

Versjon 18.12.08

Endringen i forhold til versjon datert 16.12.08 er at opprinnelige avsnitt 1.1 er flyttet over til kapittel II (som avsnitt 2.1). For det andre har begge hovedkapitlene I og II har fått justerte overskrifter. For øvrig er det ingen substansmessige endringer av teksten.

Strategiprosess ved HiST for perioden 2010 – 2015: Strategisk grunnlag

Med dette dokumentet forsøker vi å risse opp en del viktige utfordringer for HiST i årene framover. Notatet vil være et bakgrunnsdokument for Høgskolestyrets strategiseminar 8. januar og for strategidagen 13. januar, der en større forsamling skal drøfte startposisjonen for HiST i forbindelse med strategiprosessen.

Relaterte linker til bakgrunnstoff finner en bak i dokumentet.

I. Hovedutfordringer

Innledning

Som høgskole utfordres vi i forhold til vårt formål og samfunnsmandat. Vi utfordres gjennom spesifikke faglige prioriteter som vår eier fastsetter. Vi utfordres av moderne teknologi, med de endringsmulighetene denne gir for studieorganisering og læringsprosesser. Og gjennom Regjeringens oppfølging av *NOU2008:3 Sett under ett* blir vi utfordret når det gjelder institusjonsstruktur og alliansebygging, sterkere politisk styring, og krav om arbeidsdeling, profilering og samarbeid. I sum er disse utfordringene sterke premissleverandører for vår strategiprosess.

1.1 Internasjonal kvalitet – læringsutbytte – relevans: prioriterte utfordringer

Regjeringen gir i sine årlige budsjettframlegg spissede føringer for virksomhetene. Noen er tilbakevendende, andre er særskilt tidsbestemt. Vårt fagdepartement legger følgende tre prioriterte utfordringer til grunn for institusjonene i høyere utdanning (budsjettframlegg 2009):

1. Internasjonal kvalitet i utdanning og forskning skal gjøre begge deler internasjonalt konkurransedyktig.
2. Læringsutbytte og kvalifikasjoner skal formidles gjennom innføring av nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk.
3. Utdanning og forskning må være relevant for behovene i arbeids- og samfunnsliv.

Læringsutbytte og relevans blir vurdert som vesentlige for å heve kvaliteten på norsk høyere utdanning og forskning. Regjeringen vil i tråd med statusrapporten for Kvalitetsreformen (St.meld.7 (2007-2008)) vektlegge det som kommer ut av utdanning og forskning. Studiene

som tilbys skal være relevante for behovene i arbeidslivet, og læringsutbyttet etter avsluttet studium skal være tydelig formidlet i planer og vitnemål (kandidatkompetanse).

Som en del av oppfølgingen av Bologna-prosessen utvikler Kunnskapsdepartementet nå et rammeverk som skal tydeliggjøre kandidatkompetansen (nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk). Kvalifikasjonsrammeverket skal vise hvilke kunnskaper, ferdigheter og generell kompetanse alle studenter skal ha etter å ha fullført det aktuelle nivået i høyere utdanning. Dette vil blant annet gjøre det lettere å få godkjent kvalifikasjoner over landegrensene. Kvalifikasjonsrammeverket vil bli et transparent system med felles språk om kompetansemål. Det nasjonale kvalifikasjonsrammeverket skal være ferdig verifisert mot det europeiske innen 2010, og innen 2012 skal det være innført i Norge. Nærmere informasjon om kvalifikasjonsrammeverket kan en få på <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/sok.html?id=87060&quicksearch=nasjonalt+kvalifikasjonsrammeverk>

Regjeringen vil for øvrig legge fram en melding om livslang læring, kunnskap og kompetanse i 2009 hvor relevans og samarbeid med arbeids- og samfunnsliv blir viktige tema.

Kobling mot strategiprosessen

- Relevans: Årlige studieevalueringer og kvalitetsrapporteringer indikerer at HiST gjennomgående har god relevans i sine utdanninger. Tett kontakt med arbeidsliv og praksisfelt vil være nødvendige forutsetninger for å sikre og styrke relevansen i utdanning og forskning. Å videreutvikle sammenhengen mellom forskning, praksis og utdanning vil være viktig.
- Læringsutbytte og nasjonalt kvalitetsrammeverk: Innføringen av kvalifikasjonsrammeverket vil innebære et sterkere fokus på kandidatkvalitet og læringsutbytte. Arvtakerne av våre kandidater vil kanskje få en styrket (formalisert?) rolle i utviklingen av emner, programmer og studieplaner. HiST vil som institusjon få større søkelys på hvilke resultater som leveres i forhold til andre institusjoner.

1.2 Teknologiutvikling utfordrer faglig organisering og læringsprosesser

Ti tross for en rivende IKT-utvikling de siste 20 årene er bruk av IKT innenfor UH-sektorens primær oppgaver forskning og utdanning ikke endret vesentlig. Institusjonenes IKT-avdelinger konsentrerer sin virksomhet om drift av nett, PC og å holde i gang de administrative systemene. Bruk av IKT til forskning og utdanning blir i det alt vesentligste overlatt til den enkelte fagperson eller student. UNINETT har i et notat til representantskapet i Universitets – og høyskolerådet (18.- 19. november 2008) påpekt at sektoren ...

... er i ferd med å få en ny generasjon studenter og ansatte som bringer inn sitt private brukerutstyr og som benytter applikasjoner og tjenester som de finner langt utenfor hjemmeinstitusjonen (Facebook, Google, YouTube, osv.) med de utfordringer dette fører med seg sikkerhetsmessig og funksjonelt. Disse brukerne omtales som "digital natives" fordi de har med seg et mer naturlig forhold til IKT enn tidligere generasjoner. Fra en situasjon hvor UH-sektoren har ledet an i utviklingen og bruken av IKT i samfunnet, har vi kommet i en situasjon hvor vår sektor har store utfordringer i å holde følge med utviklingen i markedet.

