



HØYSKOLEN FOR
LEDELSE OG TEOLOGI

Årsrapport for 2025



Innhold

Innledning	4
I. Styrets beretning.....	5
1.1 Vurdering av resultater og måloppnåelse	5
1.2 Regjeringens mål, gjennomføring av budsjett og søkning til studiene	7
1.3 Vesentlige forhold og utfordringer som påvirker høyskolens resultater	9
1.4 Prioriteringer for 2026	10
1.5 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet.....	11
1.6 Andre forhold.....	11
II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall.....	13
2.1 Høyskolens virksomhet og samfunnsoppdrag.....	13
2.2 Organisasjon og struktur.....	13
2.3 Hovedtall for virksomheten	14
III. Årets aktiviteter og resultater.....	15
3.1 Vurdering av måloppnåelse for sektormål	15
3.1.1 Høy kvalitet i utdanning og forskning	15
3.1.2 Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon	15
3.1.3 God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet.....	15
3.2 Vurdering av måloppnåelse for høyskolens egne mål.....	17
3.2.1 Hovedmål 1: Høy kvalitet i utdanningen.....	17
3.2.2 Hovedmål 2: Forskning og utvikling.....	21
3.2.3 Hovedmål 3: Godt studie- og arbeidsmiljø	22
3.2.4 Hovedmål 4: Fleksibel utdanning og effektiv studieadministrasjon.....	25
3.3. Hovedfunn i gjennomførte evalueringer	26
3.4. Resultater og måloppnåelse for eventuelle ekstra tildelte midler i 2025.....	33
IV. Styring og kontroll i virksomheten.....	34
4.1 Opplegg for risikovurdering	34
4.2 Vurdering av risikoområder som kan påvirke mål- og resultatoppnåelse	34
4.3 Vurdering av opplegg for styring og kontroll.....	35
4.4 Eventuelle vesentlige forhold	37
V. Vurdering av framtidsutsikter	38
5.1 Rammefaktorer for vurdering av framtidsutsiktene	38
5.2 Prioriterte mål for 2026	41
5.3 Budsjett for 2026	41
VI. Foreløpig årsregnskap.....	43
6.1 Ledelseskomentarer	43
6.2 Foreløpig årsregnskap - utdrag.....	47



Årsrapport 2025

Vedlegg 1: Publikasjonsliste HLT 2025.....	50
Vedlegg 2: Virksomhetsmål HLT 2026	52



Innledning

Vi viser til tilskuddsbrev med rapporteringskrav for *Årsrapport 2025* for private høyskoler, og har benyttet departementets rapporteringsmal med noen tilpasninger. Styrets beretning utgjør første hoveddel, og gir et sammendrag av årsrapporten. Deretter følger en introduksjon av virksomheten med hovedtall.

Hoveddelen av rapporten er kapittel tre som beskriver årets aktiviteter og resultater. Vi gir først en kortfattet rapportering knyttet til de overordnede sektormålene, før høyskolens resultater utdypes og analyseres fordelt på fire hovedområder. Deretter følger oppsummering og analyse av hovedfunn fra årets evalueringer.

Beskrivelse av institusjonens system for styring og kontroll følger som hoveddel fire. Del fem om vurdering av framtidsutsikter gjør rede for kommende planer og prioriteringer og vedtatt budsjett for 2026. Publikasjonsliste for 2025 følger som vedlegg 1, og virksomhetsmål for 2026 utgjør vedlegg 2.

Kapittel seks gjengir ledelseskomentarar og utdrag fra foreløpig årsregnskap som ble oversendt DBH 15. februar. For utfyllende informasjon om høyskolens virksomhet vises ellers til statistikk på DBHs nettsider og vår egen hjemmeside.

Vi håper med dette å ha levert en fyllestgjørende *Årsrapport 2025*, og står til tjeneste med ytterligere informasjon hvis ønskelig.

Oslo, 13. mars 2026

Høyskolen for ledelse og teologi

Karl Inge Tangen
Rektor



I. Styrets beretning

Høyskolen for Ledelse og Teologi AS (HLT) er en akkreditert, privat høyskole med formål om å gi høyere utdanning for pastortjeneste og annen tjeneste innenfor kirke, skole og samfunn. Høyskolen tilbyr bachelorgradsstudier både på norsk og engelsk i *teologi og ledelse* og *religion og samfunn* med ulike års- og halvårsstudier, og har som mål å utføre forskning og faglig utviklingsarbeid på høyt nivå.

1.1 Vurdering av resultater og måloppnåelse

Styrets overordnede vurdering er at høyskolen gjennomgående har hatt høy måloppnåelse i 2025.

Innenfor hovedområdet «Høy kvalitet i utdanningen» har totalt antall produserte studiepoengsenheter økt betydelig siden i fjor, særlig som følge av opptak av flere utenlandske studenter. Samtidig har antall produserte studiepoeng per student gått noe ned. Dette skyldes flere deltidsstudenter og deltakere på kompetansekurs med kun 5 studiepoeng. 47 kandidater fullførte bachelorprogram, noe som er litt over gjennomsnittet de siste årene. Det er også gledelig at andelen som fullfører på normert tid fortsetter å stige, og nå er mer enn 10 % høyere enn i 2024. Det er fortsatt godt sammenfall med karakterfordeling i sektoren. Strykprosenten vurderes som litt for lav, men kan ha sammenheng med lavere frammøte til eksamen.

Når det gjelder kvalitative mål, har utvikling av et nytt bachelorprogram i ledelse, økonomi og administrasjon stått sentralt. I tråd med rutinen for oppretting av nye studietilbud ble det nedsatt en arbeidsgruppe, og FoU-utvalget ga sine anbefalinger. Styret fattet så positivt vedtak om opprettelse av programmet i styremøte 14.03.25, og ny programansvarlig ble tilsatt høsten 2025. Høyskolens videreutdanningstilbud i teologi og menighetsledelse (TML) er evaluert og justert fortløpende. De positive erfaringene tilsier at høyskolen vil forsøke å tilby flere årsheter og emner digitalt. Ikke minst kan dette gjelde studietilbud som i dag har lav søkning.

For internasjonale studenter er det utviklet et påbyggingsstudium (*Bachelor Completion Programme*) for særlig europeiske studenter som ønsker å fullføre sin teologiske utdanning hos oss, og på denne måten kvalifisere seg for masterstudier ved HLT. Studiet vil gjennomføres med samme nett- og samlingsbaserte modell som TML. Målet er oppstart høsten 2025, men dette vil også avhenge av søkergrunnet fra våre internasjonale partnere. I samarbeid med lokale partnere er det utviklet og gjennomført kompetansekurs med tittelen «Teologi for livet». Det er også utgitt en antologi i tilknytning til dette. Målet er å gi studenter et solid grunnlag for tro og refleksjon i møte med ulike fagfelt.



Årsrapport 2025

HLT søker fortsatt flere internasjonale partnere, og har i 2025 videreført og søkt om nytt utvekslingsprosjekt med Estonian Free Church Theological Seminary (EFCTS) i Estland. Her har både studenter og lærere deltatt. Selv om ingen studenter tok et helt semester på utveksling i fjor, har mange hatt kortere praksisopphold i flere land.

Hovedområdet «Forskning og utvikling» viser at HLT ikke nådde sine publikasjonsmål i 2025, men resultatene viser en god økning sammenliknet med 2024. Ambisjonen om 1,0 publikasjonspoeng per faglig årsverk opprettholdes derfor. Andelen førstestillinger er på samme nivå som i fjor, men med forventning om videre økning. En ansatt disputerte i november, og flere ligger an til å kunne disputere i 2026. Andelen toppstillinger er i henhold til målsettingen og ligger nå rett under 15 %.

