



Til: AVDELINGSSTYRET

Fra: DEKAN

Saksframlegg ved: Arnulf Omdal

Dato: 27.11.06

A 40/06 Organisering av lærerutdanningen – arbeidsgrupper og mandat

Vedlegg:

➤ Oppdragsnotat

Jfr. tidligere sak A 32/06 Organisering ved lærerutdanningen – prosess (novembermøtet).

Forslag til vedtak:

1. *Avdelingsstyret skal i henhold til vedtak i sak A 16/05 "... foreta en nærmere vurdering av lærerutdanningens programområder, teamorganisering, faggrupper og oppdragsvirksomhet mv., etter at sluttrapporten til NOKUTs allmennlærerutdanningsevaluering foreligger". Med basis i dette vedtaket ber Avdelingsstyret om at det settes ned en arbeidsgruppe som skal vurdere ledelse og organisering i programområder, team og faggrupper, og en arbeidsgruppe som skal vurdere oppdragsvirksomheten. Gruppene bør ha kontakt seg imellom underveis i arbeidet. Mandater for gruppene er:*

2. *Ledelse og organisering*

Arbeidsgruppa skal bestå av 7 medlemmer og sammensettes slik: En programansvarlig, to team-/trinnledere, en seksjonsleder, 2 andre faglig tilsatte, og ansvarlig/praksiskontoret.

Arbeidsgruppa skal

- *vurdere status når det gjelder dagens organisering i programområder, team og fagseksjoner, med basis i visjon/mål i Strategisk plan ALT 2006-2010, påpekningene i NOKUTs evalueringsrapporter og egne erfaringer*
- *anbefale aktuelle endringstiltak innen lærerutdanningens programområder, teamorganisering og eventuelt også når det gjelder fagseksjonenes rolle, med basis i visjon/mål i Strategisk plan ALT 2006-2010, påpekningene i NOKUTs evalueringsrapporter og egne erfaringer.*

Arbeidsgruppa skal i sitt arbeid vurdere de spørsmålsstillingene som er nedfelt i vedlagte oppdragsnotat. Gruppas utredning bør ikke overstige 10 sider.

Den videre saksbehandlingen er skissert i vedtak i sak A 32/06 "Organisering ved lærerutdanningen – prosess". Det vises til dette vedtaket.

3. *Oppdragsvirksomheten*

Arbeidsgruppa skal bestå av 5 medlemmer, og sammensettes slik: En programansvarlig, seniorrådgiver i dekani stab, 2 faglig tilsatte, administrativ koordinator for oppdrag.

Arbeidsgruppa skal vurdere status og anbefale aktuelle endringstiltak når det gjelder organisatorisk forankring og ledelse av oppdragsvirksomheten, med basis i visjon/mål i Strategisk plan ALT 2006-2010, påpekninger i NOKUTs evalueringsrapporter og egne erfaringer.

Arbeidsgruppa skal i sitt arbeid vurdere de spørsmålsstillingene som er nedfelt i vedlagte oppdragsnotat. Gruppas utredning bør ikke overstige 10 sider.

Den videre saksbehandlingen er skissert i vedtak i sak A 32/06 "Organisering ved lærerutdanningen – prosess". Det vises til dette vedtaket



Til: AVDELINGSSTYRET
Fra: Arnulf Omdal
Dato: 26.11.06

Oppdragsnotat:

Organisering av lærerutdanningen – arbeidsgrupper og mandat

1. MANDAT FOR ARBEIDSGRUPPENE "ORGANISASJON OG LEDELSE" OG "OPPDRAK"

Mandat for arbeidsgruppene er hjemlet i Avdelingsstyrets vedtak i sak A 40/06:

[Vedtak sak 40/06 klippes inn her.]

Framdriftsplan

[Revidert plan sak A 32/06 klippes inn her.]