Utviklingen innen IKT gir utfordringer og muligheter på mange områder. De nye studentkullene ved HiST har i dag en digital kompetanse som er på et helt annet nivå enn bare for få år siden, og denne utviklingen vil fortsette. Dette har allerede snudd opp ned på hva studentene foretrekker og er fortrolige med når det gjelder medier for kunnskapstilfang, metoder for læring og mønstre for samhandling. Det er flere innfallsvinkler til hvordan HiST kan forholde seg til de nye mediene:

- *Læremidlene*
Læremidlene vil endres til digitale og interaktive produkter. De nye læremidlene vil utnytte helt nye egenskaper både i rom, tid og metode. Vi vil måtte forholde oss til at den digitale generasjonen antakeligvis har helt ny kompetanse i forhold til hvordan de lærer. De har vokst opp med mange parallelle medier, der hvert medium ofte har korte assosiasjonsrekker. Den nye studenten er aksjonsorientert og erfaringsorientert, det vil si er ute etter å finne noe å trykke på framfor noe å resonnere over.
- *Metoder for samhandling med digitale medier*
Vi ser en kraftfull utvikling av såkalte sosiale tjenester på nett (Web 2.0 tjenester). Dette er tjenester der både innhold og utbytte for brukerne vokser når antall brukere øker (eks: Wikipedia, blogger). Deling som arbeidsform gir helt nye dimensjoner i relasjonen student-student, lærer-student og, ikke minst interessant, i relasjonen lærer-lærer. Jfr. for eks. en.wikiversity.org
- *Metoder for bruk av digitale tjenester*
De interaktive mediene gir helt nye muligheter i forhold til utnyttelse av læremidlene ved at det er mulig å navigere, søke, logge osv. Det blir nødvendig med helt ny kompetanse i kildekritikk.
- *Mangfold*
De nye mediene i et samfunn i endring vil føre til at studentmassen blir mer mangfoldig. Tid, sted og livssituasjon vil få mindre betydning. Det er ikke lenger nødvendig å bo nær institusjonen, og studenten kan være i arbeid, i omsorgssituasjon eller under omskolering. Heller ikke læreren behøver bo ved institusjonen. Hun eller han kan godt ha adresse Kristiansund, Lillesand eller Roma.
- *Digital produksjon*
Kanskje må framtidens underviser til en viss grad kunne utvikle digitalt læremateriell, men framfor alt vil det stilles krav til vilje og evne til å finne, bruke, dele, endre og tilpasse materiell.

Kobling til strategiprosessen

HiST har gode forutsetninger for å satse og lykkes i den digitale morgendagen. Vi har fagmiljøer som er gode på IKT og pedagogikk. Vi har helsefagutdanninger som er langt framme i bruk av læringsteknologi. HiST arrangerer nasjonal e-læringskonferanse i 2008 og 2009. Vi har svært god kontakt med UNINETT om disse spørsmålene. UNINETT kan bli en strategisk svært viktig aktør innen UH-sektoren.

Alle nye studenter finner HiST via web. Alle studenter forventer at HiST gir informasjon og læring via nett. Alle studenter vil forvente å kunne koble sin private maskin på HiST sine nettverk og tjenester.

En tung satsing i disse områdene framover er neppe noe innovativt valg. Det vil være en nødvendighet.

1.3 Institusjonsstruktur og alliansebygging

Mange institusjoner har planer om å bli universitet

Regjeringen har bortarkivert Stjernøutvalgets forslag om tvangssammenslåing av universiteter og høyskoler til regionale flercampusuniversiteter. Men det foregår en rekke frivillige prosesser, som stort sett har universitetsakkreditering som siktemål. I Tromsø er høyskolen og universitetet fusjonert fra 1. januar 2009. Aktivitetene ved den tidligere Høyskolen i Tromsø blir dermed en del av det nye Universitetet i Tromsø. I tillegg kjenner vi til at det pågår frivillige prosesser i seks andre områder:

- Høgskolen i Gjøvik (HiG), Høgskolen i Hedmark (HH) og Høgskolen i Lillehammer (HIL) samarbeider med fylkeskommunene i Hedmark og Oppland om Prosjekt Innlandsuniversitetet.
- Høgskolen i Oslo (HiO) har vedtatt at de ønsker å bli universitet. HiO har inngått intensjonsavtale med Høgskolen i Akershus (HiAk) om samarbeid og mulig sammenslåing.
- Høgskolen i Buskerud (HiBu), Høgskolen i Vestfold (HVE) og Høgskolen i Østfold (HiØ) samarbeider med Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) i prosjektet Oslofjord-alliansen om et tettere institusjonelt og faglig samarbeid.
- Høgskolen i Bodø (HBO) er i ferd med å etablere sitt tredje og fjerde doktorgradsstudium og planlegger å søke om akkreditering som universitet allerede i 2009.
- Høgskolen i Telemark har som målsetting å bli universitet innen 2013, alene eller sammen med andre.
- Høgskolen i Bergen starter i januar 2009 et prosjekt med det formål å utvikle seg til universitet.

Det er sterk universitetsdrift i UH-sektoren, og det foregår ulike alliansebygginger. Det er i dag et åpent spørsmål i hvilken grad pågående prosesser gir oss nye universiteter, spesielt siden kravene til å bli universitet blir skjerpet (se under). Men skulle de fleste av initiativene ende ut med universitetsakkreditering som resultat, vil det være få høgskoler igjen av en viss størrelse om relativt få år.

