

Siv Skarstein og Jan Atle Toska

Fleksibilisering – visjoner og valg

**Organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer
i utvikling av fleksible utdanningstilbud
ved en norsk høgskole**

SOFFs skriftserie nr. 3/2003

1. utgave, 2. opplag 2004

Utgiver:

SOFF – Sentralorganet for fleksibel læring i høgre utdanning

Universitetet i Tromsø

N-9037 Tromsø

Tlf. sentralbord 77 64 40 00

www.soff.no/

Layout: SOFF

Omslagsdesign: Lundblad Media AS, Tromsø

Trykk: Lundblad Media AS, Tromsø

Det må ikke kopieres fra denne boka i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk. Kopiering i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar og inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

Innholdsfortegnelse

<i>Innholdsfortegnelse</i>	3
<i>Forord</i>	5
<i>Kapittel 1 Bakgrunn og problemstilling</i>	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemområde:	7
1.2 Forfatterens forhold til tema og problemområde.....	7
1.3 Problemstilling.....	10
<i>Kapittel 2 Teori</i>	13
2.1 Valg av teorier	13
2.2 Teori sett i forhold til empiri	19
2.3 Teori sett i forhold til problemstilling	20
<i>Kapittel 3 Empiri og metode</i>	23
3.1 Empiri.....	23
3.2 Metode.....	25
<i>Kapittel 4 Analyse ut fra dokumenter</i>	29
4.1 HiLs organisering av arbeidet med fleksibel utdanning.....	29
4.2 Formulerte mål og midler om HiLs virksomhet innen fleksibel utdanning	35
4.3 Dokumentanalysens svar på undersøkelsens problemstilling	39
<i>Kapittel 5 Analyse ut fra intervjuer</i>	41
5.1 Case-prosjektet	41
5.2 SeLLs leder	46
5.3 HiLs rektor.....	50
5.4 Intervjuenes svar på undersøkelsens problemstilling	53

Kapittel 6 Konklusjoner. Avslutning	59
6.1 Konklusjoner	59
6.2 Avslutning	60
Litteratur og kildemateriale	63
Litteratur	63
Sekundært kildemateriale	64
Primært kildemateriale.....	64
Vedlegg	65
1. Innledning	65
2. Spørsmål til de to prosjektpersonene	65
3. Generelt om spørsmål rettet mot de to lederne	67
4. Spørsmål til SeLLs leder	68
5. Spørsmål til rektor	70

Forord

Denne rapporten er basert på en undersøkelse som forfatterne gjennomførte våren 2002 som del av et videreutdanningsopplegg (Master of Public Administration) i regi av Handelshøjskolen i København i samarbeid med høgskolene i Nord- og Sør-Trøndelag. Undersøkelsen var et forberedende arbeid i forhold til selve masteravhandlingen, som planlegges publisert senere i noe omarbeidet utgave i SOFFs skriftserie. Vår undersøkelse ved Høgskolen i Lillehammer (HiL) gjaldt organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer i utvikling av fleksibel utdanning. HiL er en pioner på dette feltet blant høgre læresteder i Norge. Utgangspunktet for at vi valgte HiL som case og at vi ønsker å publisere undersøkelsen i SOFFs skriftserie, er at vi mener HiLs erfaringer er av interesse også for andre læresteder som ønsker å satse på fleksibel utdanning. Den grunnleggende ”strategiske situasjon” som HiL står i når en har gått inn for en overordnet strategi om å satse på fleksibel utdanning, kan beskrives slik: Den overordnede strategien er at en skal satse på feltet, men samtidig innebærer et overordnet strategivalg ikke at lærestedet slipper unna vanskelige krysspress og vanskelige veivalg når strategien skal resultere i konkret handling. Tvert om, satsing på fleksible utdanningsformer vil uunngåelig stille et høgre lærested overfor betydelige organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer. De problemstillinger og dilemma som en pioner som HiL står overfor i sin satsing på fleksibel utdanning, vil derfor kunne være av interesse for alle som ønsker å satse på fleksible utdanningsformer innenfor høgre utdanning. Vi vil takke HiLs rektor, SeLLs leder, samt prosjektleder og fagansvarlig i case-prosjektet for bidraget til undersøkelsen og for at de har vært villig til å dele sine erfaringer og vurderinger med oss, slik at undersøkelsen i denne rapporten er blitt mulig. De vurderinger og analyser som forfatterne har gjort, står selvsagt utelukkende for vår egen regning. Ellers vil vi takke professor Jan Ole Vanebo for gode råd underveis i arbeidet med undersøkelsen. God lesning!

Kapittel 1 Bakgrunn og problemstilling

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemområde

Denne rapporten bygger på en undersøkelse av erfaringer ved Høgskolen i Lillehammer (HiL) innenfor IKT-støttet fleksibel utdanning. Både i Norge og internasjonalt står universiteter og høyskoler overfor store utfordringer med hensyn til å omstille seg for å utvikle utdanningstilbud for voksne studenter, bl.a. gjennom IKT-støttet undervisning. I Norge har det kanskje særlig vært i forbindelse med den store videreutdanningsreformen (Kompetansereformen), at det fra politikeres og arbeidslivets side er gitt uttrykk for at en forventer at norske læresteder skal utvikle utdanningstilbud som er tilpasset arbeids- og samfunnslivets behov for livslang læring. Samtidig forventes det at lærestedene i denne sammenheng utnytter de muligheter som ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) gir til formidling og kommunikasjon uavhengig av tid og sted. Manglende suksess innen IKT-støttet utdanning vil kunne bety tap av legitimitet og svekket økonomi for det enkelte lærested, jf. nærmere omtale av dette i kap. 1 og 2 i Grepperud og Toska (red. 2000).

I Norge er det Høgskolen i Lillehammer som kanskje har kommet lengst blant de offentlige lærestedene når det gjelder satsing på fleksibel utdanning rettet mot voksne studentgrupper. I forhold til nødvendige endringsprosesser ved norske læresteder for å øke innsatsen innen IKT-støttet etter- og videreutdanning, kan derfor erfaringene fra Høgskolen i Lillehammer kunne fungere som et lærerikt case.

1.2 Forfatterens forhold til tema og problemområde

Når vi nærmer oss det valgte problemområde/tema for å foreta en empirisk undersøkelse, har vi allerede en mengde mer eller mindre bevisste eller ubevisste

kunnskaper og forhåndsmeninger om dette. Forfatterne har gjennom utdanning, yrkeserfaring osv. allerede tilegnet seg en forståelse av hva høgre utdanning, et lærested, undervisning osv. er for noe. Vi starter med andre ord ikke ”på bar bakke” erkjennelsesmessig sett. Vi har det som innenfor hermeneutikken kalles en ”forforståelse”, jf. for eksempel kap. 1 i Ricoeur (1981). En slik forforståelse kan virke begrensende og hindre oss i å erkjenne noe nytt, altså ”fordom” i negativ forstand. Mer fundamentalt kan det imidlertid sies at forforståelsen virker åpne for det felt vi skal nærme oss, den gir oss retning og perspektiv, uten at den trenger hindre at ny kunnskap kan utvikles. Uansett er det nyttig å utvikle et bevisst forhold til egen forforståelse på et gitt område når en her søker å utvikle sin kunnskap.

Begge forfatterne har ganske nær kjennskap til norsk høgre utdanning gjennom at vi har tatt universitets- og høgskoleutdanning, både som grunnutdanning og som videreutdanning. Videre arbeider vi begge i sektorer i arbeidslivet som er dominert av profesjonelle med høgre utdanning, henholdsvis i universitets- og høgskolesystemet og i helsesektoren. Gjennom vår erfaring som studenter og i arbeidslivet har vi utviklet mer eller mindre klare forestillinger om hva høgre utdanning og høgre læresteder er og bør være. Dette vil være kunnskap som oftest tas for gitt og som i liten grad blir tematisert, med mindre det oppstår åpenbare kommunikasjonsproblemer, for eksempel mellom de to forfatterne, i forhold til andre, eller en ønsker en mer filosofisk refleksjon over høgre utdannings egenart.

Den ene av forfatterne har i tillegg et mer intensivt yrkesmessig forhold til norsk høgre utdanning som tidligere forskningsstipendiat, byråkrat i Utdannings- og forskningsdepartementets Universitets- og høgskoleavdeling, samt arbeidet i Sentralorganet for fleksibel læring i høgre utdanning (SOFF) som et nasjonalt organ som primært retter sin virksomhet mot norske universiteter og høgskoler. Problemstillingen i denne undersøkelsen er i stor grad valgt på bakgrunn av det interesseperspektiv som arbeid i SOFF har gitt i forhold til norske universiteter og høgskoler. Hvis vi skal prøve å gjøre dette perspektivet eksplisitt, inneholder det bl.a. disse synspunktene:

- Norske universiteter og høyskoler skal i tillegg til ordinær grunnutdanning gi etter- og videreutdanning for å møte samfunnets behov for livslang læring. Lærestedene skal både drive langsiktig kunnskapsutvikling og formidling gjennom grunnforskning og grunnutdanning i disiplin-fag, og mer spesifikk nytteorientert kunnskapsutvikling og formidling gjennom oppdragsforskning, profesjonsutdanning og etter- og videreutdanning.
- Lærestedene bør ta i bruk IKT for å formidle lærestoff og skape mulighet for kommunikasjon mellom studenter og lærere, uavhengig av tid og sted. Dette er særlig viktig innenfor etter- og videreutdanning, men bør også gjøres i forhold til grunnutdanning. Både økt tilgjengelighet og bedre pedagogisk kvalitet er viktige målsetninger ved bruk av IKT i utdannings-sammenheng.
- Dette er ikke lett å få til. Årsaker til dette kan være økte kostnader ved pedagogisk bruk av IKT, manglende kompetanse blant personalet, krysspess mellom ulike oppgaver (særlig forskning vs. undervisning), generell uvilje mot endring pga. mangel på incentiver, altfor mye å gjøre, manglende troverdighet i mye av IKT/ny-pedagogikkretorikken osv.
- SOFF skal støtte de fagmiljøer og læresteder som vil gjøre noe på dette feltet gjennom prosjektmidler, erfaringsdeling og informasjon. SOFF er en ”stimuleringsinstans”. SOFF verken kan eller vil tvinge læresteder til aktivitet på dette feltet. For å lykkes må lærestedenes autonomi respekteres. Ellers har SOFF stor forståelse for de mange og til dels motstridende oppgaver og krav som lærestedene står overfor. Uansett: Det er behov for mer prosjektmidler å fordele til lærestedene for å øke stimulerings-effekten. Alt i alt: Aktiviteten innen IKT-støttet fleksibel utdanning er stigende, selv om utviklingen kanskje går for tregt.

Som det framgår, inneholder den forforståelse eller det interesseperspektiv som er søkt formulert ovenfor, både deskriptive og normative elementer. Det kan sies å utgjøre bakgrunnen for valg av tema og problemstilling i undersøkelsen. Det antyder en del problemer og dilemmaer. Gjennom analysen av erfaringene fra HiL ønsker vi å se nærmere på hvilke problemer som en her har stått overfor, med henblikk på at disse erfaringene også kan være interessant for andre som står

overfor tilsvarende problemer. Vi har altså et problemorientert utgangspunkt, jf. kap 1 i Andersen (1999).

1.3 Problemstilling

På bakgrunn av det som er anført ovenfor har vi kommet fram til følgende problemstilling for undersøkelsen:

Hvilke organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer er knyttet til utvikling av fleksible utdanningstilbud ved HiL når det gjelder:

- Organisering av arbeid med fleksibel utdanning?
- Beslutninger om at det skal utvikles spesifikke fleksible utdanningstilbud rettet mot eksterne studentgrupper?
- Beslutninger om hvordan spesifikke fleksible utdanningstilbud skal organiseres, herunder pedagogisk bruk av IKT?

Problemstillingen kan sies å være av den problemidentifiserende typen. Vi ønsker å undersøke om det er spesielle problemer/vanskeligheter/utfordringer knyttet til utvikling av fleksible utdanningstilbud. Slike utdanningstilbud kan sies å være mer komplekse enn tradisjonelle studier basert på undervisning på campus, både når det gjelder organisering av undervisningen (transformasjonssystemet) og antall involverte aktører/interessenter (koalisjonssystemet). Ut fra dette antar vi at fleksible utdanningstilbud også er mer komplekse og krevende når det gjelder organisering og ledelse. De eventuelle problemene vi er interessert i, gjelder formelle eller uformelle beslutninger i ledelsesprosessene i utviklingen av slike utdanningstilbud. Ledelse er her forstått som målformulerende og problemløsende adferd/samspill med andre, jf. nærmere omtale i kap. 2. Undersøkelsen gjelder ledelsesprosesser innenfor en etablert strategi. Eventuelle identifiserte utfordringer vil kunne peke i retning av at strategien bør endres. Vi har ikke tatt sikte på å komme med forslag om løsninger i denne rapporten, men problemidentifisering kan gi input til det undersøkte lærestedets videre arbeid med fleksible utdanningstilbud, herunder videreutvikling av egen strategi.

Undersøkelsen gjelder fleksible utdanningstilbud rettet mot eksterne studentgrupper. Med ”fleksible utdanningstilbud” mener vi ut fra definisjonen i *SOFFs strategiplan 2000-2002* følgende:

”Fleksibel læring innebærer en student- og læringscentrert tilnærming til utdanning, som integrerer ulike teknologityper for å legge til rette for aktivitet og interaksjon, synkront og/eller asynkront. I fleksibel læring kombineres fag- og brukertilpassede teknologier med undervisning på lærestedet og/eller fjernundervisning. Flexibel læring gir utdanningsinstitusjonene fleksibilitet til å tilpasse læringsmiljø til ulike studentgruppers behov, samtidig som det vil kunne tilbys kostnadseffektiv utdanning av høy kvalitet.”

”Eksterne studenter” må forstås i kontrast til ”interne studenter”, dvs. fulltidsstudenter som følger undervisning på campus. Den eksterne studenten er en student som av ulike grunner ikke er interessert i eller har anledning til fulltidsstudier eller deltakelse i regulær undervisning på campus. De fleste eksterne studenter er voksne som er i arbeid og/eller har omsorgsforpliktelser. Flexibiliteten i fleksibel utdanning gjelder tilpasning av studieopplegg til slike studenters livssituasjon gjennom bruk av IKT, deltidsopplegg, undervisning om kveld eller i helger, eller konsentrerte studiesamlinger.

Problemstillingen gjelder Høgskolen i Lillehammer (HiL). Som internt koalisjonssystem betrakter vi her HiL som sammensatt av tre interessentgrupper: høgskolens ledelse, Senter for livslang læring (SeLL) og de faglige enhetene. Vi vil særlig fokusere på SeLL og samspillet med de to andre interne interessentgruppene. I tillegg vil de interne interessentenes samspill med eksterne interessenter, spesielt studenter og oppdragsgivere, være spesielt viktig, jf. nærmere omtale i kap. 3 om avgrensning av oppgavens empiri.

Kapittel 2 Teori

2.1 Valg av teorier

I undersøkelsen bruker vi to hovedkilder til teori. For det første trekker vi inn Erik Johnsens ledelsesteori, slik denne er presentert (og justert noe) i Busch og Vanebo (2000). For denne ledelsesteorien vil den konseptuelle foretaksmodellen som er presentert i samme bok danne et teoretisk bakteppe. I tillegg vil vi trekke inn begreper fra Mintzberg (1983) i beskrivelsen av HiLs organisasjonstype. Som nevnt i forordet ble denne undersøkelsen gjennomført som del av forfatterens videreutdanning gjennom en Master of Public Administration-grad (MPA). De teorier som brukes her, må sies å ha utgjort et grunnelement i MPA-studiets organisasjon- og ledelsesdel, og de var i tillegg et viktig element i strategidelen. I andre oppgaver i MPA-studiet ble denne organisasjon- og ledelsesteori anvendt i analyse av høgre læresteder og norsk høgre utdanning. Her har teorien vist seg å være et nyttig og klargjørende redskap for innsikt.

