



Høyskolen for
Ledelse og Teologi

Visjoner og muligheter

Innhold

Innhold	2
1. Innledning	3
2. Bakgrunn	4
3. Skolens formål og visjoner	5
4. Tidligere vurderinger og nåværende status	6
4.1 Økonomi	6
4.2 Studenter	7
4.3 Samarbeid og fusjon	8
4.4 Foreløpig oppsummering	9
5. Føringer fra departementet	10
6. Utvikling av nye studietilbud	12
6.1 Revisjon av studiekatalogen høsten 2015	12
6.2 Flere bein å stå på?	13
6.3 Lederrelevant utdanning	14
6.4 Lærerrelevant utdanning	14
6.5 Forslag til ny tilbudsstruktur	16
6.6 Økonomiske konsekvenser	17
7. Strategisk samarbeid	19
8. Campus Holtekilen	20
9. Framdriftsplan	21
10. Konklusjon og forslag til tiltak	22

1. Innledning

Foreliggende utredning er utført på oppdrag fra styret og eiere til Høyskolen for Ledelse og Teologi som en videreføring av fjorårets utredninger om videre veivalg. «Utredning i forhold til å svare på Kunnskapsdepartementets tre spørsmål for å få tilbake statstilskudd» fra 01.08.14 av Kai Tore Bakke og «Underlagsdokument» for svarbrev til departementet av 29.08.14 har således vært sentrale dokumenter. Det samme gjelder årsrapporten for 2014. Jeg har flere ganger referert til disse, og regner med at de er kjent for leserne av denne utredningen.

Arbeidet har skjedd i tett samarbeid med rektor Karl Inge Tangen, og jeg er takknemlig for alle gode samtaler vi har hatt underveis. De har utvilsomt hevet kvaliteten på utredningen. Jeg står imidlertid selv inne for de konklusjoner som er trukket. Jeg opplever også at det har vært mange lærerike synergier av å arbeide med utvikling av skolen både som utreder og prorektor. Det er å håpe at utredningen på denne måten også er blitt mer konkret og virkelighetsnær.

Jeg vil til slutt få takke for tilliten, og håper utredningen kan bidra til at HLT kan realisere sine visjoner og muligheter i tiden som kommer!

Billingstad, 17.10.2015

Arne Mella

2. Bakgrunn

Høyskolens styre har tidligere vurdert tre alternativer for videre utvikling av HLT:

- A. *Skolen vil i hovedsak tilby samme utdanning som i dag. Det kan bety at eierne må forplikte seg til faste overføringer av penger slik at skolen ikke lenger overlever ved hjelp av ad hoc-overføringer.*
- B. *Skolen vil utvikle sitt studietilbud for å få et bredere nedslagsfelt. Her vil man avklare hvilke investerings- og driftskostnader dette vil innebære.*
- C. *Skolen forsøker å videreføre sin visjon gjennom en fusjon med annen eller andre institusjoner.*

I styremøtet 13.08.14 ble det så vedtatt å prioritere et bearbeidet alternativ A. Dette innebærer at antall utenlandske studenter på engelsk bachelor reduseres. Det arbeides imidlertid med å styrke rekrutteringen av norske studenter, blant annet gjennom Teologiskolen. For å øke HLTs faglige robusthet, er det videre ønskelig å styrke staben noe.

Alternativ A fremstod for styret som det mest realistiske på kort sikt, sett i lys av føringer fra departementet og høyskolens økonomi. Alternativ B krevde ekstern finansiering, som ennå ikke var på plass. I forhold til alternativ C ble det bestemt at man fortsetter uformelle sonderinger om samarbeid og eventuelt fusjon med relevante aktører i sektoren.

Styrets vurderinger må ses på bakgrunn av oppfølging fra departement i fjor sommer med krav om økt produktivitet, flere norske studenter og en konkret plan for styrking av skolens økonomi. Utredning av ovennevnte alternativer er et viktig svar på disse utfordringene. I tillegg kommer føringer om større fagmiljøer og enheter gjennom Stortingsmelding 18 (2014-15) om «Konsentrasjon for kvalitet». Om lag halvparten av statlige universiteter og høyskoler er i gang med/vurderer sammenslåinger, og flere private høyskoler gjør det samme.

HLT er nå i en mye bedre situasjon enn for ett år siden. Årsrapporten for 2014 viser en gledelig framgang på de fleste områder. Regnskapet ble gjort opp med et overskudd på ca. kr. 672.000 og tidligere lån ble omgjort til aksjekapital. I år ligger skolen an til å gå i balanse eller med et lite overskudd slik at den økonomiske stabiliteten opprettholdes. Studiepoengproduksjonen er økt betydelig, og den varslede antologien er nå utgitt slik at HLT vil oppnå gode publikasjonspoeng innværende år. Våren 2015 fullførte hele 49 studenter, hvorav 39 med bachelorgrad.

Med dette som bakteppe er det grunn til å reflektere positivt over skolens formål og visjoner som grunnlag for de videre veivalgene.



3. Skolens formål og visjoner

Høyskolen for Ledelse og Teologi har som formål å:

- *Gi høyere utdanning innenfor teologi og ledelse for pastortjeneste og annen tjeneste innenfor kirke, skole og samfunn*
- *Utføre forskning og faglig utviklingsarbeid på høyt nivå*
- *Stimulere menigheter og menighetsliv gjennom kunnskapsformidling og veiledning*
- *Stimulere til verdibasert innovasjons- og transformasjonsledelse innenfor kirke, skole og samfunn*
- *Sørge for nær og personlig oppfølging av den enkelte student med sikte på å vekke, bevare og utdype sant kristelig liv hos studenten*

I denne sammenheng er det særlig relevant å trekke fram stikkordene «kirke, skole og samfunn». HLT har som formål og visjon å utdanne for tjeneste til alle tre områder, og på denne måten tilby en bredde i utdanningen og påvirke samfunnet i et større perspektiv. Per i dag er studietilbudet til skolen for smalt til å kunne nå målsetningen. Hensikten med denne utredningen er å konkretisere ulike muligheter som HLT har for bedre å kunne realisere sin visjon.

Det kan ofte være inspirerende å løfte blikket og se hvordan andre og liknende institusjoner har lykkes med å nå sine mål. Alphacrucis College i Australia har utdannet studenter for kristen tjeneste siden 1948. Teologi er fortsatt skolens kjernevirksomhet, men man tilbyr også leder- og lærerutdanning, opplæring i økonomi, musikk og språk, samt utdanning innen omsorg og krisehjelp. Alphacrucis har nå startet prosessen mot å bli det første pentekostale universitet i Australia.

Alphacrucis har oppsummert sin visjon slik¹:

INNFLYTELSE
Evnen eller styrken til personer eller ting
til å være en overbevisende kraft
eller påvirkning
på handlinger, oppførsel og meninger
hos andre.

Dette utdypes videre ved å peke på at utdanning har en trefoldig hensikt²:

- (1) å utdanne borgere
- (2) personlig vekst og selvutvikling
- (3) yrkesforberedelse

Essensen er at utdanning er sentralt for å utvikle den enkelte og samfunnet som helhet. Problemet i dag er at de fleste høyskoler og universiteter er preget av et sekulært verdensbilde og i beste fall en

¹ Alphacrucis College Prospectus 2015/16 og Alphacrucis University Rationale 2015.

² Adler, MJ (1998). The Padeia Proposal: An Educational Manifesto. New York: Touchstone.

skeptisk holdning til kristen tro. Gjennom skolens historie har imidlertid kirken hatt en sentral plass. Senere ble idealet et skille mellom skole/stat og kirke, og kirkens innflytelse ble i større grad begrenset til den enkeltes private sfære. Det bør derfor være en målsetting for kirken igjen å ha innflytelse innenfor alle samfunnssektorer. Kristne utdanningsinstitusjoner er det fremste redskapet til å nå dette målet.

Alphacrucis konkluderer slik: «Menigheten er redskapet Jesus har innstiftet for å bringe forløsning til verden. Forløsning er ikke bare frelse for den enkelte menneskesjel, men også forløsning av samfunnet gjennom menighetens strategiske innflytelse på samfunnets verdier.»

Høyskolen for Ledelse og Teologi deler med sin formålsparagraf den samme visjonen om å ha bred [innflytelse](#) gjennom å utdanne mennesker til tjeneste for Guds rike i kirker, skoler og i samfunnet generelt. Utfordringen er hvordan dette målet kan nås i enda større grad enn nå.

4. Tidligere vurderinger og nåværende status

Innledningsvis ble det nevnt at situasjonen for HLT er endret i positiv retning siden de ulike alternativene ble skissert første gang. Nedenfor gis en kort statusoppdatering per oktober 2015 på områdene økonomi, studenttilgang og institusjonssamarbeid.

