

NOKUTs tilsynsrapporter

Kunnskapsledelse

Erfaringsbasert mastergradsstudium (90 studiepoeng) ved
Høgskolen i Nord-Trøndelag

September 2015



NOKUT 

NOKUT kontrollerer og bidrar til kvalitetsutvikling ved lærestedene. Dette gjør vi blant annet gjennom å akkreditere nye utdanningstilbud. Institusjonene som gir høyere utdanning har ulike fullmakter til å opprette nye studier. Dersom en institusjon ønsker å opprette et utdanningstilbud utenfor fullmaktsområdet sitt, må den søke NOKUT om dette.

Institusjon:	Høgskolen i Nord-Trøndelag
Studietilbudets navn:	Mastergradsstudium i kunnskapsledelse
Grad/Studiepoeng	Erfaringsbasert mastergradsstudium, 90 studiepoeng
Studieform	Samlingsbasert
Sakkyndige:	Johan Olaisen Christian Richter Østergaard
Dato for vedtak:	11.09.2015
NOKUTs saksnummer	15/52

Forord

NOKUTs tilsyn med norsk høyere utdanning omfatter evaluering av institusjonenes interne system for kvalitetssikring av studier, akkreditering av nye, og tilsyn med etablerte studier. Universiteter og høyskoler har ulike fullmakter til å opprette studietilbud. Dersom en institusjon ønsker å opprette et studietilbud utenfor sitt fullmaktsområde, må den søke NOKUT om dette.

Herved fremlegges rapport om akkreditering av et erfaringsbasert mastergradsstudium i kunnskapsledelse ved Høgskolen i Nord-Trøndelag. Vurderingen som er nedfelt i tilsynsrapporten, er igangsatt på bakgrunn av søknad fra institusjonen. Denne rapporten viser den omfattende vurderingen som er gjort for å sikre utdanningskvaliteten i det planlagte studiet.

Mastergradsstudium i kunnskapsledelse ved Høgskolen i Nord-Trøndelag tilfredsstillende NOKUTs krav til utdanningskvalitet og er akkreditert i vedtak av 11. september 2015.

Vedtaket er ikke tidsbegrenset. NOKUT vil imidlertid følge opp studietilbudet gjennom et oppfølgende tilsyn etter 3 år.

NOKUT, 11 september 2015



Terje Mørland
direktør

Innhold

1	Informasjon om søkerinstitusjonen.....	1
2	Saksgangen	1
3	Faglig vurdering.....	2
3.1	Oppsummering	2
3.2	Grunnleggende forutsetninger for akkreditering (§ 7-1)	2
3.3	Plan for studiet (§ 7-2).....	5
3.4	Fagmiljø tilknyttet studiet (§ 7-3).....	16
4	Samlet konklusjon.....	21
5	Institusjonens kommentar.....	25
6	Tilleggsvurdering	28
6.1	Grunnleggende forutsetninger for akkreditering (§ 7-1)	28
6.2	Fagmiljø tilknyttet studiet (§ 7-3).....	31
6.3	Samlet konklusjon	33
7	Vedtak	33
8	Dokumentasjon	34
9	Presentasjon av den sakkyndige komiteen	34

1 Informasjon om søkerinstitusjonen

Høgskolen i Nord-Trøndelag (HiNT) har fire avdelinger: Helsefag, lærerutdanning, trafikk lærerutdanning samt næring, samfunn og natur.

Høgskolen har 372 årsverk og ca. 4000 studenter fordelt på fire studiesteder i Namsos, Steinkjer, Levanger og Stjørdal. Høgskolen tilbyr seks mastergradsstudier, 18 bachelorgrads-, yrkes- og kandidatstudier samt mange halvårs- og årsstudier.

Som akkreditert høyskole har HiNT selvakkrediteringsfullmakt for studier i første syklus (bachelorgradsnivå), men må søke NOKUT om akkreditering av studier i andre syklus (mastergradsnivå) og tredje syklus (ph.d.-nivå). Siden opprettelsen av NOKUT har høyskolen fått følgende studium akkreditert: Mastergradsstudium i psykisk helsearbeid, 120 studiepoeng 2007.

HiNT søkte til søknadsfristen 2. februar 2015 om akkreditering av erfaringsbasert mastergradsstudium i kunnskapsledelse, 90 studiepoeng.

2 Saksgangen

NOKUT gjør en innledende vurdering for å avklare om grunnleggende forutsetninger for akkreditering er tilfredsstillende imøtekommet slik disse gjengis i NOKUTs studietilsynsforskrift¹. For søknader som går videre, slik som den aktuelle søknaden denne rapporten dreier seg om, oppnevner NOKUT sakkyndige til faglig vurdering av søknaden. De må erklære seg habile og utfører oppdraget i samsvar med mandat for sakkyndig vurdering vedtatt av NOKUTs styre, og krav til utdanningskvalitet slik disse er fastsatt i studietilsynsforskriften.

I sin faglige vurdering, skal de sakkyndige konkludere med et tydelig ja eller nei på om utdanningskvaliteten samsvarer med kravene i studietilsynsforskriften. De sakkyndige blir også bedt om å gi råd om videre utvikling av studiet. Alle kriteriene må være tilfredsstillende imøtekommet for at NOKUT skal vedta akkreditering.

Dersom ett eller flere av kriteriene underkjennes av de sakkyndige, sendes den faglige vurderingen til søkerinstitusjonen som får tre uker til å kommentere denne. NOKUT avgjør deretter om institusjonens kommentarer skal sendes de sakkyndige for tilleggsvurdering. De sakkyndige får i slike tilfeller to uker på å avgi tilleggsvurdering. NOKUTs direktør fattet deretter vedtak.

Om denne rapporten

Vi gjør oppmerksom på at NOKUTs tilsynsrapporter viser en kronologisk saksgang. Vår metode innebærer som beskrevet ovenfor en mulighet for at komiteen endrer sin konklusjon i løpet av vurderingsprosessen. Det er tilfelle i denne rapporten. Sluttkonklusjon finnes i del 7.

¹ <http://www.lovdato.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-20110127-0297.html>

3 Faglig vurdering

Der det forekommer «vi» i dette kapitlet, er det et uttrykk for de sakkyndige. Paragrafhenvisningene etter hver overskrift henviser til bestemmelse i NOKUTs studietilsynsforskrift.

3.1 Oppsummering

HiNTs søknad om akkreditering av et 90 studiepoengs mastergradsstudium i kunnskapsledelse er blitt vurdert etter NOKUTs kriterier for studier på andre syklus. Dette mastergradsstudiet er et erfaringsbasert mastergradsstudium på 90 studiepoeng. Det er krav om tre års yrkeserfaring for å komme inn på studiet. Dette går utover de krav som stilles til to års yrkeserfaring for tilsvarende studier.

Studieplanen er god og studiet framtrer logisk stringent i sin gjennomføringsplan. Den sakkyndige komiteen er kritiske til HiNTs internasjonale nettverk og de vitenskapelige kvalifikasjoner til fagmiljøet innenfor kunnskapsledelse. Vi mener at HiNT bør lage en plan for forbedring av det internasjonale nettverket i kunnskapsledelse og for å forbedre forskningskvaliteten innenfor kunnskapsledelse. Den sakkyndige komiteen har dermed kommet til at svakhetene er så store at de ligger klart utenfor de krav kriteriene stiller for akkreditering. Det planlagte studiet vil ikke kunne gi studentene den internasjonale kvalitet de bør forvente av et mastergradsstudium i kunnskapsledelse.

Den sakkyndige komiteens samlede vurdering av søknaden er at den ikke fyller alle NOKUTs krav til akkreditering av et erfaringsbasert mastergradsstudium i kunnskapsledelse. Den sakkyndige komiteen er positive til etablering av studiet forutsatt at manglene oppjusteres. Manglene er vesentlige, men det er den sakkyndige komiteens mening at studiet kan forbedres og utvikles i henhold til de påpekte mangler. Det ligger et godt utviklet fundament i bunn som har et klart potensiale for videre forbedring.

3.2 Grunnleggende forutsetninger for akkreditering (§ 7-1)

3.2.1 Krav vurdert av NOKUTs administrasjon og sakkyndige

§ 7-1 (1) Følgende krav i lov om universiteter og høyskoler skal vurderes for akkreditering:

- a) Reglement og styringsordning
- b) Klagenemnd
- c) Læringsmiljøutvalg
- d) Utdanningsplan
- e) Vitnemål og Diploma Supplement
- f) Kvalitetssikringssystem.

Vurdering

Høyskolen har akkrediterte studier fra tidligere, slik at vurderingen her gjelder kun vitnemål og vitnemålstillegg (Diploma Supplement). Høyskolen har vedlagt eksempel på vitnemål og

vitnemålstillegg. Begge er i overensstemmelse med studieplanen og studiets innhold som beskrevet i søknadsdokumentene, og er i tråd med universitets- og høyskolelovens bestemmelser.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

3.2.2 Krav i aktuelle forskrifter og rammeplaner

§ 7-1 (2) Krav i aktuelle forskrifter og rammeplaner fra Kunnskapsdepartementet skal være oppfylt.
--

Vurdering

Master i kunnskapsledelse (MKL) er et erfaringsbasert mastergradsstudium på 90 studiepoeng. Studiet er organisert som et samlingsbasert deltidsstudium med tilsammen 13 samlinger over i alt 41 hele dager. Opptak skjer hver høst (oktober), med oppstart i januar. Studiet skal gi studentene kompetanse i ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser i organisasjoner. MKL vil derfor være et relevant videreutdanningstilbud for ledere i alle typer virksomheter der problemstillinger om kunnskap, kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser inngår i den daglige driften. Det at studiet har et rimelig lite antall samlinger for en hel mastergrad gjør at læreprosessen blir særdeles viktig.

Fordi dette er en erfaringsbasert master, kreves i tillegg til krav om utdanning minst tre års relevant yrkespraksis ved opptak. Dette er noe utover de krav som stilles til to års yrkeserfaring for tilsvarende studier, men vi mener et slikt utvidet opptakskrav vil tjene studiet. Institusjonen fastsetter hva som er relevant yrkespraksis. Relevant praksis vil i denne sammenheng være dokumentert kompetanse innenfor ledelses- og organisasjonsfeltet eller også i form av utdanning ut over bachelorgrad (180 studiepoeng) innenfor organisasjons- og ledelsesfag.

Mastergradsforskriften § 5 åpner ikke for at utdanning inngår som relevant praksis som opptaksgrunnlag for erfaringsbasert mastergrad, så utdanning ut over bachelorgrad (180 studiepoeng) innenfor organisasjons- og ledelsesfag kan ikke være del av grunnlaget for opptak. Dette må derfor strykes. Med unntak av denne formuleringen er HiNTs redegjørelse for utdannelsesmessige og praksismessige opptakskrav tilfredsstillende og samsvarer med retningslinjene for dette. HiNT redegjør for at behovet for studiet er stort både på et lokalt og nasjonalt plan. Opptakskravene er vide for at flest mulig søkere skal kunne defineres innenfor dem. De brede opptakskravene når det gjelder bakgrunn og kvalifikasjoner sikrer dermed trolig en god søknad til studiet. Opptaksrutinene samsvarer med vanlige opptaksrutiner for høyskoler og universitet og er rimelig godt beskrevet, og det foreligger regler for rangering ved opptak.

Omfang til selvstendig arbeid er på 30 studiepoeng, og er i samsvar med kravet i mastergradsforskriften.

Konklusjon

Nei, kravet er ikke tilfredsstillende imøtekommet.

Høyskolen må:

- stryke setningen «eller også i form av utdanning ut over bachelorgrad (180 studiepoeng) innenfor organisasjons- og ledelsesfag» fra opptakskravene.

3.2.3 Rekruttering av studenter

§ 7-1 (3) Rekruttering av studenter til studiet skal være stor nok til at institusjonen kan etablere og opprettholde et tilfredsstillende læringsmiljø og et stabilt studium.