Et teoretisk spenningsfelt som syntes å framstå internt i litteraturen i MPA-studiets pensum er mellom det vi vil kalle henholdsvis "ledelsesoptimisme" og "institusjonell realisme". Ledelsesoptimismen legger vekt på mulighet for ledelse og styring for å nå mål, mens den institusjonelle realismen legger vekt på de institusjonelle og samfunnsmessige rammer som styrende for valg av mål og midler. Mye av ledelseslitteraturen i MPA-studiet har tro på ledelse, mens for eksempel såkalt ny-institusjonell teori fra statsvitenskapen er mer skeptisk. En fordel med den konseptuelle foretaksmodellen er at den framstår som ganske tvisynt med hensyn til ledelse, idet den tematiserer ledelse som prosess, men samtidig muliggjør tematisering av de begrensende systemer og kontekster som ledelse vil skje innenfor. Denne mulighet for tvisynthet er en attraktiv side ved teorien slik den er presentert i Busch og Vanebo (2000), idet spørsmålet om mulighet for ledelse vs. institusjonell/samfunnsmessig determinering da framstår

som et åpent spørsmål som må besvares ut fra empiri (og i tillegg kanskje ”tro” eller filosofisk legning).

Ut fra den konseptuelle foretaksmodellen, jf. Busch og Vanebo (2000), kan organisasjoner betraktes som bestående av fire hovedsystemer:

1. Koalisjonssystemet
2. Transformasjonssystemet
3. Det organisatoriske atferdssystemet
4. Ledelsessystemet

Vi vil gi en kort framstilling av de sentrale sidene ved disse hovedsystemene.

1. Koalisjonssystemet omfatter forholdet mellom en organisasjon og dens ytre og indre interessenter, jf. del II i Busch og Vanebo (2000). I dette systemet finner vi grunnlaget både for mer instrumentelle målsetninger og de verdier som organisasjonen har institusjonalisert i sin virksomhet. Organisasjonens eksistens er avhengig av strømmen av bidrag og belønning som skjer mellom interessentene i koalisjonssystemet. Bidrag- og belønningsstrømmen er regulert av formelle og uformelle kontrakter mellom interessentene. Misnøye med forholdet mellom bidrag og belønning kan føre til at interessenter trekker seg ut av koalisjonen, noe som kan sette en organisasjons eksistens i fare. En organisasjons målstruktur bygger på de belønninger de ulike interessentene ønsker. Organisasjoner har mange ulike interessentgrupper og har derfor ulik mål. De er multimålsystemer. De ulike interessentene og målene knyttet til disse kan i ulik grad være uforenelige, slik at en får målkonflikter i organisasjonen. Hvilken interessentgruppes mål som vil få størst gjennomslag i koalisjonen, vil avhenge av maktforholdet mellom interessentgruppene. Et koalisjonssystem kan tenkes som svært dynamisk og foranderlig. Samtidig kan bl.a. institusjonaliseringsprosesser medføre at koalisjoner framstår som ganske stabile over tid. I tillegg vil for eksempel kostnader ved å gå ut av en koalisjon kunne virke stabiliserende.

Et norsk statlig lærested som HiL kan sies å ha følgende sentrale interessentgrupper:

-
- Eierne/Statens
 - Studentene
 - De ansatte
 - Arbeidsmarkedet
 - ”Samfunnet”

De ansatte og studentene kan sies å utgjøre HiLs interne interessentgrupper, mens de andre tre utgjør de eksterne interessentene. De interessentgruppene som er ført opp her, er meget aggregerte størrelser. Ved nærmere analyse må en differensiere mer mellom ulike interessenter internt i disse gruppene.

I en organisasjons transformasjonssystem omformes interessentenes bidrag til belønninger for interessentene, jf. del III i Busch og Vanebo (2000). Det er ulike transformasjonsskjeder i en organisasjon knyttet til de ulike interessentgruppene. Transformasjonssystemet kan deles inn i henholdsvis teknologi og organisasjonsstruktur. En kan trekke fram tre dimensjoner ved teknologibegrepet:

- Utstyr, dvs. fysiske og tekniske hjelpemidler som brukes i transformasjonsprosessen så som bygninger, maskiner, IKT-utstyr.
- Teknikker, dvs. metoder, prosedyrer og rutiner som benyttes i transformasjonsprosessen.
- Kunnskap, dvs. faglige kunnskaper og ferdigheter som brukes i transformasjonsprosessen.

Teknologien i en organisasjon kan bl.a. ha ulik grad av kompleksitet, klarhet (med hensyn til mål-middel sammenheng) og avhengighet mellom de ulike elementer i prosessen. Et høgre lærested som HiL omformer ulike typer belønninger innenfor bl.a. undervisning, forskning, formidling og administrasjon. Vår undersøkelse gjelder undervisningen som domene i transformasjonssystemet. Når det gjelder teknologien innen undervisning ved en høyskole som transformasjonssystem, kan denne sies å være enkel, med klart etablerte og tradisjonsrike metoder, men med uklare relasjoner mellom mål og middel. Gjennom økt bruk av IKT i

undervisningssammenheng, kan en si at transformasjonssystemets teknologi er i ferd med å endres. Teknologien blir mer kompleks og det blir flere valgmuligheter når undervisningsopplegg skal utformes. Den nye situasjonen stiller derfor høgskolelærerne overfor nye kompetansekrav. I tillegg vil IKT-støttet undervisning ofte kreve at lærerne må ha bistand fra personale med spesialkompetanse innen teknologisk tilrettelegging av undervisning. IKT kan dermed bidra til at undervisningen både får en mer kompleks teknologi, og at den i større grad må bygge på samarbeid mellom ulike typer personale, dvs. graden av teknologisk avhengighet øker. Det er denne utvikling Bates (2000) omtaler som overgang fra en ”ensom rytter”-tilnærming til en team-tilnærming i høgrelæresteders undervisning, jf. nærmere omtale av Bates nedenfor.

Det organisatoriske atferdssystemet er systemet av faktisk atferd som utøves av menneskene i en organisasjon, jf. del IV i Busch og Vanebo (2000). Atferdssystemet bygger på aktørenes normer, verdier og virkelighetsoppfatning. Ofte kan det være snakk om uformelle strukturer for atferd som bestemmer samhandling og problemløsning, som en ikke kan slutte seg til ut fra den formelle organisasjonsstrukturen som ble omtalt ovenfor. Over tid vil en organisasjon og dens enheter kunne utvikle en særegen organisasjonskultur. Å sette seg inn i en organisasjons kultur er en krevende prosess. I forhold til en fagbyråkratisk organisasjon som HiL vil vi likevel kunne ha noen generelle antakelser om organisasjonskulturen. Vi antar at den dominerende, men mangeartede kjernen av fagenheter vil være preget av sterke kulturer basert på de enkelte disipliners og profesjoners faglige verdier, normer og antakelser som deles med fagpersoner innenfor samme fag ved andre læresteder. Organisasjonskulturen innenfor for eksempel fjernsynsutdanningen må antas å være forskjellig fra kulturen innenfor vernepleierutdanningen ved HiL. Samtidig er det sannsynlig at det finnes innslag av felles ”akademisk kultur” knyttet til grunnleggende verdier og normer for vitenskapelig virksomhet.

Ledelsessystemet i en organisasjon skal bidra til at det etableres og utvikles kontrakter mellom interessentene om deres bidrag og belønninger i koalisjonen, jf. kap. 12 i Busch og Vanebo (2000). Ledelse betraktes i denne modellen som mer

enn de formelle lederes beslutninger. Det er en prosess som på ulikt vis involverer alle interessenter, inkludert ansatte uten formelle lederposisjoner. Ut fra Erik Johnsens definisjon slik denne er utlagt i Busch og Vanebo (2000), forstår vi ledelse som målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker. Dette er et dynamisk perspektiv der ledelse betraktes som en stadig vedvarende prosess av målsetting, beslutning og kommunikasjon. Ledelsesprosessen er både knyttet til mer uformelle, løpende beslutninger og beslutninger gjort i formelle ledelsesorganer eller ved formelle lederroller. Busch og Vanebo (2000) opererer med tre typer mål:

- Utviklingsmål, der organisasjonen aktivt utvikler nye relasjoner i koalisjonen med bedre belønninger til interessentene.
- Tilpasningsmål, der organisasjonen skal utvikle seg for å tilpasse seg forandringer i omverdenen.
- Driftsmål, der organisasjonen søker å oppnå god utnyttelse av eksisterende ressurser innenfor en stabil situasjon.

I forhold til hver av disse måltypene er det ledelsesfunksjoner: utviklingsledelse, tilpasningsledelse og driftsledelse.

Johnsens ledelsesteori er en generisk teori om ledelse. Samtidig framstår den som særlig interessant i forhold til fagbyråkrati som universiteter og høyskoler. Et grunnleggende trekk her er mangfoldet av profesjonelle med stor grad av autonomi og selvstyre, jf. kap. 10 i Mintzberg (1983). Når det gjelder slike organisasjoner vil det derfor være hensiktsmessig med en teori som legger vekt på at ledelse er en prosess der alle ansatte deltar på ulike måter, i samspill med hverandre eller alene, uavhengig av formelle ledelsesposisjoner.

Den andre teorikilden er mer spesifikt knyttet til fjernundervisning og IKT-støttet høgre utdanning. Vi vil her bruke Tony Bates' teorier slik disse er presentert i Bates (2000). Bates er nå leder for Distance and Technology-enheten ved University of British Columbia, et kanadisk universitet på størrelse med

Universitetet i Oslo med en stor aktivitet innen fjernundervisning og IKT-støttet utdanning. Han var ellers en av pionerene i utviklingen av Open University i Storbritannia på 70- og 80-tallet, og er i dag anerkjent som en av de fremste ekspertene på fjernundervisning og bruk av IKT i høgre utdanning. I Bates (2000) er det på bakgrunn av forfatterens egne erfaringer som lærer, forsker og leder, samt analyser av erfaringer som er gjort ved ulike læresteder, utarbeidet en systematisk presentasjon av hvilke dilemmaer og valg høgre læresteder står overfor når de på bred front skal ta i bruk IKT i sine utdanninger. Vi ønsker særlig å bruke to av dimensjonene i Bates' systematikk:

- Paradigme: "Ensomme rytter" eller team-arbeid.
- Organisering: Desentralisert eller sentralisert ansvar.

Paradigmet gjelder valg av grunnleggende arbeidsmåte i forhold til utvikling av IKT-støttede utdanningstilbud. Her setter Bates opp to ytterpunkter. Det ene er den "ensomme rytter", dvs. at den enkelte lærer ut fra egen interesse og initiativ eventuelt tar i bruk IKT i sin undervisning. Her kommer initiativet fra den enkelte fagperson, som selv må gjøre alt arbeidet. Dette er en klart ad hoc-preget tilnærming der aktivitet er avhengig av lærernes interesse. Det andre ytterpunkt er team-arbeid, der lærerne samarbeider i team av eksperter innen IKT-design, mediepedagogikk osv. for å utvikle fleksible utdanningstilbud. Bates' klare standpunkt er her at skal et høgre lærested virkelig satse på bruk av IKT i utdanningen, så må det utvikle team-arbeid som den grunnleggende arbeidsformen.

Organisering gjelder hvilke organisatoriske løsninger et lærested skal ha omkring fjernundervisning og bruk av IKT i utdanningen. Bates setter her opp to ytterpunkter. Det ene er en desentralisert løsning med alt ansvar i fagavdelingene, mens det andre er en sentralisert løsning der det er etablert en egen spesialavdeling for bruk av IKT i undervisningen. Dette er selvsagt relatert til hvilket paradigme som et lærested befinner seg innenfor. En "ensomme rytter"-modell vil naturlig være knyttet til en desentralisert løsning der fagavdelingene har alt ansvar for bruk av IKT i undervisningen. En team-modell vil som regel

omfatte en spesialavdeling sentralt som bistår fagavdelingene. Bates' råd er her at det må etableres en spesialavdeling av ulike eksperter for bruk av IKT i utdanningen, men at det samtidig må utvikles ekspertise på fagavdelingene for løpende støtte til lærerne og samspill med spesialavdelingen.

Bates' teori er basert på en systematisering av egne og andres praktiske erfaringer. Den har en klar praktisk innretning: *"Hvis dere ønsker å satse på IKT i undervisningen på deres lærested, må dere ta stilling til følgende utfordringer/dilemma, og erfaring viser at følgende valgalternativer er best..."*. Bates tar som utgangspunkt at alle høgre læresteder bør satse på IKT-støttet utdanning, bl.a. for å nå nye studentgrupper, samtidig som han anerkjenner at læresteder kan velge bort å satse på dette. En slik bortvelgelse blir imidlertid betraktet som en risikofylt strategi i en stadig mer konkurransepreget situasjon, jf. Bates' kap. 4 i Grepperud og Toska (red. 2000).

2.2 Teori sett i forhold til empiri

Som nevnt ovenfor gjelder problemstillingen i undersøkelsen Høgskolen i Lillehammer (HiL), der vi særlig vil fokusere på SeLL og samspillet med høgskolens ledelse og fagavdelingene. I tillegg vil samspill med eksterne interessenter være viktig. I innledningskapitlet la vi vekt på tilgang til undersøkelsens case ut fra egen forforståelse. Innhenting av empiri og analyse av denne i lys av begreper hentet fra relevant teori kan bidra til å skape kritisk avstand og gjøre det lettere å sette egne etablerte sannheter på prøve. Teoribegrepene kan virke frigjørende i forhold til innarbeidede termer og synspunkter fra praksisfeltet. Teoriene kan gi begreper som kan brukes i utforming av hypoteser som er presise nok til å prøves empirisk. Samtidig er det klart at valg av teori ofte vil bygge på at teoriene oppfattes som relevante og opplysende i forhold til allerede etablert kunnskap i egen forforståelse. Det er imidlertid ikke noe galt i dette. Det viktige er at teori muliggjør saklig analyse basert på et klart og konsistent begrepsapparat, og at konklusjonene i prinsippet kan diskuteres og etterprøves i et intersubjektivt fellesskap.

Når det gjelder HiL, ønsker vi å bruke de overfor presenterte teoriene på følgende måte:

- Plassere HiL med SeLL inn som organisasjonstype i lys av organisasjonsteori i Busch og Vanebo (2000), Mintzberg (1983) og Bates (2000). Organisasjonsbeskrivelsen vil gi en organisatorisk kontekst for beskrivelse av ledelsesprosesser knyttet til utvikling av fleksible utdanningstilbud. Dette utgjør en bakgrunn for problemstillingen om ledelsesmessige utfordringer.
- Beskrive ledelsesprosesser og identifisere ledelsesutfordringer ved HiL og SeLL når det gjelder utvikling av fleksible utdanningstilbud i lys av Johnsen's ledelsesteori slik denne er presentert i Busch og Vanebo (2000). Dette utgjør hovedfokus for selve intervjuundersøkelsens problemstilling.

2.3 Teori sett i forhold til problemstilling

I kapittel 1 ble undersøkelsens problemstilling presentert og kommentert. Vi vil her utdype litt i lys av de valgte teorier. Vi ønsker som nevnt å undersøke hvilke organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer som er knyttet til utvikling av fleksible utdanningstilbud ved HiL. "Organisatorisk" gjelder her forhold knyttet til oppgavefordeling, spesialisering og samordning av virksomhet, mens "ledelsesmessig" gjelder aktivitet i forhold til målformulerende og problemløsende samspill i forbindelse med HiLs virksomhet, jf. kap. 2, 12 og 13 i Busch og Vanebo (2000). Med "utfordringer" mener vi problemer eller spesielt krevende oppgaver knyttet til organisering og ledelse. I disse prosessene er vi opptatt av utfordringer knyttet til beslutninger om at det skal utvikles spesifikke fleksible utdanningstilbud rettet mot eksterne studentgrupper og beslutninger om hvordan spesifikke fleksible utdanningstilbud skal organiseres, herunder pedagogisk bruk av IKT.