Når det gjelder kvalitative mål, er det besluttet å opprette programansvarlige for alle studieprogram fra høsten 2026. Ny instruks er utarbeidet, og første programansvarlig er tilsatt. Digital pedagogikk og videreutdanningsprogrammet i teologi og menighetsledelse ble grundig drøftet og evaluert på årets læringslaboratorium, og det planlegges oppretting av læringsfellesskap. HLT-konferansen 2025 ble gjennomført på en god måte med både praksisnære og akademiske bidrag, men det er ønskelig å styrke vår egen publisering knyttet til konferansen. Semesterplanen er også videreutviklet for å legge til rette for perioder med ubrutt forskningstid.

Innen hovedområdet «Godt studie- og arbeidsmiljø» er det en betydelig økning i antall søkere (søknadsalternativer) fra 450 i 2024 til 545 i 2025. Økningen må både kunne tilskrives større satsing på markedsføring, særlig i sosiale medier, og fornyet interesse blant utenlandske studenter. Når det gjelder vurdering av helhetlig studiekvalitet på Studiebarometeret, scorer HLT fortsatt høyt med 4,5 av 5 mulige poeng. Det er imidlertid en tydelig nedgang på flere underliggende parametere som det er grunn til å følge opp videre. Resultatene fra Studiebarometeret og egne evalueringer er analysert nærmere under punkt 3.3 i årsrapporten. Utvikling i kvinneandel er kommentert nedenfor i punkt 1.5.

Når det gjelder kvalitative mål, er høyskolens lokaler utbedret og kantinen fornyet i samarbeid med eier, Filadelfiakirken Oslo. Dette har hatt en meget positiv effekt på læringsmiljøet, noe også studenten gir tydelig tilbakemelding om. Som nevnt ovenfor, har flere markedsførings tiltak hatt positiv effekt på årets rekruttering. Satsingen videreføres derfor. Gaveinntektene har dessverre gått noe ned etter at enkelte menighetspartnere ikke ga samme bidrag i år.

Studentene viser stort engasjement for å delta i frivillige og sosiale aktiviteter. Fadderuken ble gjennomført med svært god deltakelse, og særlig gledelig var det at flere internasjonale studenter deltok. Studenter bidrar ellers som frivillige i Kafé Barratt, med sang og musikk på



chapel, som vertskap under HLT-konferansen og i markedsføring. Det er tett kontakt med studentrådet som også selv har arrangert flere sosiale treff gjennom året.

Det fjerde hovedområdet er «Fleksibel utdanning og effektiv studieadministrasjon». Tallene viser at antall registrerte studenter steg fra 254 i 2024 til 324 i 2025. Antall studenter som møtte ved studiestart viser en tilsvarende økning. Dette er svært positivt og godt over målsettingene. Økningen er særlig tydelig på bachelornivå, noe som er viktig for videre utvikling. Samtidig deltok hele 89 studenter på kompetansekurs i løpet av 2025. Håpet er at mange av disse vil ønske å studere videre på HLT.

I forhold til kvalitative mål er fortsatt det viktigste å oppgradere våre datasystemer i studieadministrasjonen. Det overordnede målet er bedre integrasjon mellom systemene. Høyskolen vil ellers fortløpende vurdere nivået på studieavgiften for studenter utenfor EØS/Sveits og insentiver for å sikre god fullføring. Tett oppfølging av studentene har, som tidligere nevnt, bidratt til at en betydelig høyere andel studenter fullfører på normert tid. Retningslinjer for bruk av KI i studiene er utarbeidet og vil implementeres gjennom studieåret.

1.2 Regjeringens mål, gjennomføring av budsjett og søkning til studiene

Tilskuddsbrev til private høyskoler for 2025 beskriver regjeringens prioriteringer og forventninger. Vi vil nedenfor kort kommentere noen av disse.

Regjeringen forventer at universiteter og høyskoler bidrar til å møte sentrale samfunnsutfordringer gjennom utdanning, forskning og innovasjon. HLT har i 2025 arbeidet målrettet med å utvikle studietilbud og forskning som adresserer samfunnsmessige og etiske utfordringer knyttet til ledelse, samfunnsansvar og verdibasert refleksjon. Institusjonen har blant annet utviklet et nytt bachelorprogram i ledelse, økonomi og administrasjon, som kombinerer økonomisk kompetanse med etisk refleksjon og bærekraftsperspektiver. Det er også arbeidet med etableringen av et nytt masterprogram i teologi og ledelse. Videre er det planlagt en utredning av et nytt senter for tro, arbeid og samfunnsengasjement i 2026. Et slikt senter vil bidra til forskning og faglig refleksjon om sentrale samfunnsutfordringer i skjæringspunktet mellom verdier, arbeidsliv og samfunnsutvikling.

Regjeringen legger vekt på at studieporteføljen skal utvikles i tråd med samfunnets kompetansebehov, med høy kvalitet og god kobling til praksisfeltet. HLT har hatt et sterkt fokus på studiekvalitet og gjennomføring. Studiebarometeret viser fortsatt høy studenttilfredshet med en samlet score på 4,5, noe som plasserer institusjonen i toppsjiktet nasjonalt. Andelen studenter som fullfører på normert tid, har økt til 55,9 prosent, som både er høyere enn tidligere år og sektorens gjennomsnitt. Utdanningene er praksisnære og inkluderer praksisperioder både nasjonalt og internasjonalt. Høyskolen har også



videreutviklet studieporteføljen med nye emner og studieprogrammer, blant annet innen teologi, apologetikk og ledelse. Evalueringene har samtidig identifisert enkelte utfordringer og forbedringsområder, blant annet knyttet til tilbakemelding og veiledning til studenter, som vil bli fulgt opp i det videre kvalitetsarbeidet.

Regjeringen forventer at sektoren bidrar til digital utvikling og ansvarlig bruk av ny teknologi. HLT har i 2025 arbeidet aktivt med digitalisering av undervisning og administrative prosesser. Videreutdanningen i teologi og menighetsledelse tilbys som et nett- og samlingsbasert studium basert på en pedagogisk modell med omvendt klasserom. Høyskolen har utviklet et pedagogisk rammeverk for digital undervisning og gjennomført kompetanseheving for faglig ansatte. Samtidig er det utarbeidet retningslinjer for bruk av kunstig intelligens i undervisning og vurdering. Implementering av ny læringsplattform (Canvas) og nytt studieadministrativt system inngår også i arbeidet med å styrke den digitale infrastrukturen. I tillegg publiserte en av HLTs ansatte i 2025 en forskningsartikkel som drøfter bærekraftig ledelse på både mikro- og makronivå. Dette arbeidet vil bli fulgt opp videre i 2026.

Regjeringen legger vekt på samarbeid med internasjonale forskningsmiljøer, næringsliv og samfunnsaktører. HLT har videreført og styrket sitt internasjonale samarbeid gjennom partnerskap med flere institusjoner, blant annet gjennom Nordplus-samarbeid med Baltikum og samarbeid med institusjoner i Afrika og Europa. Utvekslingsprosjekter har inkludert både student- og lærerutveksling. Høyskolen arbeider også med å utvikle flere samarbeidsavtaler og vurderer deltakelse i EU-programmer. Samtidig er samarbeidet med praksisfeltet styrket gjennom etablering av nye praksisplasser og videreutvikling av eksisterende samarbeid med kirker, organisasjoner og institusjoner både i Norge og internasjonalt.