4.1 Økonomi

Styret og skolens ledelse har hatt fokus på å sikre økonomisk stabilitet ved HLT. Skolens drift ser nå ut til å gå i balanse slik at det ikke lenger er nødvendig å snakke om faste overføringer fra eierne, slik alternativ A forespeilet. Høy studiepoengproduksjon i 2014 vil dessuten gi skolen et lenge etterlengtet økonomisk handlingsrom i 2016 til å gjøre viktige investeringer.

Økonomien de kommende år er antakelig enda mer betydningsfullt. Nye prognoser viser at statstilskuddet for 2017 vil kunne bli over 1,2 millioner høyere enn tidligere forutsatt. Faktum er at tilskuddene for både 2017 og 2018 vil nyte godt av studiepoengproduksjonen til deltidsstudenter på det engelske bachelorprogrammet fram til disse faser helt ut våren 2016. Dette handlingsrommet bør benyttes til strategiske prosesser som generer økte inntekter, jf. eksempelet i fjorårets utredning s. 12-13. Kort sagt var tenkningen at ved å utvide lærerstaben vil en kunne gi bedre studentoppfølging, tilby flere kurs og ha mer tid til forskning. Alle disse tiltakene vil bidra positivt med hensyn studie- publikasjonspoeng, og dermed til skolens inntekter. Det bør imidlertid også tas høyde for behovet for ytterligere styrking av egenkapitalen.

HLT har et meget lavt basistilskudd og er derfor veldig avhengig av produksjonen til både studenter og ansatte. Skolens basisfinansiering er videreført fra SALT Baptistenes teologiske seminar og er første gang spesifisert i statsbudsjettet for 2006 med kr. 1.899.000. Dette beløpet er senere kun justert for pris- og lønnsvekst. I 2009 utgjorde basistilskuddet kr. 2.146.000. I senere tildelingsbrev er ikke basisfinansieringen spesifisert, men den resultatbaserte uttellingen skal utgjøre ca. 40 %.³ Ved HLT stammer vel 5 av 7 millioner (ca. 70 %) i mottatt tilskudd i 2015 fra oppnådde resultater.

³ Se pkt. 5.2 i «Orientering om forslag til statsbudsjettet 2016 for universitet og høyskolar».

En nedsatt ekspertgruppe fra departementet anbefalte dessverre tidligere i år at man *ikke* burde gjennomgå forutsetningene for basistilskuddene på nytt. Man mener kort sagt at forskjellene er tilsiktet:

Etter ekspertgruppens vurdering er det ikke grunnlag for å si at dagens fordeling mellom institusjonene er feil eller uheldig. Ulik finansiering kan forklares med en kombinasjon av historiske og politiske vedtak gjennom mange år, ulik oppgaveportefølje og institusjonens resultatoppgjør innenfor dagens finansieringssystem.⁴

På den annen side åpnes det for «re-kalibrering» som følge av nye indikatorer og forslag om utviklingsavtaler med den enkelte institusjon. Det foreslås også insentiver for å øke antall uteksaminerte kandidater og økt deltakelse i EU-programmer og felles forskningsprosjekter.

Ovenstående tilsier at det er viktig også i fortsettelsen å ha fokus på tiltak som fremmer høy studiepoengproduksjon og legger til rette for læreres forskning. Økonomisk trygghet gjennom høyere basistilskudd vil også kunne være et vesentlig moment i vurderingen av eventuell fusjon med en annen aktør. Videre har skolen et potensiale for å øke sine gaveinntekter.

4.2 Studenter

Skolen er i rute med å nedskalere antall plasser på engelsk bachelor for å redusere andelen utenlandske studenter i tråd med pålegg fra departementet. Antallet svenske studenter (deltid) er redusert fra 71 i vår til 43 i høst, og det tas ikke inn mer enn 40 studenter til heltidsstudiet på engelsk bachelor, totalt 120 studenter fordelt over 3 år.

For å nå målet om mer enn 50 % norske studenter ved HLT, må imidlertid også antallet studenter på norsk bachelor økes med ca. 25 studenter i 2016. Det er da tatt høyde for at ikke alle på studieprogrammet er norske statsborgere. På kort sikt kan dette løses gjennom rekruttering til Teologiskolen (enkeltemner), men i et lengere perspektiv er det ønskelig med flere ordinære norske bachelorstudenter. Studentene fordeler seg slik på de ulike studieprogrammene høsten 2015:

Studieprogramnavn 2015	Stud. totalt	Utenl. stud.
Bachelor i Teologi og Ledelse	41	2
Bachelor i Teologi og Ledelse, deltid	14	2
Grunnstudium i kristendom/RLE	5	1
Grunnstudium i kristendom – deltid	10	
Årsstudium i kristent ungdomsarbeid	3	
Årsstudium i verdibasert endringsledelse	6	
Årsstudium i verdibasert endringsledelse – deltid	7	
Bachelor of Theology and Leadership	119	119
One-Year Basic Study in Christianity Part time	37	37
Enkeltemner (inkl. Teologiskolen)	40	3
Sum høst 2015	282	164

⁴ «Finansiering for kvalitet, mangfold og samspill. Nytt finansieringssystem for universiteter og høyskoler», s. 11. Rapport avgitt 07.01.15 fra ekspertgruppe oppnevnt av Kunnskapsdepartementet.

Per oktober 2015 har HLT altså 164 utenlandske studenter og 118 norske studenter, dvs. at andelen studenter uten norsk statsborgerskap er på 58,2 %. Måltallene for 2015 er 57 % og totalt 295 studenter. Det er imidlertid fortsatt grunn til å påpeke overfor departementet at man bør skille mellom studenter med langvarig opphold og nye immigranter, men dette er som kjent et brennbart politisk tema for tiden.

Man kan for øvrig minne om de positive argumentene for at HLT bør opprettholde et engelskspråklig studietilbud. Skolen hadde i år over 600 utenlandske søkere til 40 plasser, og engelsk bachelor utgjør mer enn halvparten av studentmassen og dermed også av skolens inntekter. En undersøkelse utført av DAWN i 2010⁵ viste at det i Stor-Oslo var 91 migrantmenigheter med totalt 6000 medlemmer. Det er samme antall som går til gudstjeneste i Den norske kirke eller i frikirkene i samme område!

Arbeidet med å rekruttere flere norske studenter er fortsatt utfordrende og bør intensiveres. I underlagsdokumentet til brev til departementet av 29.08.14 foreslås det å arbeide langs to spor: Generelt forbedret markedsføring av skolens tilbud og tettere samarbeid med eierorganisasjonene. Når det gjelder generell markedsføring planlegger skolen å lage nytt informasjonsmaterieil i januar/februar straks revisjonen av studiekatalogen er fullført. HLT forsøker dessuten å være mer synlig i media gjennom et strategisk samarbeid med KS. Når det gjelder samarbeid med eierorganisasjonene, er rekruttering via bibelskoler og Teologiskolen antakelig de viktigste tiltakene.

Underlagsdokumentet analyserer mulige grunner til at studenter velger HLT, og hvilke kirkesamfunn de kommer fra. Konklusjonen er som følger (s. 9):

Tallene innebærer at kirketilhørighet neppe er en avgjørende faktor i studenters valg av studiested. Det vil dermed være viktig for HLT å spisse og tydeliggjøre det særpreget som gjør institusjonen attraktiv blant studentene. Det innebærer også at vi i fremtiden i praksis har en bredere målgruppe enn våre egne kirkesamfunn, og at som en følge av dette, arbeidsmarkedet for våre studenter også vil være bredere enn våre egne kirkesamfunn.

Tilbakemeldinger fra studentene tyder på at skolen har lyktes med å etablere en faglig profil i tråd med sine visjoner og verdier. HLT framstår som et tydelig alternativ i markedet med målsetningen om å forene spiritualitet i praksis og akademiske studier på en helhetlig måte. Studietilbudet er dessuten lagt meget godt til rette for deltidsstudier. Det er å håpe at arbeidet med å revidere Studiekatalogen vil bidra til å gjøre det enklere og mer attraktivt å studere ved HLT, og heve kvaliteten på tilbudet ytterligere.

4.3 Samarbeid og fusjon

I tråd med styrets vedtak knyttet til alternativ C om å fortsette «uformelle sonderinger om samarbeid og eventuelt fusjon med relevante aktører i sektoren», og diskusjonen i styremøtet 08.05.15, har rektor hatt kontakt med både Ansgarskolen og Norsk Lærerakademi (NLA). Misjonshøgskolen, som også var en mulig samarbeidspartner, fusjonerer med Haraldsplass, Betanien og Diakonhjemmets høgskoler fra 01.01.2016.