Vår undersøkelse er som nevnt problemidentifiserende og vi har på forhånd noen ideer om mulige utfordringer som HiL står overfor, jf. omtale i kap. 1 om oppgaveforfatterens forhold til tema og problemområde. Ut fra valgte teorier kan vi mer presist beskrive forventede utfordringer. Disse utfordringene er knyttet til

utvikling av fleksible utdanningstilbud, som ut fra SOFFs definisjon ”*innebærer en student- og læringscentrert tilnærming til utdanning, som integrerer ulike teknologityper for å legge til rette for aktivitet og interaksjon, synkront og/eller asynkront*”. I kontrast til tradisjonell campusundervisning, innebærer fleksibel undervisning og læring en større grad av kompleksitet og spesialisering. I tillegg til foreleserens faglige og pedagogiske kompetanse kreves det kompetanse i pedagogisk bruk av IKT, tilrettelegging for eksterne studenter osv. Denne differensiering i oppgaver og kompetansekrav kan gi seg utslag i at det ikke lenger er den enkelte faglærer alene som har ansvar for utforming av undervisningen. Han eller hun må ofte få bistand fra annet personale med kompetanse innen bruk av IKT i undervisningen. I kap. 2 i Bates (2000) beskrives tradisjonell campusundervisning ved høgre læresteder som ”preindustriell” eller ”agrar”. Den enkelte lærer er ansvarlig for alle sider ved undervisningen. Videre mener Bates at undervisning i høgre utdanning er basert på en lærlingmodell der kunnskap og undervisningsmetoder overføres fra en generasjons lærere til neste. Således tenderer de enkelte fagdisipliner å bli lukkede samfunn eller laug. Økt bruk av teknologi i utdanningen innebærer ifølge Bates at høgre utdanning får industrielle eller fordistiske trekk, dvs. større grad av spesialisering, arbeidsdeling og standardisering. Dette er typisk for de store åpne universitet som ble etablert omkring i verden fra slutten av 60-tallet. I og med utviklingen av relativt billig og lett anvendelig IKT, ser Bates for seg at tradisjonelle læresteder kan utvikles i retning av post-industrielle eller post-fordistiske organisasjoner med stor grad av fleksibilitet, evne til omstilling og samarbeid på tvers av enheter. Høgre læresteder vil trolig både ha preindustrielle, industrielle og postindustrielle trekk samtidig, avhengig av hvilken del av virksomheten det er snakk om. Når det gjelder undervisning, er det klart at fleksibel utdanning vil medføre en bevegelse bort fra det preindustrielle til større grad av spesialisering og samarbeid. Dette kan løses enten ved å utvide den enkelte lærers oppgaver og kompetanse (”ensomme rytter”), eller ved å ta i bruk team av personer med ulik og komplementær kompetanse (”team-arbeid”). De utfordringer vi ”etterspør” i problemstillingen, antar vi i stor grad vil være knyttet til økt kompleksitet, herunder mer differensierte kompetansekrav, som utvikling av fleksible utdanningstilbud innebærer. Ledelsesmessig betyr dette at flere personer med ulik kompetanse og

oppgaver må delta i målformulerende og problemløsende atferd og at ledelsesprosessene dermed blir mer komplekse.

Økt satsing på fleksibel utdanning kan gi organisatoriske utslag, for eksempel ved at det etableres sentrale spesialenheter som SeLL på HiL, som skal ta seg av ulike oppgaver knyttet til utvikling og organisering av fleksible utdanningstilbud. Et høgre lærested kan ut fra kap. 10 i Mintzberg (1983) betraktes som et fagbyråkrati der hovedfokus er på den produserende kjernen av profesjonelle fagfolk med høy grad av autonomi og kontroll over eget arbeid. Ved siden av produksjonskjernen er det bare støttestabens som ifølge Mintzberg er skikkelig utviklet i et fagbyråkrati. Støttestabens har imidlertid hovedfokus på å betjene den produserende kjernen. I kap. 8 i Bates (2000) omtales nødvendigheten av støttefunksjoner og spesialenheter ved satsing på IKT-støttet utdanning ved universiteter og høyskoler. I vårt case er SeLL en slik spesialenhet. Generelt kan det antas at større satsing på fleksibel utdanning vil kunne innebære en ytterligere styrking av støttestabens og en økt avhengighet fra den produserende kjernens side om støtte. Når det gjelder SeLL, må det sies at denne enhetens rolle går langt ut over støttestabens underordnede og betjenende rolle i retning av å representere et innslag av prosjektorganisasjon og adhokrati i den fagbyråkratiske organisasjonen. Jf. kap. 12 i Mintzberg (1983). I forhold til ledelsesprosesser vil en slik utvikling innebære behov for økt samspill mellom fagenheter i produksjonskjernen og spesialenhet når det gjelder målformulering og problemløsning, dvs at ledelsesprosessene blir mer komplekse.

Kort sagt innebærer økt satsing på fleksibel utdanning en økt kompleksitet i et læresteds virksomhet med større grad av spesialisering og dermed større behov for integrasjon og samarbeid. Vi ønsker i undersøkelsen å se nærmere på de organisatoriske og ledelsesmessige utfordringene knyttet til en slik situasjon.

Kapittel 3 Empiri og metode

3.1 Empiri

Undersøkelsen er et case-studie av Høgskolen i Lillehammers (HiLs) aktivitet innen fleksibel utdanning med særlig fokus på rollen til Senter for livslang læring (SeLL). Det ble på forhånd innhentet tillatelse om å bruke HiL som case i oppgaven fra rektor og leder ved SeLL. Det ble også innhentet tillatelse fra de to andre som ble intervjuet.

Empirien kan sies å være knyttet til tre nivå:

- Prosjektnivå: Case-prosjektet.
- Avdelingsnivå: Generelt om SeLLs oppgaver og samspill med andre.
- Institusjonsnivå: SeLL som element i HiLs virksomhet.

Når det gjelder prosjektnivået, hadde det i utgangspunktet vært ønskelig å undersøke et langt bredere utvalg av utdanningsprosjekter for å få et bedre grunnlag til å trekke konklusjoner om ledelsesprosesser i slike prosjekter. Grunnen til at dette ikke er gjort, er rett og slett at vi ikke har hatt tilstrekkelig tid til å undersøke erfaringene fra flere prosjekter. Vi har på prosjektnivå intervjuet både faglig ansvarlig og prosjektleder fra SeLL. Siden de to ikke var engasjert i prosjektet i initialfasen, har vi i tillegg foretatt et lite tilleggsintervju av SeLLs leder om dette.

På avdelingsnivå har vi intervjuet SeLLs leder. Tema var her delvis hvordan samspillet mellom SeLL, fagavdelingene og oppdragsgiver er ved arbeid med prosjekter, dvs. en utvidelse av prosjektnivået, og delvis generelt om SeLLs rolle innenfor høgskolen. I spørsmål om samspill mellom SeLL og fagavdelingene ville

det vært ønskelig å intervju flere, for eksempel folk fra fagavdelingene, men mangel på tilgjengelig tid har ikke gjort dette mulig.

På institusjonsnivå har vi intervjuet HiLs rektor. Her var hovedtema SeLLs rolle som element i høgskolens virke innenfor fleksibel læring.

Intervjumaterialet utgjør undersøkelsens ”primære data”, jf. kap. 8 i Andersen (1999). Ut over de fem ovenfor nevnte intervjuene, samt en forberedende samtale med SeLLs leder og en medarbeider som har vært med siden SeLLs begynnelse, består vår empiri av innhentede ”sekundære data” i form av skriftlig materiale fra HiL. Dette består av to typer:

- Utskrifter av HiL/SeLLs presentasjoner av seg selv og egen virksomhet på internett (<http://www.hil.no>).
- Ulike skriv om strategi og evaluering av HiL/SeLLs virksomhet innenfor fleksibel utdanning.

Ut fra det empiriske materialet ønsker vi å danne oss et bilde av to forhold:

- De organisatoriske rammer for arbeidet med fleksibel utdanning på HiL.
- Ledelsesprosesser knyttet til utvikling av fleksible utdanningstilbud og utfordringer knyttet til dette.

Andersen (1999, side 164-165) refererer til Yins forståelse av casestudier som ahistoriske, ikke-eksperimentelle og vedrørende kun ett fenomen. Vi er enige med Andersens påpeking av at slike studier godt kan ha et historisk tilsnitt. Eller kanskje vi vil gå enda lenger: Den menneskelige eksistens’ grunnleggende temporale og historiske karakter innebærer at case-studier vanskelig kan unngå å ha et historisk tilsnitt. Det analyserte materialet i denne oppgaven gjelder prosesser og resultat av prosesser som utspiller seg i tiden. Når det gjelder intervjuene, har vi i intervjuguiden lagt opp til en struktur basert på

prosjektarbeidets ulike faser, slik at vi har endt opp med flere fortellinger: om Case-prosjektet, om SeLL og om HiL.

3.2 Metode

Innledningsvis har vi lagt vekt på betydningen av at vi allerede vet og mener mye om høgre utdanning, fleksible læringsformer osv. når vi skal velge tema og formulere problemstillinger. Vi drister oss endog til å bruke betegnelsen ”forforståelse” hentet fra den filosofiske hermeneutikken. Hermeneutikken innebærer et oppgjør med det kartesianske skillet mellom subjekt og objekt der metoden skal sikre subjektets tilgang til sikker viten om objektet, jf. del 3 i Bernstein (1983). Vårt utgangspunkt er at mennesket på en eller annen måte allerede er involvert med de fenomener som tematiseres og undersøkes gjennom samfunns- og humanvitenskapene, og at dette er en positiv forutsetning eller mulighetsbetingelse for å kunne drive med slik vitenskap. Det er altså ikke snakk om å velge metode som av seg selv produserer objektiv kunnskap for en ”blank og fordomsfri” subjektivitet (”metodologisme”). Jf. Andersen (1999, side 45): ”Socialvidenskabens genstandsfelt er i overvejende grad socialt konstrueret”.

I rapporten har vi allerede sagt en god del om hva vi mener er tilfellet om det tema vi ønsker å undersøke. Vi har formulert problemstillingen i lys av forventede problemer/utfordringer. Forventningen om utfordringer knyttet til fleksibel utdanning kan altså sies å være en hypotese som vi ønsker å understøtte (eventuelt falsifisere) gjennom undersøkelsen. Allerede i en tidlig fase har vi valgt teorier som vi mener kan klargjøre og belyse det problemfeltet vi ønsker å analysere.

Ut fra egen praktisk erfaring samt bruk av teori har vi formulert en problemstilling om organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer som skal undersøkes nærmere. Det som skal undersøkes, er organisering og ledelsesaktivitet i en gitt organisasjon, Høgskolen i Lillehammer, i forhold til en spesifikk virksomhetstype, fleksibel utdanning. Det materialet vi bygger på, er som nevnt ovenfor av to typer: skriftlige dokumenter og intervjuer. De skriftlige dokumentene vil delvis brukes for å utarbeide en beskrivelse av den organisatoriske rammen for arbeidet med fleksibel læring, og delvis for å svare på spørsmålet om ledelsesmessige

utfordringer. Intervjuene vil danne grunnlag for å svare på spørsmålet om ledelsesmessige problemstillinger. Intervjupersonene fungerer som informanter, dvs. vi er opptatt av innholdet i det de forteller oss i forhold til de spørsmålene som blir stilt. Vi leser med andre ord svarene på en veridikal måte, dvs. vi er opptatt av hva de påstår om virkeligheten. Hvis vi hadde hatt anledning til å foreta en bredere intervjuundersøkelse, ville vi i tillegg ha kunnet foreta en symptomatisk lesning med henblikk på å undersøke om ulike typer personale systematisk hadde forskjellige oppfatninger, dvs. sett på hva svarene forteller om intervjupersonene. Jf. kap. 10 i Kvale (2001).

Siden vi både bruker tekstanalyse og intervju, anvender vi oss av såkalt ”metodetriangulering” i undersøkelsen, jf. kap. 1 i Andersen (1999). I forhold til problemstillingen er det i tolkning av tekstene og i intervjuene lagt vekt på å avdekke følgende:

- Hvem har ansvar for å gjøre hva, bl.a. med hensyn til målformulering og problemløsning i utvikling av fleksible utdanningstilbud? Dvs. avdekking av aktørenes roller i organisering og ledelsesprosesser.
- Hvilke utfordringer/problemer er erfart av aktørene i målformulering og problemløsning?

Disse to spørsmålene danner en enkel leseguide for analysen i neste kapittel av de skriftlige dokumentene i undersøkelsen, idet spørsmålene sier hvilke svar vi må se etter i tolkningen av tekstene.

Intervjuene som er foretatt er semistrukturerte med en sekvens av spørsmål som er formulert på bakgrunn av problemstillingen og uten forhåndsdefinerte svaralternativer. I intervjuguiden har vi lagt opp spørsmålene ut fra en sekvens av handlinger og beslutninger knyttet til et prosjekts ulike faser, jf. vedlagt intervjuguide. De anvendte fasene er hentet fra Christensen og Kreiner (1991). Dette opplegget kan begrunnes i undersøkelsesobjektets beskaffenhet. Arbeidet med å utvikle fleksible utdanningstilbud ved HiL er primært organisert som

prosjekter. Det er derfor hensiktsmessig å legge opp spørsmålene etter prosjektarbeidets faser. Alle fasene vil omfatte beslutninger om problemløsning, mens initialfasen vil være særlig viktig for målformulering. Vi har derfor lagt særlig vekt på denne fasen i vår analyse. I intervjuene har den ene av forfatterne intervjuet, mens den andre har tatt opp intervjuene på bånd og skrevet notater. På grunnlag av lydbånd og notater er det skrevet fortattede intervjunotater som har dannet grunnlag for den videre analyse, jf. kap. 9 i Kvale (2001).

Problemstillingen er operasjonalisert i form av spørsmål om hvem som har ansvar for ulike oppgaver innen organisering og ledelse relatert til utvikling fleksible utdanningstilbud. Her kan aktørene i materialet påta seg hele eller deler av ansvaret, eller si at andre har ansvaret. Gjennom svarene på disse spørsmålene om fordeling av ansvar, framstår et bilde av hvordan HiL organiserer sitt arbeid med fleksibel utdanning. Ut fra teorien i Busch og Vanebo (2000) innebærer det å ha ansvar også å delta i ledelsesprosesser ved målformulering og problemløsning. Undersøkelse av ansvar innebærer dermed også en undersøkelse av ledelsesprosesser. Når det gjelder problemstillingen om utfordringer, er denne operasjonalisert på to måter: ved direkte spørsmål i intervjuene om vanskeligheter/problemer og leting etter direkte eller indirekte tegn på vanskeligheter/problemer i det skriftlige materialet. Her er svarkategoriene ganske enkle: Ja/nei med hensyn til problemer, hvis ja: beskrivelse av hva som er problemet.

Samarbeid mellom to personer i innhenting og tolking av empirisk materiale gjør undersøkelsen mindre avhengig av én enkelt persons tilnærming. Dette kan bidra til å forhindre misforståelser eller feiltolkninger av svar og kan dermed styrke undersøkelsens reliabilitet. Samtidig erkjenner vi at det begrensede antall intervjupersoner kan anføres som en innvending mot undersøkelsens reliabilitet. Det begrensede antall intervjupersoner har som nevnt tidligere sammenheng med begrenset tid i forhold til å arbeide med denne undersøkelsen..

Som nevnt innledningsvis har utgangspunktet for undersøkelsen vært at HiL ut fra sin omfattende erfaring innen fleksibel utdanning kan være et interessant case

også for andre læresteder. Ut fra ett case er det samtidig klart at en må være forsiktig med å generalisere. Ved å knytte caset opp mot teori med bredere empirisk grunnlag, for eksempel Bates (2000) kan vi imidlertid få et inntrykk av i hvilken grad HiLs erfaringer er typiske og dermed i hvilken grad caset er generaliserbart.

Når det gjelder validitet, mener vi å ha undersøkt det vi har ment å undersøke: organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer knyttet til utvikling av fleksible utdanningstilbud ved HiL. Samtidig er det behov for ytterligere validering. En svakhet er at vi ikke har hatt tid til å diskutere undersøkelsens resultater med de intervjuede og andre aktører ved HiL, f.eks. med henblikk på at høgskolen skal kunne bruke resultatene i det pågående arbeidet med avklaring av egen videre satsing innenfor fleksibel utdanning, herunder SeLLs framtid. Her er vi inne på det som i kap. 11 i Kvale (2001) omtales som henholdsvis kommunikativ og pragmatisk validitet.

Kapittel 4 Analyse ut fra dokumenter

4.1 HiLs organisering av arbeidet med fleksibel utdanning

4.1.1 Generelt om HiL

Ut fra HiLs presentasjon av seg selv på internett skal vi gi en beskrivelse av organiseringen av arbeidet med fleksibel utdanning ved høgskolen, bl.a. ut fra kategorier og begreper hentet fra den valgte teori, jf. omtale av denne i kap. 2. Hensikten er å presentere et organisatorisk bakteppe for intervjuundersøkelsens problemstilling om ledelsesmessige utfordringer.

