

Arbeidsgruppe «Roller og ansvar i kvalitetssystemet» - Modeller for studieprogramledelse ved NTNU (januar 2021)

Bakgrunn

Kvalitetssystemet gir rammene for og skal støtte det systematiske arbeidet for å videreutvikle kvaliteten i NTNUs studietilbud. Det omfatter kvaliteten i emner, studieprogram og den helhetlige studieprogramporteføljen. Kvalitetsarbeidet handler først og fremst om å utvikle best mulig kvalitet i NTNUs studieprogrammer, men har også en viktig funksjon i å sikre systematisk kontroll av kvaliteten opp mot kravene i studietilsynsforskriften av 2017. Arbeidet skal være forankret i strategi og planer og skal bidra til at NTNU når sine utviklingsmål på utdanningsområdet.

Med nye endringer i lovverk som regulerer utdanning, i tillegg til mål om å styrke kvalitetskulturen og student- og arbeidslivsmedvirkningen, har prorektor for utdanning satt i gang en gjennomgang av kvalitetssystemet for forbedring. Høsten 2019 ble det gjort en kartlegging av dagens praksis og forbedringsbehov i form av fakultetsvise møter. I tillegg ble rapporter fra NOKUT-tilsyn ved andre UH-institusjoner gjennomgått for å lære av andres praksis og forbedringsutvikling.

Siste halvdel av våren 2020 ble det satt ned to arbeidsgrupper for å anbefale konkrete forbedringsforslag. Den ene arbeidsgruppa har fått i oppgave å se nærmere på roller og ansvar i kvalitetssystemet, og den andre skal foreslå forbedret metodikk og rutiner for evaluering og oppfølging i kvalitetsarbeidet. Arbeidsgruppenes forslag skal bearbeides for sammenheng i avdeling for utdanningskvalitet, før et samlet forslag til justeringer i kvalitetssystemet diskuteres i organisasjonen i løpet av våren 2021.

Dette arbeidet skjer parallelt med utvikling av et nytt studieplanverktøy som skal strukturere prosessene for kvalitetsutvikling og studieplanrevidering. Verktøyet skal bidra til enklere og bedre arbeidsprosesser, bedre oversikt over kvalitetsutviklingen, samt åpenhet og tilgjengelighet. Verktøyet vil tilpasses de endringene i praksis og innhold som kommer ut av systemgjennomgangen.

Arbeidsgruppas sammensetning

Malin Noem Ravn, instituttleder, institutt for sosialantropologi frem til 31 juli, prodekan for utdanning SU-fakultetet fra 1.august 2020 (leder arbeidsgruppa)

Camilla Skjold Ødegaard, faggruppeleder studieavdelingen, AD

Ingeborg Olaus Kamsvåg, universitetslektor og nestleder undervisning, institutt for samfunnsmedisin og sykepleie, MH

Jan Frode Hatlen, førsteamanuensis og FUL-leder fram til 31. juli, instituttleder ved Institutt for historiske og klassiske fag fra 1. august 2020, HF

Lars Struen Imsland, professor, studieprogramleder og nestleder undervisning, institutt for teknisk kybernetikk, IE

Eilif Pedersen, professor og studieprogramleder, institutt for marin teknikk, IV

Magnus Strøm Kahrs, prodekan for utdanning, NV

Hans Arthur Solli-Sæther, instituttleder, institutt for internasjonal forretningsdrift (Å), ØK

Olve Iversen Hølaas/Christina Jenkins Slutås, seniorrådgivere, Faggruppe for kvalitetsutvikling

Arbeidsgruppa har hatt syv møter om roller og tilhørende ansvar med særlig blikk på å forenkle prosessene og å tydeliggjøre ansvarsforholdene på de områdene der vi erfaringsmessig kan møte problemer på grunn av motstridende utviklingsbehov eller uklare ansvarsforhold. Det kan for eksempel handle om ulike behov i de ulike studiebyene som emner og studieprogram tilbys i, eller om språk i anbefalinger for emneutvikling fra ulike studieprogram som inneholder emner som tilbys av andre institutter og/eller fakultet og som inngår i flere program.