⁵ DAWN Norge. «Undersøkelse om migrantmenigheter i Norge». [Lastet ned 30.09.15]. <http://www.migrantmenigheter.no/migrantmenigheter-i-norge-har-endret-kirkelandskap/>

Ansgar teologiske høyskole er for tiden inne i et rektorskifte. Nåværende rektor sluttet i september, og ny rektor tiltrer i januar. Rektor ved HLT har kontaktet begge, men det er naturlig nok vanskelig for både avtroppende og ny rektor å ha klare synspunkter på en mulig fusjon. Inntrykket er likevel at Ansgarskolen til nå ikke har sett noe behov for å slå seg sammen med andre institusjoner. Samtidig har rektor ved HLT mottatt signaler fra eiersiden om at man er svært positiv til et tettere samarbeid.

Styret ved HLT har signalisert at det primært ønsker en frikirkelig løsning hvis det er snakk om fusjon. Ansgarskolen framstår da som den mest naturlige partner. Ansgarskolen og HLT har dessuten allerede et formalisert samarbeid i form av felles masterprogram og forskningsprosjekter som det er grunn til å bygge videre på. Det vil være naturlig å ta nærmere kontakt når ny rektor er på plass i begynnelsen av 2016.

NLA er en annen interessant samarbeidspartner, særlig i forbindelse med en utvidelse av studietilbudet ved HLT. Skolene vil da kunne få mange sammenfallende fagområder. Rektor og prorektor ved HLT hadde i juni et sonderingsmøte med NLA for å undersøke mulighetene for et tettere samarbeid, samtidig som HLT beholder sin identitet og egenart. Følgende innspill ble drøftet:

- Samarbeidsavtale framfor fusjon (iallfall i første omgang)
- Viktig for HLT å beholde sin identitet og ikke bli «slukt» av en større skole
- Ønske om mer omfattende samarbeid:
 - Teologi og ledelse
 - Lærerutdanning
 - Ledelse og administrasjon
- Faglig samarbeid på lærersiden (mer robust fagmiljø)
- Mulighet for videre masterløp for våre studenter (gjensidig rekruttering)

NLAs opprinnelige fusjonsinitiativ overfor HLT var primært økonomisk motivert, og man hadde i liten grad problematisert HLTs behov for å være et frikirkelig alternativ. På den annen side deler institusjonene en konservativ pedagogisk plattform. Innspillene fra HLT ble positivt mottatt i den forstand at man ønsket å reflektere videre over mulighetene og avtale et nytt møte.

4.4 Foreløpig oppsummering

Denne korte gjennomgangen antyder at det ikke er aktuelt å fokusere bare på ett av de opprinnelige alternativene, men snarere arbeide videre med en kombinasjonsmodell. Dette er i stor grad også hva som er skjedd etter fjorårets vedtak:

Alternativ A:

Det har vært nødvendig å arbeide ut fra nåværende studietilbud med å redusere inntaket av utenlandske studenter og etablere en mer stabil økonomi for å imøtekomme departementets krav. I tillegg holder skolen på med en forenkling av sitt studietilbud for å kunne markedsføre seg bedre og rekruttere flere norske studenter. Det er imidlertid tvilsomt om skolen bør være tilfreds med å bli værende på dette nivået.

Alternativ B:

Oppstart av nytt studietilbud har fram til nå ikke vært aktuelt fordi man har manglet kapital og praktisk handlingsrom. Spørsmålet er om det er mulig å utvide HLTs studietilbud uten at det krever så store investeringer som fjorårets utredning antydte (7 millioner over en 5-års periode). En svakhet ved anslaget var at utgiftene baserte seg på antall studenter og ikke behovet for nye kurs og tilsetninger. Vi vil i det følgende ha hovedfokus på muligheter for å bygge ut skolens studietilbud, blant annet gjennom å videreutvikle nåværende struktur og samarbeid med andre institusjoner.

Alternativ C:

Sonderinger om mulig fusjon og samarbeid fortsetter, men det foreligger p.t. ikke noe avklart grunnlag for å starte fusjonsforhandlinger. Erfaringer fra andre institusjoner som har gjennomført slike prosesser, tilsier at det vil være klokt å inngå samarbeidsavtaler først. På denne måten kan man avklare om man gjennom et forpliktende samarbeid oppnår de gevinstene man ønsker, uten å miste friheten ved å være en selvstendig høyskole. Vi vil komme tilbake til dette avslutningsvis.

5. Føringer fra departementet

Det sterkeste styringssignalet fra Kunnskapsdepartementet er naturligvis gitt gjennom strukturreformen av høyere utdanning, «Konsentrasjon for kvalitet». Som nevnt innledningsvis, er om lag halvparten av statlige universiteter og høyskoler i gang med sammenslåinger, og det er et generelt ønske om at private høyskoler skal vurdere det samme. Blant de private høyskolene ser NLA og Diakonhjemmet ut til å være de fremste lokomotivene i slike prosesser. Under utredningen er vi imidlertid gjort kjent med at departementet også ser positivt på samarbeidsløsninger som bidrar til økt robusthet og faglig utvikling, uten at man formelt fusjonerer.

Et offentlig utvalg som vurderte kostnadsforskjellene innen universitets- og høyskolesektoren, kom paradoksalt nok til følgende konklusjon vedrørende de økonomiske sidene ved større enheter:

Analysene viser ingen klare tegn til stordriftsfordeler på institusjonsnivå. Store institusjoner har ikke lavere kostnader per studiepoeng, og de har heller ikke lavere kostnader til drift eller støtte- og stabsfunksjoner. Derimot synker kostnadene når det er mange studenter som undervises i et studium eller kurs, men det er ikke noen veldig sterk sammenheng. Dette kan henge sammen med at studieeffektiviteten, dvs. antall studiepoeng per student, er lavere i studier der det undervises i store grupper, men dette kan ikke våre data gi noe svar på.⁶

Funnene er interessante sett i forhold til departementets generelle målsettinger om større enheter, men også for vurderingene av HLTs mulige samarbeidskonstellasjoner i framtiden.

Når det gjelder å definere robuste fagmiljøer, er det god grunn til å repetere uttalelsen fra Norsk studentorganisasjons politiske plattform som ble referert i fjorårets utredning (s. 11). Her ses robusthet i sammenheng med kvalitet på utdanningen, og det pekes på flere, konkrete indikatorer knyttet til produksjon, personalforvaltning, organisering, faglighet og samarbeid med andre institusjoner. Det bør være relevant for alle høyskoler å arbeide videre med alle disse forholdene⁷:

⁶ «Hva koster en student? En kostnadskartlegging av universiteter og høyskoler.» Rapport 52/2014 utført av NIFU og Deloitte.

⁷ Norsk studentorganisasjon: «Plattform for organisering og dimensjonering av høyere utdanning». <http://student.no/content/uploads/2014/05/Plattform-for-organisering-og-dimensjonering-av-h%C3%B8yere-utdanning.pdf> [lastet ned 17.10.15].

NSO mener at et robust fagmiljø er best egnet til å sikre god utdanningskvalitet i høyere utdanning. At et fagmiljø er robust, innebærer at det har en stabil produksjon av høyt kvalifiserte kandidater, at det kontinuerlig forskes på et høyt nivå, og at fagmiljøet tåler kortsiktige svingninger i ressurstilgangen. For at et fagmiljø skal kunne være robust, er det en forutsetning at man har en viss aldersspredning blant de vitenskapelig ansatte, en effektiv administrasjon og godt rekrutteringsgrunnlag av studenter og ansatte. NSO mener at alle fagmiljøer også skal tilstrebe å være internasjonalt rettet, ha tilstrekkelig antall personer med førstekompetanse, og ha en hensiktsmessig grad av samarbeid og arbeidsdeling med andre relevante institusjoner i landet.

Departementet har etter innspill fra sektoren fastsatt nye, nasjonale styringsparametere som skal gjelde fra 2016. Mindre relevante kriterier er satt i *kursiv*, mens «måleinstrumentet» er oppgitt i parentes. DBH referer til Database for statistikk om høgre utdanning, mens de nasjonale studentundersøkelsene Studiebarometeret og Kandidatundersøkelsen er forkortet til hhv. SB og KU. De nye parameterne kan oppsummeres som følger:

Høy kvalitet i utdanning og forskning	Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling	God tilgang til utdanning	Effektiv, mangfoldig og solid utdanningssektor og forskningssystem
<ul style="list-style-type: none"> Gjennomføring på normert tid (DBH) Faglig tidsbruk pr. uke for heltidsstudenter (SB) Skår på studiekvalitet (SB) Publikasjonspoeng pr. faglig årsverk (DBH) <i>Verdien av Horisont 2020-kontrakter pr. FoU-årsverk</i> Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ (DBH) 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Andel masterkandidater i relevant arbeid 1/2 år etter studiene (KU)</i> Bidrags- og oppdragsinntekter (DBH) Antall forretningsideer pr. faglig årsverk (DBH) <i>Forskningsinnsats i MNT-fag</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Kandidattall for helse- og lærerutdanningene (DBH) 	<ul style="list-style-type: none"> Antall studiepoeng pr. faglig årsverk (DBH) <i>Andel kvinner i professor- og dosentstillinger (DBH)</i>

Sammenliknet med nåværende parametere er det nytt at studentenes evaluering av studietilbudet gjennom Studiebarometeret (SB) trekkes inn. Av våre studenter omfatter denne undersøkelsen kun bachelorstudenter i sitt andre og tredje år. Det kan innebære at deler av HLTs virksomhet ikke blir tilstrekkelig synliggjort. Det er samtidig et betydelig sterkere fokus på samarbeid med samfunn og næringsliv. For HLT innebærer det at samspillet med menigheter og felles forskningsprosjekter med offentlige tilskudd, bør styrkes. Gjennom sitt praksisopplegg kan skolen dessuten legge et godt grunnlag for jobbmuligheter etter studiene.

