

# *Prosjektoppgave*

## *AOS234 - Studenter i ledelse*

Våren 2016



*En sammenligning av kulturer og holdninger ved Institutt  
for matematiske realfag (IMT) og Institutt for  
landskapsplanlegging (ILP)*

Runar Smedås, Sunniva Brajkovic, Julie Trommald og Astri Sommer Øyre

## Sammendrag

Institutt for Landskapsplanlegging (ILP) er et gammelt institutt med lange tradisjoner innen sine profesjonsstudier. ILPstudentene har hatt monopol i arbeidsmarkedet. Institutt for matematiske og teknologiske fag (IMT) derimot, er et relativt nytt institutt sett i forhold til ILP.

Profesjonsstudiene til IMT er samtidig nærmere 80 år yngre enn ILPs eldste studie, landskapsarkitektur (LA). Det antas å være forskjell i kulturer og holdninger på instituttene. Denne oppgaven har hatt fokus på å finne ut hvordan og i hvilken grad forskjellene berører utdanningsvirksomheten til instituttene. Ved å utføre intervjuer, både skriftlig og muntlig, samt opprette spørreundersøkelse og se på strategiske planer kan man få et bedre innblikk i disse forskjellene.

Henry Mintzberg har definert fem P-er, hvor man ser på strategien til organisasjoner. Ved å sammenligne instituttene har vi sett mange likhetstrekk, men også store ulikheter. ILP har en omfattende strukturert strategi, med reelle forbedringspotensialer. Den strategiske planen til IMT har til forskjell fra ILP, et stort fokus på forskning på samtlige seksjoner, men sier svært lite om arbeid med undervisningen.

Deal and Kennedy, er en modell som analyserer kulturen ved ulike organisasjoner. Ut fra denne modellen har det kommet frem at IMT har hatt mindre trygge rammer enn ILP, da IMT har hatt konkurranse fra andre utdanningsvirksomheter og har måttet finne sin egen nisje.

Forståelsen av kvalitet i utdanning oppfattes noe ulikt. ILP og IMT prioriterer forskjellige faktorer. ILP ser på relevansen til næringslivet og IMT mener oppdatert og relevant pensum handler om kvalitet. Felles for begge instituttene er viktigheten ved at ferdig uteksaminerte kandidater er kvalifisert til arbeidslivet. Med studieretninger som lenge har vært enerådige, har ILP fokusert på at utdanningen skal være relevant og gi nytte i arbeidslivet. IMT som etablerte sivilingeniørprogrammene sine lenge etter Norges teknisk-naturvitenskapelige Universitet (NTNU) som allerede var godt etablert, har stor konkurranse i markedet. Utdanningen er derfor preget av at IMT ønsker å tilby fler "unike" studieretninger for å styrke sin etablering i markedet.

Grunnen til en forskjell i kultur og holdninger er ikke nødvendigvis alderen på instituttet, men kan ha sammenheng med utgangspunktet i etableringsfasen.

## Forord

Gruppen vår, DRESS består av Runar, studentrådsleder ved institutt for landsapsplanlegging (ILP), Sunniva, styremedlem i Studenttingets Arbeidsutvalg (AU), Julie, markedsføringsjef for Samfunnet i Ås og Astri, arrangementsjef for UKA i Ås.

Vi hadde hørt mye om kurset Studenter i ledelse (AOS234) av andre studenter. Med bakgrunnsinformasjonen vi fikk før kurset så vi det ville bli fare for at det ville oppstå ulike sinnstilstander som ville krever ulike klesplagg. Ved kveldsforlesningene følte man kanskje for å bruke nattdress, da studenter ikke er vant med forelesninger etter at klokken har passert fire. På lørdagsseminarene ville vi kanskje ha hatt en lang kveld på Samfunnet kvelden før og valgt å gå i joggedress. På fremføringen av prosjektoppgaven vil man gi et godt inntrykk og valget faller fort på dress og kjole. Slik ble navnet Dress til, et godt symbol på kursets gang.

Da vi skulle velge samarbeidspartnere i dette prosjektet så vi det som som fordelaktig å ha representanter fra forskjellige råd og utvalg, da dette ville gi en variasjon i bakgrunnskunnskap og kjennskap til de ulike temaene i pensum. Det er på samme tid positivt, siden alle har forskjellige måter å arbeide på, samt finne løsninger på problemer. Gruppen er derfor sammensatt av to representanter fra studentdemokratiet og to representanter fra Studentsamfunnet. Det viste seg at vi også var to studenter fra institutt for matematiske og teknologiske fag (IMT) og to fra ILP på gruppen. Da det så kom til valg av oppgave ble vi enige om at oppgaven som omhandlet en komparativ analyse av to institutter virket spennende.

I vår studie av de to instituttene: IMT og ILP ved Norges miljø-og biovitenskapelige universitet (NMBU) har vi gått inn på historie, holdninger, studentens rolle, strategidokumenter, kvalitet i utdanningen og kultur. Vi har lagt vekt på hvordan disse elementene påvirker kvalitet i utdanningen samt forskjeller på dette punktet hos de to instituttene. I den historiske delen av studiet har vi sett på alder og opphav til instituttene og hvilken måte dette kan innvirke på kultur og holdninger, som igjen kan slå ut på utdanningskvaliteten. I sammenheng med dette har vi sett på det strategiske arbeidet og hvordan instituttene bruker dette for å sikre utdanningskvalitet. For så å finne ut hvorvidt utdanningskvalitet faktisk sikres, har vi sett på hva utdanningskvalitet er og hva som skal til for å ivareta den.

## Innholdsfortegnelse

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INNLEDNING.....</b>                                                                  | <b>5</b>  |
| 1.1. OPPGAVENS TEMA OG MÅL .....                                                           | 5         |
| 1.2. PROBLEMSTILLING OG DELPROBLEMSTILLINGER.....                                          | 6         |
| <b>2. BAKGRUNN.....</b>                                                                    | <b>7</b>  |
| <b>3. TEORI.....</b>                                                                       | <b>11</b> |
| 3.1. KVALITET .....                                                                        | 11        |
| 3.2. STRATEGI.....                                                                         | 12        |
| 3.3. PROFESJONGRUPPER .....                                                                | 14        |
| 3.4. KULTUR.....                                                                           | 14        |
| <b>4. METODE.....</b>                                                                      | <b>17</b> |
| 4.1. INTERVJUMETODE .....                                                                  | 17        |
| 4.2. DEAL OG KENNEDY MODELLEN.....                                                         | 18        |
| 4.3. FEILKILDER .....                                                                      | 19        |
| <b>5. RESULTAT/ANALYSE.....</b>                                                            | <b>21</b> |
| 5.1. HVORDAN DEFINERER INSTITUTTENE KVALITET I HØYERE UTDANNING? .....                     | 21        |
| 5.1.1. <i>Instituttets definisjon</i> .....                                                | 21        |
| 5.1.2. <i>Sammenligning med studentenes synspunkter</i> .....                              | 22        |
| 5.2. HVILKET STRATEGISK ARBEID DRIVER INSTITUTTENE MED FOR Å BEDRE STUDIEKVALITETEN? ..... | 23        |
| 5.2.1. <i>Analyse av plan</i> .....                                                        | 24        |
| 5.2.2. <i>Analyse av taktikk</i> .....                                                     | 26        |
| 5.2.3. <i>Analyse av mønster</i> .....                                                     | 27        |
| 5.2.4. <i>Analyse av posisjon</i> .....                                                    | 29        |
| 5.2.4. <i>Analyse av perspektiv</i> .....                                                  | 30        |
| 5.3. HVOR STOR ER STUDENTMEDVIRKNINGEN VED INSTITUTTENE?.....                              | 30        |
| 5.3.1. <i>Studentenes muligheter</i> .....                                                 | 30        |
| 5.3.2. <i>Studentenes handlinger</i> .....                                                 | 31        |
| 5.4. HVILKET FORHOLD HAR INSTITUTTENE TIL PROFESJONGRUPPENE? .....                         | 32        |
| 5.4.1. <i>Kontakt med næringslivet</i> .....                                               | 32        |
| 5.4.3. <i>IMTs fokus</i> .....                                                             | 33        |
| 5.4.4. <i>ILPs fokus</i> .....                                                             | 34        |
| 5.4.4. <i>Likheter og ulikheter ved instituttene</i> .....                                 | 35        |
| 5.5. HVORDAN PÅVIRKER INSTITUTTENES TRADISJONER OG KULTUR UNDERVISNINGEN? .....            | 36        |
| 5.5.1. <i>Kultur og holdninger</i> .....                                                   | 36        |
| 5.5.2. <i>Historie og opphav</i> .....                                                     | 38        |
| 5.5.3. <i>Utdanningsstrategier</i> .....                                                   | 39        |
| 5.5.4. <i>Refleksjon</i> .....                                                             | 42        |
| <b>6. KONKLUSJON.....</b>                                                                  | <b>43</b> |
| <b>7. VEDLEGG .....</b>                                                                    | <b>47</b> |
| VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE VED INTERVJU .....                                               | 47        |
| VEDLEGG 2 - INTERVJUGUIDE VED EPOSTINTERVJU .....                                          | 48        |
| VEDLEGG 3 - SPØRREUNDERSØKELSEN.....                                                       | 49        |

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| VEDLEGG 4 - STRATEGIPLAN INSTITUTT FOR MATEMATISKE REALFAG OG TEKNOLOGI (IMT) .....       | 54        |
| VEDLEGG 5 - STRATEGIPLAN INSTITUTT FOR LANDSKAPSPLANLEGGING (ILP) .....                   | 56        |
| STRATEGISK PLAN FOR INSTITUTT FOR LANDSKAPSPLANLEGGING .....                              | 56        |
| VEDLEGG 6 - HANDLINGSPLAN FOR UTDANNING FOR INSTITUTT FOR LANDSKAPSPLANLEGGING (ILP)..... | 59        |
| <b>8. LITTERATURLISTE .....</b>                                                           | <b>77</b> |

# 1. Innledning

## 1.1. Oppgavens tema og mål

ILP og IMT er to relativt store institutter ved NMBU med henholdsvis 803 studenter ved ILP og 1089 studenter ved IMT i 2015. Instituttene oppbygning følger generelle regler som er felles for alle institutter ved NMBU. I instituttstyrene sitter ni representanter, hvorav to er studenter. Både ILP og IMT har hovedfokus på profesjonsrettede utdanninger. Instituttene har tradisjonelt vært mer orientert mot undervisning enn forskning, og økonomisk går begge instituttene nå med overskudd.

Med bakgrunn i en slik iboende likhet på instituttene, åpnes muligheten for å sammenligne mer spesifikke deler av deres virksomhet. De største, mest markante ulikhetene ligger i fagmiljøenes historie, som kanskje også har resultert i kulturelle forskjeller mellom instituttene.

Hagebrukutdannelsen (i dag, ILP) ble etablert etter press og direkte krav fra næringen, mens det var fagmiljøet ved NLH som var initiativtaker for etablering av ingeniørutdannelsen (IMT) ved NLH. ILP har til nå hatt monopol på flere av sine studier, og deres studieprogram er godt etablerte både i utdanningsvirksomheten og næringslivet. IMTs sivilingeniørprogrammer, som har et yngre fagmiljø og konkurrerer med flere universiteter og høyskoler nasjonalt, vil ha et større behov for jevnlig revidering av studieprogram slik at de holder seg oppdatert.

ILP og IMT har da forskjellige utgangspunkt i strategiarbeidet. Det er grunn til å tro at ILP vil fokusere mer på å tilpasse utdanningsstrategien til næringslivet, mens IMT antakeligvis vil rette seg mer mot forskning. Man kan da anta at instituttene har ulikt syn på hva utdanningskvalitet er, og hva som bør vektlegges i den formelle strategien. Dette vil blant annet skyldes tradisjon og ulike kulturer, og disse bør derfor analyseres opp mot hverandre.

## 1.2. Problemstilling og delproblemstillinger

Vi skal undersøke følgende problemstilling;

*Er det forskjeller i hvordan IMT og ILP tenker om kvalitet i utdanning og hvordan manifesteres dette evt. i ulike utdanningsstrategier? Kan ulik alder og opphav gi utslag i ulike kulturer og holdninger på instituttene, og reflekteres disse videre inn i instituttenes strategiske arbeid?*

Vi vil undersøke følgende delproblemstillinger:

- Hvordan definerer instituttene kvalitet i høyere utdanning?
- Hvilket strategisk arbeid driver instituttene med for å bedre studiekvaliteten?
- Hvor stor er studentmedvirkningen ved instituttene?
- Hvilket forhold har instituttene til profesjonsgruppene?
- Hvordan påvirker instituttenes tradisjoner og kultur undervisningen?

## 2. Bakgrunn

NMBU, tidligere UMB og før det igjen NLH, ble etablert i 185, der institusjonen utdannet studenter innen jordbruk. I 1886 kom hagebruk inn i porteføljen og på 1890-tallet bestod studiestedet av fem retninger: jordbruk, skogbruk, hagebruk, utskiftning og meieri. Frem til 1971 bar studiestedet preg av disse fem profesjonsrettede studiene. To av disse fagområdene, hagebruk (i dag, landskapsarkitektur) og utskiftning (i dag, eiendomsfag), hører nå til på ILP. Det er i dag over 100 år siden oppstart av disse to fagmiljøene, og inntil nylig var Ås det eneste studiestedet i Norge som tilbød høyere utdanning på disse to områdene.

I 1970-80 årene ble det gjort store omstillinger i studieprogrammene, der blant annet landskapsarkitektur ble et eget profesjonsstudium, og første kull med sivilingeniørstudenter ble tatt opp i 1989.<sup>1</sup> I 1997 ble det etablert et eget studieprogram i lærerutdanning. Lærerutdanningen var før dette et program for pedagogikk etablert i 1997, med røtter tilbake til 1909-1919. I denne tidsperioden ble pedagogikk et fag for studenter i høyere utdanning. Ingeniørutdanningen ble startet opp på Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), tidligere Norges Tekniske Høyskole (NTH), allerede i 1910.<sup>2</sup> IMT kan derfor sees på som et mye yngre fagmiljø enn ILP.

IMT har sine røtter tilbake til 1859, men var da praktisk orientert med teknikkfag som bygningslære og maskinlære. Disse fagene ble undervist av forelesere som også hadde andre, mer praktisk orienterte fag. I 1884 ble disse gjort om til et egne fag. Det var først i 1948 at IMT ble et eget institutt under navnet Institutt for tekniske fag (ITF). Det var som nevnt tidligere ikke før i 1989 at instituttet etablerte et eget sivilingeniørstudium. Det er da grunn til å tro at IMT ikke har klart å etablere like sterke relasjoner til sine profesjonsgrupper som ILP. Fagmiljøet er yngre og har møtt sterkere konkurranse fra andre undervisningsinstitusjoner, deriblant NTNU, som har vært dominerende på sine fagfelt.

I dag tilpasses sivilingeniørstudiets utdanningsplan etter Nasjonalt Råd for Teknologisk utdanning (NRT) som ligger under Universitet og Høyskolerådet (UHR). NRT har i oppgave å samordne og styrke norsk teknologisk utdanning, herunder ingeniør- og

---

<sup>1</sup> Redaksjonen, NMBU (2007). Fra den høiere landbruksskole i Ås til UMB/NMBU. *NMBU*, 24.10.07 Hentet fra <https://www.nmbu.no/om/historier/landbrukshistorie/historie>

<sup>2</sup> Sjøflot, L. (2009). Institutt for matematiske realfag og teknologi ved UMB mai 2009. *NMBU*, 14.05.09, Hentet fra <https://www.nmbu.no/om/historier/landbrukshistorie/historie/instituttene/lti/node/18205>

sivilingeniørutdanningene.<sup>3</sup> I følge intervju med en fra ledelsen, har instituttet frihet til å forme sivilingeniørprogrammene innenfor de rammer satt av NRT for å tilpasse studieprogrammene etter næringslivets behov. IMT har flere sivilingeniørprogrammer med lik “grunnpakke”, men utover det er det seksjonene som bestemmer emnene i fordypningen. IMT opererer ikke med programråd slik som ILP, men utdanningsutvalget har jevnlig kontakt med de forskjellige seksjonene og seksjonslederne.

ILP er med i profesjonsrådet for arkitektur og landskapsarkitektur i UHR. Profesjonsrådene gir råd etter anmodning fra institusjonene som utdanner landskapsarkitekter i faglige og fagpolitiske spørsmål.<sup>4</sup> Landskapsarkitektstudiet har en akkrediteringsordning i regi av International Federation of Landscape Architecture (IFLA) der ILP deltar. By - og regionplanlegging har på samme måte fått “recognition” av Associations of European Schools of Planning (AESOP) og eiendomsstudiet sitt studieinnhold skal tilfredsstillende krav spesifisert av domstoladministrasjonen innenfor jordskifteretten. ILP har over lengre tid hatt monopol på flere av sine studieprogram. På grunn av dette blir det hevdet fra flere hold på ILP, at emnene og studieprogrammene ikke blir forbedret på grunn av konkurranse, men snarere tilpasset slik at masterkandidatene passer best mulig inn i næringslivet.

Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) har som hovedoppgave å dokumentere og informere om tilstanden i høyere utdanning, og har nylig utarbeidet et dokument som redegjør for hva de ser etter når kvalitet i utdanning måles. Dokumentet “Kvalitetsområder for studieprogram, NOKUT, versjon av 10. mars 2016” beskriver NOKUTs målsetninger for kvalitet i høyere utdanning, med fokus på kvalitetsarbeidet ved institusjonens studieprogrammer. Det beskriver et studieprogram med høy kvalitet slik:

*“Et godt studieprogram er satt sammen og blir gjennomført slik at studentene får gode muligheter til å oppnå et høyt læringsutbytte, og slik at utdanningen svarer på samfunns- og arbeidslivets kompetansebehov både på kort og på lang sikt. I tillegg bidrar utdanningen til å gi studenten dannelse, her forstått som: «Evnen til å bidra til at*

---

<sup>3</sup> Universitet og høyskolerådet. Nasjonale Profesjonsråd.  
Hentet 01.06.16 fra [http://www.uhr.no/rad\\_og\\_utvalg/nasjonale\\_rad/nrt](http://www.uhr.no/rad_og_utvalg/nasjonale_rad/nrt)

<sup>4</sup> Universitet og høyskoleråd. Nasjonalt Råd for TeknologiuTdanning, NRT.  
Hentet 01.06.16 fra [http://www.uhr.no/rad\\_og\\_utvalg/nasjonale\\_profesjonsrad](http://www.uhr.no/rad_og_utvalg/nasjonale_profesjonsrad)

*studenten ser seg selv som et medlem av et større fellesskap, lokalt, nasjonalt og globalt, og erkjennelsen av at ens egne krefter og talenter står i tjeneste for et større, felles gode»<sup>5</sup>*

NOKUT legger vekt på formidling og læring av kunnskap i form av at studenten oppnår et høyt læringsutbytte, at studenten skal utvikle seg i løpet av studietiden og erkjenne seg selv som et medlem av samfunnet.

Studentmedvirkningen er viktig for å kunne forbedre emner og bedre studiehverdagen til studentene. Studentene kan påvirke de strategiske planene og andre relevante beslutninger ved de forskjellige institutter og for hele universitet, og har dermed mulighet til å forbedre studiehverdagen og de enkelte emner. Ved at studentene føler seg inkludert får universitet et bedre omdømme og mer fornøyde studenter, som igjen vil gjøre at flere uteksamineres fra universitetet. NOKUTs årlige nasjonale studentundersøkelse Studiebarometeret fra 2015 viser at:

*“mer enn 30 % av studentene er misfornøyde med muligheten de har til å påvirke innhold og opplegg i studieprogrammet sitt. Minst fornøyde er studentene på barnehagelærer, odontologi og 5-årig grunnskolelærerutdanning.” Mest fornøyde er studentene på fysikk og matematikk-statistikk<sup>6</sup>.*

Studenter kan påvirke studiehverdagen på flere måter. Ved NMBU deles studentmedvirkning inn i faglig, politisk og sosial medvirkning. Medvirkningen sikres gjennom formelle og uformelle organer. Ved faglig medvirkning kan studenten ha direkte kontakt med foreleser og andre ansatte, eller påvirke ved emneevalueringer. Gjennom sosial medvirkning påvirker studenten ved blant annet Studentsamfunnet i Ås og ved politisk medvirkning deltar studenten ved å sitte i ulike styreverv ved instituttene, arbeidsutvalget og universitetsstyret.<sup>7</sup>

For å oppnå kravet og tilpassinger til studieprogrammet med fokus på utdanningskvalitet utformes en utdanningsstrategi. Strategien sier noe om hva instituttet tenker å gjennomføre av strategiske handlinger for å nå bestemte mål, samt sikre sin posisjon og trygghet gjennom en

---

<sup>5</sup> NOKUT (2016). Kvalitetsområder for studieprogram, versjon av 10.mars 2016

<sup>6</sup> NOKUT (2016). Studentenes årlig dom er klar. *Artikkel*, 02.02.16

Hentet 31.05.16 fra <http://www.nokut.no/Studentenes-arlige-dom-er-klar#.V03T5nlf1aR>

<sup>7</sup> Redaksjonen, NMBU (2010). Studentmedvirkning i UMBs KSU. *NMBU*, 26.01.10

Hentet 31.05.16 fra [https://www.nmbu.no/student/studieadm/kvalitetssikring/kvalitetssikring\\_campus\\_s/Kvalitetssikring\\_av\\_utdanning/studentmedvirkning](https://www.nmbu.no/student/studieadm/kvalitetssikring/kvalitetssikring_campus_s/Kvalitetssikring_av_utdanning/studentmedvirkning)

langsiktig plan. Henry Mintzberg har skrevet en teori<sup>8</sup> for å gjøre strategibegrepet overkommelig. “*The Strategy Concept I: 5 Ps For Strategy*” går ut på å dele opp strategi i fem kategorier, plan, taktikk, mønster, posisjon og perspektiv, som kan brukes til analysering av en bedrift/organisasjons strategi.

