

Høgskolen i Telemark

Evaluering av organisasjon, styring og ledelse



RAPPORT

28. mai 2010

Agenda Kaupang AS
Fjordveien 1
N-1363 Høvik

www.agendakaupang.no
firmapost@agenda.no
Tel 67 57 57 00

Organisasjonsnr NO 968 938 525
Bankkontonr 8101 19 10408
Fax 67 57 57 01

Oppdragsgiver: Høgskolen i Telemark
Rapportnr.: 6768
Rapportens tittel: Evaluering, styring og ledelse
Ansvarlig konsulent: Otto Hauglin
Kvalitetssikret av: Audun Korsvold
Dato: 28. mai 2010

Innhold

1	UTGANGSPUNKTET – HØGSKOLEN I TELEMARK I 2010	7
1.1	VERDIER OG OVERORDNEDE MÅL	7
1.2	ORGANISATORISK STRUKTUR OG LOKALISERING	9
1.3	STUDIETILBUD OG FOU–VIRKSOMHET	10
1.4	PERSONALE OG STUDENTER	12
1.5	STUDENTER	12
1.6	BUDSJETT FOR 2010	13
1.7	BUDSJETTFORDELINGSMODELL	14
1.8	INTERNPRISING AV TJENESTER	17
2	UTVIKLINGSTILTAK	18
2.1	STRATEGISK PLAN	18
2.2	UNIVERSITETSSATSINGEN	18
2.3	GJENNOMGANG AV STUDIEPORTEFØLJEN	18
3	UTFORDRINGENE FRAMOVER	20
3.1	STUDENTREKRUTTERING OG GJENNOMSTRØMMING	20
3.2	PERSONALSAMMENSETNING OG KOMPETANSE	21
3.3	FOU – VIRKSOMHETEN	22
3.4	GLU – NY LÆRERUTDANNING	22
3.5	SVAKE OG STERKE SIDER VED DAGENS HIT	23
4	FAGLIG VIDEREUTVIKLING – MULIGHETER OG VIRKEMIDLER	25
4.1	FAGLIG UTVIKLINGSPOTENSIAL	25
4.2	HINDRINGER FOR VIDERE FAGLIG UTVIKLING	26
4.3	NOEN AKTUELLE VIRKEMIDLER	26
4.4	FORSLAG TIL ALTERNATIV STRATEGI FOR FAGLIG UTVIKLING	28
5	ENDRING AV DEN FAGLIGE ORGANISERINGEN – ALTERNATIV INNDELING I FAKULTETER OG GRUNNEHETER	30
5.1	ENDRING AV FAGLIG ORGANISERING – NØDVENDIG OG VIRKNINGSFULLT?	30
5.2	PRINSIPPER FOR ALTERNATIV FAGLIG ORGANISERING	31
5.3	TRE ALTERNATIVE FAKULTETSINNDELINGER	32
5.4	NY FAKULTETSINNDELING – ALTERNATIV A	33
5.5	NY FAKULTETSINNDELING – ALTERNATIV B	34
5.6	NY FAKULTETSINNDELING – ALTERNATIV C	36
5.7	ANBEFALINGER	38
6	ENDRING AV STYRING OG LEDELSE	39
6.1	OVERGANG TIL TILSATT REKTOR OG EKSTERN STYRELEDER?	39
6.2	OVERGANG TIL EKSTERNT STYREFLERTALL?	40
6.3	SAMMENSETNING AV LEDELSE OG ADMINISTRASJON PÅ INSTITUSJONSNIVÅ	40
6.4	ENDRING I LEDELSEN PÅ FAKULTETS- OG GRUNNEHETSIVÅ?	41
6.5	STYRKING AV LEDERSTØTTE OG LEDELSEUTVIKLING	42
6.6	RESSURSBRUK TIL LEDELSE OG ADMINISTRASJON	42
6.7	ORDNINGER FOR MEDBESTEMMELSE OG MEDINNFLYTELSE	42
7	FRA UTGANGSPUNKT I 2010 TIL UNIVERSITET I 2016?	44

Vedlegg Evalueringen – mandat, organisering og opplegg
Dokumenter som er gjennomgått

Forord

Dette er Agenda Kaupangs sluttrapport fra evalueringen av organisering, styring og ledelse ved Høgskolen i Telemark. Evalueringen ble påbegynt i januar og avsluttet i mai 2010.

Styret for høgskolen tok initiativet til evalueringen. Mandatet og organiseringen av evalueringen er gjengitt i Vedlegg 1.

Evalueringen er fra Agenda Kaupangs side gjennomført av et team bestående av:

- Mag.art. Otto Hauglin, prosjektleder
- Siviløkonom Odd Helgesen
- Cand.polit. Elisabeth Ramstad Heggdal

Direktør, siviløkonom Audun Korsvold, har hatt ansvar for kvalitetssikring av arbeidet.

Vi takker høgskolens ledelse og administrasjon, som har lagt forholdene godt til rette for evalueringsarbeidet, og den oppnevnte referansegruppen for svært nyttige kommentarer underveis.

Høvik, 28. mai 2010

Agenda Kaupang AS

1 Utgangspunktet – Høgskolen i Telemark i 2010

Høgskolen i Telemark (HiT) er pr. 2010 den fjerde største av de 23 statlige høgskolene i Norge med om lag 5 000 studenter fordelt på studiestedene Bø, Notodden, Rauland, Porsgrunn og Drammen.

HiT vil i tiden som kommer måtte ta stilling til flere viktige veivalg, hvor spørsmålene om å oppnå universitetsstatus og tilpasning til ny lærerutdanning står sentralt.

Evalueringsoppdraget er formulert på følgende måte:

Evaluator skal gi høgskolen klare råd med grunnlag i eksisterende utfordringer og overordnede mål og med vekt på et framoverskuende perspektiv.

Som et bakteppe for vår senere beskrivelse og vurdering av spørsmålene om endringer i styring og ledelse av høgskolen og den faglige organisering av den, vil vi innledningsvis gi en kort oversikt over:

- Verdier og overordnede mål
- Organisatorisk struktur og lokalisering
- Studietilbud og FoU-virksomhet
- Personale og studenter
- Budsjett og økonomi

1.1 Verdier og overordnede mål

1.1.1 Verdigrunnlag for Høgskolen i Telemark

HiT har nedfelt følgende verdier som retningsgivende for studenter og ansatte.

Helhet i mangfold

Et rikt og variert faglig og sosialt miljø skal være bærer av vår identitet. Vi anerkjenner og verdsetter mangfoldet og skal arbeide for helhet og felles ansvar.

Involvering

Samhandling og kommunikasjon i høgskolen skal være preget av raushet, dialog og respekt. Vi stiller krav til hverandre, og vi støtter hverandre.

Kvalitet

Kvalitet skal prege alle deler av virksomheten. Den faglige virksomheten skal være drevet fram av nysgjerrighet, dristighet og sannhetssøking.

Utvikling

Vi skal møte utfordringer og nye krav med åpenhet og utviklingsvilje. Vi skal stimulere til kreativitet og nyskapning. Vi skal skape lyst og evne til å strekke oss mot nye mål.

1.1.2 Målstrukturen

Primæroppgaven for HiT er å utføre samfunnsoppdraget, som er utdanning, forskning, formidling og god samhandling med omgivelsene. Høgskolen skal forholde seg til målstrukturen for universiteter og høgskoler slik den er vedtatt av Kunnskapsdepartementet (KD).

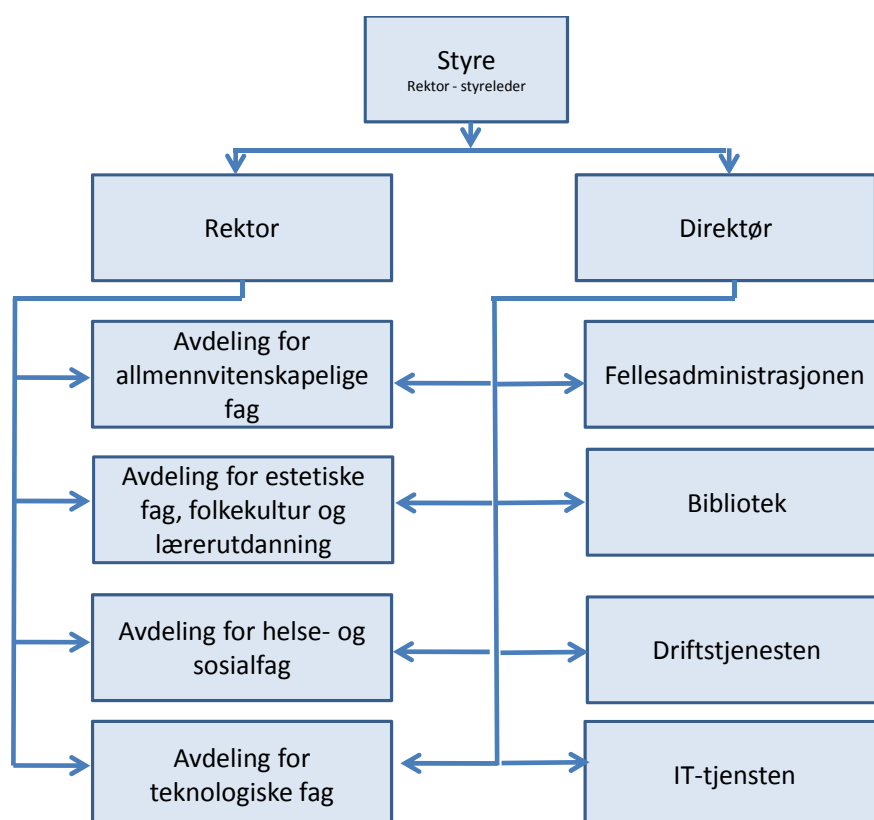
Målstrukturen bestående av sektormål og virksomhetsmål er gjengitt nedenfor. Det blir understreket at sektormålene bør være langsiktige og forutsigbare, men målstrukturen bør også kunne inneholde mål som er knyttet til aktuelle politiske prioriteringer og mål som fanger opp utfordringer som institusjonen står overfor i sin virksomhet. Vi gjengir kun sektormål og virksomhetsmålene som gjelder de statlige høgskolene.

MÅLSTRUKTUR 2010	
<i>Sektormål 1</i>	<i>Universiteter og høyskoler skal tilby utdanning av høy internasjonal kvalitet basert på det fremste innenfor forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og erfaringskunnskap</i>
Virksomhetsmål 1.1	Universiteter og høyskoler skal utdanne kandidater med høy kompetanse med relevans for samfunnets behov
Virksomhetsmål 1.2	Universiteter og høyskoler skal tilby et godt læringsmiljø med undervisnings- og vurderingsformer som sikrer faglig innhold, læringsutbytte og god gjennomstrømming
Virksomhetsmål 1.3	Universiteter og høyskoler skal ha utstrakt bruk av internasjonalt utdannings samarbeid av høy kvalitet som bidrar til økt utdanningskvalitet
<i>Sektormål 2</i>	<i>Universiteter og høyskoler skal oppnå resultat av høy internasjonal kvalitet i forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid</i>
Virksomhetsmål 2.1	Universiteter og høyskoler skal gjennom nasjonalt og internasjonalt samarbeid tilby forskerutdanning av høy kvalitet. Forskerutdanningen skal være innrettet og dimensjonert for å ivareta behovene i sektoren og samfunnet forøvrig
Virksomhetsmål 2.4	De statlige høyskolene har et særskilt ansvar for profesjonsrettet forskning, utviklingsarbeid, kompetanseutvikling og nyskapende virksomhet i regionene. Samtidig skal de statlige høyskolene innrette sin forskning slik at de oppnår resultater av høy internasjonal kvalitet innen fagområder de tildeler doktorgrad, og samarbeide nasjonalt og internasjonalt om forskning og utviklingsarbeid
<i>Sektormål 3</i>	<i>Universiteter og høyskoler skal medvirke til å spre og formidle resultater fra forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid og bidra til innovasjon og nyskaping basert på disse resultatene. Universiteter og høyskoler skal også legge til rette for at tilsatte og studenter deltar i samfunnsdebatten</i>
Virksomhetsmål 3.1	Universiteter og høyskoler skal gjennom formidling og deltagelse i offentlig debatt tilføre samfunnet resultater fra forskning og utviklingsarbeid
Virksomhetsmål 3.2	Universiteter og høyskoler skal medvirke til samfunns- og næringsutvikling gjennom utdanning, innovasjon og verdiskaping
<i>Sektormål 4</i>	<i>Universiteter og høyskoler skal organisere og drive sin virksomhet på en slik måte at samfunnsoppdraget blir best mulig ivaretatt innenfor rammen av disponible ressurser</i>

MÅLSTRUKTUR 2010	
Virksomhetsmål 4.1	Universiteter og høyskoler skal sikre en god og effektiv forvaltning av ressursene
Virksomhetsmål 4.2	Universiteter og høyskoler skal gjennom sin personalpolitikk medvirke til et høyt kompetansenivå, et godt arbeidsmiljø og et mindre kjønnsdelt arbeidsliv
Virksomhetsmål 4.3	Universiteter og høyskoler skal ivareta høy kvalitet i økonomiforvaltningen. God intern kontroll og effektiv ressursforvaltning skal tas hensyn til i institusjonens strategiske prioriteringer
Virksomhetsmål 4.4	Universiteter og høyskoler skal bidra til at nasjonale kunnskapsressurser forvaltes helhetlig og til at oppgaver og ansvar fordeles og løses gjennom samarbeid

1.2 Organisatorisk struktur og lokalisering

Organisering av HiT kan framstilles slik som vist i Figur 1-1 nedenfor.



Figur 1-1: Organisasjonskart - Høgskolen i Telemark

Under avdelingene sorterer det til sammen 12 institutter som vist i tabellen under. Tabellen viser også hvilke studiesteder som hører under de enkelte avdelinger.

Tabell 1-1: Dagens avdelings- og instituttinndeling og studiesteder

Dagens avdelings- og instituttinndeling og studiesteder			
Avdeling for allmennvitenskapelige fag (AF)	Avdeling for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning (EFL)	Avdeling for helse- og sosialfag (HS)	Avdeling for teknologiske fag (TF)
<i>Institutter</i>	<i>Institutter</i>	<i>Institutter</i>	<i>Institutter</i>
Kultur og humanistiske fag	Folkekultur	Helsefag	Elektro, IT og kybernetikk
Idretts- og friluftsfag	Lærerutdanningsfag	Sosialfag	Prosess-, energi- og miljøteknologi
Natur, helse- og miljøvern fag	Forming og formgivning		
Økonomi og informatikk	Pedagogikk		
<i>Studiesteder</i>	<i>Studiesteder</i>	<i>Studiesteder</i>	<i>Studiesteder</i>
Bø	Notodden	Porsgrunn	Porsgrunn
Porsgrunn	Porsgrunn		
	Rauland		
	Drammen		

Fellesadministrasjonen er lokalisert i Porsgrunn.