Regjeringen forventer effektiv ressursbruk, god økonomistyring og bærekraftig utvikling av institusjonenes virksomhet. HLT har i 2025 arbeidet med å styrke økonomisk bærekraft gjennom utvikling av nye studietilbud, økt studentrekruttering og målrettet markedsføring. Antall registrerte studenter økte betydelig, og institusjonen oppnådde et positivt årsresultat på kr. 616.000. Samtidig har høyskolen prioritert bedre utnyttelse av eksisterende lokaler gjennom en utvidet leieavtale og oppgradering av undervisningsrom og læringsmiljø. Arbeidet med digitalisering av administrative systemer skal også bidra til mer effektiv drift og bedre samhandling i organisasjonen.

Samlet sett arbeider HLT systematisk med å utvikle utdanning, forskning og institusjonell praksis i tråd med regjeringens prioriteringer for sektoren.



1.3 Vesentlige forhold og utfordringer som påvirker høyskolens resultater

HLTs framtidsutsikter påvirkes av flere ytre rammefaktorer, særlig endringer i offentlige rammebetingelser, studentrekruttering og bredere samfunnsutvikling. Endringer i studieavgifter for studenter utenfor EØS/Sveits og reduksjoner i statlige bevilgninger har hatt direkte økonomiske konsekvenser for institusjonen. Høgskolen har arbeidet målbevisst med denne utfordringen, og ser ut til å ha lykket med å stabilisere antall utenlandske studenter på et bærekraftig nivå. Dersom institusjonene i tiden framover underbyr hverandre når det gjelder studieavgifter for disse studentene, kan imidlertid dette skape nye utfordringer. Myndighetene prioriterer i økende grad områder som kunstig intelligens, sikkerhet og demokratisk beredskap, noe som også kan påvirke hvordan midler fordeles i sektoren.

Den teknologiske utviklingen, særlig knyttet til kunstig intelligens og algoritmestyrte informasjonsstrømmer, endrer både kunnskapsproduksjon, undervisningsformer og krav til kritisk tenkning i høyere utdanning. Økende polarisering og såkalte post-truth-tendenser i offentligheten utfordrer tilliten til institusjoner og skaper nye forventninger til høyere utdannings rolle i å styrke analytisk dømmekraft og demokratisk refleksjon. Geopolitisk uro og endrede internasjonale relasjoner påvirker også samarbeidsmuligheter og behovet for sterkere nordiske og europeiske partnerskap. Endringer i studentmobilitet og begrensninger for internasjonale studenter gjør det videre nødvendig å styrke rekrutteringen fra Norge og Europa. Samtidig viser forskning at mange unge i økende grad søker etter mening, etisk orientering og refleksjon rundt identitet i møte med klima-, teknologi- og samfunnsutfordringer. Dette representerer en viktig mulighet for HLT.

Av interne faktorer som vil påvirke høyskolens framtid, vil vi særlig framheve oppstart av nye studietilbud. Dette gjelder både oppstart av bachelor i administrasjon, økonomi og ledelse og omsøkt oppstart av masterstudier i teologi og ledelse. Begge disse satsingene vil også kunne få betydning for planer om utvikling av et framtidig senter for tro, arbeid og samfunnsengasjement ved høyskolen. I tillegg forventer vi en økning i antallet mikrokurs og deltidsstudenter. Dette vil trolig føre til flere studenter totalt sett, men samtidig færre studiepoeng per student.

HLTs eiere representerer fortsatt en stabil ressursbase og en tydelig tradisjonsforankring. I en tid preget av raske teknologiske og kulturelle endringer gir dette kontinuitet og identitet. Leiekontrakten med Filadelfiakirken Oslo fram til 2030 gir også nødvendig forutsigbarhet for virksomheten framover.



1.4 Prioriteringer for 2026

Våre prioriterte, kvalitative målsettinger for 2026 er som følger (se vedlegg 2 for samtlige kvantitative og kvalitative virksomhetsmål):

1. *Tilby nytt bachelorprogram i ledelse, økonomi og administrasjon.*
2. *Starte opp masterprogram i teologi og ledelse, på norsk og engelsk.*
3. *Utrede etablering av et senter for tro, arbeid og samfunnsengasjement ved HLT, og initiere et forskningsprosjekt knyttet til dette.*
4. *Styrke forskningssamarbeid gjennom deltakelse i nasjonale og internasjonale nettverk, og utrede flere samarbeidsmuligheter med institusjoner i Norden og Europa.*
5. *Styrke rekrutteringsarbeidet i forbindelse med oppstart av nye studietilbud.*
6. *Øke høyskolens gaveinntekter ved å revidere handlingsplan for fundraising.*
7. *Tilby flere årsheter/emner som nett- og samlingsbasert videreutdanning.*
8. *Implementere Canvas som ny læringsplattform og STUDD som nytt studieadministrativt system med god opplæring.*

Høyskolens viktigste utviklingsmål er knyttet til oppstart av nye studietilbud, spesielt bachelor i ledelse, økonomi og administrasjon og master i teologi og ledelse. Vi håper begge disse kan tilbys fra høsten 2026. I tillegg arbeides det med å utrede etablering av et senter for tro, arbeid og samfunnsengasjement. Vi tror dette vil kunne ha positive virkninger for høyskolens forskning, samarbeidsmuligheter og synlighet.

Fortsatt satsing på markedsføring og rekruttering er en viktig forutsetning for å lykkes med høyskolens videre utvikling. Dette er særlig knyttet til oppstart av nye studieprogram. Samtidig arbeider vi aktivt med rekruttering av internasjonale studenter via vårt europeiske nettverk til et nyutviklet «Bachelor Completion Programme». Det er fortsatt et mål å øke høyskolens gaveinntekter i samarbeid med eiere og støttespillere.

HLT har allerede flere digitale studietilbud og vil tilby nettbaserte alternativer også innenfor de nye studieprogrammene. Med Canvas som ny læringsplattform er ambisjonen å styrke den digitale undervisningen ytterligere. Studieadministrasjonen er på oppløpssiden når det gjelder fornyelse og bedre integrering mellom våre datasystemer, slik at arbeidet kan gjøres enda mer effektivt.

Budsjettet for 2026 er utarbeidet med en nøktern tilnærming og med mål om gradvis styrking av økonomisk bærekraft. HLT ser betydelig potensial i både nytt bachelor- og masterprogram, og den gradvise økningen av personalkostnader må forstås som del av en langsiktig styrking av institusjonens robusthet.



1.5 Likestilling, diskriminering og tilgjengelighet

Andelen kvinner i staben har sunket siste år fra 31,8 % til 28,1 %. Dette er imidlertid en litt tilfeldig variasjon i 2025 som ser ut til å være tilbake på samme nivå neste år. Andelen kvinner i faglige stillinger har sunket fra 26,8 %, til 24,9 %. Det er derfor fortsatt grunn til å følge opp kvinneandelen i HLTs handlingsplan for likestilling, blant annet ved å videreføre oppfordring til kvinner om å søke når høyskolen har ledige (faglige) stillinger. Det er imidlertid positivt at andelen kvinner med førstekompetanse er stigende. En disputerte i november og en annen leverer sin doktorgradsavhandling våren 2026. Styret oppfylder kravene til kjønnsbalanse ved at begge kjønn har minst tre representanter.

Hensynet til universell tilgjengelighet er ivaretatt i høyskolens lokaler. Studentene gir gode tilbakemeldinger på læringsmiljøet, og vi har ikke meldinger om diskriminering eller mobbing. Ved studiestart informeres det om studentrådets arbeid, Læringsmiljøutvalg, varslingskanalen «Si fra» og Studentombud. I Fadderuken startes det samtalegrupper for nye studenter, en ordning som er foreslått videreført også andre år. Generelt opplever vi høyskolen som et mangfoldig og inkluderende fellesskap med studenter og ansatte med ulike bakgrunner og nasjonaliteter.

