

Ser. 478/2002:2  
eks. 2

Utlånseksemplar



**HØGSKOLEN I HARSTAD**

S  
k  
r  
i  
f  
t  
s  
e  
r  
i  
e

**EVALUERING AV ADMINISTRASJONEN  
VED HØGSKOLEN I HARSTAD**

**Ingvild Marheim Larsen/  
Ole-Jacob Skodvin**

Høgskolen i Harstad  
Skriftserie 2002/02

Harstad  
University College



80GA32427

**EVALUERING AV ADMINISTRASJONEN  
VED HØGSKOLEN I HARSTAD**

**Ingvild Marheim Larsen/  
Ole-Jacob Skodvin**

---

**Høgskolen i Harstad  
Skriftserie 2002/02**

**Harstad  
University College**

**HØGSKOLEN I HARSTAD**  
HARSTAD COLLEGE

<b>Tittel</b> EVALERING AV ADMINISTRASJONEN VED HØGSKOLEN I HARSTAD		<b>Nummer/Number</b> 2002/02
		<b>Sider/Pages</b> 64
<b>Forfatter/Author</b> Ingvild Marheim Larsen og Ole-Jacob Skodvin		
<b>Avdeling/Department</b>	<b>Prosjekt/Project</b>	
<b>Sammendrag/Abstract</b> <p>Dette er en rapport utarbeidet av Norsk institutt for studier av forskning og utdanning (NIFU) på oppdrag fra Høgskolen i Harstad. Rapporten sammenfatter resultatet av en evaluering av administrasjonen ved høgskolen, gjennomført i løpet av første halvdel av 2000. Rapporten er ført i pennen av Ingvild Marheim Larsen og Ole-Jacob Skodvin, med førstnevnte som prosjektleder.</p>		
<b>Stikkord</b>		<b>Key Words</b>
<b>ISBN</b> 82-453-0172-8		<b>ISSN</b> 0807-2698

---

## Forord

Høgskolen i Harstad har gitt Norsk institutt for studier av forskning og utdanning (NIFU) i oppdrag å evaluere administrasjonen ved høgskolen. Rapporten belyser tema som administrasjonens størrelse, ansattes vurderinger av de ulike administrative funksjonene, forholdet mellom de administrative nivåene og mellom faglig og administrativt personale. Tema som kapasitet og kompetanse i administrasjonen, samt arbeidsmiljø blant administrativt tilsatte blir også tatt opp. Evalueringen bygger på en spørreundersøkelse blant alle ansatte ved Høgskolen i Harstad og intervjuer med representanter for det faglige og administrative personalet ved høgskolen.

Rapporten er utarbeidet av Ingvild Marheim Larsen og Ole-Jacob Skodvin med førstnevnte som prosjektleder. En referansegruppe for evalueringen ved Høgskolen i Harstad har gitt innspill og kommentarer til undersøkelsen.

Oslo, august 2000

*Petter Aasen*  
*Direktør*

*Svein Kyvik*  
*Seksjonsleder*

---

# Innhold

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>8</b>
1.1	Bakgrunn og mandat .....	8
1.2	Metode.....	8
<b>2</b>	<b>Høgskolen i Harstad i et reformperspektiv .....</b>	<b>11</b>
2.1	Høgskolereformens mål for administrasjonen i kortform .....	11
2.2	Styringsstrukturen i en faglig organisasjon som HiH .....	11
2.3	Høgskolen i Harstad – noen nøkkeldata.....	12
2.4	Vurderinger av organisasjonsstrukturen.....	12
<b>3</b>	<b>Administrasjonens størrelse .....</b>	<b>14</b>
3.1	Størrelsen på administrasjonen ved små høgskoler.....	15
3.2	Totalt administrativt arbeid .....	16
3.3	Utviklingen i administrasjonens størrelse etter 1996 .....	18
3.4	Personalets synspunkter på administrasjonens størrelse .....	19
<b>4</b>	<b>De administrative funksjonene.....</b>	<b>21</b>
4.1	Innledning.....	21
4.2	Utviklingen i de administrative funksjonene – det generelle bildet.....	21
4.3	Vurderingen av biblioteksfunksjonen .....	21
4.4	Vurderinger av IT-tjenesten .....	23
4.5	Vurderinger av studieadministrasjonen.....	24
4.6	Vurderinger av FOU-administrasjonen.....	25
4.7	Vurderinger av personaladministrasjonen.....	26
4.8	Vurderinger av økonomiadministrasjonen .....	28
4.9	Vurderinger av direktørens stab og avdelingsadministrasjonene.....	29
4.10	Vurderinger av informasjonstjenesten.....	31
4.11	Nye oppgaver og virkninger på det administrative arbeidet .....	31
4.12	Desentraliserte studietilbud – og etter- og videreutdanning.....	32
4.13	Rekruttering av studenter .....	33
<b>5</b>	<b>Forholdet mellom nivåene .....</b>	<b>35</b>
5.1	Forholdet mellom departementet og høgskolen .....	35
5.1	Det administrative hierarki.....	35
5.2	Avdelingsadministrasjonens autonomi.....	37
5.3	Delegering og overføring av arbeidsoppgaver .....	38
<b>6</b>	<b>Forholdet mellom faglig og administrativt personale.....</b>	<b>41</b>
6.1	Samarbeidsforhold mellom faglig og administrativt personale .....	41
6.2	Fagpersonalets samarbeid med de administrative funksjonene .....	42
6.3	Samarbeidet de administrative tjenestene imellom .....	43

---

6.4 Om delt ledelse.....	43
6.5 Delt ledelse på sentralt nivå .....	44
6.6 Delt ledelse på avdelingsnivå.....	46
6.7 Dekanus og studielederne .....	48
6.8 Dobbeltarbeid.....	48
<b>7 Administrativ kapasitet og kompetanse.....</b>	<b>52</b>
7.1 Administrativ kompetanseprofil .....	52
7.2 Endringer i administrativ kapasitet og kompetanse .....	53
7.3 Administrasjonen som serviceapparat .....	54
7.4 Ansattes vurderinger av administrativ kapasitet og kompetanse .....	54
<b>8 Arbeidsmiljøet for administrativt personale .....</b>	<b>57</b>
8.1 Høgskolereformen og endringer i arbeidssituasjonen.....	57
8.2 Det sosiale arbeidsmiljøet .....	57
8.3 Arbeidssituasjonen .....	58
<b>9 Hva nå? .....</b>	<b>59</b>
• Administrasjonens størrelse .....	59
• De ulike administrative funksjonene.....	59
• Forholdet mellom nivåene .....	61
• Rekruttering av studenter .....	61
• Forholdet mellom faglig og administrativt personale.....	62
• Administrasjonen – forvaltningsorgan eller serviceorgan? .....	62
<b>Referanser .....</b>	<b>63</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>64</b>

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn og mandat

Styret ved Høgskolen i Harstad besluttet i sak 73/99 at det skulle gjennomføres en evaluering av administrasjonen ved Høgskolen i Harstad (HIH). Mandatet var å evaluere funksjon, oppgaver, kompetanse, ressurser og organisering av administrasjonen. Grunnlaget for evalueringen var målene for høgskolereformen, høgskolens strategiplan og de økonomiske rammevilkårene. Styret ba direktøren benytte ekstern bistand i evalueringen og kontaktet NIFU (Norsk institutt for studier av forskning og utdanning), som har gjennomført evalueringen av administrasjonen ved høgskolen. Evalueringen tar opp tema som administrasjonens størrelse, de ulike administrative funksjonene, forholdet mellom de administrative nivåene og mellom faglig og administrativt personale, administrativ kapasitet og kompetanse samt arbeidsmiljø blant administrativt personale.

Hensikten med rapporten er i første rekke å komme med en tilstandsvurdering for administrasjonen ved Høgskolen i Harstad og videreformidle ansattes synspunkter, vurderinger og erfaringer med administrasjonen ved høgskolen. Gjennom dette vil eventuelle sterke sider, problemområder og utviklingstrekk ved administrasjonen identifiseres. Rapporten kan betraktes som et innspill i en prosess hvor Høgskolen selv må foreta de framtidige kursendringene og veivalgene.

Flere av temaene i rapporten vil være velkjente ved høgskolen og mange vil ha sterke meninger om dem. Det kan imidlertid ofte være vanskelig å vite om meningene er representative eller om de målbæres av enkeltaktører med stor kraft. Evalueringen har blant annet til hensikt å gi svar på det.

## 1.2 Metode

Evalueringen er basert på flere kilder. For det første en spørreskjemaundersøkelse blant ansatte i mars/april 2000. Skjemaet ble sendt til alle ansatte ved Høgskolen i Harstad, administrative så vel som faglig tilsatte. Totalt fikk 91 personer tilsendt skjemaet. Fem av disse ble utelatt på grunn av permisjoner eller sykemelding. Den totale populasjon ble dermed på 86 personer. Totalt besvarte 73 personer skjemaet. Det gir en samlet svarprosent på 85 prosent. I tillegg til statistisk informasjon, er åpne spørsmål benyttet i flere sammenhenger. Alle ansatte har dermed hatt anledning til å ytre seg ut over det et spørreskjema med kun gitte svaralternativ gir anledning til. I presentasjonen av resultatene fra undersøkelsen skiller vi mellom faglig og administrativt personale. Bibliotekpersonale og teknisk personale er her inkludert i administrativt personale. Av anonymitetshensyn er ikke dataene splittet opp i fellesadministrasjon og administrasjon på avdelingsnivå. På grunn av at antall respondenter er lite når det deles inn ulike stillingsgrupper og i ulike svaralternativ, bør ikke små prosentvise forskjeller mellom grupper tillegges vekt.



Den andre hovedkilden i evalueringen er intervjuer med nøkkelinformanter i faglige og administrative stillinger. I alt er 19 personer blitt intervjuet. For det første er den faglige ledelsen ved HiH ved rektor og de to dekanene intervjuet. I tillegg er det foretatt intervjuer med fire studieledere. Videre er administrativ ledelse som høgscholedirektør, økonomi- og personalsjef, studiesjef, hovedbibliotekar og kontorsjef på Avdeling for økonomi og samfunnsfag intervjuet. Dessuten er administrativt tilsatte knyttet til ulike funksjoner som personal, økonomi, opptak, eksamen, IKT, arkiv, samt avdelingsadministrasjon intervjuet. Det er også foretatt en gjennomgang av relevante dokumenter.

Det hadde vært ønskelig å få fanget opp studentenes syn og erfaringer med administrasjonen. Det ble gjort framstøt overfor Studentparlamentet ved Høgskolen uten å få noen respons. Studentenes vurderinger av administrasjonen ved HiH er av den grunn ikke med i evalueringen.

Som grunnlag for å vurdere administrasjonens størrelse er Høgskolen bedt om å gi en oversikt over stilling og bemanningsplan per 1.4.2000 fordelt på ulike stillingsgrupper, samt avtalt tidsressurs til ledelse og administrative oppgaver for valgte ledere. I denne sammenheng er evalueringen sett i et komparativt perspektiv. Størrelsen på administrasjonen ved Høgskolen i Harstad vil sammenlignes med tilsvarende tall for HIH fra 1996 og med andre høgscholes som det størrelsesmessig er naturlig å sammenligne med. Materialet fra andre høgscholes er fra 1996. Størrelsen på høgscholeene er beregnet ut fra antall personer ansatt ved høgscholeene registrert i Statens sentrale tjenestemannsregister (SST) per 1.10.1999 og antall studenter høsten 1999 (totalt antall registrerte heltidsekvivalenter i DBH-NSD) (se vedlegg). Det er en rekke metodiske problemer knyttet til sammenligninger av størrelsen på det administrative personalet ved de enkelte høgscholeene. Dette gjelder både målingen av personalets størrelse og andre tallstørrelser det er relevant å sammenligne med.

Data fra de ulike høgscholeene er basert på en oversikt fra hver høgschole over stillings- og bemanningsplan per 01.01.96 fordelt på ulike stillingsgrupper. Stillings- og bemanningsplan er imidlertid ikke et presist og entydig begrep. Det vil alltid være en viss uklarhet om hvor stor den faktiske bemanningen er og om det er hjemler, personer eller årsverk som bør brukes, og om oppdragsstillinger skal tas med. Her har høgscholeene fulgt noe ulik praksis. En helt nøyaktig sammenligning på tvers av høgscholeene er derfor ikke mulig. Vi er imidlertid her mer opptatt av administrasjonens relative enn faktiske størrelse. Dersom samme prinsipp er fulgt både med hensyn til antall administrative stillinger, faglige stillinger og andre stillinger (biblioteks- og teknisk personale, etc.), vil de statistiske sammenligningene vise et relativt riktig bilde av størrelsesforholdene. Små prosentforskjeller mellom høgscholeene kan imidlertid ikke tillegges noen vekt (Gammelsæter, Dimmen, & Kyvik, 1999).

Når det gjelder oppdragsstillinger (ikke oppdragshjemler), er disse inkludert i tallmaterialet ved en del av høgscholeene, ved andre holdt utenfor. Her har vi lagt skjønn til grunn for den ulike behandlingen. Grunnen til dette er at ved enkelte høgscholes er de fleste oppdragshjemlene brukt til administrative stillinger for å drive kursvirksomhet, etc, og ikke til faglig personale. Å inkludere disse stillingene ville bety en kunstig oppblåsing av administrasjonens størrelse i forhold til fagpersonalets størrelse. Ledetråden har vært å få til et

best mulig sammenligningsgrunnlag mellom høyskolene med hensyn til forholdet mellom administrative og faglige stillinger.

Det administrative personalet er sammensatt av en rekke ulike stillingsgrupper. Vi har her skilt mellom tre kategorier; administrative ledere, saksbehandlere og kontorstillinger. Som saksbehandlere regnes førstekonsulent, konsulent og rådgiver. Dersom rådgiverstillinger blir brukt til faglig arbeid, er imidlertid disse stillingene regnet som faglige stillinger. Som kontorstillinger regnes førstesekretær, sekretær, førstefullmektig, fullmektig, arkivleder og kontorleder.

Biblioteks- og teknisk personale er her ikke regnet som administrativt personale. IT-stillinger befinner seg i et grenseland mellom administrative stillinger og tekniske stillinger, og høyskolene har ulik praksis når det gjelder plasseringen av disse. For å få best mulig sammenlignbare tall er alle IT-stillinger, med unntak av IT-ledere, holdt utenfor det administrative personalet og plassert under kategorien "andre stillinger" sammen med biblioteks- og tekniske stillinger.

Når det gjelder administrasjonens relative størrelse ved de enkelte høyskolene kan det diskuteres hvilke andre tallstørrelser den bør relateres til. For å få et bredt sammenligningsgrunnlag har vi anvendt tre indikatorer; a) forholdstallet mellom faglige og administrative stillinger, b) andel administrative stillinger av totalt antall stillinger, og c) antall studenter per administrativ stilling.

Evalueringen er utført i nært samvirke med Høgskolen i Harstad. Høgskolen opprettet en egen styringsgruppe for evalueringen. For å sikre informasjon og medvirkning fra høyskolens side har referansegruppen fått anledning til å diskutere og komme med innspill til prosjektskisse, spørreskjema og intervjuguide. Gruppen er også gitt muligheten til å komme med innspill til hvem som bør intervjues, samt kommentere rapportutkast.

## **2 Høgskolen i Harstad i et reformperspektiv**

### **2.1 Høgskolereformens mål for administrasjonen i kortform**

Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet (KUF) hadde tre hovedmål med høgskolereformen. Den var ment å gi faglige, økonomiske og administrative gevinster. Disse hovedmålene griper i høyeste grad inn i hverandre, men det er i hovedsak det siste målet vi griper fatt i her. Administrasjonen ved høgskolene kan grovt sagt sies å ha to hovedfunksjoner: for det første ivareta forvaltningsoppgaver overfor departementet og for det andre ivareta servicefunksjoner vis a vis faglig personale. Intensjonen med høgskolereformen var å styrke begge disse funksjonene. Man hadde som mål å styrke administrasjonen som forvaltningsapparat for at høgskolene skulle kunne avlaste departementet og for at høgskolene skulle være i stand til å følge regelverk og prinsipper som gjelder for statlige forvaltningsorgan. For å danne grunnlaget for dette, la departementet en rekke føringer for oppbyggingen av administrasjonen ved høgskolene. Blant annet var det forutsatt at sentraladministrasjonen ved høgskolene skulle være relativt stor. Det ble også stilt krav om at kompetansen i høgskoleadministrasjonen skulle heves. Likeledes er de utvidede fullmakter til høgskoledirektøren som framkommer i Lov om universiteter og høgskoler et sentralt tiltak i denne sammenheng. Ut fra dette er det grunnlag for å si at administrasjonen ved høgskolene er bygget opp for å ivareta departementets behov for administrativ ryddighet og en profesjonell ledelse (Gammelsæter et al., 1999). Dette inkluderer også forvaltningen av et omfattende statlig regelverk innen økonomi-, personal- og studiesaker. Tradisjonelle forvaltningsverdier som likebehandling og rettssikkerhet skulle også styrkes gjennom økt administrativ kompetanse.

I tillegg til å styrke administrasjonen ved høgskolen som forvaltningsorgan, ønsket KUF for det andre å styrke administrasjonen som serviceapparat overfor det faglige personalet. Videre var reformen ment å skulle ruste opp biblioteks- og IT-tjenesten.

### **2.2 Styringsstrukturen i en faglig organisasjon som HiH**

Selv om det er administrasjonsordningen ved Høgskolen i Harstad som er kjernen i denne evalueringen, er det viktig å ha for øye at det ligger flere og ulike prinsipper til grunn for styringen av en høgskole. Som en faglig organisasjon har HiH en sammensatt beslutnings- og styringsstruktur, hvor fagstyre, demokrati og byråkrati alle er legitime beslutningsprinsipp. Den kollegiale styringsformen og demokratiet blir i første rekke ivaretatt ved deltakelse i styrer og utvalg. Det demokratiske elementet i beslutningsstrukturen betyr at ansatte tar del i styringssystemet som interesserepresentanter. Som en konsekvens av at høgskolene er kollegiale organisasjoner har fagpersonalet flertall i beslutningsorganer. Ulike prinsipper for styring innebærer at det er flere og ulike styringsorganer ved en høgskole med til dels ulikt autoritetsgrunnlag. Mens det byråkratiske element med et definert hierarki, rutiner og regler

baserer seg på posisjonell autoritet, består de kollegiale organene av et fellesskap av fagfeller. Det demokratiske aspekt viser seg i at høgskolestyret er et representativt organ hvor avgjørelser skjer som resultat av politiske prosesser preget av forhandlinger og avstemminger. Administrasjonen ved Høgskolen i Harstad må forstås ut fra at den opererer innenfor en slik sammensatt beslutningsstruktur hvor ulike prinsipper for å fatte beslutninger virker side om side, og hvor det naturlig vil være spenninger mellom de ulike systemene og dilemmaer innebygd i ordningen, men hvor målet er å finne fram til en balanse mellom de ulike styringsprinsippene.

## **2.3 Høgskolen i Harstad – noen nøkkeldata**

Høgskolen i Harstad ble etablert i 1983 og tilbyr i dag 15 ulike studieprogram, fordelt på 8 grunnutdanninger og 7 videreutdanninger. Høgskolen har to fagavdelinger – Avdeling for helse- og sosialfag og Avdeling for økonomi- og samfunnsfag. Høgskolen hadde høsten 1999 et måltall på 1114 studenter og 986 registrerte studenter. Omregnet til heltidsekvivalenter var studenttallet 856 studenter. Høgskolen hadde per 1.1.2000 100 stillingshjemler, hvorav 27 i administrative stillinger. (Her inngår tre biblioteksstillinger og 2 tekniske/IT-stillinger).

Administrasjonen er organisert i en fellesdel og med to avdelingsadministrasjoner fysisk lagt ut på de to fagavdelingene. Fellesdelen består av Studieseksjonen, Økonomi- og personalfunksjonen, direktørens stab og biblioteket.

## **2.4 Vurderinger av organisasjonsstrukturen**

I intervjuene ble det stilt spørsmål om hvordan organisasjonsstrukturen fungerer. De fleste ga uttrykk for at den fungerer greit, men flere påpekte at effektivitetshensyn tilsier at høgskolen burde vært organisert i én avdeling. Det påpekes at de to avdelingsadministrasjonene i stor grad har de samme oppgavene og at man tror systemet ville vært mindre byråkratisk med en felles avdeling. Man ser imidlertid problemer med å ha en avdeling på grunn av til dels store faglige forskjeller og avstander mellom fagområdene. Gitt studieporteføljen mente flere derfor at strukturen er hensiktsmessig.

Andre stiller seg spørrende til organisasjonsløsningen og opplever at administrasjonen har en lite ryddig struktur ved at mange stillinger er direkte underlagt direktøren og at det er for mange mellomledere. De rapporterer direkte til direktøren, men det kan av og til være uklart hvilke henvendelser som heller bør gå til økonomi- og personalsjef og studiesjef. Det ble uttrykt behov for å oppklare dette. Ansvarslinjene oppleves dermed til dels som uklare. Det påpekes at administrasjonen bør omorganiseres med tanke på å styrke linjen og få ansvar plassert. Ønske om klarere linjer for administrasjonen i fagavdelingene innenfor de ulike administrative funksjonene framkom også i intervjuene. Enkelte opplever at HiH består av tre deler; utdanningene, avdelingene og fellesadministrasjonen som alle blir seg selv nok og som delvis har motstridende interesser.

Andre igjen var mindre opptatt av organisasjonsstruktur og mente at Høgskolen i Harstad er såpass liten at organisasjonsløsning er mindre viktig, det avgjørende er samarbeidsforholdene mellom enkeltpersoner. Samarbeidsforhold vil vi komme tilbake til seinere i rapporten.

### 3 Administrasjonens størrelse

Et av formålene med denne undersøkelsen er å belyse om det er en rimelig fordeling av ressurser/stillinger mellom administrasjonen og faglige stillinger ved Høgskolen i Harstad. Bakgrunnen for dette spørsmålet ligger blant annet i intern uenighet om hvor mange administrativt ansatte det bør være i forhold til antall faglig tilsatte, og hvor stor administrasjonen skal være i forhold til de oppgaver den skal ivareta.