HiL er en statlig høgskole etablert i 1970 som distriktshøgskole. Etter høgskolereformen på 90-tallet ble Oppland distriktshøgskole til Høgskolen i Lillehammer. I dag er høgskolens faglige virksomhet delt i tre regulære avdelinger og en grunnenhet (filmskolen):

- Avdeling for kultur-, medie- og samfunnsfag
- Avdeling for reiseliv og samfunnsutvikling
- Avdeling for helse- og sosialfag
- Den norske filmskolen

Som alle læresteder under lov om universiteter og høgskoler er HiLs hovedoppgaver å drive forskning og gi utdanning på høgre nivå. Den norske filmskolen er nasjonalt ansvarlig for flerårig film- og fjernsynsutdanning, og er således ganske unik i norsk høgre utdanning. De andre avdelingene gir utdanningstilbud som i ulik omfang også finnes ved andre norske læresteder. På listen over høgskolens studietilbud fantes det ved undersøkelsens tidspunkt, våren 2002, 25 regulære fulltids studier av ulik lengde og på ulike nivå (inkludert hovedfag). Høgskolen har både profesjonsutdanning og disiplinstudier. På listen

over fleksible studietilbud ("deltids-/kombinerte studier" og "fjernundervisning") er det også 25 utdanninger. En del av disse (mellom 5 og 10) synes å være fleksible utgaver av studier som også finnes som regulære utdanningstilbud. Vi gjør oppmerksom på at listen over studietilbud er i stadig endring, herunder at Kvalitetsreformen nå innebærer betydelige endringer i emne- og studiestruktur ved alle norske læresteder. Vi vil ellers peke på at rene oppdragsstudier ikke finnes på listen, deriblant vårt Case-prosjekt. Listen gir likevel et inntrykk av HiLs aktivitet innen fleksibel utdanning når det gjelder "frie" studietilbud rettet mot allmennheten.

Ved undersøkelsens tidspunkt, våren 2002, er høgskolens øverste styrende organ et styre på 11 ledet av en valgt rektor. Styrets flertall på 6 består av representanter for de ansatte (herunder 1 representant for administrativt personale). Det er ellers et høgskoleråd som er rådgiver for styret i overordnede saker og som skal fungere som kontaktorgan mellom fagmiljøene og styret. I rådet er de faglige ansatte i flertall. På avdelingsnivå er det øverste styrende organ et avdelingsstyre ledet av en valgt dekanus. Representanter for de faglig ansatte har flertall i avdelingsstyret.

4.1.2 Generelt om SeLL

Senter for livslang læring (SeLL) ble etablert i 1991 som HiLs enhet for etter- og videreutdanning og oppdragsundervisning. Ved undersøkelsens tidspunkt, våren 2002, hadde SeLL 26 ansatte, dvs. en betydelig størrelse sett i forhold til "vertsinstitusjonens" totale størrelse (ca. 240 ansatte). Enheten er organisert som en oppdragsenhet med inntjeningskrav og egenfinansiering av drift. I 2000 var brutto omsetning på ca. 22 mill. kr. SeLLs virksomhet er definert i fire hovedområder:

- Utvikling og drift av fleksible opplæringstiltak
- Videoproduksjon
- Multimedia og internettutvikling
- Kurs og konferanser

I vår undersøkelse er vi primært interessert i det første hovedområdet, men videoproduksjon og multimedia/internettutvikling inngår selvsagt som elementer i førstnevnte område.

I forhold til fleksible opplæringstiltak sier SeLL at de kan bidra til ideutvikling, kartlegging av kompetansebehov, organisering av kompetanseutvikling, utvikling av fagplan, pedagogisk modell og fleksible studieformer, produksjon av læremidler basert på internett, video, tekst og multimedialøsninger, tilrettelegging av nettbaserte læringsmiljø, samt gjennomføring og evaluering. SeLL er involvert både i utvikling av ”frie” studier ved høgskolen til fleksible tilbud, for eksempel ved hjelp prosjektmidler fra SOFF, og utvikling av fleksible tilbud for eksterne oppdragsgivere. Ut fra internettmaterialet synes særlig oppdragstilbud å bli vektlagt. Ifølge en vedlagt oversikt til utredningen *Organisering av EVU-aktivitetene ved HiL* av 4. september 2000 står frie studier for 12 % av SeLLs bruttoinntekter, mens oppdragsundervisning står for 31 % av bruttoinntektene.

Vi får også et inntrykk av SeLLs oppgaver ved å se på fordelingen av de ansatte innenfor ulike kategorier. Ut fra dette framstår følgende:

- Ledelse: Ledergruppe på 5 med leder for SeLL i spissen
- Sekretærtjenester: 1 ansatt
- Prosjektledelse: 9 ansatte
- Studieadministrasjon: 5 ansatte
- Video: 5 ansatte
- IKT/Multimedia: 3 ansatte

Denne listen er nok noe foreldet når det gjelder nøyaktige tall, men den gir et inntrykk av oppgavefordeling. Ellers er det verd å merke seg at mange ansatte dukker opp under flere kategorier, slik at det ikke er snakk om fulltidsarbeid for alle under de enkelte kategoriene. Summen av tallene over blir dermed også større enn det totale tallet på SeLL-ansatte.

I presentasjonen av seg selv på Internett framstår SeLL som HiLs kontaktpunkt for de som søker fleksible utdanningstilbud på eget initiativ, og for ledere og opplæringsansvarlige som har intern kompetanseutvikling i egen virksomhet som

oppgave. Det sies at de ulike fleksible utdanningstilbudene er utviklet sammen med fagmiljøene. Samtidig pekes det på kontinuiteten mellom SeLLs arbeid med fleksible studietilbud og ”HiL-pedagogikken” med røtter tilbake til 70-tallet. Denne pedagogikken kjennetegnes av stor vekt på problemorientering, tverrfaglighet, prosjektarbeid, læring i grupper og veiledet tekstskriving. Ut over dette framstår SeLL i sin internettpresentasjon som HiLs ansikt utad innenfor fleksibel utdanning, mens fagmiljøenes rolle er mer nedtonet eller underforstått. Ellers snakkes det flere steder om HiL heller enn SeLL i presentasjonen. Det synes dermed å framstå en klar identifisering mellom SeLL og HiL.

Når det gjelder overordnet ledelse, har SeLL sitt eget styringsorgan, Utvalg for livslang læring (UFL). UFL er etablert som et utvalg under høgskolens styre. UFL har 7 medlemmer: Leder (en faglig ansatt), dekanene fra de tre regulære fagavdelingene, leder for filmskolen, to studentrepresentanter og en representant for de SeLL-ansatte. Leder utpekes av rektor. Dekanene og filmskoleleder møter i kraft av sine posisjoner i fagenhetene. De andre velges av dem de representerer. UFL skal ifølge sitt mandat bl.a.:

- Fremme forslag til høgskolens strategi innen livslang læringsfeltet.
- Fremme forslag til høgskolens strategi knyttet til anvendelse av IT i fleksibel undervisning.
- Lede virksomheten ved SeLL gjennom utarbeidelse av forslag til strategisk plan, virksomhetsplan og budsjett.
- Føre tilsyn med virksomheten i SeLL gjennom:
 - resultatvurdering i forhold til vedtatte planer
 - regnskapsrapporter til utvalget
 - framleggelse av regnskap
- Stimulere utvikling av nye prosjekter innen arbeidsområdet gjennom å sikre avsetning av utviklingsmidler, samt foreslå tildeling av slike midler etter vedtatte retningslinjer.

Som det framgår er UFL ikke noe regulært styre (i SeLLs internettpresentasjon omtales UFL som ”styre”, dvs. med anførselstegn). UFL er et rådgivende utvalg under høgskolens styre. Det er uklart om UFL av styret er gitt selvstendig

beslutningsmyndighet på noe felt. SeLL synes altså å være en enhet som er nært knyttet opp mot HiLs sentrale ledelse. Når det gjelder UFL, er det verd å merke seg fagenhetenes meget sterke representasjon.

4.1.3 HiLs organisering i lys av teori

Ut fra beskrivelsen av HiLs organisering av arbeidet med fleksibel utdanning er det mulig å si noe om høgskolens virksomhet i lys av begreper fra teorien som er omtalt i kap. 2. Ut fra Mintzbergs (1983) teori om fagbyråkrati vil fagenhetene ved HiL utgjøre produksjonskjernen. SeLL kan i utgangspunktet betraktes som støttestab. Dette er imidlertid for enkelt. SeLL bistår ikke bare fagenhetene. SeLL bidrar til å utvikle løsninger for organisering av fleksible studietilbud som etter hvert blir innarbeidet som standarder i HiLs arbeidsmåte på utdanningsfeltet. Her kan SeLL sies å besitte elementer av det Mintzberg kaller teknostruktur. I tillegg er SeLL sentral i innhenting av oppdrag og prosjektledelse. Som nevnt tidligere, kan dette sies å innebære et element av adhokkrati i en organisasjon som ellers er fagbyråkratisk. Etableringen og utviklingen av SeLL til en enhet med 26 ansatte innebærer altså en betydelig økning av HiLs kompleksitet gjennom økt differensiering og behov for koordinering. Et kjernespørsmål blir her samspillet mellom produksjonskjerne, dvs. fagavdelingene, og SeLL.

Den økte kompleksiteten kan sies å henge sammen med utviklingstrekk både i koalisjonssystemet og transformasjonssystemet, jf. del II og III i Busch og Vanebo (2000). I forhold til koalisjonssystemet kan en si at interessentgruppen av brukere er blitt mer heterogen. I tillegg til regulære fulltidsstudenter, etterspør flere voksne etter- og videreutdanning som kan kombineres med jobb og/eller omsorgsforpliktelser. Etter- og videreutdanning søkes både av individer og av virksomheter som ønsker oppdragsundervisning. Mer heterogene brukergrupper stiller transformasjonssystemet overfor nye krav om å tilpasse sine produkter og tjenester. I transformasjonssystemet skjer det endring i organisering av utdanningstilbud, ikke minst gjennom bruk av IKT til formidling av lærestoff og kommunikasjon mellom lærer og student og mellom studenter, uavhengig av tid og sted. I tillegg organiseres flere studier for deltid. En mer sammensatt utdanningsteknologi har på HiL resultert i endringer i organisasjonsstruktur

gjennom etableringen av SeLL. Endringer i koalisjons- og transformasjonssystemene innebærer også utfordringer for atferdssystemet og ledelsessystemet. Mer sammensatte brukergrupper og større kompleksitet i transformasjonssystemet nødvendiggjør endring i atferd og organisasjonskultur, og stiller ledelsessystemet overfor nye utfordringer i forhold til målformulering og problemløsning. Vi har så langt her vektlagt endringer. Det er derfor kanskje nødvendig å påpeke at HiL også fortsatt skal gjøre mye av ”det gamle”, dvs. drive forskning og gi undervisning til fulltidsstudenter på campus. En spesiell utfordring er her å forene ”det gamle” og ”det nye” innenfor HiLs atferds- og ledelsessystemer.

I forhold til tidligere nevnte kategorier i Bates (2000), vil vi si følgende om HiL:

- Paradigme: ”Ensomme rytter” eller team-arbeid. Etableringen av en stor spesialenhet som sammen med fagenhetene skal utvikle fleksible utdanningstilbud, kan sies å bety at HiL beveger seg fra ”ensom rytter”-tilnærming til team-arbeid. Hvor langt HiL har kommet når det gjelder overgang til teamarbeid-paradigmet, er imidlertid avhengig av i hvilken grad det er utviklet et integrert samspill mellom SeLL og resten av HiL.
- Organisering: Desentralisert eller sentralisert ansvar. En spesialenhet av SeLLs størrelse må sies å innebære en klar sentralisering av HiLs virksomhet på dette feltet. Det er uklart i hvilken grad HiL har etablert den ”mellomløsning” som Bates tilrår, dvs. med desentralisert ekspertise i fleksibel utdanning i fagenhetene, i tillegg til ekspertisen ved den sentrale spesialenheten. Dette må undersøkes nærmere.

Etter denne gjennomgangen av HiLs organisering av arbeidet med fleksibel utdanning, skal vi nå se litt nærmere på formulering av mål og midler om HiLs virksomhet på dette feltet, slik dette framstår i et utvalg av strategiplaner fra høgskolen.

4.2 Formulerte mål og midler om HiLs virksomhet innen fleksibel utdanning

4.2.1 HiL

I *Strategisk plan for høgsolen i Lillehammer for perioden 1998-2003* sies bl.a. følgende om målsetninger i forhold til livslang læring:

- *”I dag ligger Høgskolen i Lillehammer godt framme på feltet livslang læring, og det er naturlig at skolen framover vier mye oppmerksomhet til utviklingen på dette området.”*
- *”Høgskolen i Lillehammer vil fortsatt satse tungt på etter- og videreutdanning.”*
- *”Utformingen av undervisningstilbud må utvikles i en dialog med brukerne, der forskningsbasert kunnskap sammen med pedagogisk og didaktisk kunnskap og anvendt IKT blir høgskolens bidrag.”*
- *”Høgskolen må utvikle kompetanse innen medie- og voksenpedagogikk og i virksomheten som læringsarena.”*
- *”En større del av fagmiljøet bør høste erfaring innen feltet.”*

Om IKT i undervisningen sier planen bl.a.:

- *”Høgskolen må øke fagpersonalets pedagogiske og tekniske kompetanse når det gjelder å anvende IKT i undervisningen.”*

Strategisk plan har altså som målsetning å fortsette høgskolens satsing innen etter- og videreutdanning og bruk av IKT i undervisningen. En del problemer som en står overfor påpekes i planen, bl.a.:

- Mangelfull finansiering av etter- og videreutdanning/fleksibel utdanning.
- Utilstrekkelige incitament for å involvere de vitenskapelige fagmiljøene i arbeid med livslang læring.
- Behov for kompetanseutvikling innen medie- og voksenpedagogikk, samt i bruk av IKT i undervisningen.

I selve planen er det i liten grad antydnet hvordan målene skal realiseres eller hvordan de nevnte problemene skal løses. Når det gjelder finansieringsproblemene, setter en i planen sin lit til den (i 1998) kommende etter- og videreutdanningsreformen (Kompetansereformen). Disse forhåpningene kan i etterkant neppe sies å ha blitt innfridd, idet etterspørselen etter etter- og videreutdanning langt fra har blitt så stor som en så for seg da Kompetanse-reformen ble utredet.

Strategiplanen sier at HiL fortsatt skal satse tungt. Den viser til at HiL lenge har satset på etter- og videreutdanning og fjernundervisning. Allerede høsten 1989 ble det som den gang het Oppland distriktshøgskole sammen med seks andre læresteder utpekt av departementet til såkalt knutepunkt i fjernundervisning. Det ble etablert en egen enhet, Kurs- og fjernundervisningsavdelingen, som senere ble til SeLL. Kombinasjon av pedagogiske og mediefaglige miljø, og etter hvert film- og fjernsynsutdanning, ble av departementet betraktet som viktige forutsetninger for at høgskolen burde bli sentral innenfor fjernundervisning. Bl.a. i *St. meld. nr. 40 (1990-91) Fra visjon til virke* og i departementets ”fagprofiltbrev” av 23. juni 1995 fikk høgskolens kompetanse og satsing på feltet positiv omtale. Høgskolen er også blitt tildelt et professorat i pedagogikk med vekt på fjernundervisning. Når det gjelder utdanningspolitikken de siste ti år som en bakgrunn for HiLs strategi, viser vi til kap. 2 i Grepperud og Toska (red. 2000).

4.2.2 SeLL

I Strategisk plan for SeLL for perioden 2000-2003 sies bl.a. følgende om målsetninger:

- ”SeLL har som sitt hovedmål for perioden å bidra til kvantitativ og kvalitativ videreutvikling av fleksible studier tuftet på mediepedagogisk refleksjon, i regi av HiL og i samarbeid med eksterne samarbeidspartnere. På bakgrunn av et nært samarbeid med fagmiljøene vil SeLL søke å utvide tilbudet om åpne fleksible studier samtidig som vi vil søke å utvide tilbudet om bedriftsinterne studietilbud i samarbeid med arbeids- og næringsliv. SeLL vil fokusere på

kvalitet og tilrettelegging av gode læringsprosesser hos studentene i utviklingen av de fleksible studietilbudene.”