1.6 Andre forhold

Høyskolen leier lokaler på markedsmessige vilkår av sin ene eier, Filadefiakirken Oslo. I 2024 ble det gitt et likviditetslån til Coretta og Martin Luther King Institute for Peace, hvor HLT er medeier, med tilbakebetaling første halvår 2025. Det gjenstår imidlertid fortsatt to tredeler av lånet. Styret har derfor innvilget en forlenget nedbetalingsplan fram til 2028.

Styret erklærer at transaksjoner med nærstående er gjennomført på markedsmessige vilkår. Det vises ellers til økonomirapportering i kap. VI.

Fra august 2025 ble høyskolens forskningsleder tilsatt som rektor for to år, mens tidligere rektor gikk tilbake til stilling som prorektor. Høyskolens ledergruppe består etter dette av rektor, prorektor, (ny) forskningsleder, faglig leder og studieleder. Det er ellers ingen andre vesentlige forhold å bemerke for regnskapsåret.



Årsrapport 2025

Oslo, 13. mars 2026

For styret for Høyskolen for ledelse og teologi

Terje Aadne
Styreleder

Asle Ottar Ystebø
Nestleder

Bente Sandtorp
Styremedlem

Inger Sofie Dahlø Husby
Styremedlem

Mathias Henrik Eidberg
Styremedlem

Barbro Kolbjørnsrud
Styremedlem

Lars Tore Jørgensen
Styremedlem (ansatt)

Linus Bokerud
Styremedlem (student)

Karl Inge Tangen
Rektor

Dokumentet er elektronisk signert.



II. Introduksjon til virksomheten og hovedtall

2.1 Høyskolens virksomhet og samfunnsoppdrag

Høyskolen for Ledelse og Teologi AS (HLT) er en akkreditert, privat høyskole i henhold til Lov om universiteter og høyskoler. HLT har som formål å:

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

Høyskolen tilbyr en praksisnær bachelor i teologi og ledelse med årsstudier innenfor kristendom/KRLE, kristent barne- og ungdomsarbeid, teologi og apologetikk, teologi og menighetsledelse og verdibevisst endringsledelse. Vi tilbyr også bachelor i religion og samfunn med årsstudium i samfunnsfag, samt halvårsenhet i konflikttransformasjon. Fra høsten 2026 tilbys også bachelor i ledelse, økonomi og administrasjon. Enkeltemner tilbys med henblikk på videreutdanning av pastorer, menighetsarbeidere, ledere, lærere og andre.

To bachelorprogram tilbys på engelsk, henholdsvis *Theology and Leadership* og *Religion and Social Science*. Ved vår avdeling i Stavanger tilbys årsenhet i misjon og kirke, men tilbudet er under restrukturering. HLT er videre samarbeidende institusjon med Ansgar høyskole og Akademi för Ledarskap och Teologi i et masterprogram i ledelse og menighetsutvikling. Høyskolen håper også å starte eget masterprogram i teologi og ledelse fra høsten 2026.

2.2 Organisasjon og struktur

Høyskolen for ledelse og teologi ble formelt opprettet 14. januar 2009, og eies av Baptistkirken Norge (50 %) og Pinsebevegelsen i Norge ved Filadelfiakirken Oslo (50 %). Høyskolen leier lokaler av Filadelfiakirken i St. Olavs gate 24 på markedsmessige vilkår. Høyskolen har ingen virksomhet utenom den akkrediterte høyskoledriften.

Høyskolen er organisert som et aksjeselskap og er en selvstendig juridisk enhet. Selskapet har et ideelt og religiøst formål og har derfor ikke erverv til formål. Aksjeeiere har ikke anledning til å ta ut utbytte fra selskapet. Begge kirkesamfunn har tre representanter hver i høyskolens styre. Høyskolens ledergruppe består fra høsten 2025 av rektor, prorektor, forskningsleder, faglig leder og studieleder.



2.3 Hovedtall for virksomheten

Antall årsverk	24,4
Antall registrerte studenter	324
Antall uteksaminerte kandidater	41
Totale inntekter (tall i hele tusen)	27 190
Tildeling fra Kunnskapsdepartementet	18 126
Årsresultat	616

Høyskolen for ledelse og teologi hadde i 2025 tilsatt 24,35 årsverk, hvorav 14,25 i rene faglige stillinger, inklusive 2 stipendiatstillinger. I tillegg hadde høyskolen 2 faglig-administrative lederstillinger. Det gir **8,1** administrative stillinger, inkl. administrativ leder og studentpastor.

Høyskolen hadde 324 aktive studenter høsten 2025, hvorav 125 på våre engelskspråklige bachelorstudier. Av disse var det 64 som betalte full studieavgift, mot kun 30 i 2024. Det var totalt 125 deltidsstudenter, hvorav 65 som tok enkeltemner. I tillegg gjennomførte 24 studenter kompetansekurs våren 2025. Av det samlede studenttallet var 63 % kvinner. Totalt innebærer dette en økning med ca. 22 % i antall registrerte studenter sammenlignet med fjoråret. For engelsk bachelor er antallet studenter som betaler full studieavgift mer enn fordoblet. Dette er også en vesentlig årsak til årets overskudd.

47 kandidater ble uteksaminert i 2025. Det er en liten nedgang fra fjorårets 52, men helt i tråd med gjennomsnittet de siste årene. Det var i tillegg 15 studenter som fullførte års- og halvårsstudier.

Høyskolen mottok ca. kr. 18,1 millioner i statlig tilskudd for 2025, mot ca. kr. 18,8 millioner i 2023. Reduksjonen skyldes kutt som følge av endret tilskuddsordning for internasjonale studenter utenfor EØS. Resultatet for 2025 viser et overskudd med kr. 616.000, noe som er betydelig bedre enn budsjett.

Det vises ellers til mer utfyllende tabeller senere i årsrapporten, samt til innrapporterte data og statistikk på <https://dbh.hkdir.no/>. Det gjøres nærmere rede for økonomiske forhold i kapittel VI.



III. Årets aktiviteter og resultater

3.1 Vurdering av måloppnåelse for sektormål

3.1.1 Høy kvalitet i utdanning og forskning

En av de viktigste indikatorene på kvalitet i utdanningen er studentenes helhetlige tilfredshet. I Studiebarometeret scorer HLT 4,5 på dette punktet, noe som indikerer høy overordnet tilfredshet og plasserer institusjonen i toppsjiktet nasjonalt. Særlig læringsmiljø, organisering og eget engasjement vurderes svært positivt av studentene. Samtidig ser vi at evalueringen fra våre internasjonale studenter har falt betydelig i år, noe vi naturligvis vil overvåke nærmere.

I 2025 produserte HLT totalt 205 studiepoengsenheter. Dette innebærer en økning på 18 enheter sammenlignet med 2024, og godt over målsettingen på 190 studiepoengsenheter. Vi har samtidig en liten nedgang i antall ferdige kandidater fra 52 i 2024 til 47 i 2025. På den annen side økte andelen som gjennomførte på normert tid fra 46 % til 56 %. Dette er en meget gledelig økning i forhold tallene de siste tre årene, og et resultat av et bevisst fokus på denne målsettingen.

Samlet indikerer tallene at HLT arbeider systematisk med kvalitet i utdanning og forskning. Det er likevel noen resultater som viser at HLT også har et forbedringspotensial. Gjennomsnittlig studiepoengproduksjon per student viser en nedgang fra 44,1 studiepoeng i 2024 til 40,5 i 2025. Gjennomsnittet i sektoren ligger noe høyere, både samlet og blant private institusjoner. Nedgangen ved HLT dette året kan imidlertid forklares med en økning i antall deltidsstudenter og en relativt høy andel studenter som ikke møtte til eksamen. Strykprosenten ble redusert fra 3,2 prosent i 2024 til 1,4 prosent i 2025. Karakterfordelingen ved HLT er ellers i hovedsak på linje med sektoren for øvrig. Denne situasjonen må likevel monitoreres og er et aktuelt tema for kommende læringslaboratorium.