Selv om en av intensjonene med høgskolereformen var administrativ effektivisering og bedre ressursutnyttelse, var myndighetene samtidig klar over at dette kunne ta tid. For det første på grunn av økte statlige krav til kvaliteten og profesjonaliteten på økonomi-, personal- og studieadministrasjon. For det andre på grunn av delegering fra departement til høgskole av ansvar og myndighet for deler av høgskolenes virksomhet. I tillegg har innføringen av et nytt lovpålagt styringssystem ved høgskolene ført til administrativt merarbeid. Saksforberedelse for avdelingsstyrer og høgskolestyre krever åpenbart mer arbeid fra administrasjonens side i det statlige høgskolesystemet enn hva som var tilfelle i det tidligere regionale høgskolesystemet. Dette er endringer som kommer i konflikt med målet om lavere administrative kostnader. I det følgende setter vi fokus på den relative størrelsen på administrasjonen ved Høgskolen i Harstad.

Tabell 3.1 viser hovedstrukturen ved Høgskolen i Harstad og fordelingen av administrativt personale sammenlignet med andre små høgskoler. Som for høgskolene i Narvik og Nesna betydde ikke høgskolereformen i 1994 noen sammenslåing for Høgskolen i Harstad sin del. De andre små høgskolene er enten en sammenslåing av to eller tre tidligere høgskoler. Alle høgskoler i kategorien "små høgskoler" består av to eller tre avdelinger og framstår langs denne dimensjonen som relativt like.

Tabell 3.1. Høgskolens hovedstruktur og fordeling av administrativt personale (prosent)

Høgskole	Antall høgskoler før 01.08.94	Antall avdelinger 01.08.94	Fellesadm. Andel av total. adm. per 01.01.96
Harstad	1	2	80
Gjøvik	2	3	63
Molde	2	2	79
Narvik	1*	2	47
Nesna	1	3	82
Ålesund	3	3	68
Alle høgskoler	98	118	Snitt: 49

\* Med tillegg av en avdeling av Nordland sykepleierhøgskole

Kilde: Gammelsæter, Dimmen og Kyvik 1999.

### 3.1 Størrelsen på administrasjonen ved små høyskoler

Tabell 3.2 viser at Høgskolen i Harstad i 1996 hadde 3 faglige stillinger per administrativ stilling, mens gjennomsnittet for alle høyskoler lå på 3,6. Sammenlignet med andre høyskoler på samme størrelse hadde HiH færre faglige stillinger per administrativt ansatte enn hva høyskoler av tilsvarende størrelse hadde i 1996 og slik sett god administrativ kapasitet. De administrative stillingene utgjorde 24 prosent av totalt antall stillinger ved Høgskolen i Harstad i 1996. Her var gjennomsnittet for alle høyskoler 19 prosent. Høgskolen i Harstad hadde 42 studenter per administrativt ansatt. Her var høyskolene i Harstad og Narvik på samme nivå. Høgskolen i Harstad hadde dessuten flere studenter per administrativt ansatte enn Høgskolen i Ålesund, men færre enn gjennomsnittet for alle høyskoler i 1996.

Tabell 3.2. Forholdstall mellom antall faglige (F) og administrative (A) stillinger per 01.01.96, prosentdel administrative stillinger (A) av totalt antall stillinger (T) og antall studenter (S)\* per administrative stilling (A).

Høgskole	F/A	A/T	S/A
Høgskolen i Harstad	3,0	24	42
Høgskolen i Gjøvik	4,7	15	48
Høgskolen i Molde	3,7	20	58
Høgskolen i Narvik	3,6	18	42
Høgskolen i Nesna	3,6	20	46
Høgskolen i Ålesund	3,4	20	38
Gjennomsnitt alle høyskoler	3,6	19	50

\* Tallene for studenter er heltidsekvivalenter i 1995

De 26 statlige høyskolene har valgt å bygge opp administrasjonen på ulike måter. Noen høyskoler har en relativt liten sentraladministrasjon, mens avdelingsadministrasjonen er relativt større. Andre har samlet hovedtyngden av de administrative ressursene i sentraladministrasjonen, mens avdelingsadministrasjonen er relativt beskjeden. Høgskolen i Harstad tilhører den sistnevnte kategorien. Av Tabell 3.3 framgår det at fellesadministrasjonen utgjorde 80 prosent av den totale administrasjonen ved Høgskolen i Harstad i 1996, mens gjennomsnittet for alle høyskolene var at fellesadministrasjonen utgjorde om lag halvparten av administrasjonen. Undersøkelsen viste at små høyskoler jevnt over har valgt å satse på en relativt stor fellesadministrasjon som utgjorde mer enn halvparten av den totale administrasjonen, og en relativt liten avdelingsadministrasjon. Unntaket her er Høgskolen i Narvik som hadde en forholdsvis liten fellesadministrasjon. Ved høyskolene i Molde og Nesna var fellesadministrasjonen relativt sett på nivå med HiH.

Ser vi på forholdet mellom antall faglige stillinger og antall stillinger i fellesadministrasjonen, ser vi av Tabell 3.3 at Høgskolen i Harstad hadde færre faglig ansatte per administrativt ansatte i fellesadministrasjonen enn andre små høyskoler og enn

gjennomsnittet for alle høgskolene. Men også små høgskoler som Molde, Nesna og Ålesund ligger betraktelig under gjennomsnittet i denne sammenheng.

Forholdstallet mellom antall faglige stillinger og stillinger i avdelingsadministrasjonen viser at Høgskolen i Harstad hadde langt flere faglige stillinger per administrativt ansatt i avdelingsadministrasjonen enn hva som var gjennomsnittet ved høgskolene i 1996. Mens Høgskolen i Harstad hadde omtrent 15 stillinger per administrativt ansatt på avdelingsnivå, er gjennomsnittet for alle høgskolene ca 7 faglig stillinger per administrativt ansatt på avdelingene. Tabell 3.3 viser imidlertid at dette er et mønster som går igjen ved andre små høgskoler, og at Høgskolen i Harstad ikke hadde lavest administrativ bemanning på avdelingsnivå sett ut fra antall faglig ansatte. Både høgskolene i Molde og Nesna hadde flere faglige tilsatte per administrativt ansatte på avdelingsnivå enn HiH.

*Tabell 3.3. Antall stillinger i sentraladministrasjonen i prosent av totalt antall administrative stillinger i 1996, og forholdstall mellom antall faglige stillinger (F) og antall stillinger i fellesadministrasjonen (FA) og avdelingsadministrasjonene (AA).*

Høgskole	Fellesadm. i % av total adm.	F/FA	F/AA
Høgskolen i Harstad	80	3,7	14,8
Høgskolen i Gjøvik	63	7,5	12,6
Høgskolen i Molde	79	4,7	17,4
Høgskolen i Narvik	47	7,6	6,8
Høgskolen i Nesna	82	4,4	19,7
Høgskolen i Ålesund	68	4,9	10,4
Gjennomsnitt alle høgskoler	49	7,4	7,1

### 3.2 Totalt administrativt arbeid

I tillegg til det arbeidet som blir utført av administrativt personale, bidrar også faglig personale i administreringen av høgskolene. At de skal ha slike oppgaver ligger implisitt i selve organiseringen av UoH-sektoren. Det demokratiske aspektet ved institusjonene tilsier at faglige ansatte tar del i utvalg og komiteer som interesserepresentanter. Det kollegiale aspektet tilsier at de faglig ansatte har spesielle oppgaver og et spesielt ansvar i styringen av høgskolen i kraft av sin faglige kompetanse. Også i utdanningsinstitusjoner som hierarkisk system vil vi finne faglig ansatte i sentrale posisjoner så lenge de valgte lederstillingene er forbeholdt de faglig ansatte. Dette tilsier at faglig personale bruker tid til å administrere, og at slik må det i noen grad være i den nåværende organiseringen av høyere utdanningsinstitusjoner. Det er også viktig å studere faglig og administrativt personale samlet fordi de til en viss grad kan erstatte hverandres arbeid. Ved høgskoler med relativt stor administrativ stab kan det derfor tenkes at faglig personale deltar relativt lite i administrativt arbeid og omvendt. En undersøkelse av administrativ endring ved universitetene viste imidlertid ingen slik sammenheng; tross vekst i administrative stillinger hadde det ikke skjedd



noen reduksjon i den tid vitenskapelig ansatte brukte til administrasjon (Gornitzka, Kyvik, & Larsen, 1996).

Basert på oppgitt avtalt tidsressurs til ledelse og administrative oppgaver for valgte ledere og lærerpersonalet i 1996, er det regnet ut antall årsverk brukt til administrasjon blant faglige ledere. Begrepet administrasjon og ledelse inkluderer også faglig ledelse. For Høgskolen i Harstad ble det beregnet at 4,9 årsverk ble brukt til ledelse og administrative oppgaver for valgte ledere i 1996. Sammenlignet med andre små høgskoler er ikke dette tallet spesielt høyt.

Den siste kolonnen i Tabell 3.4 viser at ved Høgskolen i Harstad gikk 41 prosent av årsverkene ved høgskolene med til administrasjon og ledelse i 1996/97. Ingen av de andre høgskolene på samme størrelse bruker like stor andel til administrasjon. Blant alle høgskolene ble gjennomsnittlig 31 prosent av årsverkene brukt til administrasjon og ledelse i 1996/97, dvs 10 prosentpoeng mindre enn Høgskolen i Harstad.

I denne sammenheng er det også av interesse å se hvor utbredt deltakelse i ulike styringsorgan ved Høgskolen i Harstad er. Tabell 3.5 viser at 16 personer oppgir å ha lederverv som dekanus, prodekanus, studieleder og leder i faste utvalg i 2000.

*Tabell 3.4. Antall årsverk brukt til administrasjon og ledelse, og antall administrative årsverk i prosent av totalt antall stillinger i 1996/97, etter høgskole.*

Høgskole	Antall administrative stillinger i 1996	Antall årsverk til adm og ledelse av valgte ledere i 1996	Antall årsverk til adm av fagpersonalet i 1997	Antall adm årsverk i 1996/97	Årsverk til adm i % av antall stillinger 1996/97
Harstad	20	4,9	8,5	33,4	41 %
Gjøvik	24	8,5	11,1	43,6	28 %
Molde	23,5	4,1	7,2	34,8	29 %
Narvik	19	5,1	11,3	35,4	33 %
Nesna	16,5	3,7	5,1	25,3	30 %
Ålesund	28	6,6	5,0	39,6	28 %

*Tabell 3.5 Valgte verv blant faglig personale i 2000. Antall personer med ett eller flere lederverv.*

Fagavdeling	Lederverv	Medlemskap
Avdeling for økonomi og samfunnsfag	10	13
Avdeling for helse og sosialfag	6	15
Totalt	16	28

### 3.3 Utviklingen i administrasjonens størrelse etter 1996

Mens vi over sammenlignet størrelsen på administrasjonen ved Høgskolen i Harstad med andre tilnærmet like store høyskoler, sammenligner vi her administrasjonens størrelse ved Høgskolen i Harstad over tid. Spørsmålet er om det har skjedd noen endringer i administrasjonens størrelse sett i forhold til ulike mål.

Tabell 3.6 viser at forholdstallet mellom faglige og administrative stillinger har sunket litt fra 1996 til 2000. Data fra 1996 viste av Høgskolen i Harstad hadde færre faglige stillinger per administrative stilling enn andre små høyskoler. Denne tendensen er ytterligere forsterket de siste årene. Det skyldes færre faglige ansatte (59 i 1996 mot 52,4 i 2000), og ikke flere administrativt ansatte (20 i 1996 mot 19 i 2000). Prosentdelen administrative stillinger av totalt antall stillinger er omtrent uforandret. Studenttallet har imidlertid økt noe, hvilket innebærer at antall studenter per administrative stilling har økt fra 42 til 45.

Deler vi inn administrative stillinger etter nivå, ser vi at fellesadministrasjonens andel av den totale administrasjonen har gått noe ned i perioden 1996 til 2000 (Tabell 3.7). Mens fellesadministrasjonen utgjorde 80 prosent av den totale administrasjonen i 1996 er den andelen sunket til 68 prosent i 2000.

I 1996 hadde Høgskolen i Harstad færre faglig ansatte per administrativt ansatte i sentraladministrasjonen enn andre små høyskoler. Til tross for en svak økning fra 3,7 til 4,0 faglig ansatte per ansatt i sentraladministrasjonen fra 1996 til 2000, ligger HiH betraktelig under gjennomsnittet for andre høyskoler og fremdeles lavere enn andre små høyskoler i 1996. Forholdstallet mellom antall faglige stillinger og antall administrative stillinger på avdelingsnivå har gått betraktelig ned i den aktuelle perioden. Det innebærer at den administrative kapasiteten på avdelingsnivå er styrket og ligger nær gjennomsnittet for alle høyskolene i 1996.

Tabell 3.8 gir en oversikt over antall årsverk brukt til administrasjon og ledelse blant både faglig og administrativt personale ved Høgskolen i Harstad i 1996 og 2000. Det totale antall administrative årsverk er ikke endret, men det er små endringer i fordelingen i tid brukt til administrasjon blant de ulike gruppene. Det betyr at den avtalte tidsressurs til administrasjon og ledelse både blant valgte ledere og blant fagpersonalet har økt litt, mens administrative stillinger har sunket tilsvarende. Selv om antall administrative årsverk er uforandret, er årsverk brukt til administrasjon i prosent av antall stillinger økt noe som følge av færre stillinger totalt.

Tabell 3.6 Forholdstall mellom antall faglige og administrative stillinger, prosentdel administrative stillinger av totalt antall stillinger og antall studenter\* per administrative stilling per 01.01.96 og 1.1.2000.

	1996	2000
Forholdstall mellom antall faglige og administrative stillinger	3,0	2,8
Prosentdel administrative stillinger av totalt antall stillinger	24	25
Antall studenter per administrative stillinger	42	45

\* Tallene for studenter er heltidsekvivalenter i henholdsvis 1995 og 2000.

Tabell 3.7 *Antall stillinger i sentraladministrasjonen i prosent av totalt antall administrative stillinger i 1996/97 og 2000, og forholdstall mellom antall faglige stillinger og antall stillinger i fellesadministrasjonen og avdelingsadministrasjonene.*

	1996	2000
Fellesadministrasjon i % av totalt administrasjon	80	68
Forholdstall mellom antall faglig stillinger og antall stillinger i fellesadministrasjonen	3,7	4,0
Forholdstall mellom antall faglige stillinger og avdelingsadministrasjonen	14,8	8,7

Tabell 3.8 *Antall årsverk brukt til administrasjon og ledelse, og antall administrative årsverk i prosent av totalt antall stillinger i 1996/97 og 2000.*

	1996/97	2000
Antall administrative stillinger	20	19
Antall årsverk til administrasjon og ledelse av valgte ledere	4,9	5,3
Antall årsverk til administrasjon av fagpersonalet <sup>1</sup>	4,6	5,2
Antall administrative årsverk totalt	29,5	29,5
Årsverk til administrasjon i % av antall stillinger	36	39

### 3.4 Personalets synspunkter på administrasjonens størrelse

Vi har over sett hvordan administrasjonen ved Høgskolen i Harstad fordeler seg relativt sett langs ulike dimensjoner. Hvordan ansatte ved Høgskolen i Harstad vurderer administrasjonens størrelse er tema her. Alle ansatte, faglige så vel som administrativt tilsatte, er spurt om hva slags inntrykk de har av administrasjonens størrelse gitt de oppgavene den er tillagt.

Tabell 3.9 viser at personalets vurderinger av administrasjonens størrelse avhenger av hvilket nivå som vurderes. Mens om lag en tredjedel av personalet mener sentraladministrasjonen er for stor, er det svært få som vurderer avdelingsadministrasjonen som for liten. Andelen av personalet som mener størrelsen på sentraladministrasjonen er passe er nesten jevnstor med dem som mener den er for stor. Nær 20 prosent vurderer sentraladministrasjonen som for liten. Retter vi fokus mot avdelingsnivået synes omlag halvparten av personalet størrelsen på avdelingsadministrasjonen er passe, mens en tredjedel mener den er for liten. Av dette kan vi slutte at selv om avdelingsadministrasjonen er relativt liten ved Høgskolen i Harstad, er det ikke noe flertall for å styrke dette administrative nivået.

<sup>1</sup> Tallet benyttet for 1996 avviker fra det som framkommer i Tabell 3.4 pga ulikt beregningsgrunnlag. For å få sammenlignbare tall fra alle høgskolene er tallene i Tabell 3.4 basert på opplysninger gitt av fagpersonalet i spørreundersøkelsen i forbindelse med evalueringen av høgskolereformen i 1997. I Tabell 3.8 er dataene basert på opplysninger fra HiH om avtalt tidsressurs til ledelse og administrative oppgaver for valgte ledere og lærerpersonalet i 1996 og 2000.

Skiller vi mellom vurderingene blant fagpersonalet og administrasjonen, viser det seg at fagpersonalet i langt større grad enn administrativt personalet synes administrasjonen er stor (Tabell 3.10). Fagpersonalet vurderer i første rekke sentraladministrasjonen som for stor. Derimot synes nesten en tredjedel av faglig personale at avdelingsadministrasjonen er for liten. Blant administrativt personale mener halvparten at sentraladministrasjonen er for liten, mens færre mener avdelingsadministrasjonen er for liten (Tabell 3.11).

*Tabell 3.9 Personalets vurderinger av administrasjonens størrelse i forhold til de oppgaver den er tillagt. April 2000. Prosent (N=73)*

Nivå	For stor	Passe	For liten	Vet ikke/ubesvart	Sum
På sentralt nivå	34	29	19	18	100
På avdelingsnivå	3	51	31	16	101

*Tabell 3.10 Det faglige personalets vurderinger av administrasjonens størrelse i forhold til de oppgavene den er tillagt. April 2000. Prosent (N=47.)*

Nivå	For stor	Passe	For liten	Vet ikke/ubesvart	Sum
På sentral nivå	51	26	2	21	100
På avdelingsnivå	4	53	32	11	100

*Tabell 3.11 Det administrative personalets vurderinger av administrasjonens størrelse i forhold til de oppgavene den er tillagt. April 2000 (N=26).*

Nivå	For stor	Passe	For liten	Vet ikke/ubesvart	Sum
På sentral nivå	4	35	50	12	101
På avdelingsnivå	0	46	29	25	100

Når temaet administrasjonens størrelse ble brakt opp i intervjuene, gjenspeilet svaret informantenes ståsted. Det innebærer at administrativt tilsatte i all hovedsak synes det var behov for flere administrative stillinger. Man innser at administrasjonen er stor i forhold til høgskolens størrelse, men påpeker samtidig at saker som kommer fra KUF er like omfattende her som for store høgskoler. Faglig personale derimot mener administrasjonen er stor nok, og at de ville ha prioritert faglige stillinger ved en eventuell utvidelse av staben.

Det er ikke bare størrelsen på den administrative staben personalet har meninger om. Flere påpeker i intervjuene at man som faglig leder også blir trukket mer med i administrasjon enn hva man ønsker. Ansvar for dette plasserer faglige ledere i en stor administrasjon som innkaller andre til møter. Videre opplever man at det er for mange ulike råd og utvalg som fagpersonalet må delta i.

## 4 De administrative funksjonene

### 4.1 Innledning

En av hovedintensjonene med høgskolereformen var som nevnt at administrasjonen skulle avlaste det faglige personalet med administrativt arbeid, samt at det generelt sett skulle gi en bedre service overfor fagpersonalet. I evalueringen av høgskolereformen ble de faglige ansatte ved alle statlige høgskoler bedt om å vurdere kvaliteten på de ulike administrative funksjonene. Resultatene fra evalueringen viste at intensjonen om økt administrativ kvalitet til dels ikke var oppnådd ved mange høgskoler høsten 1997, og Høgskolen i Harstad var blant høgskolene som kom spesielt dårlig ut på flere områder. Spørsmålet er om det ved Høgskolen i Harstad har skjedd endringer fra evalueringstidspunktet og til i dag. I fortsettelsen vil se nærmere på utviklingen i administrasjonsfunksjonene ved Høgskolen i Harstad.

### 4.2 Utviklingen i de administrative funksjonene – det generelle bildet

Spørreskjemaundersøkelsen i evalueringen av administrasjonen ved Høgskolen i Harstad inkluderte samtlige ansatte, mens spørreskjemaundersøkelsen i evalueringen av høgskolereformen kun omfattet de faglige ansatte. Dersom vi skal kunne foreta en sammenligning av utviklingen fra evalueringstidspunktet og til i dag må vi derfor først foreta en analyse som kun omfatter de faglig ansatte. Som nevnt var disse til dels svært misfornøyde med de ulike administrative funksjonene høsten 1997. Unntaket var økonomiadministrasjonen som de fleste var fornøyd med. De faglig tilsatte har en langt mer positiv holdning til de ulike administrative funksjonene i dag (april 2000) enn hva tilfellet var i 1997, selv om det på enkelte områder fremdeles er relativt stor misnøye. Det er imidlertid til dels store forskjeller i vurderingene av de ulike administrative funksjonene mellom de to fagavdelingene ved høgskolene; Avdeling for helse- og sosialfag og Avdeling for økonomi- og samfunnsfag.

Dersom vi trekker inn de administrative ansattes vurderinger, blir totalbildet i hovedsak mer positivt for de fleste ulike administrative funksjonene.

Vi vil i det følgende ta for oss vurderingen av de enkelte funksjoner i administrasjonen ved Høgskolen i Harstad, sammenlignet med tilsvarende vurderinger høsten 1997. Når vi skal gå nærmere inn på nåsituasjonen vil vi også sammenligne vurderingene som ble gitt ved de to fagavdelingene ved høgskolen, samt gi totalvurderingene av de administrative funksjonene ved høgskolen, dvs. at også de administrativt ansattes vurderinger trekkes inn.

### 4.3 Vurderingen av biblioteksfunksjonen

Tabell 4.1 viser at det har skjedd en svært positiv utvikling i vurderingen av bibliotek- og AV-tjenesten siden 1997. Mens over 40 prosent av fagpersonalet vurderte at bibliotekstjenestene

fungerte dårlig i 1997, gjelder dette kun 6 prosent i dag. Denne forbedringen betyr at biblioteket ved Høgskolen i Harstad i 2000 får tilnærmet lik vurdering som biblioteker ved andre høgskoler fikk i 1997 (Tabell 4.1).

Tabell 4.1 Fagpersonalets vurdering av bibliotek tjenesten april 2000 sammenlignet med høsten 1997 (data fra evalueringen av høgskolereformen). Prosent.