1.3 Studietilbud og FoU-virksomhet

1.3.1 Studietilbud

Høgskolen i Telemark har et svært omfattende studietilbud. For studietåret 2010/ 2011 tilbys følgende studier:

Doktorgradsstudium

- *Doktorgradsstudium i prosess-, energi- og automatiseringsteknikk - 1 studium*

Mastergradsstudier (totalt 11 studier inkl. nett og informatikk, 120 studiepoeng)

- *Kultur- og humanistiske fag - 1 studium*
Mastergradsstudium i kulturstudier
- *Natur- og miljø - 2 studier*
Mastergradsstudium i natur-, helse- og miljøvern
Mastergradsstudium i natur-, helse- og miljøvern, tilrettelagt for lærere
- *Kunst, design og tradisjonskunst - 3 studier*
Mastergradsstudium i formgivning, kunst og håndverk,
Mastergradsstudium i formgivning, kunst og håndverk, nett
Mastergradsstudium i tradisjonskunst

- *Ingeniør og teknologi – 3 studier*
Master of Science, Process Technology
Master of Science, Systems and Control Engineering
Master of Science, Energy and Environmental Technology
- *Helse- og sosialfag – 1 studium*
Mastergradsstudium i flerkulturelt forebyggende arbeid
- *Idrett, kroppsøving og friluftsliv – 1 studium*
Mastergradsstudium i kroppsøvings-, idretts- og friluftslivsfag
- *Informatikk – 1 studium*
Mastergradsstudium i informasjonssystemer/IKT- fri programvare – i samarbeid med Universitetet i Agder

4-årige lærer- og faglærerutdanninger (totalt 6 studier, 240 studiepoeng)

- *Grunnskolelærerutdanning 1.-7.-trinn – 4 studier*
- *Grunnskolelærerutdanning 5.-10.-trinn – 1 studium*
- *Faglærerutdanning i praktiske og estetiske fag – 1 studium*

Bachelorgradsstudier (totalt 43 studier, 180 studiepoeng)

- *Førskolelærer- og faglærerutdanninger – 8 studier*
- *Informatikk, økonomi og administrasjon – 8 studier*
- *Kultur- og humanistiske fag – 3 studier*
- *Natur og miljø – 3 studier*
- *Kunst, design og tradisjonskunst – 3 studier*
- *Ingeniør og teknologi – 10 studier (inkl. y-vei)*
- *Idrett, kroppsøving og friluftsliv – 3 studier*
- *Helse- og sosialfag – 5 studier*

Praktisk-pedagogisk utdanning (totalt 2 studier, 60 studiepoeng)

- *Praktisk-pedagogisk utdanning, heltid – 1 studium*
- *Praktisk-pedagogisk utdanning, deltid – 1 studium*

Kandidatstudium (totalt 2 studier, 120 studiepoeng)

- *Kultur- og humanistiske fag – 1 studium*
- *Økonomi- og administrasjon – 1 studium*

Årsstudier (grunnstudium, 60 studiepoeng)

- *Informatikk, økonomi og administrasjon – 4 studier*
- *Kultur- og humanistiske fag – 7 studier*
- *Kunst, design og tradisjonskunst – 7 studier*
- *Natur og miljø – 4 studier*
- *Idrett, kroppsøving og friluftsliv – 4 studier*

Påbyggingsstudier og videreutdanninger (60 studiepoeng)

- *Informatikk, økonomi og administrasjon – 5 studier*
- *Kultur- og humanistiske fag – 3 studier*
- *Kunst, design og tradisjonskunst – 11 studier*
- *Idrett, kroppsøving og friluftsliv – 7 studier*
- *Helse- og sosialfag – 6 studier*

Semesterstudier og andre kortere studietilbud innenfor en rekke fagområder (30 studiepoeng)

HiT har i tillegg en rekke studietilbud innenfor ulike fagområder med et omfang på 30 studiepoeng.

1.3.2 FoU-virksomhet

Høgskolen i Telemark fikk i 2009 rett til å tildele doktorgrad innen prosess-, energi- og automatiseringsteknikk.

Våren 2010 har HiT inne søknader om godkjenning av ytterligere to doktorgradsprogram, innen:

- Kulturstudier
- Økologi

I tillegg pågår det et arbeid på høgskolen for å utarbeide et fjerde doktorgradsprogram i helsefremmende arbeid.

HiT har opprettet et eget FoU-utvalg. Utvalget er et rådgivende utvalg for styret og høgskolens ledelse vedrørende strategiske FoU-spørsmål eller saker som gjelder høgskolens FoU-strategi.

Utvalget skal spesielt arbeide for å fremme og koordinere høgskolens FoU-virksomhet og for at kvaliteten og omfanget av høgskolens FoU-virksomhet skal øke.

FoU-utvalget har syv medlemmer. Rektor leder utvalget, som forøvrig har fem medlemmer som er aktive forskere og ett medlem som er doktorgradsstipendiat. FoU-lederen er utvalgets sekretær.

1.4 Personale og studenter

1.4.1 Personale

HiT hadde i 2009 et samlet personale på om lag 525 årsverk fordelt på fagavdelinger og administrative enheter.

Tabell 1-2: Personale ved HiT fordelt etter avdeling eller enhet. Kilde: DBH

Avdeling eller enhet	Årsverk
Avdeling for allmennvitenskapelige fag	116,2
Avdeling for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning	143,9
Avdeling for helse- og sosialfag	75,2
Avdeling for teknologiske fag	78,9
Bibliotek	17,6
Driftsenheten	35,4
Fellesadministrasjonen	40,1
IT-tjenesten	19,2
<i>SUM</i>	<i>526,5</i>

1.5 Studenter

Høgskolen i Telemark hadde pr. 1.10.2009 om lag 5 600 studenter (personer) fordelt på avdelinger, studiesteder og nivå. Nivåer under BA-nivå er plassert under BA-tallene. Forkurs på Avdeling for teknologiske er inkludert. Dette utgjør omlag 90 studenter (personer). Utland er i samarbeid med Gateway College. Dette utgjør omlag 410 studenter (personer).

Tabell 1–3: Studenter ved Høgskolen i Telemark pr. 1.10.2009. Kilde: Felles studentsystem (FS)

	AF	EFL	HS	TF	Totalt
<i>Bø</i>	1525				1525
- MA	172				172
- BA	1353				1353
<i>Drammen</i>		190			190
- BA		190			190
<i>Notodden</i>		1157			1157
- MA		38			38
- BA		1119			1119
<i>Porsgrunn</i>	85	426	927	770	2208
- MA			41	129	170
- BA	85	426	886	632	2029
- Ph.D.				9	9
<i>Rauland</i>		106			106
- MA		23			23
- BA		83			83
<i>Utland</i>	411				411
- BA	411				411
<i>Totalt</i>	2021	1879	927	770	5597

HiT har flere studieplasser i forhold til folketallet enn høgskolene i Buskerud, Vestfold og Agder-fylkene.

Siden de fleste primærsøkerne kommer fra Telemark, har høgskolen en stor utfordring i å rekruttere søkere fra eget fylke.

1.6 Budsjett for 2010

Høgskolen har for budsjettåret 2010 fått tildelt til sammen kr 490 786 000 over kap. 260, post 50.

I tillegg er det stilt kr 2 707 500 til disposisjon for videreføring av 25 studieplasser i førskolelærerutdanningen (halvannet års virkning) og videreføring av 20 deltids studieplasser, PUB-studier (helårsvirkning).

I tillegg kommer andre driftsinntekter med kr 25 188 000 og ekstern finansiert virksomhet med kr 14 423 000.

Bevilgningen som er stilt til disposisjon over kap. 260, post 50, er fordelt på avdelinger, fellestjenester, fellestiltak, øremerkede tiltak, utviklingstiltak og reservepost slik som vist i tabell 2-4 nedenfor.

Tabell 1-4: Fordeling av tildelt bevilgning over kap. 260, post 50 for budsjettåret 2010

Driftsenheter mv.	Rammer – kroner
<i>Avdelinger</i>	
AF	81 193 000
EFL	97 504 000
HS	50 040 000
TF	52 047 000
<i>Fellestjenester</i>	
Fellesadministrasjonen	23 587 000
Bibliotek	13 181 000
Driftstjenesten	120 557 000
IT-tjenesten	15 946 000
<i>Andre avsetninger</i>	
Fellestiltak	17 660 000
Øremerkede tiltak	6 100 000
Utviklingstiltak	11 851 000
Reservepost	1 120 000
<i>SUM</i>	<i>490 786 000</i>

1.7 Budsjettfordelingsmodell

HiT har utarbeidet en modell for fordeling av de statlige bevilgningene med definerte mål.

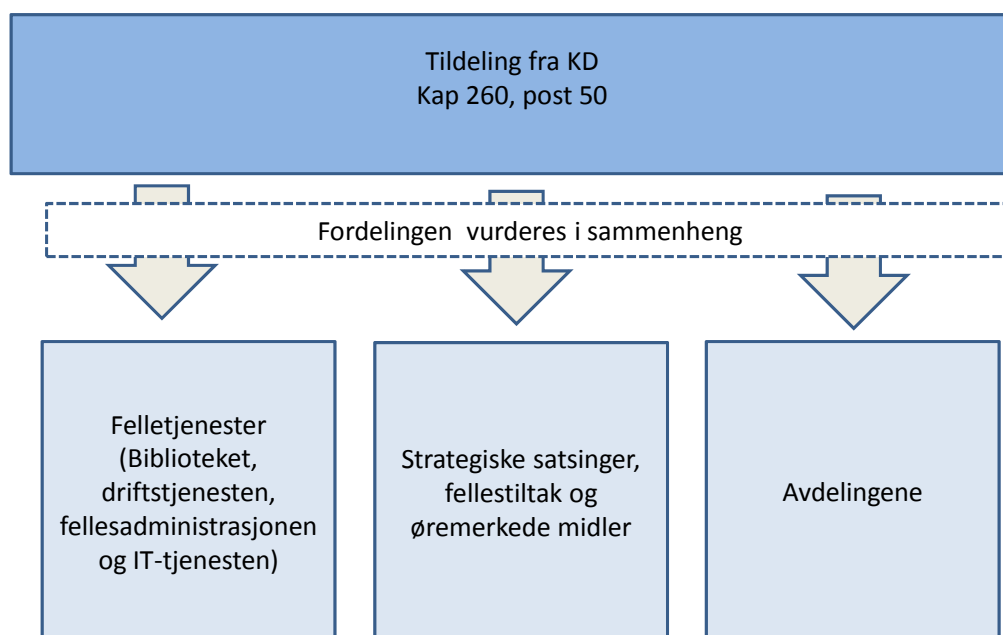
Budsjettfordelingsmodellen skal:

- I størst mulig grad tilpasses det nye finansieringssystemet som departementet legger til grunn for sin tildeling av ressurser til høyskolene
- Bygge på enkle grunnprinsipper som klargjør hvilke tilpasninger som gir økt tilgang på ressurser
- Bidra til en mest mulig formåls effektiv fordeling av ressurser
- Premiere kvalitet og studentgjennomstrømming og resultater
- Sikre universitetssatsingen
- Stimulere til raskere omstilling av kapasitet og studietilbud for å sikre tilpasning til markedet. Dette må vurderes i sammenheng med behovet for gradvis omfordeling mellom driftsenhetene, slik at det blir tid til tilpasning og effektivisering av driften i tråd med nye forutsetninger
- Stimulere driftsenhetene til å skaffe eksterne inntekter
- Danne grunnlag for analyse av ressursbruk og effektivitetsutvikling over tid

1.7.1 Oppbygging av fordelingsmodellen

Budsjettmidlene stilt til rådighet for HiT via de årlige tildelingsbrevene fra KD blir splittet i tre hovedkomponenter slik som vist i figur 1-2 nedenfor.

Budsjettfordelingsmodell



Figur 1-2: Budsjettfordelingsmodell

Det blir understreket at man ved fordeling av de årlige budsjettene skal se de tre hovedkomponentene i sammenheng slik at fordelingen til avdelingene ikke blir en form for restdel etter realbudsjettering av fellestjenestene og de strategiske satsingene.

HiT har for budsjettåret 2010 vedtatt følgende prosentvise fordeling av årets tildeling til de tre hovedkomponentene:

Tabell 1-5: Fordeling av HiTs budsjett i 2010

Hovedkomponent	Prosent
Fellestjenester	35,3
Strategiske satsinger	14,6
Avdelingene	50,1
<i>SUM</i>	<i>100,0</i>

Det bør her bemerkes at en stor del av de strategiske satsingene kanaliseres til avdelingene. Oversikten i tabellen ovenfor gir derfor ikke et helt riktig bilde av hvor stor andel av den samlede bevilgningen som tilfaller avdelingene.

Tildelingen til avdelingene er fordelt prosentvis til avdelingene på følgende måte:

Tabell 1-6: Den interne fordeling av avdelingenes samlede budsjett. Budsjettåret 2010.