Mintzberg er professor i organisasjon og ledelse ved McGill University i Montreal(1961) og har vært gjesteforeleser på Carnegie-Mellon University i Pittsburgh, London Business School i U.K. Insead i Frankrike, and H.E.C. in Montreal. Mintzberg har gitt ut flere bøker innenfor sitt felt organisasjon og ledelse, der iblant “*The rise and fall of strategic planning*” 1994 og “*strategy bites back, its far more and less, than you ever imagined*” 2005.<sup>9</sup>

Mintzberg har også en inndeling av ulike organisasjonskulturer. Organisasjoner operer i ulike omgivelser og skaper forskjellige produkter. Dette er avgjørende for hvilken struktur som fungerer på forskjellige organisasjoner. Slike parametere må tas hensyn til når en skal sette seg målsetninger. De ulike organisasjonsstrukturene er

1. *Den enkle strukturen: liten grad av formalitet og kompleksitet, men høy sentralisering.*
2. *Maskinbyråkratiet: stor grad av formalisering og sentralisering.*
3. *Det profesjonelle byråkratiet: mange profesjonelle, stor grad av spesialisering og autonomi, desentralisert beslutningsstruktur.*
4. *Den divisjonaliserte strukturen: flere delvis selvstendige resultatenheter, som hver kan ha en egen struktur, for eksempel maskinbyråkrati.*
5. *Ad hoc-kratiet (the adhocracy): flatere struktur med stort innslag av spesialiserte profesjonelle som jobber fleksibelt, teambasert og i prosjekter.*<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Mintzberg, H. (2001). The strategy concept I: 5 Ps for strategy.

<sup>9</sup> Mintzberg, H. (ukjent årstall). Rêsumê Henry Mintzberg  
Hentet 30.05.16 fra <http://www.mintzberg.org/resume>

<sup>10</sup> Sagberg, I. (2016). Henry Mintzberg. *Store norske leksikon*, 24.04.16  
Hentet fra [https://snl.no/Henry\\_Mintzberg](https://snl.no/Henry_Mintzberg)

## 3. Teori

### 3.1. Kvalitet

Utdanningskvalitet er ikke et konsist begrep og det er vanskelig å måle ved hjelp av kun en metode. Ifølge Regjeringen ligger kvalitet i det som formidles av kunnskap, ferdigheter og kompetanse, samt måten dette blir formidlet på og læres.<sup>11</sup> Det er forskjellig fra hver utdanningsinstitusjon, institutt og helt ned til professorer og studenter hva en legger i utdanningskvalitet. Arbeidslivet er opptatt av at studiet er relevant og praksisnært, professorer og akademikere er opptatt av høyt akademisk- og teoretisk nivå, politikere av gjennomstrømning av studenter, mens studentene er opptatt av gode undervisningstilbud og god veiledning.<sup>12</sup> *Kvalitet i utdanning* er med andre ord et udefinert begrep, og for å undersøke kvalitet i utdanning ved ILP og IMT opp mot tradisjoner og fagmiljøenes alder, har vi i denne delproblemstillingen sett på begreper knyttet til kvalitet fra forskjellige synsvinkler.

Ved Universitetet i Sydney, Australia gjorde Simon C. Barrie en undersøkelse om vår mening og forståelse av kvalitet i utdanning. Funnene av undersøkelsen viste at det var store forskjeller i en akademikers forståelse av konseptet *kvalitet i utdanning*. Dette tyder på at som et akademisk fellesskap snakker man ikke om det samme når man snakker om kvalitet i utdanning.

Definisjonen på en kandidat som har de nødvendige ferdighetene, personlige egenskapene og verdiene som etterspørres i næringslivet, er at personen likevel vil oppfattes ulikt av de forskjellige institusjonene. Gitt disse store variasjoner i den akademiske forståelsen av hva som defineres som kvalitet i utdanning, er det ikke overraskende at en implementering av kvalitet i utdanning varierer fra et studium til et annet.

Selv om myndighetene kan hevde at de har iverksatt strategi for økt kvalitet i utdanning, vil likevel denne strategien innføres forskjellig ved universiteter og høyskoler. Selv om forskjellige studiegrupper ved et universitet kan bli gitt likt pensum og lik definisjon av hvordan en kandidats

---

<sup>11</sup>Regjeringen (2015). Kvalitet i høyere utdanning. *Artikkel*, 20.11.15  
Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/hoyere-utdanning/innsikt/kvalitet-i-hoyere-utdanning/id2008162/>

<sup>12</sup> Skule, S & Frølich, N. (2016). Spenninger mellom definisjoner av kvalitet. *Khrono*, 31.05.16  
Hentet fra <http://www.khrono.no/debatt/hva-er-kvalitet-i-hoyere-utdanning-og-hva-bor-gjores-forbedre-den>

kvaliteter skal være ved uteksaminering, kan det som faktisk blir undervist og orientert være forskjellig.<sup>13</sup>

Lee Harvey er en sentral kommentator og kritiker av de offentlige regimene for kvalitetsikring i høyere utdanning. Han mener de nasjonale kvalitetsikringssystemene langt på vei er dysfunksjonelle. Istedet for at dens mål og prosesser styres av vitenskapelig frembrakt kunnskap, styres det av politiske agendaer. Det som burde være kjernen i kvalitetsbegrepet er *hva og hvordan studenten lærer*. Harvey diskuterer i sine artikler selve kvalitetsbegrepet, og hva det er som skal sikres. Studenter, vitenskapelige ansatte og ledere ved institusjoner legger vekt på forskjellige faktorer i bedømmelsen av kvalitet. Harvey spør da om det ikke ville vært bedre å ha interne systemer for kvalitetsikring slik at disse synspunktene kommer frem, og ikke la det styres av et nasjonalt kvalitetsikringsorgan som NOKUT.<sup>14</sup>

### 3.2. Strategi

Strategi kan være så mangt og er i følge Henry Mintzberg et komplisert felt. Mintzberg, som blant annet er kjent for organisasjonsteori, har funnet ut at man ikke kan definere strategi med bare en definisjon. I artikkelen *The Strategy concept I: 5 Ps for Strategy* prøver Mintzberg å formidle at strategi er vanskelig å definere og forstå, derfor har han laget en teori som kalles for de fem P-er. P-ene er plan, ploy, pattern, position and perspective (plan, taktikk, mønster, posisjon og perspektiv). Mennesker oppfatter en annen persons handlinger forskjellig. En handling kan fra den ene organisasjonens side være ment strategisk, men vil av den andre organisasjonen kunne oppfattes helt annerledes, kanskje ikke engang som strategi, men en tilfeldig handling. Strategi er heller ikke alltid noe tiltenkt. Et mønster i en organisasjons handlinger, kan av andre oppfattes som et strategisk trekk, men trenger ikke alltid være det<sup>15</sup>. Vi bruker de fem P-ene i Mintzbergs teori om inndelingen av begrepet strategi for lettere å forstå instituttens strategiske oppbygning<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Barrie, S. C. (2006). Understanding what we mean by generic attributes of graduated. *University of Sydney, NSW*

<sup>14</sup> Haakstad, J. (ukjent årstall). Lee Harveys kritikk av "kvalitetssikringsbevegelsen".

Hentet fra [http://www.nokut.no/Documents/NOKUT/Artikkelbibliotek/Kunnskapsbasen/Aktuelle%20analyser/Haakstad\\_Lee\\_Harveys\\_kritikk\\_av\\_kvalitetssikringsbevegelsen\\_irrelevant\\_eller\\_utfordrende.pdf](http://www.nokut.no/Documents/NOKUT/Artikkelbibliotek/Kunnskapsbasen/Aktuelle%20analyser/Haakstad_Lee_Harveys_kritikk_av_kvalitetssikringsbevegelsen_irrelevant_eller_utfordrende.pdf)

<sup>15</sup> Mintzberg, H. (2001). The strategy concept I: 5 Ps for strategy.

<sup>16</sup> Mangtelow, J. (ukjent årstall). Mintzberg's organizational configurations. *Artikkel*  
Hentet 01.06.16 fra [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_54.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_54.htm)

### Plan

Den første P-en til Mintzberg er plan. Ledelsen på instituttene ønsker å etablere en ønsket retning for instituttet ved å lage retningslinjer. Det viktige her er at strategien er laget i forkant av handlingene som en bevissthending. I dette punktet vil vi komme inn på den strategiske planen til instituttene.

### Taktikk

Den andre P-en i Mintzbergs strategikonsept er taktikk (ploy). Dette bringer oss inn på instituttens handlingsplan. Taktikk går på konkurranse og instituttens strategi, samt hvordan man skal forholde seg til trusler. Strategien plasseres i dynamiske omgivelser med trekk og mottrekk. Denne sier noe om hvordan planen skal gjennomføres. I vår oppgave fokuserer vi på handlingsplanen for utdanning, bemanningsplanen, samt analyserer intervjuene.

### Mønster

Den tredje P-en handler om mønster (pattern), dvs mønsteret i en strøm av handlinger. Mønster sier noe om og hva som utføres i praksis, samt resultatene av disse. I etterkant kan en gå tilbake å se på hva instituttet har gjort, og finne et mønster. Instituttet planlegger en handling, men det som kommer ut av handlingen er ikke nødvendigvis planlagt.

### Posisjon

Den fjerde P-en, posisjon, handler om lokasjon, miljø, posisjon i markedet eller en nisje der et særegent produkt tilbys. Den handler også om hvordan utenforstående ser på instituttene.

### Perspektiv

Den femte P-en er perspektiv, handler om instituttens personlighet og kultur som har oppstått over tid. Hvordan instituttet ser på seg selv i verden, gjennom øynene til ledelse og ansatte. Denne P-en ser på organisasjonskulturen.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Lampel, J & Ahlstrand, B. & Mintzberg, H. (2005). Are strategies real things?. *FT press*, 12.05.05 Hentet fra <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=378964&seqNum=5>

NMBU og instituttene tilhører organisasjonsstruktur *Det profesjonelle byråkratiet* som er definert av Mintzberg (3. Bakgrunn). Instituttene selger kunnskap og ekspertise, ikke fysiske produkter. Det handler om å holde de ansatte motivert og produktive, samt klare å holde på de talentfulle. Organisasjonen har det man kaller “knowledge workers” og er komplekse organisasjoner, med mye regler og prosedyrer. Utfordringer her er i følge Mintzberg, mindre kontroll hos leder, da makten er spredt nedover i hierarkiet. Dette kan gjøre organisasjonen vanskelig å endre.

### 3.3. Profesjonsgrupper

En profesjon kan defineres som en yrkesgruppe med felles utdanning som har blitt sertifisert til å utføre nærmere spesifikke oppgaver. Denne yrkesgruppen kan ha blitt tildelt monopol på enkelte oppgaver i samfunn- og næringsliv. En profesjonsutøver innehar basiskunnskap om profesjonens problemfelt og kunnskaper til å håndtere profesjonens verktøy.<sup>18</sup>

Faktorene som er med å utforme profesjonsutdanningene og påvirker institusjonenes tilpasning, er ifølge Burton R. Clark, fagmiljø, stat og marked. Fagmiljøene vil ha stor innflytelse på valg av pensum og studieoppbygning, og prøve å tilpasse studiet slik at kandidatene klarer å takle samfunnsmessige utfordringer som kan forekomme. Fagmiljøene vil også prøve å finne en balanse mellom å tilpasse studieprogrammet til profesjonens næringsliv og de akademiske og faglige perspektivene fra institusjonens akademikere. Staten som står for finansiering av institusjonene legger føringer for bruk av ressurser, og markedet er med i bestemmelsen av studieprogrammets oppbygging i form av hva samfunnet etterspør.<sup>19</sup>

### 3.4. Kultur

For å gjennomføre en analyse av ulike kulturelle holdninger innad i instituttene, har vi sett til *Deal and Kennedy's cultural mode*.<sup>20</sup> Modellen ble utviklet på 80-tallet, nettopp for å gjennomføre kulturanalyser i bedrifter og organisasjoner. Deal og Kennedys modell baserer seg på hvor raskt bedriften mottar tilbakemeldinger og avkastning, og graden av risiko forbundet med arbeidet.

---

<sup>18</sup> Basert på definisjonen av profesjon i “Undervisningen i jordskiftefaget 1859–2015” av Sigurd Rysstad, som igjen er basert på Abbott (1988)

<sup>19</sup> Rysstad, S. (2016). Undervisningen i jordskiftefaget 1859-2015. *Artikkel*, 19.05.16

<sup>20</sup> Mangtelow, J. (ukjent årstall). Deal and Kennedys Cultural model. *Artikkel*,  
Hentet 31.05.16 fra [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm)

Første faktor i modellen er tilbakemelding og avkastning. Her får organisasjonen tilbakemelding på jobben som har blitt gjort, og om den er godt eller dårlig utført. Hyppige tilbakemeldinger gjør det enklere å korrigere arbeidet som gjøres. Ineffektive handlingsmønstre kan korrigeres, og man får en mer konsekvent arbeidskultur. Om ventetiden på tilbakemelding blir lengre, kan feil bli vanskeligere å oppdage og korrigere. Lengre ventetid gir samtidig rom for tid til framtidig planlegging, som igjen kan virke positivt. Normalt i en bedrift vil man befinne seg et sted i midten, da det som regel finnes reserveoppgaver man kan utføre i påvente av faktiske tilbakemeldinger og resultater.

Risiko og usikkerhet er analysens andre faktor. Uavhengig av om man motiveres av dette eller ikke, er risiko en motiverende faktor.<sup>21</sup> Hvor risikoen er lav er man kanskje villig til å handle risikofylt innen gitte rammer. Ved høyere risiko, har man en aksept for konsekvent usikkerhet, og et fokus på å håndtere denne. Disse to parameterne stilles så opp mot hverandre i en 2x2 matrise, hvor de beskriver fire typer fundamentalt ulike organisasjonskulturer, se figur vedlegg 7.

- Macho, den tøffe.
  - Stress kommer fra høy risiko, og potensielle tap i avkastning.
  - Fokuset ligger i nåtiden, ikke i en planlagt framtid.
  - F.eks. politi, kirurg, sport.
- “Work har / play hard”.
  - Stresset kommer fra mengden arbeid, heller enn usikkerhet.
  - Raske tilbakemeldinger, mulighet for raske endringer og innovasjon.
  - F.eks. restauranter, softwareutviklere.
- Med selskapet som innsats.
  - Stresset kommer fra høy risiko, og ventetid før man ser avkastning.
  - Det legges planer, men krever mye arbeid å forsikre at planene følges.
  - F.eks. Oljeselskaper.
- Prosess.
  - Lite stress. Lite usikkerhet og komfortabelt. Her er det først og fremst gjennom interne politiske spørsmål, og systemets byråkratiske natur.

---

<sup>21</sup> Mangtelow, J. (ukjent årstall). Deal and Kennedys Cultural model. *Artikkel*,  
Hentet 31.05.16 fra [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm)

- Utvikler byråkratier og lignende systemer for å holde orden i organisasjonen.
- F.eks. banker, forsikringsselskaper.

I tillegg til dette, foreslår Deal og Kennedys 6 grunnpilarer som er med å påvirke organisasjonskulturen i ulike retninger.

- Historie
- Holdninger
- Tradisjoner
- Rykter
- Historiske figurer
- Kulturelle nettverk

## 4. Metode

### 4.1. Intervjumetode

I denne oppgaven har vi brukt kvalitativ intervjumetode for datainnsamling. Formålet er å samle inn data slik at en kan avdekke motivasjonsmønsteret til aktøren. Metoden brukes ofte for å etablere hypoteser som kan testes ved hjelp av en eller flere kvantitative metoder. Den kvalitative intervjumetoden er basert på en intervjuguide. Det vil si at man har en oversikt over problemer som skal avdekkes. Da det er både tid og kostnader i gjennomføring av slik datainnhenting, baserer kvalitative undersøkelser seg på utvalg av små grupper (15-35 personer). Selv om man ikke kan generalisere på bakgrunn av slike studier, vil man kunne få en indikasjon på synspunkter og holdninger som kan være representative for ulike kategorier<sup>22</sup>

Datainnsamling i vår undersøkelse blir utført som ustrukturerte intervjuer, der man baserer intervjuene på en liste over emner som samtalen skal gå inn på. Emnene handler om kvalitet i utdanningen og faktorer vi mener kan ha innvirkning på temaet. Vi ønsket å vite hva instituttene legger vekt på ved kvalitet i utdanning, strategiarbeidet, forhold til næringslivet og studentenes påvirkning. For å få bredde og forskjellige synsvinkler, har vi intervjuet personer fra ulike nivå på instituttene. Blant disse er det instituttleder, styremedlemmer i instituttstyrene, professorer, stipendiater, forelesere, veiledere, masterstudenter og nyutdannede. Flere av de som ble intervjuet, spesielt ved IMT, ønsket å være anonyme og er derfor ikke nevnt ved navn eller stilling. Intervjuguiden vi benyttet oss av, ligger i vedlegg 1 og 2.

Svarene og påstandene fra intervjuene ønsket vi å sammenligne med studentenes meninger. Vi gjennomførte derfor en spørreundersøkelse for hvert institutt. Her har vi benyttet oss av kvantitativ intervjumetode. Ved kvantitativ intervjumetode får vi svar basert på spørsmålene uten at mottaker har mulighet for oppklaring ved uklarheter<sup>23</sup>. Dermed kan det være en viss feilkilde ved at studentene kan ha tolket spørsmålene ulikt.

---

<sup>22</sup> Sander, K. (2016). Kvalitative intervjumetoder for datainnsamling. *Kunnskapssenteret*, 02.05.16 Hentet fra <http://kunnskapssenteret.com/kvalitative-metoder/>

<sup>23</sup> Lilledal, G. & Hegnes, A. W. (2000). Kvalitativ metode. *Forelesningsnotat, UiO* Hentet fra [http://giaever.com/sosiologi/KM.htm#\\_Toc496898482](http://giaever.com/sosiologi/KM.htm#_Toc496898482)

Ved spørreundersøkelsen til studentene på ILP var det 55 deltagere, og ved IMT var det 78<sup>24</sup>.

Andre feilkilder i denne spørreundersøkelsen kan være direkte knyttet til spørsmålene anngående nivå på deltagelse i forelesninger, lærevansker og vanskelighetsgrad på faget som blir undervist (trinn i studieløpet) for hver enkelt student. Svarene fra spørreundersøkelsen ligger i vedlegg 3.

For enkelhetens skyld samt oversiktighet, er oppgaven delt inn etter delproblemstillingene, der disse igjen er delt inn i fakta, diskusjon og konklusjon.

## 4.2. Deal og Kennedy modellen

For å gjennomføre en analyse av kulturelle ulikheter på instituttene, har vi sett til Deal og Kennedys analysemodell. Grunnpilaren "historie" gjør det interessant å bruke nettopp denne modellen som et verktøy for gjennomføringen av vår analyse (j.fr. problemstillingen). Modellen vektlegger samtidig flere aspekter ved instituttene vi finner mindre spennende å utforske, og som også er vanskelige å kartlegge. Vi har valgt å vinkle analysen inn mot historie og tradisjoner, for at den på en bedre måte, skal møte vår problemstilling. Vi legger i tillegg vekt på undervisningsmetoder og forholdet mellom foreleser og student, noe som ikke ville kommet tydelig nok fram om vi hadde fulgt Deal og Kennedys kulturmodell slavisk.

Deal og Kennedys kulturmodell fungerer som en deskriptiv modell, da den ikke framhever én type kultur over en annen. Kulturtype avhenger av, og framtrer som resultater av tilfeldigheter. Modellen er fremfor alt egnet for å dechiffrere og forstå hvordan kultur endrer seg, og på hvilken måte en kan håndtere elementene som påvirker den. Med bakgrunn i intervjuene og dokumentene vi har lest, bruker vi følgende framgangsmåte for å analysere kulturen på de to instituttene<sup>25</sup>.

1. Identifiser de ulike risikofaktorene knyttet til hvert av instituttene.
2. Drøfting av instituttens muligheter for å tilegne seg tilbakemeldinger fra studentene og profesjonsgruppen.
3. Gjennomgang av hvert av elementene, "Historie, holdninger, Historiske skikkelser". I tillegg legger vi til punktene, "Deltidsansatte, størrelse på og organisering av forelesning og forhold mellom student og ansatt".

---

<sup>24</sup> Vedlegg 3 - Spørreundersøkelse

<sup>25</sup> Changing minds (ukjent årstall). Deal and Kennedy's cultural model. *Artikkel*

Hentet 30.05.16 fra [http://changingminds.org/explanations/culture/deal\\_kennedy\\_culture.htm](http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm)

4. Drøfting av hvorvidt elementene virker positivt eller negativt inn på instituttets virksomhet.
  - a. Gjør instituttets historiske bakgrunn at de arbeider med utdaterte løsninger på dagsaktuelle problemstillinger?
  - b. Reflekteres instituttets formelt nedskrevne verdier i de ansattes holdninger til kvalitet, strategi og medvirkning?
  - c. Samsvarer de formelle verdiene med instituttets handlingsmønster?  
Planlegges det for framtiden, eller tøyer man verdiene til fordel for rask avkastning?
  - d. Finnes det lokale heltefigurer som trekkes fram på instituttene?
  - e. Forsterker heltefigurene de kulturelle verdiene du ønsker?
  - f. Bedres forholdet mellom student og foreleser ved bruk av små forelesninger?
  - g. Deltar ansatte i bi-stillinger nok i instituttenes interne systemer?
5. Vurder hvilken av de fire kulturtypene som er mest passende for instituttet.

### 4.3. Feilkilder

Da vi har brukt en kvalitativ intervjumetode med kun et lite utvalg intervjuobjekter, vil denne analysen kun gi en indikasjon på holdninger og synspunkter i de ulike kategoriene. Analysen vil derfor være en pekepinn på hvordan instituttene fungerer og kunne være til hjelp i videre studier innen temaet.

Ved å bruke de strategiske dokumentene: handlingsplan, bemanningsplan og historiske fakta om de to instituttene, har dette gitt oss muligheten til å se på konkrete fakta som er skrevet sammen med intervjuene og dermed sammenlikne det som hevdes i intervjuene og det som faktisk står i instituttenes dokumenter.

Det ligger i menneskets natur at en ønsker å presentere seg selv og sin institusjon eller arbeidsplass på best mulig måte. Dette gjelder også for intervjuobjektene, noe som har ført til at vi har tatt påstander framsatt i intervjuene som meninger uttrykt av personen og ikke fakta. Med dette mener vi ikke at det intervjuobjektene sier er feil, men det personen uttaler seg om, kan

være påvirket av stilling, måten vi har formulert spørsmålene på eller samtaler med andre som har fått de samme spørsmålene. Det betyr at om vi ser på alle intervjuene fra samme institutt, kan vi spore fellestrekk samt egne synspunkter på hvordan instituttet fungerer eller ikke fungerer. Vi har og satt påstander fra samme institutt opp mot hverandre og sammenliknet med de strategiske dokumentene til instituttene. Ut fra analysen, ser vi at noe informasjon samsvarer i større grad enn annen informasjon, vi har da dratt konklusjoner ut fra de enkelte tilfellene.