Arbeidsgruppas mandat

Arbeidsgruppa er bedt om å:

- Beskrive rolle- og ansvarsfordelingen mellom studieprogramleder og instituttleder. Eks.: Studieprogramleder som bestiller av emner i studieprogrammet; er dette en rådgivende funksjon eller med besluttsende myndighet?
- Beskrive rolle- og ansvarsfordelingen mellom studieprogramråd og instituttråd (ev. instituttstyre)
- Beskrive rolle- og ansvarsfordelingen mellom forvaltningsutvalg og fakultet
- Foreslå hvordan kvalitetsarbeidet kan forankres i fagfellesskapene, og ikke bare i enkeltrollene som beskrives (emneansvarlig, instituttleder osv.)
- Skissere ansvarsfordeling slik at utdanningskvalitet sikres vedrørende emner som inngår i flere studieprogram, et emne som gis av faglærere knyttet til flere institutt, emner som gis på tvers av fakultet, og emner som gis på tvers av studiesteder
- Beskrive hvordan kvalitetsarbeidet i studieprogram som er fordelt over flere studiesteder skal ledes, og hvordan skal en eventuell rolle som stedlig koordinator løses mht. eventuell tilhørighet ved annet institutt fra studieprogramleder, og eventuelt annet fakultet enn studieprogramleder og -råd.
- Utarbeide rollebeskrivelser for administrative støttefunksjoner

Beskrivelse av nåtidssituasjon

NTNU er en stor organisasjon med stort mangfold og bredde i studietilbud og fagområder. Vi har et bredt tilbud av profesjonsutdanninger i samarbeid med praksisfelt, ingeniør- og sivilingeniørutdanninger, disiplinfaglige utdanninger og videreutdanninger for å nevne noen. I tillegg er det stor variasjon i studieprogrammenes størrelse, i hvor mange fagenheter som er bidragsytere i programmet og i løsninger for utdanningsledelse. NTNU har også kulturvariasjoner som følge av fusjoner. Samlet innebærer dette at kvalitetssystemets rollebeskrivelser må være innrettet slik at det tillater noe fleksibilitet for at det skal fungere i hele bredden av mangfoldet.

Dagens kvalitetssystem skiller mellom fire ulike ledelsesmodeller basert hovedsakelig på hvor mange enheter programmets emner er hentet fra: Fakultetsinterne program, instituttinterne program, tverrfakultære program, og program med forvaltningsutvalg (<https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Ledelse+av+studieprogram>).

Fakultetsinterne program er sammensatt av emner fra flere institutt, men fra ett og samme fakultet. Her er studieprogramleder rådgivende og rapporterer til dekan. Instituttinterne er sammensatt av emner fra samme institutt og studieprogramleder rapporterer til instituttleder. Tverrfakultære program er satt sammen av emner fra flere fakultet, og studieprogramleder rapporterer til dekan ved vertsfakultetet. Studieprogram med forvaltningsutvalg har vi for ingeniør, sivilingeniør- og lektorutdanningene. Studieprogramleder rapporterer til dekan for vertsfakultetet og forvaltningsutvalget er studieplanmyndighet og ivaretar tverrfakultær koordinering og kvalitetsutvikling. Andre tverrfakultære programmer som ledes av et vertsfakultet kan opprette en styringsgruppe med representanter fra involverte institutt/fakultet (med evt. ekstern representasjon) for å sikre nødvendig dialog og koordinering av kvalitetsutviklingen. Styringsgruppa fungerer da som rådgivende gruppe for dekan ved vertsfakultetet. Ordningen med styringsgruppe er en praksis som per i dag ikke er formelt beskrevet i kvalitetssystemet.

Studieprogramlederne har følgende ansvar beskrevet i utdrag fra mandatet:

Studieprogramleders oppgaver

Studieprogramleder skal bidra til å utvikle læringsmiljø og faglig og pedagogisk kvalitet i studieprogrammet. Studieprogramleders funksjon er rådgivende og oppgavene utøves i tett dialog og samarbeid med dekan, instituttleder, emneansvarlige, faglærere og studenter. Utvikling av kvalitet i studieprogram er en kollektiv oppgave for fagmiljøet. Studieprogramleder leder studieprogramrådet og rapporterer til ansvarlig linjeleder. Studieprogramleders oppgaver beskrives under med utgangspunkt i sirkelen til høyre hvor utvikling av faglig og pedagogisk kvalitet legger grunnlaget for utviklingen av et helhetlig læringsmiljø.