Avdeling	Prosent
Avdeling for allmennvitenskapelige fag	31,2
Avdeling for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning	37,0
Avdeling for helse- og sosialfag	17,3
Avdeling for teknologiske fag	14,4
<i>SUM</i>	<i>100,0</i>

1.7.2 Fordeling av ressurser til fellestjenestene og mellom de ulike fellestjenestene

Fordelingen til fellestjenestene og mellom de ulike fellestjenestene skal skje ut fra følgende prinsipper:

1. Realbudsjettering av bundne kostnader i fellestjenestene
2. Realbudsjettering av lønnsbehov i fellestjenestene
3. Utvikling i andel av budsjettet til fellestjenestene ut fra en samlet vurdering av;
 - Behov for de ulike fellestjenestene
 - Teknologiske muligheter til effektivisering av fellestjenester
 - Nødvendige midler til fordeling til avdelingene

1.7.3 Fordeling av ressurser til strategiske satsingstiltak, fellestiltak og øremerkede midler, herunder investeringer

Denne fordelingen skal skje ut fra følgende kriterier:

1. Realbudsjettering av strategiske satsingstiltak, fellestiltak og øremerkede midler
2. Realbudsjettering av midler til større utstyrskjøp og vedlikehold som et fellestiltak, med egen søknadsrunde i forkant av budsjettarbeidet

1.7.4 Fordeling til og mellom avdelingene

Fordeling av ressurser til og mellom avdelingene skal, i tillegg til de overordende målene beskrevet innledningsvis, skje på en måte som bidrar til:

- Økning av studiekvaliteten
- Oppfylling av studiepoeng- og kandidatproduksjon
- Økning av faglig kvalitet og mer FoU
- Reduksjon av kostnadene
- Inntjening

Modellen for tildeling til avdelingene skal inneholde følgende parametre:

1. En undervisningskomponent på 30–35 prosentpoeng av fordelingen til avdelingene basert på:
 - Studiepoengproduksjon i henhold til KDs kategorisering, vekting og innplassering
 - Ut- og innreisende studenter med lokalt fastsatt pris
 - Personalutveksling. Ut-/innreisende mer enn 1 uke.
 - Tallet på uteksaminerte kandidater – med sentralt fastsatt pris
2. En forskningskomponent på 5–10 prosentpoeng av fordelingen til avdelingene basert på:
 - Eksternt finansiert virksomhet – vekt: 0,4
 - FoU-resultat – vekt: 0,6
3. En basiskomponent på 55–65 prosentpoeng av fordelingen til avdelingene beregnet som et prosentvis gjennomsnitt av opprinnelig total tildeling de tre foregående år, korrigert for avdelingenes prosentvise andel av tildelingen fra KDs studieplassendringer

1.7.5 Avsetning av midler til framtidige innkjøp

Det kan avsettes midler til framtidige innkjøp eller disponeringer på:

- Institusjonsnivå
- Driftsenhetsnivå

1.7.6 Rammetildelinger

Rammetildelinger er hovedprinsippet for fordeling av midler til avdelingene. Modellen som skal brukes til å beregne de årlige rammetildelingene til avdelingene, skal således ikke legge føringer for avdelingenes disponeringer av disse midlene.

1.8 Internprising av tjenester

I de tilfeller der en avdeling benytter seg av undervisningskrefter fra en annen avdeling, blir det foretatt en avregning for disse tjenestene basert på konkrete avtaler i hvert enkelt tilfelle. HiT har ikke en generell internprisingsmodell eller generelle interntimepriser for dette.

Normalt sett avtales dekning av de faktiske direkte kostnadene, dvs. at det brukes en konkret timepris basert på det lønnstrinn vedkommende som leies ut faktisk har (inkludert sosiale utgifter). Medgått tid inkluderer normalt forberedelse, reisetid og gjennomføring.

I tillegg til timelønn avtales det normalt dekning av andre direkte kostnader (reisekostnader mv.).

Det avtales normalt ikke påslag for overheadkostnader mellom avdelingene, men det er heller ikke forbud mot å gjøre dette.

2 Utviklingstiltak

2.1 Strategisk plan

Gjeldende strategiske plan for HiT ble vedtatt av styret i februar 2005, og er senere rullert av styret tre ganger. Planen gjelder for perioden 2005–2009. Det er ventet at ny strategisk plan for perioden 2010–2014 skal behandles og vedtas av styret i oktober 2010.

I dokumentet gis det innledningsvis en beskrivelse av virksomhetsidé, utfordringer, langsiktige hovedmål, vekst og utvikling, og fagprofil. Ambisjonen om å få universitetsstatus innen 2013, enten alene eller sammen med andre, er forankret her og står fortsatt ved lag på tidspunktet som denne evalueringsrapporten er utarbeidet, men året for mulig realisering er endret til 2016.

Planen inneholder forøvrig overordnede målsettinger, mål og strategier for høgskolens:

- Utdannings- og læringsmiljø
- Forskning, og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid
- Formidling, kommunikasjon og samfunnskontakt
- Personal- og organisasjonsutvikling
- Infrastruktur og støttetjenester

Avklaring av viktige spørsmål for den videre utvikling av HiT er søkt løst gjennom egne prosesser eller utredningsarbeider.

To sentrale forhold av stor betydning for den framtidige innretning av høgskolens virksomhet er ennå ikke avklart, nemlig:

- Universitetsstatus
- Gjennomgang av studieporteføljen

2.2 Universitetsstatus

Endelig avklaring i spørsmålet om universitetsstatus vil kunne ha implikasjoner for den framtidige organisering og styring av HiT. Enkelte vil derfor hevde at det er for tidlig å sette i gang prosesser som medfører endringer i styring, organisering og ledelsesformer dersom man om noen år skal tilpasse seg endringer som følge av at man får universitetsstatus enten alene eller sammen med andre.

Det opprinnelige målet om å oppnå universitetsstatus eller fusjon med andre institusjoner synes imidlertid under alle omstendigheter å bli skjøvet ut til 2016. Alle omorganiseringsprosesser medfører transaksjonskostnader som må sees i forhold til de gevinster som oppnås gjennom en slik omstillingsprosess.

Vi har imidlertid tatt som utgangspunkt at HiT vil være tjent med å gjennomføre en del nødvendige omstillinger for å kunne stå sterkere som høgskole i de nærmeste årene, uavhengig av om man på et senere tidspunkt skulle oppnå status som universitet, enten alene eller sammen med andre.

2.3 Gjennomgang av studieporteføljen

Gjennomgang av studieporteføljen ble initiert fordi det ble hevdet at HiTs samlede fagprofil var utydelig og at HiT tilbyr mange studieprogram med svak inntjening.

Videre ser det ut til at porteføljen samlet er svært bred, noe som illustreres ved at det i perioden 2002–2007 ble lagt ned seks studieprogram, mens det i samme periode er opprettet 65 nye.¹

Gjennomgangen må også sees i sammenheng med hovedambisjonen om å bli universitet og KDs vurdering av at oppnådde resultater ikke er i samsvar med universitetsambisjonen.

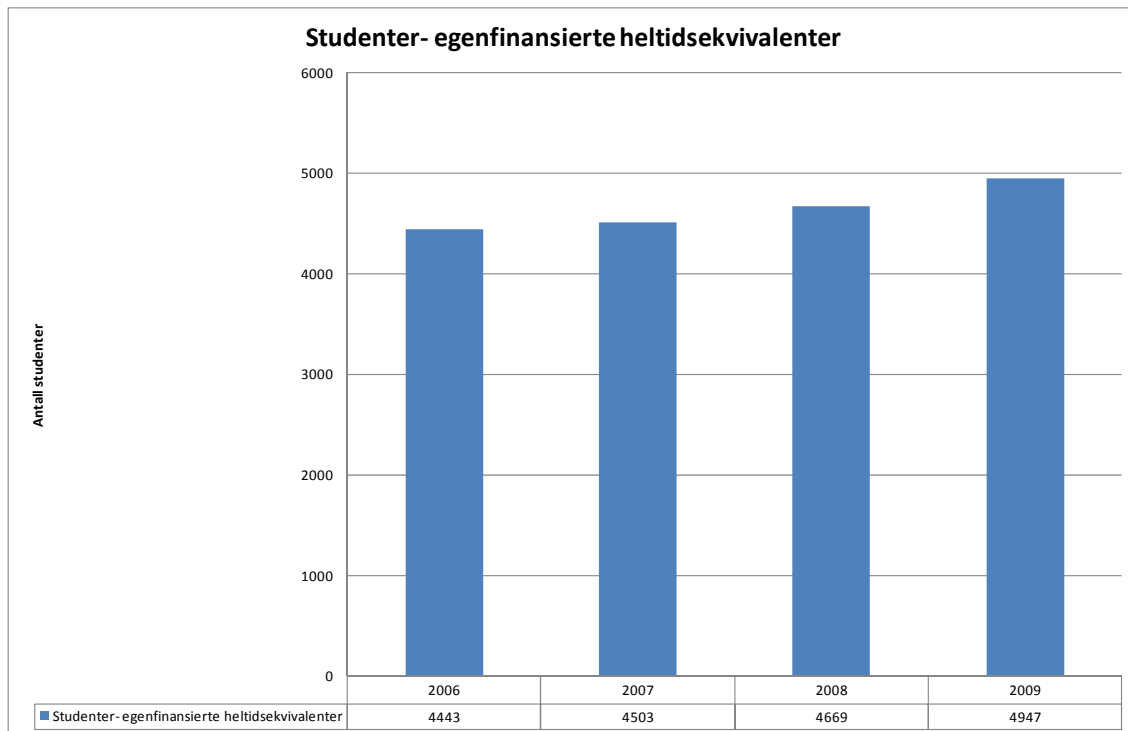
Arbeidet med gjennomgang av studieporteføljen har vist seg mer krevende enn antatt, bl.a. fordi det har vært etterlyst bedre involvering og forankring av arbeidet og fordi det innledningsvis var usikkerhet om hva slags lærerutdanning HiT skulle tildeles. Dette innebærer at spørsmålene om framtidig studieportefølje ennå ikke er avklart.

¹ Kilde: Econ Pöyry: Finansieringssystem for universiteter og høyskoler

3 Utfordringene framover

3.1 Studentrekruttering og gjennomstrømming

Tallet på studenter ved HiT økte med 504 fra 2006 til 2009 slik som vist i figur 3-1 nedenfor.



Figur 3-1: Utvikling i antall studenter 2006-2009. Kilde: HiT

HiT hadde i 2009 til sammen 2 301 primærseekere. Dette tilsvarte 1,44 primærseekere pr. studieplass, noe som lå en del under snittet på 1,95 for de statlige høgskolene.

I 2010 har HiT 2 408 primærseekere gjennom Samordna opptak, noe som utgjør 1,42 seekere pr. studieplass. Gjennomsnittet for de statlige høgskolene ligger i 2010 på 1,85 seekere pr studieplass.

Utviklingen viser at HiT de tre siste årene har tapt markedsandeler til institusjoner som ligger geografisk nært, altså til Høgskolen i Vestfold, Høgskolen i Buskerud og Universitetet i Agder.

Studiepoengproduksjonen pr. student har i perioden 2006-2009 økt fra 44,9 til 47,1. Resultatmålet for 2009 var 44,4 studiepoeng pr. student. Gjennomsnittet for de statlige høgskolene lå på 39,7 studiepoeng pr. student.

Det er noen ulikheter med hensyn til gjennomstrømming av studenter ved de ulike utdanningene ved HiT, og det er satt inn tiltak for å øke gjennomstrømmingen ved flere av utdanningene.

Tallet på uteksaminerte mastergrads- og bachelorkandidater lå noe under resultatmålet for 2009.

3.2 Personalsammensetning og kompetanse

3.2.1 Vitenskapelige stillinger etter stillingskategori og avdeling

Tabell 3-1 viser fordelingen av vitenskapelige stillinger etter stillingskategori og avdeling. Oversikten inkluderer ikke dekaner og instituttledere da vi ikke kjenner hvilke stillingskategorier de tilhører.

Tabell 3-1: Vitenskapelige stillinger fordelt etter stillingskategori. Årsverk. Kilde: DBH

Avdeling	Toppstilling	Førstestilling	Høgskolelektorer	Høgskolelærere	Sum
Avdeling for allmennvitenskapelige fag	16,4	32,6	32,5	2,8	84,3
Avdeling for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning	3,6	21,3	77,2	6,3	108,4
Avdeling for helse- og sosialfag	1,9	11,0	31,8	12,5	57,2
Avdeling for teknologiske fag	8,6	11,8	17,0	0,0	37,4
<i>Totalt</i>	<i>30,5</i>	<i>76,7</i>	<i>158,5</i>	<i>21,6</i>	<i>287,3</i>

I tabell 3-2 vises den prosentvise fordelingen av vitenskapelige stillinger etter stillingskategori pr. avdeling.

Tabell 3-2: Vitenskapelige stillinger fordelt etter stillingskategori og avdeling. Prosentvis fordeling. Kilde: DBH

Avdeling	Toppstillinger	Førstestillinger	Høgskolelektorer	Høgskolelærere	Sum
Avdeling for allmennvitenskapelige fag	19,5	38,7	38,6	3,3	100,0
Avdeling for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning	3,3	19,6	71,2	5,8	100,0
Avdeling for helse- og sosialfag	3,3	19,2	55,6	21,9	100,0
Avdeling for teknologiske fag	23,0	31,6	45,5	0,0	100,0
<i>Totalt</i>	<i>10,6</i>	<i>26,7</i>	<i>55,2</i>	<i>7,5</i>	<i>100,0</i>

Tabellene 3-1 og 3-2 viser at fordelingen av topp- og førstestillinger er svært ulik mellom avdelingene der avdelingene for teknologiske fag og allmennvitenskapelige fag har en mye større andel enn de andre. I disse er hovedvekten av stillinger på høgskolelektornivå.

3.2.2 Andel ansatte i vitenskapelige stillinger over 50 år

Om lag 58 % av de vitenskapelige stillingene ved HiT innehas av tilsatte som er over 50 år.

Tabell 3-3: Andel av ansatte i vitenskapelige stillinger i de ulike stillingskategorier over 50 år, fordelt på avdelinger. Prosent

Avdeling	Toppstillinger	Førstestillinger	Høgskolelektorer	Høgskolelærere	Sum
Avdeling for allmennvitenskapelige fag	82,3	62,0	8,0	100,0	46,4
Avdeling for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning	100,0	84,0	55,7	65,1	63,3
Avdeling for helse- og sosialfag	100,0	72,7	69,5	50,4	67,0
Avdeling for teknologiske fag	100,0	16,9	64,7	0,0	57,8
<i>Totalt</i>	<i>90,5</i>	<i>62,7</i>	<i>49,7</i>	<i>61,1</i>	<i>58,3</i>

Tabellen viser at avdeling for allmennvitenskapelig fag har den yngste staben av vitenskapelige stillinger. For avdeling for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning og for avdeling for helse- og sosialfag er andelen over 50 år generelt høy i alle stillingskategorier, noe som også innebærer en betydelig generell nyrekrutteringsutfordring i løpet av få år.

3.3 FoU – virksomheten

HiT skriver i Rapport og planer (2009–2010) at høgskolen er lite fornøyd med måloppnåelsen for virksomhetsmål 2.1, som har følgende ordlyd:

Høgskolen i Telemark skal medvirke til profesjonsretta forskning, utviklingsarbeid, kompetanseutvikling og nyskapende virksomhet i regionen.