Akkrediteringskravene for å bli universitet blir skjerpet

Stjernøutvalgets forslag om å redusere akkrediteringskravene for å bli universitet er ikke tatt til følge av Regjeringen. I framlegget til statsbudsjett for 2009 slås det fast at det ikke skal bli lettere for høgskolene å bli universitet. Regjeringen holder fast ved at institusjonene fremdeles må ha minst fire ulike doktorgrader sammen med fem mastergrader for å bli universitet. I tillegg vil Regjeringen fastsette en minimumsnorm for "stabil forskerutdanning". En slik skjerping av kravet til volum og stabilitet vil etter alt å dømme innebære en betydelig heving av terskelen for å bli universitet.

Kobling til strategiprosessen

I forbindelse med høringssaken om Stjernøutvalgets innstilling vedtok Høgskolestyret følgende (HS-V-016/2008, pkt 2):

Styret støtter forslaget til høringsuttalelse fra HiST angående nye regler for akkreditering som universitet. I praksis betyr dette at HiST kan bli universitet om noen år. Dette er en mulighet som må utredes i planlagt strategiprosess.

Den underliggende forutsetningen for dette vedtaket var Stjernø-tilrådingen om å senke universitetskravet til én doktorgrad. Siden Regjeringen nå har bestemt at akkrediteringskravene skal skjerpes i forhold til dagens krav, er forutsetningene for dette vedtaket blitt endret radikalt.

1.4 Arbeidsdeling, profilering, samarbeid – og sterkere politisk styring

Bortsett fra at Regjeringen avviser Stjernøutvalgets tilrådingen om fusjonspålegg og senkede akkrediteringskrav for å bli universitet, støtter Regjeringen utvalgets diagnose og i store trekk dets tilrådingen. Dette ble delvis utkvittert i St.prop 1 (2008-2009). Standpunktet ble ytterligere klarstilt av statsråd Tora Aasland i møte med Universitets- og høgskolerådets representantskap 19. november 2008. Regjeringens standpunkt impliserer at hovedmomentene i Stjernøutredningen vil bli ført videre:

- Profilering og arbeidsdeling vil bøte på en for fragmentert struktur med mange små institusjoner og fagmiljøer innenfor norsk høyere utdanning og forskning.
- Det er nødvendig og ønskelig at institusjonene utvikler forpliktende samarbeid.
- Det er nødvendig med mer forskningssamarbeid og tydelig arbeidsdeling mellom universitetene og høyskolene på nasjonalt nivå
- En utfordring for sektoren framover blir å finne former for samarbeid som sikrer kritisk masse for små forskingsmiljøer, og samtidig tar vare på ønsket om nasjonal bredde i forskningen.
- Det er faglige utfordringer i profesjonsutdanningene som Regjeringen mener bør søkes løst gjennom videre fokus på kvalitet i utdanningene og institusjonssamarbeid om arbeidsdeling.
- Det er behov for at institusjonene utvikler strategier for faglig spissing og samarbeid og gjennomfører disse.
- Det bør bli mer rom for politisk underbygde avgjørelser om prioriterte områder og arbeidsdeling mellom institusjonene
- Regjeringen vil også vurdere hvordan en kan videreutvikle mer langsiktig og strategisk styring av sektoren.

Dette er utfordringspunkter som ennå ikke er konkretisert nærmere, men som likevel bør kunne danne visse navigeringspunkter for vår strategiprosess. Det gjenstår å se om et eventuelt regjeringsskifte vil føre til andre krav og utfordringer. Vil en annen regjering ha større aksept for sentralisering og/eller tvangsfusjoner?

To direkte utfordringer om arbeidsdeling og profilering

Regjeringen viser i årets budsjettframlegg til nasjonale evalueringer av allmennlærer- og ingeniørutdanningen, og har tatt (allmennlærerutdanning) og vil ta (ingeniørutdanning) initiativ for prosesser som sikrer arbeidsdeling mellom institusjonene:

- **Allmennlærerutdanningen:** Med henvisning til kommende stortingsmelding om lærerrollen og lærerutdanning har KD sendt ut brev til institusjonene, med klare utfordringer/krav om samarbeid og arbeidsdeling. KD ber om at institusjonene sender inn sine foreløpige vurderinger senest 1. juli 2009, etter en prosess der en samordner innspill gjennom lærestedenes nettverk mht. følgende spørsmål:
 - o *om institusjonen har faglige, ressursmessige og rekrutteringsmessig grunnlag til å tilby begge utdanningene eller ønsker å velge én av dem – og i så fall hvilken [lavere og/eller høyere klassetrinn i grunnskolen]*
 - o *i hvilke fag og på hvilke fagområder har institusjonen høy faglig kompetanse*
 - o *hvilke fag og hvilke fagområder ønsker institusjonen å utvikle videre dersom antall fag/fagområder skal reduseres*
 - o *hvilke institusjoner vil være naturlige samarbeidsparter i en faglig arbeidsdeling*
 - o *dersom eksisterende masterstudier for lærere skal videreføres eller det skal etableres nye – hvilke(t) fagområde(er) anser den enkelte institusjonen for å være sitt/sine sterkeste på dette områder.*
- **Ingeniørutdanningen:** I budsjettframlegget kobler Regjeringen sammen NOKUTs evaluering av utdanningen og tilrådingen i Stjernøutvalget om kvalitet i utdanningen og institusjonssamarbeid om arbeidsdeling. NOKUT-evalueringen konkluderer på dette området med:
 - o Det bør foretas en nasjonal samordning av utdanningstilbudet innen ulike teknologiområder og ulike regioner. Oppbyggingen av forskningsmiljøer og masterutdanninger bør også samordnes.

- o To eller flere institusjoner bør i størst mulig grad samarbeide om lærerressurser, administrative ressurser og utstyr, samt om benchmarking og til en viss grad kursutvikling.

