative og fagstillinger er en utfordring. For å nå dette målet må SA aktivt rekruttere og beholde både fag- og administrative ansatte fra hele det samiske området. Målet krever også implementering av kvalifiseringstiltak som sikrer kontinuitet i fagmiljøene og økt antall ansatte med doktorgrad og professorkompetanse.

Tre styringsparametere knyttes til målet. Sámi allaskuvla vil i perioden:

- Styrke det systematiske rekrutteringsarbeidet, og særlig rekrutteringen av unge forskere
- Implementere gode, målrettede kvalifiseringstiltak for fagansatte
- Utrede og vedta en organisasjonsstruktur som bidrar til økt faglig aktivitet i ulike samiske språkområder og som vil bidra til å lette rekrutteringen av ansatte

## Mål 2 Utdanninger

**Utdanningene ved Sámi allaskuvla skal ha høy kvalitet, være forskningsbaserte og skal bidra til å møte kunnskapsbehovene i samiske samfunn.**

Målet krever økt rekruttering av studenter og en videreutvikling av SAs etablerte studieportefølje, både fulltidsstudier og fleksible studietilbud og et inkluderende læringsmiljø. Fulltidsstudier omfatter bachelor, - og- masterutdanninger innen ulike fagområder samt et PhD-program i samisk språk og litteratur. Samlet sett skal SAs studieportefølje være samfunnsrelevant og bidra til å løse mangelen på samiskspråklig fagkompetanse og bidra til økt kunnskap om samisk kultur, språk og historie i samfunnet. Økt behov for samiskspråklig kompetanse innenfor ulike samfunnssektorer krever at SA styrker fleksible studietilbud samt samisk begynneropplæring for voksne (SÁÁL-utdanningene).

Tre styringsparametere knyttes til målet. Sámi allaskuvla vil i perioden:

- øke antallet nettbaserte fleksible studietilbud, herunder etter- og videreutdanningstilbud
- styrke studieporteføljen med utdanningstilbud innenfor ulike samiske språk og arbeide for å etablere av studietilbud i ulike samiske språkområder
- øke kandidatproduksjonen og øke institusjonens samlede studiepoengproduksjon

## Mål 3 Forskning, utvikling og formidling

**Forskning og utviklingsarbeid ved Sámi allaskuvla skal ha høy kvalitet, gi faglig grunnlag for våre studier og være til nytte for det samiske folket, de samiske institusjonene, næringene og lokalsamfunnene.**

Forskningen ved SA skal bidra til et bedre kunnskapsgrunnlag for en bærekraftig samfunnsutvikling i samiske samfunn og økt kunnskap om hva som behøves for å sikre en fremtid for samisk kultur, næringer og samfunn. SA skal synliggjøre og styrke rollen som ledende urfolksforskningsinstitusjon globalt og styrke fagmiljøene for å sikre fortsatt høy kvalitet i forskningen. Dette krever at samarbeid med urfolksinstitusjoner i andre land må styrkes, samt at rekruttering av unge forskere prioriteres.

Tre styringsparametere knyttes til målet. Sámi allaskuvla vil i perioden:

- utarbeide en egen forskningsstrategi og styrke forskningsformidling
- etablere et institusjonelt samarbeid om samisk forskerutdanning
- styrke samiske språk som vitenskapelige språk og øke antallet samiskspråklige vitenskapelige publiseringer.



## Mål 4 – Samfunnsansvar og dialog med samiske samfunn

**Sámi allaskuvla skal styrke kunnskapsgrunnlaget som samiske samfunn trenger i forbindelse med samfunnsendringer og omstillinger, samt sikre kunnskapsoverføring til nye generasjoner.**

Dette målet krever at SA styrker kontakten med samiske organisasjoner og institusjoner og dialogen med samenes representative organer, Sametingene. SA skal bidra til økt dokumentasjon, forskning og formidling av hvilke kortsiktige og langsiktige konsekvenser klimaendringer og andre typer samfunnsendringer gir for urfolkssamfunn og særlig for samiske samfunn. SA skal støtte opp om økt dokumentasjon, forskning og formidling innenfor samisk tradisjonell kunnskap som viktig kunnskapsgrunnlag for urfolkssamfunn i møte med klimaendringer. SA skal bidra til å styrke det samiske innholdet i profesjonsutdanningene nasjonalt.