Vurdering

Det planlegges et opptak på 35 studenter per studieår, noe vi mener er noe lite for å skape et godt og livskraftig lærings- og studiemiljø. I den danske versjonen av studiet organisert av Copenhagen Business School (CBS) og Aarhus universitet, ble det tatt opp et tilsvarende antall. Frafallet på dette studiet lå på 3-5 studenter pr. kull. Det er viktig for læringsmiljøet at studenttallet er tilstrekkelig, slik at det sikrer et mangfold i studentgruppa med tanke på etablering av lærende fellesskap med rike muligheter for faglig refleksjon og ulike former for samarbeid. Ulike valgfag krever også et kritisk antall studenter. Et studenttall på 40-45 vil sikre dette. Studenttallet bør derfor økes til 40-45 årlig. Studenttallet vil for øvrig være i samsvar med veiledningskapasiteten ved institusjonen.

Den danske versjonen av studiet, ved CBS og Aarhus universitet, har vært utlyst i Norge de siste årene, der HiNT har håndtert den administrative delen av opptaket. Erfaringstallene viser 99 søkere i 2013, 70 søkere i 2012 og 76 søkere i 2011. Derfor legger vi til grunn at søkertallet vil være stort nok til å ta opp minst 35 studenter og trolig også 40-45 som vi foreslår. Høyskolen skriver at *så vidt vi kjenner til finnes ikke et lignende mastergradstilbud i Norge, og gjennom utdanningsmarkedet for ledere oppfatter vi at det er betydelig interesse og behov for et slikt studium med basis i Norge.* Høyskolen har erfaringen fra å ha vært involvert i den danske versjonen av studiet, og mener at det rekrutteres studenter fra hele Norge, dog med en hovedtyngde fra Trøndelagsregionen. Dette mener vi støtter rekrutteringsgrunnlaget for studiet.

HiNT har siden 1984 også drevet årsstudiet innen Ledelse og personalarbeid på førstesyklus-nivå. Årsstudiet har i alle år rekruttert svært godt, og har de siste fire år (2011-2014) hatt et gjennomsnittlig søkertall per år på 131,5 søkere. Søkningen er svært stabil fra år til år. Det tas opp 40-45 studenter årlig, og opptakskrav er bachelorgrad og arbeidserfaring. Dette studiet er en viktig rekrutteringskanal for masterstudiet i kunnskapsledelse, og synliggjør både markedsbehovet for lederutdanning og HiNTs merkevare innen lederutdanning. Dertil har avdelingen i HiNT en begrenset portefølje av videreutdanningsstudier innen ledelse for offentlig og privat sektor, som skreddersys for den enkelte organisasjon. Studiet i kunnskapsledelse bør kunne øke denne porteføljen for høyskolen.

Behovet for studiet er veldokumentert gjennom søkertallene 2011-13. Det ser ut som behovet er stort både regionalt og nasjonalt med en god spredning mellom privat og offentlig sektor. HiNT bør for å oppnå en kritisk masse, vurdere å øke studenttallet fra de foreslåtte 35 til 40-45 studenter med tanke på et årlig frafall på 3-5 studenter (ca. 10 %). Studiet vil da få en tilfredsstillende kritisk pedagogisk størrelse og høyskolen vil også få muligheten til å utvikle valgfag med tilfredsstillende deltakelse. Vi nevnte tidligere at HiNT også bør ha en ambisjon om å tiltrekke seg utenlandske deltakere, siden kunnskapsledelse er et internasjonalt fagfelt.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

Høyskolen bør:

- utarbeide en plan for hvordan HiNT konkret vil tiltrekke seg de relevante studentene, hvilke markedsføringstiltak som vil bli gjennomført for å gjøre studentene oppmerksomme på programmet, og gjøre det attraktivt å ta en erfaringsbasert master i kunnskapsledelse.
- ha en strategi for hvordan de skal markedsføre studiet i utlandet og hvilke utenlandske studenter de ønsker å tiltrekke seg.
- øke opptakstallet til 40-45 studenter for å få en kritisk masse, og for å ta høyde for ca. 10 % frafall.

3.2.4 Praksisavtaler

§ 7-1 (4) For studier med praksis skal det foreligge tilfredsstillende avtaler som regulerer vesentlige forhold av betydning for studentene.

Vurdering

Det er ikke praksis i studiet.

3.3 Plan for studiet (§ 7-2)

3.3.1 Studiets navn

§ 7-2 (1) Studiet skal ha et dekkende navn.

Vurdering

Mastergradsstudiet som planlegges har navnet Master i kunnskapsledelse (MKL) på bokmål. På nynorsk heter det Master i kunnskapsleiing. Det engelske navnet er Master of Knowledge Management.

Kunnskapsledelse er et etablert fagfelt, og det er således naturlig å benytte dette begrepet i tittelen på studiet. Dertil gir navnet et signal om at ledelse relateres eksplisitt til kunnskap. Det er altså en mastergrad i *kunnskapsledelse*, ikke generell ledelse. Vi oppfatter at navnet både beskriver studiets faglige innhold på en god måte, samtidig som det kommuniserer effektivt med omverdenen.

Redegjørelse for navnevalget samsvarer med det internasjonale navnet på studiet og de norske navnene på studiet. Det understrekes at dette er et studium spesialisert i kunnskapsledelse og ikke et generelt studium i lederskap, management og organisasjon.

Konklusjon

Ja, studiets navn er dekkende.

3.3.2 Overordnet læringsutbytte

§ 7-2 (2) Studiet skal beskrives gjennom krav til læringsutbytte, jf. Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring. Det skal formuleres ett totalt læringsutbytte for hvert studium, definert i kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse.

En kandidat med fullført mastergradsstudium i kunnskapsledelse skal ha følgende totale læringsutbytte i form av kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse:

Kunnskap Kandidaten...	
K1	har avansert kunnskap om organisasjon og ledelse og spesiell innsikt i ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser i organisasjoner
K2	har inngående kunnskap om nyere forskning, vitenskapelige teorier og metoder som er relevante for ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser i organisasjoner
K3	kan anvende kunnskap på nye områder som er relevante for ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser i organisasjoner
K4	kan analysere faglige problemstillinger relatert til i ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser med utgangspunkt i fagområdets historie, tradisjoner, egenart og plass i samfunnet

Ferdigheter Kandidaten...	
F1	kan analysere og forholde seg kritisk til ulike informasjonskilder og anvende disse til å strukturere og formulere faglige resonnementer om kunnskap, kunnskapsarbeid og kunnskapsledelse
F2	kan analysere relevante teorier, metoder og fortolkninger og overføre dem til praktisk og teoretisk problemløsning i ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser i organisasjoner
F3	kan bruke metoder for forskning og faglig utviklingsarbeid som er relevante for forskning på ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser på en selvstendig måte
F4	kan under veiledning gjennomføre et selvstendig, avgrenset forsknings- og/eller utviklingsprosjekt i tråd med aksepterte vitenskapelige metoder og gjeldende forskningsetiske normer

Generell kompetanse Kandidaten...	
G1	kan analysere relevante faglige og forskningsetiske problemstillinger knyttet til ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser

G2	kan anvende sine kunnskaper og ferdigheter på nye områder for å lede kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser
G3	kan formidle omfattende selvstendig arbeid og behersker fagområdets terminologi
G4	kan kommunisere om faglige problemstillinger, analyser og konklusjoner innenfor kunnskapsledelse både med spesialister og til allmenheten
G5	kan gjennom anvendelse av kunnskaper og ferdigheter opptre som reflekterte praktikere i ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser
G6	kan gjennom å lede kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser bidra til nyskaping og innovasjon i organisasjoner

Vurdering

For å utøve god kunnskapsledelse, det vil si ledelse av kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser, kreves for det første en grunnleggende forståelse av hva kunnskap i organisatorisk sammenheng er, herunder i hvilke former kunnskap opptrer. For det andre kreves innsikt i hvilke utfordringer som knytter seg til ulike kunnskapsprosesser, hvordan de kan håndteres og hvilke implikasjoner dette har for ledelse. Kunnskapsprosesser er sosiale og samtidig materielle prosesser, som i organisatorisk sammenheng handler både om relasjoner og strukturer. Å lede kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser er derfor en svært kompleks oppgave. Studiets mål er å sette studentene bedre i stand til å gjøre dette. Læringsutbyttebeskrivelsene reflekterer og presiserer hvilke kunnskaper, ferdigheter og generelle kompetanse som bidrar til dette.

En viktig del av studiet består i å anvende vitenskapelig teori og kunnskap til å reflektere over, analysere og diskutere egen og andres praksis. I møtet mellom teori, metode og praksis presentert og bearbeidet ved hjelp av ulike pedagogiske metoder, skal studentene utvikle kompetanse til å lede kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser. Gjennom studiet skal studentene på denne måten utvikle seg fra praktikere til reflekterte praktikere. Læringsutbyttebeskrivelsene er orientert mot de kunnskaper, ferdigheter og generelle kompetanser studentene må ha for å kunne bli reflekterte praktikere, og dermed kunne lede kunnskapsarbeid og kunnskapsprosesser til beste for organisasjonen. Oppsettet av læringsutbyttet for de ulike fagene og ikke minst for kandidatene virker stringent og logisk riktig. Likevel, som vi kommer tilbake til i neste punkt, bærer beskrivelsen av det totale læringsutbyttet preg av å være sammensatt fra læringsutbyttebeskrivelsene for de fire separate emnene. Høyskolen bør derfor gjennomgå læringsutbyttebeskrivelsen på ny, for å skape et mer overordnet og helhetlig preg.

Det kunne kritisk sett vært lagt større vekt på at det kreves en ulik kunnskapsledelse innenfor privat versus offentlig sektor og/eller overfor ulike bransjer. Dette vil også kunne brukes til å differensiere eventuelle valgfag mellom offentlig versus privat sektor og for ulike bransjer. En slik differensiering ville også gjøre studiet mer tiltrekkende for næringslivet og offentlig forvaltning.

Konklusjon

Ja, læringsutbyttet er tilfredsstillende beskrevet.

Høyskolen bør:

- vurdere å differensiere mellom kunnskapsledelse innenfor privat versus offentlig sektor, for eksempel ved å tilby forskjellige valgfag.
- gjennomgå den overordnede læringsutbyttebeskrivelse påny, for å skape et mer overordnet og helhetlig preg, mer uavhengig av emnevis læringsutbyttebeskrivelse.

3.3.3 Studiets innhold og oppbygning

§ 7-2 (3) Studiets innhold og oppbygning skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet oppnås.

Vurdering

Mastergradsstudiet består av fire obligatoriske emner, samt masteroppgaven på 30 studiepoeng. Alle studieemner er obligatoriske, det er ingen valgfrie emner. Tema for masteroppgaven er valgfritt, men må godkjennes av veileder og programansvarlig før arbeidet med masteroppgaven påbegynnes.

I studiets tredje år skal studentene arbeide selvstendig, men under veiledning, med masteroppgaven. Det vil bli gjennomført et arbeidsseminar i tilknytning til dette arbeidet i femte semester.

Masteroppgaven kan i prinsippet bidra til å oppnå alle de overordnede læringsutbyttene, men det vil avhenge av valg av tema og metoder. Masteroppgaven er koblet til læringsutbytter som alle masteroppgaver skal kunne bidra til å oppnå, uavhengig av hvilken problemstilling og hvilke metoder som er valgt. Masteroppgaven kan sees som en rød tråd gjennom studiet, og som en avsluttende del med god anvendt tilknytning hvor kandidaten benytter sin kompetanse innenfor en empirisk problembasert læringsøvelse. Høyskolen må klargjøre masteroppgavens funksjon gjennom studiet og hva som kreves av problemstilling, avgrensning, metoder, analyse og kunnskapsbidrag i masteroppgaven. Masteroppgaven representerer en problembasert læring tilknyttet kandidatens egen erfaring og egen innsamlet empiri, og det er derfor viktig hvordan den fungerer som en form for rød tråd gjennom studiet.