Tidspunkt	Fungerer relativt godt	Fungerer tilfredsstillende	Fungerer relativt dårlig	Vet ikke	Sum	(N)
1997	4	54	42	-	100	(25)
2000	45	47	6	2	100	(47)
Totalvurdering ved alle høgskoler i 1997	53	37	7	3	100	(2641)

Det er ingen forskjeller mellom det to fagavdelingene i vurderingene av biblioteket. (Tabell 4.2). Den store majoriteten av fagpersonalet i begge avdelinger vurderer tjenesten som tilfredsstillende eller god.

Tabell 4.2 Fagpersonalets vurdering av bibliotek tjenesten, april 2000. Prosent.

Avdeling	Fungerer relativt godt	Fungerer tilfredsstillende	Fungerer relativt dårlig	Vet ikke	Sum	(N)
Helse- og sosial	42	48	7	3	100	(29)
Økonomi og samfunn	50	44	6	-	100	(18)
Totalt	45	47	6	2	100	(47)
Totalvurdering fra adm. og fagpersonalet	38	44	7	11	100	(72)

I følge informantene i intervjuundersøkelsen skyldes den positive utviklingen primært to faktorer:

- samlokalisering
- teknologiske forbedringer.

Høsten 1997 kom biblioteket inn i et nytt bygg. Før dette var biblioteket delt i to ulike bygg. Biblioteket var under flytting ved kartleggingen i forbindelse med evalueringen av høgskolereformen, noe som resulterte i en del rot og kaos – som igjen antakelig influerte på de negative oppfatningene av biblioteket ved høgskolen. Samlokaliseringen har gjort situasjonen langt bedre. I tillegg har den teknologiske infrastrukturen kommet på plass og

rutinene fungerer tilfredsstillende. Servicen til studenter og ansatte ble også betegnet som tilfredsstillende.

#### 4.4 Vurderinger av IT-tjenesten

Når det gjelder IT-tjenesten har det ikke skjedd store endringer med hensyn til fagpersonalets vurderinger av denne (Tabell 4.3). Ved begge undersøkelsestidspunktene uttrykker de fleste at de er fornøyde med IT-tjenesten. Både i 1997 og i dag vurderer rundt en fjerdedel at den fungerer relativt dårlig, 13 prosent mener den fungerer relativt godt, mens i underkant av 60 prosent oppgir at IT-tjenesten fungerer tilfredsstillende.

Sammenligner vi med totalvurderingen ved andre høyskoler viser det seg at om lag 70 prosent mener IT-tjenesten fungerer tilfredsstillende eller bedre. Dette gjelder også for Høgskolen i Harstad (Tabell 4.3)

Tabell 4.3 Fagpersonalets vurdering av IT-tjenesten, april 2000. Prosent.

Tidspunkt	Fungerer relativt godt	Fungerer tilfredsstillende	Fungerer relativt dårlig	Vet ikke	Sum	(N)
1997	13	58	29	-	100	(25)
2000	13	57	26	4	100	(47)
Totalvurdering ved alle høyskoler i 1997	24	45	28	3	100	(2641)

Det er ingen utpregede forskjeller i vurderingen av IT-tjenesten mellom de to fagavdelingene (Tabell 4.4). De administrativt ansatte er generelt noe mer positive enn fagpersonalet på dette feltet. Dette kan skyldes at disse har langt mer konkrete og klare arbeidsoppgaver og problemstillinger enn de faglige ansatte. Ofte vil kompetansenivået på dette feltet være ujevnt, og det er dermed ulike behov og ønsker med hensyn til støtte og hjelp fra IT-tjenesten.

Tabell 4.4 Fagpersonalets vurdering av IT-tjenesten, april 2000. Prosent.

Avdeling	Fungerer relativt godt	Fungerer tilfredsstillende	Fungerer relativt dårlig	Vet ikke	Sum	(N)
Helse- og sosial	14	55	28	3	100	(29)
Økonomi og samfunn	11	61	22	6	100	(18)
Totalt	13	57	26	4	100	(47)
Totalvurdering fra adm. Og fagpersonalet	17	54	24	5	100	(72)

## 4.5 Vurderinger av studieadministrasjonen

Når det gjelder vurderingene av studieadministrasjonen, er fagpersonalet langt mindre fornøyd enn for de to forannevnte tjenestene, og det har heller ikke vært noen spesielt positiv utvikling på feltet siden høsten 1997 (Tabell 4.5). Fremdeles mener litt i underkant av halvparten av de faglige ansatte at studieadministrasjonen fungerer relativt dårlig, og det er kun et fåtall som mener at denne funksjonen fungerer relativt godt. Totalt sett fikk ikke studieadministrasjonen ved høgskolene spesielt god vurdering i 1997.

Studieadministrasjonene ved høgskolen i Harstad kommer imidlertid noe dårligere ut enn gjennomsnittet (Tabell 4.5).

Tabell 4.5 Fagpersonalets vurdering av studieadministrasjonen, april 2000. Prosent.

Tidspunkt	Fungerer relativt godt	Fungerer tilfredsstillende	Fungerer relativt dårlig	Vet ikke	Sum	(N)
1997	4	44	48	4	100	(25)
2000	9	38	45	8	100	(47)
Totalvurdering ved alle høgskoler i 1997	10	47	32	11	100	(2641)

Det er imidlertid store forskjeller i vurderingene av studieadministrasjonen mellom de to fagavdelingene ved høgskolen (Tabell 4.6). Fagpersonalet i Avdeling for økonomi- og samfunnsfag er langt mer misfornøyd enn kollegene i Avdeling for Helse- og sosialfag. Mens hele 72 prosent av fagpersonalet i Avdeling for økonomi og samfunnsfag oppgir at studieadministrasjonen fungerer relativt dårlig er tilsvarende tall i Avdeling for helse- og sosialfag 28 prosent. I sistnevnte avdeling oppgir i underkant av halvparten at denne funksjonen fungerer tilfredsstillende. Hva denne store forskjellen mellom de to fagavdelingene skyldes, er vanskelig å si. Administrativt ansattes vurdering av studieadministrasjonen, er på linje med de faglige ansatte.

Det er imidlertid viktig å ikke skjære alle funksjonene i studieadministrasjonen over "samme kam". Studieadministrasjonen består i dag av tre ulike kontorer/enheter: Eksamenskontoret, opptakskontoret og internasjonalsiseringskontoret. Hvor fornøyd personalet er varierer fra funksjon til funksjon. De fleste informantene i intervjuundersøkelsen påpekte at eksamensarbeidet ved høgskolen ikke har fungert tilfredsstillende, og at det i avviklingen av eksamen er samarbeidsproblemer mellom avdelingene og sentraladministrasjonen. Eksamensarbeidet krever godt samarbeid mellom faglig og administrativ stab, stor grad av nøyaktighet fra administrativ side og overholdelse av frister for fagpersonalets innlevering av eksamensoppgaver til eksamenskontoret. På alle disse punktene har det vært problemer. De øvrige funksjonene i studieadministrasjonen fungerer mer tilfredsstillende.



Tabell 4.6 Fagpersonalets vurdering av studieadministrasjonen, april 2000. Prosent.

Avdeling	Fungerer relativt godt	Fungerer tilfredsstillende	Fungerer relativt dårlig	Vet ikke	Sum	(N)
Helse- og sosial	10	48	28	14	100	(29)
Økonomi og samfunn	6	22	72	-	100	(18)
Totalt	9	38	45	8	100	(47)
Totalvurdering fra adm. Og fagpersonalet	8	43	41	8	100	(73)

## 4.6 Vurderinger av FOU-administrasjonen

Ved de fleste høyskoler er FOU-administrasjon en relativt ny funksjon, ofte med lav bemanning og som også i varierende grad har fått skikkelig fotfeste i fagmiljøene. Høgskolen i Harstad er i så tilfelle ikke noe unntak. I forhold til landsgjennomsnittet har høgskolen forholdsmessig få fagansatte med førstekompetanse og det er også en relativt stor andel tilsatte uten lektorkompetanse, noe som betyr at omfanget på FOU-virksomheten ikke er spesielt stort.

Høgskolen i Harstad har beskjedne ressurser til FOU-administrasjon. Det er i dag en stilling i administrasjonen til kurs og FOU (oppdragsvirksomhet). Det fagadministrative arbeidet i tilknytning til FOU-virksomheten styres primært av fagpersonalet. FOU-rådet er tillagt hovedansvaret i denne sammenheng. For å koordinere FOU-arbeidet oppnevnte styret i 1995 dette organet, ledet av prorektor og representanter fra begge avdelingene. Rådet benyttes som rådgivende organ i spørsmål som berører høgskolens totale FOU-profil, og intensjonen er at det skal jobbe i nært samarbeid med fagavdelingene. Kurs- og FOU konsulenten fungerer som sekretær for FOU-rådet, men det ble opplyst fra den administrative ledelsens side at primær oppgavene tillagt stillingen er innen kurs- og oppdragsvirksomhet.

Det synes å være en klar holdningsendring i positiv retning blant fagpersonalet med hensyn til vurderingene av støtteapparat og administrasjon rundt FOU. Høsten 1997 oppga det store flertallet av fagpersonalet (88 prosent) at FOU-administrasjonen fungerte relativt dårlig. Andelen av misfornøyde blant fagpersonalet er nå redusert til rundt 40 prosent, mens omkring halvparten oppgir at FOU-administrasjonen fungerer tilfredsstillende eller relativt godt (Tabell 4.7).

Forbedringen kan ifølge flere informanter forklares med at FOU-rådet har blitt langt mer funksjonsdyktig. Med FOU-rådet har det blitt en mer systematisk og målrettet satsing på høgskolens FOU-virksomhet i forhold til høgskolens prioriterte områder; ledelse og styring og vernepleie.

Mens FOU-administrasjonen ved Høgskolen i Harstad i 1997 fikk langt dårligere vurderinger sammenlignet med gjennomsnittet ved alle høyskoler, er vurderingene ved HiH i 2000 noe bedre enn totalen fra 1997.

Tabell 4.7 Fagpersonalets vurdering av FOU-administrasjonen. Prosent.

Tidspunkt	Fungerer relativt godt	Fungerer tilfredsstillende	Fungerer relativt dårlig	Vet ikke	Sum	(N)
1997	-	8	88	4	100	(25)
2000	11	37	41	11	100	(46)
Totalvurdering ved alle høgskoler i 1997	5	30	44	21	100	(2641)

Det er imidlertid visse forskjeller i vurderingene av FOU-administrasjonen mellom de to fagavdelingene ved høgskolen. De ansatte i Avdeling for økonomi og samfunn er jevnt over noe mer misfornøyde med administrasjon og støtteapparat rundt FOU-virksomheten enn sine kolleger i Avdeling for helse- og sosialfag (Tabell 4.8). Administrativt ansatte har i liten grad noen mening om denne funksjonen. Det kommer til uttrykk i at over halvparten benytter svarkategorien "vet-ikke".

Tabell 4.8 Fagpersonalets vurdering av FOU-administrasjonen, april 2000. Fordelt etter avdelingstilhørighet. Prosent.

Avdeling	Fungerer relativt godt	Fungerer tilfredsstillende	Fungerer relativt dårlig	Vet ikke	Sum	(N)
Helse- og sosial	14	41	35	10	100	(29)
Økonomi og samfunn	6	29	53	12	100	(17)
Totalt	11	37	41	11	100	(46)
Totalvurdering fra adm. Og fagpersonalet	9	31	35	25	100	(71)

## 4.7 Vurderinger av personaladministrasjonen

I evalueringen av høgskolereformen var vurderingene av personalfunksjonen jevnt over negative ved de fleste høgskolene. I gjennomsnitt oppga over halvparten av fagpersonalet at personaladministrasjonen fungerte relativt dårlig ved de statlige høgskolene høsten 1997 (Gammelsæter et al., 1999). Mye av denne misnøyen var da antageligvis knyttet til saker som tilstedeværelsesplikt og bruk av arbeidsplaner, i tillegg til at dette var en relativt ny funksjon i høgskolene.

Når det gjelder høgskolen i Harstad, kom denne spesielt dårlig ut på personalfunksjonen. Hele 80 prosent av fagpersonalet oppga høsten 1997 at personaladministrasjonen fungerte relativt dårlig, mens det tilsvarende resultatet for alle høgskolene sett under ett var 60 prosent. Her har det skjedd en klar positiv utvikling, selv om det fremdeles er en relativt høy andel med misfornøyde. Den positive trenden betyr at

personaladministrasjonen ved Høgskolen i Harstad kommer brukbart ut sammenlignet med tilsvarende data fra alle høgskolene fra 1997 (Tabell 4.9).

Tabell 4.9 Fagpersonalets vurdering av personaladministrasjonen, april 2000. Prosent.

Tidspunkt	Fungerer relativt godt	Fungerer tilfredsstillende	Fungerer relativt dårlig	Vet ikke	Sum	(N)
1997	-	16	80	4	100	(25)
2000	7	36	42	15	100	(45)
Totalvurdering ved alle høgskoler i 1997	6	31	54	9	100	(2641)

Også med hensyn til vurderingene av personaladministrasjonen er det forskjeller mellom de to fagavdelingene (Tabell 4.10). Her er de ansatte i Avdeling for helse- og sosialfag langt mer misfornøyde enn sine kolleger i Avdeling for økonomi- og samfunnsfag. Blant de administrativt ansatte oppgir nærmere tre fjerdedeler at personaladministrasjonen fungerer tilfredsstillende eller relativt godt.

Tabell 4.10 Fagpersonalets vurdering av personaladministrasjonen, april 2000. Prosent.

Avdeling	Fungerer relativt godt	Fungerer tilfredsstillende	Fungerer relativt dårlig	Vet ikke	Sum	(N)
Helse- og sosial	7	21	48	24	100	(29)
Økonomi og samfunn	6	63	31	-	100	(16)
Totalt	7	36	42	15	100	(45)
Totalvurdering fra adm. og fagpersonalet	16	37	33	14	100	(70)

I flere av intervjuene med både faglige ledere og administrativt ansatte ble det påpekt at en av årsakene til at personaladministrasjonen kom dårlig ut ved evalueringstidspunktet i 1997, var manglende kapasitet. Flere ting på personalsiden har ligget nede, for eksempel arbeid knyttet til helse-, miljø- og sikkerhet (HMS). I tillegg har det vært mye ustabilitet knyttet til personalstillingene med mange vikarer og påfølgende dårlig kontinuitet i arbeidet.

Høgskolen fikk høsten 1999 ny person i økonomi- og personalsjefstillingen.

Personalfunksjonen har ifølge flere av informantene blitt satt mer på agendaen etter dette, og det har vært en klar forbedring på feltet, noe som også lar seg måle i vår undersøkelse. En av strategiene for å bedre personalfunksjonen ved høgskolen er at man nå i sterkere grad trekker inn avdelingsadministrasjonene – og da særlig kontorsjefene – på personalsiden. Flere av informantene oppga likevel at det fremdeles er mye å hente på personalsiden. Det ble blant

annet trukket fram at personalpolitikken er for streng, i den forstand at den er kjennetegnet av detalj – og regelorientering og lite fleksibilitet. Dessuten ble det påpekt at den personalpolitiske planen som er utarbeidet er for generell til å kunne være et nyttig redskap i utøvelsen av personalfunksjonen. Videre er ansvarsforholdet mellom sentraladministrasjon, kontorsjef og dekan til dels uklar. Flere innen administrasjonen samt enkelte i fagpersonalet påpekte også at det til tross for økt administrativ ressursbruk ville vært fordelaktig å skille personalfunksjonen fra økonomifunksjonen.

## 4.8 Vurderinger av økonomiadministrasjonen

Økonomiadministrasjonen ved Høgskolen i Harstad fikk en god vurdering av fagpersonalet ved evalueringstidspunktet i 1997. Denne tendensen har forsterket seg (Tabell 4.11). Rundt 80 prosent oppgir at økonomiadministrasjonen fungerer tilfredsstillende eller relativt godt i dag, mot to tredjedeler sist. Sammenlignet med andre høgskoler i 1997 har økonomiadministrasjonen ved Høgskolen i Harstad godt omdømme blant fagpersonalet (Tabell 4.11).

Tabell 4.11 Fagpersonalets vurdering av økonomiadministrasjonen. Prosent.

Tidspunkt	Fungerer relativt godt	Fungerer tilfredsstillende	Fungerer relativt dårlig	Vet ikke	Sum	(N)
1997	13	54	29	4	100	(25)
2000	26	53	4	17	100	(47)
Totalvurdering ved alle høgskoler i 1997	9	46	31	14	100	(2641)

Selv om begge fagavdelingene i hovedsak er positive til hvordan økonomiadministrasjonen fungerer, er det også på dette feltet visse forskjeller (Tabell 4.12). Ved Avdeling for økonomi- og samfunnsfag er så å si nesten samtlige positive. Ved Avdeling for helse- og sosialfag oppgir rundt hver fjerde at de ikke har noen oppfatning med hensyn til hvordan økonomifunksjonen fungerer, mens to tredjedeler mener den fungerer tilfredsstillende eller relativt godt. Blant de administrativt ansatte oppgir nesten alle at økonomiadministrasjonen fungerer tilfredsstillende eller relativt godt.

Tabell 4.12 Fagpersonalets vurdering av økonomiadministrasjonen, april 2000. Prosent.

Avdeling	Fungerer relativt godt	Fungerer tilfredsstillende	Fungerer relativt dårlig	Vet ikke	Sum	(N)
Helse- og sosial	14	55	7	24	100	(29)
Økonomi og samfunn	44	50	-	6	100	(18)
Totalt	26	53	4	17	100	(47)
Totalvurdering fra adm. og fagpersonalet	29	53	3	15	100	(72)

Nesten samtlige informanter oppga at høgskolens høye prioritering av økonomifunksjonen, kombinert med dyktige personer på feltet, som hovedgrunnen til den positive vurderingen av økonomiadministrasjonen. Økonomiadministrasjonen i sentraladministrasjonen er bygd opp siden 1994 - med en egen økonomikonsulent og en egen økonomi- og personalsjef. Når det gjelder forbedringer sammenlignet med evalueringstidspunktet høsten 1997, ble det bl.a. trukket fram av flere at samarbeidet mellom sentral- og avdelingsadministrasjonene har blitt bedret.

#### 4.9 Vurderinger av direktørens stab og avdelingsadministrasjonene

Personalet ved høgskolen ble også bedt om å foreta en vurdering av direktørens stab og høgskolens avdelingsadministrasjoner, spørsmål som ikke var med i spørreskjemaundersøkelsen i forbindelse med evalueringen av høgskolereformen høsten 1997.

Når det gjelder vurderingene av direktørens stab så framgår de av Tabell 4.13. Blant fagpersonalet oppgir henholdsvis rundt en tredjedel at denne funksjonen fungerer relativt dårlig, en tredjedel at den fungerer tilfredsstillende eller relativt godt, og en tredjedel har ingen mening eller vet ikke hvordan direktørens stab fungerer. Men som det framgår av tabellen er det også her relativt store forskjeller mellom de to fagavdelingene. I Avdeling for helse- og sosialfag oppgir rundt halvparten at de ikke vet hvordan direktørens stab fungerer, rundt en femtedel oppgir at den fungerer relativt dårlig, mens rundt en tredjedel oppgir at den fungerer tilfredsstillende eller relativt godt. I Avdeling for økonomi- og samfunnsfag oppgir derimot litt over halvparten at direktørens stab fungerer relativt dårlig, mens 35 prosent oppgir at den fungerer tilfredsstillende eller relativt godt. Trekker vi inn de administrativt ansatte, er deres vurderinger av direktørens stab i hovedsak positive.

Tabell 4.13 Fagpersonalets vurderinger av direktørens stab, april 2000. Fordelt etter avdelingstilhørighet. Prosent.

Avdeling	Fungerer relativt godt	Fungerer tilfredsstillende	Fungerer relativt dårlig	Vet ikke	Sum	(N)
Helse- og sosial	11	22	19	48	100	(27)
Økonomi og samfunn	6	29	53	12	100	(17)
Totalt	9	25	32	34	100	(44)
Totalvurdering fra adm. og fagpersonalet	16	35	22	27	100	(69)

Vurderingene av avdelingsadministrasjonen blant fagpersonalet er i gjennomsnitt noe mer positive enn hva tilfellet var for direktørens stab (Tabell 4.14). Rundt 60 prosent oppgir at den fungerer tilfredsstillende eller relativt godt, mens de resterende i hovedsak oppgir at avdelingsadministrasjonen fungerer relativt dårlig. Det er også på dette feltet klare forskjeller mellom de to fagavdelingene. Nær halvparten av personalet i Avdeling for helse- og sosialfag er misfornøyd med hensyn til hvordan avdelingsadministrasjon fungerer. I Avdeling for økonomi- og samfunnsfag oppgir imidlertid i underkant av tre fjerdedeler at avdelingsadministrasjonen fungerer tilfredsstillende eller relativt godt. Større misnøye i Avdeling for helse- og sosialfag kan forklares med ustabilitet i kontorsjefstillingen.

Blant det administrative personalet oppgir flertallet av dem som har tatt stilling til spørsmålet at avdelingsadministrasjonene fungerer tilfredsstillende eller relativt godt.

Tabell 4.14 Fagpersonalets vurdering av avdelingsadministrasjonen, april 2000. Fordelt etter avdelingstilhørighet. Prosent.

Avdeling	Fungerer relativt godt	Fungerer tilfredsstillende	Fungerer relativt dårlig	Vet ikke	Sum	(N)
Helse- og sosial	7	43	46	4	100	(28)
Økonomi og samfunn	50	22	28	-	100	(18)
Totalt	24	35	39	2	100	(46)
Totalvurdering fra adm. og fagpersonalet	26	36	27	11	100	(70)

## 4.10 Vurderinger av informasjonstjenesten

Gjennom intervjuundersøkelsene kom det relativt unisont fram at informasjonstjenesten ved høgskolen har vært og fremdeles er alt for dårlig. Per i dag har ikke høgskolen noen egen informasjonsmedarbeider, og det er heller ikke noen formaliserte nyhetskanaler verken på nett eller i papirform. Savnet av en intern informasjonskanal er stort. For noen år tilbake hadde høgskolen en egen internavis, som flere oppga fungerte greit. Flere påpekte at høgskolen som et minimum bør ha egen intern avis for å orientere om nytt innen administrasjon og fag. Gjennom intervjuene uttrykte flere bekymring for at det er gjennom lokalavisa Harstad Tidende man blir oppdatert på siste nytt ved høgskolen. Det ble også påpekt at høgskolens informasjon og markedsføring overfor omverdenen, den eksterne informasjonen, har et stort potensiale for forbedring. Flere påpekte at informasjon- og kommunikasjonsområdet generelt sett er den store svakheten ved høgskolen.