- *”SeLL vil i perioden prioritere videreutvikling av den mediepedagogiske kompetansen, herunder ivareta og videreutvikle spisskompetanse på pedagogisk bruk av IKT i fleksibel utdanning og videreutvikle en felles forståelse for at mediepedagogisk refleksjon skal være integrert i alle arbeidsområder på SeLL.”*
- *”SeLL skal arbeide for at HiL utvikler et bredere utvalg av åpne og bedriftsinterne studietilbud og for at studiemodellene utvikles m.h.t. kvalitet og fleksibel gjennomføring.”*
- *”SeLL skal i nasjonal sammenheng være en ledende institusjon når det gjelder pedagogisk bruk av IKT med særlig vekt på bruk av bildemedier i fleksibel utdanning og læring, og produsere hensiktsmessige, gode og kostnadseffektive læremidler av høy faglig og pedagogisk kvalitet.”*
- *”SeLL vil i perioden medvirke til et organisasjonsutviklingsarbeid ved HiL som tar sikte på å utvikle en organisasjon som på en helhetlig og samkjørt måte kan møte utfordringene på Livslang læringsfeltet. Videre vil SeLL prioritere styrking av samarbeidet mellom SeLL og fagavdelingene og mellom SeLL og andre administrative enheter ved Høgskolen.”*
- *”SeLL vil ta sikte på å sikre en inntjening som gir mest mulig forutsigbart og langsiktig økonomisk fundament for å realisere SeLLs mål og planer og som sikrer finansiering til avdelinger og andre administrative enheter ved Høgskolen som dekker arbeidsinnsats og grunnfinansiering for utviklingsarbeid.”*

I likhet med strategiplan for hele høgskolen understrekes den solide tradisjon og erfaring som HiL har på feltet og som det kan bygges videre på. Ellers framgår det en ”både-og”-tilnærming i målsetningene: både utvikling av åpne fleksible studietilbud forankret i HiL og utvikling av bedriftsinterne tilbud på oppdrag. Ellers er det verd å merke seg at en styrking av samarbeidet mellom SeLL og fagavdelinger/andre administrative enheter nevnes som mål. SeLLs strategiplan er ved siden av et betydelig ambisjonsnivå preget av en ”positiv vinkling”, dvs. det er i liten grad fokusert på problemer og vanskeligheter som må overvinnnes. Vi kan imidlertid lese ut noen særskilte problemer eller utfordringer ut fra planens milde

formuleringer. Lesemåten er her at hvis det sies at noe må styrkes eller lignende, så er det pr. i dag ikke godt nok. Ut fra en slik lesning kan vi bl.a. sette opp følgende problemer som må løses:

- Evaluering og forskning omkring pedagogisk bruk av IKT og mediepedagogikk er ikke på et tilfredsstillende nivå.
- Kontakt og samarbeid mellom SeLL og fagavdelingene er ikke god nok.
- Kontakten med arbeids- og næringsliv er ikke god nok.
- Den studieadministrative virksomheten ved SeLL er ikke god nok.
- Studentenes individuelle frihet til å komponere sin utdanning ut fra egne behov er for liten.
- Samarbeidet med de strategiske samarbeidspartnerne er ikke tilfredsstillende.
- Utvikling av læremidler som også kan brukes i ordinær heltidsutdanning er ikke god nok.
- Informasjon om fleksibel utdanning og internopplæringstiltak på dette feltet er ikke god nok.
- Inntjeningen er for dårlig i enkelte prosjekter og oppdrag, noe som medfører mindre ressurser til prioriterte, men (enda) mindre inntektsgivende prosjekter.

Ut fra en slik ”vranglesing” framstår en del problemer som må løses. Vi er klar over at en slik lesning kan gi et uforholdsmessig negativt inntrykk av dagens virksomhet, idet aktivitet som er meget bra, men som ut fra store ambisjoner ønskes enda bedre blir beskrevet som ”ikke god nok”. Vi betrakter det likevel som en nyttig måte å tydeliggjøre utfordringer.

SeLLs strategiske plan er datert 7. januar 1999. I løpet av 2000 opplevde HiL det spesielle å få en henvendelse fra en stor privat aktør om å kjøpe seg inn i SeLL. Løsningen ville være å omgjøre SeLL til et aksjeselskap. Den private aktøren insisterte på en eierandel på 51 %. Henvendelsen ble etter hvert avvist, men den satte i gang en utredning om den framtidige organiseringen etter- og videreutdanning ved HiL. I den resulterende utredningen *Organisering av EVU-aktivitetene ved HiL* av 4. september 2000 pekes det på flere utfordringer, herunder:

- Større konkurranse om studentene i høgre utdanning, også innenfor egen region.
- HiL skal både være ”tradisjonell høgskole” og en mer profesjonell ”markedsaktør” (målkonflikter og krysspress).
- SeLL-profil som oppfattes som uklar internt.
- Utilfredsstillende beslutningsstruktur i fagavdelingene og i Utvalg for livslang læring i forhold til anbudsprosedyrer i forbindelse med oppdrag.
- Altfor individbasert og for lite institusjonsbasert satsing på etter- og videreutdanning.
- Manglende fleksibilitet i lønns- og personalspørsmål i forhold til engasjement på feltet.
- Utvisking av skillet mellom fag og administrasjon: behov for fagliggjøring av det mediepedagogiske feltet.

Organiseringen av arbeidet med fleksibel utdanning ved HiL, herunder SeLLs rolle var fortsatt under utredning da vår undersøkelse ble gjennomført. Skrivene som er behandlet under dette punkt gir likevel et godt inntrykk av hvilke målsetninger og problemstillinger det arbeides med på HiL og SeLL. De omtalte skrivene inngår i ledelsesprosessene i formelle beslutningsorganer ved høgskolen. Samtidig gir de et ufullstendig bilde av det som skjer. Det er behov for å komme virksomheten ”nærmere inn på livet”. I kap. 5 vil vi gjøre det gjennom en analyse basert på en intervjuundersøkelse om de ledelsesmessige utfordringer knyttet til HiLs arbeid med fleksible utdanningstilbud.

4.3 Dokumentanalysens svar på undersøkelsens problemstilling

Hvilke svar på undersøkelsens problemstilling gir gjennomgangen av dokumenter i 4.1 og 4.2?

Når det gjelder organisering av arbeidet med fleksibel utdanning, er det et særtrekk at HiL har etablert en spesialenhet (SeLL) av betydelig størrelse (ca. 10 % av totalt antall ansatte). Dette innebærer bl.a.:

- Økende kompleksitet i koalisjonssystemet: Flere typer eksterne interessenter kan betjenes, samtidig som det internt utvikles en ny type ekspertise i form av de SeLL-ansatte og deres kompetanse. Dette innebærer et større mangfold av interessentgrupper, både eksternt og internt som må samspille.
- Økende kompleksitet i transformasjonssystemet: Bruk av IKT, deltidsstudier osv. i tillegg til campusundervisning gjør undervisningen mer mangfoldig og sammensatt. Dette gir seg også uttrykk i økt organisatorisk differensiering ved etableringen av SeLL.

Kort sagt: HiL har vært igjennom en prosess med økt differensiering og kompleksitet i koalisjons- og transformasjonssystemene. I denne prosessen har høyskolen utviklet en stor aktivitet innen fleksibel utdanning, noe som har bidratt til betydelig anerkjennelse av høyskolen i samfunnet. Jf. for eksempel omtale ovenfor av godord fra departementet og forsøk på oppkjøp av SeLL fra private aktører.

Når det gjelder utfordringer, kan en generelt si at økt kompleksitet og differensiering vil medføre et økt koordinerings- og samarbeidsbehov. Av materialet framgår bl.a. følgende:

- Manglende incentiver og kompetanse blant fagpersonalet til å ville eller kunne delta i utvikling av fleksible utdanningstilbud.
- Finansieringsproblemer for utvikling av slike tilbud, herunder økende konkurranse.
- Problem med HiLs roller både som ”tradisjonell høyskole” og som ”markedsaktør”, herunder utilfredstillende beslutningsstruktur ved oppdrag.
- For individbasert og for lite institusjonelt integrert satsing på dette feltet, herunder uklar SeLL-profil internt.
- For lite fleksible lønns- og personalordninger i forhold til arbeid på dette feltet.

Dette er problemer som setter HiL overfor store ledelsesmessige utfordringer.

Kapittel 5 Analyse ut fra intervjuer

Analysen av intervjuene deles i tre: Case-prosjektet, SeLL-ledelsen og HiL-ledelsen før vi oppsummerer avslutningsvis. Intervjumaterialet som analysen bygger på er en meningsfortetting av intervjupersonenes svar på bakgrunn av innspilt tape og notater skrevet under selve intervjuene. Gjennomgangen av intervjupersonenes svar vil følge sekvensen i intervjuguiden ganske nøye, jf. vedlagt guide. Intervjupersonenes svar vil dermed framstå i ”fortellinger”, om enn med en til tider begrenset narrativ form, der vi har søkt å fortelle det viktigste i intervjupersonenes svar, jf. kap. 9 i Kvale (2001). I tillegg gir vi korte kommentarer underveis om det som framgår av fortellingene om intervjupersonenes svar.

5.1 Case-prosjektet

Om dette prosjektet ble det foretatt separate intervju av prosjektleder fra SeLL og fagansvarlig fra Avdeling for reiseliv og samfunnsutvikling 1. februar 2002. I tillegg ble det foretatt et kort intervju med SeLLs leder av den ene forfatteren 20. februar for å finne mer ut om prosjektets initialfase. Vi ønsket å ha separate intervju for å få rikere materiale om prosjektet. Det må imidlertid sies at det var stor grad av samsvar mellom prosjektleders og den fagansvarliges fortellinger om prosjektet. Svarene er derfor gjenfortalt som et hele. Der vi har ment at det er behov for å spesifisere hvem som står for et spesielt svar, har vi gjort det.

Litt informasjon om Case-prosjektet innledningsvis: Case-prosjektet er en oppdragsutdanning på 10 vekttall bestående av fire moduler. Det er et deltidsstudium over tre semestre. Oppdragsgiver er en bedrift og studentene i studiet er ansatte i denne bedriften. Studiet satte i gang i 2000/2001.

Kontaktfasen

Fortelling: Case-prosjektet har sin bakgrunn i at SeLL, bl.a. ved daværende leder, i lengre tid hadde bearbeidet større virksomheter for å ”selge inn” HiL og SeLL

som leverandør av etter- og videreutdanning. Etter hvert var det mange virksomheter som kjente til SeLL, samtidig som det var en del personlige nettverk, ikke minst i forhold til daværende SeLL-leder. Oppdragsgiver ”kjøpte” etter hvert ”SeLL-konseptet”, inkludert en kombinert modell med samlinger, selv om de ikke ønsket obligatoriske samlinger i Case-prosjektet (pga. studentenes arbeidssituasjon). Tidligere SeLL-leder var altså ”budbringeren” mellom oppdragsgiver og HiL. Oppdragsgiver valgte HiL pga. SeLLs fleksibiliseringskompetanse og ikke pga. det faglige miljøet på HiL. Den formelle henvendelsen om et eventuelt oppdrag fra oppdragsgiver ble rettet til SeLL, og det var SeLL som sto for kontakten med oppdragsgiver under utforming av kontrakt. Etter et innsalgsmøte ble det enighet om å gå inn i et forprosjekt. Kontrakten med oppdragsgiver ble utarbeidet i samarbeid mellom SeLL, Avdeling for reiseliv og samfunnsutvikling og høgskolens ledelse ved høgskoledirektøren. Det ble også utarbeidet en intern kontrakt mellom SeLL, fagavdeling og Studieavdelingen om fordeling av oppgaver og ressurser.

Kommentar: I utformingen av en målsetning for HiL om å delta i utviklingen av Case-prosjektet framstår SeLL som den sentrale aktør på HiL, selv om både fagenhet og ledelse slutter seg til denne målsetningen i utvikling og underskriving av kontrakt med oppdragsgiver.

Utviklingsfasen

Fortelling: For prosjektet ble det oppnevnt en styringsgruppe internt hos oppdragsgiver, som ikke har vært spesielt aktiv. Oppdragsgiver har også hatt prosjektleder på prosjektet i tillegg til HiLs prosjektledelse. I begynnelsen hadde HiL en dobbel prosjektledelse som ble delt mellom SeLL og fagavdelingen. Dette viste seg å bli problematisk da prosjektet hadde stramme tidsfrister som ikke ble tilstrekkelig fulgt fra fagavdelingens side, og dette ble løst ved at SeLL overtok hele det interne prosjektansvaret. I tillegg kom det inn ny fagansvarlig fra fagavdelingen til erstatning for den tidligere faglige prosjektlederen. Etter dette har samarbeidet mellom SeLLs prosjektleder og fagansvarlig fungert meget godt. I utviklingsfasen har det vært tett og godt samarbeid mellom de prosjektansvarlige hos oppdragsgiver og HiL når det gjelder utforming av studiemodell og innhold. Mens oppdragsgiver har hatt hovedfokus på studiets målgruppe, har SeLL og

fagavdeling hatt hovedfokus på studiets form og innhold. Mens fagansvarlig har hatt et helhetlig ansvar for det faglige innhold, har SeLL hatt styringen når det gjelder læringsmiljøet og produksjon av de audiovisuelle læringsressursene. Både prosjektleder og fagansvarlig understreker deres gjensidige gode samarbeid og frihetsgrad i arbeidet med prosjektet i forhold til HiL.

Kommentar: I formulering av mål og problemløsning under utviklingsfasen synes det å ha vært et godt samspill mellom oppdragsgiver og HiL. Internt mellom SeLL og fagavdeling har det imidlertid vært visse problemer knyttet til prosjektets framdriftsplan, som ble løst ved å gi SeLL eneansvar for den interne prosjektledelsen, samt å trekke inn en ny fagansvarlig som fungerte bedre i denne type oppdrag. Ansvarsfordelingen mellom SeLL og fagavdeling framstår som rimelig klar, unntatt når det gjelder pedagogisk opplegg. Mellom innhold/fagmetodikk og mediebruk/mediepedagogikk er det et ”pedagogisk grenseland” der det er vanskelig helt å få fatt i hvem som har ansvar for hva. Også i utviklingsfasen framstår SeLL som en sterk part internt, selv om fagavdelingens rolle framstår som sterkere enn i kontaktfasen.

Gjennomføringsfasen

Fortelling: I gjennomføringen av studiet har SeLL og oppdragsgiver hatt ansvar for markedsføring, mens oppdragsgiver i samarbeid med SeLL har hatt ansvar for opptak av studenter. Fagavdelingen har hatt alt ansvar for undervisning, veiledning og studentstøtte av faglig karakter. Fra SeLLs side ble det gitt innføring til studentene i nettbaserte læringsmiljø. HiL har ansvar for eksamen og vitnemål, der Eksamenskontoret og Studieavdelingen er sentrale aktører. SeLL ved prosjektleder har hatt ansvar for budsjettstyringen i prosjektet. Det har til dels vært problemer med budsjettstyring i forhold til oversikt over fagavdelingens arbeidsinnsats i prosjektet og hvilke resultat som kan kreves i forhold til kostnadene. Dette henger bl.a. sammen med at linjeansvaret for fagpersonene ligger et annet sted enn budsjettansvaret. Ellers la fagansvarlig vekt på den positive læringsprosessen for fagavdelingen ved å delta i gjennomføringen av et slikt tilbud når det gjelder bruk av IKT i utdanningen.

Kommentar: Gjennomføringsfasen framstår som ganske klar når det gjelder ansvars- og rollefordeling mellom de ulike aktørene. Ellers framstår budsjettstyring som en spesiell utfordring, knyttet til at SeLL som budsjettansvarlig i liten grad har myndighet og kontroll over fagpersonenes arbeid og tidsbruk.

Evaluering av prosjektet og prosessen

Fortelling: Det vil bli skrevet en felles prosjektrapport fra fagavdelingen og SeLL som fagansvarlig og prosjektleder har hovedansvaret for. Rapporten vil ha fokus på å lære av erfaringene fra prosjektet med henblikk på å forbedre studiet. Så langt har det ellers blitt innhentet evaluering fra studentene fem ganger. Oppdragsgiver vil foreta sin egen evaluering.

Når det gjelder vurdering av hele prosessen og utfordringer som intervjupersonene ser for seg, må vi gi separate presentasjoner av dette.