Tre styringsparametere knyttes til målet. Sámi allaskuvla vil i perioden:

- etablere varige møteplasser for dialog, kunnskapsdeling og formidling med ulike institusjoner og organisasjoner i samiske samfunn, herunder samisk næringsliv og samiske kommuner
- utvikle strategiske samarbeid med nasjonale og internasjonale organisasjoner, institusjoner og forskningsmiljøer
- bidra til at kompetansen om samisk historie, kultur, næringer og samfunnsliv økes i landets profesjonsutdanninger

## Utviklingsavtale – mål

(teksten vil inngå i tildelingsbrevets del 2 Mål)

### 2. Mål

#### 2.1 Sektormål og utviklingsavtaler

Fra 2023 gjelder følgende overordnede og langsiktige sektormål for universiteter og høyskoler:

1. Høy kvalitet i utdanning og forskning
2. Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon
3. God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet

Målene og styringsparameterne i utviklingsavtalene beskriver den enkelte institusjonens strategiske prioriteringer for å bidra til at de nasjonale sektormålene og prioriteringene i langtidsplanen nås. Utviklingsavtalen er et verktøy i styringsdialogen, og skal bidra til å utvikle institusjonene og sektoren.

#### 2.2 Utviklingsavtale for Sámi allaskuvla 2023 – 2026

##### Overordnet målformulering

Sámi allaskuvla er en ledende samiskspråklig høyere utdannings- og forskningsinstitusjon, som bidrar til å fremme samisk selvbestemmelse, bærekraftige samiske næringer og samfunn.

##### Målformulering 1 – Rekruttering

Sámi allaskuvla er en attraktiv arbeidsgiver, som klarer å rekruttere og beholde ansatte med riktig kompetanse.

Sámi allaskuvla vil:

- være en fleksibel, relevant og attraktiv institusjon som tilbyr et samlende og likeverdig miljø for studenter og ansatte
- styrke rekrutteringen av studenter og ansatte
- utrede og etablere en geografisk struktur som styrker vår posisjon i de ulike samiske språkområdene og dekker de sentrale behovene i de samiske samfunnene
- styrke og utvikle fagmiljøet vårt slik at vi kan utvikle eksisterende og nye studietilbud

Måleindikatorer:

- andel ansatte med doktorgrad, og andel professorer
- gjennomsnittlig ansettelsestid (turnovergrad)
- andelen kvalifiserte søkere pr stilling

## Målformulering 2 – Utdanninger

Utdanningstilbudet ved Sámi allaskuvla skal bidra til å møte kunnskapsbehovene som de ulike samiske samfunnene har, og samtidig styrke bærekraftige samiske samfunn og miljø. Samisk tradisjonell kunnskap, kultur og samiske språk er grunnpilarene i våre utdanninger.

Sámi allaskuvla vil:

- fortsatt styrke og videreutvikle det samiske innholdet i utdanningstilbudene
- tilby profesjonsutdanninger og studietilbud i og på ulike samiske språk
- tilby etter- og videreutdanninger og andre kompetansehevingstiltak for ulike profesjoner
- kartlegge kompetansebehov i de samiske samfunnene og andre urfolksamfunn
- utvikle internasjonalt relevante tilbud i dialog med andre urfolksinstitusjoner

Måleindikatorer:

- antall utdanninger på ulike samiske språk
- antall internasjonale utdanninger
- antall etter- og videreutdanningstilbud
- økt gjennomføringsgrad i programfagene

## Målformulering 3 – Nasjonalt senter for samisk i opplæringa

Sámi lohanguovddáš - Nasjonalt senter for samisk i opplæringa skal bidra til at barn, unge og voksne får en likeverdig og tilpasset opplæring i og på samisk, spesielt nordsamisk, lulesamisk og sørsamisk. Senteret bidrar til å øke kvaliteten på muntlig og skriftlig opplæring i barnehage og grunnopplæring og kompetansen innen samisk språkopplæring. Den samiske læremiddelportalen Ovttas|Aktan|Aktesne driftes av senteret.