Tallet på publikasjonspoeng pr. undervisnings-, forsknings- og formidlingsstilling ligger godt under målkravet om 0,25 poeng. Det ble imidlertid registrert en viss økning fra 2008.

Tallet på publikasjonspoeng totalt ble 55,8 mens resultatmålet var 75 publikasjonspoeng.

3.4 GLU – ny lærerutdanning

Fra høsten 2010 går allmennlærerutdanningen over til grunnskolelærerutdanninger i to løp hvor studentene må velge mellom 1.-7. trinn og 5.-10. trinn.

Lærerutdanningen rettet mot 1.-7. trinn har fokus på grunnleggende fagkompetanse, samtidig som man skal kunne utvikle evnen til å se den enkelte elev og velge riktige virkemidler tidlig. Matematikk og norsk er obligatoriske undervisningsfag. I tillegg skal studenten vanligvis velge to andre undervisningsfag.

Utdanningen rettet mot 5.-10. trinn legger vekt på større faglig fordypning. Her må studentene velge mellom fagene norsk, matematikk og engelsk. I tillegg skal man velge to eller tre andre undervisningsfag når man har startet på studiet.

En viktig del av reformen er innføring av et nytt og utvidet pedagogikkfag. Betydningen av at elevene lærer grunnleggende ferdigheter, skal vektlegges. Pedagogikkfaget skal også sette de kommende lærerne i stand til å møte elevens sosiale problemer og andre forhold som hemmer læring. Det nye faget pedagogikk og elevkunnskap er obligatorisk for begge utdanningene og går over tre år. Studiene skal ha praksis gjennom alle fire studieår.

HiT vil fra høsten 2010 av tilby lærerutdanning innenfor begge løpene skissert ovenfor. HiT står overfor en rekke utfordringer for å oppfylle de kravene som ligger i den nye lærerutdanningen på en måte som gjør skolen i stand til å tiltrekke seg studenter i konkurranse med andre høyskoler.

3.5 Svake og sterke sider ved dagens HiT

I intervjuene som ble gjennomført, ble informantene bedt om å gi en vurdering av hva som er de best og de dårligst fungerende sidene ved organisasjonen.

Nedenfor gjengis de viktigste funnene med relevans for videreutvikling av ledelse, organisering og styring av HiT.

3.5.1 De best fungerende sidene ved HiT

Hovedoppfatningen er at HiT er en veldrevet høyskole. Den er godt administrert og har gode fellestjenester. Organisasjonskulturen preges av etterrettelighet og ryddighet. Undervisningen blir av de ansatte beskrevet som god.

Både arbeidsmiljø og studentmiljø beskrives som godt. Man snakker godt sammen og det er lite støy i organisasjonen. Det settes stor pris på samarbeid og samvær med gode kollegaer, som strekker seg langt for studentene. Studiestedene beskrives som et godt utgangspunkt for organisering av studentenes liv og studier.

Høgskolen har gode og veladministrerte lokaler.

3.5.2 Utfordringer for HiT

Det blir fra flere hold pekt på at høgskolen bør styrke de strategiske ledelsesfunksjonene. Det ble påpekt at den sentrale ledergruppen er for stor og dominert av informasjon, kontroll og rapportering. Oppfatningen er at slike saker går på bekostning av en tilstrekkelig god håndtering av strategisk viktige saker for HiT, slik som vurdering av studieporteføljen og universitetsatsingen.

Enkelte ga også uttrykk for at avdelingene har fått en for autonom stilling på bekostning av institusjonens samlede styringsevne. Det ble hevdet at nåværende delegasjonsreglement fratru institusjonsledelsen mye kraft i styring av høgskolen. Dette gjelder bl.a. i styring av skolens ressurser. I dagens system er det f.eks. ikke mulig å trekke inn ubrukte ressurser fra en avdeling ved behov for å styrke en annen avdeling.

For stor grad av delegering blir omtalt som hemsko for gjennomføring av viktige utviklingsoppgaver ved høgskolen. Delegasjonsreglementet blir foreslått gjennomgått med tanke på at ledelsen skal få bedre styring med de store og viktige avgjørelsene i høgskolen.

Vi har i kap. 3.2 vist at en forholdsvis stor andel av det vitenskapelige personalet ved høgskolen har passert 50 år. Det framkom i intervjuene bekymring over alderssammensetningen for det vitenskapelige personalet, særlig ved ELF.

Noen av de intervjuede så det som en utfordring at HiT hele tiden må basere seg på "import" av studenter fra andre regioner i langt større grad enn det andre høyskoler må. Det ble særlig uttrykt bekymring for studentrekrutteringen til studiested Notodden.

HiT synes fortsatt å lide under at kulturforskjeller og store geografiske avstander medfører at den framstår som en noe fragmentert høyskole med lite fellestenkning om hvordan høgskolen skal møte framtiden.

Våre eksterne informanter pekte på at samarbeidet med lokalt næringsliv og offentlig sektor kan bli bedre. De oppfordret høghskolen til å være mer opptatt av fornyelse og til å lytte til signaler fra omverdenen.

Endelig kom det generelt til uttrykk holdninger hvor det ble stilt spørsmål ved riktigheten av universitetssatsingen. Mange ga uttrykk for at denne sentrale satsingen var forholdsvis svakt forankret innad.

4 Faglig videreutvikling – muligheter og virkemidler

4.1 Faglig utviklingspotensial

4.1.1 Betydelig utviklingsinteresse – manglende kanalisering

Et sentralt funn i intervjuene med ledere og ansatte både på institusjons-, avdelings- og grunnenhetsnivå, er at det er stor interesse for å generere faglige endringer og utvikling. Mange ga imidlertid uttrykk for at prosessene som var ment å skulle kanalisere disse endringsinteressene, i liten grad fanget opp og utløste initiativ.

Det ble av mange særlig pekt på at verken:

- arbeidet med ny strategisk plan,
- studieportefølgjennomgangen eller
- universitetssettingen

var lagt til rette for slik kanalisering.

Dette er et tankevekkende funn og indikerer at det både foreligger et utløst potensial av faglig endringsvilje og at det må tenkes nytt om organisering av det faglige utviklingsarbeidet. Dette drøftes nærmere i kap. 4.4 nedenfor.

4.1.2 Mulige faglige utviklingsområder

Gjennom intervjuene framkom en lang rekke forslag til mulige samarbeids- og utviklingsområder, til dels på tvers av dagens organisatoriske grenser.

Følgende mulige faglige samarbeids- og utviklingsområder ble beskrevet av flere, til dels mange:

- Samarbeid og/eller sammenslåing mellom idrett og friluftsliv (Bø) og kroppsøving (Notodden)
- Tettere samarbeid om språkfagene i forbindelse med utvikling av ny allmennlærerutdanning, GLU (Bø og Notodden)
- Utvikling av fellesområder mellom lærerutdanningene (Notodden og Porsgrunn) og barnevernpedagog- og vernepleierutdanningene (Porsgrunn)
- Samarbeid mellom informatikk (Bø) og teknologi (Porsgrunn)
- Samarbeid mellom økonomi (Bø) og teknologi (Porsgrunn)
- Utvikling av felles tilbud mellom idrett og friluftsliv (Bø) og helsefag (Porsgrunn)
- Samarbeid og/eller felles faglig utvikling mellom kulturfagene (Bø, Notodden og Rauland)
- Samarbeid mellom miljøfagene (Bø) og teknologi (Porsgrunn)

Kjennetegnet ved de fleste av de mulige faglige utviklingsområdene er at de forutsetter samarbeid på tvers av nåværende organisatoriske grenser.

Forslagene som framkom, vil i følge vår vurdering dels:

- kunne styrke eksisterende profesjonsutdanninger, både innen utdanning og helse,
- forsterke samarbeidet mellom eksisterende profesjonsstudier, og dels
- danne grunnlag for nye bachelor- eller masterstudier.

En del av begrunnelsene var også knyttet til kjennetegn ved de nåværende fagmiljøene, f.eks. at:

- Enkelte fagmiljøer ble beskrevet som underoptimale, overlappende eller med svak faglig basis
- Enkelte fagmiljøer ville tjene på å utvikle nye tilbud i en komplementaritet med andre miljøer, for å utnytte flerfaglighet eller imøtekomme erkjente samfunnsbehov for ny kompetanse

Det ble også pekt på at ved å følge opp de skisserte utviklingsområdene, ville HiT både få komparative fordeler vis-à-vis andre utdanningsinstitusjoner og imøtekomme spesifikke regionale samfunnsbehov.

Endelig ble det uttrykt usikkerhet om hvorvidt realiseringen av forslagene betinget endringer av organisatoriske grenser eller regler for budsjettering og resultatvurdering. De fleste anså dette som nødvendig. Dette drøftes nærmere i kap. 4.2, 4.3 og kap. 5.

Det er imidlertid grunn til å merke seg at forholdsvis få forslag ble lansert om å redusere eller legge ned faglige tilbud, jf. også kap. 2.3, som beskriver forholdet mellom opprettede og nedlagte studietilbud de siste årene.

4.2 Hindringer for videre faglig utvikling

Gjennom intervjuene er det klarlagt at en rekke forhold oppleves som hindringer for videre faglig utvikling og samarbeid, bl.a.:

- Mange legger betydelig vekt på ulikheter i kultur mellom avdelingene, spesielt mellom "universitets- og profesjonstradisjonene", ofte konkretisert til forholdet mellom Bø- og Notodden-miljøene
- De store geografiske avstandene, særlig mellom øvre og nedre Telemark, blir også tillagt en viss vekt av mange
- Svært mange legger vekt på at budsjettfordelingsmodellen, ordningen med internfakturering mellom avdelingene, prinsippene for fordeling av studiepoeng på avdelingene og for utarbeidelse av arbeidsplaner ikke legger til rette for utvikling av tilbud på tvers
- Som tidligere nevnt (kap. 4.1.1) har heller ikke de formelle kanalene for avklaring av faglige satsinger og utviklingstiltak: studieporteføljegjennomgangen, arbeidet med strategiske plan og universitetssatsingen, skapt gode nok prosesser og engasjement. Likeledes peker mange på at den årlige plan- og budsjettprosessen i for liten grad er koblet sammen med faglige utviklingsprosesser

Flere pekte også på at mangelen på et sentralt utdanningsutvalg med mandat til å ta initiativ og sette i gang prosesser, og en for svak strategisk ledelse på institusjonsnivå, også er faktorer av betydning. Siden intervjuene ble gjennomført er imidlertid et sentralt utdanningsutvalg oppnevnt.

Vår vurdering er at det synes å foreligge et faglig utviklingspotensial som ikke utløses eller utfordres i tilstrekkelig grad gjennom dagens systemer, ordninger og prosesser.

4.3 Noen aktuelle virkemidler

Flere virkemidler kan tenkes tatt i bruk, særlig:

- En alternativ strategi for faglig utvikling, se kap. 4.4
- Alternative inndelinger i fakulteter og grunnenheter, se kap. 5

I det følgende drøftes to andre virkemidler:

- Studiestedsovergrepene faglig organisering
- Endringer i budsjettmodell og økonomisystem

4.3.1 Studiestedsovergrepene faglig organisering

HiT har i mindre grad enn ønskelig blitt en felles, integrert høgskole. Den er ennå i stor grad "fire høgskoler med fellesadministrasjon".

Samtidig ligger studiestedsstrukturen fast, i hvert fall innen overskuelig framtid. Med unntak av Avdeling for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning, har avdelingene stort sett all sin virksomhet knyttet til ett studiested.

Gjennom intervjuene framkom det en vilje og åpenhet til å revurdere denne sammenhengen mellom avdeling og studiested. Hovedbegrunnelsen var knyttet til at faglig organisering må avspeile naturlige faglige enheter og nødvendig faglig utvikling. Svært mange mente på dette grunnlag at en studiestedsovergrepene organisering både var nødvendig og mulig, dersom en ønsket å satse sterkere på faglig samarbeid og utvikling, jf. kap. 4.1.2.

Denne åpenheten hviler imidlertid på en del forutsetninger, bl.a.:

- Faglige organisatoriske enheter, f.eks. avdelinger eller grunnenheter, må legges godt til rette for faglig fellesskap og tilhørighet mellom fagpersonell som har sine oppgaver fordelt på flere studiesteder. Dette innebærer muligheter til å opprettholde felles faglige møteplasser og faglige fora samt god tilgang på avstandskompenserende tiltak, som f.eks. videokonferanser og bildetelefoner
- Studentenes tilhørighet til et studiested må sikres, bl.a. ved lett tilgjengelige veiledningsordninger, en tilstedeværende studiestedsledelse og studiesosiale tiltak. Ved flere studiesteder innen en avdeling må det arbeides aktivt for å forhindre at det utvikles en "filialisering", ved å legge vekt på å skape fullverdige studiestedsmiljøer på alle studiesteder som omfattes av en avdeling eller grunnenhet
- Videreutvikling av varierte tilbud om e-læring, både knyttet til veiledningsordninger, læringsplattformer og digitale auditorier, f.eks. gjennom sanntids fjernundervisning

En del mente imidlertid at et større innslag av studiestedsovergrepene faglig organisering vil måtte medføre mer reising for lærerpersonalet og var av den grunn noe skeptisk til denne utviklingen.

4.3.2 Endringer av budsjettmodell og økonomisystem

Gjennom intervjuene framkom det fra relativt mange synspunkter på at gjeldende budsjettmodell kan være til hinder for samarbeid på tvers av avdelinger og grunnenheter og at det i praksis blir vanskelig å utnytte faglige ressurser på tvers. Samarbeid mellom institutter innenfor samme avdeling synes i mindre grad å være hemmet av mangel på fleksibilitet i utnyttelse av fellesressurser.

Fordeling av budsjettmidler, jf. kap. 1.7, fordeling av studiepoeng og fastlegging av arbeidsplaner følger avdelings- og grunnenhetsinndelingen. Dette betyr at aktiviteter og tilbud på tvers støter på hindringer, ved at f.eks. arbeidsplanene fylles opp med tiltak innen den enkelte avdeling og fellestiltak eller oppgaver innen en annen avdeling blir sett på som overtid.

Spørsmålet er om det kan gjennomføres endringer i dagens økonomisystem som i større grad enn nå oppmuntrer til samarbeid på tvers av avdelingene. Overgang til

færre avdelinger ville muligens bedre mulighetene for samarbeid, men det kan alene ikke forsvare omfattende endringer i organisasjonsstrukturen. Slike endringer må i første rekke hvile på faglige vurderinger.