Prosjektleder:

- Samarbeidet mellom SeLL og fagavdelingen har i en tidlig fase vært vanskelig og utfordrende.
- Det har vært vanskelig å stå som ansvarlig for et prosjekt overfor oppdragsgiver uten å ha myndighet overfor de ansatte som skal produsere produktene og tjenestene i prosjektet.
- Det kan motivasjonsmessig være vanskelig å ha eneansvar som prosjektleder i et prosjekt som går over så lang tid.
- Omorganisering hos oppdragsgiver har ført til usikkerhet om prosjektets legitimitet internt hos oppdragsgiver.
- Fordeling av ansvaret knyttet til arbeid med prosjekter må i større grad bli avklart, herunder forholdet mellom prosjektoppgaver/prosjektorganisering og ordinære arbeidsoppgaver/linjeledelse.
- Det er en utfordring for HiL å utvikle komplette fleksible utdanningstilbud, inkludert for campus-studenter, fjernstudenter og deltidsstudenter.
- Høgre læresteder forventes i økende grad å tjene penger og her er SeLL HiLs fremste konkurransefortrinn. Dette synspunktet er det vanskelig å få gehør for

internt på HiL, bl.a. fordi høgskolen som andre statlige læresteder ikke konkurrerer i et rent marked der det er mulig å gå konkurs.

- HiL må i større grad se hvilket potensiale som ligger i å bruke SeLL for å utvikle utdanningstilbud og ta i bruk enhetens ressurser på dette feltet.

Fagansvarlig:

- Forankring av slike prosjekter i egen fagavdeling er en utfordring. Prosjektoppgavene kommer ofte i tillegg til fagpersonalets ordinære oppgaver og medfører derfor ofte stor ekstra arbeidsbelastning.
- Fagansvarlig har til tider følt seg ”ensom” og eneansvarlig fra avdelingens side i forhold til prosjektet. I en situasjon der fagpersonalet generelt er i tidsklemme, mangler det en klargjøring fra ledelsen ved HiL med hensyn til oppgaver, prioritering og ressursbruk.
- HiL må klare å utvikle gode tilbud som selger, samtidig som en får tak i prosjekter som er gode og utviklende. Det må gjøres kvalitetsstudier av prosjekter og prosesser for å utvikle og dokumentere konkurransedyktighet.
- Det interne samspillet mellom SeLL og fagavdelingene må påbegynnes tidlig i prosessen, med henblikk på å avklare ressursbehov og ressurstilgang internt og eksternt.
- Etter- og videreutdanningsprosjekter må forankres tydeligere i fagavdelingene, slik at de i større grad blir prioritert der. I dag står fagpersonalet oppe i et krysspress mellom å yte service og å drive forskning. Forskningstid må inkorporeres i disse prosjektene, slik at de blir mer attraktive for fagpersonene.
- Bevisstheten av hvilke konsekvenser det får for HiL/fagavdeling å påta seg et prosjekt og eventuelt å si nei til et prosjekt, må styrkes.
- Generelt bør samspillet mellom SeLL og fagavdelingene bli bedre. I praksis er en gjensidig avhengig av hverandre. I en del sammenhenger utad og ved enkelte avgjørelser kan SeLL framstå med større selvstendighet i forhold til fagavdelingene enn det som er ønskelig. I denne sammenheng kan SeLLs ut fra sin størrelse synes som en helt selvstendig enhet og ikke som en av flere enheter ved HiL. Dette kan være problematisk, selv om SeLL må ha en viss størrelse for å være funksjonsdyktig.

Kommentar: Evalueringen av prosjektet blir en fellesoppgave for fagavdeling og SeLL. Når det gjelder vurdering av hele prosjektprosessen, peker begge på koordinering mellom fagavdeling og SeLL som en stor utfordring, ikke minst med hensyn til å forankre prosjektet skikkelig i fagavdelingens virksomhet. De to prosjektpersonene, som begge påpeker det gode samspillet dem imellom, snakker begge om en tidvis ”ensomhetsfølelse” i arbeidet med prosjektet. Vi kommer mer tilbake til vurderingene under dette punkt i under punkt 5.4.

5.2 SeLLs leder

Det ble foretatt intervju med SeLLs leder 22. april 2002. Som allerede nevnt fulgte vi samme opplegg som i intervjuet med prosjektpersonene i Case-prosjektet, men spørsmålene var formulert mer generelt, jf. vedlagt intervjuguide. Når det gjelder bakgrunnsinformasjon om SeLL, viser vi til foregående kapittel, samt til omtalen av SeLL på HiLs internettsider, <http://www.hil.no>.

Kontaktfasen

Fortelling: Forespørsler om oppdrag mottas vanligvis av SeLL, men i noen tilfeller også av fagavdelingene eller av HiL sentralt. Henvendelsen kommer oftest til SeLL fordi enhetens spesielle kompetanse etterspørres. Ofte blir SeLL kontaktet på bakgrunn av tidligere samarbeidsrelasjoner. Utvikling av frie studier til fleksible utdanningstilbud skjer som regel ut fra initiativ fra fagavdelingene. Disse kontakter SeLL slik at det oppstår et samarbeid, for eksempel i forhold til å utvikle en søknad til SOFF om prosjektstøtte. Når det gjelder kontraktutforming ved oppdrag, ligger det koordinerende ansvaret for dette i SeLL. Med hensyn til prioritering er det ikke mange oppdrag som velges bort. Det tas imidlertid større initiativ overfor noen prosjekter enn andre. ”Høgskoleprosjekter” prioriteres høyt. For å utnytte kapasiteten innen video og utvikle egen kompetanse på mediefeltet, tar imidlertid SeLL også på seg oppdrag som ikke primært er fagrettet. Det foregår en diskusjon mellom fagmiljøene og SeLL om en skal påta seg ulike oppdrag. Fagavdelingene har mulighet for å si nei til oppdrag. Dialogen om valg av satsingsområder er for svak. Det er behov for en strategisk diskusjon som kan danne grunnlag for oppsøkende virksomhet i markedet. Det er ønskelig med en diskusjon om færre små og flere større prosjekter. Samarbeid med andre

læresteder er det blitt mindre av, siden disse har utviklet egen kompetanse på feltet.

Kommentar: SeLL framstår som ganske dominerende i kontaktfasen, som HiLs ”ansikt utad” innenfor fleksibel utdanning. Henvendelser om oppdrag synes i betydelig grad å basere seg på SeLLs gode navn og tidligere erfaringer med SeLLs kompetanse. I ”frie” prosjekter, synes fagavdelingene i større grad å ha initiativ. Fagavdelingene kan si ja eller nei til prosjekter, men det er ikke klart i hvilken grad et ja forplikter en fagavdeling som helhet å stille seg bak et prosjekt. Det er ellers verd å merke seg at SeLLs leder mener det er behov for en bedre avklaring internt på HiL om satsingsområder og prioritering mellom prosjekter, dvs. etablere kriterier for målformulering.

Utviklingsfasen

Fortelling: Organisering av prosjektene gjøres ut fra individuelle vurderinger og tilpasninger. Vanligvis har oppdragsgiver en styringsgruppe, i enkelte tilfeller med representanter fra SeLL som deltakere. Det settes alltid sammen en prosjektgruppe, som ofte fungerer som referansegruppe internt. Dette arbeidet forsøkes organisert slik at en prosjektgruppe kan serve flere prosjekter knyttet til samme fagavdeling, for å effektivisere, koordinere, sikre samarbeid og få synergieffekt som gir effektiviseringsgevinst i utviklingsarbeidet. Prosjektgruppene settes vanligvis sammen av fagfolk fra fagavdelingene og fra SeLL. Alle prosjekter har en prosjektleder og en fagansvarlig, fra henholdsvis SeLL og den involverte fagavdeling. Dette gir en todelt prosjektledelse. Dette kan medføre problemer. Det kan oppstå konflikter ved slik delt ledelse, men disse lar seg vanligvis løse på prosjektnivå. Ved mer alvorlige konflikter håndteres disse på avdelingsnivå. I siste instans kan en konflikt løstes opp på institusjonsnivå, men en slik situasjon har ennå ikke forekommet. Et generelt dilemma er at de fagansatte på den ene siden synes at det blir for mye administrativt arbeid med prosjektene, mens de på den annen side er skeptisk til å overlate den pedagogiske tilretteleggingen til andre. Det er behov for å tydeliggjøre ansvars- og myndighetsfordeling i utviklingen av prosjektene. SeLL har en tverrfaglig stab og har i stor grad team-arbeid som arbeidsform. Fagavdelingenes ansatte arbeider i

langt mindre grad i team. Dette resulterer i at SeLL kan bli dominerende i samarbeidet med fagavdelingene.

Kommentar: I utviklingsfasen synes det å bli etablert omfattende samarbeid mellom SeLL og de involverte fagavdelingene. I formulering av mål og problemløsning kan todelt prosjektledelse skape uklarhet og konflikt, selv om dette stort sett løses på prosjektnivå. Ut fra erfaring med team-arbeid og prosjektledelse framstår SeLL som en ganske dominerende part internt i utviklingsfasen. Fagavdelingene kan framstå som noe ambivalent: Motstand mot å delta for mye i prosjektadministrasjon, samtidig med at en er redd for å gi slipp på ansvaret for pedagogisk tilrettelegging.

Gjennomføringsfasen

Fortelling: I gjennomføringsfasen har SeLL ansvar for markedsføring og informasjon om studiene, mens studentregistrering og opptak gjøres i samarbeid mellom SeLL og studieadministrasjonen ved HiL. Fagavdelingene har alt ansvar for undervisning og veiledning. SeLL har ansvar for informasjon og tilrettelegging av fleksible læringsmiljø. Studieadministrasjonen ved HiL har hovedansvar for eksamen og vitnemål.

Kommentar: Gjennomføringsfasen framstår som ganske klar når det gjelder ansvars- og rollefordeling mellom de ulike aktørene. Pga. tidspress i intervjuet brukte vi lite tid på denne fasen.

Evalueringsfasen

Fortelling: Ansvaret for evaluering av prosjektene ligger hovedsakelig i fagavdelingene. Noen ganger tilbakeføres evaluering og erfaringer gjennom skriftlige rapporter, noen ganger diskuteres prosjektene i ”erfaringslunsjer”. Generelt er systemet med tilbakeføring fra prosjekterfaringene ikke godt nok og ”et sårt punkt” for SeLL.

Når det gjelder vurdering av samspillprosesser og utfordringer som SeLLs leder ser for seg, legger han særlig vekt på følgende:

- Et lærested som vil ha en stor enhet som SeLL, må sikre et økonomisk grunnlag gjennom et finansieringssystem som muliggjør utvikling og eksistensberettigelse overfor fagmiljøene.
- Det er behov for enklere beslutningsveier, slik at oppdragsgivere kan gis raske tilbakemeldinger. En oppdragsgiver vil vanligvis ikke være interessert i å vente i opptil tre måneder på en avgjørelse om HiL kan påta seg oppdraget.
- Fagmiljøene og det mediefaglige miljøet på SeLL representerer ulike kulturer som må møtes og utvikles i et samspill.
- Det er et problem at kompetansen til å utvikle fleksible utdanningstilbud mangler eller er for svak i fagmiljøene. Det må satses på å drive fagutviklingsprosjekt i fagavdelingene.
- Det er behov for å utvikle kreative løsninger for samspill og effektiv ressursutnyttelse, for eksempel ved å etablere ”korps” med sammensatt kompetanse som kan aktiveres ved oppdrag/etter behov.
- Det er viktig å klargjøre SeLLs posisjon og funksjon, herunder å formalisere/klargjøre SeLLs og fagavdelingenes respektive roller. HiL må få en enhetlig policy, både på utvikling av fleksible utdanningstilbud og på forholdet til eksterne oppdrag.
- Det vil være viktig for HiL å bygge videre på sine konkurransefortrinn. SeLL er et slikt konkurransefortrinn, hovedsakelig med bakgrunn i den unike kompetansen på bruk av bildemedier i læringssammenheng.
- HiL må gi SeLLs ansatte mulighet til i større grad å fokusere på utvikling, mer enn på oppdragsfinansierte oppgaver. Videre vil satsing på FoU innen SeLLs virkefelt utvikle og berike det faglige miljøet ved HiL.

Kommentar: SeLLs leder fokuserer på utfordringer knyttet til rolleavklaring og samspill mellom SeLL og resten av institusjonen. SeLLs særegne faglighet understrekes. Samtidig som han tar til orde for kjappere responsmuligheter ved beslutninger om målsetninger om å påta seg oppdrag, uttrykker han ønske om at SeLLs rolle i utviklingsarbeid må styrkes i forhold til arbeid med oppdrag. I dette kan det også ligge et ønske om endring i finansieringsordning i forhold til dagens rendyrkede oppdrags-/prosjektfinansiering av SeLL, selv om dette ikke sies rett ut. Vi kommer mer tilbake til vurderingene under dette punkt i under punkt 5.4.

5.3 HiLs rektor

HiLs rektor ble intervjuet 22. april 2002. Han hadde da vært rektor på HiL i ca. to år. Forut for dette var han prorektor. Opplegget for intervjuet av rektor var ganske annerledes enn de foregående intervjuene, idet han fikk ganske generelle spørsmål om vurdering av SeLLs rolle så langt og utfordringer framover, jf. vedlagt intervjuguide. Ut fra strukturen på de svar vi fikk fra rektor, har vi delt presentasjonen nedenfor i fem ulike ”fortellinger”.

SeLLs betydning og rolle på HiL så langt

Fortelling: SeLL ble etablert i 1990 ut fra en erkjennelse av behov for kompetanse om mediebruk for å utvikle og drive gode fleksible utdanningsopplegg og fjernundervisning. Ellers hadde etableringen også sammenheng med innsatsen til ”ildsjeler” som forrige rektor og forrige SeLL-leder. Det at ildsjeler har drevet fram oppstart og utvikling av SeLL, kan ha bidratt til at integreringen av SeLL i HiL ikke er blitt vektlagt i stor nok grad. Dette har medført at SeLL av enkelte kan bli betraktet som en sekterisk enhet, og at det er blitt en viss avstand mellom SeLL og resten av institusjonen. Dette kan også ha medvirket til at enkelte studier og fagavdelinger utvikler fjernundervisning uten medvirkning av SeLL. På den andre siden har etableringen og utviklingen av SeLL bidratt til å profilere HiL i høgskolelandskapet og resultert i at HiL har blitt kalt den fleksible høgskolen. SeLL har også fått utvikle seg i stor grad på egne premisser uten sterk styring fra HiLs ledelse.

Kommentar: Her vektlegger rektor utilstrekkelig integrering av SeLL innenfor høgskolen, bl.a. med henvisning til ”ildsjelens” betydning og at enheten har utviklet seg uten sterk styring fra lærestedets ledelse. Samtidig understrekes SeLLs betydning for HiLs rykte utad.

HiL-ledelsens forhold til SeLLs virksomhet

Fortelling: Rektor tiltrådte sin stilling for to år siden. Det var da sammenfallende med en tid da konsolidering og Kvalitetsreformen gjorde sitt inntog i høgre utdanning. Tidligere har det vært en periode da optimisme, oppbygging og utvikling var fokusert. Rektor antar at de satsingene som ble gjort, med etablering

og utvikling av SeLL, var riktige den gang. Nå kan en si at ekspansjonstiden er over. Konkurransen om studentene og oppdragene øker. Andre konkurrerende tilbydere etablerer seg i markedet, og underprising har vært en del av konkurransen. En stor enhet som SeLL blir forholdsvis kostbar, og en blir økonomisk avhengig av inntjening. Dette, parallelt med at oppdragsgiverne er blitt mindre ”lojale” mot samarbeidspartnere på et kjennsapsgrunnlag og mer opptatt av pris, samtidig som det er blitt flere tilbydere i markedet, har endret situasjonen til HiL og SeLL. Denne utviklingen, sett i sammenheng med at HiL er en liten høgskole og dermed sårbar, medfører en økonomisk mer krevende situasjon. Tiden er nå inne til å fokusere på hva som skal og bør være høgskolens fokus. Dette er og vil være en sårbar og nyttig prosess. Dette kan være spesielt vanskelig for SeLL som er bygget opp på en gründerånd, og hvor samholdet mellom de ansatte har utviklet seg til å bli tett og sterkt. Det kan ha vært et problem at SeLL ikke alltid har klart å utvikle og supplere sin mediekunnskap tilfredsstillende nok. Dette kan ha sammenheng med at mange av de ansatte i SeLL har vært de samme over lang tid og kanskje har SeLL kommet til et punkt der omstilling er nødvendig for å følge utviklingen. Ledelsen ved HiL har muligens i for stor grad latt SeLL ta ansvar for sin egen utvikling.