Relevante dokumenter:

1. Strategisk plan ALT 2006-2010, jfr.
http://www.alt.hist.no/adm/avdstyre/strategisk_plan.pdf
2. NOKUT Hovedrapport, evaluering av allmennlærerutdanningen (sentrale punkter er klippet inn i dette notatet)
3. NOKUT Institusjonsrapport, evaluering av allmennlærerutdanningen (sentrale punkter er klippet inn i dette notatet)
4. Selvevaluering fra ALT i forbindelse med NOKUT-evalueringen (ikke vedlagt).
5. Saksframlegg til Avdelingsstyresak A 16/06 "Faglig organisering ved ALT"
<http://www.alt.hist.no/adm/avdstyre/2006/saker/asak1606.pdf>
6. SWOT-analyser fra arbeidsgrupper, forberedelsesarbeid i samband med ny strategisk plan (oversendes arbeidsgruppene)
7. Funksjonsbeskrivelse for programansvarlige ved ALT, jfr.
http://www.alt.hist.no/adm/avdstyre/funksjonsbeskrivelser_progransv.pdf
8. Arbeidsbeskrivelse for trinnleder ved ALT, jfr.
<http://www.alt.hist.no/adm/studier/shb/trinnleder.php>
9. Arbeidsbeskrivelse for teamleder,
http://www.alt.hist.no/adm/avdstyre/teamleder_fastsatt_240604.pdf
10. Internt notat: "Organisering av allmennlærerutdanningen i 1. og 2. studieår", datert 23.05.04, ved Dons, Rønning og Skjærvold (ikke vedlagt, oversendes arbeidsgruppene).

Merk spesielt dokument nr 5), der saksframleggets vedlegg 1-6 vil ha høy relevans spesielt for arbeidsgruppa "Ledelse og organisasjon. Spesielt arbeidsgruppa "Oppdrag" vil videre kunne finne relevante momenter i dokument nr 7).

2. ARBEIDSGRUPPE "LEDELSE OG ORGANISASJON"

2.1 Forhold som ligger fast

Følgende forhold ligger fast:

- a. **Dekan:** Avdelingen ledes av dekan. Dekan er faglig og administrativ ansvarlig for avdelingens virksomhet. Dekan tilsettes av Høgskolestyret. (Vedtatt av Høgskolestyret.)



- b. **Programområder:** Avdelingen faglige virksomhet organiseres i programområder. Programområdene fastsettes av Avdelingsstyret. (Vedtatt av Høgskolestyret.)
- c. **Programansvarlig:** Programområdene ledes av programansvarlig. Programansvarlig utpekes av dekan, etter samråd med Avdelingsstyret. (Vedtatt av Høgskolestyret.)
- d. **Programansvarliges viktigste funksjon:** Programansvarliges viktigste funksjon er å komponere og koordinere alle aktiviteter i løpet av studieårets gang. I dette arbeidet arbeider programansvarlig tett med teamledelse. I henhold til fastsatt funksjonsbeskrivelse for programansvarlige (fastsatt av Avdelingstyret 16.12.03), vedlagt), skal programansvarlige...
- *ha ansvar for fordeling av arbeidsoppgaver*
 - *være pådriver i arbeidet med å utvikle teamsamarbeid både internt og i forhold til praksisfeltet*
 - *skal koordinere arbeidet med felles aktiviteter gjennom studieåret og gjennomføring av rutiner knyttet til studentens studiegang*
- e. **Teamorganisering og profesjonsinnretningen:** Avdelingen ved dekan har fastsatt teamorganisering som bærende prinsipp for lærerutdanningen. Dette er gjennomført i 1. og 2. studieår, men ikke i 3. og 4. studieår. Avdelingen har likevel trinnledere de to siste studieårene. Hovedelementene i teamorganiseringen er:
- Programansvarlige styrer og koordinerer alle aktiviteter gjennom studieåret, i balansen mellom perspektiver, felles tverrfaglige opplegg, konsentrerte fagperioder, underveisvurderinger osv, i henhold til beslutninger av overordnet myndighet. Det utøvende leddet er teamlederne på hvert årstrinn (trinnledere på 3. og 4. årstrinn).
 - Teamene er ikke sjølstyrte. Innenfor de rammene som gjelder for trinnet samlet og som er fastsatt av programansvarlig, har teamene fullmakt til å finne de praktiske løsningene internt blant fagteamet.
- f. **Ledelseslinjer fra programansvarlig til teamledere og seksjonsledere:**
- Linjen fra programansvarlig til teamleder er knyttet til organisatoriske forhold med vekt på profesjonsrettingen av studiet og utvikling og drift av studieårets gang. Teamleder har rollen som operativ leder på teamnivå. Det vises til arbeidsbeskrivelse for teamleder på http://www.alt.hist.no/adm/avdstyre/teamleder_fastsatt_240604.pdf
 - Linjen fra programansvarlig til seksjonsleder er knyttet til faglige forhold. De ulike fagene skal forsyne teamet med den nødvendige fagkompetanse for å gjøre teamet funksjonsdyktig. Det er programansvarlig som har ansvar for og myndighet til å fordele undervisnings- og veiledningsoppgaver. Dette er hjemlet i Avdelingsstyrets fastsatte funksjonsbeskrivelse for programansvarlige. I praksis vil det være et tett samarbeid mellom spesielt programansvarlige og seksjonsledere i dette arbeidet.
- g. **Fagstruktur ved ALT:** Fagfordelingen mellom obligatoriske emner (1. og 2. studieår) og valgfag (3. og 4. studieår) skal ikke endres. Denne fagfordelingen med valgfrie fag 3. og 4. studieår muliggjør at studentene kan gjøre 4. studieåret til det første året i en mastergrad og dermed oppnå mastergraden etter 5 studieår.