Utvalget av personer vi har valgt å intervju har vært strategisk betinget, da vi ønsket å favne om et bredt spekter av personer i forskjellige stillinger og med forskjellige arbeidsoppgaver. Dette utvalget har likevel og kanskje dessverre blitt begrenset til de personene som enten har svart på spørreundersøkelsen på mail eller avtalt videre møte. Ved at noen har svart på mail, kan det ha oppstått misforståelser ved noen av spørsmålene, da vi ikke kan vite om personen har tolket spørsmålene slik de har vært tiltenkt.

På ILP har vi ikke fått tilbakemelding fra noen eksterne forelesere og heller ikke forelesere fra studieprogrammet for folkehelse. Men svarprosenten har samlet sett vært god på ILP. På IMT har vi heller ikke fått tak i eksterne forelesere, ei heller forelesere uten lederstilling. De sistnevnte har likevel hatt begge roller i intervjuene. Dette kan føre til mangelfull bredde av informasjon. Som nevnt tidligere er det flere intervjuobjekter som har ønsket å være anonyme, dette kan bety for det første, at de er redde for at uttalelsene skal stå i deres navn. For det andre, de er mer ærlige om hva som egentlig foregår på instituttet pga. ingen konsekvenser av uttalelsene, eller informasjonen kan være feil. Det ligger også en feilkilde i at IMT har vært lite samarbeidsvillige når det kommer til utdeling av dokumenter. Vi fikk verken handlingsplanen eller bemanningsplanen til IMT.

## 5. Resultat/analyse

### 5.1. Hvordan definerer instituttene kvalitet i høyere utdanning?

#### 5.1.1. Instituttets definisjon

Veileder ved ILP mener at et studium har høy kvalitet når universitetet utdanner kandidater samfunnet har behov for, og kan bruke. Det er viktig at utdanningen er relevant, og at programrådene sikrer kvalitet og drift. Programrådsleder for LA mener det er viktig med kvalitetssikringssystemer som sikrer at studiekritikk blir ivarettatt og vurdert, men at kvalitet ikke bare handler om at utdanningen gir det studentene ønsker. Instituttet må stille krav og ta ansvar for det samfunnet forventer av fagfolk. Programrådslederen peker også på viktigheten av å ha ansatte med høy kompetanse, at de er reflekterte og oppdaterte på det som skjer i samfunnet. Et styremedlem i instituttstyret til ILP påpeker at studentene bør gis gode forutsetninger for å lykkes i arbeidsmarkedet både på kort og lang sikt.

Ved ILP legges det da stor vekt på å utdanne kandidater som samfunnet kan bruke, og som samfunnet har behov for. Da ILP til nå har vært enerådende på flere av sine studieretninger er det desto viktigere at kandidatene får en utdanning som er rettet mot det samfunnet trenger og samtidig legger vekt på å utvikle fagområdet. For å sikre dette må instituttet sørge for å ha et høyt akademisk nivå blant de ansatte.

Et styremedlem ved IMT legger mye vekt på at kvalitet i utdanning handler mye om den personlige utviklingen til studenten i løpet av studiet. Studentene må lære å bli selvdrevne, og ved å utvikle seg personlig blir man bedre til å anvende faglig kunnskap. For å sikre kvalitet er det viktig å følge med i tiden, se hvilke læringsmetoder studenter etterspør og se på behovet for hvor mange ansatte man trenger til et kurs. En foreleser ved IMT mener kvalitet handler om at det faglige innholdet i utdanningen skal være relevant for det samfunnet og fagmiljøet studenten skal arbeide i, og at undervisningen bruker både faglige og pedagogiske velkvalifiserte lærere. At studentene skal ha progresjon og komme seg gjennom studiet mener en ansatt ved IMT er viktige faktorer for kvalitet. Det er også viktig at studiene revideres jevnlig slik at de er tilpasset næringslivet. Nyutdannede Marte Hemma ser kvalitet i utdanning fra studentenes vinkel, og mener det er viktig at studenten blir klargjort til å møte arbeidslivet. Det skal stilles store krav til

kvaliteten av hvert emne, hvor alternative læringsmåter som kollokvier, lab og enkel tilgang til fordypningsstoff sikrer godt læringsutbytte.

IMT fokuserer på at studieløpet skal ha et høyt faglig nivå og et godt studentmiljø, med godt og oppdatert pensum som er relevant i arbeidslivet. IMT, som konkurrerer med flere universiteter og høyskoler i landet i sine studieretninger, legger også vekt på at studiet skal revideres kontinuerlig for å bli best mulig, og at emnene utvikles for å kunne konkurrere med studier ved andre institusjoner. Flere av intervjuobjektene mener kvalitet også er utviklingen av studenten på et personlig nivå, at studenten utvikler egenskaper for å klare seg i næringslivet.

Det er opp til instituttet å bestemme inndeling og sammensetting av sine programråd/utvalg, for å best holde styr på, og kvalitetssikre studieprogrammene. På ILP har hvert fagområde et eget programråd som legger planer, strategier og kvalitetssikrer sine respektive fagfelt. Her er altså det administrative ansvaret fordelt mellom seksjonen og programrådet. På IMT er det kun ett programutvalg, Programutvalget for lærerutdanning og disiplin studier (PLD). Dette programutvalget er et tverrinstituttutvalg med representanter fra institutt for plantevitenskap (IPV), institutt for naturforvaltning (INA), institutt for kjemi, bioteknologi og matvitenskap (IKBM) og IMT. Det er disse representantene som sammen styrer lektorutdanningen og praktisk-pedagogisk utdanning (PPU). IMT har derfor ingen egne programråd, men utdanningene styres direkte fra undervisningsutvalget som er sammensatt av seksjonsledere og studentrepresentanter.

ILP og IMT definerer kvalitet i utdanning forholdsvis likt, med unntak av at IMT synes å være mer opptatt av studentens personlige vekst enn ILP. Generelt er det stort fokus på at utdanningen skal være relevant og tilpasset næringslivet og samfunnet. For å kontrollere at de viktige punktene for kvalitet i utdanning ved instituttene blir fulgt opp, har vi sammenlignet med resultater fra den kvantitative spørreundersøkelsen.

### 5.1.2. Sammenligning med studentenes synspunkter

Studentene ved ILP mente det akademiske nivået på foreleserne i snitt var 4,2<sup>26</sup>, dette tyder på at studentene er godt fornøyd med sine forelesere. Da ILP mener fornøyde studenter er en viktig indikasjon for kvalitet arbeider instituttet systematisk for å bedre evalueringresultatene.

---

<sup>26</sup> Vedlegg 3 - Spørreundersøkelse, figur 2a

Intervjuobjektene ved IMT la ikke like stor vekt på studieevalueringen til foreleserne. Her er snittet på 3,8<sup>27</sup> på foreleserens evne til å lære bort. Det lavere snittet kan også skyldes at IMT har flere store forelesninger (over 50 studenter) de første årene, sammenlignet med ILP. Ifølge spørreundersøkelsen foretrekker 88%<sup>28</sup> av IMT-studentene og 92%<sup>29</sup> av ILP-studentene mindre forelesninger (under 50 studenter).

En kan antyde at studentene mener kvaliteten på undervisningen og utbytte av forelesningene synker jo flere studenter det er på kurset.

Intervjuobjektene ved begge instituttene la stor vekt på at studieløpet skal kvalifisere studentene til arbeidslivet. Ved IMT svart 42% ja da vi spurte om de føler studiet forbereder studenten til arbeidslivet, men også 42% svarte at de ikke visste.<sup>30</sup> Ved ILP svart 58% ja, og 36% at de ikke visste<sup>31</sup>. IMT har kanskje mindre spesifiserte profesjonsutdanninger en ILP, og studentene er usikre på hva de kommer til å jobbe med, og hva samfunnet vil kreve av dem i arbeidslivet. ILP har en dominerende posisjon for flere av profesjonsutdanningene, og det kan virke som deres studenter vet bedre enn IMT-studentene hva de kan bidra med til samfunnet etter fullført studieløp. Leder i undervisningsutvalget ved ILP mener ILP-studenten har mye kontakt med næringslivet, og flere av deres emner har forelesere som også jobber i bransjen. IMT-studenten får ikke denne kontakten før senere i studieløpet når studenten begynner med fordypning tilknyttet sin studieretning.

## 5.2. Hvilket strategisk arbeid driver instituttene med for å bedre studiekvaliteten?

Strategianalysen er basert på Mintzberg sin teori om “*The Strategy Concept I: 5 Ps For Strategy*”.<sup>32</sup> IMTs strategiplanen<sup>33</sup> og ILPs strategiplan<sup>34</sup> og handlingsplan<sup>35</sup> til ILP er lagt til grunn, samt intervjuer.

---

<sup>27</sup> Vedlegg 3 - Spørreundersøkelse, figur 2b

<sup>28</sup> Vedlegg 3 - Spørreundersøkelse, figur 4b

<sup>29</sup> Vedlegg 3 - Spørreundersøkelse, figur 4a

<sup>30</sup> Vedlegg 3 - Spørreundersøkelse, figur 8b

<sup>31</sup> Vedlegg 3 - Spørreundersøkelse, figur 8a

<sup>32</sup> Mintzberg, H. (2001). The strategy concept I: 5 Ps for strategy

<sup>33</sup> Vedlegg 4 Strategiplan IMT

<sup>34</sup> Vedlegg 5 Strategiplan ILP

<sup>35</sup> Vedlegg 6 Handlingsplan ILP

### 5.2.1. Analyse av plan

Den største forskjellen på de to instituttene på dette området, er hvor omfattende den strategiske planen er. IMT har en kort overordnet strategi som dekker mye, men har mangler ved blant annet lite fokus på utdanning samt internasjonalisering i studiet. Dette kan være med å gi en viss frihet til staben på IMT for hvordan utfordringer som ikke dekkes av strategiplanen skal løses. Det kan også vise til manglende bevissthet eller manglende evne til prioritering av dette.

Strategien deles i fire hoveddeler: Visjon, mål, satsningsområder og hva IMT spesielt skal fokusere på. Det er kun et par kulepunkter per hoveddel. Instituttet har lite fokus på undervisning, men ambisjoner om at utdanningen skal være av høy kvalitet, samfunnsnyttig og etterspurt nasjonalt og internasjonalt. Dette har sammenheng med at instituttet vil representere noe "unikt". Det står desverre svært lite om hvordan man ønsker å nå disse målene.

Den strategiske planen til ILP er mer omfattende og inneholder konkrete mål, samt en del punkter som er åpne for tolkning. Strategiplanen henvender seg også mot NMBUs overordnede mål og inneholder i tillegg instituttets egne strategiske satsninger.

Ifølge styret på ILP, har strategiplanen til instituttet blitt til gjennom en lengre prosess. En person fra undervisningsutvalget (UU), som i tillegg sitter i instituttstyret på ILP, tok initiativet til å komme med en ny strategiplan. Denne er behandlet i flere styremøter, der UU har kommet med et utkast til undervisningsdelen, forskningsutvalget til forskningsdelen og en ekstern har sett på hele strategien i sammenheng med strategien til NMBU. Strategiplanen har så blitt tatt opp, diskutert og endret på flere instituttmøter der den til slutt og har blitt vedtatt.

I strategiplanen til ILP er det fokus på internasjonalisering og instituttets spesielle utfordringer på dette området. Mange av fagene og studiene er tilpasset norsk lovverk og norske forhold, internasjonalisering blir derfor vanskelig. ILP har mange studenter som drar på utveksling, men det er mindre andre veien.

Punktet faglig dybde og tverrfaglighet tas opp i strategiplanen til ILP. Tverrfagligheten påpekes flere steder i dokumentet, men verken studenter eller ansatte mener at dette vektlegges nok i

praksis og det er dermed forbedringspotensiale. Realiteten er at man i arbeidslivet vil måtte jobbe tverrfaglig, så hvorfor ikke begynne i studietiden. Instituttet satser også mer på forskning nå enn tidligere og det er ønskelig med mer balanse mht. undervisning versus forskning. ILP har imidlertid mange praktisk orienterte fag som krever kunstneriske og kreative prosesser samt praktisk utprøving. Dette er tema som er vanskelig forskbare. Det økende fokuset ILP har fått på forskning, kan også føre til mindre fokus på undervisningen. Strategiplanen har få strategiske overveininger om undervisningen, men noen få konkrete ideer om hvordan utdanningen skal være.

Ledelsen ved IMT påpeker at strategien deres er overordnet. Vi får vite fra et styremedlem at arbeidet rundt strategien er viktig, da det fører til en synliggjøring og bevisstgjøring om hvordan instituttet skal gå frem for å fremme forskning og undervisning. Vi får oppgitt at deler av ledelsen på IMT kjenner til strategidokumentene, men at innholdet er ikke nevneverdig kjent. Ut fra intervjuer virker det som om ansatte i stor grad søker til ledelsen i strategiske spørsmål og strategidokumentet brukes i liten grad i planleggingen av undervisningen. De foreleserne som enten er med i instituttstyret eller utvalg bruker strategien i større grad.

Som nevnt tidligere er IMTs strategidokument kort. I dokumentet går flere av punktene på synlighet og publisitet, og dette fremheves i stor grad. Forskning er et punkt som går igjen, muligens da IMT generelt har et større fokus på forskning enn ILP. Strategien sier lite om hvordan instituttet tenker å utvikle studiene, men et av målene til IMT er: *“IMT utvikler og tilbyr attraktive kurstilbud innen MNT-fagene med bred relevans for hele NMBU, spesielt innen anvendt informatikk, matematikk, fysikk og universitetspedagogikk”*<sup>36</sup>.

Fra et av intervjuene ble det satt spørsmålstegn om at deler av lektorutdanningen ikke er prioritert hos IMT. Lektorutdanningen har ved siden av matematikk og fysikk linjer innenfor biologi, naturfag og kjemi. Disse fagene er ikke innenfor det IMT satser på og “tilhører” andre institutter. På grunnlag av dette kan vi antyde at lektorstudentene kan føle seg nedprioritert av IMT-ledelsen.

---

<sup>36</sup> Vedlegg 4 Strategiplan IMT

Det kan virke som om ILP har bedre rutiner for å følge opp strategiplan og handlingsplan enn IMT. Strategidokumentene var greit tilgjengelig på nett, handlingsplanene og bemanningsplanene derimot, var ikke tilgjengelig på nett. Verken strategiplanene til ILP eller IMT omhandlet i noe særlig grad formidling av informasjon.

### 5.2.2. Analyse av taktikk

I følge intervjuene, er ikke ledelsen opptatt av å presse de ansatte til å følge denne til punkt og prikke. Instituttleder på ILP sier de er åpne for nye innspill, ideer og måter å nå målene på, samt legge til nye tiltak. Skrivekurs, som ikke opprinnelig var en del av strategiplanen, et eksempel på dette. Kurset ble iverksatt som følge av en ny ansettelse, der den ansatte var spesielt flink og engasjert innenfor temaet. Den strategiske planen gjennomføres ved hjelp av en handlingsplan som skal sørge for at instituttet når utdanningstrategiske mål.

ILP har gjort mange nye ansettelser de siste årene. Antall ansatte fra 2009-2015 har økt fra 50<sup>37</sup> ansatte til 82<sup>38</sup> ansatte. Samtidig har studentmassen økt fra 472 i 2009<sup>39</sup> til 803 i 2015<sup>40</sup>. Det betyr at både antallet ansatte og studenter har økt mye de siste årene. IMT har hatt noen ansettelser, da det i 2009 og 2015 var henholdsvis 117<sup>41</sup> og 284<sup>42</sup> ansatte. Studentmassen har derimot økt betraktelig, fra 407 studenter i 2009<sup>43</sup> til 1089 studenter i 2015.<sup>44</sup>

Stipendiaten ved IMT mener dagens styringsnivå ikke fungerer optimalt. I dag er det fire styringsnivåer, det forsvinner mye informasjon og h\*n hevder det er noe gnisninger mellom seksjonene, da spesielt i forhold SSL-seksjonen Lektorutdanningen(LUR). Det antydes også at ledelsen kan ha en tendens til å detaljstyre mye nedover i seksjonene, da de ikke stoler på at seksjonene vil klare denne jobben selv.

---

<sup>37</sup> Database for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall) Hentet 02.06.16 fra <http://goo.gl/IYyhcp>

<sup>38</sup> Database for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall) Hentet 02.06.16 fra <http://goo.gl/nQDRxD>

<sup>39</sup> Database for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall) Hentet 02.06.16 fra <http://goo.gl/IHTjAa>

<sup>40</sup> Database for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall) Hentet 02.06.16 fra <https://goo.gl/ksmmTj>

<sup>41</sup> Database for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall) Hentet 02.06.16 fra <http://goo.gl/34lQmF>

<sup>42</sup> Database for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall) Hentet 02.06.16 fra <http://goo.gl/bVVT9B>

<sup>43</sup> Database for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall) Hentet 02.06.16 fra <http://goo.gl/cPDxn4>

<sup>44</sup> Database for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall) Hentet 02.06.16 fra <https://goo.gl/a5UZmD>

Det kommer frem fra et styremedlem ved IMT at det har blitt ansatt flere bi-stillinger de siste årene, noe ILP også har et stort fokus på. Det er likevel uenighet omkring dette strategiske valget. Fast ansatte gir ifølge IMT ledelsen, en større trygghet i faglig utvikling av kursene. ILP-ledelsen mener på den annen side at dette ikke er et stort problem, men at det store antallet med bi-stillinger gjør det vanskelig å fylle faste arbeidsoppgaver, da disse har annet fast arbeid ved siden av. Det kan være problematisk, da de ikke kjenner instituttet like godt og ikke vil kunne bruke like mye tid på å sitte i råd og utvalg. De ansatte i bi-stillinger kommer derimot studentene til nytte da de sitter på verdifull kunnskap fra arbeidslivet.

Ifølge et styremedlem i instituttstyret til IMT er strategien kort, spesielt med tanke på hvordan man utvikler studiene. Det er likevel blitt gjort store endringer i flere studier bl.a. industriell økonomi (ind.øk). Man har prøvd å rendyrke fagene i større grad, men det har vært mange utfordringer rundt dette, spesielt i å få alt av fag i kabalen til å gå opp. Studenter mener dette merkes spesielt godt i noen av IMTs studieprogram der alle fem årene er relativt fastspikret, og det er liten frihet til å bytte vekk fag fra IMT med lignende fag fra andre institutt eller dersom studenten ønsker en annen vri på studiet.

### 5.2.3. Analyse av mønster

ILP arbeider bevisst med et strategisk arbeid uten at det nødvendigvis tar utgangspunkt i en konkret plan. Den formelle strategiske planen diskuteres i plenum ved allmøtet. Her kommer spørsmål og svar rundt faktisk gjennomføring og måloppnåelse. Instituttet har ingen god måte å evaluere gjennomføringen av handlingsplanen, men har evalueringer underveis på instituttstyremøtene. Hos IMT har de ansatte tilgang på strategien, men fra intervjuene går det frem at mange av de ansatte får vite det som trengs fra strategien fra UU-leder og instituttleder. Det er ifølge et styremedlem ved IMT god dialog her, med generell god informasjonsflyt, og det gjennomføres regelmessige samtaler med ledelsen. Personen mener dette er bedre fremfor at alle må lese strategiplanen. Det er som regel ukentlige interne seksjonsmøter for å sikre informasjonsflyt og mye møtevirksomhet generelt på tvers av styringsnivå. Vi får opplyst at ved utarbeiding av strategiske planer blir ressursene best mulig brukt innenfor de gitte rammer.

Utdanningsplan til IMT ferdigstilles nå rett før sommeren (2016). Den har vært etterspurt fra studenter og forelesere. Grunnen til at det ikke eksisterer noe undervisningsplan per dags dato er fordi undervisningslederen trakk seg sommeren 2015 og arbeidet med å utvikle papirene stoppet opp. Nå er det kommet en ny undervisningsleder som har måttet sette seg inn i stoffet og starte arbeidet.

Ansatte ved ILP mener tradisjoner og historie er viktig, men at de klarer å utvikle seg på tross av dette. De stiller seg positive til mer konkurranse, nå som AHO har fått en femårig master i LA. Bergen også startet en egen eiendomsutdanning. Ledelsen er usikre på hvordan fremtiden kommer til å bli og hvilken retning de skal satse på. Studieprogrammene på begge instituttene kvalitetssikres derfor ved hjelp av regelmessig emneevaluering.

IMT har alltid hatt konkurranse fra andre studiesteder med sivilingeniørstudier. Det virker som om dette ligger i bakhodet til mange av de intervjuede ansatte og hos ledelsen. Et eksempel på dette er studier der det har vært en rekke endringer iløpet av studietiden. En ansatt ved IMT sier endringene i stor grad kommer av innspill fra næringslivet. IMT ser også til Sverige og Danmark for inspirasjon og har jevnlig evaluering av studieprogrammene. Linjeforeningen er også aktivt inne, muligens mer enn hos ILP. Et styremedlem fra IMT mener de ikke er kopi av NTNU, da grunnpakken til sivilingeniørutdannelsen blir satt av NRT. Da NTNU er mye større enn de andre studiestedene som tilbyr sivilingeniørutdanning har de stor påvirkningskraft på hvilke og hvor mange fag det skal være i grunnpakken. For å skille seg ut ser IMT på andre nisjer som miljø og bærekraftig utvikling. På bygg og arkitekturlinjen er det blant annet stort fokus på treteknologi.

Når det kommer til den tverrfaglige kunnskapen, er det noe tverrfaglighet på begge institutter. Dette er et forbedringspotensiale for begge. Hvem skal ha den tverrfaglige kunnskapen dersom vi ikke har den? I arbeidslivet bør man vite hvordan samarbeidspartner tenker og hvordan man kan samarbeide bedre. Dette utføres idag på flere måter, i større eller mindre grad ved å la ulike studieprogram ha felles fag og ved å ha faglig hjem for ansatte og studenter, der man f.eks. kan spise lunsj sammen. Dette gjør det lettere å treffe studenter på tvers av studieretninger og trinn, samt at terskelen for å ha en samtale med en foreleser minker. Dette siste punktet har store forbedringspotensialer hos begge institutter. Også plassering av kontorer er viktig. Hos ILP møtes man med låste dører eller forelesere befinner seg i et helt annet bygg. Det er da lettere å få tak i

ansatte på kontorene på IMT enn ILP. Generelt mailbesvarelser går i begge retninger for begge instituttene.

