

Til: AVDELINGSSTYRET
Fra: DEKAN
Saksframlegg ved: Arnulf Omdal
Dato: 23.02.05

A 07/05 Revidert strategisk plan for HiST – høring

Vedlegg:

1. Forslag til høringsuttalelse fra ALT m/vedlegg
2. Utkast til revidert strategisk plan (høringsdokumentet)
3. Någjeldende Strategisk plan 2000-2010

Det vises til vedlegg 1, som innledningsvis gir en kort bakgrunn og ramme for planrevisjonen. Høringsfristen er satt til 1. mars. Det betyr at dersom medlemmer av Avdelingsstyret har større endringer/tilføyelser til forslag til uttalelse, bør disse foreligge skriftlig, eventuelt også elektronisk.

Strategisk plan 2000-2010 er tidligere utlevert i Avdelingsstyret, men vedlegges likevel for ordens skyld.

Forslag til vedtak

*Avdelingsstyret vedtar høringsuttalelsen som vedlagt.
[Avdelingsstyret vil spesielt peke på at....]*

VEDLEGG 1

HØGSKOLEN I SØR-TRØNDELAG
Avdeling for lærer- og tolkeutdanning
23.02.05
Arnulf Omdal

REVIDERT STRATEGISK PLAN FOR HIST, 2005-2010 Høringskommentar fra Avdeling for lærer- og tolkeutdanning

Innledning - premisser

Vi tar utgangspunkt i den premissen høgskoleledelsen har kommunisert i dekan/ledergruppemøtet. Revidert strategisk plan (heretter: rev.plan) skal ikke endre på plattform, profil, visjon eller hovedretning for HiST, slik denne ble fastsatt i opprinnelig Strategisk plan 2000-2010 (heretter: SP). Et viktig spørsmål er likevel om eksisterende plans uklare, uprioriterte mål og strategiformuleringer får en mer presis innretning.

Siden dette er en planrevisjon, er det fornuftig at en ikke har introdusert spesifikke *satsingsområder* som tema, siden definerte satsingsområder vil ha direkte ressursmessige konsekvenser, og av den grunn burde vært gjennomdrøftet i organisasjonen i større grad enn denne revisjonsprosessen har lagt opp til.

1. Utmerket med slanking!

Rev.plan tilbyr en markert krymping av SP. Det er utmerket at mye tekst er kuttet.

Kanskje kan høringsrunden ha den gode effekt at den endelige reviderte planen skjæres ned en del til. I den forbindelse vil vi vise til at forslag på strategier/tiltak er mange, til dels sentrale, og til dels relativt detaljerte. Vi tror planens bruksverdi kan løftes gjennom en strammere redigering av strategiene/tiltakene, slik at antallet reduseres vesentlig ned til noen få (2-4) iøynefallende innen hvert område. En del av utkastets forslag kan med fordel gå inn i senere handlingsplaner.

2. Struktur

Rev.plan har fått en hensiktsmessig struktur etter hovedstolpene

1. Strategisk fundament
2. Kjernevirksomheten (utdanning, FoU, EVU)
3. Styrking av studie- og læringsmiljøet
4. Utvikling av et samlet kompetansemiljø

3. Strategisk fundament (pkt 1)

Visjon

Forslag rev.plan:

- *Med profesjonen i fokus – kvalitet basert på yrkeserfaring og forskning.*

Ideelt skal en visjon stå i panna på vei til jobben, ikke sant: "Jeg er stolt for å kunne arbeide på HiST, fordi...[visjonen]..". Visjonen er drømmesynet til virksomheten. Den skal si noe om ambisjonsnivå/inspirasjon, den skal være forståelig, og den bør også kunne brukes i promovering av institusjonen (korthugd motto). En del læresteder har begynt å forme sin visjon (eller motto) ut fra moderne markedsriterier (Høgskolen i Vestfold: *Bruk hodet: følg hjertet*; Høgskolen i Oslo: *Kunnskap for et helt liv*; Høgskolen i Telemark: *Et sted å bruke hodet!*; SINTEF: *Teknologi for et bedre samfunn*; SiT TAPIR – *åpner for kunnskap*; osv osv)

Rev.plans forslag favner inn de kjerneordene som er knyttet til dagens SPs grunnlag: profesjon, kvalitet på kandidater (kyndige, vitenskapelig tenkemåte osv osv), solid utadrettet miljø, sterk posisjon i utdanningsmarkedet mv.

I balansen mellom å meisle ut en visjon til en punchline uten å endre forståelsesgrunnlaget, er forslaget i rev.plan bra, substansielt vurdert. Visjonsmessig (som form) er setningen noe tung. Vi tror

det kunne være verd å bruke en tekstforfatter til å slipe litt mer i formuleringen. Vi tenker da mer av typen

“Høgskolen i Sør-Trøndelag – utvikler kunnskap og yrker”

Virksomhetsidé og verdigrunnlag

Den nye redigeringen endringer ikke hovedplattformen i SP, men tilbyr en up to date kommunisering av de to dimensjonene.

4. Utdanningstilbud (pkt 2.1)

- Mål og delmål: Gode og relevante. Ambisjonsnivået på mastergrader bør være kurant og innen rekkevidde.
- Doktorgradsutdanninger: det nevnes 2 områder (øk.adm og matematikk fagdidaktikk), som bør vurderes etablert i planperioden, i samarbeid med NTNU. Vi mener en slik ambisjon er god, og de to områdene er også sakssvarende, etter vårt skjønn.
- Etter- og videreutdanning: Forslagene endrer ikke hovedinnretningen fra SP. En kan vurdere å skifte ut formuleringen “den foretrukne samarbeidspartneren” med “en sentral kompetansepartner”. Målestokker som “på nasjonalt nivå”/“internasjonalt nivå” bør en søke å unngå.

5. Forsknings- og utviklingsarbeid (pkt 2.2)

- Vi ville strøket den første setningen under “mål”: “Minst 25% av den...” osv. Den er unødvendig.
- Det er utmerket at tallfestingene i SP om prosenter på professorer og førstekompetente er kuttet. Dersom det var et spesifikt mål at HiST om X år skulle søkt om egen universitetsakredittering, ville denne type prosentueringer vært et ganske viktig poeng.
- Vi mener målene er konsistente i forhold til høgskolens profesjonsplattform.

5. Formidling (pkt 2.3)

- Det er bra at planen setter fokus på dette området, jfr det arbeidet som nå pågår i regi av UHR. Spesielt vil vi trekke fram formuleringen “HiST skal være en tydelig kunnskapsleverandør...” som god. Denne sammen med profileringssynspunktet er viktig og riktig.
- Vi vurderer strategiene som relevante, og som alle andre strategier og tiltak krever disse ledelsens årvåkenhet og oppfølging.

7. Styrking av studie- og læringsmiljøet (pkt 3)

- Ingen særskilte kommentarer utover:
- Som profesjonsutdannere vil vi ønske en sterkere vekt på å øke intensiteten på studiene, gjennom å øke den obligatoriske studiedeltakingen.

8. Utvikling av et samlet kompetansemiljø (pkt 4)

- Den innledende vinklingen med det samlede uh-systemet i Midt-Norge støttes.
- Igjen er det viktig å unngå “det foretrukne lærestedet” osv. Derimot bra, slik det også antydes i teksten: en arbeidsdeling på ulike områder.

9. Eksternfinansiert virksomhet (pkt 4.2)

- Ett mål tallfestes, 15% av bevilgningen i 2010. Dette svarer i dagens kroner i overkant av 75 millioner (av 500 mill. bevilgning). Eksterne inntekter i 2003 var på 34 millioner (jfr dbh-basen). Økningen skal dobles. Det burde være et reelt mål. Ut fra dbh-basens parametre for inntektskilder (private, NFR, fylkeskommuner/kommuner, EU etc) kan en, om ikke i selve planen, fundere nærmere over hvilke mål en skal ha innen ulike inntektskilder. Vil det eksempelvis ikke være et mål å øke bevilgningen fra “private” vesentlig, altså å definere dette som et spesielt innsatsområde? I 2003 har eksempelvis NTNU faktisk noe mindre inntekter enn HiST i kategorien ‘fylkeskommuner/kommuner’. Samtidig har NTNU landets klart største eksterne virksomhet med ca 855 mill i 2003, derav hele 240 fra kategorien ‘næringsliv/private’. – Kunne det ikke være et mål å øke HiST sine innsatsområder innen sistnevnte kategori, med tanke på den betydelige ingeniør og øk.adm-virksomheten vår? Det burde vært et viktig mål, når vi sammenligner 2003-tallene for inntekter (dbh-basen) innen ‘næringsliv/private’-kategorien:

	Statlige	Komm.	NFR	Org.	Nær.liv/	EU	Andre	Stift.	SUM
2003	Etater	fylkeskom			private (Norge)		utland	/inst.	
HiS	10503	11101	8924	0	54890	0	73	1199	86690
HiO	31110	7621	12374	643	28926	1291	2269	0	84234
HiA	6957	6150	3694	2067	27677	652	774	2021	49992
HiB	15332	475	2437	473	15557	204	4392	0	38870
HiT	12322	7206	9591	0	9011	531	0	0	38661
HiST	11612	9079	4677	2122	2650	1233	0	2724	34097
Sum	87836	41632	41697	5305	138711	3911	7508	5944	332544

10. Kvalitetsarbeid (pkt 4.3) og bedriftskultur (4.4)

- Muligens kan de to avsnittene kobles sammen, slik at kvalitetsarbeidet blir et viktig element i bedriftskulturen osv.
- Vi tror 'organisasjonskultur' er bedre tilpasset vår virkelighet enn 'bedriftskultur'.
- Igjen dette: med fordel kan mål- og strategiformuleringer kobles noe sammen, andre kuttes ut i et plandokument med en 5 års ramme.
- Målformuleringen " *utvikle en raushetskultur....*" vil virke bedre inkluderende dersom siste leddsetning kuttes.
- 'høgskoledosent' bør erstattes av 'undervisningsdosent'

11. Annet

Vi viser ellers til egen høringsuttalelse fra Internasjonalt forum, som vi støtter (vedlagt også her).

VEDLEGG:

REVIDERT STRATEGISK PLAN – HØRINGSUTTALELSE FRA INTERNASJONALT FORUM

Vi vil rent generelt bemerke at det reviderte utkastet til strategisk plan har stått seg godt på den innholdsmessige oppstrammingen.

Overordnede nasjonale føringer på arbeidet med internasjonalisering ved utdanningsinstitusjonene er fastsatt av departementet, og i dette ligger en styringslogikk man bør ta hensyn til ved utformingen av institusjonsinterne dokumenter. Internasjonalisering er en av hjørnesteinene i kvalitetsreformen (Stortingsmelding nr. 27 [200-2001]), og Internasjonalt Forum ser det som ønskelig at dette forankres i utkastets del 1 – Strategisk fundament.

Endringer og tilføyelser til det opprinnelige forlaget er satt med fet kursiv type.

Del 1

Visjon:

Med profesjonen i fokus – kvalitet basert på **nasjonal og internasjonal** yrkeserfaring og forskning.