Det har vært pekt på at gjeldende system for internprising gjør at man ikke finner det regningssvarende å benytte seg av innleide lærere fra andre avdelinger, og det ble hevdet at det er billigere å kjøpe tjenesten utenfra, bl.a. fordi bruk av personell tilsatt ved HiT utløser overtidsbetaling.

Det gjør seg også gjeldende en oppfatning om at internprisene inkluderer overhead-kostnader. Fra administrasjonen har vi fått vite at internprisene normalt ikke skal inkludere overheadkostnader. Dette kan tyde på at det bør gis mer og bedre informasjon til dem som bestiller og kjøper undervisningstjenester fra ansatte ved andre avdelinger.

Dersom man ønsker mer bruk av ressurser på tvers av avdelinger, kan det dessuten være aktuelt å sette måltall for samarbeid. Pr. i dag blir man ikke målt og premiert for dette.

4.4 Forslag til alternativ strategi for faglig utvikling

Vi legger til grunn at de eksisterende prosesser som var tenkt å skulle kanalisere faglige utviklingsprosesser i liten grad synes å ha fungert slik. Vi legger videre til grunn at det er en betydelig endringsinteresse og forståelse for endringer i den faglige organiseringen, inkludert en åpenhet for studiestedsovergrepene avdelinger.

Vi forutsetter at budsjettfordelingsmodell, regler for utarbeidelse av arbeidsplaner og for internprising gjennomgås og endres. Vi forutsetter videre at den faglige organisering i avdelinger og grunnenheter gjennomgås i lys av faglige utviklingsmuligheter (se kap. 5) og at den sentrale faglige, strategiske ledelse styrkes (se kap. 6).

På et slikt grunnlag tenker vi en alternativ strategi for utvikling av faglige tilbud hvor betydningen av strategiplanprosess, studieporteføljegjennomgang og universitets-satsing som utviklingsprosesser, nedtones. I stedet velges følgende tilnærming:

- Et avgrenset antall utviklingsprosesser initieres fra institusjonsnivå, fra rektor og/eller det sentrale utdanningsutvalget. Utviklingsprosessene må bygge på engasjement og interesse i fagmiljøene
- Som eksempler på faglige utviklingsprosesser som kan igangsettes, vises det til kap. 4.1.2 ovenfor. Det kan også være grunn til å benytte denne faglige utviklingsstrategien ved tilpasning av høgskolens studietilbud til ny lærerutdanning (GLU), jf. pkt 3.4.
- Prosessene gis mandat, resultatkrav og tidsfrister samt nødvendige ressursrammer fra strategiske midler
- Grupper nedsettes for å gjennomføre den enkelte prosess, og med en gruppesammensetning som bygger på et eksisterende faglig engasjement og involverer sentrale fagaktører
- Utviklingsprosessene må avklare faglig innhold i det aktuelle studietilbud, organisatorisk forankring, nødvendige faglige ressurser, behovet for samarbeid – også ut over høgskolens grenser – og nødvendig rekrutteringsstrategi for å realisere tilbudene

Et viktig prinsipp er at initiativet og styringen forankres på institusjonsnivå, mens innholdet og utformingen bygger på faglig engasjement i de aktuelle fagmiljøene og hos sentrale fagpersoner. Denne blandingen av "top down"- og "bottom up"-strategi

innebærer både et forsterket sentralt styringselement kombinert med å bygge på og ta på alvor det faglige utviklingspotensial som finnes i ulike deler av høgskolens fagmiljøer.

Et annet viktig prinsipp er at utviklingsprosessene også skal avklare behovet for faglige ressurser og gjennomføringen av nødvendige rekrutteringsstrategier, f.eks. behovet for å forsterke eksisterende miljøer med ekstern rekruttering av fagpersoner til II-stillinger eller ved eksternt rekrutterte stipendiater.

Det er grunn til å understreke at slike elementer i en rekrutteringsstrategi gjør at nye fagtilbud kan realiseres raskere enn ved bare å satse på eksisterende faglige ressurser. Spesielt for miljøer som i utgangspunktet har noe svakt innslag av fagpersoner i toppstillinger eller av stipendiater, kan dette være en god løsning.

Generelt er det for tiden en betydelig produksjon av doktorgrader ved universitetene, noe som gjør mulighetene for å få tak i faglige ressurser ved aktiv rekruttering er relativt mye enklere enn på lenge.

I fagfellevurderingene ble en slik strategi for faglig utvikling – bestående av initiativ på institusjonsnivå kombinert med engasjement i fagmiljøene og med klare rammer og ressurser – sterkt anbefalt.

5 Endring av den faglige organiseringen – alternativ inndeling i fakulteter og grunnenheter

5.1 Endring av faglig organisering – nødvendig og virkningsfullt?

Som nevnt i foregående kapittel bygger den nåværende avdelingsstrukturen i stor grad på den tidligere inndelingen i høgskoler med tilhørende studiesteder, og i mindre grad på mulighetene til faglig fellesskap og utviklingsmuligheter.

Videre er svært mange av de utviklings- og samarbeidsområdene som ble beskrevet som mulige gjennom intervjuene, jf. kap. 4.1.2, faglige tilbud som vil måtte realiseres på tvers av nåværende avdelings- og instituttgrenser. Som det også er påvist, legger verken budsjettfordelingsmodell eller annet regelverk godt til rette for slike tiltak. Det er derfor et mål å lete etter alternative organisatoriske inndelinger som på en bedre måte muliggjør slik faglig utvikling.

Vi minner også om at det ser ut til å være en åpning for å etablere faglige organisatoriske strukturer som er studiestedsovergrepene, gitt visse forutsetninger, jf. kap. 4.3.1.

Noen grunner kan tale *imot* å gjennomføre omfattende endringer i den faglige organiseringen:

- Gjennom sin universitetsatsing vil HiT kunne komme til å inngå i allianser med andre høgskoler og/eller universiteter. Hvordan en framtidig faglig organisering vil bli, kan tenkes å henge sammen med f.eks. hvilken organisatorisk struktur en ev. samarbeidspart har.

Til det vil vi si at dette kan være et argument dersom en slik fusjon er nært forestående. Siden det ikke er tilfelle, mener vi at en endring av den faglige organiseringen ved HiT bør ta utgangspunkt i de aktuelle utfordringer høgskolen allerede står overfor og de naturlige, faglige fortrinn og utviklingsmuligheter som allerede nå ligger der

- En omfattende endring av den faglige organisering vil måtte medføre transaksjonskostnader og et fokus på endringsprosessene som i en periode kan ta oppmerksomheten vekk fra de grunnleggende og varige oppgavene. Dessuten vil slike endringer neppe være ukontroversielle og vil kunne utløse spenninger i organisasjonen.

Dette argumentet har gyldighet, men bare dersom tilfredsheten med den nåværende organiseringen er stor og mulighetene for å få til nødvendige faglige endringer innenfor denne vurderes som gode. Dette er så vidt vi vurderer det, ikke forutsetninger som uten videre er til stede i dagens situasjon

- Effekten av organisatoriske endringer er ikke sikker. Selv om en ut fra fornuftige, faglige prinsipper konstruerer en ny organisasjon, er det helt andre forhold som utløser endringer og skaper f.eks. bedre samarbeid mellom likeartede miljøer. Innarbeidede kulturforskjeller mellom ulike fagmiljøer, jf. kap. 4.2, blir ikke borte ved at de organiseres sammen.

Et slikt argument har en viss gyldighet. Organisatoriske endringer kan være nødvendige, men aldri tilstrekkelige for å oppnå målene. Felles ledelse, ressurstildeling innenfor en felles organisatorisk enhet, et annet grunnlag for å legge arbeidsplaner, og ikke minst felles faglige utviklingsprosesser med bearbeiding av faglige ulikheter og spenninger, jf. kap. 4.4, vil i tillegg til organisatoriske endringer være nødvendige for å få til en positiv effekt. Samlet tror vi at enheter som er organisert under en felles faglig ledelse med personalforvaltningsansvar og ressursrammer, lettere vil kunne stimuleres til faglig utvikling og samhandling enn om de er plassert i ulike enheter, uten felles ledelse og ressursrammer.

Etter å ha vurdert argumentene for og imot er vi derfor kommet til at HiT vil kunne høste faglige gevinster ved å gå gjennom sin organisatoriske struktur på avdelings- og grunnenhetsnivå. Vi presiserer imidlertid at en slik endringsprosess må hvile på faglige premisser og faglig potensial.

Vi vil i det følgende peke på noen prinsipper for slik alternativ faglig organisering og skissere tre alternative modeller for avdelings- eller fakultetsinndeling.

5.2 Prinsipper for alternativ faglig organisering

5.2.1 Prinsipper for inndeling på avdelingsnivå

Gitt en faglig fornuftig inndeling hvor fagområder som enten naturlig hører sammen eller som kan forsterke eller utfylle hverandre organiseres sammen, bør disse avdelingene være "fullt utbygd fra bunn til topp".

Dette innebærer at avdelingene bør omfatte årsheter, bachelorstudier, profesjonsstudier, masterstudier, doktorgradsprogram, så vel som FoU- og formidlingsvirksomhet. Satsingsområder, f.eks. forskningsklynger, bør i størst mulig grad knyttes til den enkelte avdeling.

Et slikt prinsipp gir som konsekvens at fagmiljøene må ha både en viss bredde og tyngde for å kunne bære alle de ulike faglige tilbudene, både innen undervisning, forskning og formidling. Mest sannsynlig vil dette medføre en overgang fra fire til tre avdelinger.

Det synes også riktig å benytte fakultetsbenevnelsen for å indikere dette organisatoriske prinsippet for inndeling. Begrepet "avdeling" henspeler på en mer avgrenset enhet og bør derfor utgå.

5.2.2 Fakultetsovergripende faglig organisering

Selv med en inndeling i fakulteter som legger bedre til rette for at faglige utviklings- og samarbeidstiltak i større grad kan etableres innenfor det enkelte fakultet, vil det selvsagt fremdeles være behov for fakultetsovergripende studietilbud, og budsjettfordelingsmodell og regelverk for øvrig må være tilrettelagt for dette, jf. kap. 4.3.2.

Det samme behovet for fakultetsovergripende tiltak vil også være tilfelle for enkelte FoU-satsinger og formidlingstiltak.

Dessuten kan det også være fornuftig å etablere enkelte andre fellestiltak, f.eks. felles forskerforum med relevante opplæringstiltak for stipendiater og forskere på tvers av fakultetene.

5.2.3 Prinsipper for inndeling på grunnenhetsnivå

Ved etablering av HiT ble instituttinndeling på grunnenhetsnivå valgt som et gjennomgående prinsipp i alle avdelingene. Dette prinsippet passer i langt større grad til studier som er organisert etter en fag- og disiplinbasert inndeling enn for studier som er organisert ut fra en yrkesrettet profesjonsinndeling med stor vekt på integrasjon av ulike fag og veksling mellom teori og praksis.

For de studiene som i dag hører under Avdeling for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning og Avdeling for helse- og sosialfag, vil derfor en inndeling av grunnenhetene som følger det enkelte profesjonsstudium, passe bedre. Et annet inndelingsprinsipp enn instituttinndeling for disse avdelingene kan derfor være å organisere grunnenhetene i studielederområder som følger profesjonsstudiene og hvor både personal-, budsjett- og resultatansvar er knyttet til det enkelte studielederområde.

På denne måten forankres studiene og ikke de enkelte fag eller disipliner i linjeorganisasjonen.

Ved å gå over til studielederområder som hovedprinsipp for grunnenhetene med ansvar for profesjonsstudier, vil en sannsynligvis måtte innføre en ordning med fagkoordinatorer for de enkelte fag, organisert i en matrise.

En inndeling i studielederområder for lærer- og helse- og sosialutdanningene samt ev. andre studier, vil kunne innebære følgende inndeling:

- Studieleder for forming og formgivning
- Studieleder for allmennlærerutdanning
- Studieleder for førskolelærerutdanning
- Studieleder for sykepleierutdanning
- Studieleder for vernepleierutdanning
- Studieleder for barnevernpedagogutdanning

Ut fra størrelsen på det enkelte profesjonsstudium bør det muligens være flere studieledere tilknyttet til det enkelte studium, f.eks. flere studieledere for førskolelærerutdanningen, med ansvar for hver sine parallelle studieløp.

Vi ser ingen tungtveiende grunner til å ha samme faglige inndelingsprinsipp i alle avdelingene. Dette betyr at en instituttinndeling, basert på fag eller disipliner, fortsatt kan følges der hvor dette er mest hensiktsmessig.

Ved en slik differensiering i inndelingsprinsippene for grunnenhetene, dvs. enten studielederområder eller institutter, bør begge kategoriene ledere ha et gjennomgående ansvar, dvs. både for årsstudier, bachelor-, profesjons- og masterstudier, innenfor sitt område.

5.3 Tre alternative fakultetsinndelinger

I det følgende presenteres skisser til tre alternative fakultetsinndelinger.

Alle tre innebærer overgang fra fire til tre fakulteter. Hvert av alternativene innebærer dessuten at:

- Fakultetene er stort sett studiestedsovergrepene og har faglig ansvar for virksomhet på flere studiesteder, med de forutsetninger og konsekvenser dette medfører, jf. kap. 4.3.1
- Fakultetene er fullt utbygd fra "bunn til topp", dvs. omfatter årsheter, bachelorstudier, profesjonsstudier, masterstudier, doktorgradsprogram, så vel som FoU- og formidlingsvirksomhet, jf. kap. 5.2.1
- Det er fleksibilitet mht. hvilke prinsipper som legges til grunn for inndeling i grunnenheter, jf. kap. 5.2.3

I skissene er det ikke foreslått endringer innad i eller mellom grunnenhetene, selv om vi nok ser at slike endringer vil kunne være ønskelige i noen tilfeller, f.eks. der hvor svært likeartede fag i dag ligger i forskjellige institutter og forskjellige avdelinger. Dersom disse fagene i en alternativ fakultetsstruktur kommer under samme fakultet, vil det være grunnlag for å vurdere sammenslåinger.

5.4 Ny fakultetsinndeling – Alternativ A

Alternativ A vil inneholde følgende tre fakulteter:

- Fakultet for helse og utdanning
- Fakultet for kultur og miljø
- Fakultet for teknologi

Den største endringen i forhold til dagens avdelingsorganisering er opprettelsen av et bredt *profesjonsfakultet for helse og utdanning*, basert både på lærer- og helsefag-utdanningene. Det vil kunne utnytte det faglige fellespotensial knyttet til en profesjonsprofil og faglige fellesområder mellom f.eks. førskolelærere, lærere, barnevernpedagoger og vernepleiere.