Læringsutbyttene på emnenivå vil samlet støtte opp om de overordnede læringsutbyttene for studiet, og sørge for at disse blir oppfylt. Beskrivelsene av hvert enkelt emne bidrar også til å begrunne hvorfor emnet er valgt, og hvordan det er med på å gi bredde og/eller fordypning i studiet.

Oversikten i søknaden med vedlagt studieplan (vedlegg 3) inneholder en beskrivelse av hvert enkelt emne som også inkluderer emnets forventede læringsutbytter. Læringsutbyttebeskrivelsene på emnenivå er også formulert i henhold til NKRs retningslinjer for kunnskaper, ferdigheter og generell kompetanse. For å sikre sammenhengen mellom læringsutbyttebeskrivelsene på emnenivå og studiets totale læringsutbytter er det foretatt en kopling mellom læringsutbyttebeskrivelsene på emne- og studienivå. Emnene og læringsutbyttebeskrivelsene på emnenivå er på denne måten innarbeidet og er representert i ett eller flere av studiets totale læringsutbytter slik at disse til sammen utgjør det totale læringsutbyttet for studiet. Det totale læringsutbyttet for studiet blir dermed fragmentert, og studiet framstår med en klar beskrivelse av de fire delene, men ikke i samme grad med en helhetlig beskrivelse. Det totale læringsutbyttet vil dermed ikke framstå som helt tilfredsstillende, til tross for at læringsutbyttet for hver av modulene er tilfredsstillende.

Akkumuleringen av kunnskap gjennom studiet, eller det vi kaller studieprogresjonen, er uklart beskrevet, og de fire emnene blir i noen grad frittstående emneområder. Dette vil si at de sakkyndige er tilfredse med læringsutbyttet av hvert enkelt emne, men at helheten må være bedre beskrevet. Studieprogresjonen underveis i studiet må beskrives bedre.

Studieplanen er preget av et kvalitativt perspektiv på kunnskapsledelse, hvor de sentrale områdene er ledelse og organisasjon av kunnskap i tillegg til en konseptuell forståelse av kunnskapsbegrepet. Det som savnes er en kvantitativ innføring i «knowledge economics» hvor selve verdiskapingen på mikro- og makroplan vises, det vil si der det legges vekt på hvilken reell kvantitativ verdi kunnskapsprosessene skaper. Dette vil være en viktig ballast for studentene både i privat og offentlig sektor. I tråd med dette savnes en innføring i bibliometri og siteringsanalyser som ville gi en innføring i kvantitative kvalitetsberegninger for kunnskap. Da ville det også være lettere for studentene å oppnå ferdigheten «kandidaten er i stand til å gjennomføre kritisk og holdbar analyse av data». Studiet har en innføring i samfunnsvitenskapelige metoder som egner seg godt for masteroppgaven. Det som savnes er en innføring i «philosophy of science» (Kuhn, Lakatos, Feyerabend, Popper etc.) som viser hvordan kunnskap blir til og hvordan den akkumuleres, samt en innføring i kunnskapsfilosofi som viser hvilke typologier og klassifikasjoner som finnes av kunnskap.

Dette er deler som for eksempel inngår i School of Information and Systems ved UC Berkeley sin masterutdanning. Ettersom HiNT tilstreber å gi en Master of Knowledge Management av god internasjonal kvalitet bør de også inkorporere disse emnene over tid i sin egen Master of Knowledge Management. Det vil også styrke masteren sin unikhet i en skandinavisk sammenheng.

Høyskolen har en uklar presisering av ledelse og management og skillene mellom disse. Disse skillene bør defineres og presiseres, slik at det klargjøres om den kontroll og styring som management-begrepet innehar inngår i studiet, og i tilfelle det inngår, om hvordan balansen mellom ledelse og styring utøves i kunnskapsledelse. Dette impliserer en forståelse for hvilken kunnskap som kan ledes/organiseres og hvilken kunnskap som kan styres og kontrolleres. Denne balansen mellom ledelse og management er viktig for brukerne av kandidatene sin kompetanse. Beherskelsen av denne balansen bidrar i stor grad til å kunne bidra til suksess og læring hos egne medarbeidere. Det utgjør en vesentlig del av enhver lederkompetanse. God ledelse impliserer jo å bidra til medarbeidernes suksess, og dette krever både ledelse og styring/kontroll.

Scenariolæring er et nyttig fag for kunnskapsledere, og dette faget er ikke dekket verken hos fagpersonene eller i studiets pensum. Scenariolæring vil gjøre kandidatene i stand til å anvende sine kunnskaper i fremtidige situasjoner, for eksempel gjennom å se på hvilke konsekvenser trender har på et makro- og/eller mikroplan.

Læringsutbyttet mellom samlingene er ikke godt beskrevet. Høyskolen må på et erfaringsbasert studium også beskrive hvilke læringsprosesser som forventes mellom samlingene. Dette kan gjøres i en felles tabell som viser hva som forventes mellom samlingene og hvordan dette læringsutbyttet er tenkt oppnådd.

Konklusjon

Nei, studiets innhold og oppbygging er ikke tilfredsstillende relatert til læringsutbyttet slik det er beskrevet i planen.

Høyskolen må:

- beskrive helheten i studiet på en klar måte slik at studiet framtrer som et helhetlig studium og ikke som fire fragmenterte fagområder.
- beskrive studieprogresjonen klarere slik at akkumuleringen av kompetanse gjennom studiet framtrer på en klar og forståelig måte.
- beskrive læringsutbyttet mellom samlingene, det vil si hva som er læreprosessen mellom samlingene og hva som er innholdet i denne.
- klargjøre masteroppgavens funksjon gjennom studiet og hva som kreves av innholdet i en masteroppgave.

Høyskolen bør:

- tilstrebe at kvantitative fagområder som «knowledge economics» (mikro- og makroplan), bibliometri og siteringsanalyser inkorporeres i studiet slik at den kvantitative tilnærming til kunnskapsbegrepet dekkes i tillegg til de kvalitative tilnærminger.
- inkorporere «philosophy of science» og kunnskapsfilosofi som fagområder som viser hvordan kunnskap blir til og akkumuleres, og ikke minst hvilke kunnskapsklassifikasjoner og kunnskapstypologier filosofien har bidratt med, noe som er en forutsetning for å kunne forstå kunnskapsledelsens implikasjoner.
- ha et klart skille mellom begrepene ledelse og management med vekt på en presisering av hvilken kunnskap som kan ledes og hva som kan styres og kontrolleres.
- inkorporere scenariolæring i studiet.

3.3.4 Arbeids- og undervisningsformer

§ 7-2 (4) Arbeids- og undervisningsformer skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet oppnås.

Vurdering

Arbeids- og undervisningsformene er varierte og pedagogisk solide. De er godt tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen. Variasjonen i læremetoder styrker læringsutbyttet. Det pedagogiske fundamentet er velutformet og gir et godt grunnlag for årlig evaluering og forbedring. Studiet er et problembasert studium hvor problemene hentes fra deltakernes erfaringer som brynes mot studiets teoretiske innhold og studiets metodedel.

Dette er godt og klart beskrevet for samlingene i seg selv, men det er ikke beskrevet hva som skal skje mellom samlingene og hvordan IKT-plattformen benyttes til å kompensere for et fulltidsstudium, det vil si helheten i lærings- og arbeidsformer kunne vært klart bedre beskrevet. Den røde tråd gjennom studiet og hva som skal gjøres mellom samlingene og hvordan dette inngår i studiet bør beskrives klarere. De studerende skal utarbeide mindre prosjektoppgaver av 15-20 sider i flere av kursene. Det er uklart i hvor høy grad de også skal identifisere en problemstilling. Det vil være en fordel, hvis studentene skal skrive minst ett litt lengre prosjekt og i høyere grad blir utfordret til å arbeide med en praktisk problemstilling de selv har identifisert. Det er viktig at de studerende får bruke sine erfaringer og tilgang på empirisk materiale fra sine arbeidsplasser. Dette vil trene studentene, slik at masteroppgaven ikke blir en så stor utfordring. Det vil si at prosjektoppgavene er en forberedelse til masteroppgaven.

Konklusjon

Ja, studiets arbeids- og undervisningsformer er egnet til å oppnå læringsutbyttet slik det er beskrevet i planen.

Høyskolen bør:

- redegjøre for hva som skal gjøres mellom samlingene og hvordan IKT-plattformen skal benyttes. Helheten i arbeidsformen er særlig viktig å beskrive for et samlingsbasert studium.
- redegjøre for hvordan studentene kan arbeide med praktiske problemstillinger som de selv velger, og gi studentene mulighet til å skrive litt lengre prosjekter.
- la prosjektoppgavene inngå i masteroppgaven i bearbeidet form, slik at nivået heves for masteroppgaven, og slik at deltakerne ser en klar egen nytte i arbeidet med prosjektoppgavene.

3.3.5 Eksamens- og vurderingsordninger

§ 7-2 (5) Eksamensordninger og andre vurderingsformer skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet for studiet oppnås.

Vurdering

Høyskolen har følgende oversikt over alle vurderingsformer som benyttes:

Emne	Vurderingsform
Innføring i kunnskap, organisasjon og ledelse	Individuell hjemmeeksamen
Kunnskap, læring og utvikling i organisasjoner	Individuell hjemmeeksamen
Sentrale prosesser i ledelse av kunnskap	Prosjektoppgave i grupper på 2-3 studenter, samt individuell muntlig eksamen
Samfunnsvitenskapelig metode	Skriftlig individuell skoleeksamen
Masteroppgave	Masteroppgave, individuell eller i grupper på 2 studenter og muntlig individuell eksamen

Vurderingsformene er godt beskrevet, og de er i begrenset grad tilpasset til læringsutbyttet gjennom studiet. Det er for mye individuelle prøver som kunne vært erstattet av felles prosjekt og gruppeoppgaver for å kunne oppnå et bedre læringsutbytte.

Det må være færre individuelle prøver og flere gruppeprøver. Det er bra at det er en muntlig individuell eksamen for masteroppgaven og prosjektoppgaven, slik at studiet sikrer at kandidatene også kan beskrive og utdype sine arbeider muntlig. Kunnskap, læring og utvikling i organisasjoner burde vært en gruppehjemmeeksamen slik at studentene må bruke IKT-plattformen til å samarbeide seg imellom. Dette er et erfaringsbasert studium, og det er viktig at deltakerne får lære av hverandres erfaringer. Dette gjøres best gjennom felles gruppe- og prosjektoppgaver og i klart mindre grad gjennom individuelle evalueringsformer.

Masteroppgaven er en viktig del av studiet og representerer en form for «rød tråd» for deltakerne hvor de skal kunne anvende kunnskapen for de fire emneområdene. Masteroppgaven må derfor være en gruppeoppgave for inntil tre deltakere med en individuell muntlig prøve. Dette vil sikre at deltakerne får læringsutbytte gjennom å måtte samarbeide og dele sine kunnskaper og erfaringer. Den muntlige individuelle prøven sikrer at det ikke blir «free riders». Dette vil også sikre at masteroppgaven får innspill fra ulike erfaringer, samt trolig både privat og offentlig sektor. Det vil også være med å framtinge en deling av kunnskap som er en viktig del av kunnskapsledelse i seg selv.

Konklusjon

Nei, studiets eksamens- og vurderingsformer er ikke egnet til å oppnå læringsutbyttet slik det er beskrevet i planen.

Høyskolen må:

- endre vurderingsformen i emnet «kunnskap, læring og utvikling i organisasjoner» fra en individuell hjemmeeksamen til en gruppe-prosjektoppgave, slik at studentene mellom samlingene må arbeide i grupper på et tidligst mulig tidspunkt i studieforløpet.
- endre vurderingsformen i emnet «innføring i kunnskap, organisasjon og ledelse» fra en individuell hjemmeeksamen til en gruppe-prosjektoppgave.
- endre masteroppgaven til en gruppeoppgave med to til tre deltakere, med individuell muntlig prøve som nå.