Arbeidet med å styrke internasjonalisering fortsetter. For å nå målet, arbeides det med nye samarbeidsavtaler, også innen økonomi og administrasjon, samt med en ny søknad om utvekslingsprosjekt med Baltikum. Gjennom et Nordplus-prosjekt ble det både sendt og mottatt fagpersoner i 2025, og en studentgruppe fra Estland besøkte HLT i januar. Informasjonen om utvekslingsmuligheter er oppdatert på nettsidene og læringsplattformen. Det har også vært økning i studenter med internasjonal praksis, blant annet i Spania, Latvia, Nord Makedonia og Kambodsja.

3.1.2 Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon

I 2025 ble det presentert en fagfelleverdert analyse i *Scandinavian Journal of Leadership and Theology* (SJLT) av hva bærekraftig ledelse innebærer i HLTs kontekst. Denne analysen gir et



faglig grunnlag for videre samtaler om hvordan bærekraftsperspektivet bør få konsekvenser for institusjonens drift og strategiske prioriteringer. Oppfølging av dette planlegges blant annet i høyskolens læringslaboratorium i 2026. HLT arbeider også med etableringen av et nytt senter der samfunnsansvar og kristent samfunnsengasjement skal stå sentralt. Initiativet var i en tidlig utredningsfase i 2025 og vil bli nærmere omtalt i kommende rapporter.

Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon er integrert som gjennomgående perspektiver i bachelorprogrammene ved HLT. Problemstillinger knyttet til bærekraft behandles i flere emner fra ulike faglige vinkler. I emnet SAM1020 drøftes den norske samfunnsmodellen i lys av aktuelle samfunnsutfordringer, mens SAM1040 tematiserer FNs bærekraftsmål og ulike perspektiver på økorettferdighet. SAM1050 gir en mer analytisk og beskrivende gjennomgang av miljøspørsmål og ulike miljøbevegelser. Etikk og samfunnsansvar inngår også i teologiske emner som KRI1040. Videre gir UNG1220 og VEL1220 en praktisk tilnærming til bærekraftig ledelse på ulike nivåer.

Studentvelferd og studenttilfredshet kan blant annet knyttes til driften av Kafé Barratt i 2025, som fungerer som en viktig sosial møteplass. Etablering av nye klasserom og et utvidet læringscenter er også målrettede tiltak som er gjennomført for å styrke studiemiljø og trivsel. Det er generelt tett kontakt mellom studenter og ansatte, og studentene er aktivt involvert i undervisning, studentorganer og frivillig engasjement.

Ved HLT er innovasjon særlig knyttet til utviklingen av nye studietilbud (se kapittel 3.2.1). Det arbeides kontinuerlig med studieporteføljen. Det viktigste utviklingsprosjektet i 2025 var ferdigstillingen av et nytt bachelorstudium i ledelse, økonomi og administrasjon, med oppstart høsten 2026. Etikk, ledelse og bærekraft vil utgjøre sentrale komponenter i dette nye bachelorprogrammet, samt i omsøkt masterstudium i teologi og ledelse.

3.1.3 God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet

Flertallet av høyskolens studietilbud er fortsatt campusbaserte, samtidig tilbys en stor andel av disse kursene også i et format som innebærer stor grad av selvstudium og fleksibilitet (emner på 10 stp./ECTS kan eksempelvis innebære kun 24 obligatoriske undervisningstimer på campus).

I tråd med de strategiske planene for 2021–25 har høyskolen i 2025 også arbeidet målrettet for å utvikle flere digitale og fleksible studietilbud. Høsten 2024 startet videreutdanningen i teologi og menighetsledelse, et nett- og samlingsbasert studietilbud som gjør det lettere for studenter fra ulike deler av landet å delta. Studiet er spesielt tilrettelagt for å kunne kombineres med arbeid og innebærer korte, synkroniserte samlinger på ettermiddagstid samt én døgnsamling per semester. Dette studietilbudet har så langt fått gode tilbakemeldinger.



HLT har i løpet av 2025 også videreutviklet og gjennomført flere kompetansekurs. Det er utviklet nye kurs, og gjennomført kurs ulike steder i landet, blant annet i Bergen, Kristiansand, Stavanger, Hamar og Oslo. Vi har også arbeidet aktivt for å engasjere eierorganisasjonene i desentraliserte initiativ. Antall deltakere på kompetansekurs økte til hele 89 studenter i 2025.

Samlet sett betyr dette at HLT arbeider aktivt med å tilby og utvikle utdanningstilbud med økt fleksibilitet og tilgjengelighet for studenter i ulike livssituasjoner og fra ulike deler av landet. Dette er et viktig bidrag for å gjøre utdanning, forskning og kompetanse mer tilgjengelig.

3.2 Vurdering av måloppnåelse for høyskolens egne mål

Høyskolen for ledelse og teologi (HLT) har strukturert sine virksomhetsmål etter sektormål fastsatt av departementet, samt eget kvalitetssikringssystem, med tilhørende kvantitative og kvalitative mål som er tilpasset institusjonens egenart og prioriteringer.

3.2.1 Hovedmål 1: Høy kvalitet i utdanningen

Kvantitative mål for 2025

Tabellen under viser mål og resultater for strategiområdet utdanningskvalitet:

HLTs kvantitative styringsparametere	Resultat 2025	Mål 2025	Resultat 2024
Antall produserte studiepoeng pr. student	40,5	45	44,1
Antall produserte studiepoengsenheter	205	190	187
Antall ferdige kandidater	47	55	52
Andel som fullfører på normert tid	55,9 %	45 %	45,6 %
Strykprosent	1,4 %	4,0 %	3,2 %
Antall utenlandske studenter (høst)	140	120	125
Antall utvekslingsstudenter	0	1	0 (4)

Studentene ved HLT produserte i 2025 i snitt 40,5 studiepoeng per student. Tallet viser en nedgang på rundt 4 studiepoeng fra 2024 (med 44,1 studiepoeng). Studiepoengproduksjonen er fordelt omtrent helt likt på vår og høst med 21,36 studiepoeng i snitt våren 2025 og 19,25 studiepoeng i snitt høsten 2025. Sektoren for øvrig har et gjennomsnitt på 41,9 % og de private høyskolene 41,15 %. Vår målsetting var 45 studiepoeng i snitt per student, noe vi ikke har oppnådd. En forklaring på nedgangen kan finnes i en relativt høy andel studenter som ikke har møtt til eksamen i 2025; på 8,2 %.

Antall produserte studiepoengsenheter for 2025 var på 205, fordelt på 101 for vårsemesteret, og 104 for høstsemesteret. Antall studiepoengsenheter i 2025 viser dermed en oppgang på 18 fra 2024, og en økning i forhold til målsettingen for 2025 (som var på 190 studiepoengsenheter). Det er Bachelor i teologi og ledelse, Bachelor in Theology and Leadership og



Årsrapport 2025

Bachelor i Religion and Social Science som står for det meste av produksjonen (54, 51,6 og 56,5). I tillegg har økningen kommet innen enkeltemner (fra 9,75 til 14), og videreutdanningsprogrammet i teologi og menighetsledelse (9,14). De øvrige 25,4 studiepoengsenheter fordeles på andre årsstudier.