KD vil følge opp anbefalingene overfor institusjonene. Evalueringsrapportene finner en på <http://nokut.no/sw17894.asp>

Forskning – og utviklingsarbeid

A) Sikre overkritiske fagmiljøer og faglig spissing

Regjeringen viser i sitt budsjettframlegg til fagevalueringene fra Norges forskingsråd (NFR). Evalueringene peker på at det er for dårlig faglig ledelse på de fleste fagområder. Dette har gitt fragmenterte, små enheter med utydelig faglig profil og få felles forskningsinteresser. Evalueringskomiteene har pekt på at spesialisering av forskningen innenfor noen få kjerneområder er nødvendig for å motvirke tendensene til at små fagmiljøer forsøker å etablere en for bred forskningsagenda. Sektoren utfordres ut fra dette til å finne former for samarbeid som sikrer god masse for opprinnelig små forskningsmiljøer, og som samtidig tar vare på ønsket nasjonal bredde i forskningen. Budskapet er: Det er behov for at institusjonene utvikler strategier for faglig spissing og samarbeid, og at de gjennomfører strategiene. NFR vil legge opp til forskningssatsinger som bidrar til mindre fragmentering, tydeligere faglig spissing og mer samarbeid.

Tilsvarende budskap kommer fram i oppsummeringen etter Forskningsrådets konferanse om FoU-strategier i de statlige høgskolene (Ålesund, 20. – 21. november-08). I oppsummeringen av konferansen heter det på NFR's nettsider:

Mange av presentasjonene trakk frem konsentrasjon og fokus rundt få områder som et suksesskriterium. Høgskolen kan ikke bli god på alt, men bør heller satse på å bli bedre der den allerede er god. Dette blir trolig enda viktigere i tiden som kommer, noe som setter krav til strategiarbeid, forskningsledelse og politiske virkemidler.

Strategisk samarbeid er en annen forutsetning for gode resultater. Seminaret ga en rekke eksempler på gode samarbeidsrelasjoner mellom høgskolene, forvaltning og industri.

Nærmere informasjon om denne konferansen med linker til innleggene finner en på <http://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/KD+Forskning+i+hogskolene+gar+sa+det+suse/r/1226993948379>

B) Forskningsrådets policydokument: ikke høgskolespesifikke programmer?

I dokumentet *Forskning ved de statlige høgskolene. Forskningsrådets policy for 2008-2012* (desember 2007) legger NFR opp til en politikk som i praksis eksponerer høgskolene overfor større konkurranse om forskningsmidler. NFR vil dreie satsingen vekk fra virkemidler som er eksklusive for høgskolesektoren (f eks strategiske høgskoleprosjekter). Men kunnskapsområdene skal være de som høgskolesektoren (tradisjonelt) har hatt ansvaret for. NFR ønsker en slik endring fordi institusjonell "skjerming" kan resultere i at kvalitetskravene settes lavere enn ved nasjonal konkurranse om forskningsmidlene. Konsekvensen for en slik endring vil naturlig nok bli hardere kiving om midlene.

Policydokumentet er for øvrig under revisjon etter at Forskningsrådet har mottatt Universitets- og høgskolerådets tilbakemeldinger på skrevet.

Kobling til strategiprosessen

Gjennom strategiprosessen bør temaene arbeidsdeling, profilering og samarbeid bli adressert spesifikt til våre fagmiljøer. Vi bør:

- Vurdere samarbeid og samarbeidsformer med andre institusjoner og kompetansemiljøer. Det vises for øvrig til HiSTs Stjernø-uttalelse, som (riktignok) ble formulert på bakgrunn av utvalgets tilråding om tvangssammenslåinger:
Vi mener at HiST kan ivareta sitt samfunnsoppdrag best som profesjonsutdanner ved å utvikle denne profilen videre som selvstendig institusjon, i tett samvirke med fagmiljøer ved andre læresteder.
- Vurdere forutsetninger for resultatgivende FoU-organisering og faglig spissing innen FoU-virksomheten.

1.5 Nyrekruttering av medarbeidere – betydelig utfordring

Høgskolen står overfor et betydelig utfordring når det gjelder nyrekruttering av medarbeidere de nærmeste årene. Denne situasjonen er en refleks av et større bilde, at høyere utdanning i vestlige land nærmer seg en kraftig generasjonsveksling i sin allminnelighet. Allerede kan en registrere at søkermarkedet innen akademisk virksomhet blir strammere, også ved vår høgskole.

Kobling til strategiprosessen

Det blir en sentral utfordring i de nærmeste årene å framstå som en attraktiv, framtidig arbeidsplass, som kan tiltrekke seg gode søkere. I tillegg til flere fagpersoner med høy akademisk kompetanse, er det behov for realkompetanse knyttet til de profesjoner og fag vi utdanner til (dosent, førstelektor). Det er viktig å øke kvinneandelen innen professor/dosent-sjiktet. Det vil også være viktig at høgskolen sikrer at kompetansen som seniorenene har, blir over- og videreført.

1.6 Utdanningskapasitet, demografi og faglige behov i årene framover

Demografiske forhold – framtidige søkergenerasjoner

Stjernøutvalget (NOU2008:3 Sett under ett) vurderte framskrevne tall for demografisk utvikling (utredningens kap.4.4). Utvalgets vurderinger var:

- Det kommer en markant økning i antall 20-24 åringer fram til 2015. Med samme studietilbøyelighet som i dag kan dette indikerer at antall studenter vil øke med 40 000 fra 2005 til 2025.
- Etter 2015, og spesielt etter 2020, vil det bli en reduksjon i antall 20-24 åringer. Dette legger et negativt press på mange høyere utdanningsinstitusjoner, spesielt ift. høgskoler lokalisert i regioner med negativ befolkningsutvikling.
- En viktig variabel for høyere utdanning vil være studietilbøyelighet og eventuell netto innvandring for innvandrerne og deres etterkommere.