Det eksisterer imidlertid faste regelmessige informasjonsmøter for hele staben – både faglige og administrative, men det ble hevdet at det er få som møter opp, og da spesielt blant de faglige. Flere ga uttrykk for at de satte pris på disse informasjonsmøtene, men at de var preget av enveiskommunikasjon og at det i liten grad er lagt opp til dialog på disse møtene. I tillegg har de ulike faglige miljøene og administrasjonen i større eller mindre utstrekning regelmessige interne informasjonsmøter.

Fra den administrative ledelsens side ble det påpekt av informasjonstjenesten nå tas på alvor og vil bli prioritert. Høgskolen er blant annet i gang med en opprusting av IKT området som er grunnlaget for informasjon og kommunikasjon både internt og eksternt. Det er også vedtatt å etablere et læringscenter som skal omfatte informasjon, IKT og bibliotek under seg (Strategiplan, 1999-2000).

## 4.11 Nye oppgaver og virkninger på det administrative arbeidet

Som mange andre høgskoler lokalisert i distriktene eller mindre sentrale strøk, har også Høgskolen i Harstad de siste par årene opplevd at det ikke lenger er så enkelt å rekruttere studenter til sine utdanningstilbud. Dette skyldes blant annet små ungdomskull og høgkonjunktur med tilnærmet full sysselsetting. Ifølge høgskolens strategiplan for 1999 – 2003, har det fra 1996 til 1998 vært en tilbakegang fra 941 til 520 primærsøkere (HiH førsteprioritet). En tredjedel av studentene kommer fra Harstad kommune, og høsten 1998 var 74 prosent av studentene kvinner (Strategiplan, 1999-2000).

På bakgrunn av at befolkningsprognosene indikerer at det vil bli mindre kull av 19- og 20 åringer helt fram til 2005, kan en også i årene framover forvente en tøffere kamp om å rekruttere studentene. Et viktig stikkord med hensyn til å tiltrekke seg nye studenter er fleksibilitet med hensyn til organiseringen av studietilbudene. Det er ikke lenger tilstrekkelig med studier som tilfredsstillt heltidsstudenten. Desentraliserte studietilbud samt etter – og videreutdanningstilbud blir en stadig mer selvfølgelig og viktig del av universitetenes og høgskolenes studieportefølje. Det er derfor mye som tyder på at et mest mulig fleksibelt

studietilbud vil være viktig i arbeidet med å rekruttere nye studenter. Spørsmålet er hvilke virkninger dette har og vil få på det administrative arbeidet.

## 4.12 Desentraliserte studietilbud – og etter- og videreutdanning

Høgskolen i Harstad har i dag ved Avdeling for helse- og sosialfag tilbud om desentraliserte utdanninger innen både vernepleie og sykepleie. Den desentraliserte vernepleierutdanningen startet opp så tidlig som 1988, og var den første desentraliserte helsefagutdanningen i landet. Høgskolens vernepleierutdanning betjener hele landsdelen, og den er slik sett svært kostbart – kostnadene er spesielt store med hensyn til avvikling av praksisperioder over et så stort geografisk område. Desentralisert sykepleierutdanning ble igangsatt høsten 1998. Ved Avdeling for økonomi- og samfunnsfag har man desentralisert bedriftsøkonomi fem steder. Her er Folkeuniversitetet administrativt ansvarlig mens høgskolen har det faglige ansvaret.

I intervjuene ble det hevdet at det er en del administrative merkostnader med den desentraliserte utdanningen i forhold til den ordinære heltidsutdanningen. Dette gjelder for eksempel å arrangere eksamen på de lokale studiestedene, arbeidet med å skaffe desentraliserte praksisplasser, samt generell utsending av informasjon og studiemateriell. Også fra bibliotekssiden blir det en del merarbeid med desentraliserte studenter, siden bibliotekaren må gjøre jobben som låneren ellers gjør selv. Fra administrasjonens side ble studentene under de desentraliserte utdanningstilbudene beskrevet som "krevende" og lite selvstendige i den forstand at de forventer å få alt tilsendt og at de i liten grad søker informasjon selv. Men det ble påpekt av flere at høgskolen også har et stort potensiale for forbedring med hensyn til å modernisere de desentraliserte utdanningstilbudene. Det gjelder i første rekke at studiene i langt større grad enn i dag kan bli nett- og web baserte. Det ble sagt at studieseksjonen i øyeblikket jobber med problemstillingen, og at enkelte nettbaserte studier vil starte opp høsten 2000. Man tror en slik utvikling på sikt vil redusere det administrative arbeidet innen de desentraliserte studietilbudene.

Det er i dag tre personer i administrasjonen som har denne typen utdanning under sitt ansvarsområdet. I tillegg er også studielederne på feltene i høy grad involvert i både det fagadministrative og rene administrative arbeidet. Det ble fra flere hold sagt at en stor del av den administrative prislappen med de desentraliserte studietilbudene er festet på studielederne. Flere mener at mye av studieledernes arbeid på dette feltet med fordel kunne blitt overtatt av administrasjonen, men dette krever en klarere arbeidsdeling med hensyn til hvem som skal gjøre hva. Et annet organisatorisk problem som ble trukket fram fra studieseksjonen, er at ledelsen forhandler med den lokalt ansvarlige for de desentraliserte studiene uten å involvere saksbehandlerne.

I følge høgskolens strategiplan for perioden 1999 – 2003, er etter- og videreutdanning et av satsingsområdene for høgskolen: "Høgskolens studieportefølje har et potensiale med hensyn til å utvikle attraktive studier til grupper med behov for etter- og videreutdanning i arbeidslivet, både innenfor offentlig og privat sektor". Videre heter det: "For å møte forventningene til den nye kompetansemeldingen, vil høgskolen styrke etter- og videreutdanningen gjennom å etablere en egen seksjon med egen leder" (Strategiplan, 1999-



2000). Det er en komité som i øyeblikket er i gang med en innstilling om høgskolens policy på dette feltet.

Mye av det administrative merarbeidet som ble nevnt under de desentraliserte studietilbudene gjelder også for etter- og videreutdanningstilbudene (muntlig og skriftlig korrespondanse, utsendelse av studiemateriell og lignende), men ikke i fullt så stor utstrekning. Også her tror man en økende bruk av Web-basert undervisning etter hvert vil effektivisere både det faglige og administrative arbeidet med disse studiene.

Etter- og videreutdanningsfeltet krever et godt samarbeid mellom fag og studieseksjon, særlig med hensyn til markedsføring. Fra begge sider ble det hevdet at dette samarbeidet er for dårlig i dag.

### **4.13 Rekruttering av studenter**

I de siste årene, og spesielt etter 1998, har flere studier ved høgskolen hatt store problemer med å rekruttere studenter. Søkningen til høgskolen har gått kraftig ned de senere årene. I følge Samordna opptak er nedgangen i søkningen til HiH på 15 prosent fra 1997 til 1998. Året før var nedgangen 30 prosent. Tilbakegangen fordeler seg på de fleste utdanningene og har ført til at studiene i vernepleie, reiseliv og turisme ikke lenger hadde ventelister i 1998. Det var ventelister kun til studiene i sykepleie og barnevernpedagogikk. Samlet klarer ikke høgskolen lenger å fylle myndighetenes måltall. For grunnutdanninger med mer enn 20 vektall var det i 1998 90 prosent oppfylning, og for grunnfag samt videreutdanninger var det ca 80 prosent oppfylning (Strategiplan, 1999-2000). Problemet er at pengene som tilføres utdanningene i høy grad følger studentene. Arbeidet med å rekruttere studenter er viktig for de fleste utdanningene ved HiH.

Fra ansatte i studieseksjonen ble det påpekt at arbeidet med studentrekrutteringen preger det daglige arbeidet og representerer den viktigste faktoren for det administrative merarbeidet. Arbeidet med å skaffe tilstrekkelig med studenter til de ulike utdanningene ble også betegnet som en kontinuerlig stressfaktor som skaper frustrasjoner og uro innad blant flere av informantene fra den faglige siden.

I dette arbeidet har ledelsen ved høgskolen iverksatt ulike insentiver som skal fremme omstilling, for eksempel øremerking av midler til avdelingene til omstilling. Dersom de ikke klarer å omstille seg slik at de tiltrekker seg studenter, vil de kunne miste ressurser. Videre har høgskolen bevilget penger til rekruttering, annonsering og oppgradering av hjemmesider, samt at det jobbes bevisst mot videregående skoler.

Arbeidet og ansvaret med å rekruttere studenter er primært underlagt studieseksjonen ved studiesjefen, men også avdelingsadministrasjonene og spesielt de ulike studielederne arbeider mye på dette feltet. Studielederne driver blant annet med mye markedsføring og informasjonsmøter i kommuner og videregående skoler.

Flere av informantene fra den faglige siden pekte på at det har vært en del misnøye på fagavdelingene med studieseksjonen. Det ble blant annet hevdet at studieseksjonen i liten grad fulgte opp kreative forslag fra fagmiljøene med hensyn til å skreddersy studier i større grad enn før slik at høgskolen på denne måten kan framstå som et attraktivt studiested.

Konsekvensen er at de faglige ansatte i økende grad, og mye på ad hoc basis, bruker en del tid på dette arbeidet. En viktig strategi er å benytte studenter som markedsførere overfor ungdommen.

Også sett fra administrasjonens side var det flere som påpekte at det er en svakhet at ikke arbeidet med studentrekruttering i større grad er forankret i avdelingene, og at en bevisst strategi på hvordan man benytter fagfolk og studenter i avdelingene i markedsføringen mangler. Det ble sagt at det jobbes med å få til en endring på feltet. Det ble trukket fram at samarbeid mellom fag og administrasjon er et nøkkelord i denne sammenheng.

## 5 Forholdet mellom nivåene

### 5.1 Forholdet mellom departementet og høgskolen

Høgskolereformen medførte økt delegering av ansvars- og forvaltningsoppgaver fra KUF og til de enkelte høgskolene. Overføringen av ulike arbeidsoppgaver var ment å avlaste departementet for saker. En konsekvens av dette er blant annet at administrasjonen ved den enkelte høgskole skal betjene økte rapporteringskrav og flere forvaltningsoppgaver.

Sett fra Høgskolen i Harstad har delegeringen av oppgaver fra KUF til en viss grad gitt institusjonen økt autonomi, men parallelt må de også håndtere flere krevende nye forvaltningsoppgaver. Flere av informantene ved HIH hevdet også at reformens målsetting om økt delegering fra KUF til høgskolene er blitt oppnådd. Men det ble også sagt at dette har sine ulemper. Motsatsen til mer økt delegering er økt rapportering til KUF.

Hvordan opplevs så forholdet mellom KUF og høgskolen i Harstad? I intervjuene påpekte de fleste at forholdet til KUF var greit nok, men som nevnt har den økte delegeringen skjedd til prisen av økt kontroll og flere oppfattet departementet som et kontrollorgan. Det ble påpekte at all rapporteringen til KUF binder opp uforholdsmessig mye ressurser på saksbehandlernivå. På den annen side oppga enkelte at de ønsket en tettere kontakt rent utdanningspolitisk.

Per i dag er det formaliserte møter mellom KUF og HIH gjennom de såkalte styringsdialogsmøtene. Disse ble i all hovedsak betegnet som nyttige møter. Det ble framhevet at de har en opplysningsfunksjon for begge parter. Det ble imidlertid hevdet av flere at KUF holdt sine kort tett til brystet, og at det i hovedsak var høgskolen som besvarte spørsmål fra departementet om sin situasjon. Flere uttrykte at de skulle ønske at KUF ble noe mer klare med hensyn til sine signaler og tilbakemeldinger overfor høgskolen. De savnet med andre ord en mer aktiv holdning fra KUFs side overfor HIH.

### 5.1 Det administrative hierarki

Hvordan er så forholdet og samvirket mellom de to administrative nivåene - fellesadministrasjon og de to avdelingsadministrasjonene ved høgskolen i Harstad? For å forsøke å besvare dette spørsmålet, vil vi i fortsettelsen se nærmere på hvordan personalet vurderer samarbeidet mellom fellesadministrasjonen og avdelingsadministrasjonen, hvordan de opplever arbeidsdelingen mellom de administrative nivåene, samt deres karakteristikk av arbeids- og ansvarsdelingen mellom disse to nivåene med hensyn til studiesaker, økonomisaker og personalsaker. De forannevnte spørsmålene blir både belyst gjennom spørreskjema- og intervjudata.

Når det gjelder samarbeidet mellom felles- og avdelingsadministrasjonen, framgår det at rundt en tredjedel oppfatter dette som dårlig, mens de resterende oppfatter det som enten tilfredsstillende eller godt (Tabell 5.1). Det er imidlertid klare forskjeller i oppfatningen av samarbeidet mellom de faglige og administrativt ansatte. Blant fagpersonalet oppgir i underkant i underkant av 40 prosent at samarbeidet er dårlig, mens kun hver fjerde administrativt ansatte oppgir dette.

Tabell 5.1 *Personalets vurderinger av samarbeidet mellom fellesadministrasjonen og avdelingsadministrasjonen etter stillingstype, april 2000. Prosent.*

Stillingstype	God	Tilfredsstillende	Dårlig	Sum	(N)
Faglig ansatte	15	47	38	100	(47)
Administrativt ansatte	46	31	23	100	(26)
Totalt	26	41	33	100	(73)

Det er visse forskjeller i vurderingene av samarbeidet mellom fellesadministrasjonen og avdelingsadministrasjonen blant fagpersonalet i de to fagavdelingene. Som det framgår av Tabell 5.2 er det en større andel av fagpersonalet i Avdeling for Helse- og sosialfag som er misfornøyd med samarbeidet mellom de to administrative nivåene enn kollegene i Avdeling for Økonomi- og samfunnsfag. Den forskjellige vurderingen i de to avdelingene kan skyldes ustabil bemanningssituasjon i administrasjonen ved Avdeling for helse- og sosialfag.

Tabell 5.2 *Fagpersonalets vurderinger av samarbeidet mellom fellesadministrasjonen og avdelingsadministrasjonen, april 2000. Prosent.*

Stillingstype	God	Tilfredsstillende	Dårlig	Sum	(N)
Helse- og sosial	21	38	40	100	(29)
Økonomi og samfunn	6	61	33	100	(18)
Totalt	15	47	38	100	(47)

Generelt ble faktorer som for eksempel manglende kommunikasjon og samordning, uklare ansvarsområder og uklare beslutningslinjer nevnt som årsaker til manglende og dårlig samarbeid mellom fellesadministrasjonen og avdelingsadministrasjonen både i spørreskjema- og intervjuundersøkelsen.

I spørreskjemaet ble personalet bedt om å vurdere hvorvidt de vurderte arbeidsdelingen mellom fellesadministrasjonen og avdelingsadministrasjonen som lite hensiktsmessig, samt om de oppfattet denne som uklar. Når det gjelder det førstnevnte, oppgir 43 prosent at de ikke vet eller har grunnlag for å besvare spørsmålet. Blant de som har en oppfatning vurderer majoriteten at arbeidsdelingen mellom nivåene enten i noen grad eller i stor grad er lite hensiktsmessig. Videre oppgir over halvparten at de i noen eller stor grad oppfatter arbeidsdelingen mellom de to nivåene som uklar. Rundt en tredjedel av personalet har ikke tatt stilling til spørsmålet. Dette viser at flertallet generelt sett vurderer dagens arbeidsdeling mellom fellesadministrasjonen og avdelingsadministrasjonen som lite hensiktsmessig, og de vurderer arbeidsdelingen mellom nivåene som uklar. Det er visse forskjeller mellom de administrativt og faglige ansatte, i den forstand at administrativt ansatte er langt mindre kritiske både med hensyn til hensiktsmessigheten med arbeidsdelingen mellom de administrative nivåene og eventuelle uklarheter i denne enn sine faglige kolleger

(Tabell 5.3). Det er ingen utpregede forskjeller i disse vurderingene blant fagpersonalet ved de to fagavdelingene.

Tabell 5.3 Personalets vurderinger av arbeidsdelingen mellom felles- og sentraladministrasjonen, april 2000. Prosent. N=73

	I stor grad	I noen grad	I liten grad	Vet ikke	Sum
Arbeidsdelingen mellom de administrative nivåene er lite hensiktsmessig	15	29	14	43	101
Arbeidsdelingen mellom de administrative nivåene er uklar	25	30	14	32	101

Vurderingene av arbeids- og ansvarsdelingen mellom de to administrative nivåene med hensyn til viktige administrative saksområder som studiesaker, økonomisaker og personalsaker framgår av tabell 5.4. Nedenfor følger en kort gjengivelse av de viktigste funnene for de tre respektive administrative saksområdene.

I *studiesaker* vurderer i overkant av 40 prosent at ansvars- og arbeidsdelingen mellom nivåene er god eller tilfredsstillende, men i underkant av 25 prosent vurderer den som dårlig. Rundt en tredjedel oppgir at de ikke vet eller har grunnlag for å besvare spørsmålet.

I *økonomisaker* mener drøyt 30 prosent at ansvars- og arbeidsdelingen mellom de to nivåene er god eller tilfredsstillende, mens 25 prosent vurderer den som dårlig. Her er ”vet ikke” gruppen i overkant av 40 prosent.

I *personalsaker* oppgir rundt halvparten at de ikke vet eller har grunnlag til å besvare spørsmålet. De resterende deler seg i to like store grupper hvor gruppen som mener ansvars- og arbeidsdelingen mellom avdelings- og fellesadministrasjonen er god eller tilfredsstillende er jevnstor med gruppen som mener den er dårlig.

De administrativt ansatte er gjennomgående langt mer positive i sine vurderinger av arbeids- og ansvarsdelingen mellom de to nivåene på disse tre saksområdene enn sine faglige kolleger. Det er heller ikke her noen signifikante forskjeller i fagpersonalets vurderinger mellom de to fagavdelingene.

Tabell 5.4 Personalets vurderinger av arbeids- og ansvarsdelingen mellom avdelings- og fellesadministrasjonen i studiesaker, økonomisaker og personalsaker, i april 2000. Prosent. N=73

	God	Tilfredsstillende	Dårlig	Vet ikke	Sum
Studiesaker	4	39	23	34	100
Økonomisaker	10	23	25	42	100
Personalsaker	6	19	27	48	100

## 5.2 Avdelingsadministrasjonens autonomi

Det fleste informantene understreket at avdelingsadministrasjonen har en relativt stor grad av selvstendighet – iden forstand at avdelingen disponerer et rammebudsjett. I tillegg har de

arbeidsavtalene å forholde seg til. Det ble også sagt av flere at det på dette området har vært en positiv utvikling.

Men det ble også påpekt av flere at hvordan avdelingens autonomi utøves i høy grad er personavhengig; det vil i praksis si hvor driftige og selvstendige kontorsjefene er. Denne problemstillingen ble også drøftet i evalueringen av høyskolereformen. Her ble det påpekt at selv om kontorsjefene er seg vel bevisst at de formelt er en del av den samlede administrasjonen, er de også som direktørens representant i avdelingen iverksetter avdelingsstyrets vedtak. De kan ofte føle seg midt imellom ”barken og veden”, i den forstand at de både representerer avdelingen og direktøren. Problemet oppstår når det er uenighet mellom avdelingen og direktøren. Kontorsjefene risikerer i slike situasjoner å komme i en lojalitetsklemme (Gammelsæter, Kyvik og Dimmen, 1999, s. 95).

Enkelte påpekte også at de hadde inntrykk av at avdelingene ofte kan virke litt usikre med hensyn til sin rolle på ulike felt. Dette gjelder for eksempel oppgaver i grenseland mellom studieadministrasjon og fagavdelinger. Hvem skal gjøre hva og hvor skal det samarbeides?

### **5.3 Delegering og overføring av arbeidsoppgaver**

En av hovedintensjonene med høyskolereformen var som nevnt å få til en økt delegering av myndighet og arbeidsoppgaver. For det første skulle man få en økt delegering fra KUF til høyskolene (se kap. 5.1), deretter skulle det delegeres fra høyskoledirektøren og til seksjonene og fra fellesadministrasjonen og til avdelingene. Tema her er delegering fra fellesadministrasjonen til avdelingene.

Både gjennom spørreskjema- og intervjuundersøkelsen kom det fram at det til en viss grad hadde foregått en delegering av myndighet og arbeidsoppgaver fra fellesadministrasjonen og til avdelingene. Men dataene viser også at det fremdeles er et relativt stort potensiale for ytterligere delegering (Tabell 5.5).

Selv om nær 40 prosent av det samlede personalet ikke har besvart dette spørsmålet, oppgir over halvparten av dem som har svart at det fremdeles er oppgaver og saksområder som bør delegeres fra fellesadministrasjonen til avdelingsnivå. Men det er verdt å merke seg at her er det et klart skille mellom det faglige og det administrative personalet. Mens to tredjedeler av fagpersonalet oppgir at det fortsatt bør delegeres fra sentralt nivå til avdelingsnivå, gjelder dette kun for en tredjedel av de administrativt ansatte.

Denne forskjellen har opplagt noe med hvilket ståsted representantene for disse to gruppene har. Majoriteten av de administrativt ansatte jobber i fellesadministrasjonen, og ønsker av den grunn naturlig nok ikke frivillig å gi fra seg mange av de nåværende arbeidsoppgaver til avdelingene. ”De vet hva de har – men er usikre på hva de vil få”. De faglig ansatte ønsker på den annen side å få større kontroll og oversikt over en rekke av de administrative oppgavene som i dag utføres i fellesadministrasjonen, samt at de ser det som mest hensiktsmessig at flest mulig saker legges til det nivået hvor det faktisk utføres. I tillegg ble det gitt uttrykk for at det er avdelingene som vet hvor ”skoen trykker” på sine områder.

Tabell 5.5 *Personalets vurderinger om hvorvidt der er oppgaver som bør delegeres fra fellesadministrasjonen til avdelingsnivå etter stillingstype, april 2000. Prosent.*

	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>	<b>Sum</b>	<b>(N)</b>
Faglig stilling	67	33	100	(27)
Administrativ stilling	37	63	100	(19)
Totalt	54	46	100	(46)

Merknad: 27 personer har ikke besvart spørsmålet.