Det er også verd å merke seg de parameterne som nå er falt bort. Kvalitative indikatorer under sektormål 1 knyttet til oppnådd læringsutbytte i studieprogrammet og forskning ut fra institusjonens egenart, er ikke lenger med. Studentenes opplevde studiekvalitet målt gjennom Studiebarometeret skal erstatte disse. Det innebærer et mer kvantitativt fokus. Under sektormål 3 het indikatoren «fleksibel utdanning». Dette er fortsatt en overordnet målsetting, men det er altså fjernet som styringsparameter. Noe overraskende er det at indikatorene under sektormål 4 som var koblet mot økonomisk planlegging og solide fagmiljøer er tatt bort. Parameteren «antall studiepoeng pr. faglig årsverk» blir da desto viktigere, uten at den kan sies å måle akkurat det samme.

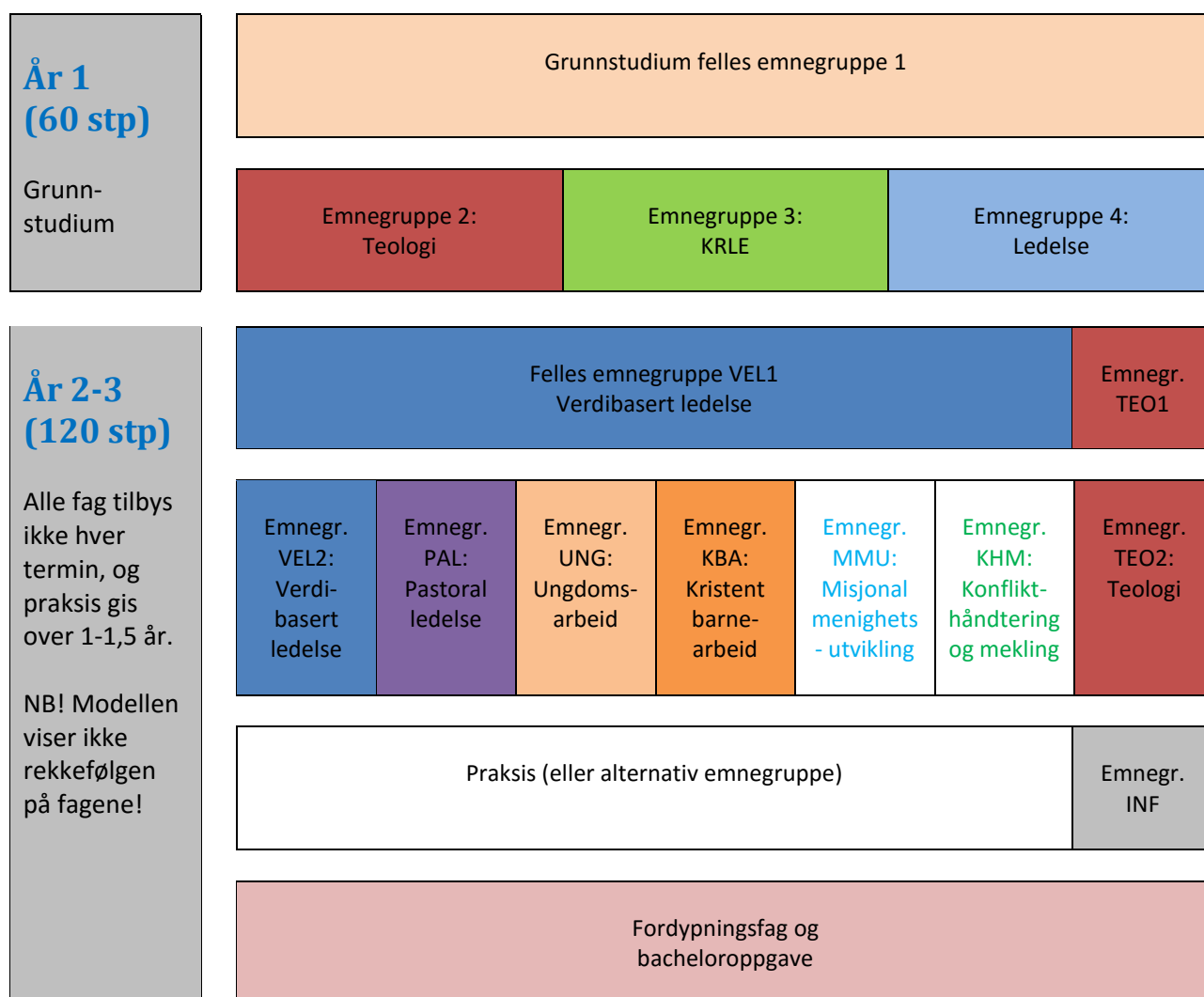
6. Utvikling av nye studietilbud

6.1 Revisjon av studiekatalogen høsten 2015

Høsten 2015 pågår et arbeid for å revidere skolens studiekatalog. Hovedhensikten er å forenkle strukturen for studentene og fjerne kurs som i stor grad overlapper innholdsmessig med andre. Kurs som tilbys både på engelsk og norsk harmoniseres. Det er dessuten ønskelig å integrere tilbud som tilbys i Teologiskolen bedre i strukturen, blant annet med en ny emnegruppe i misjonar menighetsutvikling. Det arbeides også med å etablere en halvårsenhet i konflikthåndtering og mekling, siden en av HLTs lærere allerede har spisskompetanse på feltet. Endelig ser skolen behov for å gi en innføring i administrasjon og økonomi som en del av sitt tilbud i verdibasert ledelse.

Det vises til skisse for revisjon av norskspråklig bachelor som ble utarbeidet i fjor. Dette er imidlertid en dynamisk prosess, og det arbeides nå med forslag om en ny emnegruppe på grunnstudiet. Studenter som fullfører Teologiskolen, vil da få godkjent en årsenhet og slik lettere kunne komme inn i et bachelorløp. I tillegg kan den nye emnegruppen ha en variant med ex.phil. og fungere som en generell, verdibasert innføring for alle som vil studere på universitet og høyskole. Foreliggende utredningsarbeid gjør at man forsøker å lage en modell som det lett kan utvides og bygges videre på.

Forslag til revidert, ny struktur kan da oppsummeres slik:



6.2 Flere bein å stå på?

HLT tilbyr i dag kun én bachelorgrad i teologi og ledelse, basert på fem (fire) ulike årsheter og et grunnstudium. I tillegg deltar HLT i et skandinavisk samarbeid med Ansgar og Örebro teologiske høyskoler om en mastergrad i ledelse og menighetsutvikling.

Nivå:	Navn:	Kommentar:
Master	Ledelse og menighetsutvikling	Kun samarbeidspartner. Ansgar teologiske høyskole er ansvarlig.
Bachelor	Teologi og ledelse	Mange ulike emnegrupper tilbys! Se nedenfor.
Årsenhet	<ul style="list-style-type: none">• Grunnstudium i kristendom/RLE• Årsenhet i teologi• Årsenhet i verdibasert endringsledelse• Årsenhet i menighetsledelse• Årsenhet i kristent ungdomsarbeid• <i>Årsenhet i kristent barne- og tenåringsarbeid</i>	«Sovende» tilbud
Halvårsenhet/ emnegruppe	<ul style="list-style-type: none">• <i>Misjonsforståelse</i>• <i>Misjonale menighetsutvikling</i>• <i>Konflikthåndtering og meklings</i>	«Sovende» tilbud Under utvikling som del av Teologiskolen Foreslått nytt tilbud

Den foreslåtte revisjonen av grunnstudiet peker i retning av tre hovedløp:

- **Teologi og ledelse** ⇒ pastor og forkynner
- **Kristendom/KRLE** ⇒ menighet og skole
- **Ledelse** ⇒ næringsliv, organisasjon og menighet

Det er i dag kun innenfor teologi og ledelse HLT gir tilbud opp til masternivå, men ikke på egen skole. Lærere og barne- og ungdomsarbeidere er i dag tvunget til å ta ganske mange fag i teologi og ledelse for å kunne få en bachelorgrad. Utdanningen blir dermed lite relevant for skole. På samme måte oppfattes HLTs lederutdanning i dag som for smal i forhold til ønsket kompetanse i allmenne lederstillinger. En bør derfor forsøke å lage noen strategiske utvidelser i studietilbudet slik at den bredden man allerede har av emner og kurs kan utnyttes på en bedre måte. Slik vil det på sikt være mulig å tilby flere grader både på bachelor- og masternivå.