2.2 Forhold som bør vurderes nærmere

- h. **Fagseksjoner ved ALT:** Fagseksjoner har en lang tradisjon i norsk lærerutdanning. Seksjonene har ingen formell rolle/beslutningskompetanse knyttet til selve programmet allmennlærerutdanning. Men i fagseksjonene foregår en viktig diskusjon knyttet til skolefag og vitenskapsfag, fag og fagdidaktikk. Seksjonslederne koordinerer seksjonsrelaterte oppgaver, herunder:



- fag- og studieplanarbeid
- bistå i avdelingens tilsettingsarbeid for vedkommende fag
- fordeling av arbeidsoppgaver mv. i samarbeid med programansvarlig
- ha et spesielt ansvar for mottak av nye medarbeidere i fagmiljøet
- være fagmiljøets kontaktpunkt internt og eksternt

I henhold til vår Strategisk plan ALT 2006-2010 skal vi "... organisere våre fagmiljøer i større faggrupper i tett samarbeid med praksisfeltet". Det er derfor viktig at arbeidsgruppa Ledelse og organisasjon vurderer dette spørsmålet. I den forbindelse vil det være nyttig å scanne dokument 5, Avdelingsstyresak A 16/06 "Faglig organisering ved ALT", vedleggene 1 – 6, der spørsmålet om fagseksjoner og faggrupper allerede er blitt diskutert, og der fagmiljøer allerede har latt seg høre om saken (også diskutert på et personalmøte i juni d.å). Ett av flere momenter som kom fram i den diskusjonen var at eventuelle større faggrupper sammensatt av tidligere fagseksjoner i praksis ville tvinge fram enda ett nytt nivå i organisasjonen vår.

2.2 Ledelse og organisasjon – påpekninger i NOKUT-evalueringen mv.

Arbeidsgruppa bes vurdere disse problemstillingene som del av sin rapport, med fokus på status og aktuelle endringstiltak:

Utspill til arbeidsgruppa:

- 1. Vurder om NOKUTs diagnose av ledelse på programnivå er holdbar for vår avdeling (jfr sitatene nedenfor, A, B, C, G, H m.fl).**
- 2. Vurder om uttydeligheten mellom roller/nivåer ved vår avdeling ennå er tilstede i den grad NOKUT-panelet mener (sitat H). Dersom svaret på dette er bekreftende, vurder hva som hemmer og hva som fremmer tydeligere og sterkere ledelse på programnivå ved HiST ALT. I denne forbindelsen bør gruppa blant annet vurdere om dagens ordning med 2 programområder for lærerutdanningen bør fortsette, eller om det bør gjøres endringer på denne organiseringen.**
- 3. Vurder om NOKUT-panelets framheving av de 5 kompetanseområdene som organisatoriske utgangspunkter for lærerutdanningen (sitat F) er aktuell for vår avdeling. Dersom så er tilfelle: hvilke utfordringer står vi overfor?**
- 4. Vurder om den påståtte manglende sammenheng i 3. og 4. studieår (sitat J) har sammenheng med fravær av teamorganisering. Vurder videre muligheten for teamorganisering i 3. og 4. studieår innenfor rammen av avdelingens nåværende fagstruktur.**
- 5. Vurder følgende tiltak i Strategisk plan ALT 2006-2010 om at vi skal "... organisere våre fagmiljøer i større faggrupper i tett samarbeid med praksisfeltet".**