Nytt strekpunkt under 1. Virksomhetsidé:

Vi uteksaminerer kandidater som er kvalifiserte til å møte et stadig mer internasjonalt samfunns- og arbeidsliv.

Del 2

Nytt strekpunkt under 2.2 ... Strategi:

- ***Legge forholdene godt til rette for utenlandske gjesteforelesere og gjesteforskere.***

Del 4

Overskriften i 4.4 "Bedriftskultur" endres til **Organisasjonskultur**.

4.4 Mål:

HiST skal ha en **organisasjonskultur** som fremmer helhetstenkning og gjennomføringsevne

Begrepet "organisasjonskultur" er mer i samsvar med den akademiske tradisjon som HiST er den del av, mens begrepet "bedriftskultur" ligger nærmere et markedsorientert språk.

.

Vedlegg 2

Utkast til revidert strategiplan for perioden 2005-2010 Trondheim, 21.januar 2005

1 Strategisk fundament

Visjon

Med profesjonen i fokus – kvalitet basert på yrkeserfaring og forskning.

Virksomhetsidé

HiST er studentenes, regionens og de tilsattes høgskole.

- Vi tilbyr et bredt utvalg profesjonsutdanninger på bachelor- og masternivå som er basert på det fremste innen forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og erfaringskunnskap.
- Vi utdanner etterspurte kandidater som med praktisk kyndighet, vitenskapelig tenkemåte, robuste kunnskaper og sosiale egenskaper vil videreutvikle de yrker og bransjer de går inn i.
- Vi utvikler ny kunnskap gjennom forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid som skal komme allmennheten, og våre partnere i næringslivet og offentlig sektor til gode og bidra til utvikling i regionen.

Vår kvalitet i utdanning, forsknings- og utviklingsarbeid og formidling sikres gjennom eget FoU-arbeid, et solid, utadrettet faglig miljø, gjennom samhandling med studentene og private og offentlige partnere og gjennom alliansebygging med andre læresteder i inn- og utland.

Verdigrunnlag

Virksomheten ved Høgskolen i Sør-Trøndelag skal være forankret i humanistiske idealer med fokus på menneskeverd, likeverd og medvirkning.

2 Kjernevirksomheten

2.1 Utdanningstilbud

Mål

HiST skal være en utdanningsinstitusjon på toppnivå i Norge innen profesjonsutdanninger rettet mot helse- og sosialfag, lærerutdanning, teknologiske fag og økonomisk-administrative fag. Det skal være konkurranse om å komme inn i alle studieprogram.

Strategi

Vi skal

- videreutvikle vår portefølje av profesjonsutdanninger på bachelor- og masternivå med basis i forskningsbasert kunnskap og relevant og oppdatert yrkeskompetanse, slik at HiST styrker sin posisjon som profesjonsutdanningsinstitusjon
- samarbeide med private og offentlige partnere for å øke kvaliteten og tilgjengeligheten til aktuelle studieprogram for alle kategorier studenter

Bachelorprogrammene

Delmål

De profesjonsrettede bachelorprogrammene innenfor helse- og sosialfag, lærerutdanning, teknologi og økonomisk-administrative fag er HiSTs hovedvirksomhet. Studieprogrammene skal videreutvikles slik at

de har en klar profesjonsorientering og er på toppnivå nasjonalt både mht. faglig innhold og pedagogisk kvalitet.

Vi vil

- gi studentene sentral forskningsbasert og erfaringsbasert kompetanse og analytiske verktøy som er relevante for å mestre utfordringer i yrkene de skal ut i og bidra til å videreutvikle
- gi studentene kulturkunnskaper nok til å kunne opptre profesjonelt på en internasjonal arena
- gi studentene innsikt i sentrale yrkesetiske problemstillinger
- legge til rette for at studentene tilegner seg kunnskaper, holdninger og ferdigheter som gjør at de kan utnytte egen kompetanse i samspill med andre profesjonsgrupper

Tiltak

- Sikre god yrkesrelevans i alle studieprogram basert på gode tilbakemeldingsrutiner fra praksisfeltet via brukerundersøkelser, profesjonsforskning og tett samarbeid om praksisstudier.
- Øke den forskningsmessige basisen for undervisninga gjennom praksisrettet forsknings- og utviklingsarbeid på internasjonalt nivå.
- Sørge for at høgsolen til enhver tid har en offensiv handlingsplan for internasjonalisering som gjør at HiST planmessig kan øke student- og lærerutvekslinga til et akseptabelt nivå, som gir studenter og ansatte innsikt i og forståelse for fremmede kulturer og internasjonale forhold og som gir studentene kompetanse på internasjonalt nivå.
- Støtte opp om etablering av helseeksperter i team og andre utdanningstiltak som bidrar til økt tverrfaglig virksomhet og faglige synergier i møte mellom ulike fagmiljø i HiST og andre utdanningsinstitusjoner.
- Bygge videre på de positive sidene ved utdanningskulturen i profesjonsstudiene som legger vekt på god høgskolepedagogisk kompetanse og studentaktive læringsformer.
- Ha en rekrutteringsplan for de ulike utdanningsområdene og nødvendige relevante kvalifiseringskurs.

Masterprogrammene

Delmål

Profesjonsrettede masterstudier skal være en viktig del av HiSTs virksomhet. Innenfor utvalgte områder skal høgsolen utvikle og tilby praksisnære mastergradsstudier med egen akkreditering. Innenfor andre sentrale profesjonsområder skal høgsolen utvikle og tilby masterstudier i samarbeid med andre læresteder der dette gir faglig merverdi for partene. Bare et fåtall av studieprogrammene vil ha et stort omfang mht. antall studenter. Studieprogrammene skal være relevante i forhold til regionens og nasjonens behov og være på et godt internasjonalt nivå.

Vi vil innen utgangen av planperioden

- tilby minst 5 mastergrader med egen akkreditering
- tilby mellom 5 og 10 mastergrader som fellesgrader med andre læresteder/nettverk av læresteder i Norge og i utlandet

Tiltak

- Fortsatt kompetansebygging innenfor aktuelle fagområder gjennom nyrekruttering og kompetanseheving samt en målrettet FoU-politikk.
- Gjennomføre en FoU-politikk som sikrer at studietilbud masternivå bygger på et solid vitenskapelig grunnlag.
- Sikre at alle masterprogram i HiST inneholder et tilbud om et internasjonalt studieopphold (ved lærested eller praksis)
- Framheve og offentliggjøre studentoppgaver av særlig god kvalitet.

Doktorgradsutdanning

Delmål

Det langsiktige målet for HiST er å kunne tilby doktorgradsstudier med egen akkreditering eller som fellesgrader (joint degrees) innenfor sentrale profesjonsområder. Tidlig i planperioden bør en vurdere å få

etablert doktorgradskurs i samarbeid med NTNU innenfor økonomisk-administrative fag/organisasjon og ledelse og matematikk fagdidaktikk.

Tiltak

- Fortsatt kompetansebygging innenfor aktuelle fagområder.

Etter- og videreutdanning

Delmål

HiST skal være den foretrukne samarbeidspartneren for privat og offentlig sektor i regionen innenfor etter- og videreutdanning. Innenfor utvalgte fagområder skal HiST være en stor aktør og den foretrukne samarbeidspartneren også på nasjonalt nivå.

Vi vil

- være en kompetanseressurs for studenter i alle livsfaser
- utvikle fleksible studietilbud på og utenfor campus som er tilrettelagt for desentrale studenter
- videreutvikle teknologisk baserte løsninger som også er økonomisk bærekraftige

Tiltak

- Videreutvikle fagportefølje, teknologisk infrastruktur og høgskolepedagogikk slik at høgskolens kompetanse i hele sin bredde kan tas i bruk innenfor regionen.
- Organisere virksomheten i høgskolen og bygge nettverk slik at vi blir en tydelig og effektiv samarbeidspartner for regionen og på nasjonalt nivå innenfor utvalgte områder.
- Utvikle offensive handlingsplaner for området i den enkelte avdeling. Den eksternfinansierte virksomheten skal inngå i en helhetlig plan for virksomheten og underlegges samme faglige styring som annen virksomhet i HiST.

2.2 Forsknings- og utviklingsarbeid

Mål

Minst 25 % av den vitenskapelige arbeidsressursen i HiST skal brukes til forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid. HiST skal være en vesentlig kunnskapsprodusent innenfor helse- og sosialfag, lærerutdanning, teknologi og økonomisk-administrative fag. Forsknings- og utviklingsarbeidet skal ha basis i regionens behov, og bidra til å sikre god kvalitet i studieprogrammene og samtidig tilføre samfunnet oppdatert kunnskap om fagområdene vi utdanner for. FoU-arbeidet skal ha nasjonal og internasjonal tilknytning.

Vi skal

- innrette forsknings- og utviklingsarbeidet vårt mot profesjonene vi utdanner, mot regionalt arbeidsliv og mot fagområder som er relevante for undervisning og læring i HiST
- bidra til regionalt nyskappingsarbeid gjennom forskningsbasert kunnskap og nye idéer
- bygge opp større, bærekraftige FoU-miljøer internt og i samarbeid med andre institusjoner
- dokumentere forskningen gjennom vitenskapelig publisering i publiseringskanaler med nasjonal eller internasjonal forfatterkrets
- øke den eksternfinansierte FoU-virksomheten

Strategi

- Samarbeide med partnere innenfor næringsliv og offentlig forvaltning for å oppnå god relevans i forhold til regionale kompetansebehov.
- Knytte tett forbindelse mellom utdanning og FoU blant annet ved å trekke studentene med i relevant FoU-arbeid.
- Prioritere ressurser til prosjekter av høy nasjonal og internasjonal kvalitet og prosjekter som også kan bidra til nyskaping i offentlig og privat virksomhet. FoU-prosjekter som er knyttet opp til masterprogrammer skal prioriteres i oppbyggingsperioden.
- Samarbeide med andre kompetansemiljø der egen FoU-kompetanse gir for svak basis for forskningsbasert undervisning.

- Vitenskapelig publisering eller andre former for resultatdokumentasjon er et krav for tildeling av sentrale FoU-ressurser eller FoU-tid.
- Prioritere en økt del av sentrale FoU-ressurser til kompetanseheving etter doktorgrad, men fortsatt tildele stipender og støtte andre tiltak som bidrar til å øke andelen førstelektorer og førsteamanuenser.
- Tildele en vesentlig del av budsjettet basert på dokumenterte FoU-resultater.
- Det er knyttet plan- og dokumentasjonsplikt til tildelingen av FoU-tid til den enkelte tilsatte. Faglig ledelse forplikter seg på sin side til å legge forholdene til rette for effektiv utnyttelse av FoU-tid i arbeidsplanen.
- Stille krav om førstekompetanse ved nyrekruttering til faglige stillinger så langt dette er faglig mulig. Øke antallet professorer vesentlig innenfor sentrale fagområder og prioriterte satsingsområder.
- Bygge faglig-strategiske nettverk gjennom professor II-stillinger.
- Tilby gode støttestrukturer for FoU-arbeidet blant annet når det gjelder IKT- og bibliotekstjenester.