3.3.6 Studiets relevans

§ 7-2 (6) Studiet skal ha en tydelig faglig relevans for arbeidsliv og/eller videre studier.
--

Vurdering

Kompetansesamfunnet setter nye krav til ledelse og organisasjon av virksomheter. Både ledere og arbeidstakere må forstå hvilken kontekst virksomheten bidrar til og kunne sette dette bidraget inn i en lokal, regional, nasjonal og global sammenheng. Dette krever stor evne til refleksjon og til å kunne utforme konseptuelle kontekster for virksomhetens scenarioer i nåtid og i framtid. Den analytiske refleksjon er en forutsetning for handlingsrammen i våre virksomheter. Dette studiet skal bidra til å oppøve den analytiske refleksjon gjennom forståelsen av samfunnsvitenskapelige metoder og kunnskapsbaserte teorier/scenarioer.

Studiet er koblet til praksisfeltet ved at det forutsettes relevant yrkeserfaring ved opptak. HiNT beskriver godt hvordan studentenes egne praksiserfaringer knyttes til teorifeltet.

Som målgruppe for rekruttering til studiet nevner høyskolen spesielt ledere i kunnskapsintensive virksomheter, og/eller ansatte som arbeider i stab med policy og systemer som skal anvendes i resten av organisasjonen, med strategiplanlegging eller innovasjon, utviklingsoppgaver, veiledning eller konsultasjon, eller med systemer og teknologi som skal understøtte kunnskaps- og læringsprosesser.

Som erfaringsbasert studium har det relevans for både offentlig og privat sektor. Den offentlige sektoren er alle offentlige virksomheter hvor kravet til endring og tilpasning er økende mens den private sektor er næringslivet hvor endringsprosessene i enda sterkere grad er konkurransebaserte.

Deltakerne vil ha ulike erfaringsbakgrunn. Det er viktig at studiet både bidrar til forståelse av kunnskapsledelse i offentlig sektor, som for eksempel i skole og helsesektoren, og at studiet også bidrar til forståelse av kunnskapsledelse i den konkurranseutsatte sektoren, som for eksempel sjømatnæringene, petroleumssektoren, finanssektoren, IKT osv. I tillegg kommer den tredje sektor som er et økende antall non profitbaserte organisasjoner og stiftelser. Studiets nedslagsfelt omfatter alle disse sektorene og en forståelse av deres nåtid og framtid i et kompetanseperspektiv.

HiNT legger opp til et anvendt fokus på masteroppgaven, slik at det kan være til nytte for både student og virksomhet. Studentene skal analysere og eventuelt løse et praktisk problem, samt reflektere over det teoretiske og metodiske. Studenten skal også gjennom masteroppgaven dokumentere teoretisk innsikt, innsikt i forskningsmetodikk, kritisk analytisk evne og godt empirisk håndverk. Masteroppgaven blir dermed studiets svenneprøve.

Det er positivt at masteroppgaven er knyttet til den enkelte deltakers arbeidssituasjon. Det sikrer relevans både for deltakeren og den aktuelle organisasjon. Men studiet burde legge til rette for et enda bredere samarbeid mellom deltakerne slik at deltakernes betydelige yrkeserfaring blir bedre inkorporert i studiet. Dette er nevnt ovenfor i de sakkyndiges forslag til mer gruppebaserte evalueringsformer. Derfor må de to individuelle eksamenene gjøres om til gruppeeksamen. Det er særlig viktig for læringsutbyttet at masteroppgaven blir en gruppeoppgave. Det vil sikre at kandidatene må dele sine erfaringer og kunnskap.

Det er ikke lagt opp til at studiet skal kvalifisere til doktorgradsstudier.

Konklusjon

Nei, studiet har ikke en tydelig faglig relevans for arbeidsliv og/eller videre studier.

Høyskolen må:

- endre de to individuelle hjemmeeksamenene til gruppebaserte prosjektarbeider hvor deltakerne kan bearbeide resultatene fra disse videre i sine masteroppgaver.
- endre masteroppgaven til en gruppeoppgave med to til tre deltakere. Dette vil sikre et mer yrkesrelevant studium, hvor studiets evalueringer i større grad baseres på å kunne samarbeide og dele kunnskap.

3.3.7 Kobling til forsknings- og utviklingsarbeid

§ 7-2 (7) Studiet skal ha tilfredsstillende kobling til forskning, faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid, tilpasset studiets nivå, omfang og egenart.

Vurdering

En tilfredsstillende kobling til forskning forutsetter at de som er fagpersoner besitter denne kompetansen gjennom sin utdanning og sin egen forskning. De som tilbyr studiet har alle tilfredsstillende utdanning hvor et flertall har doktorgrad innenfor tilgrensende fagområder. Utdannelsen kommer i hovedsak fra Norge og Danmark. Vi stiller som senere nevnt et kritisk spørsmål om forskningene innenfor området kunnskapsledelse har den kvalitet som søknaden tilkjenner. Dette er gjort ut i fra at kunnskapsledelse er et anerkjent definert forskningsdomene og de

aktuelle fagpersonene har ikke sine hovedbidrag innenfor dette fagområdet. De har i beskjeden grad publisert i de anerkjente tidsskriftene for fagområdet, eller bidratt til konferanse-proceedings innenfor fagområdet.

Søknaden viser ikke hvordan mastergradsoppgaven kan kobles til fagpersonalets egne forsknings- og utviklingsarbeider. Høyskolen må beskrive hvordan mastergradsoppgaven kan bli utviklingsarbeider som både gir kandidatene grunnleggende kunnskap og forskningsmetodiske ferdigheter og hvordan dette kan integreres i en utvikling av fagmiljøet slik at det oppnås et dialektisk forhold mellom fagpersonalets forskning og kandidatenes masteroppgaver.

Koplingen gjennom det aktuelle pensumet er kun delvis tilfredsstillende. Høyskolen må lage et kompendium av nyere forskningsbaserte artikler innenfor kunnskapsledelse, slik at deltakerne får møte den siste forskningen på dette feltet fra internasjonalt anerkjente tidsskrifter. Et slikt kompendium av for eksempel et omfang på 300-500 sider vil gjøre at studentene møter forskningsfronten innenfor fagfeltet. Det pensum som er lagt opp virker grunnleggende godt, men er i hovedsak hentet fra tilgrensende fagområder.

Konklusjon

Nei, studiet har ikke tilfredsstillende kopling til forskning, faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid tilpasset studiets egenart.

Høyskolen må:

- gi en beskrivelse av hvordan masteroppgavene kan inngå i fagpersonalets forsknings- og utviklingsarbeider, og hvordan det kan oppnås en dialektisk integrasjon slik at både fagmiljøet videreutvikles og at deltakerne får benyttet fagpersonalets FoU-arbeider og egen empiri fra sine organisasjoner innenfor fagområdet kunnskapsledelse.
- lage et eget kompendium på 300-500 sider hvor artikler fra forskningsfronten i kunnskapsledelse er tatt med, slik at studentene kan få møte forskningsfronten innenfor kunnskapsledelse.

Høyskolen bør:

- tilstrebe en bedre egen forskningskvalitet innenfor fagfeltet kunnskapsledelse for at forskningskoplingen til studiet skal få den kvalitet som tilstrebes. Her kan mastergradsoppgaven være med å bidra til publikasjoner for fagpersonalet.

3.3.8 Studentutveksling og internasjonalisering

§ 7-2 (8) Studiet skal ha ordninger for studentutveksling og internasjonalisering relevant for studiets nivå, omfang og egenart.

Vurdering

HiNT har tidligere sammen med HiST, samarbeidet med CBS om en dansk versjon av et masterstudium i kunnskapsledelse. Ordninger for internasjonalisering for denne masteren i kunnskapsledelse vil være en videreføring av dette samarbeidet. Innhold og omfang av samarbeidet er nedfelt i en samarbeidsavtale mellom partene. Samarbeidet vil omfatte:

- 1) Gjesteforelesere fra CBS (aktuelt på alle fagemner).
- 2) Første samling på MKL120 legges til CBS. Samlingen planlegges og gjennomføres av faglærere fra HiNT, med gjesteforelesere fra CBS.

HiNT har inngått en avtale om studentutveksling med CBS (vedlegg 4). MKL-studentene kan erstatte MKL210 ved å ta lignende emner ved CBS på 15 studiepoeng på masternivå. CBS har flere emner/kurs der tematikk og innhold er tilstrekkelig sammenfallende til at studentene kan oppnå det totale læringsutbyttet for studiet – her er særlig enkelte emner i CBS sin Master of Public Governance aktuelt. CBS tilbyr også masteremner innen lignende fagfelt som sommerkurs. Begge disse alternativene er samlingsbaserte studier, og ligner i sin oppbygging på MKL.

HiNT viser kun til avtalen med CBS som gjør det mulig med utveksling gjennom at en liten del – en uke – tas ved CBS eller at en 15 stp. del kan tas i begrenset del av CBS. Selv om dette oppfyller minstekravet til utvekslingsavtaler i henhold til studietilsynsforordningen, er dette lite tilfredsstillende for et internasjonalt fagområde som kunnskapsledelse, og HiNT må utvikle europeiske og amerikanske utvekslingsavtaler slik at studentene kan få de optimale utvekslingsmuligheter over kortere perioder. Samarbeidet med CBS/U. i Aarhus bør kunne muliggjøre studieuker i Europa, USA, Australia og Asia. Dette vil kunne gi nye perspektiver fra land hvor faget kunnskapsledelse har vært sterkt i mange år. Det er en fordel både for deltakerne og fagmiljøet ved HiNT.

Det ville vært en betydelig styrking av internasjonaliseringen dersom HiNT tilbyr flere emner eller moduler på engelsk, slik at det er mulig å tiltrekke seg internasjonale studenter og slik at emnene i større grad kan inngå i en internasjonal læringskontekst.

Konklusjon

Nei, studiet har ikke ordninger for studentutveksling og internasjonalisering relevant for studiets nivå, omfang og egenart.

Høyskolen må:

- utvikle varierte former for internasjonalisering i de fleste emner og innføre tydelige rutiner for å kvalitetssikre at de emner som tas i utlandet gir studentene det ventede læringsutbytte.
- utvikle en strategi for å rekruttere internasjonale studenter til de deler som undervises på engelsk.

Høyskolen bør:

- tilby flere emner og moduler på engelsk.

3.3.9 Infrastruktur

§ 7-2 (9) Studiet skal ha lokaler, bibliotekstjenester, administrative og tekniske tjenester, IKT-ressurser og arbeidsforhold for studentene, som er tilpasset studiet.

Vurdering

HiNT har gitt en grundig og god beskrivelse av lokaler, bibliotekstjenester, administrative og tekniske tjenester, IKT-ressurser og arbeidsforhold for studentene som er tilpasset studiet. Lokalene og tjenestene som er på studiestedet vurderes som særdeles gode og fremmer læring og samarbeid. Dette er et samlingsbasert studium med 41 studiedager over 12 samlinger, og dette setter særlig krav til IKT-ressurser. Det virker som IKT-ressursene er tilstede, men beskrivelsen av hvordan dette skapes om til en læringsplattform for innhold og samarbeide savnes. Et kunnskapsledelsesstudium forutsetter en fremragende IKT-plattform ettersom dette kan sees som en del av studieinnholdet i seg selv. Høyskolen må forbedre IKT-plattformen slik at den klart og tydelig inngår som en del av læringsmiljøet og læringsutbyttet også imellom samlingene.

Konklusjon

Nei, studiet har ikke infrastruktur som er relevant for studiets nivå, omfang og egenart.

Høyskolen må:

- beskrive IKT-plattformen som studentene skal anvende bedre, og vise hvordan denne plattformen er en del av både studiet og det samlingsbaserte læringsmiljø. IKT-plattformens innhold og anvendelse mellom samlingene må klargjøres.