Prosentandelen som har fullført på normert tid i 2025 var på 55,9 %, noe som gir en økning på 10,3 % fra 2024, (hvor 45,6 % fullførte på normert tid). Målsettingen for andel gjennomført på normert tid var på 45 %, så her er resultatet bedre enn målsettingen. Gjennomføringen på normert tid i sektoren ligger på 52,9 %. Økningen henger sammen med et målrettet arbeid både fra studieadministrasjonen og faglig stab for få studentene igjennom sine studieløp.

Karakterfordelingen ved HLT sammenfaller i stor grad med gjennomsnittskarakterer i sektoren. 12,9 % har fått karakteren A, mens 32,7 % har fått karakteren B. Karakteren C er gitt til 35,9 %, mens 13,8 % har fått D. I den nederste delen av skalaen finner vi 3,2 % som har fått karakteren E, og 1,4 % som har fått karakteren F. 46,3 % har fått karakteren A eller B. Et blikk på utviklingen fra 2024 gir en liten nedgang i A-er og en tilsvarende økning i B-er. Fordelingen av C-er, D-er og E-er er omtrent lik i 2024 og 2025.

Strykprosenten ved høyskolen har gått ned fra 3,2 i 2024 til 1,4 i 2025. Vi tror det er flere årsaker til dette, og at tallet må ses i sammenheng med en høy andel studenter som har ikke har møtt til eksamen i 2025. Ifølge tall fra DBH har hele 8,2 % trukket seg ifra en eksamen i 2025. I tillegg har HLT en svært fleksibel ordning for gjennomføring av kontinuasjonseksamener, hvor det legges til rette for at en del emner kan kontinueres senere i samme semester. I tillegg er det gitt mer undervisning i oppgaveskriving, og tilbudt skrivekurs for studentene hvert semester. Det er også lagt ned arbeid i å tydeliggjøre skolens regelverk knyttet til plagiat og bruk av kunstig intelligens. Parallelt med dette er også bruken av skoleeksamener økt.

I 2025 hadde Høyskolen for ledelse og teologi 140 utenlandske studenter, hvorav 125 på engelske bachelorprogram. Antallet viser en økning på 15 studenter fra 2024. Tallet er allikevel noe lavere enn i 2023, da høyskolen hadde 162 internasjonale studenter. Av de 125 engelskspråklige studentene i 2025 betaler 64 studenter høy studieavgift.

HLT sendte ingen studenter på ordinær studentutveksling i 2025.

Kvalitative mål for 2025

- *Utvikle nytt bachelorprogram i ledelse og administrasjon.*
- *Evaluerer og videreutvikler TML-studiet på bakgrunn av student- og faglærerevalueringer.*
- *Opprette arbeidsgrupper for utvikling av flere nett- og samlingsbaserte studietilbud.*
- *Starte opp studieforberedende kurs for studenter i samarbeid med lokale partnere.*
- *Legge til rette for at flere studenter og lærere kan dra på utveksling/praksis i utlandet.*



Et viktig mål for Høyskolen for ledelse og teologi i 2025 var å utvikle et nytt bachelorprogram i ledelse, økonomi og administrasjon. Studieprogrammet er opprettet i henhold til rutine for opprettelse av nye studier ved HLT. Rektor nedsatte en arbeidsgruppe bestående av representanter fra arbeidsliv og academia (Norges Handelshøyskole, Universitetet i Oslo og Hauge School of Management ved NLA-høyskolen). Det ble også gjennomført en undersøkelse blant organisasjoner som høyskolen utdanner til og rekrutterer blant, for å kartlegge etterspørsel og behov for kompetanse. I tillegg ble det gjort en spørreundersøkelse blant tidligere studenter for å kartlegge hvilke ønsker de har for egen kompetanseøkning.

Arbeidsgruppen fremmet forslag til nytt årsstudium i økonomi og administrasjon, som ble koblet sammen med høyskolens eget årsstudium i verdibevist ledelse. I tillegg ble det utviklet emner for bachelorprogrammets tredje år med metodefag, bacheloroppgave, mulighet for praksis og prosjektoppgave, valgfag, samt mulighet for et semester med utveksling. Høyskolens FoU-utvalg har også kommet med sine anbefalinger. Endelig ble Bachelorprogram i ledelse, økonomi og administrasjon vedtatt av høyskolens styre 14.03.2025. Det er ansatt en programansvarlig (LØA) fra 01.12.2025.

Det er gjort en vurdering av om deler av, eller hele studieprogrammet kan inngå i høyskolens satsing på nett- og samlingsbaserte studier. Her ønsker vi å tilby en kombinasjon av flere fleksible studieformer (som deltidsstudier, studier med redusert antall undervisningstimer og nett- og samlingsbaserte studier) det andre studieåret; årsenheten i verdibevist ledelse.

Mål nummer to knyttes til høyskolens videreutdanningstilbud i teologi og menighetsledelse (TML) på deltid. Det første kullet er ferdig vårsemesteret 2026, men evalueringer og justeringer er gjennomført underveis. Årsstudiet er basert på pedagogikken omvendt klasserom, med en felles samling på campus hvert semester og synkrone digitale samlinger gjennom resten. (Studiet er også omtalt under punktet forskning og utvikling med tanke på den digitale pedagogikken basert på omvendt klasserom, som brukes i studiet).

Basert på erfaringer gjort i dette årsstudiet, ønsker vi å tilby flere nett- og samlingsbaserte studietilbud. Så langt er dette gjort ved å videreutvikle emner og enheter som vi allerede tilbyr, til nett- og samlingsbaserte studier. Dette gjelder blant annet emner i årsenheten for verdibevist ledelse og årsenheten i UNG tro og kultur. I årene framover kan det også dreie seg om emner i det nye bachelorprogrammet i ledelse, økonomi og administrasjon (LØA).

Målet om å opprette egne arbeidsgrupper for å utvikle flere nettbaserte, eller nett- og samlingsbaserte kurs er fordelt på ulike grupper som jobber med utvikling. Det er i perioden utviklet et påbygningsstudium, hvor høyskolen etter søknad kan godkjenne og innpasse deler av en utdanning gjennomført ved en av våre samarbeidsinstitusjoner, og samtidig



kvalitetssikre innholdet ved bruk av eksamener og arbeidskrav ved HLT. Bachelor Completion Programme er et fleksibelt nett- og samlingsbasert studieprogram, som kan gjennomføres på heltid eller deltid, med oppstart august 2026. Studentene gjennomfører deretter påbygningsstudiet i en nett- og samlingsbasert modell.

Målet om å tilby studieforberedende kurs i samarbeid med lokale partnere henger også sammen med utvikling av nett- og samlingsbaserte studier. Arbeidet har resultert i to nye emner under tittelen *Teologi for livet*. Det første emnet, *Teologi for livet – mening og livsstrategi*, er tilbudt i samarbeid med bibelskoler (i Bergen og Kristiansand), folkehøyskole (på Helgeland) og lokale menigheter (i Stavanger, Trondheim og Oslo). Artikkelsamlingen «I verden» er gitt ut som en del av prosjektet med flere forfattere fra HLT. I tillegg er det utarbeidet et nytt emne i samme serie: *Teologi for livet – arbeidets teologi*. Kurset skal tilbys i mars 2026 i Bergen, i samarbeid med en lokal menighet.