Mandatet gir også generelle rammer for studieprogramleders arbeid.

Slik beskriver kvalitetssystemet **studieprogramrådets ansvar**:

"Studieprogramrådet er et rådgivende organ som skal bidra i arbeidet med utvikling av kvaliteten i studieprogrammet. Studieprogramrådet skal bestå av studenter, vitenskapelig ansatte og administrativt ansatte. Studieprogramrådet skal ha ekstern representasjon eller sørge for innspill fra eksterne aktører. Et studieprogramråd kan fungere som råd for flere studieprogram".

Studieprogramrådet er en arena for utvikling av studieprogrammet med innspill fra arbeidslivet. Studieprogramrådet skal bidra til helhet, sammenheng og relevans i studieprogrammet og gi strategisk støtte til studieprogramleder."

Noen identifiserte utfordringer i dagens struktur og praksis

I 2019 gjennomførte Faggruppe for kvalitetsutvikling en kartlegging av praksisen ved NTNU i form av fakultetsvise møter med personer i de ulike rollene i kvalitetsarbeidet. Kartleggingen viste at det er uklarheter i roller og ansvar i utdanningsledelse; eksempler her er grenseoppgangen mellom fakultet og forvaltningsutvalg, mellom institutt med studieprogram på flere studiesteder, mellom studieprogramledere for program med flere involverte institutt, i tillegg til etablerte møtearenaer som ikke er definert inn i kvalitetsarbeidet, men er viktige for dialogen om kvalitet og utvikling. Det

er behov for å tydeliggjøre hvilke roller og hvilket ansvar som ligger i kvalitetsarbeidets sløyfer slik at alle som bidrar i kvalitetsarbeidet ser at det virker og opplever eierskap i utviklingen. Studentens læring står i sentrum for kvalitetsarbeidet, og en viktig forutsetning er å legge til rette for og å gjøre studentene i stand til å bidra i utviklingsarbeidet.

Kartleggingen viste også behov for å avklare bedre hvor beslutningsansvaret ligger ved interessemotsetninger i valg av utviklingsretning for emner som inngår i flere programmer.

NTNU har fire ledelsesmodeller for studieprogramledelse, men vi ser også at det er variasjon i hvordan disse tas i bruk. I programmer som undervises i flere campusbyer eller som har studieretninger med faglig avstand mellom hver av dem har det oppstått ulike koordinatroller for å sikre oppfølging og koordinering i den enkelte studieretning eller i andre studiebyer enn den studieprogramleder hører til i. I tillegg oppleves det tidvis som uklart hvordan studieprogramleder og -råd skal forholde seg til fagråd, fagseksjoner, instituttstyrer og andre råd.

Som oftest har studieprogram én programleder, mens i andre tilfeller er det snarere en ledelse med en leder og flere i et lederteam. Det er også variasjon i sammensetning og representasjon i NTNUs studieprogramråd.

Hvordan kan vi så møte disse utfordringene, tydeliggjøre og formidle roller og ansvar, og slik styrke NTNUs kvalitetssystem?

I det kommende brukes disse forkortelsene:

Studieprogram – SP

Studieprogramleder – SPL

Studieprogramrådsleder - SPRL

Instituttleder – IL

Studieprogramråd - SPR

Forvaltningsutvalg for sivilingeniør-, ingeniør-, lektorutdanning - FUX

Arbeidsgruppas innledende diskusjoner

Følgende spørsmål ble diskutert som utgangspunkt for løsningsforslag:

- Hvordan løses avvik hvis SPL «bare» skal være rådgivende?
- Når IL har økonomisk og personalansvar - hvordan løser SPL kravet om å ha faglig ansvar?
- IL har personal- og økonomiansvar, men har hen også et ansvar for kvaliteten i studiet?
- Kan et kollektivt ansvar for kvalitetsarbeidet utøves samtidig med linjeledelse?
- Hvordan definerer vi ansvar, beslutning og myndighet?
- Kan studieprogramledelse ved NTNU ha fire ulike innhold, ut fra valgt modell?
- Styringsgruppe; hvordan passer dette inn i studieprogramledelsen?
- Studieprogramrådsleder; hvordan beskrives rollen?
- Kan SPR ha vedtaksmyndighet?