Institutt for folkekultur er forslått organisert sammen med de nåværende allmennvitenskapelige fagene, herunder kulturfagene, i et nytt *fakultet for kultur og miljø*.

For *fakultet for teknologi* foreslås det ingen endringer i forhold til dagens avdeling for teknologi.

De tre fakultetene vil bygge på følgende inndeling i grunnenheter, fordelt på følgende studiesteder:

- Fakultet for helse og utdanning med studielederområder for:
 - Forming og formgivning
 - Førskolelærerutdanning
 - Allmennlærerutdanning
 - Sykepleierutdanning
 - Vernepleierutdanning
 - Barnevernpedagogutdanning

Fakultetet vil ha studiesteder på Notodden, i Porsgrunn og Drammen.

- Fakultet for kultur og miljø med institutter for:
 - Folkekultur
 - Kultur- og humanistiske fag
 - Idretts- og friluftsfag
 - Natur, helse- og miljøvern
 - Økonomi og informatikk

Fakultetet vil ha studiesteder på Bø, i Rauland og i Porsgrunn.

- Fakultet for teknologi med institutter for:
 - Elektro, IT og kybernetikk
 - Prosess-, energi- og miljøteknologi

Fakultetet vil ha studiested i Porsgrunn.

Nedenstående tabell viser Alternativ A med inndeling i fakulteter og grunnenheter, fordeling på studiesteder og antall vitenskapelige årsverk fordelt på de ulike enhetene.

Høgskolen i Telemark – Ny fakultetsinndeling – Alternativ A ²		
Fakultetet for helse og utdanning (131,4)	Fakultetet for kultur og miljø (105,9)	Fakultetet for teknologi (54,4)
<i>Grunnheter</i>	<i>Grunnheter</i>	<i>Grunnheter</i>
Forming og formgivning (26,3)	Folkekultur (11,6)	Elektro, IT og kybernetikk (20,8)
Førskolelærerutdanning (49,9) ³	Kultur og humanistiske fag (32,6)	Prosess-, energi- og miljøteknologi (33,6)
Allmennlærerutdanning (-)	Idretts- og friluftsfag (22,2)	
Sykepleierutdanning (30,6)	Natur, helse- og miljøvern fag (15,5)	
Vernepleierutdanning (24,6) ⁴	Økonomi og informatikk (23,9)	
Barnevernpedagogutdanning (-)		
<i>Studiesteder</i>	<i>Studiesteder</i>	<i>Studiesteder</i>
Notodden	Bø	Porsgrunn
Porsgrunn	Rauland	
Drammen	Porsgrunn	

5.5 Ny fakultetsinndeling – Alternativ B

Alternativ B vil inneholde følgende tre fakulteter:

- Fakultet for helse og utdanning
- Fakultet for kultur og miljø
- Fakultet for teknologi og økonomi

Den største endringen i forhold til dagens avdelingsorganisering er også i Alternativ B opprettelsen av et bredt *profesjonsfakultet for helse og utdanning*, basert både på lærer- og helsefagutdanningene. Det vil kunne utnytte det faglige fellespotensial knyttet til en profesjonsprofil og de faglige fellesområder mellom f.eks. førskolelærere, lærere, barnevernpedagoger og vernepleiere.

Institutt for folkekultur er forslått organisert sammen med tre av de nåværende grunn-enhetene ved avdeling for allmennvitenskapelige fag (kultur- og humanistiske fag, idretts- og friluftsfag og natur, helse- og miljøvern fag) i et *fakultet for kultur og miljø*.

For *fakultet for teknologi og økonomi* foreslås det at institutt for økonomi og informatikk overføres fra den nåværende allmennvitenskapelige avdelingen. Formålet er å utnytte bedre de samarbeids- og utviklingsmuligheter som ligger i grensesnittet mellom de teknologiske fagene og økonomi og informatikk, noe som også ble foreslått av flere i intervjuene.

² Vitenskapelige årsverk i parentes

³ Tallet omfatter både førskole- og allmennlærerutdanning

⁴ Tallet omfatter både vernepleier- og barnevernpedagogutdanning

De tre fakultetene vil ha følgende inndeling i grunnenheter, fordelt på følgende studiesteder:

- Fakultet for helse og utdanning med studielederområder for:

- Forming og formgivning
- Førskolelærerutdanning
- Allmennlærerutdanning
- Sykepleierutdanning
- Vernepleierutdanning
- Barnevernpedagogutdanning

Fakultetet vil ha studiesteder på Notodden, i Porsgrunn og Drammen.

- Fakultet for kultur og miljø med institutter for:

- Folkekultur
- Kultur- og humanistiske fag
- Idretts- og friluftsfag
- Natur, helse- og miljøvern fag

Fakultetet vil ha studiesteder på Bø og i Rauland.

- Fakultet for teknologi med institutter for:

- Elektro, IT og kybernetikk
- Prosess-, energi- og miljøteknologi
- Økonomi og informatikk

Fakultetet vil ha studiesteder på Bø og i Porsgrunn.

Tabellen nedenfor viser Alternativ B med inndeling i fakulteter og grunnenheter, fordeling på studiesteder og antall vitenskapelige årsverk fordelt på de ulike enhetene.

Høgskolen i Telemark – Ny fakultetsinndeling – Alternativ B ⁵		
Fakultetet for helse og utdanning (131,4)	Fakultetet for kultur og miljø (81,9)	Fakultetet for teknologi og økonomi (78,3)
<i>Grunnenheter</i>	<i>Grunnenheter</i>	<i>Grunnenheter</i>
Forming og formgivning (26,3)	Folkekultur (11,6)	Elektro, IT og kybernetikk (20,8)
Førskolelærerutdanning (49,9) ⁶	Kultur og humanistiske fag (32,6)	Prosess-, energi- og miljøteknologi (33,6)
Allmennlærerutdanning (-)	Idretts- og friluftsfag (22,2)	Økonomi og informatikk (23,9)
Sykepleierutdanning (30,6)	Natur, helse- og miljøvern fag (15,5)	
Vernepleierutdanning (24,6) ⁷		
Barnevernpedagogutdanning (-)		

⁵ Vitenskapelige årsverk i parentes

⁶ Tallet omfatter både førskole- og allmennlærerutdanning

⁷ Tallet omfatter både vernepleier- og barnevernpedagogutdanning

<i>Stuedsteder</i>	<i>Stuedsteder</i>	<i>Stuedsteder</i>
Notodden	Bø	Porsgrunn
Porsgrunn	Rauland	Bø
Drammen		

5.6 Ny fakultetsinndeling – Alternativ C

Alternativ C vil inneholde følgende tre fakulteter:

- Fakultet for kultur, utdanning og humanistiske fag
- Fakultet for helse- og sosialfag
- Fakultet for teknologi, økonomi og miljø

Alternativ C innebærer de største endringene i forhold til dagens avdelingsorganisering. Unntaket er *fakultet for helse- og sosialfag*, som er tilnærmet lik dagens avdeling med unntak av overgang til studielederområder i stedet for institutter.

Fakultet for kultur, utdanning og humanistiske fag blir et bredt og tungt fakultet innen alle disse fagområdene, og med en mulighet til å bidra sterkt inn mot realiseringen av ny allmennlærerutdanning (GLU).

Fakultet for teknologi, økonomi og miljø forsterker ytterligere samarbeidsmulighetene mellom de teknologiske fagene og økonomi, IT og miljøvern fagene innen dagens allmennvitenskapelige avdeling.

Både fakultet for kultur, utdanning og humanistiske fag og fakultet for teknologi og miljø åpner for å realisere flere av de utviklings- og samarbeidsmuligheter som framkom i intervjuene.

De tre fakultetene vil ha følgende inndeling i grunnenheter, fordelt på følgende studiesteder:

- Fakultet for kultur, utdanning og humanistiske fag med studielederområder /- institutter for:
 - Forming og formgivning
 - Førskolelærerutdanning
 - Allmennlærerutdanning
 - Folkekultur
 - Kultur- og humanistiske fag
 - Idretts- og friluftsfag

Fakultetet vil ha studiesteder på Notodden, Bø, i Porsgrunn og Drammen.
- Fakultet for helse- og sosialfag med studielederområder for:
 - Sykepleierutdanning
 - Vernepleierutdanning
 - Barnevernpedagogutdanning

Fakultetet vil ha studiested i Porsgrunn.

- Fakultet for teknologi, økonomi og miljø med institutter for:
 - Elektro, IT og kybernetikk
 - Prosess-, energi- og miljøteknologi
 - Økonomi og informatikk
 - Natur, helse- og miljøvern

Fakultetet vil ha studiesteder på Bø og i Porsgrunn.

Tabellen nedenfor viser Alternativ C med inndeling i fakulteter og grunnenheter, fordeling på studiesteder og antall vitenskapelige årsverk fordelt på de ulike enhetene.

Høgskolen i Telemark – Ny fakultetsinndeling – Alternativ C ⁸		
Fakultetet for kultur, utdanning og humanistiske fag (110,6)	Fakultetet for helse- og sosialfag (55,2)	Fakultetet for teknologi, økonomi og miljø (93,8)
<i>Grunnenheter</i>	<i>Grunnenheter</i>	<i>Grunnenheter</i>
Forming og formgivning (26,3)	Sykepleierutdanning (30,6)	Elektro, IT og kybernetikk (20,8)
Førskolelærerutdanning (49,9) ⁹	Vernepleierutdanning (24,6) ¹⁰	Prosess-, energi- og miljøteknologi (33,6)
Allmennlærerutdanning (-)	Barnevernpedagogutdanning (-)	Økonomi og informatikk (23,9)
Folkekultur (11,6)		Natur, helse- og miljøvern (15,5)
Kultur og humanistiske fag (32,6)		
Idretts- og friluftsfag (22,2)		
<i>Studiesteder</i>	<i>Studiesteder</i>	<i>Studiesteder</i>
Notodden	Porsgrunn	Porsgrunn
Porsgrunn		Bø
Drammen		
Bø		
Rauland		

⁸ Vitenskapelige årsverk i parentes

⁹ Tallet omfatter både førskole- og allmennlærerutdanning

¹⁰ Tallet omfatter både vernepleier- og barnevernpedagogutdanning

5.7 Anbefalinger

Ut fra de utfordringer HiT står overfor, men ikke minst det faglige potensial – herunder mulighetene til faglige samarbeids- og utviklingstiltak – ser vi Alternativ C som det beste utgangspunktet for å revurdere den faglige organiseringen.

Vi legger betydelig vekt på:

- Mulighetene til å oppnå gevinster, blant annet for utviklingen av ny allmennlærer-utdanning, dersom det lykkes å forene de humanistiske fagene – herunder idrettsfagene – og lærerutdanningsfagene, på en bedre måte
- Mulighetene til å skape nye fagtilbud innenfor det teknologiske fagfeltet bredt forstått, ved et bedre samarbeid mellom de teknologiske fagene og økonomi, informatikk og miljøvern fagene.

Vi tror også at Alternativ C, i tillegg til å være mest i samsvar med de faglige utviklings- og samarbeidstiltak som det ble pekt på i intervjuene, også vil kunne ivareta HiTs samfunnsansvar på en god måte, herunder det regionale ansvar.

De tre alternativene ble utviklet på bakgrunn av dokumentgjennomgangen og informantintervjuene. Alternativene er derfor ikke forelagt for intervjupersonene for kommentarer.

I fagfellevurderingene ble alternativene imidlertid drøftet. Blant dem som deltok i vurderingene, anbefalte de aller fleste at man arbeidet videre ut fra Alternativ C med om lag de samme begrunnelser som ovenfor. Et mindretall ville primært at man også gikk videre med Alternativ B med en hovedvekt på argumentet om å styrke HiT som profesjonshøgskole.

Dersom en velger å gå videre i en reorganiseringsprosess, vil vi understreke at en også bør se på muligheten til endringer i struktur og innhold på grunnenhetsnivå. I vår skisse har vi ikke berørt dette, men det bør åpenbart sees på i en videre prosess. For eksempel tror vi at det innen kroppsøving- og idrettsfeltet kan være gevinster å hente, likeledes innen IT og informatikkfeltet.

Endelig bør også:

- Den konkrete studiestedsorganisering utredes siden den anbefalte løsning innebærer stor grad av studiestedsovergrepene organisering.
F.eks. kan dette bety at det utpekes studiestedsansvarlige på alle studiestedene. Her kan det tenkes både å kombinere denne funksjonen med andre stillinger, f.eks. prodekan eller studieleder/instituttleder, eller å ivareta den ved opprettelse av egne stillinger
- Lokalisering av fakultetsledelse og fakultetsadministrasjon avklares.
I Alternativ C kan en f.eks. tenke seg at fakultetsledelse og fakultetsadministrasjon for *Fakultet for kultur, utdanning og humanistiske fag* med studiesteder i Rauland, Bø, Porsgrunn, Drammen og Notodden lokaliseres til Bø, mens prodekan er studiestedsansvarlig på Notodden.
For *Fakultet for teknologi, økonomi og miljø* kan en tenke seg at fakultetsledelse og fakultetsadministrasjon lokaliseres til Porsgrunn, mens prodekan er studiestedsansvarlig i Bø.
For *Fakultet for helse- og sosialfag* vil fakultetsledelse og fakultetsadministrasjon bli lokalisert i Porsgrunn.

6 Endring av styring og ledelse

6.1 Overgang til tilsatt rektor og ekstern styreleder?

HiT har i dag organisert sin ledelse etter den såkalte "normalmodellen", dvs. med rektor valgt på åremål og tilsatt direktør. Rektor er også styreleder, mens direktøren er saksforbereder for styret (§ 10-1 i Lov om universiteter og høyskoler). Til rektor kan velges både interne og eksterne kandidater.

Gjennom evalueringsprosessen har vi vurdert muligheten for en overgang til en ordning med åremålstilsatt rektor som øverste daglig leder og med en direktør som administrasjonssjef (§ 10-4 i Lov om universiteter og høyskoler). En slik ordning betinger, ifølge loven, at det velges en ekstern styreleder (§ 9-3, pkt. 1).

Rektor blir saksforbereder for styret og tilsettes etter åpen utlysning med muligheter for både interne og eksterne søkere.