NOKUTs hovedrapport peker på (sitater i kursiv skrift, uthevinger i sitatene gjort av meg. AO):

A:

Panelet har registrert at de nåværende ledelsesfunksjoner på mange institusjoner **er uklare**. Dette gjelder vertikalt i relasjonene mellom fagnivå, programnivå, avdelings-/fakultetsnivå og styringsnivå. Det gjelder også horisontalt i samspillet og koordineringen mellom ulike fagstudier og mellom fagstudier og praksis. (s 67)

**B:**

På studieledernivå [=programansvarlignivå] **forsterkes usikkerheten**. I tillegg kommer at det er en solid argumentativ kultur i hele systemet, der avgjørelser uavbrutt er gjenstand for diskusjon og **kanskje manglede aksept**. (s 68)

C:

Allmennlærerutdanningen utspiller seg på overordnet nivå i **et spenningsfelt** mellom pedagogikk, fagdidaktikk, fag og praksis. Samspillet mellom disse elementene skjer i en kontinuerlig vekselvirkning mellom teoretiske og praksisorienterte innslag med det mål å utdanne studentene til profesjonelle lærere.

Til sammen innebærer de forhold, som er omtalt ovenfor at styring og ledelse av et så komplekst utdanningsprogram som allmennlærerutdanning byr på store utfordringer. Sentrale ambisjoner om helhet, sammenheng og god profesjonsforbereding i utdanningen vil neppe kunne realiseres uten en vesentlig **tydeligere styringsinnsats** enn det en normalt finner på institusjonene i dag. (s 79)

D:

Utdanningen preges av at hovedelementene – fag, fagdidaktikk, pedagogikk og praksis – ser ut til å være gjenstand for interne motsetninger mellom utdanningens aktører, der aktørgruppene har divergerende syn på roller, ansvar, oppgaver og årsaksforhold.

Teoriundervisningen og praksisopplæringen beskrives som "to verdener", og på samme måte preges forholdet mellom (ofte små) fagseksjoner av svakt utviklet samarbeid og innbyrdes konkurranse. En utdanning som er så **lite organisatorisk integrert**, kan vanskelig levere **optimal sammenheng i utdanningstilbudet**. Evalueringspanelet ser et klart behov for å **styrke den faglige ledelsen av programdimensjonen** ved institusjonene, og for en mer aktiv bruk av kvalitetssikringssystem for å sikre og utvikle utdanningskvaliteten. God bruk av kvalitetssystem er også et middel til å binde utdanningen bedre sammen. (s. 80)

E:

Utdanningen preges av at hovedelementene – fag, fagdidaktikk, pedagogikk og praksis – ser ut til å være gjenstand for **interne motsetninger mellom utdanningens aktører**, der aktørgruppene har divergerende syn på roller, ansvar, oppgaver og årsaksforhold.

Teoriundervisningen og praksisopplæringen beskrives som "to verdener", og på samme måte preges forholdet mellom (ofte små) fagseksjoner av svakt utviklet samarbeid og innbyrdes konkurranse. En utdanning som er så lite organisatorisk integrert, kan vanskelig levere optimal sammenheng i utdanningstilbudet. (s 80)

F:

En forutsetning for at utdanningen skal lykkes med å utdanne profesjonelle lærere, er at **kompetanseområdene** [=faglig kompetanse, didaktisk kompetanse, sosial kompetanse, endrings- og utviklingskompetanse, og yrkesetisk kompetanse] danner en helhet og sammenheng som dermed blir sentral i hele profesjonsdiskusjonen og videre i programutformingen av lærerutdanningen. Disse profesjonsinnretningene, som i stor utstrekning sammenfaller med rammeplanens kompetanseområder, danner et viktig utgangspunkt i arbeidet for å oppnå helhet i utdanningen. Disse bør i større grad innarbeides i utdanningsprogrammet i samarbeid mellom fagdidaktikere, pedagogikklærere og representanter fra praksisfeltet. I tanken om helhet og sammenheng ligger nemlig forestillingen om at praksis, fagstudier og pedagogisk teori kan danne en enhet, og målet er at de også skal fremtre slik i utdanningen. Dette kan gjøres gjennom **organisatoriske og strukturelle tiltak** og gjennom faglige tiltak der fagdidaktikk og flerfaglige aspekter får en mer sentral plass i utdanningen. Dette betyr både samarbeid om fagovergripende emner, samkjøring av planer og planrealisering mellom alle fag, samkjøring mellom fag, og samkjøring mellom fag og praksis. Evalueringspanelet konstaterer at utdanningen foreløpig ikke har lykkes med dette. På hver institusjon bør man sammen arbeide frem en felles visjon om hva utdanningen skal føre til og en veiledende teoretisk modell for hvordan utdanningens ulike deler skal kunne bidra til dette...