HLT's formål om å utdanne for kirke, skole og samfunn til grunn, nåværende kurstilbud og struktur, samt tilgjengelig kompetanse internt og hos relevante samarbeidspartnere, gjør det naturlig å foreslå følgende utvidelser av studietilbudet:

- Samfunnsfag (sosiologi mv.) – 60 stp
- **Administrasjon (og økonomi) – 30 (60) stp**
- Engelsk (språk, litteratur og kultur) – 60 stp
- **Praktisk-pedagogisk utdanning – 60 stp, inkl. praksis**

Vi vil begrunne og utdype forslagene nærmere nedenfor.

6.3 Lederrelevant utdanning

Høyskolen for Ledelse og Teologi tilbyr i dag en rekke kurs innenfor verdibasert ledelse. Svakheten er at fokus bare er menighetsledelse. Skolens eneste bachelorgrad heter «Teologi og ledelse». Spørsmålet er om HLT kan ta noen grep for å gjøre ledelsesfagene ved skolen attraktive også for en bredere søkergruppe.

Revisjonen av studiekatalogen synes i stor grad å bidra til dette. En variant med ledelse på grunnstudiet foreslås. I det andre året (i et fulltidsløp) legges det opp til en felles halvårsenhet i verdibasert ledelse. Deretter kan man bygge videre med flere generelle ledelsesfag som coaching og teamarbeid, eller velge emnegrupper knyttet til barn og ungdom eller pastortjeneste. Det blir også mulig å velge en halvårsenhet i konflikthåndtering.

Fagene som likevel savnes, er administrasjon og økonomi. Det planlegges et innføringskurs i den nye felleseenheten, men det er behov for noe mer. Det foreslås derfor å opprette en emnegruppe også i administrasjon (og økonomi). Mulige fag kan være HR med aktuelle lover og regler, Økonomistyring (budsjett og regnskap) og Markedsføring.

Det finnes kun to høyskoler med bachelor i Administrasjon og Ledelse, NKS og Høyskolen i Oslo og Akershus. Det vil derfor være attraktivt om også HLT kunne tilby en slik bachelor. Ledelsesfagene kan med fordel også kombineres med kurs i samfunnsfag og språk. Endelig bør HLT på sikt tilby også en master i verdibasert ledelse.

Hauge school of management ved NLA kan være en aktuell samarbeidspartner.

6.4 Lærerrelevant utdanning

Med utgangspunkt i målsetningen om å utdanne for tjeneste i skolen, har det vært naturlig å vurdere om lærerutdanning bør være en del av HLTs fagtilbud. Lærerutdanningen i Norge er imidlertid i ferd med å legges om til et femårig masterprogram for alle trinn i skolen, i tråd med satsingen «Lærertilbudet» i regjeringserklæringen. Lektorutdanningen er allerede en integrert faglig og pedagogisk utdanning over 5 år, og målsetningen til departementet er at dette også skal gjelde for grunnskolelærerutdanningen fra 2017. Universitetet i Agder, som fortsatt tilbyr fireårig lærerutdanning for 1.-7. trinn, opplyser på sin hjemmeside: «Det er videre forventet at begge grunnskolelærerutdanningene (trinn 1-7 og 5-10) vil bli femårige masterløp fra og med opptaket høsten 2017.»⁸

Dette innebærer at å starte opp lærerutdanning har blitt mye mer krevende enn tidligere. I tillegg til at studieløpet skal føre fram til en mastergrad, med tilhørende kompetansekrav for utdanningsinstitusjonen, stilles det også krav om prioritering av de store skolefagene norsk, engelsk og matematikk. I departementets tilskuddsbrev til høyskolene fra i fjor heter det blant annet: «Regjeringen vil kreve at alle lærerutdanningsinstitusjoner må tilby masterutdanning i minimum to av de prioriterte fagene, før de kan tilby grunnskolemaster i øvrige fag.»⁹

⁸ Se: <http://www.uia.no/studier/grunnskolelærerutdanning-for-trinn-1-7-2>

⁹ Statsbudsjettet for 2015 – kap. 260 post 70 – Tilskuddsbrev for private høyskoler, s. 4.

For en skole som HLT med hovedvekt på «øvrige fag» (KRLE), betyr det at veien blir lang til å etablere en egen lærerutdanning. På den annen side kan det innebære at andre (mindre) høyskoler er interessert i et samarbeid. Masterprogrammene for trinn 8-13 innebærer at studentene skal ha to skolerelevante fag¹⁰. Strukturen kan sammenfattes slik:

Fag I	Fag II	Profesjonsfag
Min. 160 stp	Min. 60 stp	30 stp pedagogikk
Høyere grad m/masteroppgave	Lavere grad	30 stp fagdidaktikk m/praksis
Ex.phil. 10 stp		

Fag I vil være sterkt integrert i studiet, mens fag II lett kan tas som en separat årsenhet, også på annen høyskole. For trinn 1-7 kan dette også være aktuelt, da det her legges opp til fire skolefag á 30-60 studiepoeng utenom mastergraden. HLT vil altså kunne tilby studier i KRLE eller andre fag til aktuelle samarbeidspartnere, og skolens studenter kan få fag innpasset i sin lærerutdanning.

De tre mest aktuelle skolefagene HLT kan tilby, synes å være:

- **KRLE**
Fagtilbudet finnes allerede ved HLT, inklusiv kurset Religionsdidaktikk med praksis.
- **Samfunnsfag**
Berøringspunktene mellom teologi/religion/ledelse og samfunnsfag er mange. Eksisterende fag som Samfunnsanalyse og etikk, Konflikthåndtering, Religionskunnskap og livssyn, Ungdomsarbeid i en postmoderne kontekst og Misjon og kirke vitner om det. Det er stort behov for samfunnsvitere med et kristent verdensbilde. HLTs lærere har dessuten høy kompetanse innen dette fagområdet.
- **Engelsk**
Lærere trenger som regel ett av de tre hovedfagene (norsk, engelsk eller matematikk) for å få en tilfredsstillende ansettelse i skoleverket. Av disse synes engelsk å ligge nærmest HLTs profil. En kan peke på det engelskspråklige bachelortilbudet ved skolen, kontakt med migrantmenigheter i Oslo-området, samt fokus på misjon og internasjonalt samarbeid. Faget kan med fordel integreres med samfunnsfag og interkulturelle studier og også inngå i en lederutdanning, ikke minst overfor den tredje verden. Engelsk er dessuten et meget aktuelt fag å samarbeide om med andre (lærerutdannings)institusjoner.

For alle tre fagene vil det naturligvis være et viktig poeng at skolens særpreg reflekteres i undervisningstilbudet, og at HLT kan tilby en verdibasert tilnærming som man ikke finner andre steder. Det er også store muligheter til å velge andre faglige innfallsvinkler enn de mer etablerte studiestedene (for eksempel emner som film og Australia i engelskfaget). Forutsetningen er naturligvis at kursene som tilbys må være relevante for undervisning i skolen.

¹⁰ «Nasjonale retningslinjer for lektorutdanning for trinn 8-13». [Lastet ned 28.06.15]. <https://uit.no/Content/306735/Nasjonale%20retningslinjer%20LU%208-13.pdf>

Det finnes også en annen og enklere vei til å nå målet om å utdanne lærere, nemlig **praktisk-pedagogisk utdanning (PPU)**. Dette er en årsenhet som legges på toppen av en fullført bachelor- eller mastergrad for å kvalifisere til læreryrket. Det er foreslått at opptakskravet til PPU i framtiden skal være fullført mastergrad.¹¹ Rammeplanen fra 2003 gjelder imidlertid fortsatt, bortsett fra for yrkesfaglærere som nå har fått egen PPU-Y. Motviljen mot å innføre dette opptakskravet skyldes antakelig at det fremdeles finnes ca. 10.000 lærere i norsk skole uten pedagogisk utdanning¹², noe som etter 01.01.2014 kreves ved tilsetting i skolen.

Det er med andre ord stort behov for flere studieplasser med PPU. Dette illustreres ved at departementet i 2015 lanserte 750 utdanningsstipend fra kr. 100.000 for lærere som ønsker å ta PPU¹³, og at man i 2016 oppretter 350 nye studieplasser¹⁴. Selv etter en eventuell innføring av krav om mastergrad for opptak til PPU-studier, er det sannsynlig at det vil være behov for studiet, både for nåværende lærere uten PPU, og for studenter som underveis i studiet bestemmer seg for å bli lærer. Lærerutdanningene er imidlertid omfattet av nasjonale måltall slik at en søknad om opprettelse av et slikt studietilbud, må samordnes med departementet eller en annen høyskole.