Den globale finanskrisen kan få som konsekvens at Norge vil sette i gang en "motkonjunktur"-politikk i form av å øke antall studieplasser, slik den gjorde i årene omkring 1990. Da ble utdanningskapasiteten økt svært mye fordi alternativet ellers kunne bli at nye generasjoner 20-åringer gikk direkte ut i arbeidsløshet.

Tilbud og etterspørsel etter høyere utdannet arbeidskraft

Prognoser over utdanningsbehov kan være nyttige, men de bør leses med et kritisk blikk. Den ferskeste rapporten er fra Statistisk Sentralbyrå fra august-08 (Rapport 2008/29 Tilbud og etterspørsel etter arbeidskraft etter utdanning, 1986-2025). Denne konkluderer med:

- I all hovedsak vil det være balanse mellom tilbudet av og etterspørselen etter høyere utdannet arbeidskraft i årene fram til 2025. Det vil likevel være en betydelig økning, og det anslås at høyere utdannede i arbeidsstyrken vil utgjøre om lag 40 prosent i

2025 mot om lag 30 prosent i dag. At andelen høyt utdannede i den norske arbeidsstyrken vil øke, er ikke ensbetydende med at utdanningskapasiteten må justeres opp. Behovet vil i hovedsak bli fanget opp av den positive differansen mellom kandidattilvekst og avgang blant høytutdannede i arbeidsstyrken.

- Totalt viser rapporten en økning i høyere utdannede på lavere nivå (bachelor) i arbeidsstyrken på 286 000 fram mot 2025, dvs en økning på nærmere 50 prosent. Når det gjelder høyere utdannede på høyere nivå (master), vil antallet stige med 100 000 eller nærmere 60 prosent. Dette er en sterkere vekst enn tidligere antatt, og beskriver til dels betydelige strukturelle endringer i norsk økonomi.
- Når det gjelder fagsammensetning viser rapporten at det er vekstbehov innen de fleste utdanningsgruppene. For de fagene som finnes ved HiST viser rapporten at det vil være sterk vekst på flere områder, ikke minst innenfor ingeniør – og økonomisk-administrative utdanninger.

Kobling til strategiprosessen

I forhold til vår strategiprosess bør vi være tilbakeholdne med å bruke enkeltbudskap fra denne type prognoser som rettesnor for faglig posisjonering. Men vi bør ha høy beredskap i forhold til signaler fra vårt fagdepartement. Og vi bør være innstilt på å øke utdanningskapasiteten når anledningen byr seg. Det vil styrke vår posisjon i UH-sektor, og det vil styrke vår økonomi, dersom økt kapasitet ligger innenfor våre tyngdepunkt - utdanninger.

II. Overordnede mål for universiteter og høyskoler – status, muligheter og utfordringer for HiST

Dette kapitlet gjennomgår status (sterke/svake sider) og muligheter/utfordringer innen våre tre faglige strategiområder Utdanning, FoU og Samfunnet (=Formidling). Det avsluttes med et par summariske punkter om økonomi, organisasjon og infrastruktur (HiSTs strategiområde "Effektiv organisasjon"). For områdene Utdanning og FoU finnes tallunderlag i tabellform i henholdsvis egne filer kalt [vedlegg1.xls](#) og [vedlegg2.doc](#)

2.1 Overordnede mål for universiteter og høyskoler

Universiteter og høyskoler har fire felles, overordnede mål for sin virksomhet. Dette samfunnsmandatet er styrende for alle aktiviteter og all planlegging ved HiST. Universiteter og høyskoler skal:

- Tilby utdanning av høy internasjonal kvalitet som er basert på det fremste innenfor forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og erfaringskunnskap.
- Oppnå resultater av høy internasjonal kvalitet i forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid.
- Bidra til å spre og formidle resultater fra forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og bidra til innovasjon og verdiskapning basert på disse resultatene, og legge til rette for at tilsatte og studenter kan delta i samfunnsdebatten.
- Organisere og drive virksomheten sin på en slik måte at samfunnsoppdraget blir best mulig tatt hånd om innenfor rammen av disponible ressurser.

Disse fire målformuleringene er knyttet direkte til høyskolens fire strategiområder Utdanning – FoU – Samfunnet (=Formidling) – Effektiv organisasjon. Målformuleringene utgår direkte fra Lov om universiteter og høyskoler, og de representerer grunnleggende utfordringer for all langsiktig planlegging ved institusjonen.

Før statusgjennomgangen for strategiområdene ved HiST følger en kort oppstilling av våre gitte forutsetninger og våre handlingsrom.

2.2 HiST – forutsetninger og handlingsrom

Gitte forutsetninger

Vi bør kunne gå ut fra følgende faste rammer for vår strategiprosess:

- At høgskolens faglige tyngdepunkter i årene framover fortsatt vil ligge innen dagens fire hovedområder helse/sosial, skole/lærerutdanning, økonomi/administrasjon, og teknologi.
- At høgskolens studietilbud i hovedsak vil være innenfor bachelornivået.

HiSTs handlingsrom

HiST har betydelige handlingsrom til å forme sin faglige framtid, ut fra økte fullmakter i kjølvannet av Kvalitetsreformen. Høgskolen

- kan opprette og nedlegge alle typer tilbud innen bachelornivået, unntatt studier med aktivitetskrav, og – i praksis - unntatt studier som har høy prioritet hos myndighetene (politisk "vanskelig/umulig")
- kan selv vedta å utvikle master- og Ph.D studier, og sende akkrediteringssøknad for slike
- kan selv vedta endringer i utdanningskapasiteten, unntatt innen studier som har aktivitetskrav og studier der sterke utdanningspolitiske føringer er uforenlig med nedskalering av utdanningskapasitet (politisk "vanskelig")
- kan selv inngå samarbeidsavtaler om faglige tiltak med andre institusjoner uten begrensninger, så lenge slike ikke hefter ved HiSTs status som egen, selvstendig virksomhet underlagt statsrådets konstitusjonelle ansvar
- kan selv avgjøre allokering av ressurser mellom områdene utdanning, FoU og formidling.