2.3 Formidling

Mål

HiST skal være en tydelig kunnskapsleverandør til allmennheten, profesjoner, bedrifter og institusjoner innenfor helse- og sosialfag, skole, teknologi og økonomi og administrasjon. Kunnskapen som formidles skal være basert på forsknings- og utviklingsarbeid som er relevant for våre profesjonsområder og ha god forankring i det internasjonale kunnskapssamfunnet. Formidling av forskningsbasert kunnskap til næringslivet og til institusjoner og profesjoner innenfor offentlig sektor er et hovedprodukt i HiST, og HiST skal være regionens foretrukne partner på dette området.

Vi skal

- være dagsaktuell og synlig som institusjon og fagmiljø i det norske samfunnsbildet
- øke legitimiteten for FoU i høgskolen gjennom å gjøre resultatene tilgjengelige for allmennheten og for grupper som har bruk for kunnskapen og teknologien i utøvelsen av sitt yrke eller profesjon, samt institusjoner, organisasjoner og andre som kan likestilles med disse
- bidra til verdiskapingen gjennom nær samhandling med næringsliv og det offentlige tjenestetilbudet

Strategi

- Sikre tydelig profilering av HiST sin virksomhet gjennom møteplasser med private og offentlige virksomheter, og gjennom målrettet informasjonsarbeid
- Øke fokuset både på forskerrettet, allmennrettet og brukerrettet forskningsformidling.
- Satse spesielt på eksternfinansiert utviklingsarbeid og oppdrag innen rådgiving og veiledning som gir økt formidling til relevante brukere.
- Stimulere til nyskappingsarbeid gjennom studentprosjekter, FoU, samarbeid med små og mellomstore bedrifter, studietilbud innenfor entreprenørskap og innovasjon, konkurranser og stipendordninger, tverrfaglig samarbeid i HiST, samarbeid med nyskapsmiljø nasjonalt og regionalt o.a.
- Kurse egne tilsatte om prosjektstyring, aksjonsforskning og innovasjon.
- Legge økt vekt på dokumentasjon av formidlingsarbeid, og deretter følge opp eventuelle sentrale endringer i finansieringsordningen med å tildele en vesentlig del av budsjettet basert på dokumentert formidlingsarbeid.
- Bygge ut kontaktnettet med tidligere studenter (alumni).

3 Styrking av studie- og læringsmiljøet

Mål

Profesjonsutdanningene har tradisjonelt lagt stor vekt på sentrale mål i kvalitetsreformen som yrkesrelevans, studentaktive arbeidsformer og sammenheng mellom arbeids- og vurderingsformer. Denne

utdanningskulturen skal HiST bygge videre på samtidig som vi skal heve studiekvaliteten ytterligere gjennom å knytte tettere bånd mellom utdanning og FoU, øke internasjonaliseringen og etablere en kvalitetskultur som bidrar til stadig fornying.

Vi skal

- tilby et krevende, stimulerende og inkluderende studiemiljø som bygger på dialog, refleksjon og studentaktive læringsformer
- tilby en kultur for utprøving og evaluering av nye læringsformer så vel i fag- som i praksisopplæringen
- se på studenter som en ressurs for FoU, utdanning, formidling, forbedring av læringsmiljøet og oppgaver av studieadministrativ karakter
- ha et kvalitetssystem som sikrer klare avviks- og tiltaksprosedyrer og entydige ansvarslinjer

Strategi

- Samarbeide med studentdemokratiet om god studiestart som gir identitet, inkludering i et sosial miljø, god presentasjon av studiebyen Trondheim og et generelt godt grunnlag for å starte profesjonsstudier ved HiST.
- Følge opp en norm for studieinnsats for 60 studiepoeng på 1800 timer i året, fordelt på minimum 40 studieuker.
- Videreutvikle bruken av obligatorisk studiedeltakelse og obligatoriske arbeidskrav i tråd med intensjonene i kvalitetsreformen.
- Bruke den individuelle utdanningsplanen som et verktøy i en mer aktiv oppfølging av den enkelte studentens faglige utvikling og studieprogresjon.
- Utnytte mulighetene som ligger i den elektroniske læringsplattformen (LMS) slik at vi oppnår økt kvalitet mht. lærerkontakt og informasjonsflyt, samtidig som vi effektiviserer bruken av ressurser til studieadministrative oppgaver.
- Involvere studentene i faglig formidling, FoU-prosjekter og læringsassisterte aktiviteter.
- Samarbeide med studentdemokratiet om å sette i verk tiltak for å skape attraktive læringsmiljø for det underrepresenterte kjønn i utdanninger der oppleves som nødvendig å forbedre kjønnsbalansen.
- Samarbeide med SiT om det utvidete læringsmiljøet.
- Prioritere arbeidet i LMU (læringsmiljøutvalget) og samarbeide med de andre aktørene i LUKAS-senteret for å tilrettelegge av læringsmiljøet for studenter med særlige behov.
- Bruke resultater av profesjonsutdanningsforskningen som verktøy i studiekvalitetsarbeidet.
- Tilby gode biblioteks- og multimediale tjenester, gode laboratorieforhold og fleksible praksisordninger.
- Samarbeide med regionale partnere for å skaffe HiST en samlet campus nært sentrum og sentrale samarbeidspartnere med spesialbygde arealer og et identitetsskapende miljø.

4 Utvikling av et samlet kompetansemiljø

4.1 En kompetanseressurs for regionen

Fagmiljøene i HiST utgjør sammen med fagmiljøene i NTNU, DMMH og HiNT et unikt kompetansemiljø i norsk sammenheng. Sammen kan institusjonene tilby utdanning og FoU innenfor de fleste fagområdene, og profesjonsutdanningstilbudet har et forskningsgrunnlag av høy internasjonal klasse. HiSTs potensial og videre utvikling bør derfor ses i sammenheng med NTNU, DMMH og HiNT.

Mål

Fagmiljøene i HiST skal sammen og i samarbeid med andre kompetansemiljø i Midt-Norge være en kompetanseressurs for regionen. I dette ligger det at HiST skal være en foretrukket samarbeidspartner innen utdanning, FoU og formidling innenfor sine fagområder og at HiST ser det som sin oppgave å bidra til nyskaping og regional utvikling innenfor privat og offentlig sektor. Kompetansebidraget skal ha internasjonal kvalitet.

Strategi

- HiST skal bruke strategiske ressurser til å stimulere samarbeid på tvers av fagmiljø i HiST og i forhold til andre kompetansemiljø i regionen når dette kan gi faglig synergi til beste for regionen.
- HiST skal samarbeide med regionale partnere for å sikre videreføring av Trondheims og regionens posisjon i utdannings-Norge. Synliggjøring av samlet kompetansemiljø er et viktig bidrag i arbeidet.
- Ledere og fagpersoner i HiST skal delta i fora der partnere i Midt-Norge møtes omkring regionens utfordringer.
- Merkevarerbygging av HiST skal skje som en samlet strategi.

4.2 Eksternfinansiert virksomhet

Mål

Eksternfinansiert virksomhet bygger på kompetanse som HiST har utviklet gjennom sin ordinære utdannings-, forsknings- og utviklingsaktivitet. Eksternfinansiert virksomhet skal bidra til å realisere HiSTs strategier innenfor utdanning, FoU og formidling. Våre eksternfinansierte aktiviteter til å være minimum 15 % av departementsbevilgningen innen 2010.

Eksternfinansiert virksomhet skal derfor (enten/eller)

- øke kompetansen innenfor HiSTs satsingsområder
- gi et økonomisk overskudd som kan bidra til å finansiere kompetanseheving og FoU
- bidra til utvikling av regionen på områder som ikke er finansiert over grunnbevilgningen

Strategi

- Ha klare interne rammebetingelser for eksternfinansiert virksomhet og videreutvikle HiST Kompetanse AS som et verktøy for eksternfinansiert virksomhet.
- Etablere styringssystemer som forhindrer krysssubsidiering mellom statsoppdraget og oppdragsvirksomheten.
- Skape mer motivasjon og engasjement blant tilsatte for eksternfinansiert virksomhet og utvikle offensive handlingsplaner for området i den enkelte avdeling.
- Gjøre HiST mer synlig i markedet og være mer tilgjengelig på nyttige eksterne arenaer. HiST vil bygge nettverk slik at vi blir en tydelig og effektiv samarbeidspartner for regionen og på nasjonalt nivå innenfor utvalgte områder.
- Videreutvikle fagportefølje, teknologisk infrastruktur og høgskolepedagogikk slik at hele bredden av HiSTs kompetanse kan tas i bruk.

4.3 Kvalitetsarbeid

Mål

Virksomheten i HiST skal være av høy kvalitet.

Strategi

- Etablere utvidet forståelse for sammenhengen mellom høgskolens ulike virksomhetsområder og hvordan utdanning (teori og praksis), FoU og formidling til sammen konstituerer kvalitet innenfor høyere utdanning.
- Etablere en kvalitetskultur der medarbeidere på alle nivå er motivert til å bidra i et løpende kvalitetsarbeid innenfor eget område, og der endring oppfattes som en mulighet.
- La studentene få en sentral rolle i kvalitetsarbeidet.
- Videreutvikle tjenelige og fleksible systemer for overvåking og utvikling av studiekvalitet. Bl.a. ha gode analyseverktøy og rapporteringsrutiner som gir ledelse på alle nivå og høgskolestyret et godt grunnlag for å utøve ansvarlig ledelse og styring.
- Etablere infrastruktur og administrative støttesystem av tilstrekkelig kvalitet.

4.4 Bedriftskultur

Mål

HiST skal ha en bedriftskultur som fremmer helhetstenkning og gjennomføringsevne.

Vi skal

- utvikle en raushetskultur der det er viktigere å dele suksess og fokusere det vi kan være sammen om, heller enn det som er ulikt
- fremme forståelse for kjerneverdier som virksomheten bygger på og de utfordringene institusjonen står overfor i et globalt utdanningsmarked
- utvikle en organisasjon der delegasjon av myndighet følges av ansvar og lojalitet mot helheten
- dele arbeidet på en slik måte at medarbeidere får brukt sin kompetanse og at flest mulig opplever mulighet for videre utvikling
- belønne kvinnelige og mannlige tilsatte på en likeverdig måte både når det gjelder interessante arbeidsoppgaver, lønn og andre goder

Strategi

- Fornøye medarbeidere med gode kvalifikasjoner og utviklingsmuligheter er suksessfaktor nummer én. Dette skal vi bygge lagånden på.
- Utvikle ordninger som gjør det mulig å holde god kontakt med praksisfeltet/næringslivet og andre kompetanseinstitusjoner, blant annet gjennom FoU, praksisoppfølging og økt bruk av delstillinger.
- Etablere forutsigbarhet i rammebetingelser så langt mulig.
- HiSTs seniorpolitikk skal omfatte tilrettelegging av utfordringer og planmessig overføring av kompetanse.
- Ha en personalpolitikk som sikrer at det faglige og det teknisk-administrative personalet er sammensatt i tråd med HiSTs kompetanseprofil. I tillegg til flere fagpersoner med høy akademisk kompetanse (førsteamanuensis, professor), er det behov for et vesentlig innslag av høgskoledosenter, førstelektorer og andre tilsatte som har høy kompetanse knyttet til praksisfeltet/næringslivet og profesjonene vi utdanner til.
- Lage en ny og tydelig struktur for likestillingsarbeidet i HiST som setter oss i stand til å sette likestillingsspørsmål på dagsordenen når det trengs.
- Utvikle et større mangfold i høgskolens arbeidsmiljø gjennom å følge opp utfordringene vi har fått når det gjelder å rekruttere medarbeidere med funksjonshemming eller annen etnisk bakgrunn enn norsk.