I stedet for at HLT skal tilby en full lærerutdanning, foreslås altså at skolen satser på *lærerrelevant* utdanning med årsenheter (60 studiepoeng) i tre skolefag, samt praktisk-pedagogisk utdanning (PPU). Dette vil gi et fleksibelt og kostnadseffektivt tilbud som kan innpasses ved andre skoler. Det foreslås å opprette to nye bachelorgrader - «Religion og samfunn» og «English and Global Studies» - og på sikt en engelsk mastergrad i «Intercultural Studies».

Aktuelle samarbeidspartnere kan være Ansgarskolen som tilbyr en BA i interkulturelle studier, og Høgskolen i Volda som allerede samarbeider med andre institusjoner om PPU. Høgskolen i Østfold eller Agder kan være mulige partnere for engelskfaget.

6.5 Forslag til ny tilbudsstruktur

Hovedpoenget er at nåværende tilbud bygges forsiktig ut slik at man ved hjelp av to nye årsenheter i samfunnsfag og engelsk og en halvårsenhet i administrasjon, går fra én til fire bachelorgrader. Gjennom å legge til en årsenhet i PPU kan man dessuten tilby en profesjonsutdanning som lærer, både for egne og eksterne studenter. Studietilbudet utvides på denne måten betraktelig ved å satse på to nye bein med fag som er relevante for henholdsvis lærere (skole) og ledere (samfunn). I tillegg legges det inn flere varianter allerede på grunnstudiet for å fange opp ulike studentgrupper.

Neste trinn i utviklingen bør være å etablere egne masterprogrammer. Det er da naturlig å begynne med å videreutvikle master i ledelse og menighetsutvikling som nå tilbys i samarbeid med Ansgar og Örebro teologiske høyskoler. Denne kan bli til en mastergrad i praktisk teologi. Deretter vil det være ønskelig å tilby en mastergrad i verdibasert ledelse for å ivareta det generelle lederperspektivet.

¹¹ «Forslag til forskrift om rammeplan for praktisk-pedagogisk utdanning for trinn 8-13». Høring KD 31.08.2012.

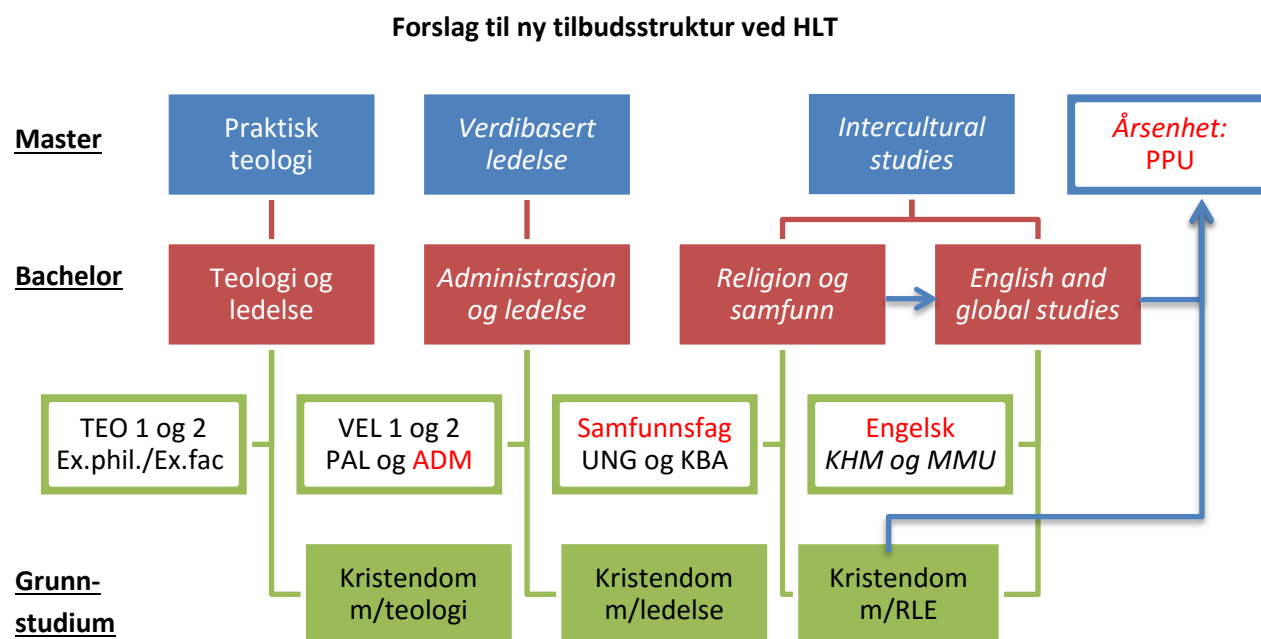
¹² «Høyt utdannede lærere uten PPU kan miste jobben». Fagbladet *Utdanning*, 29.04.15.

¹³ «Det er fortsatt 500 ledige lærerstipend». Fagbladet *Utdanning*, 05.05.15.

¹⁴ «Kunnskap, kvalitet og omstilling». Pressemelding fra Kunnskapsdepartementet, 07.10.2015

For det tredje bør studier i samfunnsfag og engelsk kunne ut i en mastergrad i interkulturelle studier. Dersom dette programmet går på engelsk, vil det være attraktivt både for studentene på engelsk bachelor og for internasjonale studenter, gjerne som en del av kirkesamfunnenes misjonsstrategi. I tillegg vil det kunne gi lektorkompetanse sammen med PPU.

Forslagene til ny struktur kan da oppsummeres i følgende figur:



Rød skrift viser nye fagtilbud (utover revisjonen høsten 2015), nye grader og emner under utvikling står i kursiv.

6.6 Økonomiske konsekvenser

Fjorårets utredning konkluderte med investeringskostnader på ca. 7 millioner fordelt over 5 år for å utvikle et nytt bachelortilbud. Dette tilsvarer de tre nye årsenhetene som er foreslått i ny struktur ovenfor. Det synes imidlertid å være flere svakheter ved premisset for fjorårets kostnadsberegning. For det første må utgiftene knyttes til økte tilsetningsbehov og ikke en gjennomsnittlig driftskostnad per elev. Det er ikke korrekt at utgiftene øker lineært med antall elever. Det er antall grupper som er utslagsgivende. For det andre kan tilsettingene skje gradvis slik at utgiftene i større grad følger inntektene. Det er ikke nødvendig å budsjettere med hele kostnaden fra første år. Den tredje og viktigste grunnen til at vi nå får et annet kostnadsbilde, er imidlertid at de nye fagene integreres i nåværende struktur. Dette innebærer at studenter på ulike bachelorløp kan følge de samme kursene/gruppene.

En hel lærerstilling kan dekke ca. 60 studiepoeng med undervisning pr. år i tillegg til forskning. Vi beregner ca. 1,3 lærerstilling pr. årsenhet for å ha et noe mer robust fagmiljø. Gjennomsnittslønnen for faglige ansatte er ca. kr. 600.000, inkl. sosiale utgifter. I tillegg legges det inn en økning med 0,6 administrativ stilling det tredje året. Dette gir følgende oversikt:

Utgifter tilsetninger ved tilbud om 210 nye studiepoeng

År	Fag/adm	Studiepoeng	Årsverk	Snittlønn	Sum utgifter
Første år	Samfunnsfag	60	1,3	Kr. 600.000	Kr. 780.000
Andre år	Engelsk	60	1,3	Kr. 600.000	Kr. 780.000
Tredje år	PPU	60	1,3	Kr. 600.000	Kr. 780.000
	Adm. stab	-	0,5	Kr. 500.000	Kr. 250.000
Fjerde år	Administrasjon	30	0,6	Kr. 600.000	Kr. 360.000
Totalt			5,1		Kr. 2.950.000

Inntektsiden vil avhenge av antall studenter, semesteravgift og gjennomføringsevne. Vi stipulerer semesteravgift til kr. 3.500 (10 % høyere enn dagens), og regner med 30 nye studenter årlig. Vi beregner videre 50 studiepoeng per student. Dette er noe høyere enn dagens gjennomsnitt, men lavere enn gjennomføringen til våre heltidsstudenter. 30 studenter produserer da 25 studiepoengsenheter á kr. 36.000 pr. år. Sammenholdt med de årlige kostnadene fra forrige tabell, får vi da følgende resultat:

Inntekter og netto kostnader

År	Studenter	Semesteravgift	Statlig tilskudd	Sum inntekter	Resultat
Første år	30	Kr. 210.000	Kr. 0	Kr. 210.000	Kr. - 570.000
Andre år	60	Kr. 420.000	Kr. 0	Kr. 420.000	Kr. - 1.140.000
Tredje år	90	Kr. 630.000	Kr. 900.000	Kr. 1.530.000	Kr. - 1.060.000
Fjerde år	90	Kr. 630.000	Kr. 1.800.000	Kr. 2.430.000	Kr. - 660.000
Femte år	90	Kr. 630.000	Kr. 2.700.000	Kr. 3.330.000	Kr. 330.000
Totalt		Kr. 2.160.000	Kr. 5.400.000	Kr. 7.560.000	Kr. - 3.100.000

Det faktum at de fleste av disse studentene vil starte på et eksisterende grunnstudium, gjør regnestykket enda mer gunstig. På denne måten vil skolen få statlig tilskudd allerede fra år to. Selv hvis dette bare skulle gjelde halvparten av elevene, vil det forbedre resultatet totalt med nesten 1,4 millioner! På den annen side kan det være klokt å beholde dette som en reserve knyttet til utviklingskostnader. Lærere bør dessuten tilsettes iallfall ett semester før studentene begynner. Videre kan det bli behov for å opprette ekstra grupper på grunnstudiet når studenttallet øker.