Sámi allaskuvla vil:

- styrke og utvikle fagmiljøet slik at tjenester kan utvikles i tråd med samfunnsbehovene
- prioritere forsknings- og utviklingsarbeid som bidrar til ny kunnskap innen muntlig språkopplæring, lesing og skriving på samiske språk, særlig innenfor sør- og lulesamisk språk

- jobbe med å styrke grenseoverskridende samisk læremiddelproduksjon- og formidling, og i samarbeid med andre samiske kunnskapsmiljøer samle inn og tilgjengeliggjøre samiske læremidler i ulike områder av Sápmi
- fornye og utvikle læremiddelportalen Ovttas|Aktan|Aktesne slik at den blir en aktuell formidlingskanal og et naturlig valg for alle når de skal lete, hente, dele eller utvikle egne læremidler
- utvikle kartleggings- og vurderingsverktøy og metoder som støtter barnehager og skoler i deres utviklingsarbeid

#### Måleindikatorer:

- antall gjennomførte kurs, veiledninger, seminarer og konferanser
- antall gjennomførte forsknings- og/eller utviklingsprosjekter
- antall delte læremidler på Ovttas|Aktan|Aktesne
- antall kartleggings- og vurderingsverktøy på samiske språk

### Målformulering 4 – Forskning, utvikling og formidling

Forskning og utvikling ved Sámi allaskuvla skal være grunnlaget for våre studier og være til nytte for det samiske folket, de samiske institusjonene, næringene og lokalsamfunnene.

#### Sámi allaskuvla vil:

- synliggjøre og styrke vår rolle som ledende urfolksforskningsinstitusjon globalt og styrke fagmiljøene for å sikre fortsatt høy kvalitet i forskningen vår
- utvikle samisk forskerutdanning og lage en helhetlig karriere- og utviklingsplan for forskere
- styrke samiske språk som vitenskapelige språk og øke antallet samiskspråklige vitenskapelige publiseringer
- styrke duodji- og kunstfaglig utviklingsarbeid og forskning
- aktivt støtte opp om studenters deltakelse i forskning og styrke rekruttering av PhD studenter
- styrke forskningsformidling gjennom ulike tiltak og virkemidler

#### Måleindikatorer:

- etablert institusjonelt samarbeid om samisk forskerutdanning
- etablert karriere- og utviklingsplan for forskere
- antall samiskspråklige vitenskapelige publiseringer
- Antall PhD studenter

RABAS--ÅPEN

## Målformulering 5 – Samfunnsansvar og dialog

Sámi allaskuvla skal bidra til å styrke det samiske folkets livsgrunnlag, gjennom å bidra til økonomisk, kulturell og sosial bærekraftig utvikling i Sápmi.

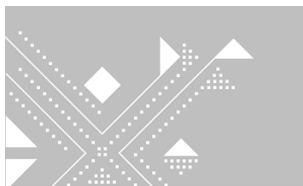
Sámi allaskuvla skal være i front ved utarbeidelsen av kunnskapsgrunnlag som samiske samfunn trenger i forbindelse med samfunnsendringer og omstillinger, samt sikre en effektiv kunnskapsoverføring til nye generasjoner. Urfolkssamarbeidet skal også støtte akademisk og samfunnsmessig dekolonisering og forsoning.

### Sámi allaskuvla vil:

- dokumentere, forske og formidle hvilke kortsiktige og langsiktige konsekvenser klimaendringer gir for urfolkssamfunn og særlig for samiske samfunn
- være en faglig støtte i forbindelse med sannhets- og forsoningsprosesser i Sápmi
- delta i forebygging av samehat og kulturell appropriasjon
- bidra til å styrke profesjonsarbeideres kompetanse om samer og samiske perspektiver, særlig innenfor lærerutdanningene og andre profesjonsutdanninger, for å sikre samene likeverd i samfunnet
- etablere et eget kompetansesenter, og arbeide for en fast finansiering av senteret i samråd med nordiske myndigheter og sametingene
- delta aktivt i samfunnsdebatter for å styrke sin rolle som det sentrale kunnskapsmiljøet i Sápmi

### Måleindikatorer:

- antall forskningsprosjekter innen klima og bærekraft
- antall besøk på landets grunn- og videregående skoler (veiviserordningen)
- antall debattinnlegg i medier