Både blant informantene og gjennom åpent spørsmål i spørreskjema ble en rekke saksområder trukket fram som eksempler på hva som bør delegeres fra fellesadministrasjonen og til avdelingsnivå, og omfatter blant annet:

- Personalforvaltning: tilsettingssaker (innstillinger til tilsettingsutvalget) og saksbehandling av permisjoner.
- Håndtering av kontrakter/betingelser ved oppdrag.
- En rekke driftstekniske saker (for eksempel utleie av rom – i dag foregår kun selve booking i avdelingsadministrasjonen – tungvint med så mange ledd).
- Det internasjonale arbeidet (både i forhold til student, lærerutvikling, finansiering og administrering av feltet).
- Etter- og videreutdanning (større delegering til kontorsjef innen etter- og videreutdanning).
- Studieadministrative oppgaver (for eksempel bør generell informasjon til studentene om eksamen delegeres til avdelingene, store deler av arbeidet med studentrekruttering, godkjenning av eksamener, markedsføring av studier og opprettelse av nye studier).

I tillegg var det flere som hevdet at det generelt bør settes en grense på hvor stort omfang det skal være på en sak før den skal innom sentralt nivå.

Det er imidlertid få som oppgir at oppgaver og saksområder bør overføres fra avdelingene og til fellesadministrasjonen (Tabell 5.6). I underkant av 80 prosent av de som har besvart oppgir at de ikke ønsker at oppgaver og saksområder overføres fra avdelingene til fellesadministrasjonen.

Blant de som ønsker en overføring av oppgaver og saksområder fra avdelingene og til fellesadministrasjonen brukes blant annet høgskolens størrelse som argument. Her ble det påpekt at på bakgrunn av det faktum at Høgskolen i Harstad er en av Norges minste høgskoler vil det være mest fornuftig å samle all administrasjon på ett sted. Avdelingsadministrasjonene har for liten kapasitet til å utføre mange oppgaver. Det bør derfor vurderes om det er hensiktsmessig å ha ett administrativt nivå ved høgskolen.

Tabell 5.6 *Personalets vurderinger om hvorvidt det er oppgaver og saksområder som bør overføres fra avdelingene til fellesadministrasjonen etter stillingstype. Prosent.*

	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>	<b>Sum</b>	<b>(N)</b>
Faglig stilling	30	70	100	(27)
Administrativ stilling	15	85	100	(20)
Totalt	23	77	100	(47)

Merknad: 26 personer har ikke besvart spørsmålet.



## 6 Forholdet mellom faglig og administrativt personale

I en faglig organisasjon som en høgskole vil det være enighet om at man trenger en administrasjon til å ivareta forvaltningsoppgavene samt et administrativt støtteapparat for kjerneaktivitetene. Men hvilke oppgaver som skal defineres som administrative og hvilke som faglige, er ikke alltid like innlysende. Ved innføringen av delt ledelse i de statlige høgskolene var intensjonen at fagspørsmål/-politikk er faglig lederes ansvar, men andre oppgaver sorterer under administrasjonen. I tillegg til forvaltningsoppgaver og kontortekniske oppgaver som er administrasjonens ansvar, vil det være en del oppgaver som befinner seg i grenselandet mellom fag og administrasjon. Det kan dermed være uklarhet og uenighet om hva som er administrasjonens oppgaver, og det er ikke alltid like åpenbart hvilke saker som skal sortere under fag og hvilke under administrasjon. I det følgende vil samarbeidsforholdet og arbeidsdelingen mellom de to gruppene bli belyst.

### 6.1 Samarbeidsforhold mellom faglig og administrativt personale

Ifølge framstillingene fra de ansatte i intervjuene virker samarbeidsforholdet mellom faglig og administrativt personale noe anspent. Det er derfor behov for å bedre samarbeidsklimaet. Det framheves at hver gruppe har nok med seg selv og at ansatte ved høgskolen ikke er bevisste på at man er på samme lag der oppgaven er å få fornøyde studenter og godt faglig arbeid. Mens administrasjonen synes faglig ansatte mangler en grunnleggende forståelse av administrasjonens oppgaver og roller, synes faglig ansatte administrasjonen må utvise større forståelse for fagene. Kritiske røster blant fagpersonalet hevder administrasjonen fungerer som et kontrollorgan og ikke som et støtteapparat. Av flere oppfattes administrasjonen som departementets forlengede arm. Man mener også at administrasjonen har skapt nye og til dels unødvendige arbeidsoppgaver. Fagpersonalet mener administrasjonen har sin lojalitet til departementet og ikke til faglig ansatte ved høgskolen.

Administrativt ansatte på sin side opplever at fagpersonalet ikke respekterer administrasjonen. Miljøet internt i administrasjonen beskrives som godt, men miljøet vis a vis avdelingene oppleves som relativt dårlig.

Selv om samarbeidsklima mellom faglig og administrativt ansatte ikke er det beste, er det bare et mindretall (20 prosent) i administrative stillinger som opplever at faglig ansatte overfører oppgaver man mener ikke er innenfor sitt arbeidsfelt. Blant oppgaver som overføres fra faglig til administrativt personale nevnes oppgaver som kontakt med timelærere og sensorer, arbeid i tilsettingsaker og saker av forberedende art som skal utføres av faglige.

## 6.2 Fagpersonalets samarbeid med de administrative funksjonene

I spørreskjemaet ble de faglige tilsatte bedt om å karakterisere sitt samarbeid med de ulike administrative tjenestene/funksjonene i fellesadministrasjonen (inkludert bibliotek og IT-tjenesten) samt avdelingsadministrasjonen.

Det er relativt store forskjeller i vurderingene av samarbeidsrelasjonene med de ulike administrative tjenestene (Tabell 6.1). Best ut kommer *bibliotek- og AV-tjenesten*. Her oppgir nesten alle at samarbeidet er godt eller tilfredsstillende. Også *IT-tjenesten* og *økonomiadministrasjonen* kommer svært godt ut. I vurderingene av samarbeidsrelasjonene med disse tjenestene er det ingen forskjeller mellom de to fagavdelingene av betydning. Når det gjelder samarbeidet med de øvrige administrative tjenestene, er oppfatningene noe mer delt, men ikke for noen av funksjonene vurderer flertallet samarbeidet som dårlig. Nedenfor følger en kort gjengivelse av hver av de ulike tjenestene.

Tabell 6.1 *Fagpersonalets vurderinger av samarbeidsrelasjonene med de ulike administrative tjenestene ved høgskolen, april 2000. Prosent.*

	Godt	Tilfredsstillende	Dårlig	Har ikke kontakt	Sum	(N)
Direktørens stab	25	28	17	30	100	(47)
Økonomiadm.	37	41	4	18	100	(46)
Personaladm.	15	47	19	19	100	(47)
Studieadm.	17	54	20	9	100	(46)
FoU-adm.	26	37	13	24	100	(46)
Bibliotek og AV-tjenesten	53	45	2	-	100	(47)
IT-tjenesten	40	49	9	2	100	(47)
Avdelingsadm.	44	28	26	2	100	(46)

*Direktørens stab.* I underkant av en tredjedel av fagpersonalet oppgir at de ikke har kontakt med direktørens stab. Noe under 20 prosent beskriver samarbeidet som dårlig, mens drøyt halvparten oppgir at samarbeidet er tilfredsstillende eller godt. Her er det visse forskjeller mellom fagavdelingene. Faglig ansatte i Avdeling for økonomi- og samfunnsfag karakteriserer forholdet med direktørens stab som dårligere enn hva faglig tilsatte i Avdeling for helse- og sosialfag gjør.

*Personaladministrasjonen.* Hver femte oppgir at de ikke har kontakt, og en like stor andel oppgir at samarbeidet med denne tjenesten er dårlig. Drøyt 60 prosent oppgir at samarbeidet er tilfredsstillende eller godt. Det er ingen markante forskjeller i oppfatningene mellom de to fagavdelingene.

*Studieadministrasjonen.* Hver femte faglige tilsatte oppgir at samarbeidet med studieadministrasjonen er dårlig. Drøyt 70 prosent oppgir at samarbeidet er tilfredsstillende eller godt. Her er det til dels store forskjeller mellom de to fagavdelingene. De faglige tilsatte i Avdeling for helse- og sosialfag er langt mer tilfreds med samarbeidet enn sine kolleger i Avdeling for økonomi- og samfunnsfag.

*FOU-administrasjonen.* Nær en fjerdedel av fagpersonalet har ikke hatt kontakt med FOU-administrasjonen. Av de som har hatt kontakt er flertallet positive. Også her er det

forskjeller mellom fagavdelingene, og igjen er det gjennomgående de faglige tilsatte i Avdeling for økonomi- og samfunnsfag som er mest kritiske til samarbeidsrelasjonene med FOU-administrasjonen sammenlignet med kollegene i Avdeling for helse- og sosialfag.

*Avdelingsadministrasjonen.* I overkant av hver fjerde oppgir at samarbeidet er dårlig, mens over 70 prosent oppgir at det er tilfredsstillende eller godt. Men her er det store forskjeller mellom de to fagavdelingene. Det er langt flere i Avdeling for økonomi- og samfunnsfag som oppgir at samarbeidet er tilfredsstillende og godt enn hva tilfellet er for kollegene ved Avdeling for helse- og sosialfag.

### **6.3 Samarbeidet de administrative tjenestene imellom**

Et førsteinntrykk når det gjelder samarbeidet mellom de ulike administrative tjenestene innen fellesadministrasjonen er at disse i hovedsak fungerer tilfredsstillende. I intervjuene kom det fram at forholdet mellom de ulike tjenestene er greit i betydning godt og vennskapelig, men det er ikke noe reelt samarbeid mellom flere av disse. Det ble blant annet påpekt at dagens organisering og struktur er lite effektiv og sårbar med hensyn til samordning og effektivisering av administrative rutiner. Per i dag er det for mange vanntette skott mellom de ulike tjenestene og funksjonene. De ulike administrative tjenestene og funksjonene har gradvis utviklet seg til å bli mer spesialiserte og detaljerte. Hver funksjon kan kun betjenes av en eller noen få personer, med andre ord et sårbart og lite fleksibelt system. Flere påpeker at det i dag ofte er en dårlig kommunikasjon og samordning i forhold til oppgaver med felles grensesnitt. Mange av de samme synspunktene kom fram når det gjelder samarbeidet eller mangel på samarbeid mellom fellesadministrasjonen og avdelingsadministrasjonene.

### **6.4 Om delt ledelse**

Høgskolereformen av 1994 betydde blant annet endret styringsordning innad i høgskolene, og en vesentlig del av reformen er delt ledelse på både institusjons- og avdelingsnivå. Det betyr i praksis valgt rektor som leder for institusjonsstyret og høgskoledirektør som leder for administrasjonen. Og tilsvarende på avdelingsnivå med dekanus som leder for avdelingsstyret, og kontorsjef som administrativ leder på avdelingsnivå.

Blant de intervjuede framstår ikke systemet med delt ledelse som en ideell løsning og de fleste synes dette er et problematisk felt. Så godt som alle informantene påpeker vanskeligheter med systemet, uten at det betyr at de ønsker å avskaffe det. Ved evalueringen av høgskolereformen svarte drøyt halvparten av det faglige personalet at de synes delt ledelse er mer hensiktsmessig enn enhetlig ledelse (Gammelsæter & Dimmen, 1999). Et av de positive trekkene som framkommer i datamaterialet fra Høgskolen i Harstad, er at delt ledelse oppleves som et mer demokratisk system enn enhetlig ledelse. Andre er ambivalente, og synes det er et vanskelig system som av og til er spennende og som av og til ikke fungerer i det hele tatt. På generelt grunnlag innvendes det at rolleavklaringen mellom fag og administrasjon er uklar og at det er for mange fagadministrative saker i gråsonen. Flere påpeker at delt ledelse

innebærer en ubalanse mellom faglig og administrativ ledelse ved at faglig ledelse er valgt for tre år, mens administrativt personale er fast ansatt. Diskontinuiteten blant valgte faglige ledere framstår som et problem. En løsning flere lanserer på dette problemet er å ha åremålsstillinger både på faglig og administrativ side for å jevne ut "forspranget" diskontinuiteten i faglig ledelse gir administrasjonen. Noen gir uttrykk for at høgskolen ville ha fungert bedre med et enhetlig system med en leder ansatt på åremål. Flere gir uttrykk for at det er et personavhengig system som krever god personkjemi og godt samarbeidsklima mellom enkeltpersoner i ledelsesposisjoner. Videre påpekes det at det ligger et stort konfliktpotensiale i delt ledelse, og at det lett blir fokus på fag og administrasjon som to motsetninger snarere enn deler av samme hele.

Et annet ankepunkt mot delt ledelse er at det innebærer ressurskrevende beslutningsprosesser og at det lett blir dobbeltarbeid på grunn av strukturen. Det brukes mye tid på å utvikle grenseoppganger og rolleavklaringer om styringsprinsippet på alle nivåer, og slik sett framstår systemet som ineffektivt. Delt ledelse beskrives som et sårbart og krevende konsept. Et annet problem som påpekes er at det lett blir "trangt" på ledernivå fordi det er mange ledere, noe som kan relateres til delt ledelse.

To undersøkelser har vist at ledelsesstrukturen i UoH-sektoren er avhengig av gode personlige relasjoner mellom faglige og administrative ledere og flertallet opplyste at de samarbeidet godt med den sidestilte lederen. Til tross for at det åpenbart er betydelige gråsoner i funksjonsansvaret mellom rektor og høgskoledirektør, har ledelsen ved de fleste høgskolene funnet fram til en egnet funksjonsdeling. Det synes ikke som om personkonflikter er noe utbredt problem blant ledelsen ved høgskolene (Gammelsæter & Dimmen, 1999; Statskonsult, 1999). Påpekingen av at man er avhengig av gode personrelasjoner kan ses i sammenheng med at loven og strukturen ikke oppleves som klar og at behovet for tillit og dialog mellom faglig og administrativ ledelse er stort. I en undersøkelse Statskonsult foretok blant 43 ledere ved 8 høgskoler framkom det at de mest avgjørende faktorene for samarbeidet var rollefordeling, personkjemi, lojalitet og aksept, kommunikasjon og sammenfallende syn på hva høgskolen skulle være. For å få styringsordningen til å fungere opplyste den valgte og den administrative ledelsen at det var nødvendig med tett samarbeid i personalsaker, budsjettarbeid, forberedelse av styremøter og opprettelser av nye studietilbud (Statskonsult, 1999).

## 6.5 Delt ledelse på sentralt nivå

Hvordan vurderes så delt ledelse på sentralt nivå ved Høgskolen i Harstad? Av Tabell 6.2 framgår det at drøyt halvparten av personalet ved Høgskolen i Harstad vurderer arbeidsdelingen mellom faglig og administrativ ledelse på sentralt nivå som uklar. Det innebærer at hva som er rektors ansvar og oppgaver og hva som er direktørens ansvar og oppgaver er uklart for store deler av personalet. Arbeidsdelingen mellom rektor og direktør framstår som mer uklar for faglig ansatte enn for administrativt ansatte. Blant administrativt ansatte er andelen som mener arbeidsdelingen mellom faglig og administrativ ledelse på sentralt nivå er klar, jevnstor med andelen som mener den er uklar.

Tabell 6.2 *Personalets vurderinger av ansvars- og arbeidsdelingen mellom faglig og administrativ ledelse på sentralt nivå etter stillingstype, april 2000. Prosent.*

Stillingstype	I hovedsak klar	I hovedsak uklar	Vet ikke/ubesvart	Sum	(N)
Faglig ansatte	30	60	11	101	(47)
Administrativt ansatte	39	39	23	101	(26)
Totalt	33	52	15	100	(73)

I intervjuene framkommer det at samarbeidsforholdene på sentralt nivå til tider er problematiske og at dette er et konfliktfylt område. Det sies at samarbeidet mellom rektor og direktør ikke alltid fungerer godt og det brukes mye energi på maktkampen dem imellom. Flere mener derfor det er en del å hente for høgskolen i å utvikle samarbeidet mellom rektor og direktør. I denne sammenheng legges ikke skylden på uklarheter i loven, men praktiseringen av denne. Noe av problemet skyldes at den administrative lederen oppfattes som departementets mann mer enn høgskolens. Faglig ansatte ser på direktøren som for opptatt av regler og dermed lite fleksibel i forhold til å takle de utfordringer som måtte komme, mens administrasjonen mener faglig ansatte selv tror de kan lage spillereglene. Både på den faglige og den administrative siden opplever man unødig "bedtråkking" fra den andres side. Selv om man innser at det alltid vil være fagadministrative saker i gråsonen, mener administrasjonen den faglige ledelsen i for stor grad blander seg inn i det administrative. Tilsvarende mener den faglige siden at direktøren blander seg i det faglige. I tillegg hevdes det at måten administrativ ledelse utøver kontrollfunksjonen på, hemmer kreativiteten på faglig side.

Statskonsults (Statskonsult, 1999) undersøkelse om ledelse i høgskolene viser at administrativ leder reagerer ulikt når valgt leder involverer seg i administrasjonen, og deler seg i to omtrent jevnstore grupper. Ikke alle administrative ledere opplever det som utidig om rektor involverer seg i administrative gjøremål, men som positivt og nødvendig i en del saker. Andre opplever det imidlertid som irriterende og mener valgte ledere burde holde seg unna administrasjonen. Problemer i arbeidsdelingen mellom rektor og direktør er dermed ikke noe ukjent fenomen i høgskolesektoren.

Uenigheten og samarbeidsklimaet mellom rektor og direktør har blant annet betydning for styrearbeidet. Mens rektor opplever at direktøren ikke rådfører seg med ham før styresakene sendes ut, mener direktøren at rektor går inn på hans ansvarsområde. Dårlig kommunikasjon mellom rektor og direktør i forkant av styremøtene, innebærer at flere opplever at styremøtene blir en arena hvor faglig og administrativ ledelse argumenterer for hvert sitt syn. Konsekvensen er at styrearbeidet ved Høgskolen i Harstad kan være problematisk. Den nevnte Statskonsultundersøkelsen viste at forberedelser til styremøtene ble nevnt som et av fire saksområder hvor flertallet av de intervjuede mente det var nødvendig at både valgt og administrativ leder deltok. Evalueringen av høgskolereformen viste at selv om styresaksforberedelse og iverksetting formelt håndteres av direktøren, er det ikke uvanlig at rektorene påvirker innstillingene. Det synes som om rektors og administrasjonens posisjoner som regel avklares før styremøtene, og at rektors påvirkning på saksframstillingene derfor kan

være betydelige. Ved noen høyskoler er denne ordningen en avtalt del av samrådingen mellom rektor og direktør (Gammelsæter & Dimmen, 1999). En undersøkelse av styrets rolle og funksjonsmåte, viste at håndteringen av saksforberedelsene til styret varierer fra høyskole til høyskole (Larsen, 1999). Mens enkelte opplevde at administrasjonen arbeidet veldig selvstendig med sakspapirene til styremøtene, samarbeider rektor og direktør tett om styrearbeidet ved andre høyskoler. En gjennomgang av styreprotokollene ved åtte høyskoler viste imidlertid at det ikke er gitt at administrasjonens forslag til vedtak nødvendigvis er det endelige resultatet. Tvert imot er styrevedtak i mange tilfeller et resultat av at representantene arbeider seg fram til nye forslag på møtet som medlemmene samler seg om. At styrevedtakene avviker fra vedtaksforslag, betyr derimot ikke at forholdet mellom styret og administrasjonen i liten grad oppleves som problematisk sett fra styremedlemmenes side. Styremedlemmene ved alle høyskolene ble spurt om forholdet mellom styret og administrasjonen, og så godt som ingen styremedlemmer oppga forholdet til administrasjonen som dårlig, og under 10 prosent opplevde det som varierende. Resten av styremedlemmene betegnet forholdet til administrasjonen som tilfredsstillende eller bedre.

Samarbeidsrelasjonen mellom rektor og direktør ved Høyskolen i Harstad har ikke bare implikasjoner for de to som er direkte involverte og styret. Også andre oppgir at det til tider kan være problematisk å være avhengig av personlig kjemi mellom faglig og administrativ leder. Samarbeidsforholdene mellom rektor og direktør påvirker arbeidsmiljøet ved Høyskolen i Harstad og skaper ikke grobunn for nødvendig tillit mellom faglig ledelse og administrativt tilsatte.

Den nye loven om universiteter og høyskoler styrket direktørens posisjon i forhold til tidligere. På den ene siden har høyskoleledelsen som øverste administrative leder instruksjons- og kontrollmyndighet overfor den totale administrasjonen, samt et selvstendig ansvar for økonomiforvaltningen. På den andre siden er styret pålagt ansvar for den totale virksomheten, noe som også innebærer ansvar for institusjonens økonomiske ressurser samt årsregnskap. Dessuten ligger oppgaver angående den interne organiseringen av virksomheten til styret, et tema som også har konsekvenser for administrasjonen og naturlig nok opptar administrativt personale. Organisasjonsendringer er imidlertid ikke bare et internt anliggende; avdelingsinndelingen ved den enkelte høyskole fastsettes av departementet etter innstilling fra institusjonens styre. Høyskoleledelsen har videre innstillingsrett i styresaker. Det åpner for tvetydighet i forholdet mellom styret og administrasjonen.

## **6.6 Delt ledelse på avdelingsnivå**

Mens vi over så at over halvparten av personalet opplever ansvars- og arbeidsdelingen mellom rektor og direktør som uklar, er bildet annerledes på avdelingsnivå. Over halvparten av personalet synes arbeidsdelingen mellom faglig og administrativ ledelse på avdelingsnivå i hovedsak er klar (Tabell 6.3). Her uttrykker imidlertid flere blant administrativt ansatte at de er usikre. Det gir seg utslag i at like mange benytter svaralternativet "vet-ikke" som at arbeidsdelingen er uklar. Blant faglig personale er det langt færre som er usikre, mens relativt flere synes arbeidsdelingen mellom faglig og administrativ ledelse på avdelingsnivå er uklar.