5 Særsilt prioriterte oppgaver og tiltak

Mulige tema:

- Utvikling av HiST-organisasjonen; adm, ledelse, styring
- Utfordringer angående rammevilkår: basisbevilgning, økt konkurranse.....
- Annet:

VEDLEGG 3

Høgskolen i Sør-Trøndelag Strategisk plan 2000-2010

Vedtatt av Høgskolestyret 22. juni 2000, sak 56/2000.

Trondheim, 22. juni 2000

Kjære samarbeidspartner, student og tilsatt!

Denne strategiske planen gir rammer og retning for høgskolens utvikling fram til 2010. I løpet av denne tiden vil trolig vilkårene for høgre utdanning bli radikalt endret. Vi må regne med betydelige bevegelser i studiemønstre og kompetansebehov, og vi vil gå inn i et utdanningsmarked som er ubundet av landegrenser.

Høgskolen i Sør-Trøndelag vil møte disse omslagene med åpen endringsvilje. Vi skal utvikle et godt og krevende lærings- og studiemiljø. Vi skal bli en solid FoU-institusjon, og vi har som mål å utvikle oss til en kompetanseressurs for regionen.

Vår fremste ressurs er kunnskapen og kompetansen til høgskolens tilsatte og studenter. Denne ressursen er høgskolens solide plattform ved starten av et tiår med spenstige og utviklende utfordringer for oss alle.

Nina Kath. Ford
rektor

Ole A. Brønmo
høgskoledirektør

Innhold

1	Virksomhetsidé og visjon.....	15
2	Et tiår med store endringer i høgre utdanning	15
3	Faglig konsolidering og nyorientering	18
4	Et krevende og utviklende lærings-og studiemiljø	20
5	En solid FoU-institusjon.....	21
6	En kompetanseressurs for regionen	23
7	Arbeidsplassen og organisasjonen	24
8	Fra plan til handling	25



1 Virksomhetsidé og visjon

Virksomheten ved Høgskolen i Sør-Trøndelag skal være forankret i humanistiske idealer med fokus på menneskeverd, likeverd og medvirkning.

Høgskolen skal i perioden 2000-2010 utdanne kandidater på grunnutdanningsnivå innen sentrale profesjonsområder, og på mastergrads-nivå innen utvalgte fagfelt. Høgskolen skal drive etter- og videreutdanning, forsknings- og utviklingsarbeid og formidling på områder som etterspørres og der høgskolen har kompetanse.

Ut fra denne virksomhetsideen og på bakgrunn av globale og nasjonale utviklingstrekk, er visjonen for Høgskolen i Sør-Trøndelag tuftet på tre grunnpilarer:

- ❑ ***Høgskolen skal utdanne framtidige yrkesutøvere med praktisk kyndighet, vitenskapelig tenkemåte, robuste kunnskaper og sosiale ferdigheter, slik at kandidatene er etterspurt på arbeidsmarkedet og har kompetanse til å videreutvikle de yrker og bransjer de går inn i.***
- ❑ ***Høgskolen skal ha et solid, utadrettet faglig miljø, som er i god samhandling med private og offentlige samarbeidspartnere.***
- ❑ ***Høgskolen skal ha en sterk posisjon i utdanningsmarkedet gjennom målrettet satsing på kvalitet og nyskaping i studier og læringsformer, gjennom relevant forsknings- og utviklingsarbeid, og gjennom alliansebygging med andre læresteder.***

Studentens høgskole

Høgskolen i Sør-Trøndelag skal være en utviklende og krevende høgskole. Vi skal drive fram nye læringsformer i takt med samfunnets og studentens tarv. Vi skal prøve ut og vurdere nye teknologier og nye læringsprosesser, og studentene skal få samhørighet i fag- og studiemiljøet.

Regionens høgskole

Gjennom utdanning av gode kandidater, kunnskapsproduksjon og formidling skal høgskolen være med å utvikle offentlig tjenesteyting og næringsliv. Høgskolen skal tilby en kompetanse som til enhver tid er tilpasset samfunnets behov. Samtidig skal vi være faglig langt framme, slik at høgskolen bidrar til å definere framtidens behov i fag og profesjoner. Vi vil bygge faglige nettverk med andre sterke fagmiljøer for å løse samfunnsoppgaver og sikre kunnskapsflyt i regionen. Høgskolen skal samarbeide forpliktende med offentlige etater, bransjeorganisasjoner og bedrifter.

De tilsattes høgskole

Høgskolen i Sør-Trøndelag skal være en utviklende og utfordrende arbeidsplass.

Høgskolen skal stille store krav i forskning og i utdanning, og den vil belønne innsats og arbeidsutførelse av høy kvalitet. Tilsatte skal kunne opparbeide kompetanse som gir anerkjennelse i nasjonale og internasjonale fagmiljøer.

2 Et tiår med store endringer i høgre utdanning

Høgskolens visjoner tar utgangspunkt i utviklingstrekk vi ser innen og utenlands. I løpet av planperioden vil trolig vilkårene for virksomheten ved Høgskolen i Sør-Trøndelag bli radikalt endret. Nasjonal og internasjonal konkurranse, forandring av studiemønstre og nye kompetansebehov gir bud om sprang fra en skjermet, nasjonal sektor til et globalt utdanningsmarked. Omslagene skal vi møte konstruktivt og med åpen endringsvilje. Som et av landets største læresteder har Høgskolen i Sør-Trøndelag totalt store ressurser. Vår fremste ressurs er kunnskapen og kompetansen til høgskolens tilsatte og studenter.

2.1 Kunnskapssamfunnet

Vårt samfunn blir stadig mer avhengig av innovasjoner og beslutninger med utgangspunkt i forskningsbasert kunnskap. Samfunnet krever høgre kompetanse i befolkningen basert på ny kunnskap, ny innsikt, ny



forskning. Yrkesutøverne må kunne anvende ny kunnskap, og de må ha læringsevne til å håndtere raske skift i arbeidsoppgaver, fag og bransjer.

Behov for nye arbeidsplasser

Den forventede nedgangen i oljevirksomheten omkring år 2020 gjør at Norge står overfor fundamentale utfordringer i å skape nye bransjer og nye arbeidsplasser. Regjeringens Langtidsprogram konstaterer at fastlands-Norge må fordoble sin verdiskaping innen år 2020. Fram til da må landet ha skapt 800 000 nye arbeidsplasser. Norge har den laveste etableringsprosenten i Europa. Høgre utdanning må derfor utdanne kandidater som også kan skape nye arbeidsplasser.

Utvikling i profesjonene

Yrker og bransjer vil endre seg, og internasjonalisering og ny teknologi vil stille oss overfor nye faglige og etiske utfordringer. Framtidens brukere vil i større grad enn dagens kreve mer tilrettelagte tjenester ut fra den enkeltes særskilte behov. Disse utviklingstrekkene vil stille yrkesutøveren overfor nye avveininger og oppgaver. Høgskolen må utdanne kandidater med faglig godt grunnlag, og med evne og motivasjon til livslang kompetansebygging, slik at kandidatene våre bidrar med ny innsikt på arbeidsplassene og i yrkesgruppene.

Vekst i behovet for etter- og videreutdanning

I dag har etter- og videreutdanning et omfang på 11 milliarder kroner. Det vesentlige av etter- og videreutdanningen foregår i regi av bedriftene selv eller utføres av private institusjoner. Det forventes at etter- og videreutdanningen fram mot 2010 vil ha et omfang på 50 milliarder. De fleste utdanningsinstitusjonene vil søke å øke sin virksomhet innen området. Pris, faglig status, kvalitet og tilgjengelighet blir de viktigste konkurransefaktorene mellom tilbyderne.

2.2 Det nye utdanningsmarkedet

Lærestedene vil møte et raskt voksende utdanningsmarked med globale aktører i Norge, enten disse etablerer seg fysisk eller gjennom verdensveven. Globalisering og digital kommunikasjon skaper forbindelser som går utenom landegrenser og nasjonale styringsverktøy. Den teknologiske utviklingen gir nye muligheter for samarbeid, nettverk og distribusjon. Når konkurransen forsterkes, øker kravet til kvalitet, kompetanse og synliggjøring.

Ny gradsstruktur styrker studentflyten mellom landegrensene

Norge har signert Bologna-erklæringen (1999). Avtalen harmoniserer gradssystemet i Europa med Bachelor, Master og en doktorgrad på topp. Den tradisjonelle strukturen med cand. mag og hovedfag vil fases ut. Dermed ligger det til rette for god utveksling av studenter mellom nasjonene, og engelsk vil bli supplerende utdanningspråk i enkelte utdanninger.

Private aktører sterkere inn i høgre utdanning

Norge ligger med sine om lag 200 000 studenter høgest i europeisk sammenheng når det gjelder studietilbøyelighet. De aller fleste studerer ved et offentlig lærested i Norge. Men stadig flere søker seg mot private institusjoner og til utenlandske læresteder. I tillegg tar et stort antall personer høgre utdanning i regi av bedrifter innenlands. Privat høgskoleutdanning og studier kombinert med yrke vil konkurrere skarpere med offentlig utdanning enn tilfellet er i dag. Det er knyttet usikkerhet til hvordan høgre utdanning vil bli finansiert i årene framover. Vi kan få en utvikling der finansieringen kanaliseres i større grad gjennom den enkelte studenten. Høgskolen i Sør-Trøndelag må derfor være forberedt på å møte økende konkurranse fra private og offentlige aktører på en rekke fagområder.

Universitetet – konkurrent og samarbeidspartner

Vår høgskoles profil skiller seg klart fra universitetenes. Vi har et sterkere regionalt siktemål, og våre yrkesrettede utdanninger har stort sett andre faginnretninger enn profesjonsorienterte studier ved universitetet. Vi mister noen studenter til NTNU. Men Høgskolen i Sør-Trøndelag får en større tilvekst tilbake. På sikt må vi regne med NTNU som en konkurrent når det gjelder etter-og videreutdanning og mastergradstilbud innenfor profesjonsutdanningene. Et viktig fortrinn vil da være å ha god kontakt med brukergruppene, slik at vi kjenner deres utdanningsbehov framover.

Samtidig som NTNU vil være konkurrent om framtidige studenter, er også universitetet en viktig samarbeidspartner for fagmiljøer ved Høgskolen i Sør-Trøndelag. Mange faggrupper samarbeider nært med kolleger ved NTNU. Denne virksomheten er viktig for våre fagmiljøer og for videreutvikling av studietilbudet til studentene våre.