Kommentar: Rektor er her særlig opptatt av å gi en beskrivelse av endrede rammebetingelser som hans eget ”regime” arbeider innenfor sett i forhold til den optimistiske oppbyggingstiden av SeLL under forrige rektors regjeringstid. Særlig den økte konkurransen og tøffere økonomi understrekes. Poeng om utilstrekkelig integrering og manglende overordnet styring gjentas. Ellers er det verd å merke seg en noe kritisk bemerkning om SeLLs mediepedagogiske fornyelse.

Utfordringene når det gjelder samspillet mellom SeLL og fagmiljøene

Fortelling: Det har vært en for svak kommunikasjon mellom SeLL og fagmiljøene, og dette har vært problematisk. SeLL sine tjenester har også utviklet seg til å bli så kostbare, at det ut fra økonomiske hensyn har blitt utviklet fleksible utdanningstilbud i regi av fagavdelingene. Dette også uten at det er trukket veksler på SeLLs ekspertise. Fra HiLs side er det ønskelig med en større grad av integrering av SeLLs ekspertise i forhold til fagavdelingene. Dette også for å følge

opp intensjonene i Kvalitetsreformen. Det planlegges å utvikle systemer der heltid, deltid, regulære og fleksible tilbud i større grad går parallelt.

Kommentar: Poeng om utilstrekkelig integrering og manglende overordnet styring gjentas av rektor. I tillegg trekkes spørsmål om kostnader inn.

Viktige utfordringer fremover når det gjelder avklaring av SeLLs funksjon ved HiL

Fortelling: Det pågår nå et arbeid for å kartlegge og utvikle mulighetene for ”Innlandsuniversitetet”. Planene er at et slikt utdanningssamarbeid skal bestå av HiL, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Hedmark. I denne sammenhengen blir det naturlig å revurdere SeLLs rolle og organisering. Muligens vil det være naturlig å ha en felles etter- og videreutdanningsenhet. Det må i denne prosessen tas utgangspunkt i de tre høgskolene som en helhet. Deretter kan det vurderes hvordan fleksible utdanningstilbud best kan videreutvikles og tilrettelegges. I denne sammenheng har det vært vurdert om den funksjonen som SeLL ivaretar kan organiseres i et aksjeselskap. Oppdragsgiverne har hittil gitt uttrykk for å være godt fornøyde med det tilbudet de har fått ved SeLL og HiL. Dette er likevel ikke nok til å kunne forsvare det å påta seg et oppdrag. I tillegg er det et sterkt behov for en tilfredstillende inntjening, som må ivaretas. Samtidig må oppdragene medføre kompetanseutvikling og kompetansetilførsel til HiL som en helhet. Et annet særdeles viktig område er at oppdragene må bidra til å ”produsere studenter”, som danner grunnlag for HiLs eksistens.

Kommentar: Ved siden av å sette vurderingen av SeLL inn i forhold til arbeidet med ”Innlandsuniversitetet”, vektlegger rektor skjerpede krav omkring det å påta seg oppdrag. Slike oppdrag må på den ene siden sikre inntjening og på den andre siden medføre kompetanseutvikling ved HiL for å rettferdiggjøre at en tar oppdraget.

Hva HiLs ledelse særlig må gripe fatt i

Fortelling: Det er særdeles viktig å arbeide for i langt sterkere grad å integrere SeLL med fagavdelingene og bidra til at enheten SeLL har fokus på interne

oppdrag. En sterkere orientering mot interne oppdrag fordrer en endret finansieringsform. Det må satses på systematisk utvikling og kompetanseheving av interne krefter. Stemningen i høgre utdanning generelt og ved HiL spesielt er preget av usikkerhet og omstilling. Det er utviklet studier i den nye gradsstrukturen som det knytter seg stor spenning til med hensyn til hvordan søkningen fra studenter vil bli, og om disse vil være rettet mot heltid, deltid, tradisjonelle eller fleksible studieopplegg. Ledelsen har en stor utfordring for å få til en mentalitetsendring blant de ansatte. Det vil sannsynligvis bli kortere ”levetid” på studiemodulene. I utgangspunktet er det ikke ønskelig med en nedbemanning av SeLL, men endringer vil bli nødvendig. Det vil være ønskelig at SeLL blir et vesentlig bidrag til utviklingen av nye studietilbud også i fremtiden. Ledelsen ved HiL har også fått et stort arbeidsgiveransvar med alle de ansatte i SeLL, som på tross av at de arbeider oppdragsorientert, er ansatt ved HiL.

Kommentar: Utfordringen med integrering av SeLL i HiL understrekes igjen, samtidig som rektor peker på at hele HiL må bli mer orientert mot fleksibilisering av studietilbudet. Rektor vektlegger SeLLs rolle internt (snarere enn i forhold til eksterne oppdrag). Hva dette vil innebære i forhold til finansieringen av SeLL og enhetens framtidige størrelse, er foreløpig uklart.

5.4 Intervjuenes svar på undersøkelsens problemstilling

De ulike intervjupersonene var opptatt av noe ulike saker, men synes likevel til sammen å gi et ganske tydelig bilde av en utfordrende situasjon på HiL. Dette punktet deles i tre: organisering, ledelse som målformulering og ledelse som problemløsning. I analysene nedenfor brukes begreper fra Busch og Vanebo (2000), Mintzberg (1983) og Bates (2000), jf. omtale av disse i kap. 2.

5.4.1 Organisatoriske utfordringer

Intervjuene bekrefter inntrykket fra dokumentanalysen om økende kompleksitet i HiLs koalisjons- og transformasjonssystem, jf. punkt 4.3. I arbeidet med å utvikle fleksible studietilbud har den store sentrale enheten SeLL betydelige oppgaver. Arbeidet med undervisning har beveget seg fra håndverksmessige til mer industrielle eller fordristiske arbeidsmåter basert på spesialisering og team-arbeid

(muligens også med post-fordistiske elementer). I SeLL er det utviklet ny ekspertise som bistår fagpersonene i arbeidet med fleksible utdanningstilbud. Den nye situasjonen innebærer en avlastning og hjelp til fagavdelingene, samtidig som disse delvis avgir makt over studieutformingen til andre. Sagt på en annen måte: Produksjonskjernen blir mer avhengig av en enhet som framstår som en blanding av støttestab, teknostruktur og adhockrati. Gjennom kompetanse og tildelte oppgaver, ikke minst innen bruk av IKT i studiene og prosjektledelse, synes SeLL å oppnå en maktposisjon i forhold til fagavdelingene som produksjonskjerne. En slik maktposisjon gjelder imidlertid primært ved oppdrag og fleksible utdanningstilbud. I forhold til fagavdelingenes virksomhet innenfor forskning og regulær undervisning synes SeLL å ha liten betydning. Et interessant trekk i situasjonen, er at SeLL synes å utvikle en egen fagprofesjonalitet. Vi tenker her på mediepedagogisk kompetanse, herunder begynnende eller ønsket egen forskning på feltet. Her blir grensene mellom spesialenhet og produksjonskjerne uklare, og mulighetene for profesjonskamp ved framvekst av nye profesjoner er til stede. Ellers er det verd å understreke at SeLL er en sentral del av HiLs ”ansikt utad”, og at enheten dermed er langt mer enn en internt rettet funksjon.

HiLs organisering med SeLL er et svar på et mer sammensatt ytre koalisjonssystem med nye bruker-/studentgrupper som ikke kan/vil studere fulltid på campus og et mer sammensatt transformasjonssystem med bruk av IKT i undervisningen. Resultatet er større organisatorisk differensiering og kompleksitet som stiller lærestedet overfor utfordringer når det gjelder samspill og integrering, både mellom ulike enheter som sådan og mellom et voksende antall av ulike profesjonsgrupper. Ut fra intervjuene synes det å gjenstå en god del arbeid før rollefordelingen og samspillet mellom SeLL og fagavdelingene har fått en tilfredsstillende avklaring, og det synes å råde en del spenninger. Spenningene mellom de to aktørtypene kan uttrykkes gjennom følgende påstander/anklager:

- SeLL: Fagavdelingene er ofte for lite engasjert og stiller for lite opp når det gjelder fleksibel utdanning og oppdragsundervisning.
- Fagavdelingene: SeLL blir ofte for dominerende og kjører for hardt i forhold til at høgskolen skal ta på seg oppdrag.

Spenninger og utfordringer knyttet til organisering av arbeidet med fleksibel utdanning stiller også lærestedet overfor betydelige ledelsesmessige utfordringer.

5.4.2 Ledelsesmessige utfordringer: målformulering

Hva sier intervjuene om målformulering? Av strategidokumenter og det faktum at det er utviklet en så stor enhet som SeLL, vet vi at det er et generelt mål at HiL skal satse på fleksibel utdanning, herunder oppdragsundervisning. Hva med mer spesifiserende og prioriterende målformulering om hva HiL skal satse på innenfor dette feltet? Ut fra intervjuene har vi ikke funnet noen klare kriterier når det gjelder formulering av mål for hvilke prosjekter og oppdrag høgskolen skal engasjere seg i, ut over en generell vektlegging av at hovedsatsingen er prosjekter innenfor høgre utdanning. Beslutninger om å påta seg oppdrag eller gå inn i prosjekter synes å ha skjedd innenfor en optimistisk horisont der oppbygging av egen virksomhet på et felt i ekspansjon har vært det sentrale siktemålet.

Det framgår av intervjuene at SeLL har en sentral rolle når det gjelder å skaffe eksterne oppdrag, og at dette delvis skjer på bakgrunn av SeLLs gode rykte blant potensielle oppdragsgivere. Når det gjelder prosjekter om fleksibilisering av egne ”frie” studietilbud, synes fagavdelingene i større grad å være aktivt med i den tidlige fasen av målformulering. I de formelle beslutningene om å påta seg et oppdrag/gå inn i et prosjekt deltar både SeLL og aktuell fagavdeling. Ut over et generelt ønske om at HiL skal være aktiv innen fleksibel utdanning og dermed at en skal ta på seg oppgaver innenfor dette feltet, synes ikke ledelsen ved lærestedet å ha deltatt i mer spesifiserende målformuleringer. Som rektor påpeker, har SeLL fått utvikle seg i stor grad på egne premisser uten sterk styring fra ledelsen, og muligens har ledelsen latt SeLL i for stor grad tatt ansvar for sin egen utvikling. Når det gjelder prioritering av fleksibel utdanning, vil antakelig ulikt ”institusjonelt motivasjonsgrunnlag” mellom SeLL og fagavdelingene spille en viktig rolle. De ulike motivasjonsgrunnlag kan beskrives slik:

- SeLL: Enheten lever av prosjekter og oppdrag innen fleksibel utdanning og vil ha en sterkt ”eksistensiell” motivasjon og målsetning om å engasjere seg på feltet (dvs. et spørsmål om enhetens væren eller ikke-væren).

- Fagavdelingene: Enhetene skal drive med forskning, campus-undervisning og fleksibel utdanning, og vil således ha en ganske kompleksst motivasjonsgrunnlag der fleksibel utdanning inngår som ett av flere elementer. Motivasjon og målsetning i forhold til fleksibel utdanning vil i mindre grad være eksistensiell og ikke så sterk som for SeLLs vedkommende.

Selv om motivasjonsgrunnlag og målsetningsstruktur er ulik for SeLL og fagavdelingene, skjer det altså samarbeid, og fagavdelingene beslutter å være med i prosjekter og oppdrag. Et spørsmål er imidlertid i hvilken grad fagavdelingene som helhet engasjerer seg i arbeidet med prosjektene, eller i hvilken grad det er tale om enkeltpersoner i fagmiljøene som enten er spesielt interessert i feltet, eller som er utpekt internt til å arbeide med et oppdrag, jf. omtalen av ”ensomhet” i Case-prosjektet.

I intervjuene gis det inntrykk av at tiden er inne for større grad av prioritering og styring, dvs. mer aktive ledelsesprosesser når det gjelder formulering av målsetninger for HiLs satsing innen fleksibel utdanning. Bakgrunnen for denne endringer er bl.a. at konkurransen på feltet er tøffere og at SeLL er blitt så stor at en nærmere avklaring av enhetens rolle er påkrevd. Som ledelsesmessige utfordringer knyttet til målformulering kan nevnes:

- Lærestedets ledelse må utvikle mer spesifikke formuleringer omkring HiLs målsetning for sin virksomhet innenfor fleksibel utdanning, herunder avveining av satsing på eksterne oppdrag vs. satsing på fleksibilisering av egne studietilbud. I denne sammenheng er avklaring av policy knyttet til finansiering og inntjening viktig.
- Fagavdelingene må formulere mer helhetlige målsetninger for egen aktivitet innen fleksibel utdanning, både med hensyn til egne studietilbud og deltakelse i oppdrag, som grunnlag for samspill med SeLL. Fagavdelingenes engasjement på feltet må gå fra ”ensomme rytter”/leiesoldat i et prosjekt til integrert team-tilnærming.
- Større grad av spesifiserte målformuleringer fra ledelsens og fagavdelingens side vil stille SeLL i en ny situasjon når det gjelder egen formulering av målsetninger, idet enheten i større grad vil ha internt formulerte målkriterier å

forholde seg til når deltakelse i prosjekter og oppdrag skal besluttes. En spesiell utfordring her er å forene kjapp reaksjon på eksterne henvendelser om oppdrag med innsats for HiLs mer langsiktige utvikling av studietilbudet. Det er en fare for at klarere målformuleringer for institusjonen som helhet kan gå ut over SeLLs rolle som gründer eller entrepenør, noe som må trekkes inn når SeLLs framtidige organisering skal vurderes nærmere.

5.4.3 Ledelsesmessige utfordringer: problemløsning

Ut fra intervjuene framstår det en ganske klar arbeidsdeling mellom SeLL og andre enheter når det gjelder oppgaver og problemløsning under gjennomføring av fleksible studietilbud. I utviklingsfasen synes det også å være en ganske klar arbeidsdeling, men som tidligere nevnt er pedagogikk et felt der det kan være uklarhet mellom SeLLs mediepedagogikk og fagavdelingenes fagpedagogikk. Ellers synes særlig SeLLs prosjekt- og økonomistyring å være et felt for mulige spenninger, idet enheten her har en mer overordnet rolle overfor fagavdelingene, noe som disse kan oppfatte som problematisk. Under intervjuene og i mer uformelle samtaler sitter vi igjen med et inntrykk av at spørsmål om kostnader med å arbeide med utvikling av fleksible utdanningstilbud er et tema som ofte diskuteres. Følgende ”synspunkter” framtrer:

- SeLL: Det er utilstrekkelig innsikt i fagavdelingene når det gjelder prosjektarbeid og kostnader ved utvikling av audiovisuelle læringsressurser som elementer i fleksible utdanningstilbud.
- Fagavdelingene: De oppleggene som SeLL er involvert i er kostbare. Må de være så dyre?

Når det gjelder ledelsesmessige utfordringer knyttet til problemløsning, vil vi særlig nevne:

- Fordeling av ansvar mellom SeLL og fagavdelingene for å løse ulike oppgaver må klargjøres mer, herunder spesielt ansvar i forhold til pedagogikk, prosjektledelse og økonomistyring. I forhold til disse feltene må det utvikles

kompetanse og enhetlige språk som gjør det mulig å diskutere problemløsning på tvers av avdelingsgrenser.

- Fagavdelingene må i større grad ta ansvar ut over enkeltpersoners engasjement når det gjelder å løse oppgaver og problemer i utvikling av fleksibel utdanning, herunder må forholdet mellom prosjektoppgaver og ordinære arbeidsoppgaver avklares.
- Kompetansen til personalet i fagavdelingene og SeLL må videreutvikles, samtidig som en i større grad bør drive forskning i tilknytning til utvikling av fleksibel utdanning.

I forhold til problemløsning synes SeLL å preges av team-arbeid, mens fagavdelingene fortsatt kjennetegnes med ”ensomme rytter”-tilnærming. Så langt har HiL en ganske sentralisert løsning når det gjelder arbeidet med fleksibel utdanning. Mange av de utfordringene som framgår av intervjuene synes å peke i retning av at HiL bør satse på Bates’ mellomløsning med en sentral enhet kombinert med ekspertise i fagavdelingene, jf. punkt 2.1 i kap. 2.