Studieprogramlederrollen

En av de største utfordringene/uklarhetene i dagens system er rundt studieprogramlederrollen. Vi går mot et mer programsentrert kvalitetsarbeid, og studieprogramlederrollen er svært sentral både i utvikling og kvalitetssikring av studieprogrammene. Rollen er krevende fordi den har et omfattende ansvar og handlingsrommet er avhengig av institutt- og fakultetsledelsens oppfølging og kollegiets

medansvar. Med begrenset tid har arbeidsgruppa valgt å sette ledelse av studieprogram i sentrum og fokuserer særlig på de problemområdene som er identifisert. Innledningsvis gikk arbeidsgruppa gjennom en rekke case for å illustrere problemområdene ved dagens studieprogramledelse (se vedlegg 1).

Arbeidsgruppa ser problemet med studieprogramleders ansvar for den faglige kvaliteten i programmet, uten å samtidig å ha tilsvarende beslutningsmyndighet. En mulig løsning kunne vært å tillegge studieprogramlederrollen større myndighet, med personalansvar og disponering av budsjett. Men vi ser at å tillegge studieprogramleder personal- og budsjettansvar er en betydelig organisasjonsendring som ville kreve omfattende utredninger for å vurdere om det ville gi bedre prosesser og kvalitet.

Arbeidsgruppa anbefaler heller at linjeledelsen får et tydeligere ansvar for å legge til rette for å fremme et kollektivt samarbeid og eierskap til studieprogrammets kvalitet. Det innebærer å gi instituttleder ansvar for å sikre at kvaliteten i studieprogrammene skal være førende for emneutviklingen ved instituttet. Dette vil i mange tilfeller innebære avveininger mellom avvikende behov i flere studieprogram som bruker samme emner. Det er naturlig at slike avveininger gjøres av leder med personal og budsjettansvar og på grunnlag av samlede råd fra studieprogramledere for program som "bruker" emnet.

Arbeidsgruppas grunnprinsipper

Arbeidsgruppa legger følgende prinsipper til grunn for sin anbefaling:

1. Økt tverrfaglighet for å løse framtidens samfunnsutfordringer har vært et strategisk mål for NTNU over en årrekke. Dette har vridd utdanningsvirksomheten i retning av mye større samarbeid på tvers av de faglige siloene og organisatoriske enhetene. Kvalitetssystemet med rollebeskrivelser må tilpasses denne utviklingen.
2. NTNU må kunne ha en viss variasjon i hvordan ledelse og ansvar for et studieprogram organiseres, men det må være et krav om at dette er skriftliggjort, tydelig og tilgjengelig; både for alle interessenter og for rolle innehaverne.
3. Mangfoldet i studieprogrammets størrelse, antall studieretninger, fler- eller encampus, og i hvor mange fagenheter som er bidragsyttere i studieprogrammene tilsier at utvikling og drift av studieprogrammene trenger en mer eller mindre kompleks struktur. Komplexiteten handler om hvor mange parter som må være i dialog og samarbeide for å lykkes i helhetlig kvalitetsutvikling. Et viktig premiss for å lykkes med kvalitetsutvikling i komplekse organiseringer er at de nødvendige dialoger finner sted i forkant av emne- og studieplanrevisjon.
4. For å gi nok fleksibilitet til å organisere studieprogramledelsen hensiktsmessig ut fra programmets egenart, størrelse og kompleksitet, bør ikke støtteroller med delegert ansvar presiseres entydig i NTNUs felles kvalitetssystem. Det betyr at delegert ansvar til prodekaner, nestledere for utdanning på institutt og ulike koordinator-roller for studieprogram bør fastsettes på fakultetsnivå.
5. Dekan og instituttleder må ha ansvar for å sikre nødvendige ressurser til studieprogram, oppfølging av SPLs råd og anbefalinger som krever allokering av ressurser og personaloppfølging, og å sikre at sviktende kvalitet rettes opp innen rimelig tid.