2.3 Forskningspolitikk og FoU-miljøer

Stortinget har fastsatt høye ambisjoner for FoU-virksomheten i Norge. Oppbygging av et stort forskningsfond, nye stipendiatstillinger og gjennomgående satsing på kvalitet er hjørnesteiner i politikken. Høgskolene skal konsentrere sin FoU-innsats i forhold til sine profesjonsutdanninger og regionens behov. FoU-aktivitet blir et



tildelingsgrunnlag for lærestedene ved siden av studenttall. De høgskolene som utvikler stabile faglige miljøer med høy kvalitet, skal få gode rammebetingelser for sin forskning. Høgskolen i Sør-Trøndelag vil svare på denne politikken ved å prioritere opp FoU-virksomhetens kvalitet og volum.

Økt bevilgning fra Norges Forskningsråd

Statlige høgskoler har om lag like mange studenter som universitetene, men mottar under 2% av sentrale FoU-midler gjennom Norges Forskningsråd. En slik skeivfordeling av FoU-bevilgningene er uakseptabel. Den aktualiserer spørsmålet om høgskolenes medvirkning i styre og komiteer i Forskningsrådet, som så langt har vært universitets- og instituttdominert. Høgskolen i Sør-Trøndelag vil arbeide for å sikre en rimelig representasjon fra høgskolene i Forskningsrådets organer.

Sterke FoU-miljøer nødvendig

Sterke FoU-miljøer er et nødvendig vilkår for å delta i konkurransen om FoU-midler fra Forskningsrådet og fra andre sentrale instanser. I dag kreves det at søkere til sentrale FoU-midler selv bidrar med egenfinansiering. FoU-programmene forutsetter breie, tverrfaglige fagmiljøer med høy forskningskompetanse. Dannelsen av sterke FoU-miljøer kan skje gjennom selektiv oppbygging av utvalgte felt, gjennom kompletterende strategiske allianser, eller gjennom en kombinasjon av strategiene. Med egne forskningsprogrammer skal vi bygge opp sterke fagmiljøer innen utvalgte områder. Høgskolen i Sør-Trøndelag vil også søke strategisk samarbeid med andre læresteder.

2.4 Universitets- og høgskolesektoren omdannes

Høgre utdanning vil endres kraftig de kommende årene. Skillet mellom universitetene og høgskolene tones ned. Det dannes en rekke nettverk mellom høgskoler og mellom universiteter og høgskoler. Enkelte av høgskolene kan komme til å gå inn i universitetene. I så fall står vi ved en utdanningspolitisk milepæl, fordi lavere grads profesjonsutdanninger blir del av universitetenes fagportefølje. Flere høgskoler har fått tildelt doktorgrad og andre akademiske grader, som tidligere var forbeholdt universitetene. Dette kan bane veien for at et par høgskoler får universitetsstatus. Sammen med en forventet deregulering av sektoren vil disse utviklingstrekkene føre til ulike veivalg for våre 26 statlige høgskoler de nærmeste årene.

Strategiske allianser løsningen?

Dagens 26 statlige høgskoler har i stor grad samme breie fagportefølje. Lite tyder på at Norge har nok framtidig søkergrunnlag til å betjene denne porteføljen. Institusjonene må på sikt prioritere opp, ned og bort innen sine studietilbud. Koalisjoner mellom lærestedene kan være en vei å gå for å trygge framtidig virksomhet. Ventelig vil flere institusjoner posisjonere seg framover i form av strategiske allianser. Det kan være aktuelt å vurdere nærmere samarbeid også med utenlandske institusjoner.

2.5 Studenten 2000-2010

De viktigste faktorene som påvirker søkningen til høgre utdanning er ungdomskullenes størrelse, studietilbøyeligheten og mulighetene på arbeidsmarkedet. Ungdomskullene vil fortsatt være relativt lave fram mot 2003. Deretter vil de stige jevnt fram mot 2010 til samme nivå som på siste del av 1980-tallet. Kullveksten vil trekke i retning av stigende søkning til vår sektor. Å utarbeide gode prognoser for studietilbøyelighet og arbeidsmarked er vanskelig. Trolig vil det fortsatt være nær forbindelse mellom studietilbøyelighet og arbeidsmarked: et strammere arbeidsmarked reduserer studietilbøyeligheten og motsatt.

Sammensatt studentgruppe

Studentgruppen blir mer sammensatt enn den er i dag. Aldersspenn og kompetansebakgrunn vil utvides. Studenten vil enten være fysisk eller digitalt tilstede ved campus, noen på heltid, stadig flere på deltid. Framtidens studentgruppe vil ha flere muligheter og god valgkompetanse. Studenten vil stadig hyppigere opptre i kunderollen overfor lærestedene, og kanskje også velge kortere utdanningsløp. Flere studenter vil studere i utlandet. Søkere innenlands vil foretrekke lærestedene i de store byene.

Selv om aldersspennet øker, vil den viktigste søkergruppen fortsatt være 19-20-åringene. 20-åringen i 2010 vil ha erfaring med bruk av IKT-verktøy fra 5-6 års alderen av. Gjennom hele skolegangen har studenten hatt tema- og prosjektarbeid som bærende læringsform.

2.6 Kunnskapsarbeidsplassen

Framtidens arbeidsplass vil preges av nedbygging av regelverk, delegering av makt og ansvar, frihet til ressursdisponering og organisering av arbeidet for enkelte enheter og tilsatte. Morgendagens medarbeider vil ha en individualistisk tilnærming til arbeidsprosessen. Kunnskap er kapitalen, og den bærer medarbeideren med seg. Ønsket om krevene og utfordrende arbeidsoppgaver vil øke, og grenser mellom arbeid og fritid viskes delvis ut. Tilsatte vil ha frihet til å disponere sin arbeids- og fritid ut fra egne behov. På sin side vil arbeidslivet stille stigende krav hos tilsatte til oppdatert fagkompetanse og til samarbeids- og kommunikasjonsevner.



2.7 Høgskolen i Sør-Trøndelag ved år 2000

Høgskolen i Sør-Trøndelag har en omfattende og etterspurt studieportefølje med godt etablert nærhet til offentlig og privat arbeidsliv. Høgskolen har lang erfaring i bruk av IKT-baserte studietilbud. Nettverksuniversitetets sekretariat er lokalisert ved høgskolen. Nærheten til NTNU gir tilgang på supplerende kompetanse og videreutdannings- og samarbeidsmuligheter med sterke fagmiljøer. Trondheim er et attraktivt studiested. Men populariteten byen har som studentby, skal ikke få oss til å slappe av i forhold til de krav morgendagens studenter stiller.

Stor studentandel utenom Sør-Trøndelag fylke

Høgskolen har totalt sett god søkning til sine studietilbud. Innen enkelte studier er søkningen mindre god. Det har så langt ikke vært aktuelt for høgskolen å vurdere intern omfordeling av studieplasser grunnet dårlig søkning. Nedprioritering av studieplasser kan bli aktuelt innen studier som opplever tilbakevendende dårlig søkning.

Halvparten av våre grunnutdanningsstudenter kommer fra Sør-Trøndelag. Det er en andel som er vesentlig lavere enn ved andre store høgskoler. Den relativt lave regionale rekrutteringen utfordrer oss som lærested i Midt-Norge, fordi Sør-Trøndelag har mange studieplasser i forhold til innbyggertallet. Vi er derfor avhengige av å rekruttere studenter nasjonalt. Studentundersøkelser har vist oss at søkerne velger aktivt i forhold til faglig kvalitet og tilgjengelighet. Derfor må vi posisjonere oss gjennom attraktive studier med godt omdømme, som kan gi mer relevant oppdatert fagkunnskap og en sterkere stilling i arbeidslivet.

2.8 Strategier og virkemidler mot år 2010

De nasjonale og globale utviklingstrekkene gjør at Høgskolen i Sør-Trøndelag stilles overfor betydelige utfordringer i perioden fram til år 2010. Høgskolen vil møte utfordringene offensivt, og primært gjennom

- ☐ faglig konsolidering og nyorientering
- ☐ utvikling av et godt og krevende lærings- og studiemiljø
- ☐ utvikling av en solid FoU-virksomhet og høgre grads studier innen sentrale fagområder
- ☐ utvikling av høgskolen som en kompetanseressurs for regionen, hovedsakelig gjennom satsing på relevant oppdragsbasert etter- og videreutdanning, faglig bistand og stimulering til innovasjon/entreprenørskap
- ☐ gjennomføring av nødvendige organisasjonsendringer, som en konsekvens av høgskolens overordnede mål.

De overordnede strategiene vil kreve store ressursmessige uttelling, svært store sett i lys av den ressursknappheten høgskolen har ved inngangen til planperioden. De virkemidlene høgskolen vil bruke for å virkeliggjøre målene er

- ☐ å omprioritere ressursinnsats
- ☐ å satse markant på inntekstsøking gjennom oppdragsbaserte studietilbud
- ☐ å arbeide for at frigjorte ressurser grunnet eventuell effektivisering av utdanningsaktivitet skal kunne brukes til bedring og rasjonalisering av læringsmiljø, og heving av FoU-kvaliteten
- ☐ å fortsette arbeidet for å øke grunnbevilgningen til høgskolen
- ☐ å gi de prioriterte områdene entydig og konsentrert innretning.

Dersom universiteter og høgskoler blir fristilt i forhold til departementet, kan det gi mulighet for langsiktig kapitaloppbygging. En slik kapitaloppbygging gir et økonomisk fundament for å realisere høgskolens faglige ambisjoner.

Den nødvendige oppbyggingen av eksterntfinansiert virksomhet vil sammen med høgskolens regionale profilering kunne kreve organisatoriske fellesløsninger ved høgskolen. Strategier og virkemidler ved Høgskolen i Sør-Trøndelag aktualiserer dermed en gjennomtenkning om høgskolens nåværende struktur og organisering fortsatt er et hensiktsmessig redskap i møtet med morgendagens utfordringer (jfr kapittel 6 og 7).

3 Faglig konsolidering og nyorientering

3.1 Mål

- ☐ Høgskolen i Sør-Trøndelag skal ha måltallsfinansiert grunnutdanning innen profesjonsfagene som sentral aktivitet i planperioden. Studietilbudene skal videreutvikles pedagogisk og faglig, slik at høgskolen sikres en ledende posisjon innen grunnutdanningsfeltet og innen aktuelle områder på etter- og videreutdanning.
- ☐ Høgskolen skal ha beredskap og utvikle kompetanse for nye utdanningsbehov. Høgskolen skal satse på et utvalg mastergradsstudier og studietilbud med særlig relevans for regionens og nasjonens behov.