Målet om å legge til rette for at flere studenter og lærere kan dra på utveksling, jobbes det fremdeles med. Som en del av et utvekslingsprosjekt av lærere og studenter gjennom Nordplus, har vi både sendt og mottatt lærerkrefter i 2025. Vi mottok også en gruppe studenter fra Estland på utveksling i januar 2025, gjennom det samme prosjektet. Det er lagt ut oppdatert informasjon på nettsiden hlt.no og i læringsplattformen Moodle sitt felles community-rom for studentene. Flere studenter har vist interesse og fått veiledning av studieveileder om mulighetene for utveksling, men så langt er det ikke kommet konkrete søknader. Det videre arbeidet for å nå målet om flere utvekslingsstudenter innebærer inngåelse av nye samarbeidsavtaler med aktuelle høyskoler og universitet (også innen økonomi- og administrasjonsstudier), og søknad om nytt utvekslingsprosjekt med samarbeidspartnere i Øst-Europa.

Når det gjelder målet om å legge til rette for at flere studenter kan gjennomføre praksis i utlandet, så har vi sett en økning. Steder for studentpraksis har i 2025 blant annet vært Spania (Sjømannskirken i Costa del Sol og Gran Canaria), Latvia, Nord-Makedonia og Kambodsja. Praksis har vært gjennomført både som misjonspraksis, diakonal praksis og noe undervisningspraksis.



3.2.2 Hovedmål 2: Forskning og utvikling

Kvantitative mål for 2025

Tabellen under viser mål og resultater for strategiområdet forskning og utvikling:

HLTs kvantitative styringsparametere	Resultat 2025	Mål 2025	Resultat 2024
Antall publikasjonspoeng totalt	11,7	15,0	8,9
Antall publikasjonspoeng pr. årsverk i undervisning, forskning og formidling	0,7	1,0	0,6
Andel førstestillinger av faglige årsverk (ekskl. stipendiater)	55,5 %	58,0 %	55,1 %
Andel stillinger med toppkompetanse av faglige årsverk (ekskl. stipendiater)	14,7 %	15,0 %	19,0 %

Når det gjelder forskning, var 2025 et år hvor vi ikke nådde målsettingen om 1,0 publikasjonspoeng per faglige årsverk. Dette er noe skuffende, da vi også lå under målsettingen i 2024 etter å ha nådd målet i 2023. Selv om noe kan forklares med publikasjonsprosesser, der blant annet et jubileumsskrift med flere bidragsytere fra HLT vil bli publisert i 2026, ser vi behovet for fortsatt økt fokus på vitenskapelig publisert forskning. Vi opprettholder derfor målet om 1,0 publikasjonspoeng per faglig ansatt. Vi viser også til at vi måler publikasjonspoeng over tid, der vi er sårbare for variasjoner fra år til år.

Andelen med førstekompetanse er på samme nivå som i 2024. Denne var forventet å øke noe grunnet ferdigstillelse av doktorgrader. En ble fullført sent på høsten i 2025, og to planlegges fullført første halvår av 2026. Dette vil gi økning i andel førstekompetanse for 2026. Andelen toppkompetanse er omtrent som forventet, og institusjonen har to professorer i hovedstilling.

Kvalitative mål for 2025

- *Vurdere ny organisering med programansvarlige i samarbeid med FoU-utvalget.*
- *Legge til rette for læringsfellesskap og kurs i digital læring og nettpedagogikk.*
- *Videreutvikle HLT-konferansens profil med en kombinasjon av formidling og forskning.*
- *Publisere artikler fra HLT-konferansen 2024 om skapende og produktiv ledelse.*
- *Evaluere ordning med rullering av forskningsuker i semesterplanen.*

En ny ordning med programansvar er drøftet i høyskolens ledergruppe og FoU-utvalg. Forslag til ny instruks ble foreslått av ledergruppa og bearbeidet noe etter innspill fra FoU-utvalget. Den endelig vedtatte instruksen er tatt med i budsjettarbeidet for 2026. Programansvarlig for bachelorprogrammet i ledelse, økonomi og administrasjon (LØA) er allerede ansatt. Øvrige programansvarlige vil rekrutteres i 2026.



Årsrapport 2025

Det er utarbeidet et pedagogisk rammeverk for nettbaserte studier basert på den pedagogiske modellen omvendt klasserom. Noe kursing i digital pedagogikk er gjort av faglig stab ved høyskolens egne fagdager. Dette arbeidet ses i sammenheng med evaluering av videreutdanningsprogrammet i teologi og menighetsledelse, som er basert på denne studiemodellen. Programmet ble grundig drøftet og evaluert på læringslaboratorium i juni 2025. Mindre endringer ble gjennomført basert på disse. Det er også gjennomført egne samlinger for kompetanseoverføring for lærere som underviser på dette studieprogrammet. Planen er at egne læringsfellesskap skal opprettes i de ulike seksjonene, slik at flere fagfelt også kan ta i bruk elementer i omvendt læring, både i de digitale og campusbaserte studieprogrammene.

HLT konferansen ble gjennomført våren 2025 med en økt andel forskningsbaserte bidrag og flere internasjonale forskere, i tillegg til egne bidrag. Konferansen tiltrekker seg både fagfeller og praktikere. Forskningsproduksjonen (vedlegg 1) viser at majoriteten av HLTs forskning er prosjekter som ikke er knyttet til HLT-konferansen. Dette viser at HLT har et bredere forskningsbidrag, noe som er svært positiv. Samtidig er det en utfordring å øke antall publikasjoner fra selve HLT-konferansen.

I arbeidet med å øke forskningsproduksjon og kvalitet har vi sett på ulike tiltak. Ordningen med skjermede forskningsuker ble evaluert, og viste at det var blandede erfaringer. For mange bidro dette til nettopp skjermet forskningstid, mens det for andre skapte noen utfordringer med avvikling av undervisning. I 2025 ble undervisningsplanen lagt slik at det for flest mulig var lengre perioder uten undervisning på enten vår eller høst, noe som muliggjorde sammenhengende forskningstid. Det jobbes også kontinuerlig med tettere oppfølging av vitenskapelige ansatte for å gi støtte i alle deler av forskningsprosessen.

3.2.3 Hovedmål 3: Godt studie- og arbeidsmiljø

Kvantitative mål for 2025

Tabellen under viser mål og resultater for strategiområdet godt studie- og arbeidsmiljø:

HLTs kvantitative styringsparametere	Resultat 2025	Mål 2025	Resultat 2024
Antall søkere (søknadsalternativer)	545	450	395
Skår på helhetlig studiekvalitet (Studiebarometeret)	4,5	4,6	4,6
Andel kvinner i faglige stillinger	24,9 %	27 %	26,8 %
Andel kvinner totalt sett	28,1 %	32 %	31,8 %
Antall midlertidige faglige årsverk	0,8	1,0	0,75
Sykefravær (prosent)	3,3 %	4,0 %	3,9 %



Årsrapport 2025

Antall søkere har hatt en betydelig oppgang i 2025 sammenlignet med 2024, og vi ligger betydelig over målet for dette året. Dette er meget gledelig, og må i stor grad kunne tilskrives vellykkede markedsføringstiltak (se nedenfor). I forhold til flere utenlandske søkere kan også færre engelskspråklige bachelortilbud i sektoren ha bidratt.

Scoren på studiekvalitet kommenteres nærmere i punkt 3.3 om hovedfunn i gjennomførte evalueringer. HLT har en score på 4,5 og er dermed fortsatt blant høyskolene med høyest overordnet tilfredshet blant studentene.

Andel kvinner i faglige stillinger viser fortsatt en nedadgående tendens. Ved utlysning av faglige stillinger oppfordres derfor kvinner om å søke, og styret følger dette opp i sine vurderinger. Vi har likevel ikke nådd målet. Andel kvinner totalt sett har også gått ned. Dette skyldes imidlertid delvis forbigående forhold, og kvinneandelen øker igjen våren 2026. Vi vil fortsatt ha fokus på kvinneandelen gjennom handlingsplan for likestilling.