Løsningsforslag: 4 modeller for standardisering/tydeliggjøring og fleksibilitet

Et ledende prinsipp for arbeidsgruppen har altså vært å tydeliggjøre og presisere ansvar i kvalitetsarbeidet, samtidig med ønsket om å ivareta en viss grad av fleksibilitet for å møte mangfoldet. På dette grunnlaget foreslår arbeidsgruppa fire modeller som er delt inn etter 1) eierskapets organisasjonsnivå (fakultet eller institutt), og 2) krav til koordinering og dialog. Grunnlaget for å foreslå fire varianter er for å gjøre det lettere å beskrive ansvarsdelingen ut fra fire hovedkategorier. Disse forklares med eksempler i vedlegg 2.

Tydeliggjøring av ansvarsdeling for det enkelte studieprogram anbefales gjort i studieplanverktøyet KASPER, likt for alle på tvers av NTNU. Slik er det en felles tilgjengelig kilde som forklarer ansvarsdelingen for det enkelte studieprogram. I verktøyet bør det legges til funksjonalitet for å registrere ledelsesmodell for det enkelte studieprogram, inklusive liste over hvilke ledelsesoppgaver som er delegert til for eksempel koordinatorene eller nestledere. Arbeidsgruppa foreslår derfor at alle studieprogram **må** velge én av fire ulike modeller som utgangspunkt for en avklaring om studieprogramledelse. Arbeidsgruppas forslag til modeller er kun delvis overlappende med dagens modeller. Ingen av modellene er helt dekkende og må derfor tilpasses terrenget ved studieprogrammet. Studieplanverktøyet blir da felles kilde for ledelsesmodell med oppgavedelegering for studieprogrammene ved NTNU. Verktøyet bør gis funksjonalitet for å beskrive oppgavefordeling knyttet til studieprogramledelsen.

Løsningen innebærer å beholde dagens organisering med **linjeledelse** (Instituttleder – dekan – rektor) der studieprogramledere har rådgivende rolle til linjeledelsen når det gjelder utviklingsbehov som krever strategiske, økonomiske og personmessige prioriteringer. Linjeledelsen kan som kjent delegerer oppgaver til nestleder for utdanning på institutt, prodekan for utdanning på fakultet og til prorektor for utdanning på rektornivå. Gruppa anbefaler at hovedrollenes ansvar presiseres nærmere der oppgaver knyttet til ansvaret er delegert. Derimot anbefales det ikke å beskrives felles NTNU-mandat for roller med delegerte oppgaver (koordinator, nestleder og prodekan) for å gi mulighet til å bestemme dette ut fra det som er mest hensiktsmessig lokalt. Det er linjeledelsens ansvar å sikre at alle involverte er klare over sine roller, ansvar og oppgaver i systemet.

I utvikling og drift av studieprogram har NTNU i dag en praksis der mange studieprogram, i tillegg til SPL, har koordinatorene med delegert ansvar for studieretning, studieby, praksis, breddefag/minor, eller for enkeltprogram der flere program er samlet under samme ledelse. For å sikre tydelighet i oppgaver og ansvar er forslaget at slik delegering til en koordinator oppgis i studieplanverktøyet.

Gruppa ser at det samlet sett er behov for å presisere ansvar knyttet til å legge til rette for kollektivt ansvar, til å gjøre studieprogrammets kvalitet mer overordnet i kvalitetsarbeidet, etablere dialogfora for å diskutere oppfølging, legge bedre til rette for tverrfaglig studieprogramutvikling, tydeliggjøre instituttleders ansvar og til å klargjøre forventninger om dialog og beslutningsansvar i situasjoner der motstridende behov må avveies.

Gruppa mener de skisserte løsninger og prinsipper sikrer behov for tydelighet samtidig som det tillater å velge en hensiktsmessig organisering utfra programmets, fagområdets og fagmiljøets egenart.