Både gjennom intervjuene og fagfellevurderingene gikk et klart flertall inn for å anbefale en overgang til en ordning med tilsatt rektor.

Hovedgrunnene til dette er:

- Dagens ordning sees på som utydelig, med rektor både i rollen som styreleder og øverste faglige leder
- Den betraktes som *for* relasjonsavhengig i forholdet mellom rektor og direktør
- Den innebærer at fakultetene i praksis må forholde seg til to ledere
- Selv om det er mulig å rekruttere kandidater eksternt til valg på rektor, vil det i praksis bli intern rekruttering med mulighet for at rektor blir sett på i hovedsak som en tillitsvalgt og i praksis sterkere knyttet til enkelte miljøer internt
- Ved en overgang til tilsatt rektor som øverste daglige leder, vil både rollen som styreleder og rektor bli klarere, samtidig som rektor får et tydeligere ledelsesmandat og større uavhengighet i forhold til de enkelte fagmiljøer
- Det ble lagt betydelig vekt på at en gjennom en tilsettingsprosess kan kvalitets sikre utvelgelsen bedre enn ved en valgprosess

En del motforestillinger og betenkeligheter framkom:

- Med rektor som både øverste faglige og administrative leder, er det en fare for at vedkommende i stor grad vil bli administrator og i mindre grad vil kunne fungere som strategisk faglig leder
- Muligheten for at en tilsatt rektor vil rekrutteres og utvelges blant kandidater hvor ledelse og forvaltning står i fokus og i mindre grad blant kandidater med solid forankring i og forståelse for akademia, er til stede. Dersom også den eksterne styrelederen har samme kompetanseprofil, vil dette kunne slå uheldig ut.

Selv om vi ser at en del av motforestillingene har gyldighet, er vi kommet til at HiT er tjent med å gå over til en ordning med tilsatt rektor og ekstern styreleder.

Vi legger i denne sammenhengen størst vekt på at:

- Rektor kan gis et klart ledelsesmandat
- Det skapes klarhet i forholdet mellom styring og ledelse ved at rektor ikke lenger er styreleder
- Det kan legges opp til en grundig tilsettingsprosess for å kvalitetssikre utvelgelsen

Vi forutsetter imidlertid at kvalifikasjonskravene til rektorstillingen gjøres tydelige, ikke bare på lederkvalifikasjoner, men også med krav om solid akademisk forankring.

6.2 Overgang til eksternt styreflertall?

Loven (§ 9-3, pkt. 3) åpner for at HiT også kan velge å gå over til en ordning med eksternt styreflertall.

Et stort flertall, både i intervjuene og blant deltakerne i fagfellevurderingene, uttrykte skepsis til en slik endring og mente at en kunne få et styre med for liten innsikt og forståelse for det særegne ved høgre utdanning.

Det ble imidlertid fra enkelte understreket at den mulighet til større grad av uavhengighet som ligger i en slik ordning, kunne gagne høgskolen, og ikke minst gjøre styrerollen klarere vis-à-vis høgskolens ledelse og interne organer.

Enkelte uttrykte støtte til å la en overgang til eksternt styreflertall eventuelt komme etter en stund, og at det i første omgang var viktig å få etablert overgangen til tilsatt rektor og ekstern styreleder.

Vi vil på denne bakgrunn ikke anbefale at HiT velger å gå over til en ordning med eksternt styreflertall.

6.3 Sammensetning av ledelse og administrasjon på institusjonsnivå

6.3.1 Prorektor og direktør

Ved overgang til en ordning med tilsatt rektor må spørsmålet om prorektorstillingen avklares. I dag velges prorektor for samme periode som rektor.

Ved en overgang til en ordning med tilsatt rektor kan følgende ordninger for prorektorstillingen eller prorektorfunksjonen tenkes:

- Stillingen bortfaller fordi det ikke er aktuelt å tillegge faste oppgaver til en slik stilling ut over å være rektors stedfortreder. Dette stedfortrederbehovet, som antas bare å gjelde for kortere perioder, eller for enkelte mindre oppgaver som f.eks. å møte på rektors vegne i enkelte sammenhenger, kan f.eks. dekkes ved at dekanene fungerer i rektorstillingen etter en fastsatt rekkefølge
- Stillingen beholdes og gis faste ledelsesoppgaver i tillegg til stedfortrederfunksjonen.

I så fall bør en vurdere å forsterke den overordnede ledelse på institusjonsnivå ved å innføre en ordning med to prorektorer, en med hovedansvar for undervisningen med støtte fra det sentrale utdanningsutvalget og en med hovedansvar for FoU-virksomheten, med støtte fra det sentrale FoU-utvalget.

Selv om vi ser grunner til å velge den første løsningen, vil vi anbefale en ordning med to prorektorer, da med oppgaver som skissert ovenfor.

Ved valg av en slik ordning bør stillingene utlyses som åremål for samme periode som rektorstillingen og tilsetting foretas av den nytilsatte rektor.

Ved en overgang til tilsatt rektor vil direktørstillingen endres i retning av en administrasjonssjefstilling med hovedvekt på å lede fellesadministrasjon mv. samt være overordnet fakultets- og ev. grunnenhetsadministrasjonene.

6.3.2 Lederorganer på institusjonsnivå

Gjennom intervjuene framkom det betydelige innvendinger mot sammensetning og funksjonsmåte for flere av lederorganene på institusjonsnivå. Dette gjaldt særlig:

- Ledergruppa på institusjonsnivå, som ble sett på for stor og med for stort preg av å være et informasjons- og drøftingsorgan heller enn en strategisk ledergruppe med hovedvekt på overordnet faglig ledelse
- Tilsvarende spørsmål ble stilt ved arbeidet med strategisk plan og sammenhengen mellom strategiarbeidet, studieporteføljegjennomgangen og universitetsprosjektet. Enkelte pekte også på at kanskje arbeidet med strategiske spørsmål i for stor grad ble forutsatt delegert og at en burde vurdere en større konsentrasjon av slike spørsmål til færre lederorganer på institusjonsnivå
- Mangelen på et sentralt utdanningsutvalg med myndighet og initiativmuligheter ble påpekt av flere. Dette er imidlertid nå kommet på plass. Likeledes ble det stilt spørsmål ved at dekanene som øverste ledere av den faglige virksomheten, også FoU-virksomheten, ikke har plass i FoU-utvalget.

Det synes klart at HiT er tjent med å foreta en gjennomgang av sine lederorganer på institusjonsnivå. Vi tenker særlig på:

- Behovet for en reorganisering av den sentrale ledergruppa slik at den bare består av rektor, prorektor(er), direktør og dekaner. Det er i det nære ledelsesfellesskapet mellom rektor og dekaner at det sentrale, strategiske ledelsesfellesskapet skal finnes.
Det er videre av stor betydning å se på dekanene som en del av ledelsen på institusjonsnivå og ikke bare som representanter for sine respektive fakulteter.
Bredere lederfora med deltakelse av ledere for ulike deler av felles- og fakultetsadministrasjon, ev. også ledere for grunnenhetene har sine klare funksjoner, men ikke med møter på så hyppig basis
- Behovet for en bedre sammenheng mellom arbeidet med strategisk plan, studieporteføljegjennomgang og universitetsprosjekt er tydelig. Muligens vil arbeidet med studieporteføljegjennomgangen i sin helhet kunne overtas av et sentralt utdanningsutvalg, jf. også vårt forslag om en alternativ strategi for faglig utvikling i kap. 4.4. Et slikt organ bør kunne initiere faglige utviklingsprosesser og foreta regelmessige gjennomganger av studieporteføljen.
- En revurdering av dekanenes plass i det sentrale FoU-utvalget

En endring av sammensetning og funksjoner for de sentrale lederorganer fikk sterk støtte i fagfellevurderingene.

6.4 Endring i ledelsen på fakultets- og grunnenhetsnivå?

HiT har en ordning med åremålstilsatte dekaner og ledere av grunnenhetene. Disse er overordnede ledere for henholdsvis avdeling/fakultet og grunnenheter, og med støtte fra en avdelings/fakultetsadministrasjon.

Innen rammene for dagens ordning med valgt rektor og tilsatt direktør rapporterer lederne for avdelingene til begge disse lederne på institusjonsnivå. Med en overgang til tilsatt rektor vil det bare bli én rapporteringslinje.

HiT har ikke avdelingsstyrer eller tilsvarende organer for medbestemmelse på grunn- enhetsnivå.

Gjennom intervjuene framkom det ingen synspunkter eller vurderinger som tilsier at det er aktuelt å foreslå endringer i lederstrukturen på fakultetsnivå.

6.5 Styrking av lederstøtte og ledelsesutvikling

6.5.1 Styrking av lederstøtte

Gjennom intervjuene og dokumentanalysene framkom det tydelig at lederne på grunn-
enhetsnivå har omfattende oppgaver og et personaladministrativt kontrollspenn som
tilsier at de har behov for betydelig administrativ støtte på flere områder, herunder
studieadministrativt. Noe av denne støtten må ytes fra institusjonsnivå, noe fra
fakultetsnivå.

Samlet virker det like fullt som om det er behov for å øke støtten til lederne på grunn-
enhetsnivå, ut fra kompleksitet og omfang.

Vi viser til at ved en eventuell overgang fra fire avdelinger til tre fakulteter vil det bli en
reell brutto innsparing av kostnader til ledelse og administrasjon. Vi anbefaler at man i
forbindelse med en slik overgang vurderer å benytte de innsparte midler til en
forsterking av administrativ lederstøtte på grunnenhetsnivå.

6.5.2 Ledelsesutvikling

Vi tror man er tjent med å etablere ordninger for såkalt driftsintegret ledelses-
utvikling, konsentrert om to grupper:

- Rektor, prorektorer og dekanene
- Institutt- og studieledere

Driftsintegret ledelsesutvikling innebærer stor vekt på individuell og kollektiv tilpasset
veiledning, konkret tilknyttet de aktuelle lederutfordringer.

Dersom man i tillegg ønsker å benytte seg av eller arrangere mer formelle kurs, er det
bra, men det er vår vurdering at hovedvekten av ledelsesutviklingen bør være drifts-
integret og bevege seg "langs bakken".

6.6 Ressursbruk til ledelse og administrasjon

Ved en overgang fra fire avdelinger til tre fakulteter vil HiT få en brutto innsparing på
ressurser brukt til ledelse og administrasjon.

Dersom en imidlertid velger en ordning med to prorektorer samt å forsterke den
administrative støtten til ledere på grunnenhetsnivå, tror vi ikke det vil bli en netto
innsparing i ressursbruk til ledelse.

Det vil dessuten være en viss mulighet for at en gjennomgang av strukturen på grunn-
enhetsnivå vil medføre en netto økning av antall studieledere/instituttledere. Endelig
kan det også tenkes at en styrket studiestedsledelse vil trekke noen ressurser ut over
det som ligger i de nåværende lederstillingene på avdelings- og grunnenhetsnivå.

6.7 Ordninger for medbestemmelse og medinnflytelse

I intervjuene ble ordningen for medbestemmelse gjennom informasjon, drøftinger og
forhandlinger ut fra avtaleverket mellom ledelse og fagforeninger vurdert som godt, i
hvert fall på institusjonsnivå. Erfaringene ble beskrevet som mer blandede på de øvrige
nivåene.

Også ordningene for medinnflytelse gjennom personalmøter og orienteringsmøter med
studentene ble generelt beskrevet som gode, men flere påpekte at ikke alle ledere
fulgte godt nok opp veiledningen som beskriver hvordan dette skal foregå i praksis, jf.
Retningslinjer for studentenes og de tilsattes innflytelse ved Høgskolen i Telemark,
fatsatt iht. S-Sak 62/03 og S-Sak 58/07, pkt. 1.

Vi ser ut fra dette ikke grunn til å foreslå endringer i ordningene for medbestemmelse og medinnflytelse, med ett unntak: Relativt mange påpekte behovet for at beslutninger som tas av f.eks. dekaner og instituttledere i større grad burde dokumenteres skriftlig og ikke bare orienteres om på møter. Siden det ikke finnes organer på disse nivåer for saksbehandling og beslutninger, synes dette å være fornuftig og nødvendig.

7 Fra utgangspunkt i 2010 til universitet i 2016?

Vi har i denne rapporten kortfattet beskrevet HiT i 2010 som en høyskole med:

- Et godt utgangspunkt, jf. kap. 1
- Arbeid med den videre utvikling gjennom strategisk plan, studieportefølje-gjennomgang og universitetssatsing med mål om å oppnå universitetsstatus i 2016, jf. kap. 2
- Klare utfordringer knyttet til studentrekruttering og gjennomstrømming, FoU-virksomheten, personalets kompetanseprofil med for få i topp- og førstestillinger i deler av virksomheten mv., jf. kap. 3

Vi har pekt på som en hovedstrategi for videre faglig utvikling og samarbeid, en kombinasjon av sentralt initiativ og styring som utfordrer faglig engasjement og sentrale fagaktører innen utvalgte områder, jf. kap. 4.4

Vi har videre ment at man er tjent med en reorganisering av avdelingsstrukturen med en overgang til tre fakulteter "fullt møblert fra topp til bunn", og med en faglig sammensetning som langt på vei svarer til de faglige utviklings- og samarbeids-muligheter som framkom i intervjuene.

Den anbefalte fakultetsorganiseringen vil i stor grad være studiestedsovergrepene med de utfordringer som følger av dette. Fakultetene bør ha en fleksibilitet i organisering av grunnenhetene med et større innslag av studielederområder tilpasses profesjonsutdanningene, jf. kap. 5.

Vi har foreslått en overgang til tilsatt rektor med ekstern styreleder samt styrking av de sentrale, strategiske lederfora.

Det er vår samlede vurdering at HiT, ved å utvikle seg langs disse linjer – basert på en naturlig vekst – ut fra de forutsetninger og ressurser som finnes, vil skaffe seg en solid basis både for "vitenskaping" og "kunnskaping".

Hvorvidt dette i sin tid kvalifiserer til universitetsstatus, vil vise seg. Et alternativ hvor en forsøker ut fra en satt tidsfrist å løfte seg raskt på områder hvor naturlig vekst ikke er mulig, vil lett føre til at en enten blir et "stankelbenuniversitet", eller at andre deler av virksomheten, som kjennetegner en god høyskole, blir lidende. F.eks. vil en sterk satsing på doktorgrads- og masterprogrammer, uten tilførsel av midler ut over dagens grunnbevilgning, kunne gå ut over omfang og kvalitet på profesjons- og bachelor-utdanningene. Dette er vår generelle grunnholdning og våre råd til HiT. Deltakerne i fagfellellevurderingene ga også alle uttrykk for lignende synspunkter og vurderinger.