ILP har endt opp med små forelesninger og mindre grupper av studenter, dette gjør at ansatte bruker mer tid per student. IMT har mye store forelesninger og lite tid per student, studenten anonymiseres. Flere studenter ved IMT har antydning at det er få veiledere og lite kunnskap hos veiledere om de forskjellige studieprogrammene. Det er uenighet blant ansatt og styremedlem ved IMT hvem som har ansvaret her og hvordan ressursene skal fordeles. Situasjonen er litt bedre på ILP, men også her er det mangler. Felles er at noen veiledere har svært mye å gjøre og det er vanskelig å få tilbakemelding i god tid.

#### 5.2.4. Analyse av posisjon

NMBU er mindre kjent i samfunnet som et universitet. Den eldre generasjonen referer til NMBU som landbrukshøyskolen, den litt yngre generasjonen referer til UMB og flere til Universitetet i Ås. Navneendringene har nok mye med dette å gjøre. Det kan virke som anseelsen til universitetet i arbeidslivet er forholdsvis bra, da mange kommer fort ut i jobb etter studiene. I følge Kandidatundersøkelsen 2015, har 78% av studentene på både ILP og IMT fast jobb per 1.11.15. 7% fra ILP og 9% fra IMT var på dette tidspunktet i deltidsstilling, mens 4% fra begge institutt søkte fremdeles etter jobb. 55% på ILP og 51% på IMT mener de har en svært relevant jobb. 35% på ILP og 38% på IMT mener jobben de har fått er relevant. Av disse havner også majoriteten i Oslo-område<sup>45</sup>

Førsteintrykket av NMBU får en når man klikker seg inn på hjemmesidene for å finne studieløpet man søker. Da møtes man av en hvit, minimalistisk hjemmeside. Fremsiden gir lite inntrykk av hva og hvor NMBU er. Mye av markedsføringen utad, spiller på idyllisk natur, dyreliv og vakre gamle bygg, samt den fantastiske parken. Nederst på siden finner man NMBUs slagord, fremragende forskning og utdanning.

---

<sup>45</sup> Tveit M. S. (2016), *Kandidatundersøkelsen 2015 Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU)* hentet: 03.06.16

#### 5.2.4. Analyse av perspektiv

Dette punktet kommer vi tilbake til senere i teksten der vi ved hjelp av Deal and Kennedys analyse av kultur utfyller dette punktet.

### 5.3. Hvor stor er studentmedvirkningen ved instituttene?

#### 5.3.1. Studentenes muligheter

Fra intervjuene med de ansatte på IMT og ILP kommer det klart og tydelig frem at studentene har store muligheter for å delta og påvirke valg som blir tatt på begge instituttene. Engasjerte studenter har selv tatt initiativ og dratt i gang prosesser. Eksempler ved IMT er Eik Idèverksted og nytt rom for studentene som studerer industriell økonomi. Her har ledelsen bevilget penger til prosjektene, men vi får opplyst av styremedlemmet på IMT at mange idèer ikke blir realisert på grunn av pengemangel.

Rådgiverne på ILP mener at studentenes innspill blir hørt, og ledelsen prøver å realisere idèer i størst mulig grad. I enkelte situasjoner som ved romsituasjonen, kan løsningen virke langt borte selv for ledelsen. Studenter som er mindre opplyst om universitetets oppbygning og struktur har vanskeligere for å forstå instituttets handlingskraft. Dette kan påvirke studentenes inntrykk av styrets vilje til å bedre og endre dagens situasjon.

Vi stiller en førsteamanuensis på IMT følgende spørsmålet: *Oppfyller studentene behovet for deltakelse?* Og svaret vi får er: *NEI! Studentene er alt for passive. Det er et stort problem da akademisk utdanning krever aktive og kritiske studenter i alle undervisningsprosesser.* Grunnen til dette kan være at de studentene som engasjer seg ikke føler seg hørt eller at man rett og slett ikke bryr seg. 2-årige masterstudenter får ofte liten tilknytning til Ås, da de kun er her for et kortere tidsrom og er mer opptatt av å gjøre det bra på skolen de resterende to årene.

I intervjuene viser det seg også at engasjement rundt studentmedvirkning avhenger i stor grad av hvilke studenter og styremedlemmer som sitter i styret den aktuelle perioden. Det kan være at styremedlemmene ikke har tiltro til studentene eller at h\*n tenker at studentsakene ikke er viktige nok til å arbeide videre med.. Det kan også være lite engasjement fra studentenes side, de er lite

flinke til å følge opp eller de er mindre gode til å formulere seg. Fra et styremedlem ved IMT får vi vite at dersom man skal bli hørt i saker, er det viktig å kunne formulere seg ordentlig skriftlig og sette seg godt inn i saken. Man må komme med forslag på løsning og gjerne flere forslag. Dette kan tolkes til at det har vært episoder hvor det har vært saker oppe i instituttstyret hvor studentene senere har vært misfornøyde med resultatet.

Et tema som ofte blir nevnt er emneevaluering. Marte Hemma, nyutdannet masterstudent fra IMT, føler at studentene ikke blir tatt alvorlig nok ved emneevalueringer: *“Det kan noen ganger føles som om de ansvarlige på instituttene er litt konfliktsky og ikke ønsker å trå på tærne til kollegaer som ofte også er nære bekjente”*. Kine Thoren, programrådsleder på LA, forteller at det ofte er mindre konstruktive tilbakemeldinger med ufine kommentarer. Fra styremedlem på IMT får vi også opplyst at det generelt er lav deltakelse på emneevalueringene og at det nå utvikles et nytt system, der det vil være et lavere antall spørsmål samt midtveisevaluering. Emneansvarlig vil nå bli tvunget til å skrive en rapport som offentliggjøres i etterkant. Det er ikke lenger Studentenes Informasjonstorg (SIT) som skal sitte med ansvaret for emneevalueringen, men instituttene selv.

### 5.3.2. Studentenes handlinger

Marte Hemma mener studentenes stemme blir hørt gjennom Arbeidslivsutvalget (AU), Samskipnaden, Samfunnet, UKA, Næringslivsutvalget om de bare roper høyt nok. Det er likevel mange studenter som kanskje ikke er klar over hvor mye påvirkningskraft de har og hvor viktig det er å få informasjon fra utvalgene ut til studentene igjen. Dette er muligens et større problem ved ILP, mener rådgivere ved ILP. Det ligger også et problem med manglende kontinuitet, spesielt i forbindelse med utarbeiding av strategidokumenter ved at studentrepresentantene byttes ut ofte, da vervene de innehar ofte har ett års varighet. Den strategisk gode oversikten får dessverre studenten først like før h\*n er ferdig i vervet, eventuelt i slutten av studiet. Dette gjør at representanten ikke har god nok innsikt i virksomheten, og det vil ikke være like lett å bruke sin stemme like høyt som andre mer erfarne.

Generelt for NMBU er at søkertallet går opp og dermed blir det vanskeligere å komme inn på enkelte studier. Flinkere studenter med høye snitt og krav til seg selv gjør at det er mer attraktivt å få gode karakterer enn å være engasjert slik at studiehverdagen blir bedre. De som er engasjerte

velger kanskje heller organisasjoner i studentlivet som sosiale foreninger og organer tilknyttet Studentsamfunnet. Kine Thoren sier at noen studenter tenker at de fortsatt er elever og ikke studenter. Ved å være student er man ansvarlig for egen læring. Et styremedlem på IMT bekrefter denne påstanden, da hun forteller om diskusjoner på IMT. Noen forelesere mener at de behøves innleveringer og delprøver mens andre forelesere mener at studentene selv er ansvarlig for å komme seg gjennom pensum til eksamen.

Vi ser fra begge instituttene at deltagelsen fra studentene er liten og at de ansatte skulle ønske at denne var høyere. De studentene som engasjerer seg gjør en god jobb, men problemet ligger nok i at de fleste studenter ikke er interessert. Det reises spørsmål fra flere hold om dette kan skyldes “flink pike- syndromet”, og samtlige beskriver dagens studenter som “for snille”. En annen grunn kan være at studenter har prøvd å være engasjerte og har mistet motivasjon fordi det ikke har skjedd noen radikale endringer som oppfølging på forslag de har fremmet.

## 5.4. Hvilket forhold har instituttene til profesjonsgruppene?

### 5.4.1. Kontakt med næringslivet

Ut ifra hva de ulike instituttene har ment er viktig for kvalitet i utdanning, har vi funnet ut at studieprogrammet må utvikles jevnlig for å holde tritt med samfunnet og arbeidslivet.

Viktigheten ved at kandidatene er klare for arbeidslivet er stor ved både ILP og IMT. ILP fordi de lenge har vært enerådige ved flere av studielinjene sine, og IMT for de har flere universiteter og høyskoler å konkurrere med og ønsker å vise til noe “unikt”. God kontakt med næringslivet er da en stor del av kvalitet ved utdanning.

Det er flere måter å måle hvor god kontakt et institutt har med næringslivet, blant annet ved bedriftpresentasjoner, befaringer og ikke minst hvordan kandidatene opplever det å komme ut i arbeidslivet. I tillegg til hva instituttene gjør for å holde tritt med næringslivet arrangerer Næringslivsutvalget ved Studentsamfunnet i Ås en karrieredag og en næringslivsdag for studentene hvert år. Da Næringslivsutvalget kun består av studenter og ikke er et organ på universitetet vil vi ikke ta dette med i betraktning i denne delproblemstillingen.

### 5.4.3. IMTs fokus

IMT som har en grunnpakke for alle sivilingeniørstudier, har for det meste store og tunge matematikk- og fysikkemner de første årene. Disse emnene har opp til 200 studenter, og er mer teoretisk enn næringslivsrettet. Disse emnene er relativt like over hele landet, og blir samordnet av NRT. I de første årene ved IMT har studentene da lite kontakt med næringslivet, med unntak av noen gjesteforelesere. Foreleserne forteller at de prøver å ha gjesteforelesere i sine emner, men det har i den siste tiden vært vanskelig da det er dårlige tider i næringslivet for teknologiprofesjoner. Et styremedlem ved IMT forteller at det er blitt ansatt åtte 20% stillinger ved IMT den siste tiden, som vil gi emnene et bredere innslag fra næringslivet.

Vi får også opplyst at ved IMT er det en splittelse av de ansatte, der de enten har kontakt med næringslivet eller arbeider som forskere. De ansatte som er forskere har ikke direkte kontakt med næringslivet, selv om de prøver. Forskere tar gjerne med sine studenter til forskningsinstitusjoner, eller har gjesteforelesere som selv er forskere og forteller om sitt arbeid.

Når studentene på IMT har gjennomført større deler av studieløpet og begynner med emner rettet mer mot sitt fagfelt (bygg, vann- og miljøteknikk, miljøfysikk etc.) blir klassene mindre, og emnene mer relevante innenfor utfordringer studenten vil møte i arbeidslivet. Flere av foreleserne ved IMT mener kontakten med næringslivet er varierende i løpet av studiet, og ved spørreundersøkelsen vi gjennomførte mente 58% av studentene at instituttet ikke har god kontakt med næringslivet<sup>46</sup> - som man kan se en sammenheng med analysen beskrevet ovenfor.

Senere i sivilingeniørstudiet får studenten flere emner relatert til sitt fagfelt, dette gir flere muligheter for kontakt med næringslivet. Emneansvarlig kan bruke befaringer itillegg til gjesteforelesere for å gi studentene et bredere spekter i møte med næringslivet. En foreleser påpekte også viktigheten med å bruke det som skjer i næringslivet i sine emner, og knytte pensum opp mot dette. Et godt eksempel er oppussingen av TF-kvartalet, det vil her være naturlig for emneansvarlig i et byggfag å knytte problemstillinger til dette opp mot pensum. Slik vil studentene få mer enn kun et teoretisk bilde av emnet, men også det praktiske bildet i forhold til arbeidslivet og et realistisk prosjekt å arbeide med. En foreleser nevner i intervjuet, om det dukker opp saker i media, som er relevant til pensum, blir saken relevant for forelesningene.

---

<sup>46</sup> Vedlegg 3 - Spørreundersøkelse, figur 7b

Nyutdannede Marte Hemma påpeker viktigheten av bedriftspresentasjoner som en viktig kontakt med næringslivet, spesielt om bedrifter arrangerer konkurranser i form av “case-løsning”. Under UKA i Ås arrangeres det bedriftsdager med samarbeidspartnere, med eventuelle “case-løsninger”, og linjeforeninger arrangerer bedriftsbesøk med sine samarbeidspartnere. Dette er ypperlige muligheter for studenter til å møte fremtidige arbeidsgivere, og eventuelle bedrifter for masteroppgaven. Siden IMT har så mange forskjellige fordypningslinjer innenfor sivilingeniørprogrammene, er det en god løsning at linjeforeningene står for bedriftsbesøk, da det sitter studenter i styret og sannsynligheten for at en presentasjon vil være mer relevant for studentene er stor. I løpet av sivilingeniørstudiet ved IMT kommer det frem fra forelesere og nyutdannede at det er på masteroppgaven studentene får størst kontakt med næringslivet. Enkelte foreleserne bruker mye ressurser på veiledning, og man kan anta at det er under denne perioden studenten utvikler seg mest, samt klargjør seg for livet som arbeidstaker.

#### 5.4.4. ILPs fokus

Ved ILP beskriver så vel studentene, foreleserne og administrasjonen, kontakten til profesjonsgruppen som god. Studieveilederne trekker fram instituttets avtaler med aktører som, Statens Vegvesen, Kartverket og Oslo kommune som eksempler, seksjonenes møter med sine respektive fagforeninger og organisasjoner. Landskapsarkitektene har årlige møter med Norske landskapsarkitekters forening (NLA), eiendomsfagene møter Jordskifteretten og Kartverket, landskapsingeniørene holder årlige bedriftsmøter, i tillegg til at, Senter for etter og videreutdanning (SEVU) får inn kontakter for flere av linjene, deriblant master i eiendomsutvikling. Her ser vi at folkehelse faller litt utenfor, muligens fordi denne linjen er den minst profesjonsrettede, spekulerer veilederne. De legger til at også her kommer kontakten til næringslivet inn, men det er først ved masteroppgaven. Her er det vanlig praksis at næringslivet kommer til universitetet med mulige oppgavetemaer. I tillegg til møtene gjort på seksjonsnivå, nevnes mer formelle “næringslivsråd”, som instituttet egentlig er pålagt å holde, men ikke har gjennomført. Slike råd har blitt gjennomført ved institutt for naturforvaltning (INA). Dette trekkes fram som et forbedringspotensialet ved instituttet.

Videre legges det også vekt på ordningen med bi-ansatte som undervisere. Både forelesere, veiledere og leder trekker fram synergien mellom forskningen og profesjonen som kvalitetsframmende. Slik holdes kursene oppdatert på aktuelle utfordringer og temaer ute i arbeidslivet, samtidig som man har et fast grunnlag i lokal og internasjonal forskning. Instituttleder på ILP ramser videre opp gjesteforelesninger, og spesielt impulsforelesningene for landskapsplanleggerne, hvor aktører fra profesjonsgruppen holder foredrag om aktuelle prosjekter og utbygninger. Instituttlederen forteller også at de fleste sensorer i prosjekteringsfagene spesielt, kommer utenfra. Dvs. fra arbeidslivet.

Forbedringspotensialet ved instituttet kommer vi tilbake til i samtale med en gruppe masterstudenter ved landskapsarkitektur. De sier nærheten til profesjonen i utgangspunktet er god, men det er for liten variasjon. I flere emner har masterstudentene ansatte fra for eksempel Statens Vegvesen eller Oslo kommune, som veiledere. Dette fungerer utmerket i prosjekteringsseminarene, men det blir lite utskifting, og de samme bedriftene går igjen i flere av fagene. En av foreleserne ved eiendom understreker dette, i sin kommentar om at kandidatene går ut til et så bredt spektrum av bedrifter, at det er vanskelig å få inn andre enn “kjernegruppen” i undervisningssammenheng. Studentene trekker også fram mangel på informasjon rundt praksisperiodene sine som negative opplevelser, og sier disse burde vært løst bedre. Det hele føltes tilfeldig, og man visste ikke hvor man skulle, eller hva man gjorde. Instituttet burde sett til andre europeiske utdanningsinstitusjoner, for å løse dette bedre. Kanskje burde man stille krav til praksisperiode og internship, for å kunne skrive masteroppgaven, noe i retning arkitekturstudiet ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Poenggivning for periode i praksis trekkes også fram som en mulighet.

#### 5.4.4. Likheter og ulikheter ved instituttene

Det er flere ulikheter i forholdet til profesjonsgruppene for IMT og ILP. Det kommer frem at ILP har årlige møter med bedrifter til hvert av sine studieprogram, noe det er usikkert om IMT har. Det virker som at kontakten ved ILP er mer organisert enn hva den er på IMT. Lærerutdanningene (LUR) ved IMT har derimot flere avtaler med profesjonsgruppene. Vi får vite fra en stipendiat at LUR-studentene har praksis inkludert i studiet. Veilederene ved ILP spekulerer i at folkehelse ikke har samme ordningen angående kontakt med næringslivet slik de andre studieretningene har, men får mer kontakt ved masterskrivingen, muligens fordi den

retningen er den minst profesjonsrettede på instituttet. Det kan sammenlignes med sivilingeniørutdanningene ved IMT, som har veldig brede muligheter i næringslivet.

Felles for begge instituttene er at kontakten med næringslivet er mye mer utbredt på masternivå. På LA har alle som studerer første året mulighet til å reise på et ukesopphold og arbeide hos en bedrift. Ved IMT er det lite kontakt med næringslivet de første årene da det ofte er store forelesninger. Kontakten er da i form av gjesteforelesere da det blir for dyrt å reise på bedriftspresentasjon eller andre utferder. Fra et styremedlem ved IMT får vi svar på spørsmål som omhandler penger at det handler om fordeling av ressurser. IMT har god økonomi men velger antakeligvis å bruke flere ressurser på forskning kontra undervisningen (jfr. den overordnede strategien til IMT).

Begge instituttene trekker frem at de har flere bi-undervisere og gjesteforelesere i enkelte emner. Det legges vekt på at emnene skal holdes oppdatert med næringslivet, og at pensum retter seg til dagsaktuelle temaer. ILP som ikke legger like mye vekt på forskning som IMT, påpeker likevel viktigheten med synergien mellom forskning og profesjon som kvalitetsfremmende. Undervisningsleder ved IMT mener undervisningen skal være forskningbasert, og at studieplaner og kurs blir lagt opp utfra strategien til IMT som legger mye vekt på forskning. Begge instituttene ser viktigheten med at studieprogrammene legges opp etter forskning og profesjon.

## 5.5. Hvordan påvirker instituttenes tradisjoner og kultur undervisningen?

### 5.5.1. Kultur og holdninger

For å starte arbeidet med å plassere instituttene inn i Dean og Kennedys 2x2 matrise over de fire ulike organisasjonskulturene, er det nødvendig å først identifisere risikofaktorene og responstiden, ved de to instituttene. Ved ILP har hvert fagområde et eget programråd, noe som antakeligvis gjør det enklere for studentene å gi tilbakemeldinger og forslag til endringer i sine studieprogram. Særlig har dette ført til hyppige endringer i de første to årene ved landskapsarkitektstudiet, samt at en av foreleserne ved eiendom trekker fram liknende endringer, hvor profesjonsfagene har kommet inn tidligere i studiet, som eksempel på positive endringer de siste årene. Sammen med de årlige møtene med profesjonsgruppen, blir tilgang på nødvendig

tilbakemeldinger stor. Spørsmålet blir heller om instituttet har kapasitet og mulighet til å gjøre endringer raskt, basert på denne tilbakemeldingen.

Ved IMT har blir studentenes kommunikasjonskanaler innover i instituttets virksomhet blitt færre, da teknologiutdanningen ikke har programråd. Her ligger ansvaret for hvert studieprogram hos seksjonene. Seksjonsleder har budsjettansvar og kontrollerer ressursene. Leder i undervisningsutvalget ved ILP beskriver dette som en ordning som muligens fungerer bedre enn å dele det faglige og økonomiske ansvaret mellom seksjonsleder og programrådet. IMT praktiserte en periode med programråd som rapporterte til undervisningsutvalget, men endret ordningen da de viktigste spørsmålene ble tatt opp i undervisningsutvalget, forteller IMTs undervisningsleder. Det negative med denne ordningen, er at studentene mister innflytelse på programnivået, da de ikke har representanter i seksjonsmøtene. Studentene sitter med representanter i instituttstyret og undervisningsutvalget, bekrefter et medlem i instituttstyret. Veileder mener ordningen fungerer greit og pragmatisk, men skulle gjerne sett at det var et råd på tvers av instituttene hvor representanter fra både IMT og IKBM's sivilingeniør rettet mot kjemi, deltok. IKBM har i tillegg et eget programråd for sin sivilingeniørutdanning. Dette instituttet kunne gjerne fulgt samme modell som PLD hvor INA, IPV, IKBM og IMT sitter med representanter.

Linjeforeningene ved IMT blir en av hovedplattformene for tilbakemelding til seksjonene, da hver seksjon har sin egen forening. Her er systemene for tilbakemelding usikre og mindre formelle. Ellers beskrives kontakten til næringslivet som god, men varierende for seksjonene. Særlig trekkes det fram at PLD har en god kontakt, spesielt gjennom sine ordninger med praksisplasser.

Når det gjelder risiko og usikkerhet, får vi et inntrykk at ILP står trygt. Per dags dato er flere av profesjonsutdanningene som tilbys her, blant de eneste i landet. Denne mangelen på konkurranse på nasjonalt plan, gjør det enkelt å overbooke ved inntak av studenter. Dermed står instituttet tryggere økonomisk (her skal det nevnes at det fins gode og dårlige perioder), og har friere tøyler til å eksperimentere med alternative undervisningsformer. Her ser man en kontrast til IMT. En professor ved vann og avløp hadde følgende å si om kvalitet i utdanning, *“kvalitet i utdanning er (...) oppdatert, framtidsrettet yrkesrelevant utdanning, som benytter moderne læringskonsepter og verktøy, slik at studentene får en opplæring, sammenlignbar med den fra andre ledende*

*universiteter i verden*". Denne holdningen speiles i intervju med medlemmer fra instituttstyret, som påpeker at dette er bakgrunnen for videre satsning på instituttets nisjer. Det er her IMTs styrke ligger, sett i sammenheng med andre høyskoler og universiteter i Norge.