**G:**

Når det gjelder organisering av undervisningen, er bildet ikke fullt så positivt. Generelt burde planene, både når det gjelder teori og praksis, si noe mer om gruppeorganisering, eksempelvis hvorvidt gruppearbeidet gjelder faste grupper, eller kollokviegrupper. **Ingen steder er det tatt opp at forhold som innleveringer og gruppearbeid skal koordineres mellom de ulike fagplanene.** Dårlig organisering, for eksempel at studentene samtidig deltar i mange ulike grupper og/eller har store innleveringer i ulike fag til samme tid, skaper fort store og unødvendige problemer for studentene. Selv om detaljer hører til på lavere nivå, for eksempel undervisningsorganisering, burde det stå noe generelt om det i planene for studieprogrammet. (s. 63)

NOKUTs institusjonsrapport (HiST) peker på:

H:

Ledelse og organisering av allmennlærerutdanningen ved høgskolen er lagt kraftig om og har neppe funnet sin optimale måte å fungere på ennå. ... Komiteen har et inntrykk av at den valgte modellen for organisasjon og ledelse **fortsatt er utydelig for avdelingens tilsatte**, og at beslutningsprosessene er lite gjennomsiktlige. Blant ansatte og studenter synes det å herske en **del uklarhet om rollefordeling og ansvar mellom de ulike funksjoner** og nivåene dekanat, programledelse, trinnteam og seksjoner. (s 153)

I:

Seksjonenes rolle oppleves av fagansatte som uklar i forhold til trinnteam- og programdimensjonene. Nå skal teamledelsen være det uformelle nivået under programledelsen, men det gjelder mest de to første årene i utdanningen, mens seksjonene har **beholdt noe av den gamle funksjonen i tredje og fjerde år.** De fagansatte etterlyser **klarere ledelse og klarere beslutningslinjer**, .. (s 153)

J:

Komiteen oppfatter at informantene omtaler fagdidaktikk med høy grad av bevissthet. Det ser imidlertid ut til å være **noen problemer i forbindelse med 3. og 4. år** i utdanningen når det kommer til helhet og sammenheng mellom fag, fagdidaktikk og pedagogikk, noe som kan forklare studentenes sprikende inntrykk. (s 160)

K:

Strategisk plan ALT 2006-2010:

Kompetanse- og organisasjonsutvikling

Vår organisasjon skal være en utviklingsarena for medarbeidere, studenter og samarbeidspartnere. Vi skal tilby et godt fysisk og psykisk arbeidsmiljø. Kritiske indikatorer skal være kvalitetsutvikling, service, omstillingsevne og omdømme. Vi skal være en tydelig aktør innen våre kompetanseområder regionalt og nasjonalt. I 2010 skal vi ha en andel på 60% førstekompetanse, derav 7-8 tilsatte på professor-/undervisningsdosentnivå.

Strategiske tiltak

Vi skal

- øke vår kompetanse gjennom målrettet nyrekruttering og intern kompetansebygging
- ha kompetanseutviklingsplaner for administrasjonen, fagmiljøene og praksisfeltet
- utvikle hensiktsmessige arenaer for erfaringsoverføring og kunnskapsdeling
- forankre tilsattehospitering i praksisfeltet som ordinær aktivitet
- stille krav om internasjonalt arbeidsspråk ved tilsetning innen enkelte fagområder
- organisere våre fagmiljøer i større faggrupper i tett samarbeid med praksisfeltet
- sikre bredde og tyngde i studietilbud gjennom samarbeid med læresteder og praksisfelt
- videreutvikle det administrative støtteapparatet slik at det fungerer optimalt i forhold til kjernevirksomheten
- øke andelen faste stillinger



3. ARBEIDSGRUPPE "OPPDRAK"

3.1 Hvilke forhold ligger fast

Følgende forhold ligger fast:

- a. **Oppdragsvirksomheten:** Oppdragsvirksomheten er som den øvrige faglige virksomheten ved avdelingen ledet av dekan. Den administrative delen av oppdragsvirksomheten inngår som del av dekani stab. (Vedtatt av Høgskolestyret.)