2.3 Utdanning

STYRKER

- Stor fagportefølje av etterspurte profesjonsutdanninger på bachelornivå.
- Meget god søkning, både samlet og til de fleste enkeltutdanninger innenfor alle fagområder. Det er også god søkning til etter- og videreutdanning.
- Gjennomgående høy inntakskvalitet på nye studenter i form av konkurransepoeng i forhold til tilsvarende studier på andre læresteder.
- Meget høy studiepoengsproduksjon per student. HiST har her beste resultater blant statlige høgskoler (2007).
- Meget høy gjennomføringsgrad i forhold til avtalt studieplan/utdanningsplan. HiST er her nr. 2 blant statlige høgskoler (2007).
- Gjennomgående tilfredshet blant studentene med HiST som studiested. Høgskolen kommer eksempelvis godt ut sammenlignet med høgskolene i Oslo og Bergen. Det er lite variasjoner på fornøydhet mellom studiesteder, men merkbare forskjeller mellom fag.
- Studieevalueringer peker mot at profesjonsstudiene har god praksisnærhet.

SVAKHETER

- Til dels dårlig søkning til noen tekniske og til enkelte andre fag. Dette gjelder særlig IKT-fag og matfag. Det er også fallende søkertendenser til enkeltutdanninger innen andre fagområder.

- Få egenakkrediterte masterstudier som samlet institusjon. Det er likevel en styrke at avdelinger og fagmiljøer deltar flere mastersamarbeid, der annen institusjon har akkrediteringen. Det er TØH og ALT som bærer aktiviteten innen masterområdet.
- Ingen egenakkreditert Ph.D -utdanning. En stor profesjonshøgskole som HiST bør ha studier på alle tre nivå.
- Stor forskjell i gjennomføring mellom ulike utdanninger på normert tid. Ingeniørutdanning og økonomiutdanning har langt dårligere gjennomføring på normert tid enn mange av helse- og sosialfagene. Dette er et mønster som går igjen ved andre institusjoner.
- Lav takt på nyutvikling av gradsutdanninger på bachelornivå. Dette kan både sees som en styrke og en svakhet. Det er en styrke at vi har så god søkning til etablerte tradisjonsrike utdanninger at vi ikke trenger å utvikle nye studier. Samtidig er det dermed sjelden HiST kan vekke nyhetens interesse på fagtilbudet.

MULIGHETER

- Høgskolens nære kontakt med næringslivet og offentlig sektor bør kunne sikre at høgskolen til enhver tid har god og oppdatert relevans i profesjonsutdanningene. Samtidig bør kontaktflaten kunne utnyttes til å utvikle nye tilbud med høy aktualitet og relevans.
- Høye opptakskrav, god gjennomstrømming og attraktive kandidater bør kunne utnyttes bedre i rekrutteringsarbeidet for å skape forsterkende effekter.
- Høgskolens brede portefølje av emner og utdanninger bør kunne brukes mer aktivt til å etablere nye kombinasjoner av utdanningsløp som er attraktive, relevante og ressurseffektive.
- Høgskolen har mulighet til på egen hånd eller gjennom strategisk samarbeid å utvikle helt nye fagområder eller reorientering av eksisterende fagområder.
- Høgskolen kan ha mulighet til å frigjøre ressurser for faglig nysatsing gjennom større grad av samarbeid og arbeidsdeling internt.

UTFORDRINGER

- Høgskolens økonomiske situasjon innebærer en mulighet for at ressursinnsatsen mot studentene må reduseres noe. Dette kan sette utdanningskvaliteten under press, og evt. med redusert studiepoengsproduksjon som resultat. Dette vil kunne gi en selvforsterkende negativ spiral. Redusert ressursinnsats trenger ikke gi redusert kvalitet, men det skapes fort et bilde av (frykt for) at dette skal skje.
- En betydelig del av høgskolens studieportefølje er konjunkturavhengige. Høgskolens påvirkningsmulighet på søkermengde og inntakskvalitet er begrenset.
- Høgskolen har ingen tradisjon for, eller kompetanse i, omfattende endringer i studietilbud på kort sikt. Det vil være en betydelig utfordring for høgskolen å tilpasse seg endret etterspørsel fra søkere og arbeidsgivere.
- Demografiske forhold kan på sikt gi sviktende søkning til Midt-Norge. Dette sammen med lokale politisk forhold innebærer en risiko for at det vil være vanskelig for HiST å konkurrere om politisk oppmerksomhet og nye studieplasser.
- Selv om HiST fikk godkjent sitt kvalitetssystem gjennom NOKUTs evaluering 2006, pekte evalueringen på grunnleggende utfordringer for høgskolen, spesielt knyttet forankring, eierskap og gjennomføring av ett felles kvalitetssystem for hele organisasjonen. Vi kan forvente at ny evaluering av systemet kan komme i 2010 eller 2011.

2.4 Forsknings- og utviklingsarbeid

STYRKER

- Dekker breie fagområder innen sentrale profesjonsutdanninger.