Forslag til hovedkategorier som gir ulike organiseringsbehov

Organisering av studieprogramledelse må ha noe fleksibilitet, men arbeidsgruppa foreslår at studieprogram kategoriseres ut fra om programmet er lagt til nivå 1 eller 2 og behovet for koordinering og samarbeid mellom flere enheter og nivå (institutt – fakultet). Arbeidsgruppa har ikke kunnet se grundig på konsekvenser av ulike inndelinger, og forslaget nedenfor nevnes først og fremst for å vise at det vil være lettere å praktisere en større frihet til å presisere ansvarsdeling lokalt dersom det eksisterer noen hovedkategorier å ta utgangspunkt i. Kategoriene bør være til støtte og representere en viss felles grunnstruktur.

En mulig inndeling basert på dagens ledelsesmodeller kunne være:

Modell A Studieprogram som er lagt til instituttnivået

- *Modell A – 1 Programmer på institutt med studieretninger innenfor beslektede fagområder*
- *Modell A – 2 Program på institutt med studieretninger med faglig distanse*

Modell B Studieprogram som er lagt til fakultetsnivået

- *Modell B – 1 Integrerte studieprogram lagt til fakultet/ vertsfakultet og tilbys i én studieby*
- *Modell B – 2 Integrerte studieprogram lagt til fakultet/ vertsfakultet og tilbys i flere studiebyer*

I vedlegg 3 er modellene forsøkt eksemplifisert med hensyn til ansvar for oppfølging. Arbeidsgruppa mener slike hovedkategorier bør utredes nærmere og i ses i forhold til dagens ledelsesmodeller. Det mest hensiktsmessige vil være å undersøke om dagens ledelsesmodeller kan gjennomgås og tilpasses eller beskrives på en måte som støtter behovet for noe mer fleksibilitet uten å miste tydelighet i hvor ansvar ligger.

Arbeidsgruppas anbefalinger svarer ikke på alle spørsmål i mandatet; disse var for omfattende i forhold til tiden til rådighet. Det ble prioritert å fokusere på de mest prekære problemstillingene for studieprogramutvikling, og anbefalingene er av mer prinsipiell enn konkret art. Anbefalingene gir en retning, men bør følges opp av en risiko- og konsekvensvurdering og vurderes sammen med de andre aspektene i kvalitetssystemet.

Vedlegg 1

Eksempler på som viser problemeksempler i studieprogramledelse

A. Studieprogramleder på studieprogram ser at nasjonale retningslinjene for utdanningen inkluderer krav om at utdanningen forventes å ta presise faglige hensyn.

Emneansvarlig på det mest relevante emnet hører at forventningen er der, svarer «ellers takk» og sier at det ikke er plass til alle gode tanker i ett emne.

Studieprogramleder har ikke myndighet til å pålegge endringer i emnet, men stilles samtidig ansvarlig for at programmet inneholder disse perspektivene.

B. Fordeler og ulemper ved at SPL også innehar nestlederoppgaver ved sitt institutt:

Vedkommende er koblet tett på instituttets avgjørelser, og har dermed mulighet til å påvirke.

Dobbeltrollen SPL/nestleder vil kunne føre til interessekonflikter, hvor det på ingen måte er gitt at «SPL-rollen» vil gå seirende ut.

C. For studieprogram på tvers av campus – utfordring mht kommunikasjon og samarbeid på tvers av studiesteder. Utfordrende for SPL å ivareta oppgaver på vegne av programmet på begge studiestedene, kompliseres også av at studieprogrammet ligger hos flere institutt.

D. SPL ender opp som en postkasse/rapportprodusent, dette tar tid fra de strategiske oppgavene som er pålagt SPL.

E. Hvilken myndighet har et vertsinstitutt? Eksemplifisert ved faglig utvikling av BYRK med en rekke fakultet og institutt involvert, hvor den økonomiske hovedtyngden ligger på andre institutt enn vertsinstituttet. Flere slike studietilbud.

F. Emnet matematikk eies av institutt X. Flere studieprogram har emnet som obligatorisk. Emnet fungerer dårlig for ett studieprogram, og godt for et annet. Myndighet til å gjøre endringer i emnet ligger ikke ved SPL eller ved institutt Y som har den største mengden emner i studiet. Hvordan kan «innkjøper» styrkes, siden «innkjøper» ved institutt Y tar den økonomiske byrden ved frafall når matematikkemnet ikke fungerer i studiet?