### 5.5.2. Historie og opphav

Instituttene historiske bakgrunn er svært ulike, da ILPs opphav stammer tilbake til etterspørsel i profesjonsgruppen på tidlig 1900-tall. IMTs satsningsområder på sivilingeniørutdanning og lærerutdanning er yngre, med oppstart rundt 90-tallet. Instituttet bygger samtidig videre på en utdanning innen bygning- og maskinlære, som stammer tilbake til 1886 (j.fr. kp. 3 Bakgrunn). Spørsmålet vi stiller oss er hvorvidt instituttets historiske bakgrunn spiller inn negativt eller positivt på instituttets holdninger og virke. Veilederne ved ILP kommer med flere eksempler på innovasjon og endringer i studietilbudene, som har trådt i kraft den siste tiden. Instituttet satser tyngre på forskning enn noen gang tidligere. Det arbeides også med økt fokus på internasjonalisering. Dette tas også opp i instituttets strategiske plan<sup>47</sup> og det understrekes at internasjonalisering går ut over det å ha engelskspråklige forelesninger. Instituttet ønsker et målrettet arbeide med internasjonale problemstillinger, noe som er utfordrende ved deler av studieporteføljen (se EIE), da de forholder seg spesifikt til norsk lov. Man ser en økning i studentantallet, antall undervisere, utviklingen innen teknologi og anvendelse av denne, samt endringer i masterteamene som velges. Forelesere ved landskapsarkitektur og eiendom peker på et økende fokus på problemstillinger knyttet til byutvikling og planlegging. Enkelte går så langt som å si at alder og historie ikke har noen innvirkning på innovasjon i undervisningen. *"Kan ikke se at innovasjon har noe med alder på studiet å gjøre. Tross alt er det profesjonsstudier, ikke disiplinstudier vi lager, og man prøver kontinuerlig å følge fagets utvikling - av og til med rimelig store endringer"*, Foreleser ved eiendom, ILP.

Her ser vi en kontrast i holdningene innad på instituttet. Instituttleder legger vekt på at Kunnskapsdepartementet har tildelt 20 femårige masterutdanninger i landskapsarkitektur til "Arkitektur- og designhøyskolen i Oslo". Dette er en konkurranse utdanningen har godt av. Når man har et monopol er det en fare for at man blir hengende etter i utviklingen. Man tvinges ikke

---

<sup>47</sup> Vedlegg 4

til å tenke nytt. Ved konkurranse blir man nødt til å finne sin identitet og finne ut hva man ønsker å gjøre.

Instituttleder på ILP understreker videre at nytenkning og innovasjon ikke har vært et problem ved instituttet til nå. Også leder i undervisningsutvalget forteller om farene ved å ha et monopol på en utdanning. Som eneste institusjon i landet med 5-årig master i landskapsarkitektur, står man i fare for “innavl”, av kunnskapen. Etter tilnærmet 100 år i denne posisjonen blir det kanskje en fare for at man ikke klarer å tenke nytt, men heller fortsetter utviklingen på de områdene man er gode på. Monopolet på landskapsarkitektur og eiendom spesielt, har også bidratt til å styrke kontakten med næringslivet. Mange er utdannet ved instituttet, eller jobber med personer utdannet her, og kjenner slik til institusjonen. Det er gode tradisjoner for kontakt med profesjonsgruppene.

Forbindelsen mellom alder og innovasjon, kommer ikke like tydelig fram på IMT. Her understreker en representant fra administrasjonen at innovasjon og endringer i studieløpet kommer som reaksjoner på søkertall, ønsket om nisjeutdanninger, kontakten med næringslivet og offisielle retningslinjer fra NRT (j.fr. kp. 4.3 Teori om profesjon). Her må vi stille spørsmål rundt IMTs grad av kontakt med næringslivet, da en professor ved vann og avløp mener kontakten først og fremst gjelder forskning og skriving av masteroppgave. Han forteller videre at det har blitt arrangert møter med næringslivet, der 25 representanter deltok, og at det er på tide at dette gjentas.

### 5.5.3. Utdanningsstrategier

ILP framstår som samlet rundt sin formelle strategiske plan. Forelesere trekker fram sine kampsaker og fronter disse aktivt. Leder i undervisningsutvalget forteller hvordan det første hun gjorde i sin posisjon, var å gå igjennom strategien og delegere arbeidsoppgaver, slik at programrådene kunne arbeide videre med dem, blant annet internasjonalisering. En foreleser ved eiendom beskriver arbeide med strategien som noe som skjer på seksjonsnivå. Hver seksjon gjør sine strategiske vurderinger for hvordan utdanningen skal være. Disse holdningene tas så videre, og har blitt implementert i strategipapirene.

Den formelle strategiske planen for IMT legger spesielt stor vekt på forskning. Dette er noe overraskende, da flere forelesere ved instituttet understreker at strategidokumentet er viktig for undervisningsarbeidet ved instituttet. I protokollen for styremøtet 22.05.2015, vises det at det ble holdt innlegg som poengterte manglende fokus på utdanning i planen. Før vedtaket ble fattet ble det opplyst at instituttet skal utarbeide en utdanningsstrategi og en forskningsstrategi, i tillegg til den formelle overordnende strategiske planen. Dette ble vedtatt på samme møte, under samme sak<sup>48</sup>. Per dags dato er ikke den utdanningsstrategiske planen ferdigstilt, men den skal etter planen presenteres før sommeren 2016. Vi antar at denne vil speile forelesernes holdninger bedre enn dagens overordnede strategiske plan, da samtlige forelesere vektlegger formidling av kunnskap, pedagogikk og forholdet mellom studenten og foreleseren. En representant fra instituttstyret trekker fram disse verdiene, når h\*n snakker om IMTs konkurransefortrinn. *“En av tingene som er diskutert er klassestørrelse. IMT er et lite studiested, så kontakt med studenter og foreleser er bedre her. Det er lettere å komme inn i et miljø (...)”*.

Den overordnede strategiske planen til IMT har også få punkter som inkluderer den pedagogiske utdanningen ved instituttet. En stipendiat ved IMT mener styret prioriterer fysikk og matte over naturbruk og biologilærere. Dette resulterer i at deler av miljøet ved “Senter for læring- og utdanningsvirksomhet” (SLU), har vurdert å se etter andre samarbeidspartnere nå i omorganiseringen av universitetet. Det er gnisninger mellom seksjonene, instituttstyret detaljstyrer for langt ned i organisasjonen, og bredden i lærerutdanningen taper til fordel for instituttets tilspissning og satsing mot matte og fysikk.

Samtlige av de ansatte både ved IMT og ILP trekker fram studentenes innflytelse som noe positivt. Samtidig påpeker de fleste at studentene ikke er aktive nok og benytter seg av mulighetene for medvirkning. Kun et fåtall påtar seg verv, og engasjementet virker fraværende hos den store allmenhet. Instituttleder ved ILP spekulerer i tillegg i om plattformene er formelle og rigide. Uformelle møter med de ansatte, innsikt i forskningen og deltagelse i komiteer og utvalg rettet mot spesifikke situasjoner, ville muligens økt deltagelsen hos studentene.

---

<sup>48</sup> Vedlegg 8

Instituttene følger opp sine strategiske planer på hvert sitt vis (j.fr. kp. 4.2 Strategi). Den mest sentrale historiske skikkelsen ved ILP, er Olav Leif Moen. Han var den første norske professoren i landskapsarkitektur<sup>49</sup> og første dosent i i landskapsarkitektur ved NLH i 1921. Blant Moens største verker finner vi blant annet universitetsparken ved NMBU og Studentsamskipnaden i Ås' idrettsanlegg "Storebrand". Flere av Olav Leif Moens ideologiske tanker preger dagens utdanning av landskapsarkitekter og planleggere. Moen fokuserte på det offentlige, parken som et velferdsgode, med betydning for trivsel og helse. Utearealene skulle ikke og må ikke være noe estetisk, men tilpasses bruk, for slik å bli en del av bolig- og oppvekstmiljøet. Dette er en tradisjon det fortsatt undervises i ved instituttet, blant annet i internasjonale, tverrfaglige kurs som "Landscape education for democracy".

Ved ILP er det landskapsarkitektene det tas inn flest av hvert år, med en klassestørrelse på ca. 40 studenter. Med egne introduksjonskurs for profesjonene som EIE100, LAA115, APL100 forteller veilederne at de forsøker å skape en klassefølelse. Fra første semester bør studentene ha en følelse av tilhørighet ved studiet sitt. Denne oppfatningen av viktigheten ved å skape en klassefølelse, deles også av et styremedlem ved IMT. Emner som IMTR100 gir studentene en mulighet til å bli kjent, både med hverandre og studieprogrammet de har valgt.

Administrasjonssjef og veilederne ved ILP beskriver det som utfordrende å inkludere de ansatte i bistillinger inn i roller i instituttets råd og utvalg, eksempelvis programråd og undervisningsutvalg. Denne gruppen ansatte er ofte pendlere og sjonglerer flere jobber på en gang. Å sette av ekstra arbeidskraft til deltagelse i nevnte råd og utvalg prioriteres derfor ikke. Slik står man i fare for at de samme personene ruller på rollene i disse systemene. Denne mangelen på utskifting kan i sammenheng med innavl av kunnskap være et hinder for nytenking og innovasjon, men som diskutert tidligere blir ikke dette sett på som et problem for øyeblikket.

---

<sup>49</sup> Bruun, M. (2009). Biografi: Olav L. Moen. *Store norske leksikon*, 13.02.09  
Hentet fra [https://nbl.snl.no/Olav\\_L\\_Moen](https://nbl.snl.no/Olav_L_Moen)

#### 5.5.4. Refleksjon

Responstiden ved ILP virker å være kortere, da det er innarbeidet en lang tradisjon for kontakt med profesjonsgruppen. Med sin lange historie og monopol på utdanningen, får de raskt tilbakemeldinger på hva som må endres i utdanningsløpet, for at kandidatene skal møte profesjonsgruppens forventninger. Samtidig har studentene gode muligheter til å komme med tilbakemeldinger på studieprogrammenes oppbygging og innhold. Instituttet kan slik gjøre endringer raskt, der de ser behov. Samtidig opererer de uten stor risiko da de har monopol på de fleste fagfeltene. Liten konkurranse nasjonalt, og høye søketall gjør at instituttet lett kan plasseres under kulturtypen “Work hard, play hard”. Samtidig bærer instituttet preg av å ha mange nivåer av råd og utvalg, et stort og kraftig byråkrati, som kan virke slitsomt på både ansatte og studenter. Dette elementet drar bildet mere mot kulturtypen “prosess”.

Ved IMT strømmer ikke informasjonen like godt, hverken på tvers av seksjonen, eller mellom seksjon og student. Studentene blir likevel hørt i de viktigste strategiske utvalgene, og har gjennom linjeforeningene og universitetsutvalget gode forutsetninger for å varsle om problemer i sine studieprogrammer. Kommunikasjonen med næringslivet framstår som tilfredsstillende, og det legges vekt på tilbakemeldingen herfra i utformingen av programporteføljen. Forutsetningene for respons er altså ikke dårlige, men heller ikke like gode som ved ILP. Videre opererer IMT med mye større konkurranse. Andre høyskoler og universiteter tilbyr lignende produkter, og instituttet må tilspisse seg en nisje hvor de kan bli fremragende. Instituttets kulturelle karakter blir dermed å finne et sted mellom “prosess” og “med selskapet som innsats”.

## 6. Konklusjon

Den formelle strategiske planen til ILP er av den omfattende typen. Den er strukturert punktvis, med mål for utdanning, gjennomføring og opptak, forskning, formidling, administrasjon, personalpolitikk og gjennomføring. Her finner vi reelle forbedringspotensialer, blant annet økt satsning på internasjonalisering av instituttet.

Selv om planen er grundig gjennomført, står den ikke i veien for å benytte uforutsette muligheter. Et godt eksempel er en ansettelse instituttet gjorde, der det viste seg at den nyansatte kunne tilby skrivekurs til studentene. Det er også tydelig at det ikke er den formelle strategiske planen som er i fokus på seksjonsnivåene, men den gode faglige diskusjonen innad på hvert program. Planen er blitt presentert på allmøte, og de ansatte ved instituttet har fått muligheten til å reflektere over innholdet og hvordan det skal arbeides for å oppnå de ulike målene.

IMTs formelle strategiske plan står i kontrast til ILPs, der IMT har manglende fokus på deler av instituttets virksomhet. Planen legger vekt på forskning på samtlige seksjoner, men nevner svært lite om videre arbeid med tanke på undervisningen. Dette ble påpekt da strategien ble vedtatt. Samtidig ble det også vedtatt at det skal utarbeides en formell strategisk plan for undervisning og forskning.

Enkeltpersoner ved instituttet har beskrevet styret som detaljstyrende, da styret legger seg svært tett opp i seksjonenes handlinger. En ulik satsning og prioritering av fagområdene har ført til misnøye på SLU, mens andre seksjoner nyter godt av prioriteringene. Med en økende satsning på miljø og bærekraftig utvikling, rendyrker instituttet sine nisjer.

Før vi ser videre på instituttets handlingsmønstre, er det nødvendig å se hva som legges i begrepet kvalitet i utdanning. Slik kan vi videre drøfte hvorvidt det eksisterer en sammenheng mellom instituttens strategiske handlingsmønster, og deres syn på kvalitet.

De ansatte på ILP legger vekt på at undervisningen skal forberede kandidaten til de arbeidsoppgaver som venter ute i profesjonen. Kandidatene skal ha god nok kompetanse til å være med å utvikle fagfeltene videre gjennom forskning eller arbeidet i profesjonen. Det

fokuseres på kombinasjonen av forskningsbasert- og profesjonsrettet undervisning. Instituttleder legger også vekt på alternativet “undervisningsbasert forskning” som er spesielt for instituttet.

De grunnleggende kvalitetssikrende organene ved ILP er programrådene og undervisningsutvalget. Det er oppnevnt et programråd for hver studieretning, og her sitter studentene med representanter. Deres innflytelse beskrives som betydelig når det kommer til endringsforslag i studieprogrammene. Studentenes muligheter til deltagelse og påvirkning er flere, men instituttet savner likevel engasjement og deltagelse.

Også ved IMT ligger fokuset på at studentene skal ha gode forutsetninger i møte med arbeidslivet. Undervisningen skal være tilsvarende andre institusjoner med lignende studieportefølje, men IMT skal samtidig være konkurransedyktige. Leder for undervisningsutvalget legger vekt på at undervisningen skal ha grunnlag i forskning, samt at studentene skal vokse både personlig og faglig gjennom studieløpet.

Ved IMT praktiseres ikke lengre styringselement programråd. Her ligger både faglig og økonomisk ansvar i seksjonene, noe som kan bidra til effektivisering i seksjonen, men kan samtidig påvirke studentenes innflytelse i negativ retning. Ved IMT sitter studentrepresentanter i undervisningsutvalget og instituttstyret, samt i linjeforeningene for hvert studieprogram. Hvorvidt det eksisterer gode kanaler for kommunikasjon mellom foreningene og seksjonene er usikkert og bør undersøkes videre. Samtlige ansatte ved begge institutt beskriver studentens muligheter som mange, men engasjementet som fraværende. Det spekuleres i om dette skyldes “flink- pike-syndromet” og “for snille” studenter.

Vi tar nå et steg tilbake for å studere instituttens strategiske handlingsmønstre, og hvordan dette går overens med synet på kvalitet i utdanning og grad av studentmedvirkning.

ILP har flere avtaler med kjernegruppene innen profesjonene. De store aktørene er godt representert og seksjonene gjennomfører regelmessige møter med sine foreninger og profesjonsgrupper. Folkehelse kan her være et unntak, da de har mindre kontakt med næringslivet. Kontakten kommer heller inn ved masterskrivingen, samt det flere av disse studentene som har jobb allerede før studiene, eller får ofte jobb i studieperioden. Ulike aktører kommer til universitetet med forslag til aktuelle temaer for oppgaver som kan skrives. Instituttet tar inn flere gjesteforelesere og ansetter mange i bi-stillinger. Slik kan personer med god

kjennskap til profesjonen også undervise i aktuelle temaer ved instituttet. Ordningen blir høyt verdsatt av studentene, men det påpekes at studenten ønsker mer variasjon i bakgrunnen til de ansatte i bi-stillingene.

De første årene ved IMT, er det lite kontakt med profesjonen, med unntak av gjesteforelesninger. Senere i utdanningen, ved tilspissing inn mot næringslivet, kommer ansatte i bi-stillinger inn som forelesere i utvalgte emner. Spesielt ved skriving av maseropp-gave beskrives kontakten som god. SLU har i tillegg praksisperioder for sine lektorstudenter, som styrker kontakten til profesjonen. Begge instituttene trekker fram "klassefølelsen" og nærhet mellom student og foreleser som positive aspekter ved instituttene. Dette er noe de ønsker mer av. Tragisk nok er dette vanskelig å gjennomføre ved ILP, da store deler av de ansatte, av rent praktiske årsaker (åpent landskap), blir nødt til å sitte bak låste dører, på et annet bygg enn studentene. Når da enkelte forelesere ikke svarer på e-post blir det en utfordring å oppnå kontakt utenfor klasserommet.

Det ble spesielt lagt merke til at den strategiske planen til IMT ble vedtatt, til tross for sitt manglende fokus på undervisning. De ansatte, spesielt foreleserne, etterspør en strategi de kan ta i bruk i undervisningen. Dette gapet mellom de ansattes holdninger, og instituttets nedskrevne satsningsområder er påfallende. Med mengden konkurrenter å forholde seg til, ville man anta at det ble lagt nok vekt på undervisningsvirksomheten i den offisielle strategien. IMT har også noen utfordringer ved å møte studentene og skape gode linker mellom studentene og ansatte. Størrelsen på forelesningene er en ting, mangelen på veiledere er en annen.

Man kan anta at et monopol på utdanningene ved ILP, sammen med en lang levetid, har resultert i en velutviklet kontakt med profesjonsgruppen. Faren med dette er at instituttet kan få repetitiv kunnskapsformidling. Et økt fokus på forskning, ansetting av bi-stillinger og tilsatte med utdanning fra andre, gjerne internasjonale, utdanningsinstitusjoner er sentrale for å opprettholde en sunn organisasjonskultur på instituttet.

Ved IMT ser vi tendensene til en strategisk satsning på nisjeområdene innen miljø og bærekraftig utvikling. De har en nødvendig bredde i undervisningen og en bredde i fokusområdene instituttet er alene om på nasjonalt nivå. Denne tendensen burde absolutt vært bedre presentert i de strategiske papirene, og forventes synliggjort i den kommende utdanningsstrategiske planen. Ønsket om en slik strategi er tydelig blant foreleserne, og den vil bidra til å styrke

organisasjonens bilde utad. Her har de tidligere fått sterk konkurranse av NTNU med sin lange tradisjon innen fagområdene. Med aktiv satsning på aktuelle temaer begynner IMTs utdanninger ved NMBU å “vinne ansikt” utad. Med økende popularitet vil også instituttet endre risikofaktoren sin, og bevege seg mer i retning en en prosesskultur, og og videre opp mot “work hard/ play hard”, slik som ILP.

Fra dette kan vi se at det er merkbare forskjeller på instituttene når det gjelder kultur og holdninger. Disse forskjeller behøver derimot ikke komme av alder og tradisjoner, men kan komme av posisjon i markedet. Ved et ulikt utgangspunkt ved etableringen av instituttene ser vi at dette kan gjenspeiles i de strategiske planene og hvor fokuset ligger på utdanningskvalitet.

## 7. Vedlegg

### Vedlegg 1 - Intervjuguide ved intervju

Generaliserte intervju spørsmål

Hva er kvalitet i utdanning for deg?

- ikke byråkratisering, enkle prinsipper?
- forbedring av styre/ledelse?
- delaktighet fra ansatte og studenter?
- utvikling/ forbedring?

Hvordan står dette i stil med strategien utarbeidet av instituttet?

- hvordan er den blitt formet.
- hvem følger opp?
- hvem har ansvar?
- står instituttet samlet bak denne?

Hva er bakgrunn for strategien?

Hvordan er kontakten mellom instituttet og næringslivet?

Har studentenes meninger noe å si ved planlegging av strategi og handlingsplan?

Har alder på instituttet noen innvirkninger på rutiner/arbeid? Begrunn.

- Hvordan sammenliknes denne strategien, med tidligere utformede strategier?
- Forsøker man å tenke nytt, eller måker man på med samme holdninger som før?

Hvordan blir kunnskap bevart og ivarettatt ved utskiftninger av ansatte?

Finnes det noen form for overlapp mellom ansatte?

## Vedlegg 2 - Intervjuguide ved epostintervju

Hva legger du i kvalitet i utdanning?

Hvordan oppfatter du instituttets kontakt med næringslivet?

- Har instituttet alltid hatt god kontakt med profesjonsgruppene?
- Er dette noe nytt?

Er du kjent med instituttets strategiske virksomhet?

- Har denne påvirket undervisning i nevneverdig grad?

Hva er dine tanker rundt studentmedvirkning?

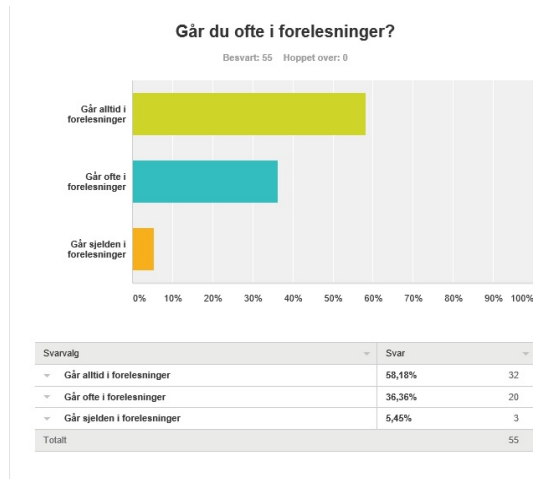
- Har studentene god nok mulighet til å delta?
- Oppfyller studentene behovet for deltakelse?