- Omfattende kontaktflater med praksisfelt/arbeidsliv, i form av nære samarbeidsrelasjoner. HiST blir oppfattet som et "nav" i en del klustre/sammenhenger, og høyskolen synes å ha stigende renommé.
- Har en bra andel førstestillinger. Mange Ph.D- stipendiater i gang, og relativt få kutter av løpet.
- Gode tilslag på EU-søknader siste år (2008).
- Det økonomisk-administrative fagmiljøet på Avdeling TØH har meget god publiseringsrate, med sterk vekst siste år.
- Aktive forskningsmiljøer på HiST kan vise til omfattende faglige nettverk.
- Er relativt sett god på innovasjon/nyskaping (forretningsideer).
- Er innovativ på "utradisjonelle" fagfelt. Jfr. utdeling av gründerpriser, kommersialiserbare ideer innen fagmiljøer som er innrettet mot offentlig tjenesteyting.
- Nærheten til forskningsinstitusjonene NTNU og Sintef kan være en styrke for aktuelle HiST-miljøer.

SVAKHETER

- Lav samlet FoU-virksomhet av andel av stillinger (17 % i 2007). Det er stor variasjon mellom avdelinger/programmer.
- Mange fagmiljøer har svak forskningstradisjon.
- Lav andel professorer.
- Ikke god nok stipendiat-gjennomstrømning på normert tid. Dett skyldes bl.a. at stipendiater blir bedt om å ta andre oppgaver/undervisning, og dermed oppstår det en naturlig forsinkelse. God gjennomstrømning er sentralt vurderingskriterium når KD fordeler nye stipendiatstillinger mellom institusjonene.
- Med et klart unntak av Avdeling TØH er publiseringsraten lav sammenlignet med tilsvarende fagmiljøer ved andre norske institusjonene.
- Svært lav på publikasjonspoeng per førstestilling
- Lave inntekter fra NFR i forhold til grunnbevilgningen.
- Få strategiske høyskoleprosjekter.
- Høyskoletradisjonelle fagområder har få nasjonale publiseringskanaler.
- Mange underkritiske fagmiljøer.
- Svak økonomi gir få muligheter for å drifte faglig kompetanseutvikling.
- Liten oppmerksomhet fra regionale myndigheter.
- Få masterutdanninger/samarbeid om masterutdanninger.
- Har ingen forskerutdanning (Ph.D).
- Noe prosjektflukt til andre eksterne institusjoner, fordi vi ikke selv kan tilby forskningsadministrative støtte i nødvendig grad (støtte til søknadsskriving, prosjekttakkvisisjon, datasupport, utstyr etc).
- Manglende prosjektlederkompetanse/forskningsledelse.
- Finansieringsmodellens FoU-område er selvforsterkende negativ for høyskolene: Startposisjonen er vesentlig lavere, og vi kjemper i hovedsak om de samme midlene på ulike vilkår i forhold til breddeuniversitetene.
- Høyskolene har ikke postdoc-stillinger.
- Lite samarbeid med forskningsinstitutter, spesielt SINTEF

MULIGHETER

- Den siste tidas etablering/involvering i senterdannelser gir konsentrert fokus på kunnskapsutvikling og kunnskapsformidling.
- Ny og samlet campus kan gi muligheter for nye fagkonstellasjoner, økt FoU-samarbeid på tvers i HiST, og økt FoU-kvalitet pga. modernisering av lab og infrastruktur.
- Sterke fagpersoner kan videreutvikle gode forskningsmiljøer og bidra til nyrekruttering.
- Samlet campus kan gi muligheter for nye fagkonstellasjoner.
- Regionale forskningsfond og tettere regionalt samarbeid i privat og offentlig sektor kan gi tilførsel av eksterne inntekter og styrke våre rolle som regional aktør.
- Pågående prosjekter og nettverkssamarbeid med mange institusjoner i inn- og utland gir muligheter for fortsatt økt virksomhet.

UTFORDRINGER

- Utvikle overkritiske forskningsmiljøer.
- Spredt campus begrenser internt FoU-samarbeid.
- Etablere større, sammenhengende perioder av studieåret til FoU.
- Stille tydelige krav til resultater ved tildeling av FoU-midler.
- Infrastrukturen for FoU-aktiviteter har begrenset kapasitet, blant annet når det gjelder støtte til søknadsskriving, prosjektakkvisisjon, datasupport, utstyr etc.
- Konkurransen om nyrekruttering vil øke i årene framover nasjonalt som internasjonalt.
- Dårlig økonomi gir begrensede muligheter for å drifte FoU-virksomhet og kompetanseutvikling.
- Kapasiteten til å gjennomføre igangsatte prosjekter er noe ujevn.
- Få insentiver på individnivå.
- Dagens finansieringsordning vil kunne føre til en stadig større konsentrasjon av ressurser til de større forskningsinstitusjonene våre.

2.5 Samfunnet (Formidling)

STYRKER

- Har utviklet/utvikler en rekke samarbeidsavtaler med våre nære samarbeidspartnere (TK, STFK, NTNU, NiT (Næringsforeningen i Trondheim), NHO, St. Olavs Hospital)
- Etablert samarbeid og omfattende nettverk innen små og mellomstore bedrifter.
- Etablert samarbeid med partnerskapet VRI Trøndelag (Virkemidler i regional FoU og innovasjon).
- Etablert, allsidig engasjement i programsatsinger knyttet til innovasjon og entreprenørskap (bl.a. FORNY og Interreg. Norge Sverige 2007-2013, Venture Cup Nid-T-Norge, Take-Off-programmene, HiSTs Gründerstipend).
- Skårer høyest på antall forretningsideer blant statlige høgskoler i 2007 (18 av totalt 59 mottatte forretningsideer).
- Godt omfang på studentprosjekter i samarbeid med næringsliv.