3.4 Fagmiljø tilknyttet studiet (§ 7-3)

3.4.1 Fagmiljøets sammensetning, størrelse og kompetanse

§ 7-3 (1) Fagmiljøets sammensetning, størrelse og samlede kompetanse skal være tilpasset studiet slik det er beskrevet i plan for studiet og samtidig tilstrekkelig for å ivareta den forskning og det faglige eller kunstneriske utviklingsarbeidet som utføres.

Vurdering

HiNT har over flere år bygget opp et fagmiljø som har passert en kritisk størrelse, og har også satset på stipendiatstillinger og opprykk til professorat innenfor ledelse og organisasjonsfag. Det er i følge søknaden knyttet 18 faglige til studiet hvorav 14 er interne i fast stilling som professor (4) og førsteamanuensis (8). Av de eksterne er tre professorer og én førsteamanuensis. Stillingene er imidlertid i liten grad knyttet til dette studiet. Totalt sett er 2.4 interne årsverk knyttet til dette studiet. Ti av de interne har en 0.1 tilknytning til studiet og de eksterne har en 0.05 tilknytning til studiet. Dette gjør at studiet er sammensatt av mange og til dels sprikende kompetanser innenfor ledelse, organisasjon, pedagogikk, sosiologi, kontraktshåndtering, psykologi etc. Fagmiljøet blir dermed for fragmentert. Det savnes en beskrivelse av hvem som har «hovedansvar» for studiet, og som sørger for det overordnede blikket. Med så mange deltakere i så liten andel av årsverket virker det for de sakkyndige som det er begrenset eierskap til helheten av programmet. Det er uklart for de sakkyndige hvordan dette er forankret i fagmiljøet.

Vedrørende sammensetningen har de involverte personer en relevant kompetanseprofil i forhold til studiets fagområder med unntak av de kvantitative deler av kunnskapsledelse. Fagområder som bibliometri, kunnskapstypologi, kunnskapsklassifisering, «knowledge economics» og kunnskapssosiologi er dekket i begrenset grad av den faglige staben tilknyttet studiet, men som nevnt over i vurderingen av studiets innhold er dette områder som p.t. er lite/dårlig dekket i studiet. Samtidig som institusjonen videreutvikler studiet må de derfor også utvide fagmiljøets kompetanse til å omfatte disse fagområdene.

De kvantitative fagene innenfor kunnskapsledelse er ikke dekket. De kvalitative fagområdene innenfor samfunnsvitenskapelige metoder er rimelig godt dekket, men kvantitative samfunnsvitenskapelige metoder er ikke godt dekket. Feltene kunnskapsklassifisering, kunnskapsfilosofi, scenariolæring, «corporate communication» og «philosophy of science» er ikke godt nok dekket, og må inngå i en plan for å forbedre studiet.

Vår vurdering er at størrelsen på fagmiljøet ikke er tilstrekkelig dekket for å sikre undervisning, veiledning og FoU i tilknytning til studiet. Den enkelte bidrar med en liten del i studiet slik at det blir for fragmentert. Høyskolen må sikre fagansatte med et helhetlig ansvar for studiet, og at de enkelte fagansatte har en større deltakelse i studiet. Den samlede kompetanse framstår som rimelig tilfredsstillende i de kvalitative deler av kunnskapsledelse, men ikke som god nok innenfor de kvantitative delene av kunnskapsledelse

Konklusjon

Nei, fagmiljøets sammensetning, størrelse og samlede kompetanse er ikke i tilstrekkelig grad tilpasset studiet slik det er beskrevet i planen og det faglige eller kunstneriske utviklingsarbeidet som utføres.

Høyskolen må:

- gi et lite antall fagpersoner helhetlig ansvar for studiet og for studieprogresjonen.
- sette opp færre fagpersoner med en større deltakelse i studiet.
- sikre at fagmiljøet også har kompetanse innenfor de kvantitative disiplinene av kunnskapsledelse og innenfor kvantitative samfunnsvitenskapelige metoder.

3.4.2 Fagmiljøets eksterne faglige deltakelse

§ 7-3 (2) Fagmiljøet skal delta aktivt i nasjonale og internasjonale samarbeid og nettverk relevante for studiet.

Vurdering

HiNT har et samarbeide med CBS og Århus som går mer enn ti år tilbake og som sikrer et samarbeide mellom dyktige forskere, studentutveksling og utdanning av ph. d.-kandidater.

Vi kan ikke se at HiNT har arrangert en eneste nasjonal, skandinavisk eller internasjonal konferanse innenfor kunnskapsledelse i de ti årene de har tilbudt kunnskapsledelse. Dette ville ha styrket det internasjonale samarbeidet.

Vi kan heller ikke se at det er en stor deltakelse på internasjonale kunnskapsledelseskongresser i Europa, USA, Australia eller Asia. Dette gjenspeiles i rimelig få kongresspublikasjoner og chair posisjoner på kongresser. Det å delta på kongresser en til to ganger i året vil styrke det internasjonale kontaktfeltet og gi et grunnlag for tidsskriftspublikasjoner og internasjonalt forskningssamarbeid. Det skaper også nettverksrelasjoner. Feltet kunnskapsledelse har en rekke egne årlige internasjonale kongresser (for eksempel IFKAD) og er et fagfelt som er dekket av alle de store kongressene som for eksempel Academy of Management, EURAM, Strategic Management Society, QUIS etc.

Vi ser også at fagmiljøet deltar i liten grad i «editorial boards» innenfor fagfeltet. Deltakelse i editorial boards styrker kjennskapet til fagfeltet gjennom å vurdere tidsskriftsartikler og å samarbeide med de andre fagfellene.

Vi finner antall forskningsprosjekter som fagmiljøet har vært involvert i som svært begrenset etter over ti år med fagfeltet ved institusjonen. Det er deltakelse i et fåtall NFR-prosjekter og vi finner ikke deltakelse i EU-prosjekter. Det er deltakelse i svært få bedriftsfinansierte prosjekter. Men Aker Verdal-prosjektet framtrer som et godt eksempel på et slikt. Det er svært få prosjekter sammen med andre institusjoner i Norge som NTNU, NHH og BI, og med unntak av CBS og Aarhus svært få i Skandinavia.

Høyskolen har ingen professor chairs finansiert fra næringslivet. Dette vil ha styrket nærheten til næringslivet og også rekrutteringen til studiet.

Konklusjon

Nei, fagmiljøets deltagelse i nasjonale og internasjonale samarbeid og nettverk er ikke i tilstrekkelig grad relevante for studiet.

Høyskolen må:

- sikre en bedre faglig deltakelse i både nasjonale og internasjonale faglige nettverk innenfor kunnskapsledelse

Høyskolen bør:

- tilstrebe at studiets fagansvarlige oppsøker de viktige internasjonale kongressene, hvor kriteriet for deltakelse bør være at de presenterer forskningsbaserte «papers» og publiserer i kongresspublikasjonene eller i fagfellevurderte tidsskrifter innenfor kunnskapsledelse.
- tilstrebe at de faglige deltar i editorial boards i relevante tidsskrifter.
- legge til rette for at fagmiljøet utarbeider gode søknader om EU-prosjekter og flere NFR-prosjekter.
- legge til rette for at de faglige samarbeider med sentrale nasjonale aktører som NTNU, NHH og BI innenfor erfaringsbaserte studier.
- legge til rette for et samarbeide med privat næringsliv og offentlig forvaltning som styrker nærheten til praksis og et nettverk i forhold til praktiske erfaringer.
- legge til rette for å få å finansiert professor chairs av næringslivet som skaper næringslivsbaserte nettverk.
- legge til rette for å tilknytte seg privat næringsliv og offentlig forvaltning som deltakere og økonomisk støttedeltakere i forskningsprosjekter.

3.4.3 Tilsatte i hovedstillinger

§ 7-3 (3) Minst 50 prosent av årsverkene knyttet til studiet skal utgjøres av tilsatte i hovedstilling ved institusjonen. Av disse skal det være personer med minst førstestillingskompetanse i de sentrale delene av studiet.

For andre syklus skal minst 10 prosent av det samlede fagmiljøet være professorer eller dosenter og ytterligere 40 prosent være ansatte med førstestillingskompetanse.

Vurdering

HiNT har 18 fagpersoner som skal undervise på studiet og av disse er 14 i fast stilling ved HiNT. Av de 14 er fire professorer, 8 førsteamanuenser, 1 førstelektor og 1 høyskolelektor. Tre av de eksterne er førsteamanuensis og én er førsteamanuensis. Dette innebærer en dekning i henhold til kravet om 10 % professordekning og 40 % førstestillingskompetanse, om vi gjør en form for bruttoberegning ut i fra årsverk tilknyttet HiNT. Av tabellen i søknaden fremgår det at det er 2,4 årsverk som er tilknyttet studiet (ikke medregnet de eksterne som bidrar med mindre enn 0,1 årsverk i studiet). Det fremgår også av tabellen at alle (bortsett fra én som kun har en toer-stilling) ser ut til å være i hovedstilling ved HiNT. Så kriteriet om at minst 50 prosent skal være ansatte i hovedstilling ved institusjonene er oppfylt. Disse (som altså er i hovedstilling ved HiNT) skal være personer med førstestillingskompetansen i «de sentrale delene i studiet». Som nevnt ovenfor, anser de sakkyndige imidlertid ikke at de kvantitative fagområdene innenfor kunnskapsledelse er dekket av disse.

Ti av de interne har en 0.1 tilknytning til studiet og de eksterne har en 0.05 tilknytning til studiet. Dette er de interne og eksterne som faktisk har tilknytning til studiet. Prosenttallet over skal imidlertid slik de sakkyndige forstår det knyttes kun til de som inngår i studiet og ikke til årsverk tilknyttet HiNT. Vi finner ved å gjøre en slik for nettobetraktning at professorandelen utgjør ca. 20 prosent og førsteamanuensisdelen er ca. 60 prosent, det vil si at kravet imøtekommes.

Konklusjon

Ja, fagmiljøet oppfyller de kvantitative kravene.

Høyskolen bør:

- tilstrebe at færre deltar med en liten del, men at flere deltar med en større del av et årsverk.

3.4.4 Fagmiljøets forsknings- og utviklingsarbeid

§ 7-3 (4) Fagmiljøet skal drive aktiv forskning, faglig- og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid.

For andre syklus skal fagmiljøet ha dokumenterte resultater på høyt nivå.

Vurdering

Søknaden fremstiller den aktive deltakelse i forskning som meget god og i enkelte sammenhenger som best i Norge eller Skandinavia. Fagmiljøets forskningstilknytning til det anerkjente fagområdet kunnskapsledelse fremstilles som særdeles god. Høyskolen framhever totalt antall publikasjonspoeng,

men ikke publikasjonspoeng innenfor det spesifikke fagfeltet kunnskapsledelse. Antall publikasjonspoeng har øket i Norge for de fleste høyskolene, og HiNT framstår ikke totalt sett som klart bedre enn det norske gjennomsnittet.

HiNTs fremstilling av fagmiljøet og av enkeltpersoner er preget av en tanke om at man er eller ønsker å være best i Norge eller Norden, og av andre superlativer som ikke dokumenteres i forhold til andre institusjoner og fagmiljøer. En mer nøktern saklig selvvrdering hadde vært ønskelig og ville også samsvare bedre med den faktiske situasjon hvor HiNT framstår som en blant flere institusjoner i Norge som har et rimelig godt fagmiljø innenfor kunnskapsledelse. Det er grunnleggende viktig å ha respekt for faglig kvalitet innenfor et fagfelt og dermed kunne vurdere hvor institusjonen selv står i en internasjonal forskningskontekst når kvalitet og ikke kvantitet vurderes. Selvinnsikt for hvor institusjonen faktisk står faglig er en forutsetning for å kunne forbedre seg, særlig når man ønsker å gå fra å være god til å være særdeles god.