Tilsendt til kun ILP:

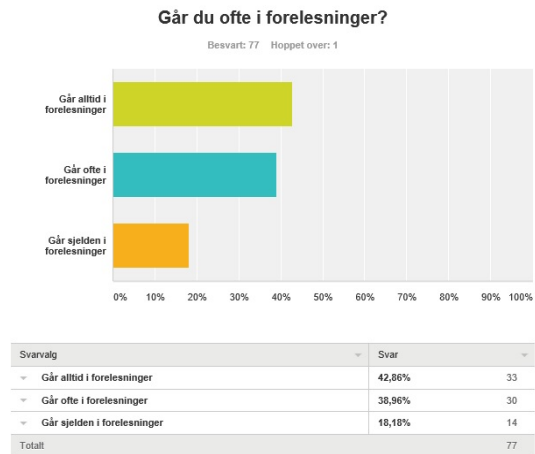
Enkelte av fagmiljøene på ILP, er blant de eldste i landet. Er det tilfredsstillende innovasjon her?

- Har du eksempler på utvikling, positiv eller negativ?

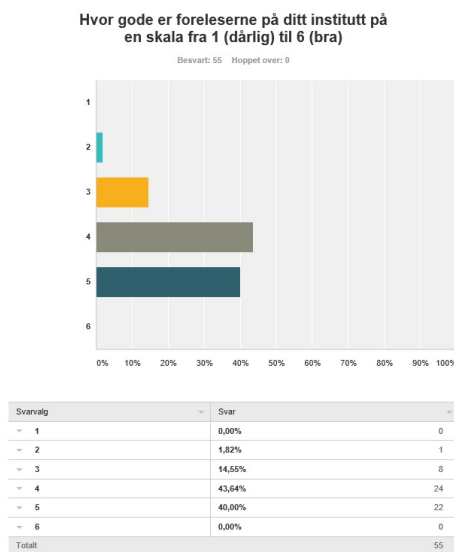
## Vedlegg 3 - Spørreundersøkelsen



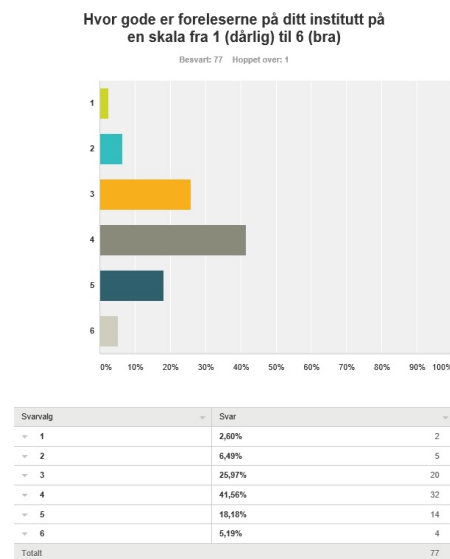
Figur1a: Figuren viser hvor ofte studentene ved ILP går på forelesninger



Figur1b: Figuren viser hvor ofte studentene ved IMT går på forelesninger

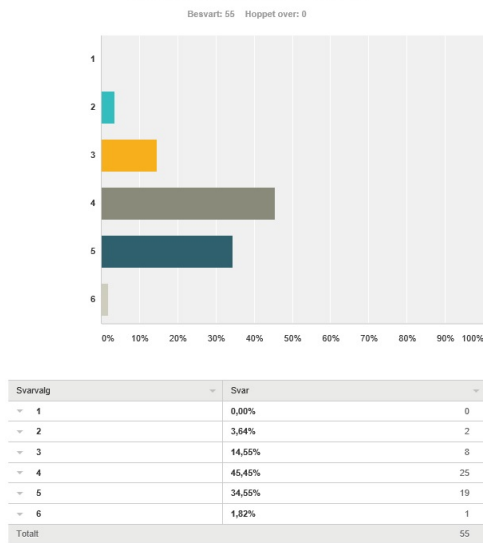


Figur2a: Figuren viser hvor fornøyde studentene på ILP er med foreleserenene.  
Her kan vi se at studentene er stort sett er veldig fornøyde.



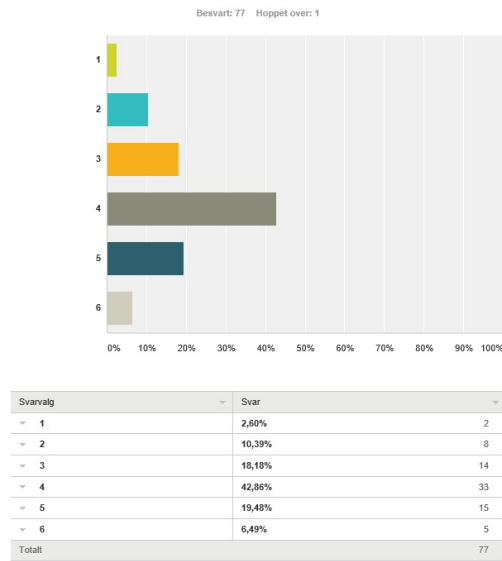
Figur2b: Figuren viser hvor fornøyde studentene på IMT

Hvor godt utbytte får du av forelesninger på en skala fra 1 (dårlig) til 6 (bra)?



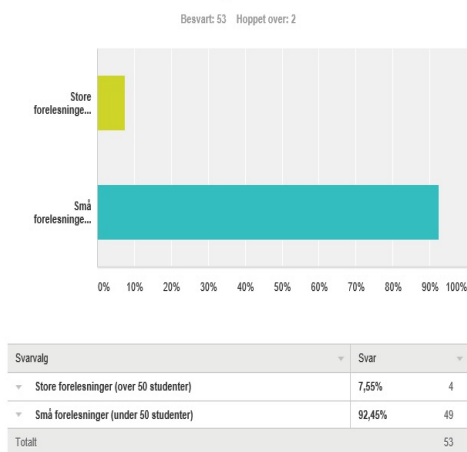
Figur3a: Figuren viser hvor stort utbytte studentene på ILP har.

Hvor godt utbytte får du av forelesninger på en skala fra 1 (dårlig) til 6 (bra)?



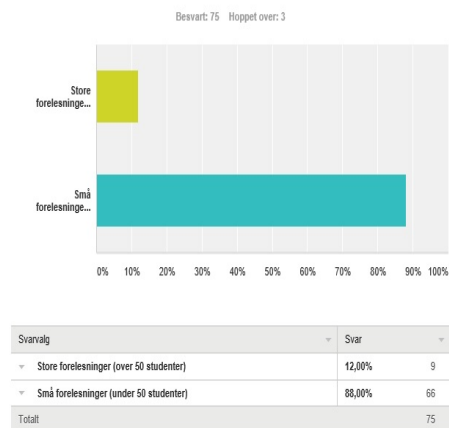
Figur3b: Figuren viser hvor stort utbytte studentene på ILP har.

Hvilke forelesninger får du mest ut av?

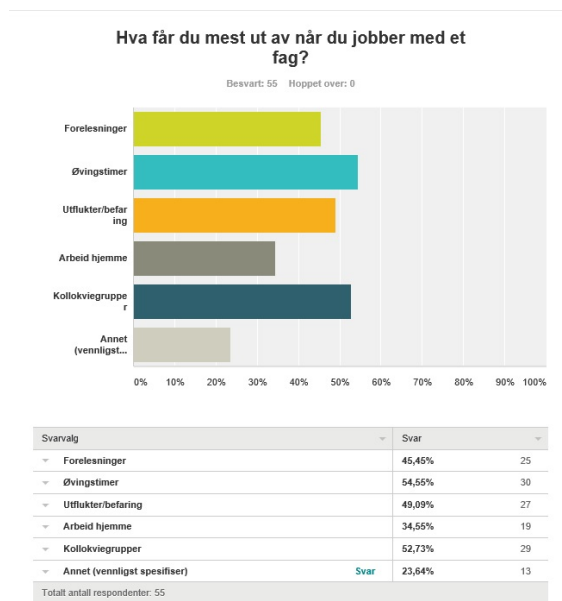


Figur4a: Figuren viser hvilke forelesninger studentene på ILP får mest ut av.

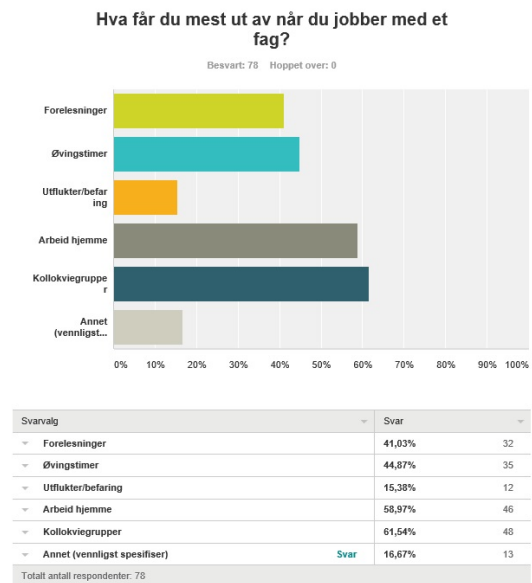
Hvilke forelesninger får du mest ut av?



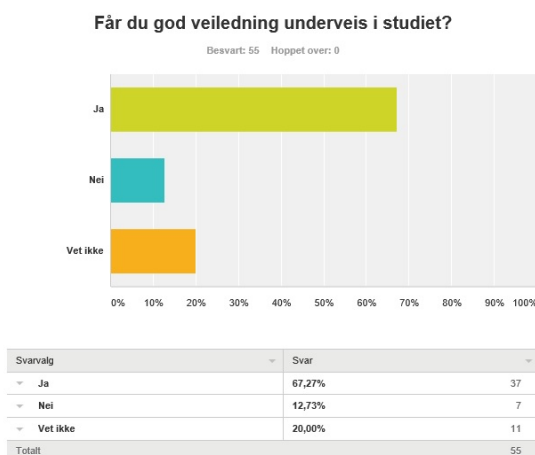
Figur4b: Figuren viser hvilke forelesninger studentene på IMT får mest ut av.



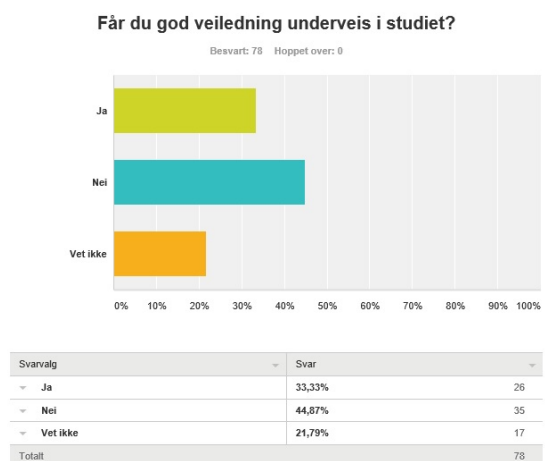
Figur5a: Figuren viser hvilke læremetode studentene på ILP får mest ut av. Her kan vi se at kollokviegrupper og øvingstimer kommer best ut.



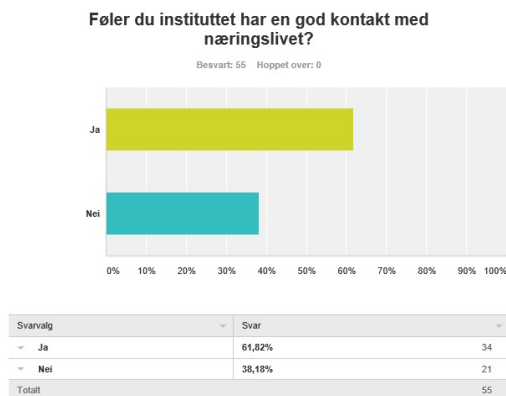
Figur5b: Figuren viser hvilke læremetode studentene på IMT får mest ut av. Her kan vi se at



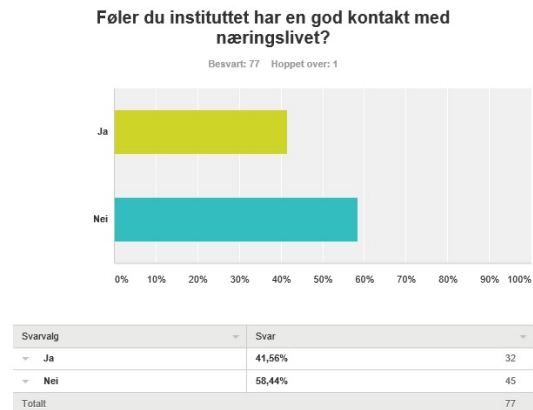
Figur6a: Figuren viser hvor god veiledning ILP-studentene synes at de får.



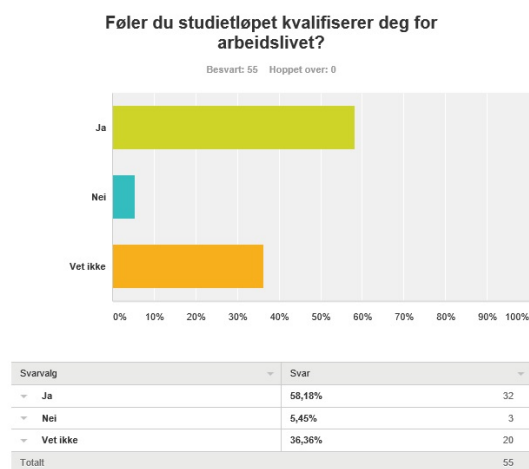
Figur6b: Figuren viser hvor god veiledning IMT-studentene synes at de får.



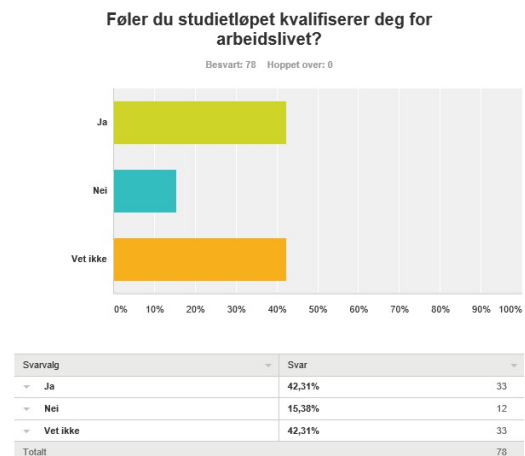
Figur7a: Hvordan studentene på ILP mener kontakten med næringslivet.



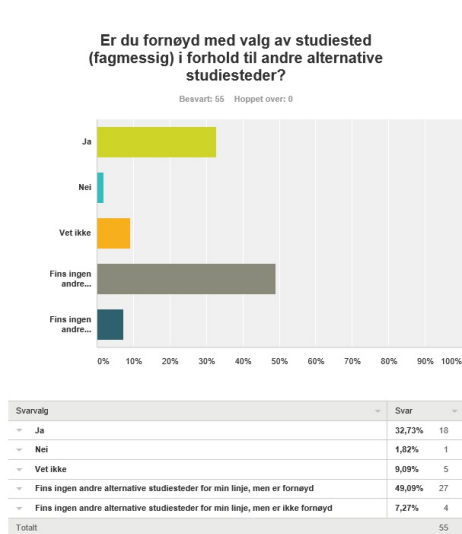
Figur7b: Hvordan studentene på IMT mener kontakten med næringslivet.



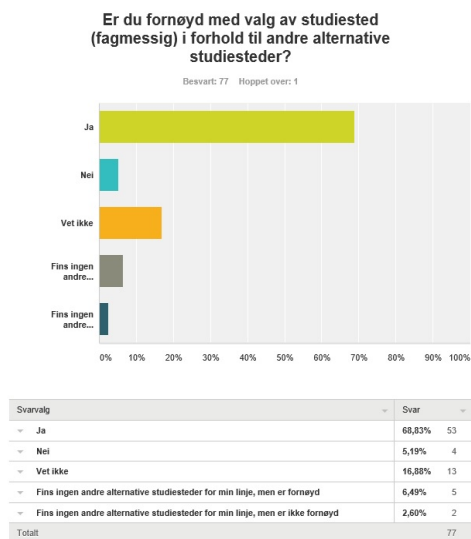
Figur8a: Figuren viser om studentene på ILP føler at studieløpet kvalifiserer til arbeidslivet.



Figur8b: Figuren viser om studentene på IMT føler at studieløpet kvalifiserer til arbeidslivet.



*Figur9a: Figuren viser hvor fornøyde studentene på ILP er med valg av studiested.*



*Figur9b: Figuren viser hvor fornøyde studentene på IMT er med valg av studiested.*

## Vedlegg 4 - Strategiplan Institutt for Matematiske realfag og teknologi (IMT)

VEDTATT AV IMT STYRET, MØTE 4/2015, SAK 28/2015, 22.05.15.

Instituttleder Cecilie Rolstad Denby, Cecilia Futsæther, Ulf Geir Indahl (vara), Egil Stemsrud, Turid Torheim, Einar Sagstuen, Yngve Mardal Moe, Jon Lauvstad Sættem

### Overordnet strategisk plan for Institutt for Matematiske realfag og teknologi – 2014 til 2018

#### Visjon

IMTs ansatte utfører samfunnsnyttig og etterspurt forskning, utdanning og formidling av matematiske, naturvitenskapelige og teknologiske fag (MNT-fag) på høyt nasjonalt og internasjonalt nivå. Utdanning og forskning som bidrar til miljøvennlig og fremtidsrettet utvikling og innovasjon i næringsliv, forvaltning, og skole står sentralt i instituttets virksomhet.

#### Mål

- IMT tilbyr utdanninger innen sivilingeniørfag, praktisk pedagogikk, og lektorutdanning innen realfag, som gir de uteksaminerte kandidatene konkurransedyktig og etterspurt kompetanse innen MNT-fagene.
- IMT utvikler og tilbyr attraktive kurstilbud innen MNT-fagene med bred relevans for hele NMBU, spesielt innen anvendt informatikk, matematikk, fysikk og universitetspedagogikk.
- 40 nye fullfinansierte studieplasser, hovedsakelig innen sivilingeniørutdanningen.
- IMT fremmer tverrfaglig samarbeid på Campus Ås innen utdanning og forskning.
- IMT er en attraktiv nasjonal og internasjonal samarbeidspartner innen forskning, undervisning og innovasjon.
- IMTs forskere er ettertraktede koordinatore og partnere i Horizon 2020 prosjekter.
- IMT har etterspurte populærvitenskapelige formidlere på sine fagområder.
- IMT styrker forskningsaktiviteten.

#### IMTs satsingsområder

- Utvikling av etterspurt og konkurransedyktig sivilingeniør- og lektorutdanning.
- Utvikling av etterspurt og konkurransedyktig forskning innen:
  - Ingeniørvitenskap for miljøvennlig fremtid
  - Sikker, ren og effektiv energiforsyning
  - Verdiskapning fra bio-ressurser
  - Miljøovervåkning og modellering av teknologiske- og biologiske systemer
  - Klimaendringer: årsaker, konsekvenser og tilpasning
  - Forskning på utdanning for bærekraftig utvikling

**I strategiperioden skal IMT fokusere spesielt på**

- Effektivisering og samordning av studieprogrammer med hensyn til bemanning og rekruttering for å utnytte instituttets ressurser for å sikre best mulig faglig kvalitet innenfor de vedtatte satsningsområdene.
- Modernisering av laboratorieutstyr og -fasiliteter, samt tilhørende kompetanse.
- Organisering av svært relevant, men fragmentert vitenskapelig kompetanse i mer robuste og aktive forskningsgrupper.
- Utvikling av innovasjonsprosjekter som bygger på instituttets forskningsprosjekter og studieprogrammer, -spesielt mot industriell økonomi.
- Synliggjøring av instituttets aktiviteter på NMBU, i digitale media, og i populærvitenskapelige fora.
- Økt publisering, og økt antall sterke doktorgradsstipendiater med høy gjennomføringsevne.
- Økt ekstern forskningsfinansiering, med et spesielt fokus på Horizon 2020.
- Økt andel kvinner i faste vitenskapelige stillinger innen MNT-fagene ved sivilingeniørutdanningen.

## Vedlegg 5 - Strategiplan Institutt for landskapsplanlegging (ILP)

### Strategisk plan for Institutt for landskapsplanlegging

2014-2018

Vedtatt av instituttstyret 3. september 2014

ILP skal gjennom undervisning, forskning og formidling bidra til å nå NMBUs visjon «kunnskap for livet»

*ILP skal innen sine fagområder bidra til å nå NMBUs virksomhetsmål om å være Norges ledende miljøuniversitet.*

*ILP skal befeste posisjonen som nasjonalt ledende fagmiljø innen forskning og utdanning i landskapsarkitekturfag, by- og regionplanlegging og eiendomsfag. Det er dessuten et mål å gi et betydelig nasjonalt bidrag innen folkehelsevitenskap.*

#### **1. Mål for utdanning**

*ILP skal bidra til NMBUs virksomhets mål:*

*NMBUs kandidater har kompetanse på høyt faglig nivå, er etterspurte og bidrar til bærekraftig verdiskaping for å sikre fremtidens livsgrunnlag.*

*NMBUs kandidater har faglig dybde, tverrfaglig forståelse og internasjonalt perspektiv.*

*NMBU gir relevant etter- og videreutdanning.*

#### **Generelle mål:**

-Undervisningen ved ILP skal være relevant for og oppdatert på dagens samfunnsmessige utfordringer.

-ILP skal tilby høyere utdanning basert på det fremste innen forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid, profesjons- og erfaringskunnskap

-Undervisningen ved ILP skal bli mer internasjonalt orientert

#### **Mål for pedagogikk og læringsmiljø**

-ILP skal tilby undervisning av fremragende kvalitet, basert på instituttets unike tverrfaglige muligheter og mangfoldige kunnskapstradisjoner

-ILP skal legge vekt på pedagogisk utviklingsarbeid

-ILP har mål om færre studenter pr årsverk i undervisnings-, forsknings - og formidlingsstillinger

-ILP skal tilby et godt læringsmiljø tilpasset behovene til de ulike studieprogrammene

#### **Mål for etter- og videreutdanningen**

-ILP skal i samarbeid med SEVU tilby samfunnsrelevante og etterspurte etter- og videreutdanningskurs av høy kvalitet

-ILP skal opprettholde nåværende høye aktivitetsnivå og fortsatt være et av de mest sentrale miljøene for etter- og videreutdanning ved NMBU

#### **Mål for forskerskolen**

-ILP skal videreutvikle forskerskolen

-ILP skal utvikle nasjonale og nordiske nettverk for å kunne tilby fagspesifikke PhD-kurs

-ILP skal samarbeide med de andre instituttene, spesielt innenfor SAMVIT- fakultetet, om kurs på PhD-nivå

#### **2.Mål for opptak og gjennomføring**

**Videre vekst i studieplasser**

Instituttet vil søke å øke antallet fullfinansierte studieplasser, særlig innen by- og regionplanlegging der det er spesielt stor etterspørsel etter kompetanse. Det er imidlertid ikke mulig å øke studenttallet før det finnes fysiske og økonomiske rammer for dette.