SVAKHETER

- Lav oppdragsvirksomhet generelt, og spesielt innen kategorien næringsliv/privat. HiST er nr 14. av statlige høgskoler ut fra indikatoren sum oppdragsinntekter i forhold til statstilskuddet (2007). HiST er landets nest største statlige høgskole, etter Høgskolen i Oslo.

- Formidlingsområdet blir oftest salderingsposten ved allokering av faglige ressurser.
- Begrenset infrastrukturell kapasitet, bl.a. når det gjelder økonomioppfølging og søknadsutforming.
- Dårlig basisfinansiering svekker muligheten for å styrke kapasiteten både faglig og administrativt mtp. økt formidlingsvirksomhet.

MULIGHETER

- Hopehavet med regionale partnere muliggjør samhandling, herunder utveksling av ansatte.
- Partnerskapet VRI Trøndelag kan gi økt prosjektinggang innen teknologi og økonomi (fornybar energi og miljøteknologi, mat, opplevelser).
- Høgskolens teknologiavdelinger satser på og planlegger med klar oppdragsøkning innen kategorien privat/næringsliv.
- Skriftfestede ambisjoner når det gjelder alle studenters involvering i arbeid rundt innovasjon og entreprenørskap, jfr. vedtak i HS-sak 28/08: *Høgskolestyret ber om at innovasjon og regional utvikling innarbeides som et obligatorisk tema ved alle bachelor- og masterstudier, og ber om plan for dette blir forelagt styret i forkant av studieåret 2009/2010.*
- Det assosierte medlemskapet i næringsklyngen NCE Instrumentering gir muligheter for å utvikle prosjekter og forretningsideer med sikte på kommersialisering.
- Studentprosjekter i næringsliv og offentlig tjenesteyting sikrer oppdatert relevans i utdanningene.
- Etablering av sentra/nasjonale kompetansesentra konsentrerer innsats og fokus innsats innen formidling og kunnskapsdeling.

UTFORDRINGER

- Tilstrekkelig faglig kapasitet til å møte behovet fra industri og FoU-prosjekter fra eksterne samarbeidspartnere.
- Tilstrekkelig infrastruktur, herunder prosjektverktøy.
- Uavklart forhold vedrørende bruk av randsonевirkosomheter (HiST Kompetanse).
- Bortfallet av Særavtalen for undervisningspersonale i universiteter og høyskoler kan innen enkelte prosjekter vanskeliggjøre allokering av faglige ressurser.

2.6 Økonomi, organisasjon og infrastruktur (stikkord)

Økonomi

- **Status:** Svært dårlig basisbevilgning. Høgskolen har beregnet at HiST om lag 85 – 90 millioner kroner for lite for å komme opp på tilsvarende nivå som Høgskolen i Bergen. Sammenlignet med en del andre høyskoler er gapet vesentlig større enn dette.
- **Mulighet? - Finansieringssystemet evalueres:** KD har satt i gang en evaluering av finansieringssystemet. Evalueringen skal gi grunnlag for å se finansieringssystemet i sammenheng med overordnede mål for sektoren. Kan gi muligheter for endret og bedret finansiering for HiST.

Organisasjon - avdelingsstruktur

- **Status:** HiST har i dag 7 faglige avdelinger, mot tidligere 4.
- **Avdelingsstrukturen skal vurderes: Høgskolestyrets 2 vedtak** (i HS-V-054/08 Omstilling ved HiST – bemanningsplaner):

6. *Rektor bes om å arbeide for å finne løsninger for AMMT innenfor dagens øvrige avdelingsstruktur. Styret ber om at det framlegges en sak i styremøtet i februar med forslag til løsning.*
7. *Rektor bes videre om å vurdere avdelingsstrukturen ved HiST som en del av strategiarbeidet.*

Infrastruktur - lokalisering

- **Status:** HiST er i dag lokalisert på Kalvskinnet, Øya, Moholt, Ranheimsveien, Tunga og Rotvoll.
- **Endringsplaner:**
På noe kortere sikt:
 - o AHS flytter fra Ranheimsveien til Øya
 - o AMMT flytter fra Tunga til Kalvskinnet.
- På noe lengre sikt er målet å flytte også aktivitetene på Rotvoll (ALT) og Moholt (Avdeling TØH) til sentrum.
- **Muligheter:**
Programmering av nye lokaler gir muligheter for nye faglige samarbeidskonstellasjoner, nyutvikling av læringsformer og studieorganisering.

Relatert bakgrunnsstoff

Database for høyere utdanning, <http://dbh.nsd.uib.no/dbhvev/>

Forskning ved de statlige høyskolene. Forskningsrådets policy for 2008-2012. (Søk på tittel via <http://www.forskningsradet.no/no/Forsiden/1173185591033>).

HiST. Langtidsplan og budsjett 2009 – 2011 (utkast), jfr. vedlegg 1 under Høgskolestyresak HS-V-50/2008 på <https://ansatt.hist.no/content.ap?thisId=24808&language=0>

HiST. Planer 2008-2010, <http://hist.no/content.ap?thisId=131>

HiST 2020 ...? Fem kapitler om HiST sitt forhold til NTNU – sett fra høyskolen. En utredning fra Omdalutvalget. 2005

NOU2008:3 Sett under ett (Stjernøutvalget),
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/NOUer/2008/NOU-2008-3.html?id=497182>

Rapporter 2008/29 Tilbud og etterspørsel etter arbeidskraft etter utdanning, 1986-2025. Statistisk Sentralbyrå, http://www.ssb.no/emner/06/90/rapp_200829/rapp_200829.pdf

St.prop. 1 (2008-2009) For budsjettåret 2009,
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/statsbudsjettet.html?id=449449>

Tilstandsrapport for UH-sektoren 2008,
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/sok.html?id=87060&quicksearch=tilstandsrapport>

Vedlegg 1 og 2: egne filer på nettsidene.