- ❑ *Høgskolen skal drive fram en bred portefølje nettbaserte studietilbud. I 2010 skal studenten ha tilgang til vesentlige deler av studietilbudene når studenten selv har bruk for det.*
- ❑ *Høgskolen skal utvikle gode samarbeidsrelasjoner til utenlandske læresteder og fagmiljøer, med vekt på nettverksoppbygging og utveksling av studenter, tilsatte, faglige ideer og kompetanse.*
- ❑ *Høgskolen skal fremme internasjonal forståelse og utvikle flerkulturell kunnskap og kompetanse gjennom studentutvekslingen. Minst 10% av studentene ved flereårige profesjonsutdanninger skal ta deler av studiene ved utenlandske læresteder.*

3.2 utfordringer

Høgskolen i Sør-Trøndelag skal i planperioden befeste sin profesjonsfaglige forankring. Vi skal utdanne kandidater innen økonomisk-administrative yrker, helse- og sosialfaglige profesjoner, ingeniørfag og lærerutdanning, og innen de fagområdene høgskolen i dag er alene om å ivareta i høgskolesektoren: audiografutdanning, næringsmiddelfag, tegnspråk og døvetolkutdanning. Vi skal også ta vare på og utvikle høgskolens sterke disiplinorienterte fagmiljøer. Høgskolens breie fagregister er en styrke. Den gir muligheter for samarbeid på tvers av fagmiljøene i en tid med endrete kunnskapskrav.

Fortsatt satsing på kjernevirksomheten

Høgskolens breie profesjonsfaglige profil vil treffe sentrale behov innen fag og profesjoner i overskuelig framtid. Vi vil derfor ta ansvar for å videreutvikle høgskolens kjernevirksomhet.

Profesjonsutdanningene våre må definere sitt kunnskapsfelt og virksomhet i forhold til problemstillinger og kompetansekrav innen profesjoner og bransjer. Praksis, yrkesnærhet og veiledning vil derfor være sentrale ledd i høgskolens fagportefølje fram til 2010.

Høgskolen vil arbeide for å øke antallet studieplasser innen fag og utdanninger der volumøkning fortsatt er mulig.

Endringsvilje og satsingsområder

Morgendagens kompetansebehov vil sjeldnere enn nå følge tradisjonelle fagbåser. Derfor må vi utvikle nye studietilbud som ikke bare følger etablerte profesjons- og faggrenser. Allsidighet og prosjektkompetanse vil være viktige profiler i nye studieprogram. Komplekse utfordringer krever tverrfaglig kompetanse og ferdigheter i tverrfaglig samarbeid. Høgskolen vil legge vekt på at kandidatene har gode kunnskaper om andre profesjoner de skal samarbeide med. Innen ingeniør- og de økonomisk-administrative utdanningene blir det særskilt viktig med god omstillingsevne, fordi fagbehovene endres raskt på disse feltene.

Etablerte studietilbud vil måtte justeres, og utdanninger vil oppleve markant økning eller reduksjon i søkertallene. Forandring i etterspørsel og behov skal høgskolen følge opp gjennom å endre dimensjoneringen av sine utdanninger og ved omstilling av medarbeidere. Høgskolen vil belønne endringsevne og endringsvilje gjennom ressursmessige avsetninger.

Høgskolen i Sør-Trøndelag ser behov og betydelige vekstmuligheter innen høgre grads studier, etter- og videreutdanning og innovasjon og entreprenørskap (se kap 5.2 og 6).

Moderne teknologi og tradisjonelle læringsformer

Bruksmulighetene for IKT vil være radikalt utvidet om få år. Moderne teknologi utfordrer etablerte læringsformer, og den utfordrer høgskolen som organisasjon. Ved Høgskolen i Sør-Trøndelag skal moderne teknologi støtte og videreutvikle studier, læringsformer og kunnskapsproduksjon.

Høgskolen har en rekke fag og studietilbud der handlings- og holdningskompetanse er sentrale innholdselementer, og der læringsformene ikke kan erstattes av digital teknologi. Høgskolen vil videreutvikle egnede læringsformer innen slike fagområder.

Internasjonal virksomhet

Utdanning, læring, kompetanseutveksling og FoU-arbeid er ubundet av landegrenser, og internasjonalisering skal være en integrert del av virksomheten ved Høgskolen i Sør-Trøndelag. Gjennom den internasjonale virksomheten skal vi styrke kvaliteten på våre utdanninger, og gi studietilbudene et globalt perspektiv mot yrker og fag i en verden i stadig endring.

Høgskolen skal ha god kontakt med fagmiljøer ved andre utdanningsinstitusjoner av høy kvalitet. Vi skal ha samarbeidsavtaler som gir personalet muligheter for faglige opphold i utlandet.

Våre studenter skal få gode muligheter til å gjennomføre deler av utdanningen ved et anerkjent utenlandsk lærested. Samarbeid med læresteder utenfor den vesterlandske kulturen vil også bli styrket. Høgskolen skal ha



en velfungerende rådgivningstjeneste for internasjonal virksomhet. For sine utenlandske studenter skal høgskolen sørge for god praktisk og faglig tilrettelegging, blant annet i form av særskilte innføringskurs. Deler av undervisningen skal foregå på engelsk innen flere av høgskolens studier.

Redusering av kjønnsmessig ubalanse nødvendig

I mange omsorgsrettede studier og i ingeniørutdanningene er det en sterk kjønnsmessig ubalanse blant studentene. Denne ubalansen bidrar til å sementere et kjønnsdelt arbeidsmarked i Norge. Høgskolen i Sør-Trøndelag mener at det kjønnsdelte arbeidsmarkedet har mange negative trekk, blant annet når det gjelder yrkesutøving, arbeidskultur, lønnsutvikling og lønnspolitikk. Høgskolen vil arbeide aktivt for å rekruttere flere menn til kvinnedominerte studier og flere kvinner til mannsdominerte utdanninger.

3.3 Strategier

(Se også kapittel 5.2 og 6.)

- ❑ Høgskolen skal arbeide for å få tildelt nye studieplasser innen fagområder der volumøkning gjennom statlige bevilgninger fortsatt er mulig.
- ❑ Høgskolen skal sette av midler til utvikling av nye studietilbud.
- ❑ Høgskolen skal sette av utviklingsmidler til IKT-baserte studietilbud.
- ❑ Høgskolen skal sette av ressurser for gradvis økning av etablerte utvekslingsprogram, bistand til tilsatte som ønsker utveksling med institusjoner utenfor utvekslingsprogrammene, og bistand til personale som ønsker å delta i andre internasjonale prosjekter med høy faglig prioritet. Høgskolen skal iverksette egne innføringskurs for utvekslingsstudentene.
- ❑ Høgskolen skal redusere den kjønnsmessige ubalansen i flere profesjonsutdanninger gjennom markedsføring og andre tiltak.

4 Et krevende og utviklende lærings- og studiemiljø

4.1 Mål

- ❑ Høgskolen i Sør-Trøndelag skal tilby et studiemiljø med høy kvalitet bygget på dialog, refleksjon og kritisk tanke. Høgskolen skal ha et krevende studieopplegg, med forsknings- og utviklingsbasert tilnærming og med fokus på læring og kunnskapsproduksjon.
- ❑ Høgskolen skal ha en kultur for utprøving og evaluering av nye læringsformer og nye måter å organisere undervisningen på.
- ❑ Høgskolens kandidater skal prege yrkes- og fagutviklingen gjennom faglig styrke og kommunikativ og sosial kompetanse.
- ❑ Høgskolen skal levere integrerte biblioteks-, IKT- og medietjenester, og satse på elektroniske samlinger i høgskolenettverket. Bibliotekstjenestene skal sammen med moderne teknologi gi tilgang på samlet, systematisert kunnskap. Tjenestene skal være integrert i den faglige virksomheten og være aktive støttespillere for studenter og tilsatte.
- ❑ Høgskolen skal tilby gode laboratorieforhold og praksisordninger, slik at studenten tilegner seg det ferdighetsnivået som kreves i yrkeslivet.
- ❑ Høgskolen skal være en brukerorientert organisasjon med gode støttefunksjoner, førstelinjetjeneste og informasjonsrutiner.
- ❑ Høgskolen skal i henhold til tidligere vedtak etablere størst mulig samlokalisering av sine utdanninger sentrumsnært i området Øya-Kalvskinn.

4.2 Utfordringer

Høgskolen i Sør-Trøndelag vil møte studentene med høye krav til studieinnsats, varierte læringsformer og lett tilgjengelig faglig veiledning. Hos oss skal studenten få en inngang til studier som pirrer nysgjerrigheten og sporer til selvstendig arbeid. Vi vil legge opp til læringsformer og studieforløp som realiserer studentens studie- og arbeidspotensiale, og som krever en arbeidsinnsats tilsvarende studiets vektallsnormering. Hos oss betyr 'læring' at studenten skaper kunnskap selv og bearbeider og bevisstgjør seg denne. Kunnskap, vitenskapelig tenkemåte, holdninger og sosiale ferdigheter skal brytes i dialog med lærere og medstudenter.

Teamarbeid vil inngå i alle studieprogram, og våre arbeidsformer skal samsvare med de studentene møter som yrkesutøvere. Siktepunktet er en sluttkompetanse som gir kandidaten god handlingskompetanse som yrkesutøver. Det forutsetter at vi formidler solid basiskunnskap og åpner for undring og kritisk refleksjon. Det faglige personalet skal sikres nødvendig oppdatering av kunnskap innen høgskolepedagogiske områder.

Læringsfelleskapet utfordres av ny teknologi

Flere utdanninger og større deler av studiene vil foregå gjennom fibernett og eter. Digitale treffpunkter tar til dels over for den kollektive fysiske fellesarenaen. Teknologiens framvekst utfordrer høgskolen som læringsarena. Ny kunnskap og sosial og kommunikativ kompetanse drives fram gjennom en gjensidig berikende lærings- og praksissituasjon. Digitalt formidlede studier kan derfor være en trussel mot



lærdomsfellesskapet, fordi slike studier i hovedsak ikke foregår på en fellesarena med studentene fysisk tilstede. Høgskolen kan ikke reversere utviklingen. Men vi skal ha et bevisst forhold til den og beholde de gode elementene i tradisjonelle læringsformer.

Bibliotek- og læringsressurscenter

Sammen med IKT og multimedia er bibliotekstjenestene et sentralt ledd i all faglig aktivitet. I den framtidige arealplanleggingen skal høgskolen samordne bibliotekstjenestene, IKT og multimedia i et eget bibliotek- og læringsressurscenter (BLS). Gjennom denne samordningen vil høgskolen videreføre det tradisjonelle bibliotekets grunnidé med aktiv bruk av IKT og multimedia i kunnskapsformidling og læring. BLS skal ha operative enheter på alle større studiesteder ved høgskolen.

BLS vil utvikle sine tjenester i dialog med fagmiljøer og studenter. Sentrene skal være en motvekt til studentenes møte med et stadig mer fragmentert kunnskapsunivers, og en støtte for høgskolens FoU-virksomhet. Bibliotekstjenestene skal ha en åpen og fleksibel planløsning for å møte framtidens brukerkrav og teknologi.

Førstelinjetjenesten

Gjennom førstelinjetjenesten skal studenten sikres god veiledning og informasjon. Veiledning skal inkludere informasjon om utdanning, kurstilbud og studiefinansiering, og informasjon om nødvendige hjelpemidler i studiesituasjonen. Høgskolen vil lytte til studentens ønsker og behov. Samtidig skal vi gi studenten realistiske forventninger om hva vi kan tilby av individuell oppfølging. Høgskolen vil intensivere samarbeidet om studiemiljø og studentvelferd med Studentsamskipnaden i Trondheim.