Dersom HLT skal kunne inneha nødvendig førstekompetanse for de nye fagtilbudene, bør det også satses på stipendiatstillinger. På denne måten vil skolen kunne prege innholdet i de nye kursene i større grad enn om man bare samarbeider med andre og trekker veksler på deres kompetanse. HLT dekker i dag utgiftene til ett doktorgradsstipendiat. I forbindelse med en utvidelse av fagtilbudet, vil det være naturlig å satse på ett til. Utvikling av masterprogrammer ligger antakelig noe fram i tid, men skolen bør budsjettere med et professorstipendiat. Dette gir følgende bilde:

Stipendiater

Stipendiat	Lønn, inkl. sos. utg.	Stillingsstr.	Årlig kostnad	Totalt 4 år
Doktorgrad (4 år)	Kr. 551.000	75 %	Kr. 413.000	Kr. 1.653.000
Professor (3 år)	Kr. 653.000	20 %	Kr. 131.000	Kr. 392.000
Sum			Kr. 544.000	Kr. 2.045.000

Samlede personalkostnader for å utvikle nye tilbud som beskrevet ved HLT estimeres altså til ca. 5,1 millioner, eller ca. 1 - 1,5 millioner pr. år over en fireårs periode.

7. Strategisk samarbeid

Utviklingskostnadene som er beskrevet under forrige punkt, gjelder dersom HLT skal bære hele kostnaden alene. Det kan være mulig å oppnå besparelser gjennom å samarbeide med andre institusjoner, for eksempel om felles kurstilbud. Det kan også være aktuelt å trekke veksler på førstekompetanse hos samarbeidspartnere framfor å utvikle dette selv.

Viktigere er imidlertid de overordnede vurderinger knyttet til ønsker og behov for et tettere samarbeid og/eller fusjon med en eller flere andre høyskoler. Fjorårets utredning stilte opp noen grunnleggende spørsmål (s. 18, lettere omskrevet her) som det kan være verdt å kommentere:

- *Vil HLT kunne opprettholde et tilstrekkelig volum av studenter i et begrenset marked med flere likeverdige tilbydere av lignende utdanning?*

Denne utredningen legger til grunn at svaret er nei dersom skolen ikke utvider sitt fagtilbud (og styrker markedsføringen av skolens unike profil). Dette kan gjøres alene eller enda enklere i forpliktende samarbeid med andre. Vi har underveis i beskrivelsen av nye fagtilbud pekt på flere strategiske samarbeidspartnere. Det vil være en konkret avveining både praktisk og ideologisk hvor tett samarbeidet skal være. Mye taler for at samarbeidsavtaler kan gi tilstrekkelige gevinster uten å måtte ta alle prosesser forbundet med en full fusjon. På den annen side vil godkjenning av nye tilbud være enklere dersom skolen gjennom fusjon får et høyere akkrediteringsnivå og flere ansatte med førstekompetanse på aktuelle fagfelt.

- *Vil HLT kunne opprettholde sin egenart selv om skolen er liten og kan måtte foreta endringer for å tilpasse seg markedet i en anstrengt økonomisk situasjon?*

Slik det ble påpekt under drøfting av alternativ C i fjor (s. 16), kan ønsket om å bevare skolens egenart tale for at HLT fortsatt bør stå på egne ben. Samtidig kan innskrenket økonomisk handlingsrom ved å stå alene medføre at man nettopp mister seg selv. Denne utredningen viser at handlingsrommet er noe større enn tidligere antatt, både økonomisk og ved å gå inn i strategiske samarbeidsavtaler med andre. Departementets utredninger viser da også at større enheter ikke er mer økonomisk effektive enn små. For HLT vil først og fremst et endret basistilskudd i en fusjon kunne få betydning (jf. pkt. 3.1).

- *Utgjør HLT en tydelig nok nisje til å kunne høste markedsfordeler over tid?*

Tilbakemeldinger fra studenter synes å indikere at svaret på dette spørsmålet er ja. HLT framstår som et ønsket og tydelig teologisk alternativ i Norge i dag. Videre er skolens praksisnære tilnærming verdifull for Pinsebevegelsen og Baptistsamfunnet i arbeidet med å videreutvikle og stimulere til vekst i eksisterende og nye menigheter. Signaler fra ulike kirkeledere tyder på at HLT gir verdifulle bidrag også overfor andre kirkesamfunn. Det kan altså være gode grunner til at HLT fortsatt velger å stå alene.

Personalet ved HLT er meget tydelige på at skolens særpreg må ivaretas ved en eventuell fusjon. I løpet av første samtale med NLA ble det veldig tydelig at dette krever en bevisst strategi. Det er ikke nok å beholde enkelte kurs eller fagmiljøer i en større enhet. Antakelig er det heller ikke tilstrekkelig

med en form for institutt-organisering. Dersom HLT skal kunne fortsette å forene spiritualitet og akademisk kunnskap i undervisning, forskning og studentmiljø, bør man heller tenke i retning av en avdelingsmodell. Et nærliggende eksempel er fusjon med Ansgarskolen. Det vil da være naturlig å beholde avdelingene både i Kristiansand og Oslo, selv om man får en ny overbygning i form av styre, rektor og enkelte fellestiltak. Den daglige driften kan imidlertid i stor grad videreføres som nå. På den annen side bør også en fusjon være motivert av en vilje til å gjøre hverandre bedre slik at den nye helheten blir mer enn summen av delen.

Endelig er det viktig å vurdere timingen. Hvor lenge kan og bør HLT stå alene når andre høyskoler fusjoner? Kan aktuelle partnere bli opptatt? NLA har som kjent tatt initiativ til samtaler, og nå synes også døren å være mer åpen hos Ansgarskolen for slike drøftelser. Det vil derfor være naturlig å forfølge disse invitasjonene videre for å avklare hvilke muligheter som finnes, ikke minst i samarbeidet med Ansgar. Uansett er det grunn til å anbefale å utprøve flere og tettere samarbeidsavtaler og -prosjekter før man går inn i reelle fusjonsforhandlinger.

8. Campus Holtekilen

Det ligger utenfor rammene av denne utredningen å gå inn i detaljerte vurderinger omkring lokaler. Nåværende lokaler er likevel utgangspunktet for visjonene som skal realiseres. Videre er det nødvendig å se nærmere på konsekvensene av en utvidelse av studietilbudet som foreslått over. Baptistsamfunnet har nedsatt en arbeidsgruppe som skal fremme forslag til oppgradering og utnyttelse av hele eiendommen på Holtekilen. Denne prosessen må sies å komme på et svært gunstig tidspunkt for HLT. En utvidelse av skolens tilbud kan dermed ses i sammenheng med eventuelle utbyggingsbehov. Folkehøgskolen og HLT er begge representert i en referansegruppe i dette arbeidet.

Nåværende lokalisering på Holtekilen har mange fordeler. Først og fremst er det beliggenheten med fantastisk tilgang til sjøen og utearealer og nærhet til Oslo. Kollektivdekningen er også god. HLT har videre mulighet for å leie storklasserom (aula) av Holtekilen folkehøgskole og Bærum Baptistkirke til chapel og større arrangementer. Det er også studenthybler til leie på området, noe som muligens kan utvides ytterligere. Til sammen bidrar dette til en campus-følelse og et attraktivt studiemiljø.

På den annen side er nåværende lokaler også mangelfulle på en rekke områder. Først og fremst ved at de er nedslitt, men også ved at skolen har for lite areal både til undervisning og administrasjon. Skolens studenter må fordeles på ulike uker for at alle skal få plass. Dette undergraver ønsket om et mer levende studentmiljø. Det er således viktig at arbeidet med å oppgradere og utvide lokalene har den nødvendige fremdriften slik at lokaler ikke blir et hinder for skolens planer.