I en undersøkelse ved Høgskolen i Oslo ble faglig ansatte stilt tilsvarende spørsmål om ansvars- og arbeidsdelingen mellom faglig og administrativ ledelse på både sentralt nivå og avdelingsnivå (Larsen, Kyvik, & Dimmen, 1997). Den største forskjellen mellom faglig personale ved de to høgskolene ligger i andelen som uttrykker usikkerhet i dette spørsmålet. Mens store grupper faglig ansatte ved HiO benyttet "vet-ikke" kategorien og ikke hadde noen formening i dette spørsmålet, er faglig ansatte ved Høgskolen i Harstad langt sikrere i sin sak. Det kan være flere årsaker til de ulike vurderingene ved de to høgskolene. For det første kan det skyldes at undersøkelsene er gjort med flere års mellomrom og at man blir sikrere i sine vurderinger av styringssystemet jo lenger tid det er siden høgskolereformen ble iverksatt. En annen forklaring kan ligge i størrelsen på høgskolene; i en stor høgskole som HiO er det vanskelig å vurdere ledernes roller og funksjonsdeling, mens systemet naturlig nok er mer oversiktlig ved HiH og dermed enklere å ha en oppfatning om. For det tredje kan de forskjellige vurderingene reflektere ulik kultur og klima mellom faglig og administrativt personale ved de to høgskolene.

Tabell 6.3 *Personalets vurderinger av ansvars- og arbeidsdelingen mellom faglig og administrativ ledelse på avdelingsnivå etter stillingstype, april 2000. Prosent.*

Stillingstype	I hovedsak klar	I hovedsak uklar	Vet ikke/ubesvart	Sum	(N)
Faglig ansatte	53	43	4	100	(47)
Administrativt ansatte	46	23	31	100	(26)
Totalt	51	36	14	101	(73)

Intervjumaterialet peker i retning av at samarbeidet mellom faglig og administrativ ledelse fungerer bedre på avdelingsnivå enn på sentralt nivå. Selv om rollefordelingen mellom dekan og kontorsjef langt fra alltid er like klart for alle, er forholdet greiere på avdelingsnivå enn på sentralt nivå. Det kan se ut som faglig og administrativ ledelse har klart å opptre mer samlet på avdelingsnivå enn på sentralt nivå. Men alt er ikke bare idyll på avdelingsnivå heller. Personalansvaret til faglige ledere framstår som et problematisk felt. Det kan synes som om den kollegiale kulturen gjør det vanskelig for dekanus å ta personalansvar. Særlig når det oppstår vanskelige og ubehagelige saker, skyves sakene ofte til administrasjonen. En annen side ved den faglige lederrollen som synes lite utviklet på avdelingsnivå, er at dekanus bruker sin faglige autoritet til å inspirere fagkolleger. I motsetning til på sentralt nivå hvor faglig leder synes han i for liten grad blir trukket med i forberedelsene av styresakene, ønsker administrativ leder på avdelingen et større engasjement fra faglig leder i arbeidet med styresakene.

Mye ustabilitet i kontorsjefstillingen og perioden uten kontorsjef har betydd at Avdeling for helse- og sosialfag har vært i en ekstraordinær situasjon. Det har ført til at dekanus har hatt større administrativ byrde enn hva som er forutsatt.

## 6.7 Dekanus og studielederne

Utdanningsnivået utgjør ikke noe formelt styringsnivå etter Lov om universiteter og høyskoler, og det varierer i hvilken grad høyskolene har innført instituttnivået med påfølgende instituttstyrer. Høyskolen i Harstad har ikke valgt denne modellen, men har valgt alternativet med studieledere som faglig leder på utdanningsnivå. HiH har 12 studieledere med lederfunksjoner i forhold til de ulike utdanningene (prosentvise stillinger). Samlet utgjør det 3 stillinger. Som faglig leder på utdanningsnivå, er utgangspunktet for studieledernes gjøremål studiet og undervisningen. Studieleder er ikke knyttet til styringsordningen etter lovens system, men er etablert som en justert videreføring av avdelings-/undervisningsledere ved de tidligere profesjonshøyskolene (Dimmen, 1997). I følge høyskolereformens mål er hovedoppgavene for studielederne samordning av flerårig studier i tillegg til at de er mellomledere med ansvar for arbeidsgiverfunksjoner og personalledelse.

Et gjennomgående trekk i intervjumaterialet fra Høyskolen i Harstad er at måten rollen som studielederne utøves på er personavhengig og dermed veldig varierende. Det uttrykkes et klart behov for en avklaring av denne rollen. Blant annet er studieledernes rolle i personalarbeidet uklart for flere. Andre påpeker at ansvarsdelingen mellom personalsjef, kontorsjef og studieleder burde vært klarere. Det bør også bemerkes at fravær av kontorsjefstilling ved helse- og sosialfag betyr at det har vært mer økonomi- og personalarbeid på studielederne enn vanlig.

Forholdet mellom studielederne og dekanus varierer, og i noen utdanninger er det relativt stor uenighet mellom dekan og studieleder. Noen studieledere føler at de blir umyndiggjort, men mener det burde vært motsatt – at man bør overlate mer til studielederne som ”har skoen på og vet hvor den trykker” (intervju). På den andre siden mener andre at studielederne utfører for mange administrative funksjoner som de strengt tatt ikke trenger å gjøre. Den samlede tida som brukes på faglig ledelse på høyskolen blir i følge dem for stor og det burde vært færre studieledere. Et annet moment som flere trekker fram er at studielederrollen delvis er upopulær og vanskelig å rekruttere folk til. Enkelte mener det hadde vært bedre med fast ansatte studieledere og ikke valgte.

## 6.8 Dobbeltarbeid

Delegering av ansvar og oppgaver har stått sentralt i reformarbeidet i offentlig sektor. Det gjelder også innen høyere utdanning, og delegering sto sentralt i høyskolereformen. Hensikten bak delegering er at når ansvar og beslutningsmyndighet legges så nær den berørte part som mulig, innebærer det en forenkling og forbedring av de administrative rutinene. På den andre siden er det pekt på at selv om delegering er ment å gi effektiviseringsgevinster, kan det ha motsatt effekt fordi det gir dobbeltarbeid. Dobbeltarbeid kan oppstå fordi den som før delegeringen var tillagt oppgaven nødvendigvis slipper på den og forsetter som før til tross for at det er andre på lavere nivå som også håndterer sakene. Dobbeltarbeid som følge av delegering kan også skje ved at behovet for samordning og kontroll øker for å sikre at vedtak fattet lokalt skjer i henhold til en felles mal og gjeldende regelverk. En undersøkelse fra universitetene



viste at økt overføring av oppgaver med påfølgende dobbeltarbeid mellom nivåene (vertikal dublering) oppleves som et stort problem internt i institusjonene (Gornitzka et al., 1996).

Dobbeltarbeid kan dessuten oppstå ved at faglig og administrativt ansatte utfører samme oppgave (horisontal dublering). Det ligger en kilde til dobbeltarbeid i styringsstrukturen ved høgskolene; delt ledelse innebærer en mulighet for overlapping i saksbehandling mellom faglig og administrativ stab. Siden høgskolereformen hadde som mål at administrasjonen skulle gjøres mer kostnadseffektiv og Høgskolen i Harstad har ønsket å fokusere på dette, er dobbeltarbeid et høyst aktuelt tema for denne evalueringen.

Som det framgår av Tabell 6.4 mener flertallet av de ansatte at det foregår dobbeltarbeid ved Høgskolen i Harstad. De ansatte mener problemet med dobbeltarbeid i form av at saker behandles både administrativt og kollegialt er like stort som at saker behandles på flere nivåer. Omlag 60 prosent av de ansatte mener unødig dobbeltarbeid foregår i noen eller stor grad. Det bør også påpekes at det er relativt mange som uttrykker usikkerhet i dette spørsmålet. Det er i første rekke faglig ansatte som mener dobbeltarbeid skjer i stor grad, både vertikal og horisontal dublering (Tabell 6.5). Blant de administrativt tilsatte er det ingen som mener dobbeltarbeid skjer i stor grad, men flere oppgir at dobbeltarbeid forekommer i noen grad ved Høgskolen i Harstad (Tabell 6.6).

Tabell 6.4 *Personalets vurderinger av om det utføres unødig dobbeltarbeid, april 2000. Prosent.*

Type dobbeltarbeid	I stor grad	I noen grad	I liten grad	Vet ikke/ubesvart	Sum	(N)
Saker behandles på flere nivåer	19	38	12	30	99	(73)
Saker behandles både administrativt og kollegialt	18	41	8	33	100	(73)

Tabell 6.5 *Fagpersonalets vurderinger av om det utføres unødig dobbeltarbeid, april 2000. Prosent.*

Type dobbeltarbeid	I stor grad	I noen grad	I liten grad	Vet ikke/ubesvart	Sum	(N)
Saker behandles på flere nivåer	30	26	11	34	101	(47)
Saker behandles både administrativt og kollegialt	28	40	6	26	100	(47)

Tabell 6.6 Administrativt personalets vurderinger av om det utføres unødig dobbeltarbeid, april 2000. Prosent.

Type dobbeltarbeid	I stor grad	I noen grad	I liten grad	Vet ikke/ ubesvart	Sum	(N)
Saker behandles på flere nivåer	0	62	15	23	100	(26)
Saker behandles både administrativt og kollegialt	0	42	12	46	100	(26)

I spørreskjemaets åpne spørsmål om dette temaet har relativt mange benyttet muligheten for å spesifisere områder hvor de mener det foregår dobbeltarbeid. Her nevnes saksgangen i tilsettingssaker og at det er mulig å gjøre behandlingen mer kostnadseffektiv ved å ha fullstendig saksbehandling i slike saker. Internasjonalt samarbeid og koordinering er et annet felt som nevnes hvor det foregår dobbeltarbeid. At begge avdelingene behandler samme sak opplever også noen som dårlig ressursutnyttelse. Studielederfunksjonen i forhold til studieadministrasjonen nevnes også av flere når spørsmålet om dobbeltarbeid stilles. I saker som utleie av lokaler og booking av rom foregår det også noe dobbeltarbeid. Andre eksempler som trekkes fram i denne forbindelse er evaluering av faglig virksomhet, budsjettarbeidet og attestasjoner av fakturarer og reiseregninger. Det bemerkes også at ligger en kime til dobbeltarbeid i styringsstrukturen ved høgskolen. Blant annet hevdes det at det settes ned råd og utvalg for å utrede saker til styret som saksbehandles på nytt i administrasjonen før de fremmes for styret.

Intervjumaterialet forsterker inntrykket om at dobbeltarbeid i form av at saker behandles både administrativt og kollegialt er vel så utbredt som at flere i administrasjonen overlapper hverandre. Flere påpeker at mange råd, utvalg og nemnder fører til dobbeltarbeid. Flere gir uttrykk for at de møter de samme menneskene i ulike fora for å diskutere de samme sakene. Men det finnes også områder hvor det sies at samme sak behandles på flere nivåer. Tilsettingssaker er blant de sakene som oftest trekkes fram i denne sammenhengen. Flere uttrykker at det er dårlig bruk av ressurser at avdelingen og direktøren skriver hver sin innstilling til tilsettingsutvalget. Flere mener at saksbehandlingen i tilsettingssaker burde vært ferdigbehandlet på avdelingsnivå og at direktøren kunne slippe å skrive nok en sakutgreiing. Kontroll av fakturaer nevnes også som eksempel på saker hvor det er dobbeltarbeid. Likeledes utlysninger, kontrakter, nedsetting av kommisjoner og innhenting av eksamensvakter. Det årlige revisjonsarbeidet av studiehåndboka nevnes også som eksempel på en sak som håndteres dobbelt.

Når spørsmålet om mulig dobbeltarbeid reises, er det flere som mener at en så liten institusjon som Høgskolen i Harstad ikke burde ha mer enn en avdeling og at administrasjonen på avdelingsnivå burde inngått i fellesadministrasjonen. Administrativ kapasitet og kompetanse på avdelingsnivå ville styrket fellesadministrasjonen og gjort den mer effektiv, sies det.

Dobbeltarbeid har også vært tema i andre evalueringer NIFU har gjennomført av administrasjonen i høgskolesystemet. Også i en undersøkelse av administrasjonen ved

Høgskolen i Oslo var det flere faglige enn administrativt ansatte som oppga at saker ble unødvendig behandlet på flere nivåer (Larsen et al., 1997). Vertikal dublering ble rapportert å være på tilsvarende nivå som Høgskolen i Harstad, mens oppfatningen av horisontalt dobbeltarbeid er mer utbredt ved HiH enn ved HiO. En organisasjonsevaluering av Diakonhjemmets høgskolesenter viste at det også her foregår en utstrakt dobbeltbehandling av mange saker med mange av de samme mennesker representert (Stensaker & Dimmen, 1997).

## 7 Administrativ kapasitet og kompetanse

Kirke-, undervisning og forskningsdepartementet forutsatte at høgskolereformen ville kreve flere kvalifiserte saksbehandlere ut fra at departementet la opp til delegering av oppgaver til institusjonene. For å kunne håndtere økte forvaltningsoppgaver fra KUF, ble det lagt føringer på høgskolene om å bygge opp en profesjonell administrasjon med høy kompetanse. Det er ikke gitt at en slik utvikling av det administrative apparatet registreres av faglig personale og kommer dem til gode. En undersøkelse av administrativ endring ved universitetene viser at selv om antallet administrativt ansatte er mer enn fordoblet i perioden fra 1987 til 1995, hadde ikke tiden vitenskapelig personale brukte til administrasjon gått ned (Gornitzka et al., 1996). Den samme undersøkelsen viste at selv om flere stillinger går med til å administrere universitetene, har det skjedd en vel så stor endring internt i universitetsadministrasjonen. Fra å være et støtteapparat med hovedvekt på kontortjenester, har administrasjonen utviklet seg til en stab dominert av saksbehandlere og administrative ledere. Mens antall årsverk utført av saksbehandlere og administrative ledere ved landets fire universiteter er langt over fordoblet i perioden 1987 til 1997, er tallet på kontoransatte uendret til tross for at antall vitenskapelig ansatte og studenter har økt betraktelig. Selv om det er vanskelig å peke ut en enkeltårsak til økningen i den samlede administrative staben ved universitetene, er det ikke til å komme forbi at universitetenes oppgaver som forvaltningsorgan vis a vis offentlige myndigheter har økt. Dette er endringer også Høgskolen i Harstad er stilt overfor og medfører oppgaver som må ivaretas internt i høgskolen. I tillegg betyr innføringen av valgte styringsorgan med påfølgende saksforberedende arbeid til styrene, økt administrativ belastning i forhold til tidligere.

### 7.1 Administrativ kompetanseprofil

En måte å måle kompetanse i administrasjonen på, er å studere fordelingen av administrativt personale i ulike stillingskategorier. Dette er gjort ved Høgskolen i Harstad i 1996 og i 2000, noe som muliggjør sammenligning over tid. Kompetanseprofilen på administrasjonen ved Høgskolen i Harstad vil også bli vurdert i forhold til data fra 1996 fra andre små høgskoler.

Data fra 1996 viste at Høgskolen i Harstad relativt sett hadde noen flere administrative ledere enn gjennomsnittet ved statlige høgskoler og noe færre saksbehandlere, mens andelen kontorstillinger lå omtrent på gjennomsnittet (Tabell 7.1). Sammenligner vi med andre høgskoler på tilsvarende størrelse som Harstad, ligger HiH midt i gruppen. Har så dette bildet endret seg ved Høgskolen i Harstad fra 1996 til i dag? Tabell 7.2 viser at sammensetningen av administrasjonen har endret seg minimalt i femårsperioden. Saksbehandlergruppen er noe redusert til fordel for både kontorstillinger og administrative ledere, men her bør det understrekes at beregningsgrunnlaget er så lite at disse prosentvise endringene ikke bør tillegges noen særlig vekt.

I den grad stillingsnivå reflekterer kompetansenivå kan vi trekke den slutning at den formelle kompetansen ved HiH er på nivå med andre statlige høyskoler det er naturlig å sammenligne med.

Tabell 7.1 *Prosentdel administrative ledere, saksbehandlere og kontorstillinger av totalt administrativt personale per 01.01.96*

Høgskole	Adm.ledere	Saksbehandlere	Kontorstillinger	Sum
Harstad	25	40	35	100
Gjøvik	33	33	33	99
Molde	26	30	45	101
Narvik	32	37	32	101
Nesna	18	48	33	99
Ålesund	21	42	36	99
Gjennomsnitt	19	48	33	100

Tabell 7.2 *Prosentvis administrative ledere, saksbehandlere og kontorstillinger av totalt administrativt personale i 1996 og 2000.*

	Adm.ledere	Saksbehandlere	Kontorstillinger	Sum
Harstad – 1996	25	40	35	100
Harstad – 2000	26	37	37	100

## 7.2 Endringer i administrativ kapasitet og kompetanse

Høgskolereformen hadde som mål å gjøre administrasjonen ved institusjonene mer profesjonell og å styrke servicenivået overfor faglig tilsatte. Vi har spurt faglig ansatte om det har skjedd endringer i administrasjonen med hensyn til profesjonalitet og kapasitet etter høgskolereformen.

Som det framgår av Tabell 7.3 er det mest framtreddende trekket i datamaterialet at man ikke vet. For en stor gruppe skyldes det for kort ansettelsestid, men også andre uttrykker usikkerhet i dette spørsmålet. Av dem som har noen mening, er det bare et fåtall som mener administrasjonen er mer profesjonell og at det gis mer administrativ avlastningen til fagpersonalet. Blant dem med mening, er det flest som mener at administrasjonens profesjonalitet er uendret. Når det gjelder administrativ avlastning er gruppa som mener den er som før, jevnstor med gruppa som mener avlastningen er dårligere. Ingen opplever at saksbehandlingstiden er kortere, hovedinntrykket er at den er uendret.

Tabell 7.3 Fagpersonalets vurderinger av endringer i administrasjonen etter 1.8.1994, april 2000. Prosent.

Vurder følgende utsagn:	Ja	Nei, det er som før	Nei, det er motsatt	Vet ikke/ ikke aktuelt	(N)
Administrasjonen er mer profesjonell	9	28	6	57	(47)
Mer administrativ avlastning	9	17	19	55	(47)
Kortere saksbehandlingstid	0	17	11	60	(47)

### 7.3 Administrasjonen som serviceapparat

En av administrasjonens to hovedoppgaver er å inneha servicefunksjoner vis a vis fagpersonalet. Å ivareta denne oppgaven er både et spørsmål om kapasitet og kompetanse i administrasjonen. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at noe i underkant av halvparten av det faglige personalet opplever at de i stor grad eller til en viss grad får hjelp til nødvendige kontorfunksjoner og administrative tjenester (Tabell 7.4). Det betyr at drøyt halvparten av faglig tilsatte mener de i ulike grad får for lite hjelp; av disse mener 30 prosent at de *i alt for liten grad* får utført nødvendige kontorfunksjoner og administrative tjenester. Faglig ansatte i Avdeling for helse- og sosialfag er noe mer misfornøyde med den administrative avlastningen enn ansatte på Avdeling for økonomi og samfunnsfag.

Tabell 7.4 Fagpersonalets vurderinger av om de får utført nødvendige kontorfunksjoner og administrative tjenester, april 2000. Prosent. N=47

Ja, i stor grad	Ja, til en viss grad	Nei, i litt for liten grad	Nei, i alt for liten grad	Sum
4	43	23	30	100

### 7.4 Ansattes vurderinger av administrativ kapasitet og kompetanse

KUFs mål om å styrke administrasjonen i den enkelte høyskole betyr ikke bare større kapasitet, vel så viktig i departementets forutsetninger er opprustningen av kompetansen i administrasjonen.

Resultatene av spørreundersøkelsen viser at drøyt 40 prosent av personalet ved Høgskolen i Harstad vurderer kompetansen i administrasjonen som for lav til å ivareta de administrative oppgavene (Tabell 7.5). Det er i første rekke faglig ansatte som gir uttrykk for en slik oppfatning. Det bør også bemerkes at mange faglig ansatte benytter svarkategorien "vet ikke" i dette spørsmålet. Det kan indikere at en del fagansatte har liten kontakt med administrasjonen og av den grunn synes det er vanskelig å vurdere kompetansen. Administrasjonens egenvurdering av kompetansen er langt bedre enn vurderingen fra faglig

personale, men også blant administrasjonen uttrykker en tredjedel at kompetansen ikke er god nok til å ivareta de administrative oppgavene.

*Tabell 7.5 Personalets vurderinger av om administrasjonen har god nok kompetanse til å ivareta de administrative oppgavene etter stilling, april 2000 Prosent.*

Nivå	Ja	Nei	Vet ikke/ubesvart	Sum	(N)
Faglig ansatte	16	49	36	101	(45)
Administrativt ansatte	46	31	23	100	(26)
Totalt	27	42	31	100	(71)

Et framtrekkende trekk i intervjumaterialet når spørsmål om rekruttering og kompetanse bringes på bane, er at Høgskolen i Harstad ikke har noen institusjonspolitikkk med hensyn til intern kompetanseheving og rekruttering av administrativt ansatte. Mange gir inntrykk av å savne det, men har tro på at det er ting på gang på dette området. Blant annet har det kommet signaler fra styret om at det skal utvikles en strategi for kompetanseheving av administrativt ansatte. Det kan derimot synes som om opplæring i nye administrative systemer er rimelig god og at man får oppgradering på eget område, men at dette ikke skjer planmessig. Medarbeidersamtaler, hvor karriereplanlegging og internt kompetanseheving er en naturlig del, savnes.

Blant dem som ønsker økt administrativ bemanning er det flere som nevner studieadministrasjon som et felt som bør få flere ansatte. I første rekke er det eksamensfunksjonen og arbeidet med å rekruttere studenter som trekkes fram som eksempler på områder innen studieadministrasjon som bør styrkes. Man ønsker en profesjonell markedsfører som kan styrke arbeidet med studentrekruttering. Personaladministrasjon trekkes også fram av flere som et felt som bør prioriteres framover. En stilling med ansvar for å utvikle administrative rutiner er også ønsket. FOU-leder med oppgaver i grenselandet mellom fag og administrasjon er et annet behov som trekkes fram; man ønsker en person som blant annet kan holde orden på stipendordninger, stimulere folk til å søke forskningsmidler og å arrangere forskerseminar. Flere framhever at det er saksbehandlergruppen som bør styrkes og ikke ledersjiktet.