Kapittel 6 Konklusjoner. Avslutning

6.1 Konklusjoner

I denne undersøkelsen har vi sett på organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer i utvikling av fleksible utdanningstilbud ved Høgskolen i Lillehammer, som har vært blant de mest aktive og anerkjente statlige høgskolene på dette feltet de siste drøye ti årene. Vi foretok vår undersøkelse på et tidspunkt da høgskolen selv holdt på å vurdere sin egen virksomhet på feltet. Undersøkelsen har forhåpentligvis vært nyttig som materiale i de interne prosessene på HiL. I kontakten med høgskolen og i intervjuene opplevde vi et høyt refleksjonsnivå omkring de problemstillinger vi var opptatt av. Det er derfor usikkert om denne rapporten sier noe annet enn det HiL-aktørene allerede vet. Ellers vil vi peke på at vi i vår undersøkelse har prøvd å identifisere problematiske områder og utfordringer. En slik problemorientert undersøkelse vil lett få et litt negativt preg. Vi vil derfor understreke at HiL har vært en foregangsinstitusjon innenfor fleksibel læring som med rette har vunnet anerkjennelse for sin innsats. Å være foregangsinstitusjon betyr imidlertid også å være tidlig ute med å møte spesielle utfordringer og problemer som er knyttet til pionerfeltet.

Ut fra det som er skrevet i tidligere kapitler vil vi trekke følgende konklusjoner:

- HiL har vært en pioner blant offentlige læresteder i Norge når det gjelder utvikling av fleksibel utdanning.
- Gjennom etablering og utvikling av en stor sentral spesialenhet som SeLL er det etablert nødvendig spesialkompetanse og kapasitet til relativt raskt og på bred basis å være aktivt engasjert i arbeidet med fleksibel utdanning, herunder å ta på seg oppdrag.
- SeLLs innsats har bidratt sterkt til HiLs rykte og samfunnsmessige legitimitet.

- SeLL har hatt generell støtte fra HiLs ledelse, uten at denne i særlig grad har gitt spesifikke føringer for lærestedets og enhetens virksomhet innen fleksibel utdanning.
- Etableringen av SeLL innebærer en økt kompleksitet i HiLs organisering av egen virksomhet, noe som skaper økt behov for koordinering. Særlig når det gjelder forholdet mellom SeLL og fagavdelingene er det utfordringer omkring oppgavefordeling og samarbeid som ennå ikke er løst.
- Større grad av konkurranse fra andre utdanningstilbydere, skjerpede krav om inntjening, samt SeLLs relative størrelse i forhold til HiL som helhet, gjør det nødvendig å formulere en klarere strategi enn før om mål og midler for HiLs videre virke innen fleksibel utdanning, herunder hva HiL vil med SeLL i framtiden.

Intervjuene som er omtalt i foregående kapittel har gitt oss innblikk i hvordan utvalgte aktører internt på HiL tenker om egne erfaringer og utfordringer en står overfor. Disse utfordringene har ikke klare og enkle løsninger. Det er snakk om organisering av virksomhet for å realisere mål og løse problemer innenfor en kompleks og kanskje delvis motsigende oppgaveportefølje knyttet til forskning, grunnutdanning og videreutdanning, både for fulltidsstudenter og for eksterne deltidsstudenter. En forutsetning for å møte utfordringer er imidlertid at disse identifiseres og analyseres. I den forbindelse håper vi at denne rapporten kan være et bidrag til en positiv utvikling for de involverte partene på HiL.

6.2 Avslutning

Undersøkelsen som er presentert i denne rapporten ble gjennomført vårsemesteret 2002. Siden den gang har det skjedd mye, både på HiL og i den konteksten HiL virker innenfor. Når det gjelder eksterne og interne rammefaktorer kan bl.a. kan følgende nevnes:

- Kvalitetsreformen med bl.a. ny studiestruktur, nye vurderingsformer og mer gjensidig forpliktende samspill mellom lærested og student er innført.
- Ny finansieringsordning er innført der lærestedenes bevilgning delvis gjøres avhengig av studentenes produksjon av studiepoeng.

-
- Styringsformene på ulike nivå ved de statlige lærestedene er i endring, herunder utprøving av ordninger med tilsatt enhetlig ledelse på avdelingsnivå. Større frihet i forhold til departementet kombineres med større vektlegging av styringsevne internt ved lærestedene.
 - Det arbeides videre med planer om et innlandsuniversitet/en innlandshøgskole bestående av høgskolene i Gjøvik, Hedmark og Lillehammer, herunder en eventuell sammenslåing av etter- og videreutdanningsenhetene ved de tre høgskolene.
 - Det opprettes et eget FoU-senter for mediepedagogikk ved HiL.

På bakgrunn av utviklingen i eksterne og interne rammefaktorer, som pr. i dag til dels har uoversiktlige konsekvenser, har HiLs satsing på fleksibel utdanning og samspillet mellom SeLL og resten av HiL vært et gjennomgående tema i interne strategidiskusjoner det siste året. De interne diskusjonene omkring HiLs satsing på fleksibel utdanning er nok ikke slutført. Det er likevel grunn til å være forsiktig optimist: Et økt fokus på betydningen av bruk av IKT i undervisningen, en langt tydeligere regional satsing og et uttalt ønske om å bruke SeLL som et strategisk verktøy for HiL, underbygger en slik optimisme.

Litteratur og kildemateriale

Litteratur

- Andersen, I. (1999) *Den skinbarlige virkelighet - Om valg av samfundsvidenskabelige metoder*
- Bates, T. (2000) *Managing Technological Change. Strategies for College and University Leaders*
- Bernstein, R.J. (1983) *Beyond Objectivism and Relativism: Science, Hermeneutics and Praxis*
- Busch, T. og Vanebo, J.O. (2000) *Organisasjon, ledelse og motivasjon*
- Christensen, S. og Kreiner, K. (1991) *Prosjektledelse i løst koblede systemer. Ledelse og læring i en ufuldkommen verden*
- Grepperud, G. og Toska, J.A. (red. 2000) *Mål, myter, marked. Kritiske perspektiver på livslang læring og høgre utdanning*
- Grimen, H. (2000) *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter*
- Kvale, S. (2001) *Det kvalitative forskningsintervju*
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*
- Ricoeur, P. (1981) *Hermeneutics and the Human Sciences*

Sekundært kildemateriale

Informasjon om HiLs virksomhet på høgskolens internettsider (<http://www.hil.no>)

Informasjon om Case-prosjektet på internett

KUFs brev av 23. juni 1995 om de statlige høgskolenes fagprofil

Organisering av EVU-aktiviteten ved HiL – notat av 4. september 2000

St. meld. nr. 40 (1990-91) Fra visjon til virke

Strategisk plan for Høgskolen i Lillehammer for perioden 1998-2003

Strategisk plan for SeLL for perioden 2000-2003

Primært kildemateriale

Intervju 1. februar 2002 med prosjektleder i Case-prosjektet, SeLL

Intervju 1. februar 2002 med fagansvarlig i Case-prosjektet, ARS

Intervju 20. februar 2002 med daglig leder Kjell Ivar Iversen, SeLL

Intervju 22. april 2002 med daglig leder Kjell Ivar Iversen, SeLL

Intervju 22. april 2002 med rektor Gudmund Moren, HiL

Alle intervjuene ble spilt inn på tape og senere skrevet ned i fortettet form.

I tillegg hadde vi et mer uformelt møte i slutten av november 2001 med daglige leder og førstekonsulent Geir Haugsbakk på SeLL i forbindelse med planlegging av oppgaven.

Vedlegg - Intervjuguide

1. Innledning

Metoden er basert på kvalitativt intervju av typen delvis strukturert intervju. Vi har valgt denne intervjuformen da vi har noe bakgrunnskjennskap om HiL og SeLL, eksempelvis via dokumentstudier og tidligere kontakter av ulik karakter.

Intervjuobjektene er definert til å være sentrale aktører fra fagmiljøet ved HiL og SeLL (fagansvarlig og prosjektleder), som utførte et utdanningsoppdrag fra oppdragsgiver i Case-prosjektet, samt ledelsen ved HiL og SeLL (rektor og daglig SeLL-leder).

Intervjuene planlegges gjennomført ved Høgskolen i Lillehammer i begynnelsen av februar og i midten av april 2002. Etter planen skal hvert intervju ta mellom 25 og 35 minutter. Innledningsvis vil den intervjuede bli informert om intervjuets bakgrunn og hensikt, tidsrammer og struktur. Vi vil tilstrebe å skape en trygg og harmonisk atmosfære mellom intervjueren og intervjuobjektet. Intervjuobjektet vil bli intervjuet av Jan Atle Toska, dette mens Siv Skarstein observerer og noterer. Det vil bli skrevet et resymé etter hvert intervju. I tillegg vil det alle intervjuene i sin helhet bli tatt opp på lydbånd. I etterkant vil resymeene gjennomgått og eventuelt supplert med viktig informasjon fra lydbåndet. Spørsmålene nedenfor gjelder intervjuet med de to som er direkte involvert i Case-prosjektet. Intervjuet med de to lederne vil som nevnt skje på et senere tidspunkt. Dette vil legges opp på en noe annen måte, jf omtale av dette helt til slutt i dette notatet.

2. Spørsmål til de to prosjektpersonene

Spørsmål knyttet til kontaktfasen (utforming av målsetting og etablering av kontrakt)

Hvem mottok forespørsel om oppdraget, SeLL, HiL sentralt eller fagmiljø?

Hvem forhandlet med oppdragsgiver om kontrakten for oppdraget? Hvordan var SeLL, fagmiljø eller HiL sentralt involvert? Hvordan ble fordeling av oppgaver og ressurser avgjort?

Hvem besluttet at HiL skulle påta seg oppdraget og i hvor stor grad influerte SeLL/fagmiljøet på beslutningen om å ta oppdraget? Hvordan ble engasjement i dette oppdraget avveidd og prioritert i forhold til engasjement i andre oppdrag, eller i utvikling av frie studier uten oppdragsgiver?

Hvem holdt kontakten med oppdragsgiver under utforming av oppdraget/kontrakten?

Generelt: Hvordan vurderer du egen/egen enhets rolle under denne fasen? Hvordan vurderer du den andres/andre enhets rolle? Hvordan vil du beskrive oppdragsgivers rolle i denne fasen?

Spørsmål knyttet til utviklingsfasen (problemløsning knyttet til utvikling og organisering)

Hvordan ble organiseringen rundt utvikling av utdanningsoppdraget bygget opp? Ble det oppnevnt:

- Referansegruppe?
- Styringsgruppe?
- Ble det utarbeidet prosjektplan/fremdriftsplan?
- Eventuelt hvordan ble prosjektleder rekruttert?
- Ved eventuelle uenighet om utviklingsveier, hvordan ble dette håndtert?

Hvordan ble pedagogisk opplegg, organisering, mediepedagogiske løsninger valgt? Hvordan ble læremidler utviklet? Hvordan vurderer du egen/egen enhets rolle under denne fasen? Hvordan vurderer du den andres/andre enhets rolle? Hvordan vil du beskrive oppdragsgivers rolle i denne fasen?

Spørsmål knyttet til gjennomføringsfasen (problemløsning knyttet til gjennomføring av studietilbudet)

- Hvilke roller hadde du/din enhet i forhold til:
- Informasjon/markedsføring av utdanningstilbudet?
- Studentregistrering/opptak?
- Undervisning?
- Veiledning og annen studentstøtte underveis?
- Eksamen og vitnemål?
- Budsjett og økonomistyring underveis?

Hvordan vurderer du egen/egen enhets rolle under denne fasen? Hvordan vurderer du den andres/andre enhets rolle? Hvordan vil du beskrive oppdragsgiver og studentenes rolle i denne fasen?

Spørsmål knyttet til evaluering av prosjektet og prosjektprosessene

Hvordan gjennomføres evaluering av oppdraget? Hvem gjør hva i denne sammenheng? Hvordan blir lærdommer fra prosjektet formidlet tilbake til egen enhet og HiL som helhet?

I gjennomføringen av dette oppdraget/prosjektet, hva har vært de største utfordringene i samspillet mellom SeLL, fagmiljøet og oppdragsgiver? Oppsto det spesielle problemer/spenninger underveis i prosessen? Hvordan ble disse håndtert? Kunne noe vært gjort annerledes?

Hvilke viktige erfaringer/lærdommer har du høstet fra dette oppdraget/prosjektet i forhold til videre arbeid med utvikling av fleksible utdanningstilbud? Hva er de viktigste utfordringen for HiL framover på dette feltet?

3. Generelt om spørsmål rettet mot de to lederne

Som nevnt vil april-intervjuet ha en annen vinkling enn intervjuet med de to fra Case-prosjektet. I det intervjuet vil vi ha en mer generell vinkling og bli ”teste

ut” inntrykk vi sitter igjen med fra det første intervjuet omkring utfordringer/spenninger knyttet til ledelsesprosessene i nevnte prosjekt. SeLLs leder vil få samme type spørsmål som de to prosjektpersonene, men mer generelt innrettet. Med rektor vil vi ta opp overordnede ledesspørsmål knyttet til samspillet mellom SeLL, fagmiljøer, HiLs ledelse og eksterne oppdragsgivere. Intervjuet med rektor vil ha langt mindre grad av detaljstrukturering i spørsmålene

4. Spørsmål til SeLLs leder

Spørsmål knyttet til kontaktfasen (utforming av målsetting og etablering av kontrakt)

Hvem mottar vanligvis forespørsel om oppdrag, SeLL, HiL sentralt eller fagmiljø?

Hvem forhandler vanligvis om kontrakter for oppdrag? Hvordan er SeLL, fagmiljø eller HiL sentralt involvert? Hvordan blir fordeling av oppgaver og ressurser avgjort?

Hvem beslutter at HiL skal påta seg oppdrag og i hvor stor grad influerer SeLL på beslutninger om å påta seg oppdrag? Hvordan blir engasjement i spesifikke oppdrag avveidd og prioritert i forhold til engasjement i andre oppdrag eller i utvikling av frie studier uten oppdragsgiver?

Hvem holder kontakten med oppdragsgiver under utforming av oppdrag/kontrakt?

Generelt: Hvordan vurderer du SeLLs rolle under denne fasen? Hvordan vurderer du fagenhetenes rolle? Hvordan vil du beskrive oppdragsgivernes rolle i denne fasen?

Spørsmål knyttet til utviklingsfasen (problemløsning knyttet til utvikling og organisering)

Hvordan blir organiseringen rundt utvikling av utdanningsoppdrag bygget opp? Blir det oppnevnt:

- Referansegruppe?
- Styringsgruppe?
- Blir det utarbeidet prosjektplan/fremdriftsplan?
- Eventuelt hvordan blir prosjektleder rekruttert?
- Ved eventuelle uenighet om utviklingsveier, hvordan blir dette håndtert?

Hvordan blir pedagogisk opplegg, organisering, mediepedagogiske løsninger valgt? Hvordan blir læremidler utviklet? Hvordan vurderer du SeLLs rolle under denne fasen? Hvordan vurderer du fagenhetenes rolle? Hvordan vil du beskrive oppdragsgiveres rolle i denne fasen?

Spørsmål knyttet til gjennomføringsfasen (problemløsning knyttet til gjennomføring av studietilbudet)

Hvilke roller har SeLL i forhold til:

- Informasjon/markedsføring av utdanningstilbudet?
- Studentregistrering/opptak?
- Undervisning?
- Veiledning og annen studentstøtte underveis?
- Eksamen og vitnemål?
- Budsjett og økonomistyring underveis?

Hvordan vurderer du SeLLs rolle under denne fasen? Hvordan vurderer du fagenhetenes/andre enheters rolle? Hvordan vil du generelt beskrive oppdragsgiver og studentenes rolle i denne fasen?

Spørsmål knyttet til evaluering av prosjektet og prosjektprosessene

Hvordan gjennomføres evaluering av utdanningsoppdrag? Hvem gjør hva i denne sammenheng? Hvordan blir lærdommer fra prosjekter formidlet tilbake til SeLL, fagenhet og HiL som helhet?

Hva er de største utfordringene i samspillet mellom SeLL, fagmiljø og oppdragsgivere?

Hva er de viktigste utfordringen for SeLL og HiL framover på dette feltet?

5. Spørsmål til rektor

Hvordan vurderer du SeLLs betydning og rolle på HiL så langt når det gjelder utvikling av fleksible utdanningstilbud? Kontakt med omverdenen generelt og oppdragsgivere spesielt?

På hvilken måte har HiLs ledelse på vært engasjert i forhold til SeLLs virksomhet?

Hva er utfordringene når det gjelder samspillet mellom SeLL og fagmiljøene?

Hva er de viktigste utfordringene du ser framover når det gjelder avklaring av SeLLs framtidige funksjon ved HiL? Hva er det institusjonens ledelse særlig må gripe fatt i?

Siv Skarstein og Jan Atle Toska

21.01.02