Fagmiljøet har en noenlunde tilfredsstillende publiserings-record og en årlig forbedring i antall middels gode publikasjoner med en overvekt på nasjonale publikasjoner. HiNT har imidlertid ikke et stort omfang av publikasjoner i anerkjente internasjonale tidsskrifter innenfor fagfeltet. Vi finner ingen av Financial Times tidsskriftene eller 2 poengs tidsskriftene representerte. Det samme gjelder sentrale tidsskrift som Journal of Knowledge Management, Journal of Information Management, International Journal of Information Management, Long Range Planning, American Journal of Information Science etc. Det finnes heller ikke publikasjoner i topp praktiker-tidsskrift som Harvard Business Review, Sloan Management Review eller California Management Review. HiNT kommer dermed ikke videre godt ut av en gjennomgang på Research Gate for de fra fagmiljøet som er med der (på nedre 50 %), og har få Social Science Citation Index (SSCI) siteringer, men noe flere Google Scholar siteringer. Etter en internasjonal vurdering vil dermed ikke miljøet framstå som godt innenfor Knowledge Management, Information Management og Information Science, men ut fra en Skandinavisk rangering framstår det som rimelig godt. Institusjonen bør utarbeide en plan for å gå fra å være rimelig god til å være meget god innenfor fagfeltet kunnskapsledelse. Vi forstår at HiNT vil framheve sine kvaliteter, men en nøktern realisme er ofte en forutsetning for å kunne forbedre seg.

Fagmiljøet har dokumenterte resultater på et rimelig godt nasjonalt nivå, men har ikke dokumentert forskningsresultater på høyt internasjonalt nivå. Fagfeltet kunnskapsledelse er et rimelig nytt fagområde (ca. 30 år). Det er et fagfelt som har et sterkt slektskap til «Information Resources Management», «Information Management», «Knowledge Economics», «Technology Management», «Intellectual Capital Management» og «Corporate Communication Management». Dette gjør fagfeltet til et tverrfaglig fagfelt, og vi kan også på en måte si at det er denne tverrfagligheten som preger fagmiljøet på HiNT. Det er fagfelt som ikke har stått særlig sterkt i de nordiske handelshøyskolemiljøene, og selv om det er internasjonalt profilerte og definerte fagområder, har de stått rimelig svakt i den nordiske kontekst. Det er på denne bakgrunn at vi kan godkjenne en Master i Kunnskapsledelse. Utdannelsen bør være med å styrke fokuset på kunnskapsledelse og bør dermed kunne gi både bedre forskning og undervisning i fagfeltet.

Konklusjon

Nei fagmiljøet har ikke dokumenterte resultater på høyt nivå når det gjelder forskning og faglig utviklingsarbeid.

Høgskolen må:

- sørge for at fagmiljøet driver aktiv forskning og faglig utviklingsarbeid.
- lage en plan for å få deres faglig ansatte til også å levere forskningsbidrag av høy kvalitet innenfor kunnskapsledelse i internasjonale tidsskrifter.

Høgskolen bør:

- primært fokusere på forskningskvalitet innenfor fagfeltet kunnskapsledelse.
- øke antall internasjonale konferansepublikasjoner av høy kvalitet, og sørge for at disse konferansepublikasjonene publiseres i anerkjente tidsskrifter innenfor fagfeltet.
- produsere færre publikasjoner av middels kvalitet og flere publikasjoner av god internasjonal kvalitet.

3.4.5 Praksisveiledere

§ 7-3 (5) For studier med praksis skal fagmiljøet og eksterne praksisveiledere ha hensiktsmessig erfaring fra praksisfeltet.

Vurdering

Det er ikke praksis i studiet.

4 Samlet konklusjon

På bakgrunn av den skriftlige søknaden med tilhørende dokumentasjon, konkluderer den sakkyndig komiteen med følgende:

Komiteen anbefaler ikke akkreditering av mastergradsstudium i kunnskapsledelse ved Høgskolen i Nord-Trøndelag.

Følgende krav er vurdert som ikke godkjent:

- § 7-1 (2) Krav i aktuelle forskrifter og rammeplaner fra Kunnskapsdepartementet skal være oppfylt.
- § 7-2 (3) Studiets innhold og oppbygning skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet oppnås.
- § 7-2 (5) Eksamensordninger og andre vurderingsformer skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet for studiet oppnås.
- § 7-2 (6) Studiet skal ha en tydelig faglig relevans for arbeidsliv og/eller videre studier.
- § 7-2 (7) Studiet skal ha tilfredsstillende kopling til forskning, faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid, tilpasset studiets nivå, omfang og egenart.
- § 7-2 (8) Studiet skal ha ordninger for studentutveksling og internasjonalisering relevant for studiets nivå, omfang og egenart.

- § 7-2 (9) Studiet skal ha lokaler, bibliotekstjenester, administrative og tekniske tjenester, IKT-ressurser og arbeidsforhold for studentene, som er tilpasset studiet.
- § 7-3 (1) Fagmiljøets sammensetning, størrelse og samlede kompetanse skal være tilpasset studiet slik det er beskrevet i plan for studiet og samtidig tilstrekkelig for å ivareta den forskning og det faglige eller kunstneriske utviklingsarbeidet som utføres.
- § 7-3 (2) Fagmiljøet skal delta aktivt i nasjonale og internasjonale samarbeid og nettverk relevante for studiet.
- § 7-3 (4) Fagmiljøet skal drive aktiv forskning, faglig- og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid.

Følgende krav må innfris for å oppnå akkreditering:

Høyskolen må:

- stryke setningen «eller også i form av utdanning ut over bachelorgrad (180 studiepoeng) innenfor organisasjons- og ledelsesfag» fra opptakskravene.
- beskrive helheten i studiet på en klar måte slik at studiet framtrer som et helhetlig studium og ikke som fire fragmenterte fagområder.
- beskrive studieprogresjonen klarere slik at akkumuleringen av kompetanse gjennom studiet framtrer på en klar og forståelig måte.
- beskrive læringsutbyttet mellom samlingene, dvs. hva som er læreprosessen mellom samlingene og hva som er innholdet i denne.
- klargjøre masteroppgavens funksjon gjennom studiet og hva som kreves av innholdet i en masteroppgave.
- endre vurderingsformen i emnet «kunnskap, læring og utvikling i organisasjoner» fra en individuell hjemmeeksamen til en gruppe-prosjektoppgave, slik at studentene mellom samlingene må arbeide i grupper på et tidligst mulig tidspunkt i studieforløpet.
- endre vurderingsformen i emnet «innføring i kunnskap, organisasjon og ledelse» fra en individuell hjemmeeksamen til en gruppe-prosjektoppgave.
- endre masteroppgaven til en gruppeoppgave med to til tre deltakere, med individuell muntlig prøve som nå.
- endre de to individuelle hjemmeeksamenene til gruppebaserte prosjektarbeider hvor deltakerne kan bearbeide resultatene fra disse videre i sine masteroppgaver.
- endre masteroppgaven til en gruppeoppgave med to til tre deltakere. Dette vil sikre et mer yrkesrelevant studium, hvor studiets evalueringer i større grad baseres på å kunne samarbeide og dele kunnskap.
- gi en beskrivelse av hvordan masteroppgavene kan inngå i fagpersonalets forsknings- og utviklingsarbeider, og hvordan det kan oppnås en dialektisk integrasjon slik at både fagmiljøet videreutvikles og at deltakerne får benyttet fagpersonalets FoU-arbeider og egen empiri fra sine organisasjoner innenfor fagområdet kunnskapsledelse.
- lage et eget kompendium på 300-500 sider hvor artikler fra forskningsfronten i kunnskapsledelse er tatt med, slik at studentene kan få møte forskningsfronten innenfor kunnskapsledelse.
- utvikle varierte former for internasjonalisering i de fleste emner og innføre tydelige rutiner for å kvalitetssikre at de emner som tas i utlandet gir studentene det ventede læringsutbytte.
- utvikle en strategi for å rekruttere internasjonale studenter til de deler som undervises på engelsk.

- beskrive IKT-plattformen som studentene skal anvende bedre, og vise hvordan denne plattformen er en del av både studiet og det samlingsbaserte læringsmiljø. IKT-plattformens innhold og anvendelse mellom samlingene må klargjøres.
- gi et lite antall fagpersoner helhetlig ansvar for studiet og for studieprogresjonen.
- sette opp færre fagpersoner med en større deltakelse i studiet.
- sikre at fagmiljøet også har kompetanse innenfor de kvantitative disiplinene av kunnskapsledelse og innenfor kvantitative samfunnsvitenskapelige metoder.
- sikre en bedre faglig deltakelse i både nasjonale og internasjonale faglige nettverk innenfor kunnskapsledelse
- sørge for at fagmiljøet driver aktiv forskning og faglig utviklingsarbeid.
lage en plan for å få deres faglig ansatte til også å levere forskningsbidrag av høy kvalitet innenfor kunnskapsledelse i internasjonale tidsskrifter.

Videre har komiteen gitt følgende gode råd for videre utvikling:

Høyskolen bør:

- utarbeide en plan for hvordan HiNT konkret vil tiltrekke seg de relevante studentene, hvilke markedsføringstiltak som vil bli gjennomført for å gjøre studentene oppmerksomme på programmet, og gjøre det attraktivt å ta en erfaringsbasert master i kunnskapsledelse .
- ha en strategi for hvordan de skal markedsføre studiet i utlandet og hvilke utenlandske studenter de ønsker å tiltrekke seg.
- øke opptakstallet til 40-45 studenter for å få en kritisk masse, og for å ta høyde for ca. 10% frafall.
- vurdere å differensiere mellom kunnskapsledelse innenfor privat versus offentlig sektor, for eksempel ved å tilby forskjellige valgfag.
- gjennomgå den overordnede læringsutbyttebeskrivelse påny, for å skape et mer overordnet og helhetlig preg, mer uavhengig av emnevis læringsutbyttebeskrivelse.
- tilstrebe at kvantitative fagområder som «knowledge economics» (mikro- og makroplan), bibliometri og siteringsanalyser inkorporeres i studiet slik at den kvantitative tilnærming til kunnskapsbegrepet dekkes i tillegg til de kvalitative tilnærminger.
- inkorporere «philosophy of science» og kunnskapsfilosofi som fagområder som viser hvordan kunnskap blir til og akkumuleres, og ikke minst hvilke kunnskapsklassifikasjoner og kunnskapstypologier filosofien har bidratt med, noe som er en forutsetning for å kunne forstå kunnskapsledelsens implikasjoner.
- ha et klart skille mellom begrepene ledelse og management med vekt på en presisering av hvilken kunnskap som kan ledes og hva som kan styres og kontrolleres.
- inkorporere scenariolæring i studiet.
- redegjøre for hva som skal gjøres mellom samlingene og hvordan IKT-plattformen skal benyttes. Helheten i arbeidsformen er særlig viktig å beskrive for et samlingsbasert studium.
- redegjøre for hvordan studentene kan arbeide med praktiske problemstillinger som de selv velger, og gi studentene mulighet til å skrive litt lengre prosjekter.
- la prosjektoppgavene inngå i masteroppgaven i bearbeidet form, slik at nivået heves for masteroppgaven, og slik at deltakerne ser en klar egen nytte i arbeidet med prosjektoppgavene.