**Sámi allaskuvla**  
Sámi University of Applied Sciences

## Čoahkkínreferáhtta

Áššennr:  
22/00206-6

Dáhton:  
10.09.2022

Áššemeannudeaddji:  
Inger Anne Johansdatter Siri Triumf

## Liige DRŠ 6.9.22

### Čoahkkinoasseváldit:

1. Rektor Laila Susanne Vars
2. Direktvra Anne-Marie Gaino
3. Bargiidhoavda May Kristin Utsi Vars
4. Suodjalusáirrardeaddji Sylvi Granaas
5. NTL, Sara Anne Gaup
6. Oahppolihttu, Marit Breie Henriksen
7. Dutkiidsearvi, Inga Elisa Påve Idivuoma

### Áššelistu:

- 1) Stivraáššit liige stivračoahkkimii mii lea 15.9.22;
  1. Ovdánahttinšiehtadus
  2. Njunušjođihanmodealla
- 2) Direkteplassing - implementeren
- 3) Mandat – kartlegging av ledelse

### Čoahkkínbohtosat:

- 1) Stivraáššit liige stivračoahkkimii 15.9.22

#### 1. Ođđa ovdánahttinšiehtadus

Ovdánahttinšiehtadus lea strategalaš ortnet man Máhttodepartemeanta lea ásahan, ja mii galgá leat reaidun doarjut stivrra ja departemeantta olahit sohppojuvvon bajit dási mihtuid.

Proseassa:

- Bargiid gulahallančoahkkimis miessemánu 25. beaivvi.
- Ságastallanášši stivračoahkkimis geassemánu 16. Beaivvi,
- Máhttodepartemeanttain čoahkkín geassemánu 20. beaivvi.
- Gulaskuddan intraneahta bokte geassemánus borgemánnui. Ii boahtán oktage cealkámuš.
- Departemeanttain čoahkkín borgemánu 23.b. Dán čoahkkimis buvttii departemeantta iežas máhcaheami min evttohussii. Mii ráhkadit dál ođđa evttohusa gos rievdadit ja oanidit čállosa, sihke mihtuid ja parametheriid ektui.

- Ášši meannuduvvo stivrras čakčamánu 15.b. ja mii sáddet min loahppaevttohusa departementii 20.09.22.
- Loahpalaččat dollo digitála čoahkkin departemeanttain 20.10.22.

Fágaservviin eai lean mearkkašumit.

## 2. Sámi allaskuvlla bajimus jodiheami modealla - DRŠ ráđđádallanášši

Stivra galgá čoahkkimis 15.09.2022 mearridit goabbá njunušjodiheami vuogádat Sámi allaskuvllas galgá leat. UH-lága §10 vuodul sáhtta leat juogo virgáduvvon dehe välljejuvvon rektor.

Proseassa:

- Allaskuvlla stivra álggaha proseassa stivračoahkkimis 10.03.22
- Jodihammodealla molssaeavttut gulaskuddamii ossodagaide, fágaserviide ja studeantastivrii 16.03.22.
- Bargiiguin gulahallančoahkkin molssaeavttuid birra 16.03.22
- Liige čoahkkin bargiide/stivrii 20.-21.04.22, gos Arkitektur og designhøgskolen i Oslo (AHO) ja Kunsthøgskolen i Oslo (KhiO) muitaleigga iežas stivrenmodealla birra
- Ráđđádallan Sámediggeráđiin 03.05.22
- Sagastallen jodiheadjiiguin modealla molssaeavttuid birra miesse- ja geassemánus
- Ossodagat, fágasearvvit ja studeantastivra buktet cealkámuša ovdal 13.05.22
- Ságastallanášši stivračoahkkimis cealkámušaid vuodul 16.06.22
- Ráđdeaddi oaiviliskadeapmi čađahuvvo bargiid gaskkas gitta 25.08.22 rádjai
- Ráđđádallan fágaserviiguin 06.09.22
- Ášši mearriduvvo liige stivračoahkkimis 15.09.22

Fágaservviin vejolaš mearkkašumit áššái:

Oahppolihtus mearkkašupmi: fágalaš legitimizehta ja servodatlegitimehta dihte bivdá doalahit dala jodihammodealla (välljejuvvon rektora).

NTL čujuha sin mearkkašupmái dán áššis.

2) **Direkteplassering – implementeren** - Ášši manjduvvui

3) **Mandat – kartlegging av ledelse** - Ášši manjduvvui

Čoahkkin nogai dii 14.30

IAST - čoahkkinčáli