3.2 Oppdragsvirksomheten – påpekninger i NOKUT-evalueringen, og momenter fra Strategisk plan 2006-2010

Arbeidsgruppa bes vurdere disse problemstillingene som del av sin rapport, med fokus på status og aktuelle endringstiltak:

Utspill til arbeidsgruppa:

6. **Vurder behovet for styrking/tydeliggjøring av informasjons-, - kommunikasjons- og ledelseslinjer internt så vel som eksternt innen oppdragsområdet. Gruppa bør i denne forbindelse anbefale endringstiltak. Spesielt bør det vurderes om oppdragsområdet bør ha en egen faglig leder (programansvarlig). Aktuelle momenter i denne vurderingen vil blant annet kunne være:**
Internt samspill/roller oppdrags-"enheten" og team, fagmiljøer, praksisfelt, FoU. Samspill med eksterne parter fra avdelingens side.

NOKUTs institusjonsrapport peker på (sitater i kursiv skrift, uthevinger i sitatene gjort av meg. AO):

L:

*Ifølge ledelsen er etter- og videreutdanning et satsningsområde i gjeldende strategiplan, mens fagansatte mener at institusjonen ikke har noen målrettet strategi for dette og at det er markedet som styrer. Ledelsen sier at det skal utvikles en **handlingsplan for eksterntfinansiert virksomhet som** fastsetter nærmere overordnede mål, vurderingskriterier for oppdrag, organisatoriske konsekvenser, mv., og at avdelingens overordnede plandokumenter når det gjelder etter- og videreutdanningsvirksomhet dermed enten er for vage eller mangler oppfølging, og per dato er arbeidet verken målrettet eller langsiktig nok. En handlingsplan for eksterntfinansiert virksomhet er med andre ord viktig å prioritere i videre arbeid. Til tross for manglende strategisk forankring av etter- og videreutdanning, har avdelingen stor aktivitet på området og organisatorisk beredskap for ytterligere satsing i forbindelse med Kunnskapsløftet. (s 157).*

M:

*Ifølge ledelsen skjer innhenting av informasjon fra yrkesfeltet daglig og på flere måter i tillegg til det faste samarbeidet med praksisskoler, for eksempel gjennom deltakelse i ulike prosjekter hvor en har kontakt med skoler og skoleeiere. Høgskolen deltar i prosjektet "Veiledning av nyutdannede lærere". Generelt vurderer høgskolen økende etter- og videreutdanningsvirksomhet og kurs for lærere og skoleledere også som viktige kilder til kontakt. Utfordringen ligger ifølge ledelsen å få bedre struktur på denne type informasjonsinnhenting. Komiteen er enig i at **informasjonsinnhenting bør systematiseres**, og vil også fremholde betydningen av at analyser av denne informasjonen genereres inn i studieprogrammet. (s 156).*

**N:**

Strategisk plan ALT 2006-2010:

Samarbeid med samfunns- og arbeidsliv

Vi skal møte samfunns- og arbeidslivets utviklingsbehov med oppdatert og relevant kompetanse. Vår virksomhet skal være en viktig ressurs for regionale og nasjonale profesjonsområder. Faglig utviklingsarbeid skal gjøres i samråd med partnere i praksisfelt og arbeidsliv. I 2010 skal vi ha inntekter som tilsvarer 20% av ordinære bevilgninger.

Strategiske tiltak

Vi skal

- *styrke samarbeidet med samfunns- og næringsliv gjennom nettverk, langsiktige avtaler og omdømmebygging*
- *videreutvikle og tilby desentrale og fleksible etter- og videreutdanningstilbud*
- *bruke den utadrettede virksomheten systematisk som kilde til intern kompetanseoppbygging, både kollektivt og for den enkelte*
- *videreutvikle organiseringen og den tekniske infrastrukturen rundt den utadrettede virksomheten*
- *videreutvikle rutinene for å inngå, avslutte og evaluere samarbeid med eksterne samarbeidspartnere.*