Det generelle inntrykket er at kompetansen ved høgskolen er noenlunde tilfredsstillende på de fleste områder. Et bilde som tegnes er at de fleste er gode på sitt felt, men at spesialistkompetansen har blitt utviklet på bekostning av generalistkompetansen. Dette skaper problemer ved fravær siden det ikke er noen som kan steppe inn å gjøre jobben. Flere gir også inntrykk av at den generelle saksbehandlerkomptansen lider som følge av spesialiseringen. En annen uheldig følge av organisasjonsstrukturen med en person på hver funksjon gjør at det er vanskelig å kvalitetssikre tjenesten.

Selv om de fleste informantene uttrykker at kompetansen i administrasjonen i store trekk er tilfredsstillende, er det også udekte behov. For det første trengs det ny kompetanse for nye oppgaver, og det gjelder områdene markedsføring, informasjon og rekruttering av studenter. Videre oppgir flere at Høgskolen er dårlig bemannet på IT-siden, og at man dermed

ikke får utnyttet IT-verktøyenes potensiale. I tillegg trenger man spisskompetanse på personal/saksbehandlerområdet. Noen synes administrasjonen domineres av økonomer og ønsker større innslag av andre faggrupper. Juridisk kompetanse trekkes fram som en mangelvare ved HiH.

I spørreskjemaene fikk alle ansatte ved Høgskolen i Harstad mulighet til å si sin mening om administrasjonen ved høgskolen. Bildet som tegnes er ulikt, men relativt mange faglig ansatte gir uttrykk for områder hvor man ønsker økt kompetanse i administrasjonen. I stor grad bekreftes områdene som ble nevnt i intervjuene, men også nye kommer fram. Av forhold som ikke spesifikt ble nevnt i intervjuene kom det fram at høgskolens kompetanse til å opptre i en marked preget av konkurranse, er lav. Personalledelse trekkes også fram som et felt hvor kompetansen bør styrkes. Håndtering av eksterne oppdrag likeså. Evnen til å følge opp vedtatte strategiske planer og vedtak savnes også. Enkelte ønsker videre en forskningslederstilling som kan betjene begge avdelingene. Også kompetanse på utredningsarbeid oppleves som en mangelvare. Noen faglig ansatte mener kravene til nyansettelser må skjerpes og at enkeltpersoner bør få tilbud om videreutdanning.

Spørsmål om kompetanse og kapasitet er knyttet sammen, og ut over manglende kompetanse er det også områder hvor kapasiteten betraktes som dårlig. På spørreskjemaene er det relativt mange som har benyttet muligheten til å spesifisere oppgaver hvor de mener kapasiteten er for dårlig. Behov for kontorfunksjoner og sekretæroppgaver som kopiering, skrivetjeneste og skranketjeneste trekkes fram. Flere faglig ansatte gir uttrykk for at de ikke har tilgang til kontorstøtte og at de må utføre kontorfunksjoner selv. Enkelte nevner at kapasiteten på avdelingsadministrasjonen er for lav. Også i arbeidet med utarbeidelse av timeplaner ønskes mer kapasitet.

Når det gjelder rekrutteringspolitikken vurderes den noe ulikt. Enkelte mener det er lettere å være intern søker enn før, andre opplever at interne søkere blir dårlig ivaretatt. Det har vært dårlig tilbakemelding til interne søkere; de har ikke hørt noe før andre var tilsatt. Enkelte hevder tilsettingsutvalget ikke alltid har ansatt de best kvalifiserte og at stillinger ofte lyses ut på for lavt nivå og at det i en del tilfeller burde ha vært stilt større krav til kvalifikasjoner for å få stillingen.

Søkningen til ledige administrative stillinger oppleves som tilfredsstillende. Høgskolen har utviklet seg til å bli en attraktiv arbeidsplass for administratorer, noe som viser seg ved at det ikke har vært problemer med å rekruttere administrativt personale de seinere årene. Et unntak, som HiH ikke er alene om, er rekruttering til ledige stillinger innen IKT.



## 8 Arbeidsmiljøet for administrativt personale

Myndighetenes innføring av internkontroll av helse, miljø og sikkerhet (HMS) på arbeidsplassen fra 1992, betyr at dette er tema høgskoleledelsen må håndtere. Høgskolen i Harstad ønsket å se arbeidsmiljøet blant administrativt ansatte i sammenheng med evalueringen av administrasjonen og temaet er derfor inkludert i undersøkelsen.

### 8.1 Høgskolereformen og endringer i arbeidssituasjonen

Av dem som utgjør administrasjonen ved Høgskolen i Harstad var halvparten ansatt før høgskolereformen i 1994. Denne gruppa på 13 personer er så liten at det ikke kan forsvares å presentere svarene. I denne sammenheng kan vi bare nevne at det store flertallet av disse oppgir at høgskolereformen har ført til endringer i arbeidsoppgavene. Av dette flertallet igjen opplever så godt som alle at de har fått større ansvar. Tilsvarende mener de fleste at kompetansekravene til stillingen de innehar, har økt. Videre oppgir alle at arbeidsbelastningen har blitt større etter høgskolereformen. Når det gjelder spørsmålet om oppgavene har blitt mer rutinepregete, deler personalet seg i tre like store grupper: gruppa som mener de har fått mer rutinepregete oppgaver er jevnstor med gruppene som mener det er som før og som mener det er motsatt.

Administrativt ansatte opplevelse av at arbeidsbelastningen har økt, gjenfinnes også ved andre høgskoler. En undersøkelse ved Høgskolen i Oslo viste at to tredjedeler vurderte arbeidsbelastningen som større to år etter høgskolereformen enn hva den var før 1.8.1994 (Larsen et al., 1997). Også en undersøkelse ved Diakonhjemmets høgskolesenter viste at de fleste intervjuede opplevde at arbeidsbelastningen var blitt tøffere på 1990-tallet, og at økonomi og effektivitet er forhold som preger arbeidssituasjonen i større grad enn tidligere (Stensaker & Dimmen, 1997).

### 8.2 Det sosiale arbeidsmiljøet

Som vi har sett over utelukkes om lag halvparten av det administrative personalet når vi fokuserer på endringer i arbeidssituasjonen før og etter høgskolereformen. Vel så viktig er det derfor å kartlegge den faktiske arbeidssituasjonen for alle administrativt ansatte ved Høgskolen i Harstad. Spørreundersøkelsen viser at majoriteten av de ansatte vurderer det sosiale arbeidsmiljøet sitt som tilfredsstillende eller godt. Nesten 70 prosent betegner arbeidsmiljøet som godt, mens drøyt 20 prosent oppgir at det er tilfredsstillende. Under 10 prosent av administrativt tilsatte opplever arbeidsmiljøet som dårlig. Også i intervjusammenheng framkommer det at arbeidsmiljøet ved Høgskolen i Harstad oppleves som godt av de administrativt ansatte.

### 8.3 Arbeidssituasjonen

Tabell 8.1 viser administrativt ansattes vurderinger av egen arbeidssituasjon langs ulike dimensjoner. På den positive siden kan det framheves at alle administrativt ansatte opplever at mulighetene til å utnytte egne ferdigheter og evner til en viss grad eller i stor grad er til stede. Majoriteten er også generelt godt fornøyd med arbeidsbetingelsene. Uklarheter med arbeidsinstruksen ser heller ikke ut til å være noe utbredt problem. Likeledes rapporterer de fleste at ledelsen gir god informasjon om planer og tiltak og at forholdene ligger til rette for å gjøre jobben skikkelig. På den negative siden kan det bemerkes at nesten alle administrativt ansatte opplever at arbeidsbelastningen er for stor og at arbeidsdagen er preget av avbrytelser og travelhet. Dette inntrykket forsterkes i intervjuene hvor flere gir uttrykk for at arbeidsmengden har økt betraktelig. Enkelt mener de synkende søkertallene til studieplasser ved HiH skaper stress i organisasjonen. Det er videre grunn til å trekke fram at over 40 prosent av respondentene oppgir at det ikke gis systematisk tilbakemelding på jobben man gjør. Også i intervjuene framkommer det at fravær av systematiske medarbeidersamtaler er et savn. De manglende tilbakemeldingsrutinene gjør at enkelte opplever at det bare er den negative kritikken som kommer, og da ikke alltid i like konstruktive former.

Tabell 8.1 Administrativt ansattes vurderinger av sin arbeidssituasjon, april 2000.  
Prosent.

I hvilken grad kjennetegner flg utsagn din arbeidssituasjon?	Ja, i stor grad	Ja, til en viss grad	Nei, det er motsatt	Sum	(N)
Generelt gode muligheter til å utnytte egne ferdigheter og evner	50	50	0	100	(26)
Generelt godt fornøyd med arbeidsbetingelsene	15	69	15	99	(26)
Min arbeidsinstruks er klar	28	64	8	100	(25)
Ledelsen gir god informasjon om planer og tiltak	12	69	19	100	(26)
Tilbakemelding på jobbutførelse gis systematisk	0	58	42	100	(26)
Forholdene ligger til rette for å gjøre jobben skikkelig	24	56	20	100	(25)
Arbeidsbelastningen er for stor	38	50	13	101	(24)
Arbeidsdagen er preget av avbrytelser og travelhet	54	42	4	100	(26)

## 9 Hva nå?

Avslutningsvis vil vi sammenfatte resultatene i evalueringen samt peke på hvilke problemområder Høgskolen i Harstad bør gripe fatt i med tanke på forbedringer på det administrative området.

### • Administrasjonens størrelse

Høgskolen i Harstad er opptatt av om administrasjonen er kostnadseffektiv. Dette spørsmålet er ikke umiddelbart enkelt å besvare, men utviklingen i administrasjonens størrelse kan gi en pekepinn i hvilken retning høgskolen beveger seg i så måte. Utgangspunktet for evalueringen av administrasjonen var blant annet en undersøkelse som viste at Høgskolen i Harstad hadde en relativt stor administrasjon i 1996 sammenlignet med andre høgskoler. Også sammenlignet med andre små høgskoler var administrasjonen ved Høgskolen i Harstad stor. Spørsmålet er da om administrasjonens relative størrelse hadde endret seg de siste årene.

Hovedinntrykket er at det kun har vært små endringer i administrasjonens størrelse i perioden 1996 til 2000. Ser vi administrasjonen i forhold til antall faglig ansatte er administrasjonen relativt sett litt større i 2000 enn i 1996. Det skyldes ikke vekst i administrative stillinger, men en nedgang i antall faglige stillinger. Videre er fellesadministrasjonens andel av den totale administrasjonen noe nedadgående. Det har også blitt flere faglig ansatte per ansatt i sentraladministrasjonen. I en faglig organisasjon som Høgskolen i Harstad er det dessuten ikke bare administrativt tilsatte som utfører administrativt arbeid. Også faglig tilsatte bruker en del av sin arbeidstid på administrasjon og ledelse. Den totale avtalte tid til administrasjon og ledelse er uendret i perioden. Både i 1996 og i 2000 var totalt antall administrative årsverk ved Høgskolen i Harstad 29.5. Dette tallet inkluderer både avtalt tidsressurs til ledelse og administrative oppgaver for valgte ledere og lærerpersonalet, og antall administrative stillinger ifølge stillings- og bemanningsplan. Det betyr at administrasjonens størrelse ved Høgskolen i Harstad totalt sett er uforandret fra 1996 til 2000. Sammenlignet med andre høgskoler av tilsvarende størrelse er administrasjonen ved HiH fremdeles relativt stor. Vi har tidligere påpekt metodiske vanskeligheter ved sammenligning av administrasjonens størrelse på tvers av høgskoler (jf 1.2) og vil derfor advare mot å legge vekt på relativt små forskjeller høgskolene imellom.

### • De ulike administrative funksjonene

I 1997 ga det faglige personalet uttrykk for til dels sterk misnøye med de administrative funksjonene. Et av formålene med evalueringen var å undersøke om det har skjedd noen endring i så måte. Både bibliotek, FOU-administrasjonen, personaladministrasjonen og økonomiadministrasjonen får langt bedre skussmål av fagpersonalet nå enn i 1997, mens IT-

tjenesten og studieadministrasjonen vurderes likt på de to tidspunktene. IT-tjenesten scoret relativt høyt allerede i 1997 og fagpersonalet er fremdeles fornøyd med dette arbeidet. Som i 1997 er studieadministrasjonen og personaladministrasjon de mest problematiske områdene i 2000 og at det er et betydelig forbedringspotensiale på disse områdene. Over halvparten er fremdeles ikke tilfreds med studieadministrasjonen. Intervjuene avdekket at problemene i studieadministrasjonen i første rekke er knyttet til eksamensfunksjonen, men heller ikke arbeidet med studentrekruttering og markedsføring var man fornøyd med. Personaladministrasjonen vurderes som langt bedre i dag enn for tre år siden, men det er fremdeles misnøye. Selv om det i intervjuene kom fram at man føler at personalarbeidet er ”på rett spor”, er det fremdeles uklarerheter. Fra fagsiden opplever flere personalpolitikken som for kontroll- og detaljorientert. Uklare ansvarsforhold mellom avdelingsnivå og sentraladministrasjonen og mellom faglig og administrativ ledelse kan forklare noe av problemet i personalarbeidet. Her trengs det med andre ord en klarere ansvars plassering mellom de ulike aktørene i arbeidet med personalsaker. Dårlige rutiner for medarbeidersamtaler er et annet moment som kan forklare noe av misnøyen.

Undersøkelsen avdekker noen forskjeller mellom fagpersonalet i de to avdelingene i vurderingene av de ulike administrative funksjonene. Fagansatte i Avdeling for økonomi og samfunnsfag er langt mer misfornøyd med studieadministrasjonen, FoU-administrasjonen og direktørens stab enn kolleger i Avdeling for helse- og sosialfag. Fagansatte i Avdeling for helse- og sosialfag uttrykker derimot større misnøye med personaladministrasjonen og avdelingsadministrasjonen enn hva fagansatte på Avdeling for økonomi og samfunnsfag gjør. Når det gjelder økonomiadministrasjonen, biblioteket og IT-tjenesten er det liten forskjell mellom avdelingene.

*Tabell 9.1 Faglig personale som mener de ulike administrative funksjonene fungerer tilfredsstillende eller bedre i 1997 og 2000. Prosent.*

<b>Funksjon</b>	<b>1997</b>	<b>2000</b>
Bibliotek	58	92
IT-tjenesten	71	70
Studieadministrasjonen	48	47
FOU-administrasjonen	8	48
Personaladministrasjonen	16	43
Økonomiadministrasjonen	67	79

Et annet problem som avdekkes i undersøkelsen er at samarbeidet mellom de ulike administrative funksjonene er dårlig utviklet og at arbeidet preges av vanntette skott mellom de administrative enhetene. Tjenestene er i høy grad spesialiserte i den forstand at hver funksjon ofte betjenes av en person. Det er med andre ord et sårbart og lite fleksibelt system. Dette er et trekk ved organiseringen av administrasjonene som ledelsen ved HiH bør vurdere.

Et sentralt funn i denne evalueringen er den positive utviklingen som har funnet sted i administrasjonen fra 1997 og fram til i dag. Dette viser at administrasjonen har en

forbedringsevne, noe som er en viktig egenskap i oppfølgingen av evalueringen av administrasjonen ved Høgskolen i Harstad.

## • Forholdet mellom nivåene

Arbeidsdelingen mellom avdelingsadministrasjonen og fellesadministrasjonen er heller ikke uproblematisk. Den blir av store deler av personalet betraktet som lite hensiktsmessig og oppfattes som uklar. Høgskoleledelsens oppgave i denne sammenheng kan dels være en opprydningsoppgave og dels en formidlingsoppgave om arbeidsdelingen i administrasjonen.

Spørsmålet om delegering er en av de røde trådene i høgskolereformen. Selv om delegering har funnet sted, mener flertallet at det fremdeles er oppgaver og saksområder som bør delegeres fra fellesadministrasjonen til avdelingsadministrasjonen. Dette gjelder i særlig grad personalforvaltning (tilsetninger og permisjoner) og administrasjon i tilknytning til oppdragsvirksomhet. Også studieadministrative oppgaver som studentrekruttering, godkjenning av eksamener og markedsføring ble nevnt som aktuelle kandidater for delegering. Det er heller få som ønsker å gå den motsatte veien, dvs. overføre oppgaver fra avdelingene til fellesadministrasjonen. Det er imidlertid flere som mener det ville vært mest hensiktsmessig med ett administrativt nivå. Det bør derfor vurderes som det er hensiktsmessig å ha et administrativt apparat på avdelingsnivå ved en liten og samlokalisert høgskole som HiH.

Spørreundersøkelsen avdekket at flertallet opplever at det foregår dobbeltarbeid ved Høgskolen i Harstad. Med dobbeltarbeid forstår man ofte at ulike administrative nivåer utfører samme oppgave (vertikal dublering). I en faglig organisasjon kan dobbeltarbeid også oppstå ved at faglig og administrativt ansatte utfører samme oppgave (horisontal dublering). Ved Høgskolen i Harstad viste det seg at dobbeltarbeid i form av at faglig og administrativt personale utfører samme oppgave, er vel så utbredt. For å gjøre administrasjonen ved HiH mer kostnadseffektiv, er dobbeltarbeid ett nærliggende område å ta fatt i.

## • Rekruttering av studenter

Høgskolen i Harstad har de siste årene hatt problemer med å rekruttere studenter, og samlet klarer ikke høgskolen å fylle myndighetenes måltall. Det er utvilsomt knyttet en administrativ prislapp til studentrekruttering. Det daglige arbeidet med rekruttering av studenter er i hovedsak forankret i studieseksjonen, men også avdelingsadministrasjonene, faglig ansatte og studenter er engasjert. Det ble påpekt at rekruttering av studenter til de ulike utdanningene er en stressfaktor i det daglige arbeidet. Ansvaret for rekruttering av studenter kan synes noe uklart og det er behov for å se nærmere på organiseringen av arbeidet. Blant annet bør fagansattes og studentenes rolle i dette arbeidet avklares.

## • Forholdet mellom faglig og administrativt personale

Samarbeidsrelasjonene mellom faglig og administrativt personale er ikke uten problemer og konflikter ved Høgskolen i Harstad. Hvorvidt dette skyldes person eller organisasjon er ikke uten videre gitt, men personlige faktorer kan ikke overses. Samarbeidsproblemer mellom faglig og administrativ stab er mest synlig på institusjonsnivå. Når gode personlige samarbeidsforhold ikke er tilstede, kan en klar organisasjonsstruktur være et nyttig hjelpemiddel. I så måte er det lite hjelp å hente i styringsstrukturen i høgskolesektoren. Ledelsesstrukturen er ikke entydig og enkel, og man er derfor avhengig av god personlig kjemi mellom rektor og direktør. Ved Høgskolen i Harstad er det problemer med hensyn til arbeids- og myndighetsområde mellom rektor og direktør, noe som også har betydning for andre deler av personalet. Det er derfor rimelig å hevde at de to faktorene organisasjon og person virker sammen og bidrar til å forsterke samarbeidsproblemer ved Høgskolen i Harstad. Siden valg av styringsstruktur ligger utenfor den enkelte høgskoles domene, er det viktig at ledelsen ved HiH tar fatt i de konkrete problemene og klarer å bli enige om en oppgave- og ansvarsdeling.

Det er ikke bare på institusjonsnivå det er samarbeidsproblemer. Også mellom avdelingene og ulike administrative funksjoner er forholdet preget av betydelige spenninger mellom faglig og administrativt personale. Faglig tilsattes misnøye med administrasjonen kommer blant annet til uttrykk i at relativt mange mener kompetansen i administrasjonen er for lav.

Det kan virke som om forholdet mellom Avdeling for økonomi og samfunnsfag og de ulike administrative funksjonene er dårligere enn mellom Avdeling for helse- og sosialfag og administrasjonen. Det betyr at plassering i organisasjonen preger synspunktene. Det kan være flere grunner til dette. Blant annet kan det ha historiske årsaker eller at ulike "kulturer" preger de to avdelingene.

Til tross for at det til dels er et spenningsfylt forhold mellom faglige og administrativt ansatte, ser det ikke ut som om det går ut over arbeidsmiljøet i administrasjonen. Om lag 90 prosent av de administrativt tilsatte betegner arbeidsmiljøet sitt som tilfredsstillende eller bedre.

## • Administrasjonen – forvaltningsorgan eller serviceorgan?

Flere faglig ansatte gir uttrykk for at sentraladministrasjonen i for stor grad prioriterer oppgaver pålagt av KUF framfor å være et serviceorgan vis a vis fagene. Det innebærer at man føler administrasjonens lojalitet er knyttet til departementet snarere enn høgskolen. Uansett administrasjonens faktiske prioriteringer har den her en formidlingsoppgave overfor fagpersonalet. Det bør rettes fokus på hvilke forpliktelser man har i forhold til KUF og om disse kan gjøres annerledes slik at de blir mindre ressurskrevende. Det bør imidlertid understrekes at det nye høgskolesystemet medfører et større ansvar til den enkelte institusjon, og at Høgskolen er pålagt betydelige oppgaver fra departementet.

## Referanser

- Dimmen, Å. (1997). *Studielederfunksjonen - mellomledelse ved de statlige høyskolene* (Arbeidsnotat 2). Oslo: Norges forskningsråd.
- Gammelsæter, H., & Dimmen, Å. (1999). *Styringsstruktur og faglig ledelse i de statlige høyskolene* (Delrapport 2). Oslo: Norges forskningsråd.
- Gammelsæter, H., Dimmen, Å., & Kyvik, S. (1999). *Administrasjon ved de statlige høyskolene* (Delrapport 3). Oslo: Norges forskningsråd.
- Gornitzka, Å., Kyvik, S., & Larsen, I. M. (1996). *Byråkratisering av universitetene* (3/96). Oslo: Norsk institutt for studier av forskning og utdanning (NIFU).
- Larsen, I. M. (1999). *Høgskolestyrets styringsrolle og høgskolerådets rådgivningsrolle* Evaluering av høgskolereformen (Delrapport nr 5). Oslo: Norges forskningsråd.
- Larsen, I. M., Kyvik, S., & Dimmen, Å. (1997). *Administrasjonen ved Høgskolen i Oslo. En evaluering* (HiO-rapport 1997 nr 2). Oslo: Høgskolen i Oslo.
- Statskonsult. (1999). *Leiing i høgskulen*. (1999:4). Oslo: Statskonsult.
- Stensaker, B., & Dimmen, Å. (1997). *Fra fusjon til integrasjon? En organisasjonsevaluering av Diakonhjemmets Høgskolesenter* (Diatekst ). Oslo: Diakonhjemmets Høgskolesenter.
- Strategiplan for Høgskolen i Harstad (1999-2000). *Ledende læringsmiljø i landsdelen* .