-ILP vil styrke opptaksgrunnlaget ved å bedre profileringen og markedsføringen av instituttets studieprogrammer

-ILP vil opprettholde det høye nivået på studentenes gjennomføringsgrad på normert tid

### **3.Mål for forskningen**

*Innen sine fagområder skal ILP bidra til å nå NMBUs mål:*

*NMBU har fri og uavhengig forskning på høyt internasjonalt nivå som gir ny kunnskap for en bærekraftig utvikling.*

*NMBU har sammen med strategiske samarbeidspartnere en internasjonalt ledende rolle innen fremtidsrettede områder av miljø- og biovitenskap, og skaper ny faglig synergi sammen med forskningsklyngen på Adamstua og Ås.*

*NMBU er sammen med forskningsinstituttene på Ås og Adamstua den fremste nasjonale forskningsklyngen som bidrar til innovasjon og verdiskaping i miljø- og biovitenskapene.*

#### **Generelle mål**

ILP skal videreutvikle kultur for forskning og faglig utviklingsarbeid innen de ulike fagtradisjoner ved på instituttet.

-ILP skal sikre rom for kritisk og uavhengig forskning

-ILP skal sikre robuste fagmiljøer ved å styrke forskningsgrupper innen alle fagområder som aktive faglige og sosiale fellesskap for utveksling av teorier, metoder og perspektiver

-ILP skal videreutvikle det unike tverrfaglige miljøet på instituttet

#### **Mål med sikte på å ivareta særegne forhold/ kunnskapsområder ved ILP**

-ILP skal konsolidere og videreutvikle de forskningsområdene der instituttet er i den internasjonale og nasjonale forskningsfronten

-ILP skal styrke kunnskapsutvikling innen planutformings-,prosjekterings- og designfagene

-ILP skal fortsatt ta et nasjonalt ansvar for forskning med svake muligheter for ekstern finansiering innen vår særegne kompetanseområder

#### **Mål for prosjekter og økt poenggivende publisering**

-ILP skal opprettholde nivået m.h.t eksternt finansierte forskningsprosjekter

-ILP skal øke poenggivende formidling innen alle instituttets fagfelt

#### **Mål for å styrke internasjonalt arbeide**

-ILP skal styrke sin internasjonale forskningsprofil gjennom deltagelse i konferanser, gjesteforskere og aktiv bruk av forskningstermin med opphold i andre institusjoner

-ILP vil arbeide for å påta seg internasjonale og nasjonale faglige arrangementer

-I perioden skal ILP være deltager i minst to EU-prosjekter

#### **Mål for å videreføre samarbeidet nasjonalt**

-ILP skal fortsatt være nasjonalt knutepunkt innen sine fagområder gjennom faglige nettverk. Dette innbefatter nettverk innen forskning, undervisning og praksis innen offentlig og privat virksomhet

#### **4.Mål for formidling**

*ILP skal bidra til å nå NMBUs mål:*

*NMBU er best i Norge i formidling av forskningsresultater.*

ILP skal arbeide aktivt for å formidle kunnskap gjennom flere kanaler ved å

- ha oppdaterte og informative sider på NMBUs hjemmesider både på norsk og engelsk
- delta aktivt på fagrelaterte konferanser og seminarer
- opprettholde god kontakt med eksterne samarbeidspartnere som f.eks. Statens vegvesen, Fagus o.l.
- synes i media og fagtidsskrifter

#### **5.Mål for organisasjon og administrasjon**

*ILP skal bidra til å nå NMBUs mål:*

*NMBU har integrasjon av fagmiljøer og teknisk-administrative støttefunksjoner i en felles effektiv organisasjon som gir ansatte og studenter klar tilhørighet og stolthet over det nye universitetet.*

*NMBU har gode fysiske fasiliteter og forsknings- og studieinfrastruktur, og styrker HMS-innsatsen.*

ILP skal ha en effektiv og god administrasjon ved å:

- utvikle enklest mulig administrative rutiner og effektiv arbeidsdeling mellom administrasjonen og vitenskapelig stab
  - gi administrasjonen mulighet til å oppdatere sin kompetanse etter hvert som arbeidsoppgaver og teknologi endrer seg for å sikre profesjonalitet og arbeid av høy kvalitet
- ILP skal spesielt arbeide aktivt for å få egnede lokaler for alle deler av instituttet

#### **6. Mål personalpolitikken**

ILP skal ha:

- faglig kompetente, motiverte, samarbeidende og inkluderende medarbeidere som engasjerer seg i hverandres arbeidsoppgaver og trivsel
- offensiv rekrutteringspolitikk basert på nøye oppfølging av økonomiske forutsetninger for nyansettelser
- en ansettelsespolitikk som ivaretar det doble samfunnsoppdraget med både forskning og undervisning på høyt faglig nivå

#### **7.Gjennomføring**

Instituttleder har ansvar for gjennomføring. Det utarbeides handlingsplaner for undervisning og forskning som revideres årlig.

## Vedlegg 6 - Handlingsplan for utdanning for Institutt for landskapsplanlegging (ILP)

### SAKSDOKUMENT FOR STYRET FOR INSTITUTT FOR LANDSKAPSPLANLEGGING

#### Handlingsplan for utdanning 2014-2018

Følgende handlingsplan baserer seg på strategien som ble vedtatt av instituttstyret 3. september 2014. I strategien er det 14 mål som berører utdanningen ved instituttet. I strategien er målene delt inn underkategoriene: Generelle mål, Mål for pedagogikk og læringsmiljø, Mål for etter- og videreutdanningen, Mål for forskerskolen og Mål for opptak og gjennomføring - Videre vekst i studieplasser. Målene fra strategien er gjengitt i tabellene under med utførligere beskrivelse på hvordan de skal oppnås. I tabellene er det også angitt hvem som har ansvar for å følge opp målene og når dette skal skje i strategiperioden. Handlingsplan er vedtatt av undervisningsutvalget ved ILP 19.11.2014.

#### Generelle mål:

| Mål                                                                                                                           | Ansvar                             | Når          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------|
| 1. Undervisningen ved ILP skal være relevant for- og oppdatert på dagens samfunnsmessige utfordringer.                        |                                    |              |
| Årlig emne- og programgjennomgang.                                                                                            | Programråd                         | Årlig        |
| Vurdering av behov for nye studietilbud i takt med samfunnsmessige utfordringer.                                              | Ledelse, UU, programråd            | Kontinuerlig |
| Gjennomføre eksterne programevalueringer med mål om at alle programmer som ikke har blitt evaluert skal evalueres innen 2018. | ILP-ledelse i samarbeid med SAMVIT | Kontinuerlig |
| Undervisningen skal oppfordre- og                                                                                             | Emneansvarlig                      | Kontinuerlig |

|                                                                                                                                                                                        |               |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| tilrettelegge for studentdeltakelse på faglige arrangementer utenfor universitetet.                                                                                                    | og programråd |              |
| 2. ILP skal tilby høyere utdanning basert på det fremste innen forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid, profesjons- og erfaringskunnskap                                     |               |              |
| Undervisningen skal være i nært samspill med praksis og pågående forskningsprosjekter gjennom å blant annet invitere foredragsholdere/undervisere fra praksisfeltene og fra forskning. | Undervisere   | Kontinuerlig |
| Studentene skal i størst mulig grad inviteres til å delta                                                                                                                              |               | Kontinuerlig |
| i forskningsarbeid.                                                                                                                                                                    | Emneansvarlig |              |
| Det må legges til rette for forskningstermin.                                                                                                                                          |               | Kontinuerlig |

1

SAKSDOKUMENT FOR STYRET FOR INSTITUTT FOR LANDSKAPSPLANLEGGING

|  |              |  |
|--|--------------|--|
|  | ILP-ledelse, |  |
|--|--------------|--|

|                                                                                                                                    |                              |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------|
| Alle som underviser må holde seg oppdatert på sitt fagfelt.                                                                        | seksjonsleder                |              |
|                                                                                                                                    | Undervisere og seksjonsleder |              |
| 3. Undervisningen ved ILP skal bli mer internasjonalt orientert                                                                    |                              |              |
| Synliggjøre emnepakker per semester til innvekslingsstudenter - i hovedsak på masternivå.                                          | Programråd og                | 2015         |
| Legge til rette for internasjonal utveksling i studieprogrammene.                                                                  | Undervisningsutvalg          |              |
| Gjennomgå eksisterende avtaler med utenlandske universiteter og vurdere opprettelse av nye.                                        | Studieadministrasjon         |              |
| Oppfordre til at en del av pensum, forelesningene og oppgaver er på engelsk, og at det formidles internasjonale problemstillinger. | Programråd                   | Kontinuerlig |
|                                                                                                                                    | UU-leder                     | 2015         |
|                                                                                                                                    | Emneansvarlig og programråd  | Kontinuerlig |

### Mål for pedagogikk og læringsmiljø

|                                                                                                   |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 4. ILP skal tilby undervisning av fremragende kvalitet, basert på instituttets unike tverrfaglige |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

|                                                                              |                                                       |              |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------|
| muligheter og mangfoldige kunnskapstradisjoner                               |                                                       |              |
| Det skal arbeides med å utvikle og forbedre innhold i undervisningen.        | Programråd, emneansvarlig                             | Kontinuerlig |
| Det skal stilles tydelige krav til undervisningskompetanse ved ansettelse.   | ILP-ledelse                                           | Kontinuerlig |
| Nyansatte følges opp både faglig og studieadministrativt.                    | Seksjonsleder<br>finner<br>mentor,<br>studieveiledere | Kontinuerlig |
| 5. ILP skal legge vekt på pedagogisk utviklingsarbeid                        |                                                       |              |
| Holde en årlig fagdag for de ansatte om varierende tema innenfor pedagogikk. | Undervisningsutvalg                                   | Årlig        |
|                                                                              | Undervisere og programråd                             | Kontinuerlig |

# SAKSDOKUMENT FOR STYRET FOR INSTITUTT FOR LANDSKAPSPLANLEGGING

|                                                            |               |              |
|------------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| Bruk av varierte undervisningsformer og evalueringsformer. | Programråd og | Kontinuerlig |
|------------------------------------------------------------|---------------|--------------|

|                                                                                                              |                                    |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| Videreutvikle nettstudier.                                                                                   | undervisningsutvalg                |                       |
| Fast heltidsansatte skal ha mulighet for å ta UNIPed-                                                        | ILP-ledelsen                       | Kontinuerlig          |
| emnet innen to år etter ansettelse.                                                                          | Seksjonsleder                      |                       |
| 6. ILP har mål om færre studenter pr årsverk i undervisnings-, forsknings – og formidlingsstillinger         |                                    |                       |
| ILP skal etterstrebe et mål om 10 studenter pr årsverk uten å redusere rammetallet for antall studieplasser. | ILP-ledelse                        | Før periodens slutt   |
| 7. ILP skal tilby et godt læringsmiljø tilpasset behovene til de ulike studieprogrammene                     |                                    |                       |
| Arbeide for å samlokalisere ILP-studenter og ansatte                                                         | ILP-ledelsen                       | Så lenge det er behov |
| Arbeide for å sikre gode faglig hjem (leseplasser, møteplasser) i nærheten av undervisningen                 | Undervisningsutvalg og ILP-ledelse | Så lenge det er behov |
| Arbeide for å sikre gode arbeidsplasser for gradsstudenter                                                   | ILP-ledelse og Studiedirektør      | Så lenge det er behov |
| Arbeide for å sikre et oppdatert og faglig godt bibliotek for ILPs studieprogrammer.                         | Undervisningsutvalg                | Så lenge det er behov |

### Mål for etter- og videreutdanningen

|                                                                                                                                                |                                  |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------|
| 8. ILP skal i samarbeid med SEVU tilby samfunnsrelevante og etterspurte etter- og videreutdanningskurs av høy kvalitet                         |                                  |              |
| ILP skal i samarbeid med SEVU synliggjøre og markedsføre ILP sine emner.                                                                       | ILP-ledelse i samarbeid med SEVU | Kontinuerlig |
| Etterstrebe synergieffekter mellom etter- og videreutdanning og den campusbasert undervisningen                                                | Seksjon, programråd              | Kontinuerlig |
| Vurdere tiltak for å opprettholde det høye aktivitetsnivået på SEVU-emner                                                                      | ILP-ledelse                      | Kontinuerlig |
| 9. ILP skal opprettholde nåværende høye aktivitetsnivå og fortsatt være et av de mest sentrale miljøene for etter- og videreutdanning ved NMBU |                                  |              |

3

### SAKSDOKUMENT FOR STYRET FOR INSTITUTT FOR LANDSKAPSPLANLEGGING

|                                                                                 |                                                  |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------|
| Det skal arbeides med å lage en erfaringsbasert master i By- og stedsutvikling. | ILP-ledelse og programråd for Byreg. i samarbeid | 2016-2017 |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------|

|  |          |  |
|--|----------|--|
|  | med SEVU |  |
|--|----------|--|

### Mål for forskerskolen

|                                                                                                                      |                        |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------|
| 10. ILP skal videreutvikle forskerskolen                                                                             |                        |              |
| Det skal arbeides kontinuerlig med å øke antallet PhD studenter.                                                     | Individuelle forskere  | Kontinuerlig |
| Det skal arbeides aktivt med kvaliteten på forskerskolen.                                                            | og ILP-ledelsen        |              |
| PhD-stipendiater skal kunne utvikle undervisningserfaring ved å tilbys oppgaver på ILP og SEVUs undervisningstilbud. | PhD programråd         | Kontinuerlig |
|                                                                                                                      | Seksjonsleder          | Kontinuerlig |
| 11. ILP skal utvikle nasjonale og nordiske nettverk for å kunne tilby fagspesifikke PhD kurs                         |                        |              |
| Forskerskolen skal arbeide aktivt med norske og nordiske samarbeid for å få til fagspesifikke PhD-kurs.              | Leder av forskerskolen | Kontinuerlig |
| 12. ILP skal samarbeide med de andre instituttene, spesielt innenfor SAMVIT fakultetet, om kurs på PhD-nivå          |                        |              |
| Det initieres et samarbeid om forskerskolen blant                                                                    | Leder av               | 2014         |

|                         |               |  |
|-------------------------|---------------|--|
| instituttene på SAMVIT. | forskerskolen |  |
|-------------------------|---------------|--|

### Mål for opptak og gjennomføring - Videre vekst i studieplasser

|                                                                                                                       |                                                   |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------|
| 13. ILP vil styrke opptaksgrunnlaget ved å bedre<br>profileringen og markedsføringen av instituttets studieprogrammer |                                                   |                          |
| Det skal arbeides for å utvikle en markedsføringsplan, eventuelt i samarbeid med SAMVIT.                              | Seksjonsledelsen og ILP-ledelse                   | 2015                     |
| 14. ILP vil opprettholde det høye nivået på studentenes gjennomføringsgrad på normert tid                             |                                                   |                          |
| Sørge for at kapasiteten på studieveiledningen er<br>"riktig" dimensjonert.                                           | ILP-ledelse,<br>undervisningsutvalg<br>Programråd | 2015<br><br>Kontinuerlig |

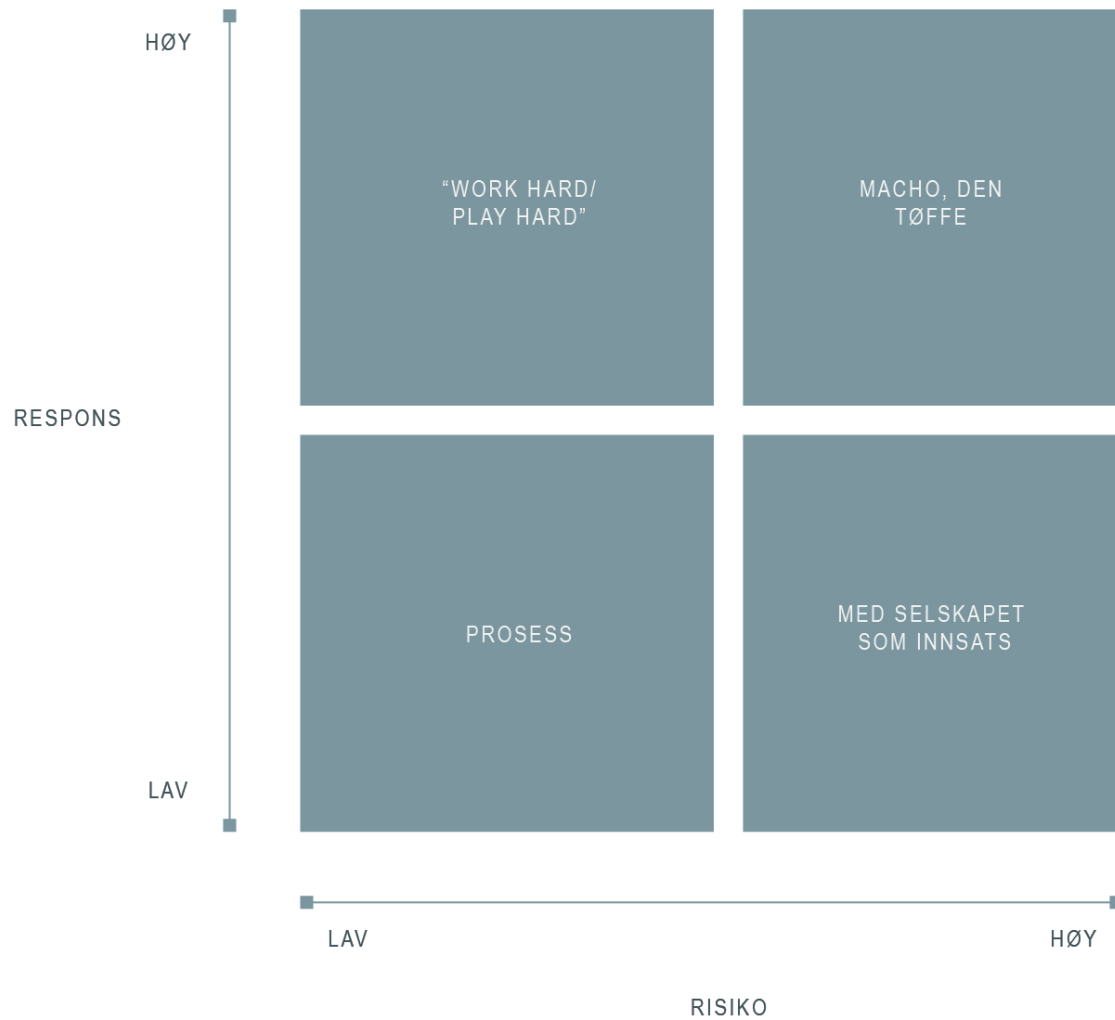
4

### SAKSDOKUMENT FOR STYRET FOR INSTITUTT FOR LANDSKAPSPANLEGGING

|                                                                                                |                                   |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| Utarbeide emnebeskrivelser med fastere struktur for gjennomføring av gradsoppgaver pr program. | Programråd og undervisningsutvalg | Kontinuerlig |
| Sørge for forutsigbare utdanningsplaner.                                                       | ILP-ledelse,                      | Kontinuerlig |
| Sikre tilstrekkelig faglig veiledning på masteroppgaver.                                       | seksjonsleder                     |              |

## Vedlegg 7 - Deal & Kennedy's cultural model.

DEAL & KENNEDY'S CULTURAL MODEL



Vedlegg 8 - Styreprotokoll fra IMTs instituttstyremøte 22.05.2015



## PROTOKOLL - Instituttstyret

Møte.: 4/2015

Dato: 22.05.2015

Tid: Kl. 09:00 - 12:00

Sted: TF 10

**Tilstede:** Instituttleder Cecilie Rolstad Denby, Cecilia Futsæther, Ulf Geir Indahl (vara), Egil Stemsrud, Turid Torheim, Einar Sagstuen, Yngve Mardal Moe, Jon Lauvstad Sættem.

**Observatør:** Edvin Østergaard, Astrid T. Sinnes.

**Fra admin:** Økonomisjef Anita Habbestad, styresekretær Kristine D. Høitomt

**Frafall:** Ola Bettum

Det ble avholdt IDF-møte med representantene for tjenestemannsorganisasjonene ved IMT

21.05.15. Ulf Geir Indahl deltok ikke under behandling av sak 32 og Cecilia Futsæther deltok

ikke under

behandling av sak 32 og 35. Vara Astrid Sinnes deltok og var stemmeberettiget i sak 32 og 35.

Instituttleder ønsket velkommen til møtet. Det ble informert om kutt i IMTs rammebevilgning i tilknytning til overføring av fiskelaboratoriet. Saken er omtalt nærmere under eventuelt.

| SAKSN<br>R. | SAKSTITTEL | Vedlegg |
|-------------|------------|---------|
|-------------|------------|---------|

Protokoll fra møtet 3/ 2015 var vedlagt.

Protokoll fra styremøte 3/2015, 17.05.15, ble godkjent.

|         |                                                     |
|---------|-----------------------------------------------------|
| 25/2015 | Drøfting, orientering og referatsaker<br>Vedlegg: 5 |
|---------|-----------------------------------------------------|

Sluttrapporter for forskningstermin fra Thiis og Einevoll var vedlagt innkallingen. Epost fra NMBU personalsjef vedrørende innføring av årsplan som styringsverktøy og tilbakemelding fra tjenestemannsorganisasjonene var ettersendt styret 21.05.15, sammen med innstilling til fakultets strategimidler 2015.

### **1. Årsplan innføres som styringsverktøy**

Instituttleder opplyste at IMT står fritt til å innføre årsplan som styringsverktøy. Det ble etterlyst mer informasjon om hensikt og mål med å innføre årsplan som styringsverktøy, samt innhold i årsplanen. Styret ba administrasjonen synliggjøre at årsplanen primært skal benyttes på overordnet plan, og med mål om å sikre rettferdig og jevn fordeling av ressursbruken.

Oppfølging: Sak om årsplan som styringsverktøy fremmes på nytt som vedtak ved styremøte 5/2015, 19.06.15.

### **2. Sluttrapporter forskningstermin Thiis og Einevoll**

Sluttrapport fra Thiis og Einevoll ble tatt til etterretning. Styret berømmet Thiis og Einevoll for godt utført arbeid og med solid publisering.

Oppfølging: Administrasjonen videreformidler tilbakemelding fra styret til Thiis og Einevoll.