Basert på dagens drift kan det anslås at de foreslåtte utvidelsene primært vil kreve:

- [2-3 nye klasserom hver med plass til 30 studenter](#)
- [Auditorium med plass til ca. 90 studenter](#)
- Flere arbeidsplasser/kontorer for lærere og administrasjon
- Utvidet kantine og flere toaletter

De to siste kulepunktene er påkrevet allerede, men flere studenter og ansatte vil forsterke dette behovet. Etter vårt syn er likevel ikke konsekvensen av et utvidet fagtilbud at HLT må flytte. Vi mener det er fullt mulig å ivareta HLTs behov på Holtekilen også i framtiden dersom man legger til rette for det.

Det er interessant at det foreligger tegninger fra to år tilbake som skisserer bygging av nytt auditorium foran nåværende bygg, og utvidelse med to klasserom på terrassen. Alt dette til en kostnadsramme på kun ca. 7 millioner. Videre kan en se for seg sambruksløsninger med folkehøyskolen. Det er altså mulig å møte behovene ved relativt enkle grep. I tillegg vil det imidlertid være stort behov for modernisering.

Det springende punktet er finansiering. Arbeidsgruppen har vurdert muligheten for å selge deler av eiendommen til boligbygging, spesielt da i hagen foran høyskolen. Dette vil sannsynligvis være negativt for begge skolene på området. HLT har i stedet foreslått en modell med kurs- og konferansesenter i nåværende bygning. Dette vil gi en etterlengtet oppgradering av lokalene samtidig som en sikrer driftsinntekter også for framtiden. Det må vurderes nærmere hvor stort behovet er for eksklusive lokaler for de to virksomhetene, og om HLT vil trenge tilleggskokaler et annet sted.

Det vil utvilsomt gagne skolens markedsføring og studiekvalitet dersom man kunne oppnå en synergi mellom nye tilbud og nye lokaler. Det vil derfor være i skolens interesse at eiendomsutviklingen ikke trekker ut i tid.

9. Framdriftsplan

Vi har tidligere nevnt behovet for å utnytte det økonomiske handlingsrommet i 2016 og 2017 til utviklingsprosesser som kan generere flere inntekter. Det kan derfor være gode grunner for å legge opp til en relativt ambisiøs framdriftsplan for det skisserte utviklingsarbeidet. Det vil også være nødvendig å styrke staben dersom man skal nå målene. Et aktuelt alternativ kan være å engasjere timelærere og andre i delprosjekter med å utvikle nye kurs og fagplaner slik at de fast ansatte ikke blir overbelastet.

Inneværende skoleår vil hovedmålsettingen være å fullføre utredningsarbeid slik at det kan fattes beslutninger både om faglig og bygningsmessig utvikling. Det bør videre være mulig å inngå tettere samarbeidsavtaler og starte det konkrete arbeidet med å utvikle nye fagtilbud:

Halvår	Tiltak	Ansvarlig
Høst 2015	<ul style="list-style-type: none"> Revisjon av studiekatalog Utredning om videre veivalg for HLT 	Faglig leder Prorektor
Vår 2016	<ul style="list-style-type: none"> Ruste opp nåværende lokaler (dugnad/BED) Utarbeide stillingsplan for nyansettelser Lage forslag til nye fagtilbud og emner på bachelornivå Inngå forpliktende samarbeidsavtaler med relevante høyskoler Avslutte utredning om nye lokaler (arb.gruppe) 	BED Faglig leder Eksterne Rektor Prorektor

Skoleåret 2016/17 vil ha hovedfokus på godkjenning og markedsføring av de nye tilbudene. Det vil være interessant å vurdere å søke om hevet akkrediteringsnivå for skolen framfor enkeltvis godkjenninger av nye fagtilbud. Et annet alternativ er fusjon. Man kan også håpe på byggestart våren 2017:

Halvår	Tiltak	Ansvarlig
Høst 2016	<ul style="list-style-type: none"> Søke NOKUT om godkjenning av nye bachelortilbud (ev. søke om nytt akkrediteringsnivå eller starte fusjonsforhandlinger for selv å kunne godkjenne nye tilbud) Prioritere rekkefølgen på nye fagtilbud 	Faglig leder/ rektor
Vår 2017	<ul style="list-style-type: none"> Markedsføring av nye bachelor-tilbud fra neste skoleår Tilsetninger for nye tilbud Start av nybygg/utvidelser og modernisering? 	Markedsansv. Styret BED

Skoleåret 2017/18 vil være første mulige skoleår for å starte opp de nye bachelor-tilbudene. Det er imidlertid å håpe at HLT allerede har klart å rekruttere en del av disse studentene til sitt grunnstudium. Høsten vil kunne innebære fullføring av byggearbeider og avklaring av eventuelle fusjonsdrøftelser, mens våren kan innebære nye skritt i retning utvikling av masterstudier

Halvår	Tiltak	Ansvarlig
Høst 2017	<ul style="list-style-type: none"> Oppstart av nye bachelor-tilbud (trinn 1) Fullføre fusjonsdrøftelser? Fullføre byggearbeider? 	Faglig leder Rektor/styret BED
Vår 2018	<ul style="list-style-type: none"> Tilsetninger for nye tilbud (trinn 2) Starte arbeid med å utvikle nye mastergrader Videreutvikle samarbeidsavtaler 	Styret Faglig leder/ rektor

Kommende skoleår vil nye tilbud igangsettes trinnvis, med medfølgende tilsetninger.

10. Konklusjon og forslag til tiltak

Alternativ A som ble iverksatt for å konsolidere skolens drift, er i ferd med å oppfylles. Utfasing av det engelske deltidstilbudet er i rute, og målet om at andelen utenlandske studenter neste skoleår skal være under 50 %, er innen rekkevidde. Økonomien er stabilisert, og neste skoleår ligger det an til at staben kan styrkes noe.

Dette har gitt nye muligheter for å realisere alternativ B. Vi har argumentert for at HLT bør gjøre sitt tilbud bredere for å kunne utdanne for skole og samfunn. Framfor en tradisjonell lærerutdanning, foreslås i stedet en lærerrelevant utdanning med samfunnsfag, engelsk og PPU som nye fagtilbud. På samme måte foreslås en lederrelevant utdanning med en ny halvårshenhet i administrasjon og økonomi. Det er foreslått mer omfattende utvidelser enn tidligere, men til lavere kostnader. Dette er mulig ved å videreutvikle nåværende studietilbud på bachelornivå, og senere utvikle mastergrader. Opprettelse av stipendiatstillinger vil dessuten gjøre det mulig å bygge førstekompetanse internt.

De foreslåtte utvidelsene av skolens fagtilbud vil koste ca. 3 millioner kroner i form av nye tilsetninger. Investeringen kan eventuelt fordeles over tre år. Opprettelse av to stipendiatstillinger vil koste ca. 2 millioner kroner. Dette beløpet kan også fordeles over tre år.

Alternativ C er blitt mer aktuelt gjennom behovet for samarbeid knyttet til utvidelse av skolens tilbud. Signaler fra NLA og Ansgar teologiske høyskole gjør det også relevant å utforske videre grunnlaget for en mulig fusjon. HLT behøver imidlertid ikke føle seg presset av økonomi eller andre føringer fra departementet til å gå inn i samarbeidskonstellasjoner som ikke ivaretar skolens egenart. Uansett framtidig organisasjonsform har vi argumentert for at det er fruktbart å inngå tettere samarbeidsavtaler først.

Når det gjelder skolens øvrige rammebetingelser, er det meget positivt at arbeidet med å oppgradere lokalene på Holtekilen nå ser ut til å skyte fart. Skolen vil delta aktivt i arbeidet med å sikre et best mulig studiemiljø for både ansatte og studenter.

På denne bakgrunnen foreslås følgende tiltak:

1. Arbeidet med markedsføring og rekruttering av nye studenter intensiveres når revidert studiekatalog foreligger på nyåret.
2. Skolens fagtilbud utvides som skissert i denne utredningen med vekt på relevante utdanningsløp for ledere og lærere. Finansiering avklares innen utgangen av 2015.
3. Arbeidet med å utvikle nye kurs og studieplaner startes opp våren 2016. Timelærere og andre ressurspersoner engasjeres i arbeidet.
4. Det opprettes to stipendiatstillinger fra skoleåret 2016/17, eller så snart finansiering foreligger.
5. Hensiktsmessige samarbeidsavtaler inngås med aktuelle høyskoler og universiteter for å realisere det nye studietilbudet.
6. Rektor avklarer nærmere med Ansgar teologiske høyskole og Norsk lærerakademi om motivasjon, muligheter og begrensninger knyttet til en eventuell fusjon med HLT.
7. Skolen utreder nærmere sitt areal- og rombehov, og arbeider for en snarlig forbedring av skolens lokaler i samarbeid med Baptistenes eiendomsdrift.