Utbyggingsstrategi – samlokalisering nær sentrum

Hovedmålsettingen for høgskolens utbyggingsstrategi er å skape et best mulig grunnlag for den faglige virksomheten. Ved år 2000 foregår høgskolens aktiviteter i en mangfoldig og spredt byggmasse i Trondheim. Høgskolens strategiske lokaliseringssvedtak (1997) prioriterer nærhet til sentrum, tettere samband mellom høgskolens fagmiljøer gjennom samlokalisering, og kostnadseffektivisering ved enklere drift. Framdriften i lokaliseringen beror på flere faktorer, blant annet leieperioder og tempo i beslutningsprosessen hos myndigheter og ved høgskolen.

4.3 Strategier

- ☐ Høgskolen i Sør-Trøndelag skal ta i bruk nye læringsformer når forsøk med slike læringsformer i høgskolen viser god effekt læringsmessig, ressursmessig og sosialt.
- ☐ Høgskolen skal sette i gang innføringsprogram for alle nye grunnutdanningsstudenter, der tema er læringsformer, studieteknikker, bibliotekbruk, høgskolens nivåkrav mv.
- ☐ Høgskolen skal utarbeide og sette i gang et program for kvalitetssikring av alle studier der studieevaluering og kollegaveiledning inngår.
- ☐ Høgskolen skal bruke evalueringsformer som harmoniserer med og understøtter læringsformene.
- ☐ Bibliotekstjenesten skal bidra til produksjon av elektroniske publikasjoner, integrasjon av informasjonskompetansen i studiene, og den skal treffe tiltak som i størst mulig grad gjør brukerne selvhjulpne, blant annet et døgnåpent digitalt bibliotek.
- ☐ Høgskolen skal forbedre førstelinjetjenesten på grunnlag av studentevalueringer, kursing av tilsatte og videreutvikling av serviceerklæringen. Høgskolen skal øke bruken av studenter i informasjonsarbeidet, og standardisere informasjon via nett.
- ☐ Høgskolen skal styrke samarbeidet med Studentsamskipnaden for å bedre studiemiljøet og studentvelferden.
- ☐ Høgskolen skal innen 2005 ha gjennomført full utbygging på Kalvskinnet for de teknologiske utdanningene, og full utbygging for de helse- og sosialfaglige utdanningene i nærheten av Regionssykehuset. Høgskolen skal følge opp tidligere lokaliseringssvedtak, med området Kalvskinnet – Øya som primært valg, og med området Kalvskinnet – Øya – Moholt som det subsidiære valget. Høgskolen skal vurdere utbyggingsmulighetene på Moholt i relasjon til de faglige behovene.

5 En solid FoU-institusjon

5.1 Forsknings- og utviklingsarbeid

Mål

- ☐ Høgskolen i Sør-Trøndelag skal være en solid og etterspurt FoU-organisasjon. Høgskolens FoU-virksomhet skal knyttes opp til undervisning, praksisfelt og yrkesutøving. Vi skal legge spesiell vekt på å skape en forskningsprofil som passer inn i Stortingets prioriteringer og Norges forskningsråds program. FoU-virksomheten skal bidra til å utvikle de profesjonsutdanninger høgskolen har ansvar for, og til en målrettet regional utvikling.



- ❑ *Innen 2004 skal tilsatte med hovedfagsnivå og høgre som et gjennomsnitt ha 25% av tidsressursen avsatt til FoU, med unntak av professorer/høgskoledosenter, som har tilsvarende arbeidsbetingelser som denne stillingsgruppen har ved universitetet. Høgskolen skal arbeide aktivt for at FoU-andelen økes utover 25% i løpet av planperioden.*
- ❑ *Innen år 2010 skal minst 10% av de faglig tilsatte ha stillingskompetanse på professornivå, og minst 25% på førsteamanuensis-/førstelektornivå.*
- ❑ *Innen 2010 skal høgskolen ha økt de sentralt avsatte FoU-midlene til 3% av tildelt budsjett. Avsetningene skal økes jevnt utover i planperioden.*
- ❑ *Innen 2010 har høgskolen en prosjektportefølje under Forskningsrådet tilsvarende den sammenlignbare fag har ved universitetene og de vitenskapelige høgskolene.*

Utfordringer

Høgskolen har få tilsatte med høg forskningskompetanse. Denne andelen skal økes. Årlig bevilges det 2,5 millioner til FoU på sentralt nivå. Denne avsetningen skal økes gradvis fram til 2010. Høgskolen skal treffe tiltak for å øke mulighetene for professoropprykk. Som profesjonshøgskole skal vi også arbeide for å øke antallet førstelektorer gjennom rekruttering og kvalifisering.

I henhold til tidligere vedtak har alle fagmiljøer rett og plikt til å drive forskning. 25% av arbeidstiden skal brukes til FoU innen 2004.

Gjennom forsknings- og utviklingsarbeid skal høgskolen sikre en bedre utdanning og heve det faglige nivået hos høgskolens tilsatte. Kravene til forskning skal være de samme ved høgskolen som de er ved universitetene og de vitenskapelige høgskolene, men forskningsområdene vil kunne være forskjellige. Ved Høgskolen i Sør-Trøndelag er forskning og utviklingsarbeid likestilte aktiviteter.

For å øke kvaliteten og omfanget på FoU-virksomheten er det nødvendig å etablere en FoU-service. Denne tjenesten skal blant annet fungere som etableringshjelp for tilsatte som skal i gang med FoU-arbeid. FoU-tjenesten skal være i front når det gjelder signaler fra aktuelle nasjonale og internasjonale forskningsfora.

Ressurser til veksten i FoU-aktivitetene skal komme gjennom innsparinger i undervisning, veiledning og administrasjon, og gjennom økt ekstern finansiering.

Strategier

- ❑ *Høgskolen skal sette av midler som støtter programmer innenfor nasjonale og regionale satsningsområder. Programmene skal underbygge den forskningsmessige basis på områder der det bygges opp mastergradsstudier.*
- ❑ *Høgskolen vil treffe tiltak som øker den eksterne finansieringen av FoU-aktivitetene, blant annet gjennom kvalitetsheving av programsøknader og økning av oppdragsinntjeningen.*
- ❑ *Høgskolen skal fremme kompetanseheving til doktorgrad ved å øke omfanget av sentralt tildelte rekrutteringsstillinger.*
- ❑ *Høgskolen skal sette av midler til videre kompetanseheving mot professornivå.*
- ❑ *Høgskolen skal sette av midler til videre kompetanseheving mot førstemanuensis- og førstelektornivå.*
- ❑ *Høgskolen skal etablere felles faglig-administrative støttefunksjoner for FoU-virksomheten, og styrke biblioteket for å øke nivået på FoU-aktiviteten og formidlingen av FoU-resultatene.*
- ❑ *Høgskolen skal støtte etablering av faglige nettverk og samarbeid med relevante forskningsmiljø nasjonalt og internasjonalt, og gi nødvendig opplæring av tilsatte for å bedre forutsetningene for å gå inn i forskning.*
- ❑ *Høgskolen skal sørge for at læringsprosesser og forskning- og utviklingsarbeid knyttes tett sammen. Studentene skal ha mulighet for å delta i forskningsprosjekter.*

5.2 Høgre grads studier

Mål

- ❑ *Høgskolen skal utvikle og iverksette mastergrads-studier innen sentrale profesjonsrelaterte områder.*

Utfordringer

Norge vil ha behov for en rekke nye mastergradsstudier. Profesjoner og næringsliv vil etterspørre denne typen utdanninger. Etterhvert som arbeidsmarkedet blir mer globalt og studenter og arbeidstakere fritt beveger seg over landegrensene, vil behovet øke for tilpassing til det internasjonale gradsystemet med Bachelor og Master. Læresteder med høgre grads studier vil være attraktive studiesteder, og mastergradstilbud vil styrke det faglige miljøet og dermed den faglige kvaliteten ved institusjonen.

Universitetene vil satse på utvikling av mastergrader med direkte koplinger til treårige profesjonsutdanninger i høgskolesystemet. Vi mener det er nødvendig med god sammenheng mellom lavere grads studium og påbyggende mastergrad. Vår høgskole kan tilby slik sammenheng gjennom praksisnærhet på alle fagnivåer.



Høgskolen i Sør-Trøndelag skal utvikle et utvalg mastergrads-studier på sentrale profesjonsfelt. Det er høge faglige krav til de lærestedene som skal tilby denne type studier. Institusjonen må ha solid faglig egenkapital i form av dybde, bredde og aktivitet. Sterk fagkompetanse kreves også dersom høgskolen skal være del- eller underleverandør i en mastergrad der eksamensretten ligger ved en annen institusjon.

Strategier

- ❑ *Høgskolen skal utrede og bygge opp mastergradsstudier innen sentrale faglige områder. Høgskolen vil arbeide for å bygge opp den nødvendige faglige egenkapitalen innen de fagområdene der studier skal utvikles. Det skal blant annet vurderes om høgskolen skal inngå allianser med andre læresteder som ledd i etableringen av studietilbudene.*
- ❑ *Tidlig i planperioden vil høgskolen prioritere arbeidet med etablering og oppbygging av studiet Master of Science i økonomisk-administrative fag.*

6 En kompetanseressurs for regionen

6.1 Etter- og videreutdanning

Mål

- ❑ *Høgskolen skal bidra til å styrke næringsutviklingen og det offentlige tjenestetilbudet i regionen gjennom etter- og videreutdanningstilbud. Høgskolen skal være en betydelig nasjonal aktør innenfor etter- og videreutdanning.*
- ❑ *I år 2010 skal eksternfinansiert etter- og videreutdanning totalt ha et omfang tilsvarende 25% av det samlede lønnsbudsjettet.*

Utfordringer

Høgskolen i Sør-Trøndelag skal gjennom sin etter- og videreutdanning bidra til det lærende samfunn med like utdanningsmuligheter for alle. Kontinuerlig etter- og videreutdanning er nødvendig for alle arbeidstakere i et samfunn med stadig sterkere fornyelsestakt. Utdanning og opplæring er viktige forutsetninger at arbeidstakerne kan fortsette læringsarbeidet, både innenfor og utenfor arbeidsplassen. Høgskolene har derfor et særskilt ansvar for å legge til rette sin utdanning, slik at terskelen inn i etterutdanningsssystemet blir lavest mulig. Utdanningstilbudene skal ha fokus på brukerbehov og inkluderer arbeidsplassen som læringsarena.

Høgskolen skal utnytte de mulighetene etter- videreutdanningsreformen gir for å styrke egen primærvirksomhet og heve den faglige kompetansen. Vi skal normalt ikke gi etter- og videreutdanningstilbud på videregående skoles nivå. Våre tilbud skal kunne inngå i vektallssystemet.

Organisering av den eksternfinansierte virksomheten

Den eksternfinansierte virksomheten har og skal ha sin forankring i fagmiljøene, fordi disse aktivitetene er faglige aktiviteter.

Høgskolen i Sør-Trøndelag har ved inngangen til planperioden ingen felles organisatorisk ordning for den eksterne virksomheten. Oppdragsinntektene for høgskolen som helhet er svært lave. Målsettingen vi har for etter- og videreutdanningen er ambisiøse. De høge målene forutsetter kraftig satsing fra høgskolens side.