### **3. Status fordeling av fakultets strategimidler**

Instituttleder informerte om at innstillingen til fakultetets strategimidler var nylig godkjent ved instituttleder og dekanen, og prosjektet ved Pål Johan From og Volha Shapaval ble tildelt fakultets strategimidler med støtte til en PhD-stilling og driftsmidler på kr. 400 000 årlig i tre år.

### **4. Referat FU-møte 4/2015 (11.05.15)**

Protokoll fra FU-møte 4/2015 var oversendt styret. Det ble vist til diskusjon og vedtak i FU i sak om fordeling av rekrutteringsstillinger, til nærmere oppfølging under styresak 33.

**26/2015      Studentenes innspill**

**Vedlegg:**

**Ingen.**

Det ble informert om ny sammensetning i studentrådet som tiltrer fra og med høstsemesteret 2015: Jon Lauvstad Sættem fortsetter som studentrådleder, mens Tor K. Bue tiltrer som ny vara for studentrådleder. Kristin Tindlund er ny nestleder og Katarina Enevoldsen ny vara nestleder. Sittende studentrepresentanter i styret vil fungere ut vårsemesteret.

Sættem informerte om planlagt workshop om forbedring av markedsføring av studietilbudet ved IMT. Arrangementet vil bli avholdt i september i regi av en gruppe studenter og linjeforeningene, og instituttleder vil bli invitert til å delta.

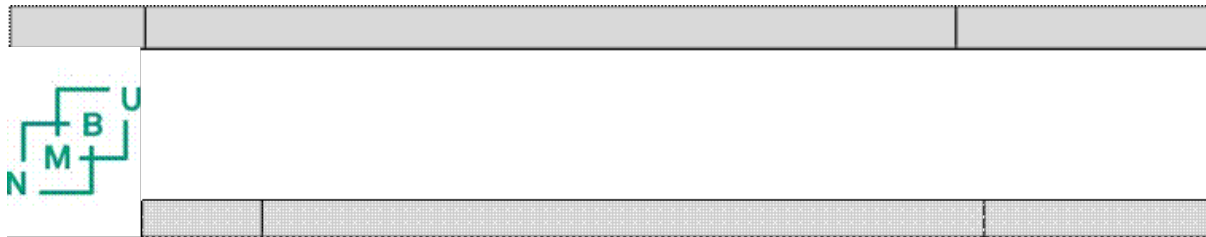
**27/2015      Økonomi resultat ved første tertial.**

**Vedlegg: 1**

Økonomirapport med resultat ved første tertial ble oversendt styret 21.05.15.

Det ble gitt en kort oppsummering ved økonomisjef Habbestad. Det ble informert om at instituttet følger budsjettet og at foreløpige prognoser viser at gjelden vil bli nedbetalt i 2015. Habbestad bemerket imidlertid en bekymring i forhold til negativ utvikling i inntekter fra ekstern finansierte prosjekter. Utviklingen ble sett i sammenheng med en generell skjerpet

konkurranse om eksterne forskningsmidler. Instituttleder takket for godt arbeid med økonomirapporteringen.



Strategisk plan var vedlagt innkallingen. Instituttledere orienterte om at siste endringer etter styremøte 15.12.2014 var lagt til i planen, og at endelig vedtak var blitt forsinket på grunn av sykdom.

Det ble holdt et lenger innlegg ved Sættem, der strategien ble kritisert for manglende vektlegging av utdanning. Det ble pekt på flere konkrete tiltak til oppfølging. Instituttleder takket og var positiv til innspillene. Det ble opplyst om påbegynt arbeid med en utdanningsstrategi som sammen med forskningsstrategi og personalplan vil konkretisere mål og oppfølgingen av IMTs overordnede strategi. Det ble poengtert at Sættems innspill hører innunder utdanningsstrategien. Det ble vist til utfordring med slutføring av utdanningsstrategien som følge av en presset bemanningssituasjon.

Oppfølging: Innlegget til Sættem vil bli ettersendt til instituttleder. Etter anmodning fra styret, bes administrasjonen å kontakte Hans Eckhart Plesser med forespørsel om å bistå i slutføring av arbeidet med utdanningsstrategien. Det ble påpekt skrivefeil i strategien under IMTs satsningsområder som vil bli rettet av administrasjonen.

#### **VEDTAK:**

IMTs overordnede strategi for 2014 – 2018 ble vedtatt.

IMT skal utarbeide en tiltaksplan for å følge opp strategien, med tilhørende utdanningsstrategi, forskningsstrategi og personalplan.

#### **29/2015 Utlysning av stilling: Professorstilling i fysikkdidaktikk**

##### **Vedlegg: 2**

Utlysningstekst og oversikt over budsjettuttelling for aktuelle emner var oversendt styret 21.05.15.

Instituttleder viste til styrevedtak 18/2015, punkt 5, der det fremgår at SLL vil bli invitert til et møte med instituttleder og dekan for å diskutere plassering av SLL i NMBU organisasjonen i forhold til mulighet til vekst ved SLL og den samlede ressursituasjonen ved IMT. Møtet var planlagt avholdt i løpet av mai, men var utsatt til 5. juni. Instituttleder anmodet om å utsette vedtak om utlysning av professorstillingen i fysikkdidaktikk til etter møtet, for å kunne vurdere eventuelle forbehold i den utlyste stillingen til bemanningsbehov ved en mulig omorganisering av SLL som selvstendig institutt.

Representanter fra SLL kommenterte et akutt behov for ansettelse i stillingen for å sikre undervisning for studenter som var tatt opp til faget. Det ble også vist til utfordringer med rekruttering til den

utlyste midlertidig førsteamanuensis 50% stillingen. Flere styrerepresentanter savnet opplysninger i innkallingen om forslag til utsettelse av vedtak om utlysning av stillingen.

Saken gikk til avstemming hvor det ble stemt over to alternativer:

- I. Utsettelse av vedtak om utlysning av professorstilling i fysikkdidaktikk til styremøte 5/2015, 19.06.15.
- II. Godkjenning av utlysning av professorstilling i fysikkdidaktikk.

**VEDTAK:**

Alternativ II, Utlysning av professorstilling i fysikkdidaktikk ble vedtatt med flertall i styret med 7 til 1 stemmer, hvor instituttleder stemte for utsettelse av vedtaket (alternativ I).

Notat fra seksjonsleder var vedlagt innkallingen. Det var fremmet ønske om å forlenge 15% førsteamanuensis 2-stilling til Christian Gerlach med tre nye år. Gerlach mottar i tillegg reisekostnader tilsvarende 5% stilling. Gerlach er i dag stasjonert ved Bavarian Academy of Sciences and Humanities, Tyskland, og instituttet er svært positiv til dette internasjonale samarbeidet. Seksjonen for geomatikk er en av seksjonene ved IMT som i dag har et underskudd, men seksjonens studieprogram har økende studenttall.

**VEDTAK:**

Forlengelse av stilling til Christian Gerlach i 15% førsteamanuensis til og med 31.08.18 ble vedtatt. Det forventes at Gerlachs arbeidsoppgaver bidrar til å redusere seksjonens budsjettunderskudd.

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

**31/2015 Utvidelse av 50% stilling til 100% stilling:  
Førsteamanuensis i 2 prosesseteknikk,  
Seksjon for Maskin, prosess og produktutvikling.**

Notat fra seksjonsleder ved MPP var vedlagt innkallingen, sammen med seksjonsbudsjettet. Den forslåtte utvidelsen av stillingen til Volha Shapaval erstatter stillingen etter avdøde professor J. Mosbye. Stillingen er inkludert i IMTs langtidsbudsjett. Norm for instituttet er at fast vitenskapelige ansatte underviser 20 studiepoeng per år i tillegg til forskningen, hvilket også må gjelde for den utvidede stillingen. Det skal utarbeides en personalplan for IMT, og kursene i studieprogrammene ved MPP må legges om slik at de går i balanse. Instituttets interne budsjettmodell må også vurderes spesielt i forhold til kostnader ved veiledning av mastergradsstudenter.

Det ble opplyst om at MPP har bidratt med veiledning av 50 av til sammen 113 innleverte mastergradsoppgaver våren 2015.

**VEDTAK:**

Utvidelse av stilling fra 50% til 100% for førsteamanuensis Volha Shapaval ved Maskin, prosess og produktutvikling ble vedtatt. Seksjonen må sikre at undervisningsplikten er ivaretatt i den utvidede stillingen, og at kursene ikke bidrar til budsjettunderskudd. Det forventes at Shapaval bidrar aktivt i søknader om ekstern forskningsfinansiering med lønnsrefusjoner.

Seksjonen bes om å ha en gjennomgang av kursporteføljen og utarbeide en plan for å ivareta seksjonens samlede utdanningstilbud.

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

**32/2015            Søknader om forskningstermin (totalt 10)**

**Vedlegg: 14**

Instituttet har mottatt til sammen 10 søknader om forskningstermin. Det var innhentet uttalelse fra fagseksjonene.

Instituttleder viste til oppsummering i innkallingen, og informerte om at det var innhentet uttalelse fra FU-leder til én av søknadene. Etter anmodning fra FU-leder vil denne søkeren bli bedt om å omarbeide og levere ny søknad.

De samlede kostnadene for instituttet for å engasjere vikar i forbindelse med søknadene om forskningsfri, var beregnet til kr. 765 000 (fordelt på tre år). Styret var generelt positive til å tildele forskningsfri, men det ble vist til stor variasjon mellom seksjonene ved beregning av kostnader til vikar.

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

stilles et minimumskrav til utenlandsopphold for å sikre mål om internasjonalt samarbeid og at forskningsterminen skal ha en tydelig kompetansehevende profil.

**VEDTAK:**

Det utarbeides prosedyrer for saksbehandling av forskningstermin ved IMT for å lette fremtidig saksbehandling.

Seksjonene bes om å gjennomgå mulig vikarløsning på nytt og revidere kostnader ved forskningsfri. Utgifter ved forskningsfri skal så langt det er mulig dekkes innenfor seksjonens budsjetttrammer, og det skal tilstrebes en likebehandling mellom seksjonene. Det innhentes omarbeidet søknad fra én søker. Søknadene sammen med ny uttalelse fra seksjonslederne legges frem for vedtak i styret ved styremøte 5/2015, 19.06.15.

**33/2015            Fordeling rekrutteringsstillinger og fagstrategiske prosjekt**

**Vedlegg: 2**

Det ble vist til styresak 21/2015, styremøte 3/2015 (17.04.15). Notat (av 20.05.15) om fordeling av rekrutteringsstillinger og fagstrategiske prosjekt var ettersendt styret 21.05.15.

Instituttleder oppsummerte det fremlagte forslaget og innspillene fra FU til fordeling av rekrutteringsstillinger for 2015. Det ble understreket at en viktig hensikt med nye retningslinjer for fordeling av rekrutteringsstillinger var å sikre forskning på alle studieprogrammer. Det ble samtidig vist til synergieffekter ved å knytte infrastruktur og rekrutteringsstillinger sammen.

Styret var positiv til idéen og overordnet plan med rekrutteringsstillinger og fagstrategiske prosjekt som fremlagt i notatet av 21.05.15. Til fagstrategiske prosjekter for 2016 – 2018 som skal vurderes nærmere av FU, ble det påpekt nødvendigheten av å sikre at prosjektene har utgangspunkt i områder der IMT har god forskningskompetanse.

Det ble stilt spørsmål ved fordeling av rekrutteringsstillinger ved SLL. Antall årlige rekrutteringsstillinger ble diskutert i forhold til fordeling mellom lærerutdanningen og sivilingeniørutdanningen.

**VEDTAK:**

- I. Prinsipp om strategisk fordeling av rekrutteringsstillinger 2015 – 2018 rettet mot studieprogrammer ved IMT, og satsing med fagstrategiske prosjekter ved sivilingeniørutdanningen ble vedtatt. For 2015, tildeles tre rekrutteringsstillinger til studieprogrammene i) Bygg og arkitektur, ii) Energi og miljøfysikk og iii) Maskin, prosess og produktutvikling, i henhold til skjema for fagstrategiske prosjekter 2015 (jf. notat om fordeling av rekrutteringsstillinger av 20.05.15, s. 6). PhD-prosjektet som mottok fakultetets strategimidler (etter utlysning mars 2015) ble tildelt ansatte ved maskin, prosess og produktutvikling. Stillingen anses å inngå i den fagstrategiske satsingen og utgjør derfor rekrutteringsstilling til maskin, prosess og produktutvikling for 2015.
- II. Den siste rekrutteringsstillingen av til sammen seks rekrutteringsstillinger for 2015 ble tildelt som postdoktor til fagfelt vann og miljøteknikk v/ Ratnaweera.

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

fagstrategiske prosjekter ved sivilingeniørutdanningen som vedtas av styret. Av hensyn til behov for rask effektivering og utlysning av rekrutteringsstillingene for 2015, bes fagmiljøene for i) energi og miljøfysikk og ii) bygg og arkitektur å utpeke koordinatorpar i samråd med FU leder og instituttleder. Koordinatorparet bes om å utarbeide en kort beskrivelse/ underlag (call) for det fagstrategiske prosjektet som etter godkjenning av FU-leder og instituttleder kunngjøres internt. Interesserte veiledere fremmer forslag til PhD-prosjekter. FU-leder,

instituttleder og forskningssekretær utarbeider forslag til innstilling av PhD-prosjektene som godkjennes av FU og deretter vedtas av styret. Det tas sikte på utlysning av PhD-stillingene før sommeren.

- IV. FU bes om å bidra med innspill til fagstrategisk satsing og fordeling av rekrutteringsstillinger for perioden 2016 – 2018. SLL bes om å utarbeide forslag til egen plan med prioritering av to rekrutteringsstillinger over en fireårsperiode ved lærerutdanningen. Styret foreslår at SLL tildeles en rekrutteringsstilling i hhv 2016 og 2018. Endelige retningslinjer for fordeling av rekrutteringsstillinger og fagstrategiske satsing ved IMT 2015 – 2018 legges frem for vedtak i styret til høsten.
- V. FU bes om å fremme forslag til kriterier som instituttet skal legge til grunn ved vurdering av «særs talentfulle kandidater», som skal inngå i retningslinjer for omdisponering av PhD til postdoktor. Retningslinjene legges frem for vedtak i styret til høsten.

#### **34/2015 Utvidet støtte til linjeforeningene**

**Vedlegg: Ingen** Studentrepresentantene har fremmet ønske om å øke støtten til linjeforeningene med kr. 20 000. For nærmere omtale se styremøte 3, sak 17/2015 (17.04.15).

#### **VEDTAK:**

Støtte inntil til kr. 65 000 vurderes på bakgrunn av retningslinjer og budsjett for tildeling til linjeforeninger (under utarbeidelse av UU), og behandles i tilknytning til vedtak om budsjett 2016.

#### **35/2015 Godkjenning av professoropprykk for Cecilia Marie Futsæther**

##### **Vedlegg: 1**

Førsteamanuensis Cecilia Marie Futsæther er vurdert for opprykk til professorkompetanse innen fagfeltet biofysikk/miljøfysikk etter søknad april 2014. Komiteen har enstemmig anbefalt Futsæther for opprykk til professorkompetanse. Komiteens innstilling var vedlagt innkallingen.

#### **VEDTAK:**

Cecilia Maria Futsæther ble formelt godkjent for opprykk til professor i fysikk med applaus.

#### **36/2015 Eventuelt**

Instituttleder informerte om kutt i IMTs grunnbevilgning og overføring av en halv stilling til IHA i tilknytning til fiskelaboratoriet. Instituttleder reagerte på avgjørelsen og manglende hensyn til IMTs ressurs- og bemanningssituasjon. Styret anmodet

instituttleder om å påklage saksbehandlingen og avgjørelsen. Instituttleder vil diskutere saken nærmere med fagmiljøet, og kontakter eventuelt styret igjen ved behov for videre oppfølging.

Sættem foreslo å innføre møteevaluering som et siste punkt ved slutten av hvert styremøte. Instituttleder sluttet seg til forslaget.

## 8. Litteraturliste

- Hentet 02.06.16 fra <http://goo.gl/nQDRxD>
- Barrie, S. C. (2006). Understanding what we mean by generic attributes of graduated. *University of Sydney, NSW*
- Bruun, M. (2009). Biografi: Olav L. Moen. *Store norske leksikon*, 13.02.09  
Hentet fra [https://nbl.snl.no/Olav\\_L\\_Moen](https://nbl.snl.no/Olav_L_Moen)
- Changing minds (ukjent årstall). Deal and Kennedy's cultural model. *Artikkel*  
Hentet 30.05.16 fra  
[http://changingminds.org/explanations/culture/deal\\_kennedy\\_culture.htm](http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm)
- Databasen for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall)  
Hentet 02.06.16 fra <http://goo.gl/Yyhcp>
- Databasen for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall)  
Hentet 02.06.16 fra <http://goo.gl/34lQmF>
- Databasen for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall)  
Hentet 02.06.16 fra <https://goo.gl/a5UZmD>
- Databasen for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall)  
Hentet 02.06.16 fra <http://goo.gl/bVVT9B>
- Databasen for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall)  
Hentet 02.06.16 fra <http://goo.gl/cPDxn4>
- Databasen for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall)  
Hentet 02.06.16 fra <http://goo.gl/IHTjAa>
- Databasen for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall)  
Hentet 02.06.16 fra <https://goo.gl/ksmmTj>
- Databasen for statistikk for høgre utdanning (ukjent årstall)
- Haakstad, J. (ukjent årstall). Lee Harveys kritikk av "kvalitetssikringsbevegelsen".  
Hentet fra  
[http://www.nokut.no/Documents/NOKUT/Artikkelbibliotek/Kunnskapsbasen/Aktuelle%20analyser/Haakstad\\_Lee\\_Harveys\\_kritikk\\_av\\_kvalitetssikringsbevegelsen\\_irrelevant\\_eller\\_utfordrende.pdf](http://www.nokut.no/Documents/NOKUT/Artikkelbibliotek/Kunnskapsbasen/Aktuelle%20analyser/Haakstad_Lee_Harveys_kritikk_av_kvalitetssikringsbevegelsen_irrelevant_eller_utfordrende.pdf)
- Lampel, J & Ahlstrand, B. & Mintzberg, H. (2005). Are strategies real things?. *FT press*, 12.05.05  
Hentet fra <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=378964&seqNum=5>
- Lilledal, G. & Hegnes, A. W. (2000). Kvalitativ metode. *Forelesningsnotat, UiO*  
Hentet fra [http://giaever.com/sosiologi/KM.htm#\\_Toc496898482](http://giaever.com/sosiologi/KM.htm#_Toc496898482)
- Malt, U. & Tranøy, K. E. (2015). Empiri. *Store norske leksikon*, 04.08.15  
Hentet fra <https://snl.no/empiri>
- Mangtelow, J. (ukjent årstall). Mintzberg's organizational configurations. *Artikkel*  
Hentet 01.06.16 fra [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_54.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_54.htm)
- Mangtelow, J. (ukjent årstall). Deal and Kennedys Cultural model. *Artikkel*,  
Hentet 31.05.16 fra  
[https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_86.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_86.htm)
- Mintzberg, H. (2001). The strategy concept I: 5 Ps for strategy.
- Mintzberg, H. (ukjent årstall). Rêsumê Henry Mintzberg  
Hentet 30.05.16 fra <http://www.mintzberg.org/resume>

- NOKUT (2016). Kvalitetsområder for studieprogram, versjon av 10.mars 2016
- NOKUT (2016). Studentenes årlig dom er klar. *Artikkel*, 02.02.16  
Hentet 31.05.16 fra <http://www.nokut.no/Studentenes-arlige-dom-er-klar#.V03T5nlflaR>
- Redaksjonen, NMBU (2007). Fra den høiere landbruksskole i Ås til UMB/NMBU. *NMBU*, 24.10.07 Hentet fra <https://www.nmbu.no/om/historier/landbrukshistorie/historie>
- Redaksjonen, NMBU (2010). Studentmedvirkning i UMBs KSU. *NMBU*, 26.01.10  
Hentet 31.05.16 fra [https://www.nmbu.no/student/studieadm/kvalitetssikring/kvalitetssikring\\_campus\\_s/Kvalitetssikring\\_av\\_utdanning/studentmedvirkning](https://www.nmbu.no/student/studieadm/kvalitetssikring/kvalitetssikring_campus_s/Kvalitetssikring_av_utdanning/studentmedvirkning)
- Regjeringen (2015). Kvalitet i høyere utdanning. *Artikkel*, 20.11.15  
Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/utdanning/hoyere-utdanning/innsikt/kvalitet-i-hoyere-utdanning/id2008162/>
- Rysstad, S. (2016). Strategi og struktur. *Artikkel*, 09.03.16
- Rysstad, S. (2016). Undervisningen i jordskiftefaget 1859-2015. *Artikkel*, 19.05.16
- Sagberg, I. (2016). Henry Mintzberg. *Store norske leksikon*, 24.04.16  
Hentet fra [https://snl.no/Henry\\_Mintzberg](https://snl.no/Henry_Mintzberg)
- Sander, K. (2016). Kvalitative intervjumetoder for datainnsamling. *Kunnskapssenteret*, 02.05.16  
Hentet fra <http://kunnskapssenteret.com/kvalitative-metoder/>
- Sjøflot, L. (2009). Institutt for matematiske realfag og teknologi ved UMB mai 2009. *NMBU*, 14.05.09, Hentet fra <https://www.nmbu.no/om/historier/landbrukshistorie/historie/instituttene/lti/node/18205>
- Skule, S & Frølich, N. (2016). Spenninger mellom definisjoner av kvalitet. *Khrono*, 31.05.16  
Hentet fra <http://www.khrono.no/debatt/hva-er-kvalitet-i-hoyere-utdanning-og-hva-bor-gjores-forbedre-den>
- Tveit, M. S. (2016). Kandidatundersøkelsen 2015. *Norges miljø og biovitenskapelige universitet*, 03.06.16
- Universitet og høyskolerådet. Nasjonale Profesjonsråd.  
Hentet 01.06.16 fra [http://www.uhr.no/rad\\_og\\_utvalg/nasjonale\\_rad/nrt](http://www.uhr.no/rad_og_utvalg/nasjonale_rad/nrt)
- Universitet og høyskoleråd. Nasjonalt Råd for Teknologiutdanning, NRT.  
Hentet 01.06.16 fra [http://www.uhr.no/rad\\_og\\_utvalg/nasjonale\\_profesjonsrad](http://www.uhr.no/rad_og_utvalg/nasjonale_profesjonsrad)