- tilstrebe en bedre egen forskningskvalitet innenfor fagfeltet kunnskapsledelse for at forskningskoplingen til studiet skal få den kvalitet som tilstrebes. Her kan mastergradsoppgaven være med å bidra til publikasjoner for fagpersonalet.
- tilby flere emner og moduler på engelsk.
- tilstrebe at studiets fagansvarlige oppsøker de viktige internasjonale konferansene, hvor kriteriet for deltakelse bør være at de presenterer forskningsbaserte «papers» og publiserer i konferansepublikasjonene eller i fagfellevurderte tidsskrifter innenfor kunnskapsledelse.
- tilstrebe at de faglige deltar i editorial boards i relevante tidsskrifter.
- legge til rette for at fagmiljøet utarbeider gode søknader om EU-prosjekter og flere NFR-prosjekter.
- legge til rette for at de faglige samarbeider med sentrale nasjonale aktører som NTNU, NHH og BI innenfor erfaringsbaserte studier.
- legge til rette for et samarbeide med privat næringsliv og offentlig forvaltning som styrker nærheten til praksis og et nettverk i forhold til praktiske erfaringer.
- legge til rette for å få å finansiert professor chairs av næringslivet som skaper næringslivsbaserte nettverk.
- legge til rette for å tilknytte seg privat næringsliv og offentlig forvaltning som deltakere og økonomiske støttedeltakere i forskningsprosjekter.
- tilstrebe at færre deltar med en liten del, men at flere deltar med en større del av et årsverk.
- primært fokusere på forskningskvalitet innenfor fagfeltet kunnskapsledelse.
- øke antall internasjonale konferansepublikasjoner av høy kvalitet, og sørge for at disse konferansepublikasjonene publiseres i anerkjente tidsskrifter innenfor fagfeltet.
- produsere færre publikasjoner av middels kvalitet og flere publikasjoner av god internasjonal kvalitet.

5 Institusjonens kommentar

Kommentar til den sakkyndige vurderingen

Vi takker for den sakkyndige vurderingen i forhold til vår søknad om akkreditering av MKL-studiet. Vurderingen oppleves konstruktiv og vi er glade for at komiteen er «positiv til etableringen av studiet forutsatt at manglene oppjusteres». Vi er også tilfreds over anerkjennelsen av at det «ligger et godt fundament i bunn» og at selv om det lå «vesentlige mangler i søknaden» så er vi motivert av at «studiet kan forbedres og utvikles i henhold til de påpekte mangler».

Nedenfor er våre kommentarer til alle må-punktene i den sakkyndige rapporten. Disse kommenteres fortløpende slik de er anmerket i den sakkyndige rapporten. Deretter har vi også kommentarer til noen av bør-punktene som anbefales for å styrke studiet. Øvrige bør-punkter vil bli tatt med som verdifulle innspill i videre og planlagt utvikling av studiet. Følgende vedlegg er lagt ved våre kommentarer:

- 1) Studieplan (erstatte studieplan i opprinnelig søknad om akkreditering)
- 2) Utfyllende kommentar til punkt 2.3. i søknad om akkreditering av studiet: Beskrivelse og begrunnelse for studiets innhold og oppbygging.
- 3) Tabell: Oversikt over læringsaktiviteter mellom samlingene
- 4) Kjernepensumkompendium – Vedlegg til studieplanen
- 5) «Letter of intent University of Wisconsin» med følgebrev fra dekan Joar Nyborg, avd. NSN.
- 6) Fagmiljø tilknyttet studiet (inklusive ny tabell 3 som erstatter tilsvarende i opprinnelig søknad)
- 7) Plan for økte leveranser av forskningsbidrag av høy kvalitet
- 8) Målbeskrivelse for masteravhandling

Kommentarer til krav som iht. rapporten må endres:

- ☐ Setningen «eller også i form av utdanning ut over bachelorgrad (180 studiepoeng) innenfor organisasjons- og ledelsesfag» er strøket fra opptakskravene (jfr. vedlegg 1).
- ☐ Helheten i studiet er søkt beskrevet slik at det framtrer på en helhetlig måte (jfr. vedlegg 2).
- ☐ Studieprogresjonen er søkt beskrevet slik at akkumuleringen av kompetanse gjennom studiet framtrer på en klar og forståelig måte (jfr. vedlegg 2).
- ☐ Læreprosessene mellom samlingene og innholdet i disse er beskrevet (jfr. vedlegg 2 og 3). I vedlegg 2 beskrives også hvordan IKT-plattformen skal benyttes til å understøtte læringsprosessene.
- ☐ Masteroppgavens funksjon gjennom studiet og hva som kreves av innholdet i en masteroppgave er beskrevet i vedlegg 2 og 8.
- ☐ Vurderingsformen i emnene «Kunnskap, læring og utvikling i organisasjoner» og «Innføring i kunnskap, organisasjon og ledelse» er endret fra individuell hjemmeeksamen til gruppe-eksamen (jfr. vedlegg 1). For å utvikle studentenes skrivekompetanse, er det sterkt ønskelig å opprettholde to paper som arbeidskrav i begge emnene (jfr. vedlegg 2). En større prosjektoppgave med arbeidsforløp gjennom hele emneperioden vil komme i konflikt med dette arbeidskravet. Vi har derfor valgt å endre

eksamensformen til en 5-dagers gruppeeksamen. Hvis de sakkyndige likevel mener en gruppebasert prosjektoppave er nødvendig for å godkjenne studiet, vil vi selvsagt endre dette, men erfaringer taler for å opprettholde papermodellen.

- ☐ Masteroppgaven er endret til gruppeoppgave med to til tre studenter, med individuell muntlig prøve som opprinnelig beskrevet (jfr. vedlegg1).
- ☐ Vedlegg 7 gir en beskrivelse og plan for forsterket dialektisk integrasjon mellom fagmiljø og studenter slik at disse i økende grad får benyttet fagpersonalets FoU-arbeider og egen empiri fra sine organisasjoner innenfor fagområdet kunnskapsledelse.
- ☐ Et kjernepensumkompendium er utviklet, jfr. vedlegg 4. Bruken av dette er beskrevet i vedlegg 2.
- ☐ I tillegg til former for internasjonalisering beskrevet i opprinnelig søknad, er omfanget av engelskspråklig litteratur og engelskspråklige forelesninger utvidet gjennom nytt kjernepensumkompendium (jfr. vedlegg 4) og ny internasjonal samarbeidsavtale (jfr. vedlegg 5). Programansvarlig i samarbeid med studieveileder vil kvalitetssikre at læringsutbyttene ved innpassing av eksterne emner er tilstrekkelig sammenfallende. Emnebeskrivelser for eksterne emner, vil legges til grunn for vurderingen. Vi viser for øvrig til Forskrift om studier ved Høgskolen i Nord-Trøndelag § 4-4.
- ☐ Vår strategi for å rekruttere internasjonale studenter er knyttet til samarbeid om studentutveksling inngått med CBS og UofW.
- ☐ IKT plattformen beskrives og det vises hvordan plattformen er en del av studiet og det samlingsbaserte læringsmiljøet i vedlegg 2. IKT plattformens anvendelse mellom samlingene, klargjøres også her.
- ☐ Fagmiljøet fra HiNT som involveres i studiet er nå redusert fra 14 til 8 personer. Samtidig er stillingsstørrelsen i MKL økt (jfr. vedlegg 6).
- ☐ Innsendte CV'er og publikasjonslister supplert med nye publikasjoner i vedlegg 7, viser at vi har flere i fagmiljøet som har arbeidet innenfor kvantitative samfunnsvitenskapelige metoder (Westeren, Rennemo, Gotvassli). I tillegg vil eksterne timelærere, fra HiST(NTNU) (Wennes), CBS (Holt Christensen) og UofW (Russ) sikre forsterket tilgang til kvantitativ kompetanse innenfor kunnskapsledelse.
- ☐ Vedlegg 7 viser hvordan vi ønsker å sikre en bedre faglig deltakelse i både nasjonale og internasjonale faglige nettverk innenfor kunnskapsledelse.
- ☐ Vedlegg 7 viser hvordan vi vil sikre at fagmiljøet driver aktiv forskning og faglig utviklingsarbeid.
- ☐ Vedlegg 7 viser planen for hvordan vi ønsker å styrke mengde og kvalitet av de ansattes forskningsbidrag innenfor kunnskapsledelse i internasjonale tidsskrifter.

Kommentarer til en del av de krav som iht. rapporten høyskolen bør endre:

- ☐ Vi vil øke opptakstallet til 40-45 studenter.

- ☐ I vedlegg 2 understrekes skillet mellom ledelse og styring og denne sonderingen i forhold til studiets profil.
- ☐ Det er i vedlegg 2 og 3 redegjort for hva som skal gjøres mellom samlingene og hvordan IKT-plattformen skal benyttes.
- ☐ Det legges opp til at studentene skal arbeide med praktiske problemstillinger som de selv velger i alle arbeidskrav. Studentene får anledning til å arbeide med lengre prosjekter i arbeidskrav 5 og 6, jfr. vedlegg 1, 2 og opprinnelig søknad.
- ☐ Alle arbeidskrav kan i prinsippet inngå som del av masteroppgaven i bearbeidet form. Arbeidskrav 5 og 6 er direkte knyttet til masteroppgaven (jfr. vedlegg 1,2 og opprinnelig søknad).
- ☐ Vedlegg 7 viser også hvordan vi vil tilstrebe en bedre egen forskningskvalitet innenfor fagfeltet kunnskapsledelse for at forskningskoplingen til studiet skal få den kvalitet som tilstrebes.
- ☐ Som følge av ny samarbeidsavtale med UofW forsterkes antall emner på engelsk.
- ☐ Vedlegg 7 viser en plan for hvordan vi vil styrke fagansvarliges deltakelse i viktige internasjonale konferanser med krav til presentasjon av forskningsbaserte «papers» og påfølgende publisering.
- ☐ Vedlegg 7 viser plan for økt deltagelse i editorial boards i relevante tidsskrifter samt at det også viser til editorial boards som deler av faculty deltar i pr.d.d.
- ☐ Vedlegg 7 viser plan for økt engasjement i egne og andres større forskningsprosjekter.
- ☐ Vedlegg 7 viser til det nasjonale og internasjonale samarbeidsnettverket omkring MKL der følgende aktører er viktigst: HiST/NTNU, CBS og UofW. Disse har også stor erfaring med erfaringsbaserte studier.
- ☐ Vi har redusert faculty og økt den enkeltes stillingsandel, jfr. vedlegg 6.
- ☐ Vedlegg 7 viser hvordan vi planlegger å øke forskningskvalitet innenfor fagfeltet kunnskapsledelse.
- ☐ Vedlegg 7 viser vår plan for å øke antallet internasjonale konferansepublikasjoner av høy kvalitet, og sørge for at disse konferansepublikasjonene publiseres i anerkjente tidsskrifter innenfor fagfeltet. Vedlegget viser samtidig til aktivitet etter at søknaden opprinnelig ble innsendt.

6 Tilleggsvurdering

6.1 Grunnleggende forutsetninger for akkreditering (§ 7-1)

6.1.1 Krav i aktuelle forskrifter og rammeplaner

§ 7-1 (2) Krav i aktuelle forskrifter og rammeplaner fra Kunnskapsdepartementet skal være oppfylt.

Høyskolen må:

- stryke setningen «eller også i form av utdanning ut over bachelorgrad (180 studiepoeng) innenfor organisasjons- og ledelsesfag» fra opptakskravene.

Vurdering

Høyskolen har strøket den aktuelle setningen fra opptakskravene.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende

6.1.2 Studiets innhold og oppbygning

§ 7-2 (3) Studiets innhold og oppbygning skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet oppnås.

Høyskolen må:

- beskrive helheten i studiet på en klar måte slik at studiet framtrer som et helhetlig studium og ikke som fire fragmenterte fagområder.
- beskrive studieprogresjonen klarere slik at akkumuleringen av kompetanse gjennom studiet framtrer på en klar og forståelig måte.
- beskrive læringsutbyttet mellom samlingene, det vil si hva som er læreprosessen mellom samlingene og hva som er innholdet i denne.
- klargjøre masteroppgavens funksjon gjennom studiet og hva som kreves av innholdet i en masteroppgave.

Vurdering

Helheten i studiet er nå beskrevet klart og logisk stringent. Studiet framtrer som et helhetlig studium med en bedre beskrivelse av studieprogresjon og akkumulering av kunnskap i studieforløpet.