Vedlegg 2

Eksempelskisser for å beskrive forslag om firedeling i modeller for studieprogramledelse

Modell A – Studieprogrammet drives på instituttnivå

Det er to varianter av denne modellen, den enkle og den med overgripende studieprogram som rommer studieretninger med faglig distanse og dermed involverer flere fagmiljøer/institutter. Punktene nedenfor er felles for begge, og modell A1 og A2 skiller mellom de to.

- Dekan har det overordnede ansvaret for kvaliteten i studieprogrammet, men har delegert drift og utvikling til et institutt ved instituttleder. Instituttleder oppnevner eller ansetter studieprogramledere
- Studieprogrammet hører til på dette instituttet og emnene er i hovedsak fra dette instituttet.
- Studieprogramleder er leder for studieprogramrådet og er rådgivende til instituttleder om utvikling av kvalitet og legger årlig inn forslag til revidert studieplan for instituttleders godkjenning og dekanens vedtak. Studieprogramleder har ansvar å skape et godt læringsmiljø for studentene, for å evaluere og utvikle kvaliteten i studieprogrammet med studentens læring i sentrum, for å ha dialog med involverte fagmiljø for å sikre sammenheng og helhet og for å gi råd om utviklingstiltak til instituttleder og å bidra i oppfølgingen av tiltakene.
- Studieprogramrådet gir studieprogramleder råd om kvalitetsutvikling, struktur, innhold og emnesammensetninger i studieprogrammet
- Instituttleder har dialog med studieprogramleder og tar beslutninger vedrørende faglig innhold i emner i studiet der det er motstridende programinteresser som må avveies, følger opp prioriterte kvalitetstiltak i medarbeidersamtaler, med personalplaner og budsjett.

Modell A –1 Instituttinterne programmer uten studieretninger med faglig distanse

Eksempel:	Treårig bachelor sosialantropologi

- Studieprogramleder er leder for studieprogramrådet, har dialog med de emneansvarlige som bidrar i studieprogrammet og med representanter for breddeåret, og er rådgivende til instituttleder om utvikling av kvaliteten i studieprogrammet og årlig studieplanrevisjon.
-

Modell A – 2 Instituttinterne program med studieretninger med faglig distanse

Eksempel:	Treårig bachelor yrkesfaglærer (BYRK)
	Treårig bachelor i språk

- Dette er studieprogram som drives av et institutt, men har programelementer som leveres av flere fagseksjoner og/eller institutter ved flere fakultet.

- Studieprogramleder har ansvar for kvaliteten i helheten i studieprogrammet og å gi råd til instituttleder om den helhetlige utviklingen i samråd med studieprogramråd og eventuelt fagutvalg for studieretningene. Det innebærer studieretninger, “breddeåret” i enkelte bachelorutdanninger og grunnlagsfagene i enkelte MNT-utdanninger. Studieprogramleder skal sikre nødvendig dialog mellom fagmiljøene som bidrar med kvalitetsutvikling av de ulike delene av studieprogrammet.
- Studieretningskoordinator (i dagens praksis “fagleder/studieretningsleder”) anbefaler sammensetning av studieretningens emner i samråd med fagutvalget og koordinerer gjennomføringen av studieretningen.
- Studieprogrammet kan ha et fagutvalg (eksempelvis fagråd, faglederforum, studieretningslederforum) for fortløpende koordinering mellom studieretninger/breddeår opp mot helheten (fellesemner) i studieprogrammet.
- Studieprogramrådet har studentrepresentasjon og representasjon fra fagmiljøene som bidrar i studieprogrammet gjennom studieretningskoordinatorerne og gjerne representanter fra arbeidslivet.
- Styringsgruppe - for overbyggende program der det er behov for dialog om strategi, profil, dimensjonering, rekruttering og økonomiske rammer (for eksempel BYRK) inngår også en styringsgruppe i organiseringen. Denne består av prodekaner for utdanning ved de involverte fakultet, nestleder for utdanning ved vertsinstituttet og representant fra studieadministrasjonen. Styringsgruppa ledes av prodekan for fakultetet der vertsinstituttet hører til.
- I tilfeller der det er motstridende interesser og ønsker for emnesammensetning eller innhold i emner som inngår ligger beslutningen på instituttledernivå med dialog og endelig beslutning hos emneeierinstituttet. Dersom beslutningen gjør at studieprogrammet ikke innfrir rammeplankrav eller gjeldende kvalitetskrav, løftes beslutningen til ledelsesnivået over (nivå 2), og hvis nødvendig deretter til nivå 1.