## Vedlegg

Tabell v1

Høgskoler fordelt på antall ansatte og antall studenter. 1999.

Høgskole	Antall ansatte <sup>1)</sup>	Måltall studenter <sup>2)</sup>	Antall studenter <sup>3)</sup>
Høgskolen i Harstad	91	1114	856
Høgskolen i Gjøvik	172	1382	1279
Høgskolen i Molde	132	1399	1355
Høgskolen i Narvik	161	882	933
Høgskolen i Nesna	114	947	928
Høgskolen i Ålesund	145	1227	1092

Kilde: Antall ansatte registrert i Statens sentrale tjenestemannsregister per 1.10.1999

Kilde: St.prp.nr 1 (1999-2000) Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet

Kilde: Registrerte heltidsekvivalenter i DBH-NSD.





## Publikasjonsliste fra Høgskolen i Harstad

Fra og med 1996 ble tidligere publikasjonsserier ved Høgskolen i Harstad erstattet med en **Skriftserie** og en **Arbeidsnotatserie**.

### **Skriftserien - ISSN 0807-2698**

- 2002/02**      **Ingvild Marheim Larsen / Ole-Jacob Skodvin:** "Evaluering av administrasjonen ved Høgskolen i Harstad" (ISBN 82-453-0172-8) Kr.100,-
- 2002/01**      **Hege Lerkerød:** "Død på menyen. Alderdom, måltider og dødsriter belyst ved institusjonen - sykehjem" (ISBN 82-453-0170-1) Kr.100,-
- 2001/07**      **Rikke Gürgens:** "Tegn i tiden – minoritetskultur eller ren kunst" (ISBN 82-453-0166-3) Kr. 90,-
- 2001/06**      **Lars Bjørgum:** "Fosterhjemsplassering av innvandrerbarn: Hva avgjør plassering i norsk vs etnisk fosterhjem?" (ISBN 82-453-0165-5) Kr. 90,-
- 2001/05**      **Odd Birger Hansen:** "Noen styringsmessige utfordringer i nystartede virksomheter" (ISBN 82-453-0164-7) Kr. 50,-
- 2001/04**      **Trond Hammervoll:** "Governance problems in vertical interorganisational relationships: A dependence perspective". (ISBN 82-453-0163-9) Kr. 80,-
- 2001/03**      **Randi Saasen:** "På nye stier – En evaluering av samordnerens rolle i 6 familierådslag i Harstad/Kvæfjord" (ISBN 82-453-0161-2) Kr. 70,-
- 2001/02**      **Odd Birger Hansen:** "Topplederlønn – belyst ut fra ulike teoretiske perspektiver" (ISBN 82-453-0160-4) Kr. 50,-
- 2001/01**      **Anne Marie Bakken:** "Rehabilitering i kommunene i Nordland, Troms og Finnmark (ISBN 82-453-0159-0) Kr. 90,-
- 2000/14**      **Lars Bjørgum:** Barn og skilsmisse: Konsekvenser for utvikling av barn og unges identitet, intimitet og kjærlighetsforhold (ISBN 82-453-0155-8) Kr. 60,-
- 2000/13**      **Arild Wikan:** From Chaos to Chaos – *An Analysis of a Discrete Age-structured Prey-Predator Model* (ISBN 82-453-0153-1) Kr. 60,-
- 2000/12**      **Terje Thomsen / Bjørn-Eirik Johnsen / Viktor Sommerbakk:** «Nære studier for fjerne studenter?». (ISBN 82-453-0151-5) Kr. 100,-
- 2000/11**      **Stein Mikkelsen:** «Problemer og paradokser i forebyggende arbeid». (ISBN 82-453-0150-7) Kr. 50,-
- 2000/10**      **Tor Schjelde:** «Læring, undervisning og vurdering/eksamen ved vernepleierutdannelsen». (ISBN 82-453-0148-5) Kr. 70,-
- 2000/09**      **Turid Kayser Kvalø:** «Byråkraten og klienten i velferdsstaten». (ISBN 82-453-0146-9) Kr. 50,-

- 2000/08 **Ruben Moi:** «'Anonymous: *Myself and Pangur*': What is the point of Paul Muldoon's postmodernist play in *Hay?*». (ISBN 82-453-0145-0) Kr. 50,-
- 2000/07 **Harald Torsteinsen:** «Den økte effektivitetsfokuseringen i norske kommuner - - *motefenomen eller rasjonell nyorientering?*». (ISBN 82-453-0144-2) Kr. 50,-
- 2000/06 **Ruben Moi:** «Dissertation, discourse, différence and dissemination: an attempt to apprehend the Derridean movements of writing». (ISBN 82-453-0143-4) Kr. 50,-
- 2000/05 **Viggo Andreassen:** «Arbeidsledighet og økonomisk teori». (ISBN 82-453-0142-6) Kr. 60,-
- 2000/04 **Viggo Andreassen:** «Nytte-Kostnadsanalyse som beslutningsverktøy». (ISBN 82-453-0141-8) Kr. 80,-
- 2000/03 **Viggo Andreassen:** «Ulike årsaker til offentlig intervensjon i et lands økonomi». » (ISBN 82-453-0139-6) Kr. 60,-
- 2000/02 **Grete Hagebakken:** «Privatisering av eldreomsorg: Med Sverige som forbilde? *En gjennomgang av svenske erfaringer og holdninger til kommersiell privatisering av eldreomsorg, sett i sammenheng med dagens norske situasjon*» (ISBN 82-453-0138-8) Kr. 70,-
- 2000/01 **Ådne Danielsen:** «Mot New Public Management i Norske kommuner? Om reformer og omstillingsprosesser i kommunal sektor». (ISBN 82-453-0136-1) Kr. 70,-
- 1999/18 **Jan-Sverre Isaksen** «Ekstern analyse av kortsiktig konkurrisiko for modne aksjeselskaper». (ISBN 82-453-0135-3) Kr. 70,-
- 1999/17 **Harald Bergland / Pål Andreas Pedersen** «Regulering av forurensninger fra produsenter og konsumenter». (ISBN 82-453-0134-5) Kr. 70,-
- 1999/16 **Arild Wikan** «Periodic Phenomena in a Discrete Age-Structured Prey-Predator Model - *I Density Dependent Survival Probabilities*». (ISBN 82-453-0133-7) Kr. 60,-
- 1999/15 **Ådne Danielsen** «Metaforbruk i organisasjonsteoretisk litteratur». (ISBN 82-453-0132-9) Kr. 60,-
- 1999/14 **Turid Kayser Kvalø** «Du kan ikke sitte på rumpa og vente på studiekvalitet – *Hva er studiekvalitet og hvordan måle det?*». (ISBN 82-453-0131-0) Kr. 90,-
- 1999/13 **Marit Ruth Rustad** «Osorgsideologi i praksis - *En studie av hverdagsliv til mennesker med psykisk utviklingshemming, sett i lys av ansvarsreformens intensjoner*». (ISBN 82-453-0130-2) Kr. 120,-
- 1999/12 **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Brukernes erfaringer med trygdekontoret». (ISBN 82-453-0129-9) Kr. 70,-
- 1999/11 **Mette Ravn Midtgard / Jan Vidar Haukeland:** «Fiskeværet som feriested». (ISBN 82-453-0128-0) Kr. 50,-
- 1999/10 **Tor J. Schjelde:** «Vernepleiere, sosionomer og barnevernspedagoger i skolen. *Hvilken formell kompetanse har de og hvilke arbeidsoppgaver bør de ha i skolen?*». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 50,-
- 1999/9 **Steinar Johansen:** «Konkurransutsetting av pleie og omsorgstjenester - *Rasjonell handling eller legitim tilpasning- Organisasjonsteoretiske utfordringer for en empirisk studie*». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 60,-

- 1999/8 **Rikke Gurgens:** «Å forske p annerledeshet. *Det usedvanlige teater sett som et semiotisk fenomen, en hermeneutisk prosess og et terreng for 'grounded theory'*». (ISBN 82-453-0125-6) Kr. 50,-
- 1999/7 **Ådne Danielsen:** «FINNES DET EN POSTMODERNE POLITIKK? *Tanker rundt modernitet og postmodernitet som samfunnsmessige tilstander med omsorgspolitikk for mennesker med psykisk utviklingshemming som eksempel*». (ISBN 82-453-0124-8) Kr. 50,-
- 1999/6 **Ådne Danielsen:** «Organisasjonsfeltbegrepet innenfor nyinstitusjonell organisasjonsteori» (ISBN 82-453-0122-1) Kr. 50,-
- 1999/5 **Harald Torsteinsen:** «Effects of privatization and competitive tendering on local government – a comparative study.» (ISBN 82-453-0121-3) Kr. 50,-
- 1999/4 **Rolf Wynn:** «Conversation Analysis and the Conversational Rules» (ISBN 82-453-0119-1) Kr. 50,-
- 1999/3 **Stein Mikkelsen:** «SAFE COMMUNITY - SYMBOL OG SAMARBEID Sluttrapport fra studie av lokalt ulykkesforebyggende arbeid organisert etter WHO's Safe Community (Trygge Lokalsamfunn)-modell.» (ISBN 82-453-0118-3) Kr. 60,-
- 1999/2 **Terje Thomsen:** «Mot fremtidens utdannelser - om sknnheten og udyret i hgre utdanning.» (ISBN 82-453-0117-5) Kr. 50,-
- 1999/1 **Rolf Utkvitne:** «Harstad og nyetableringer i detaljhandelen». (ISBN 82-453-0115-9) Kr. 90,-
- 1998/20 **Rikke Gurgens:** «Regiroller og teaterorganisering. *Casestudie av Bentein Baardsons regi av 'Garmann & Worse & Co' p Rogaland teater*». (ISBN 82-453-0114-0) Kr. 130,-
- 1998/19 **Tore Hgås:** «Deconstructing and Reconstructing the Text: Intertextualities of Literature, Body, and Nature in Jane Smiley's A Thousand Acres.» (ISBN 82-453-0113-2) Kr. 130,-
- 1998/18 **Harald Torsteinsen:** «Om å skynde seg langsomt. Hvordan skape oppslutning om organisasjonsreformer i kommunesektoren?» (ISBN 82-453-0112-4) Kr. 40,-
- 1998/17 **Truls Erikson:** «Intellektuell kapital: Hvilke grep m til?» (ISBN 82-453-0111-6) Kr. 40,-
- 1998/16 **Ruben Moi:** «Voice and Vision - An analysis of the Allegorical Aspects in Seamus Heaney's Oevre» (ISBN 82-453-0110-8) Kr. 120,-
- 1998/15 **Tore Einar Johansen / Kjell Toften:** «Retraining of Russian Military Officers - a feasibility study» (ISBN 82-453-0109-4) Kr. 50,-
- 1998/14 **Alexander Kwesi Kassah:** «The Community Idea» (ISBN 82-453-0107-8) Kr. 50,-
- 1998/13 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community-Based Rehabilitation in the city: A case of Jamestown-Accra, Ghana» (ISBN 82-453-0105-1) Kr. 50,-
- 1998/12 **Kjell Toften:** «Chain Integration in the Norwegian Hotel Industry - industry overview, causes, and some strategic implications (ISBN 82-453-0104-3) Kr. 50,-
- 1998/11 **Baard Borge:** «NS' mange ansikter: Innholdsanalyse av et propagandaskrift fra 1944» (ISBN 82-453-0103-5) Kr. 70,-

- 1998/10 **Truls Erikson:** «Entrepreneurial Capital - The Emerging Venture's Most Important Asset & Competitive Advantage» (ISBN 82-453-0098-5) Kr. 40,-
- 1998/9 **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av mennesker med psykisk utviklingshemming. En teoretisk drøfting og et empirisk bidrag». (ISBN 82-453-0097-7) Kr. 120,-
- 1998/8 **Tanja Susann Ihlhaug/Leif Hugo Hansen:** «Medbestemmelse eller mer bestemmelse? - bruker lederne de tillitsvalgte?» - *En undersøkelse om ledelsesatferd og ansattes medbestemmelsesrett i kommunal virksomhet i Troms Fylke.* (ISBN 82-453-0096-9) Kr. 90,-
- 1998/7 **Kjell Toften:** «Express Reiser - Scandinavian Package Tour Industry» (ISBN 82-453-0095-0) Kr. 40,-
- 1998/6 **Stein Mikkelsen:** «Safe Community - Symbol and Co-operation. A study of inter-sectoral co-operation and development in a Norwegian community» (ISBN 82-453-0094-2) Kr. 50,-
- 1998/5 **Truls Erikson:** «A Study of Entrepreneurial Intentions Among a Cohort MBAs - The Extended Bird Model». (ISBN 82-453-0093-4) Kr. 50,-
- 1998/4 **Arild Wikan:** «4 Periodicity in Leslie Matrix Models with Density Dependent Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0092-6) Kr. 70,-
- 1998/3 **Arild Wikan:** «Dynamical Consequences of Reproductive Delay in Leslie Matrix Models with Nonlinear Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0091-8) Kr. 70,-
- 1998/2 **Terje Thomsen:** «Gruppeintervjuet - avgrensning, anvendelse og anvisning» (ISBN 82-453-0089-6) Kr. 50,-
- 1998/1 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community Based Rehabilitation and Stigma Management by Physically Disabled People in Ghana». (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 50,-
- 1997/17 **Tore L.Jensen:** «Interorganizational Governance Structure and Outlet Economic Performance». An Application of Accounting Data in Interorganizational Performance Measurement. (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 110,-
- 1997/16 **Tore L.Jensen:** «En analyse av ukedagseffekter i futuresmarkedet for elektrisk kraft». (ISBN 82-453-0086-1) Kr. 50,-
- 1997/15 **Baard Borge:** «Krig, oppgjør og nasjonal konsensus - Etterkrigs- oppgjørens sosiale virkninger i Nederland, Danmark og Norge». (ISBN 82-453-0084-5) Kr. 50,-
- 1997/14 **Tore Einar Johansen:** «Myter og virkelighet om samer - 'de e forskjell på folk og finna'» (ISBN 82-453-0083-7) Kr. 40,-
- 1997/13 **Eli Samuelsen:** «Den besværlige tiden» - Betragtninger om praksisopplæringen i sykepleierutdanningen (ISBN 82-453-0082-9) Kr. 50,-
- 1997/12 **Eli Samuelsen:** «Du er ikke verdig en plass i herberget - Refleksjon over etikk og etiske vurderingers plass i sykepleien» (ISBN 82-453-0081-0) Kr. 50,-
- 1997/11 **Vegard A. Schancke/Miriam G. Lukwago:** «A Programme for Early Intercultural Psychosocial Intervention for Unaccompanied Minor Asylum Seekers and Refugees (EM) - a Group Approach» (ISBN 82-453-0080-2) Kr. 50,-
- 1997/10 **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Alternativ medisin og skolemedisin - en paradigmediskusjon» (ISBN 82-453-0068-3) Kr. 50,-

- 1997/9 **Inger Aksberg Johansen:** «Reminisens i et interaksjonsperspektiv - En kvalitativ undersøkelse basert på intervju med eldre og sykepleiere» (ISBN 82-453-0079-9) Kr. 120,-
- 1997/8 **Aud Merethe Alme:** «Lønnsreform og ledermobilitet - Metodiske tilnærminger og resultater» (ISBN 82-453-0078-0) Kr. 70,-
- 1997/7 **Truls Erikson:** «Should Managerial Competence be in the Retail Growth Performance Equation?». (ISBN 82-453-0076-4) Kr. 50,-
- 1997/6 **Børre Kristiansen/Steinar Johansen:** «Rammer for omsorg - Alternative modeller for organisering av Hamarøy Bygdeheim» (ISBN 82-453-0071-3) Kr. 70,-
- 1997/5 **Truls Erikson:** «Retail Profit Performance and The Relationship to Marketing Outcomes and Financial Structure» (ISBN 82-453-0075-6) Kr. 50,-
- 1997/4 **Rolf Utkvitne:** «Kompetanse i Detaljhandelen». (ISBN 82-453-0064-0) Kr. 70,-
- 1997/3 **Hilde Nordahl-Pedersen (red.):** «Konferanserapport fra Helsedagene i Nord-Norge 1996». (ISBN 82-453-0069-1). Kr. 150
- 1997/2 **Truls Erikson:** «A Study of Career Choice Intentions Among a Cohort HBS MBA Candidates. The Ajzen Model». (ISBN 82-453-0074-8). Kr. 70,-
- 1997/1 **Truls Erikson:** «An Empirical Study of Entrepreneurial Choice Intentions Among a Cohort of MIT Sloan Fellows. The Shapero Model». (ISBN 82-453-0072-1) Kr. 50,-
- 1997 **Stine Margrethe Hem/Ådne Danielsen/Anne Marie Bakken:** «Ansvarsreformen i Kvæfjord - En stor oppgave til en liten kommune». (ISBN 82-90586-49-3, i samarb. med Diaforsk) Kr. 190,-
- 1996/1 **Arne-Johan Johansen:** «Fra Dårkiste til normalisert omsorg». (ISBN 82-453-0063-2). Kr. 100,-

## Arbeidsnotatserien - ISSN 0809-2567

- 2002/1 **Tor J Schjelde:** "Lære å studere" (ISBN 82-453-0169-8) Kr. 60,-
- 2001/5 **Kristian Floer:** "Studieevaluering våren 2001 – noen utvalgte studier" (ISBN 82-453-0167-1) Kr. 90,-
- 2001/4 **Trond Hammervoll:** "Cooperation types in vertical interorganisational relationships". (ISBN 82-453-0162-0) Kr. 40,-
- 2001/3 **Harald Torsteinsen:** "Coordination in a fragmented system. On the use of contracts in local government." (ISBN 82-453-0158-2) Kr. 40,-
- 2001/2 **Harald Torsteinsen:** "Koordinering og styring av fragmenterte systemer. Om overgangen fra hierarki til kontrakt i kommunesektoren." (ISBN 82-453-0157-4) Kr. 50,-
- 2001/1 **Kåre Tormod Nilsen / Sigurd Wolden / Tore Einar Johansen:** "Kunnskapsbase og kunnskapsoverføring som lønnsomme innsatsfaktorer for vekst i reiselivsnæringen." (ISBN 82-453-0156-2) Kr. 70,-

- 2000/3**      **Harald Torsteinsen:** «Når legitimiteten forvittrer. Endringer i regionale elitors holdning til fylkeskommunen 1996-99» (ISBN 82-453-0152-3) Kr. 60,-
- 2000/2**      **Trond Hammervoll:** "The need for supply chain management: A dependence perspective" (ISBN 82-453-0149-3) Kr. 50,-
- 2000/1**      **Harald Torsteinsen:** «Privatisering og konkurranseutsetting i kommunesektoren - effekter på ledelse, organisering og styring ». (ISBN 82-453-0147-7) Kr. 50,-
- 1999/2**      **Kristian Floer:** «Hvordan bli en mer effektiv student? - Et studiehefte om tema STUDIEVEILEDNING». (ISBN 82-453-0120-5) Kr. 50,-
- 1999/1**      **Rolf Wynn:** «Sykdomslære. En innføring i noen sykdommers årsaker, symptomer og behandling». Et kompendium for helsefagstudenter generelt og vernepleierstudenter spesielt. (ISBN 82-453-0116-7) Kr. 80,-
- 1998/2**      **Kjell Toften:** «Reiselivsnæringen i et markedsføringsperspektiv - en introduksjon» Et kompendium for RE 4 Turistmarkedsføring (ISBN 82-453-0108-6) Kr. 70,-
- 1998/1**      **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av psykisk utviklingshemmede» (ISBN 82-543-0099-3) Kr. 70,-
- 1997/2**      **Aud Merethe Alme:** «Prosjektskisse: Tjenestemannsorganisasjoner og forvaltningsreformer». (ISBN 82-453-0085-3) Kr. 50,-
- 1997/1**      **Truls Erikson:** «Applying the Canonical Structure of Analysis by Means of Algebra on Managerial Competence and Retail Growth Performance Variables». (ISBN 82-453-0077-2) Kr. 40,-

# Bestilling av publikasjoner

Jeg bestiller herved:

Navn på serien	Nummer	Forfatter	Tittel	Pris
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

Ved samlet kjøp over kr. 500 dekker Høgskolen i Harstad porto/frakt - ellers kommer porto i tillegg.

Navn: .....

Organisasjon: .....

Adresse: .....

Postnr. /sted: .....

Tlf.: ..... Fax: .....

Vennligst fyll ut skjemaet og returner til:

Høgskolen i Harstad, 9480 Harstad  
Tlf.: 77 05 81 00 Fax: 77 05 81 01





# Visste du at...



... Høgskolen i Harstad med sine ca 1.000 studenter er blant landets minste høgskoler. Et godt studiemiljø og en uformell tone med nærhet og god oppfølging av den enkelte student preger skolen. Ved årsskiftet 1996/97 flyttet vi inn i nye lokaler som ligger idyllisk og sentralt plassert ved byens havnepromenade.

... våre to fagavdelinger - økonomi-/samfunnsfag og helse-/sosialfag - gir flere studiemuligheter blant ulike grunnutdanninger og videreutdanninger:

## Grunnutdanninger:

- Varehandel og distribusjon
- Økonomi og administrasjon
- Reiseliv og turisme
- Engelsk grunnfag
- Statsvitenskap grunnfag
- Barnevernpedagogutdanning
- Sykepleierutdanning
- Vernepleierutdanning

## Videreutdanninger:

- Revisjon
- Internasjonal handel
- Ledelse og organisasjon
- Helse- og sosialadministrasjon
- Rehabilitering
- Psykisk helsearbeid
- Reiseliv og turisme

... foruten ordinære undervisningsoppgaver og kurs påtar Høgskolen i Harstad seg også forsknings- og utredningsoppdrag for næringslivet og det offentlige. Våre ca. 60 fagansatte innehar høy kompetanse og dekker et bredt faglig spekter: Økonomi/administrasjon, sosialøkonomi, ledelse/organisasjon, statistikk, statsvitenskap, sosialantropologi, sosiologi, engelsk, matematikk, pedagogikk, spesialpedagogikk, vernepleie, psykologi, sykepleievitenskap, jus.

**Besøksadresse: Havnegata 5, 9405 Harstad**

**Postadresse: 9480 Harstad**

**-Telefon 77 05 81 00. Telefaks 77 05 81 01**

**Internett: <http://www.hih.no>**



**HØGSKOLEN I HARSTAD**