Det er nødvendig å velge en organisasjonsform for høgskolens eksternfinansierte virksomhet som setter fokus på brukervennlighet og markeds- og kundeorientering. Organiseringen skal kunne fremme høgskolen som betydelig oppdragsaktør i kunnskapsmarkedet, og den skal fremme etter- og videreutdanningens plass internt i høgskolen. Organiseringsformen skal sikre god utnyttelse av høgskolens ressurser, rasjonelle fellesløsninger og god arbeids- og funksjonsdeling mellom høgskolens nivåer. Det er videre naturlig at organiseringen inkluderer et ansvar for markedsføring og et felles kontaktpunkt for regionen.

Strategier

- ❑ *Høgskolen i Sør-Trøndelag skal velge en organisasjonsform for eksternfinansiert virksomhet som
 - er forankret så nært som mulig i fagmiljøene
 - setter fokus på brukervennlighet og markeds- og kundeorientering
 - fremmer høgskolen som betydelig oppdragsaktør i kunnskapsmarkedet
 - fremmer etter- og videreutdanningens plass internt i høgskolen
 - sikrer god utnyttelse av høgskolens ressurser
 - gir rasjonelle fellesløsninger og god arbeids- og funksjonsdeling mellom høgskolens nivåer*
- ❑ *Høgskolen skal utvikle gode faglige og økonomiske incentiver for de tilsatte, som gjør det attraktivt å delta i etter- og videreutdanning.*
- ❑ *Høgskolen skal ha en liberal opptakspraksis for voksne studenter.*
- ❑ *Høgskolen skal iverksette en alumniordning, slik at vi kontinuerlig har god kontakt med kompetansebehovene som våre uteksaminerte studenter vil ha.*



6.2 Innovasjon og entreprenørskap

Mål

- ❑ Høgskolen i Sør-Trøndelag skal være en viktig bidragsyter til samfunnets satsing på etablering av nye, varige arbeidsplasser.

Utfordringer

Midt-Norge har et stort behov for nyetableringer. Høgskolen i Sør-Trøndelag vil gi innovasjon og entreprenørskap høy prioritet. Høgskolen skal etablere tett kontakt med arbeids- og næringsliv for å utvikle nye tverrfaglige studietilbud og justere eksisterende fagtilbud. Våre studenter skal ha god kontakt med privat og offentlig sektor under utdanningen, blant annet gjennom praksis- og prosjektordninger.

Strategier

- ❑ Høgskolen skal utvikle et forpliktende samarbeid med næringsliv, offentlig sektor og undervisnings- og forskningsinstitusjoner i regionen med sikte på nyskaping, næringsutvikling, formidling og informasjon.
- ❑ Høgskolen skal iverksette et avdelingsovergripende studietilbud innen innovasjon og entreprenørskap.
- ❑ Høgskolen skal videreutvikle kontakten med små og mellomstore bedrifter gjennom engasjement av studenter, via studentprosjekter, og gjennom FoU-prosjekter med høgskolens tilsatte.
- ❑ Høgskolen skal gjennom sin allmennlærerutdanning styrke fokus på innovasjon og entreprenørskap i grunnskolen.

7 Arbeidsplassen og organisasjonen

7.1 Den gode, utviklende arbeidsplassen

Mål

- ❑ Høgskolen i Sør-Trøndelag skal rekruttere, motivere, utvikle og beholde dyktige ledere og medarbeidere som bidrar til at høgskolens mål og verdier virkeliggjøres.
- ❑ Høgskolen i Sør-Trøndelag skal være en utviklende og utfordrende arbeidsplass. Høgskolen skal gi tillit, frihet og ansvar til den enkelte medarbeideren, og den skal legge til rette for at tilsatte kan virkeliggjøre sine faglige ambisjoner.

Utfordringer

Høgskolen i Sør-Trøndelag skal stimulere faglige ambisjoner hos personalet, skape jobbtilfredshet, sørge for medvirkning og utvikle gode ledere. Ved høgskolen er alle tilsatte og tilsattegrupper likeverdige. Studentens læring er grunnaktiviteten. De faglige og administrativt/tekniske tilsatte arbeider alle for å fremme studentens læringsprosess og et godt studiemiljø.

Tilsattes ansvar

Alle tilsatte har ansvar for å skape et godt studie- og arbeidsmiljø og å realisere høgskolens formål.

Belønning etter innsats

Høgskolen vil stille krav om god arbeidsutførelse på alle ledd og nivåer. Særsilt innsats for høgskolen skal prioriteres i lokal lønnspolitikk.

Rekruttering og allsidig faglig kompetanse

I perioden fram til 2010 skal høgskolen rekruttere mange nye medarbeidere. Rekrutteringen skal gjøres på bakgrunn av høgskolens overordnede mål og strategiske veivalg. Blant annet vil høgskolen vurdere økt bruk av professor II-stillinger, og utvidet bruk av bistillinger innen håndverks- og ferdighetsdisipliner. Høgskolen vil videre vurdere sterkere krav om allsidig faglig kompetanse, som følge av høgskolens målsetting om økt eksternfinansiert virksomhet og behov for faglig nytenkning i takt med nye kompetansebehov.

Omstilling nødvendig

I planperioden blir det nødvendig å foreta faglige og administrative veivalg og prioriteringer. Medvirkning sammen med endring og omstilling skal være overordnet rettesnor for høgskolen. Høgskolen skal ha ressursavsetninger til omstillingstiltak.

Strategier

- ❑ Høgskolen skal vurdere og justere kriteriene for tilsetting i faglige og administrativt/tekniske stillinger i lys av våre overordnede målsettinger. Blant annet skal høgskolen vurdere sterkere krav om allsidig faglig kompetanse ved tilsettinger i fagstillinger ved siden av høy akademisk kompetanse, og økt bruk av bistillinger på akademisk toppnivå så vel som innen håndverks- og ferdighetsdisipliner.
- ❑ Høgskolen skal bruke hele spennet i det statlige lønnsystemet for å rekruttere og beholde gode medarbeidere. Særsilt innsats for høgskolen og høy kvalitet i arbeidet skal prioriteres i lokal lønnspolitikk.



- ❑ *Høgskolen skal legge til rette for faglige fora og sosiale treffpunkter.*
- ❑ *Høgskolen skal sette av ressurser til omstilling og til utvikling innen det administrativt/tekniske området.*
- ❑ *Høgskolen skal vektlegge helse- og miljøarbeid for sine tilsatte.*
- ❑ *Høgskolen skal utforme en tydelig politikk for å sikre rekruttering til faglige toppstillinger og ledere i et likestillingsperspektiv.*
- ❑ *Høgskolen skal legge til rette for en aktiv seniorpolitikk for sine tilsatte.*

7.2 Høgskolen som organisasjon

Mål

- ❑ *Høgskolen i Sør-Trøndelag skal ha en styrings-, ledelses- og organisasjonsstruktur som bidrar til at vi når høgskolens overordnede mål. Beslutningsprosessen skal være minst mulig ressurskrevende og ha færrest mulige nivåer. Høgskolens administrasjon skal gjennom høy kompetanse støtte den faglige aktiviteten, høgskolens ledelse og utviklingen av et lærende studiemiljø.*

Utfordringer

Stortinget kan tidlig i planperioden beslutte å gi institusjonene i høgre utdanning vesentlig større selvstendighet enn det de har i dag. Lærestedene må avvente utfallet av den politiske omstillingsprosessen. Innenfor dagens rammer vil Høgskolen i Sør-Trøndelag videreføre diskusjonen om ledelsesstruktur, organisasjon og alliansebygging, slik at høgskolen kan ha beredskap for den utviklingen som kommer.

Handlekraftlig ledelse nødvendig

Bedre og tydeligere ledelse er etterlyst i en rekke internasjonale peer review-rapporter som Norges Forskningsråd har gjennomført. Tilsvarende etterlysning er gjort i flere overordnede politiske dokumenter. Handlekraftig ledelse vil være uomgjengelig nødvendig i tiåret vi går inn i. Høgskolen i Sør-Trøndelag vil derfor sette i gang tiltak som utvikler ledelseskvaliteten. Vi skal også vurdere dagens lederstruktur i lys av høgskolens overordnede målsettinger.

Organisasjon og allianser som verktøy for målrealiseringen

Høgskolens organisering er et redskap for å nå institusjonens mål. Vi skal derfor arbeide med organisasjonsspørsmålet i lys av høgskolens mål og strategier. Blant annet vil vi overveie ressurskostnaden i beslutningsprosessen, antall styringsnivåer og hensiktsmessig dimensjonering av avdelingsnivået. Vi skal arbeide for en organisasjon som kan forløse tverrfaglige og prosjekterrelaterte prosesser i høgskolen. Organiseringen av den eksternfinansierte virksomheten skal vurderes særskilt (jfr kap 6.1).

Høgskolen skal også vurdere allianser med andre læresteder som ledd i arbeidet med målrealiseringen. Allianser kan gi bedre muligheter for å bygge opp robuste fagmiljøer, høgre grads studier og solid posisjon i oppdragsmarkedet. Det kan bli aktuelt med samarbeid med ett lærested på brei front, eller med flere allianser på ulike fagfelt. Vi skal heller ikke utelukke sammenslåing med andre læresteder som mulig alternativ.

Strategier

- ❑ *Høgskolen skal kritisk og udogmatisk vurdere organisasjon og lederstruktur med tanke på best mulig faglig realisering av høgskolens overordnede mål.*
- ❑ *Høgskolen skal sette i gang lederutviklingsprogrammer for sine valgte og tilsatte ledere.*
- ❑ *Høgskolen skal vurdere samarbeidsrelasjoner med andre læresteder. Vi skal arbeide aktivt for å utvikle effektive allianser som kan styrke faglig utvikling og konkurransekraft. Eventuelt skal vi også vurdere sammenslåinger med andre institusjoner.*

8 Fra plan til handling

Alle tilsatte i høgskolen har ansvar for gjennomføring av Strategisk plan 2000-2010. Den daglige ledelsen på alle nivåer har særskilt forpliktelse til å arbeide målrettet, konsentrert og effektivt i forhold til mål og strategier. Rektor og høgskoledirektør har det overordnede ansvaret for alt oppfølgende arbeid i henhold til vedtak i Høgskolestyret. Høgskolestyret har en kontrollerende og justerende funksjon i forhold til implementeringen.

8.1 Oppfølgende gjøremål

Iverksettingen av strategisk plan skal gjøres gjennom

- ❑ *årlige handlingsplaner som fastsettes av Høgskolestyret, med faglig, forvaltningsmessig og økonomisk oppfølging av Strategisk plan*
- ❑ *rutinemessige gjennomganger av Strategisk plan og de årlige handlingsplanene i alle ledergrupper ved høgskolen, med identifikasjons-bygging og felles iverksetting som mål*
- ❑ *jevnlige revisjoner av Strategisk plan*



- *justering av strategiske planer på høgskolens avdelinger i forhold til høgskolens Strategiske plan.*