Modell B – Studieprogrammet drives på fakultetsnivå

Denne modellen innebærer at ledelsen av studieprogrammet er lagt til fakultetsnivået. Denne organiseringen passer for integrerte studieprogram som er sammensatt av emner og studieretninger fra flere institutter og fakultet og krever tilpasset organisering for dialog og samarbeid på tvers. Delene som inngår i studieprogrammet er også ofte element i flere andre studieprogrammer (gjenbruk). Programmene gjennomføres i flere av NTNUs studiebyer, noe som gir ekstra samhandlingsbehov.

- Studieprogrammet hører hjemme på et fakultet/vertsfakultet og dekan ved fakultetet har det overordnede ansvaret.
- Dekan oppnevner/ansetter studieprogramleder.
- Studieprogramleder er leder for studieprogramrådet og er rådgivende til dekan om utvikling av kvalitet og legger årlig inn forslag til revidert studieplan for dekanens godkjenning og vedtak. Studieprogramleder har ansvar å skape et godt læringsmiljø for studentene, for å evaluere og utvikle kvaliteten i studieprogrammet med studentens læring i sentrum, for å ha dialog med involverte fagmiljø (i alle involverte studiebyer) for å sikre sammenheng og helhet og for å gi råd om utviklingstiltak til dekan og å bidra i oppfølgingen av tiltakene.

- I tilfeller der det er motstridende interesser og ønsker for emneinnhold ligger beslutningen på instituttledernivå med dialog og endelig beslutning hos emneierinstituttet. Dersom beslutningen gjør at studieprogrammet ikke innfrir rammeplankrav eller gjeldende kvalitetskrav, eller gir fortsatte kvalitetsutfordringer løftes beslutningen til ledelsesnivået over (nivå 2), og hvis nødvendig deretter til nivå 1.

Modell B – 1 Integrerte studieprogram som drives fra vertsfakultet og tilbys i én studieby

Eksempel:	Femårig master marin teknikk
	Treårig bachelor maskiningeniør

For denne varianten er det ikke behov for egne beskrivelser utover den generelle modell B.

Modell B – 2 Integrerte studieprogram som drives fra vertsfakultet og tilbys i flere studiebyer

Eksempel:	Treårig bachelor sykepleie
	Treårig bachelor i økonomi og administrasjon

- Utover beskrivelsen av dialog og ansvar for modell B, trenger studieprogram som tilbys i flere campusbyer med egne opptaksalternativer, flere dialoger og delansvarlige. Slike studieprogram består av emner med felles emnebeskrivelser, men leveres lokalt med mulige lokale faglige variasjoner ihh. til faglig styrke i det enkelte fagmiljø
- Siden studieprogrammet tilbys på flere studiesteder, er det utpekt stedlige studieprogramkoordinatorer / studieprogramansvarlige.
- Studieprogramleder må har dialog med emneansvarlige for fellesemner og instituttleder ved institutt som eier fellesemnene som inngår i studieprogrammet med tanke på emnets relevans i programmet.
- Studieprogramrådet kan dekke et eller flere studieprogrammer og har representanter fra instituttene som har emner som inngår i studieprogrammet, i tillegg til de stedlige koordinatorene og eventuelle program- eller studieretningskoordinatorer. I tillegg til å gi råd om kvalitetsutvikling, struktur og innhold, bidrar studieprogramrådet til nødvendig koordinering mellom program, studiebyer og studieretninger.
- For denne typen studieprogram kan det i tillegg opprettes en styringsgruppe bestående av instituttledere og prodekaner for utdanning for å diskutere og avklare ressursbruk og strategiske valg. Styringsgruppa kan også utvides med tilknyttede koordinatroller (stedlig, studieretning, studieprogram).