Lær av trær – gro i ro!

(Piet Hein)

Vedlegg

Vedlegg 1 Evalueringen – mandat, organisering og opplegg

Vedlegg 2 Dokumenter som er gjennomgått

Vedlegg 1

Evalueringen – mandat, organisering og opplegg

Bakgrunn for evalueringen

Styret for Høgskolen i Telemark vedtok i sak S-78/09 at høgskolens organisering og ledelse skulle evalueres.

Styret ønsket å få avklart hvilke ordninger som er best egnet til å realisere høgskolens mål og å etablere en organisasjon med vekt på:

- omstillingsvilje og omstillingskraft,
- forenklinger og mindre ressursbruk når det gjelder organisering, styring og ledelse, herunder enklere saksbehandling og reduksjon av dobbeltarbeid,
- tydelig struktur med klare rapporteringslinjer internt og med gode kommunikasjonslinjer eksternt,
- tilrettelegging for best mulig faglig samarbeid internt, og
- ivaretagelse av studenters og tilsattes medvirkning og medinnflytelse

Videre uttalte styret at evalueringen skulle bidra til å:

- avklare om valgte ordninger for organisering, styring og ledelse i høgskolen er egnet til å realisere mål fastsatt av overordnet myndighet og av styret
- avdekke eventuelle svakheter med eller utilsiktede virkninger av valgte ordninger

Styret ønsket også at evaluator skulle:

"... gi høgskolen klare råd med grunnlag i eksisterende utfordringer og overordnede mål og med vekt på et framoverskuende perspektiv."

Evalueringen skal legge høgskolens gjeldende strategiske plan og høgskolens ambisjon om å få universitetsstatus innen 2016, enten alene eller sammen med andre, til grunn. Dette vil være grunnleggende føringer for evalueringen.

Hovedkrav til evalueringen

Følgende hovedkrav stilles til hva evalueringen bør gi svar på:

Organisering

På hvilken måte bør høgskolen mest hensiktsmessig organiseres for at den kan møte framtidens utfordringer og nå sine mål?

- Skissere mulige, alternative modeller for organisering av høgskolen
- Vurdere sterke og svake sider ved disse alternative modellene
- Vurdere modellene i forhold til sterke og svake sider ved dagens organisering av høgskolen.
- Anbefale løsninger for framtidig organisering.

Styring

På hvilken måte kan høgskolens styringsstruktur mest hensiktsmessig organiseres for at den kan møte framtidens utfordringer og nå sine mål?

- Skissere mulige, alternative modeller for styringsstruktur ved høgskolen
- Vurdere sterke og svake sider ved disse alternative modellene
- Vurdere disse modellene i forhold til sterke og svake sider ved dagens styringsstruktur
- Anbefale løsninger for framtidig styringsstruktur

Ledelse

Hvordan bør ledelsesstrukturen ved høgskolen organiseres for at den kan møte framtidens utfordringer og nå sine mål?

- Vurdere fordeler og ulemper med enhetlig og delt ledelse på institusjonsnivå
- Vurdere fordeler og ulemper med enhetlig ledelse på underliggende nivåer og med åremålstilsatte ledere på disse nivåene
- Vurdere ulike ledelsesformer opp mot ulike modeller for organisering av høgskolen
- Anbefale løsninger for framtidig ledelsesstruktur.

Organisering av evalueringen

Høgskolens styre ved direktøren har vært oppdragsgiver for evalueringen.

Høgskolen har oppnevnt en referansegruppe bestående av ledergruppen, representanter for de største tjenestemannsorganisasjonene og for studentene, supplert med eksterne representanter.

Agenda Kaupang er valgt som gjennomføringsansvarlig institusjon for evalueringen. Fra Agenda Kaupang har følgende deltatt i evalueringsarbeidet:

- Mag.art. Otto Hauglin, prosjektleder
- Siviløkonom Odd Helgesen
- Cand.polit. Elisabeth Ramstad Heggdal

Evalueringsdesign

Følgende evalueringsdesign er lagt til grunn:

Kvalitativ tilnærming med stor vekt på dialog

Evalueringen har i alt vesentlig benyttet en kvalitativ tilnærming. Både i dokumentanalysene og informantintervjuene har det blitt lagt vekt på å se etter hovedtendenser, begrunnelser, vurderinger og erfaringer, men også etter alternativer og nye tendenser.

Denne type datamateriale lar seg i liten grad skaffes til veie gjennom spørreskjemaundersøkelser til et større utvalg respondenter, spesielt dersom disse undersøkelsene i stor grad bygger på standardiserte svaralternativer, med liten mulighet til fritekstsvar. Våre erfaringer med bruk av fritekstsvar er dessuten at disse i liten grad gir bred og nyansert informasjon med muligheter til oppfølgings spørsmål. Et stykke på vei ville spørreskjemaundersøkelser nok kunne benyttes til å gi et bilde av dagens situasjon; for å drøfte alternativer eller lete etter nye løsninger vil slike undersøkelser være av begrenset verdi.

Et særlig viktig argument for å velge en kvalitativ tilnærming med stort innslag av informantintervjuer var derfor den mulighet til dialog og utdyping av svar som denne metoden åpner for.

Denne vekt på dialog i utvikling av analyser og forslag har vært gjennomgående i evalueringen:

- I informantintervjuene, herunder informantenes muligheter til å drøfte temaene som skulle tas opp i intervjuene på forhånd med sine kolleger
- Ved opplegget for fagfelle- eller "peer review"-vurderingene
- Gjennom kommentarene fra og drøftingene underveis i referansegruppen

Dokumentanalyser

Ved oppstart av evalueringsarbeidet ble alle relevante dokumenter gjennomgått og analysert. Dette gjaldt:

- Dokumenter fra tidligere evalueringer
- Mål- og strategidokumenter, herunder planer for utvikling av Høgskolen i Telemark til universitet
- Plan- og budsjett dokumenter for de ulike deler av virksomheten, herunder FoU
- Organisatoriske dokumenter, f.eks. knyttet til styringssystem, prinsipper for ledelse, for delegering, for medvirkning og medbestemmelse, for planlegging, for eksterne oppdrag osv.

Hvilke dokumenter som er gjennomgått, framgår av Vedlegg 2.

Dokumentene er analysert og "stilt spørsmål til", dels som grunnlag for å vurdere dagens organisering, styring og ledelse, dels for å identifisere utfordringer og for å spisse temaene som skulle behandles i informantintervjuene.

Informantintervjuer

Det ble gjennomført et større antall semistrukturerte informantintervjuer, der det ble tatt utgangspunkt i temaområder eller hovedproblemstillinger og stilt oppfølgende spørsmål innenfor disse.

Til sammen deltok ca. 80 personer, gjennom individuelle intervjuer eller gruppeintervjuer.

Følgende deltok gjennom individuelle intervjuer:

- Rektor
- Prorektor
- Høgskoledirektør
- Personal- og organisasjonsdirektør
- Dekanene, 4 intervjuer
- Instituttledere, 12 intervjuer
- Representanter for regionalt næringsliv og offentlig forvaltning, 5 intervjuer

Følgende deltok gjennom gruppeintervjuer:

- Vitenskapelig personell, 1 gruppeintervju pr. avdeling, 4 grupper
- Administrativt personale, 2 grupper
- Eksterne styremedlemmer, 1 gruppe
- Hovedtillitsvalgte, 1 gruppe
- Studenttillitsvalgte fra ulike avdelinger samt studentrepresentanter i styret, 1 gruppe

Informantene fikk tilsendt temaene for intervjuene på forhånd, slik at de kunne forberede seg og drøfte temaene og problemstillingene med kolleger.

Hvert intervju varte ca. 1,5 time, og det ble dels tatt sikte på å få fram vurderinger av ulike forhold og forslag, men også på være eksplorative, dvs. lete etter nye forslag og løsninger. Forskjellige deler av temaene og problemstillingene ble vektlagt overfor ulike informantkategorier.

Analyse av innsamlet materiale – utarbeidelse av foreløpig rapport

Resultatene fra dokumentanalysene og informantintervjuene ble kortfattet oppsummert for å danne grunnlag for foreløpige konklusjoner og sentrale problemstillinger, til dels uttrykt i alternativer.

Sammen med en beskrivelse av dagens situasjon innen evalueringens tre temaer – organisering, styring og ledelse – ble de foreløpige konklusjonene og problemstillingene, samt med et sett av spørsmål, sammenstilt i dokumentet: *Høgskolen i Telemark – evaluering av organisering, styring og ledelse. Foreløpige analyser, vurderinger og problemstillinger.*

Fagfelle- eller "peer review"-vurderinger

Den foreløpige rapporten ble forelagt et utvalg av representanter for forskning, ledelse og administrasjon ved ulike universitet og høyskoler til såkalt fagfelle- eller "peer review"-vurderinger.

Deres synspunkter ble innhentet gjennom forholdsvis omfattende intervjuer.

Formålet med innhenting av disse vurderingene var å konsultere høy kompetanse på organisering av høyskoler og universitet som kan bidra med erfaringer og perspektiver og gi innspill til konkrete løsninger mht. organisering, styring og ledelse, for å nå høyskolens strategiske mål.

De personer som deltok i denne vurderingen, var:

- Kåre Rommetveit, direktør ved Bergen medisinske forskningsstiftelse
- Svein Kyvik, forsker I ved NIFU STEP
- Frode Mellemvik, professor ved Høgskolen i Bodø
- Kathrine Skretting, dekan ved NTNU
- Tor-Johan Ekeland, professor ved Høgskolen i Volda
- Rolf Rønning, professor ved Høgskolen i Lillehammer
- Jarle Aarbakke, rektor ved Universitetet i Tromsø

Utarbeidelse av sluttrapport

På grunnlag av:

- Dokumentanalysene
- Informantintervjuene
- Resultatene fra fagfellevurderingene

er sluttrapporten utarbeidet. Den inneholder funn i datainnsamlingen, samlede analyser og vurderinger av datamaterialet samt forslag og anbefalinger.

Vedlegg 2

Dokumenter som er gjennomgått

Rapporter og planer	
1.	Strategisk plan for Høgskolen i Telemark 2005–2009 – På veg mot universitet
2.	Rapport og planar (2009–2010). Fastsatt av styret 25. februar 2010
3.	Rapport og planar (2008–2009). Tiltaksplan 2009. Avdeling for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning
4.	Rapport og planar (2008–2009). Tiltaksplan 2009. Avdeling for allmennvitenskapelige fag
5.	Rapport og planar (2008–2009). Tiltaksplan 2009. Avdeling for helse- og sosialfag
6.	S-sak 30/09. Arbeidet med strategisk plan for Høgskolen i Telemark for perioden 2010–2014. S-sak 30/09
7.	Gjennomgang av studieporteføljen for Høgskolen i Telemark. Delrapport 2
8.	S-sak 66/09. Gjennomgang av studieporteføljen for Høgskolen i Telemark – delrapport 2
9.	Evaluering av ingeniørutdanningen ved Høgskolen i Telemark – Oppfølgingsplan. Status pr. 25.1.2010
10.	Evaluering av allmennlærerutdanningen ved Høgskolen i Telemark – Oppfølgingsplan. Datert 5.2.2010
11.	SAK-prosjektet. Diverse prosjekttaler.
Dokumenter fra evalueringen i 2006	
12.	Evaluering av omorganiseringer ved Høgskolen i Telemark. Rapport fra Statskonsult av 1.6.2006.
13.	Rapport fra arbeidsgruppe. Forslag til innstilling om fremtidig organisering, styring, ledelse og administrasjonsordning i Høgskolen i Telemark. Dato. 28.6.2006
14.	Høringsuttalelse til Statskonsults evalueringsrapport fra AF. 20.9.2006
15.	Høringsuttalelse til Statskonsults evalueringsrapport fra HS. 21.9.2006
16.	Høringsuttalelse til Statskonsults evalueringsrapport fra EFL
17.	Høringsuttalelse til Statskonsults evalueringsrapport fra lederne av fellestjenestene. 19.9.2006
18.	Høringsuttalelse til Statskonsults evalueringsrapport fra Seksjon for studie- og forskningssaker. 18.9.2006
19.	Høringsuttalelse til Statskonsults evalueringsrapport fra IT-tjenesten. 22.9.2006
20.	Høringsuttalelse til Statskonsults evalueringsrapport fra driftstjenesten. 19.9.2006
21.	Høringsuttalelse til Statskonsults evalueringsrapport fra organisasjonene ved Høgskolen i Telemark. 28.6.2006
22.	Høringsuttalelse til Statskonsults evalueringsrapport fra Per Mangset og Jan Ove Tangen. 10.7.2006
23.	Høringsuttalelse til Statskonsults evalueringsrapport fra Læringsmiljøutvalget. 20.9.2006
24.	S-sak 100/06. Høgskolens organisering, styring, ledelse og administrasjonsordning.

Tildelingsbrev fra KD

25. Tildelingsbrev for Høgskolen i Telemark 2010. Brev av 18.12.2009

Andre saker

26. S-sak 89/09. Høgskolen i Telemark og institusjonelt samarbeid – sluttbehandling.

27. S-sak 140/06. Fastsetting av ordning for nominasjon av rektor og prorektor og revisjon av reglement for valg av rektor, prorektor og styre ved Høgskolen i Telemark.

28. Stillingsomtale for instituttledere ved Høgskolen i Telemark. Vedtatt av styret i S-sak 111/02.

29. Ansvars- og arbeidsbeskrivelse for prorektor ved Høgskolen i Telemark. Vedtatt av styret i S-sak 140/06.

30. Stillingsomtale for stilling som høgskoledirektør ved Høgskolen i Telemark. Fastsatt av styret i S-sak 83/09.

31. Stillingsomtale for rektor ved Høgskolen i Telemark. Fastsatt av styret i S-sak 83/09.

32. Fastsetting av stillingsomtaler for rektor og høgskoledirektør. S-sak 83/09.

33. Delegeringsreglement for Høgskolen i Telemark. Fastsatt av styret 21.6.2007 med endringer fastsatt av styret 22.5.2008.

34. Sammenlikninger mellom UiA, HiBu, HiT og HiVe

35. S-sak 15/10 Personalsituasjonen ved HiT

Statistikk

36. Tabeller fra DBH. Aldersintervall pr avdeling og stillingskode