Læringsutbyttet mellom samlingene er nå beskrevet på en klar og forståelig måte, det vil si at det framgår klart hva som er innholdet mellom samlingen og hva som kreves av deltakerne.

Målene og innholdet i mastergradsoppgaven er nå klart og entydig beskrevet, og det vil være klart for deltakerne hva som kreves.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

6.1.3 Eksamens- og vurderingsordninger

§ 7-2 (5) Eksamensordninger og andre vurderingsformer skal samsvare med og være tilpasset læringsutbyttebeskrivelsen slik at læringsutbyttet for studiet oppnås.

Høyskolen må:

- *endre vurderingsformen i emnet «kunnskap, læring og utvikling i organisasjoner» fra en individuell hjemmeeksamen til en gruppe-prosjektoppgave, slik at studentene mellom samlingene må arbeide i grupper på et tidligst mulig tidspunkt i studieforløpet.*
- *endre vurderingsformen i emnet «innføring i kunnskap, organisasjon og ledelse» fra en individuell hjemmeeksamen til en gruppe-prosjektoppgave.*
- *endre masteroppgaven til en gruppeoppgave med to til tre deltakere, med individuell muntlig prøve som nå.*

Vurdering

Høyskolen har endret de to individuelle hjemmeeksamener til gruppeeksamen over fem dager og masteroppgaven til en gruppeoppgave med to til tre deltakere samt individuell prøving, som også er med i det opprinnelige forslaget. Vi finner å kunne fravike det krav vi stilte til prosjektoppgave gjennom studiet, som nå blir en fem dagers gruppeprosjekt.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

6.1.4 Studiets relevans

§ 7-2 (6) Studiet skal ha en tydelig faglig relevans for arbeidsliv og/eller videre studier.

Høyskolen må:

- *endre de to individuelle hjemmeeksamenene til gruppebaserte prosjektarbeider hvor deltakerne kan bearbeide resultatene fra disse videre i sine masteroppgaver.*
- *endre masteroppgaven til en gruppeoppgave med to til tre deltakere. Dette vil sikre et mer yrkesrelevant studium, hvor studiets evalueringer i større grad baseres på å kunne samarbeide og dele kunnskap.*

Vurdering

Høyskolen har endret de to individuelle hjemmeeksamener til gruppeeksamen over fem dager, og masteroppgaven til en gruppeoppgave med to til tre deltakere samt individuell prøving, som også er med i det opprinnelige forslaget. Vi finner særlig at endringene vedrørende masteroppgaven og de to individuelle eksamenene til gruppeeksamener har styrket studiet relevans, spesielt med tanke på arbeidslivet, og dermed for deltakerne i et erfaringsbasert mastergradsprogram.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

6.1.5 Kobling til forsknings- og utviklingsarbeid

§ 7-2 (7) Studiet skal ha tilfredsstillende kobling til forskning, faglig og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid, tilpasset studiets nivå, omfang og egenart.

Høyskolen må:

- *gi en beskrivelse av hvordan masteroppgavene kan inngå i fagpersonalets forsknings- og utviklingsarbeider, og hvordan det kan oppnås en dialektisk integrasjon slik at både fagmiljøet videreutvikles og at deltakerne får benyttet fagpersonalets FoU-arbeider og egen empiri fra sine organisasjoner innenfor fagområdet kunnskapsledelse.*
- *lage et eget kompendium på 300-500 sider hvor artikler fra forskningsfronten i kunnskapsledelse er tatt med, slik at studentene kan få møte forskningsfronten innenfor kunnskapsledelse.*

Vurdering

Høyskolen har laget et godt forslag til et kompendium av forskningsartikler hvor aktualitetskravet tilfredsstilles gjennom at gjennomsnittlig publikasjonsår for artiklene er 2006. Høyskolen har videre laget en god forskningsplan med færre faglige som viser hvordan deres FOU kan relateres til studiets mastergradsoppgaver, og til videreutvikling av egen empiri innenfor faget kunnskapsledelse.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

6.1.6 Studentutveksling og internasjonalisering

§ 7-2 (8) Studiet skal ha ordninger for studentutveksling og internasjonalisering relevant for studiets nivå, omfang og egenart.

Høyskolen må:

- *utvikle varierte former for internasjonalisering i de fleste emner og innføre tydelige rutiner for å kvalitetssikre at de emner som tas i utlandet gir studentene det ventede læringsutbytte.*

- utvikle en strategi for å rekruttere internasjonale studenter til de deler som undervises på engelsk.

Vurdering

Høyskolen har videreutviklet studentutvekslingen og samarbeidet både til å gjelde University of Wisconsin, NTNU og CBS. Det er også i planen for studiet lagt større vekt på en internasjonalisering, både for deltakere og faglig ansatte, samt for å rekruttere internasjonale studenter.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

6.1.7 Infrastruktur

§ 7-2 (9) Studiet skal ha lokaler, bibliotekstjenester, administrative og tekniske tjenester, IKT-ressurser og arbeidsforhold for studentene, som er tilpasset studiet.

Høyskolen må:

- beskrive IKT-plattformen som studentene skal anvende bedre, og vise hvordan denne plattformen er en del av både studiet og det samlingsbaserte læringsmiljø. IKT-plattformens innhold og anvendelse mellom samlingene må klargjøres.

Vurdering

Høyskolen har nå beskrevet IKT-plattformen bedre, og funksjonaliteten framtrer som bedre egnet for studiet. Den er ikke minst beskrevet på en forståelig måte for deltakerne, slik at det vet hva som finnes, og hvordan de kan anvende den for sitt studium. Plattformen framtrer dermed som en integrert del av studiet.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

6.2 Fagmiljø tilknyttet studiet (§ 7-3)

6.2.1 Fagmiljøets sammensetning, størrelse og kompetanse

§ 7-3 (1) Fagmiljøets sammensetning, størrelse og samlede kompetanse skal være tilpasset studiet slik det er beskrevet i plan for studiet og samtidig tilstrekkelig for å ivareta den forskning og det faglige eller kunstneriske utviklingsarbeidet som utføres.

Høyskolen må:

- *gi et lite antall fagpersoner helhetlig ansvar for studiet og for studieprogresjonen.*
- *sette opp færre fagpersoner med en større deltakelse i studiet.*
- *sikre at fagmiljøet også har kompetanse innenfor de kvantitative disiplinene av kunnskapsledelse og innenfor kvantitative samfunnsvitenskapelige metoder.*

Vurdering

Høyskolen har redusert antall involverte fra 14 fagpersoner til åtte fagpersoner inklusive professorkompetanse innenfor fagfeltet kunnskapsledelse. Dette impliserer også bedre involvert kompetanse innenfor de kvantitative delene av kunnskapsledelse. Det er dermed anvendt en større andel faglig kompetanse som framtrer mer integrert i studiet, og deltakerne vil møte færre fagpersoner, men med et større engasjement i studiet enn opprinnelig planlagt.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

6.2.2 Fagmiljøets eksterne faglige deltakelse

§ 7-3 (2) Fagmiljøet skal delta aktivt i nasjonale og internasjonale samarbeid og nettverk relevante for studiet.

Høyskolen må:

- *sikre en bedre faglig deltakelse i både nasjonale og internasjonale faglige nettverk innenfor kunnskapsledelse*

Vurdering

Høyskolen har laget en tilfredsstillende faglig plan for å sikre deltakelse både i nasjonale og internasjonale nettverk.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende

6.2.3 Fagmiljøets forsknings- og utviklingsarbeid

§ 7-3 (4) Fagmiljøet skal drive aktiv forskning, faglig- og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid. For andre syklus skal fagmiljøet ha dokumenterte resultater på høyt nivå.

Høyskolen må:

- *sørge for at fagmiljøet driver aktiv forskning og faglig utviklingsarbeid.*

- *lage en plan for å få deres faglig ansatte til også å levere forskningsbidrag av høy kvalitet innenfor kunnskapsledelse i internasjonale tidsskrifter.*

Vurdering

Høgskolen har laget en god plan for at de involverte fagpersonene skal kunne levere forskning av god kvalitet innenfor kunnskapsledelse. Fagmiljøet framtrer i denne beskrivelsen som et mer helhetlig forskningsmiljø innenfor kunnskapsledelse, som burde kunne publisere sine bidrag i gode internasjonale tidsskrift innenfor fagfeltet.

Konklusjon

Ja, høyskolens redegjørelse er tilfredsstillende.

6.3 Samlet konklusjon

På bakgrunn av den skriftlige søknaden med tilhørende dokumentasjon, supplerende informasjon og søkerinstitusjonens kommentar konkluderer den sakkyndig komiteen med følgende: **Komiteen anbefaler akkreditering av mastergradsstudium i kunnskapsledelse ved Høgskolen i Nord-Trøndelag.** Komiteen er meget tilfredse med de endringer som er gjort både for å imøtekomme komiteens mål- og bær-punkt. De 40-45 deltakerne og fagpersonale vil nå i samspill og samvirke kunne skape et meget godt studium hvor deltakerne får kontinuerlig forbedre forskningsbasert undervisning og veiledning og ikke minst legges det opp til et forskningsmiljø som vil kunne ha langt større internasjonal deltakelse både i publikasjoner og i nettverk. Fundamentet er dermed tilstede for at det skapes et studium og et fagmiljø av god internasjonal kvalitet.

7 Vedtak

Vi vurderer at vilkårene i NOKUTs forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning av 28. februar 2013 nå er fylt, og har dermed truffet følgende

Vedtak:

Erfaringsbasert mastergradsstudium i kunnskapsledelse (90 studiepoeng) ved Høgskolen i Nord-Trøndelag akkrediteres. Akkrediteringen er gyldig fra vedtaksdato.

NOKUT forutsetter at Høgskolen i Nord-Trøndelag fyller de til enhver tid gjeldende krav for akkreditering. I tillegg forventes at Høgskolen i Nord-Trøndelag vurderer de sakkyndiges merknader og anbefalinger i det videre arbeidet med utvikling av studiet.

8 Dokumentasjon

15/52-1 Høgskolen i Nord-Trøndelag - søknad om akkreditering av mastergradsstudium i kunnskapsledelse

15/52-9 Kommentarer til sakkyndig rapport - Høgskolen i Nord-Trøndelag - søknad om akkreditering av mastergradsstudium i kunnskapsledelse

9 Presentasjon av den sakkyndige komiteen

Lektor Christian Richter Østergaard, Aalborgs universitet

Christian Richter Østergaard er fra 2008 lektor ved Institut for Økonomi og Ledelse ved Aalborgs universitet, Danmark. I 2005 avla han sin PhD ved Institut for Erhvervstudier, samme universitet, med en avhandling om utviklingsperspektiver i IKT-sektoren. Under arbeidet med denne var han i 2003 gjesteforsker ved Science and Technology Policy Research Unit, Univ. of Sussex, England. Mellom 2005 og 2008 hadde han en post doc-stilling ved instituttet. Østergaard har en rekke vitenskapelige artikler om ledelse og organisasjon, økonomi, innovasjon, IKT og kunnskapsdiversitet innen bedrifter. Han er medlem av flere akademiske råd og utvalg ved Aalborg U., og programleder for både innovasjonsøkonomisk og bedriftøkonomisk phd-program ved sitt institutt.

Professor Johan Olaisen, BI

Johan Olaisen er professor ved Institutt for ledelse og organisasjon ved Handelshøyskolen BI, en stilling han har hatt siden 1987. Mellom 1979 og 1981 var han amanuensis ved Høgskolen i Hedmark, før han i 1982 fikk et research fellowship ved University of California, Berkeley. Han avla sin PhD grad der i 1984. Mellom 1987 og 1993 var han professor II ved Handelshøgskolen i Bodø. Han var seniorrådgiver ved bedriftsrådgivningsselskapet The Performance Group mellom 1991 og 1997. Olaisen har publisert en lang rekke bøker og vitenskapelige artikler internasjonalt innen kunnskapsledelse, endringsprosesser, informasjonsflyt, innovasjon og vitenskapsteori.