Antall midlertidige faglige årsverk er fortsatt lavt og bedre enn målsettingen for 2025. Det samme gjelder sykefraværet. Det legemeldte sykefraværet er på 3,0 %, mens korttidsfravær (inkl. syke barn) er på ca. 0,3 %. Her kan det imidlertid være noe manglende registrering.

Kvalitative mål for 2025

- *Gjennomføre utbedring av høyskolens lokaler med vekt på flere undervisningsrom og kantine/læringscenter.*
- *Styrke markedsføring og rekruttering til nye og internasjonale studietilbud ved HLT.*
- *Øke høyskolens inntekter gjennom flere partnerskap og aktivering av HLT-fondet.*
- *Legge til rette for økt studentaktivitet knyttet til blant annet Fadderuke, midttimer, chapel, markedsføring og misjonsprosjekt, samt menighetsbesøk som mulig del av praksis.*
- *Styrke arbeidet med personvern og informasjonssikkerhet.*

All undervisning foregår nå i høyskolens lokaler i St. Olavs gate 24, og ved årsskiftet var det etablert tre nye undervisningsrom i samarbeid med Filadelfiakirken. Dette har utvilsomt hatt en positiv effekt på læringsmiljøet. Kafé Barratt fortsetter å være et populært møtested, og frivillige studenter deltar aktivt i driften. Kafé Barratt er blitt et naturlig sted for mingling, samtaler og lunsj for både studenter og ansatte. I samarbeid med kirken er det kjøpt inn nye møbler og lokalene ble pusset opp vinteren 2025.

Etter redusert markedsføringsbudsjett og noen avlyste aktiviteter i 2024, valgte HLT å satse målrettet og offensivt inn mot 2025. Særlig ble videoannonsering og økt tilstedeværelse i sosiale medier prioritert. Det ble engasjert ekstern kompetanse innen foto og video for å produsere annonsemateriell av høy kvalitet, samtidig som et studentteam ble lært opp til å arbeide mer strategisk med sosiale medier. Gjennom analyse av generelle SoMe-trender, innsikt i Generasjon Z både nasjonalt og internasjonalt, samt god forståelse av bevegelser i



Årsrapport 2025

kristen ungdomskultur, ble det utviklet videoannonser som var tydelig tilpasset både målgruppen og tiden vi står i. Dette arbeidet bar frukter. Ni digitale annonser ble produsert og genererte 4500 klikk i mars–april og 5500 klikk i juli–august, en betydelig effekt sett i lys av investerte midler.

HLT har sin styrke i relativt homogene studietilbud og en tydelig profil i markedet. Den klare posisjonen gjør koblingen mellom tilbud og målgruppe presis og effektiv. Samtidig høster vi fruktene av langsiktig og konsistent merkevarebygging og faglige ansattes tydelige tilstedeværelse i offentligheten, noe som ytterligere forankrer HLTs posisjon. Satsingen på vår egen podkast fortsetter også. En av rekrutteringsvinnerne høsten 2025 var det nye årsstudiet i teologi og apologetikk, et tilbud som treffer tydelige strømninger i tiden. I tillegg deltok HLT med stand på flere konferanser gjennom året og inviterte bibelskoler til Bibelskoledagen på HLT. Mange av våre søkere kommer nettopp fra et år på bibelskole, og denne relasjonen er strategisk viktig.

Fadderuken ble også i år arrangert av studentrådet med støtte fra markedsavdelingen. Den samlede studentdeltakelsen var den høyeste noensinne. Dette henger sannsynligvis sammen med både et høyt antall nye studenter, og et engasjert og initiativrikt studentråd. Et faglig grep ble gjort ved at studenter fikk i oppgave å gjennomføre en sosiologisk analyse av den tradisjonsrike fotballkampen mellom studenter og stab på Hovedøya, noe som bidro til uvanlig høy internasjonal deltakelse. (For ordens skyld nevnes det at staben denne gang gikk seirende ut av oppgjøret!) Studenter har også vært involvert gjennom betalt standsvirksomhet på våren. I tillegg bidrar mange frivillig gjennom året med lovsang på Chapel, som baristaer i Kafé Barratt, i vertskapsteam på HLT-konferansen og gjennom et eget SoMe-team bestående av fire studenter våren 2025. Til tross for gode erfaringer kunne teamet dessverre ikke videreføres høsten 2025.

Praksistorget har samlet mellom 10 og 15 menigheter og organisasjoner som tilbyr praksisplasser. Selv om tilgangen på praksissteder er god, melder flere om få eller ingen søkere. Her ligger et tydelig forbedringspotensial. Studenter utfordres i for liten grad til å tenke nytt om praksis, både når det gjelder arena og innhold. Dette bør styrkes i praksisundervisning, studentveiledning og den generelle samtalen om studieløp og kall.

Det har vært arbeidet noe med fundraising gjennom våre eierorganisasjoner, men uten at vi har fått de ønskede resultatene. Vi har heller ikke klart å etablere et eget HLT-fond ennå. Når det gjelder personvern og informasjonssikkerhet, er nytt dataverktøy tatt i bruk, men grunnet sykdom i administrasjonen er arbeidet blitt utsatt.



3.2.4 Hovedmål 4: Fleksibel utdanning og effektiv studieadministrasjon

Kvantitative mål for 2025

Tabellen under viser mål og resultater for strategiområdet fleksibel utdanning og effektiv studieadministrasjon:

HLTs kvantitative styringsparametere	Resultat 2025	Mål 2025	Resultat 2024
Antall registrerte studenter	324	300	254
Antall studenter møtt ved studiestart	249	200	174
Antall studenter på HLT kompetanse (enkeltemner)	89	50	55
Antall studenter pr. faglig årsverk	22,7	19	16,6
Antall studenter pr. administrativt årsverk	31,3	36	30,1

Det har vært en betydelig økning i antall registrerte studenter i 2025 fra 254 til 324, en oppgang på 27,6 %. Dette henger sammen med høyere søkertall og en sterk økning i opptakstall både på de norske og de engelskspråklige studieprogrammene. Antall studenter som møtte til studiestart, var 249 i 2025 mot 174 i 2024, noe som innebærer en markant økning på hele 43,1 %!

Økningen har vært betydelig på bachelorprogrammene, noe vi er spesielt fornøyde med siden disse utgjør de bærende programmene ved HLT. I tillegg har vi lansert et nytt årsstudium i apologetikk og teologi som også har hatt god søkning.

HLT er over målsettingen for antall studenter på kompetansekurs med hele 89 registrerte studenter. Våren 2025 ble det gjennomført kompetansekurs med totalt 24 studenter i *INF1241 Teologi for livet i Oslo og på Helgeland*, og *KRI1110 Innføring i Bibelen i Bergen*. Høsten 2025 har det blitt gjennomført en rekke kompetansekurs på ulike steder med totalt 55 studenter: *INF1241 Teologi for livet i Bergen, Stavanger og på Helgeland*. *VEL1220 Verdibevist ledelse* har blitt gjennomført på Hedmarktoppen folkehøyskole, og det gjennomføres også kompetansekurs i konfliktransformasjon (*KTR1010 Konflikttransformasjon* og *KTR1020 Mekling og dialogarbeid*) i samarbeid med King-instituttet, som er spesielt lagt til rette for arbeidstakere i flyktning- og asylsektoren.

Vi er svært fornøyde med at HLT har flere desentraliserte tilbud, og at målet om å tilby fleksibel utdanning dermed ytterligere har styrket seg.

Kvalitative mål for 2025

- *Vurdere stipend-/rabattordning for utenlandske studenter med høy studieavgift som gir insentiv til å fullføre 2. og 3. år av bachelorgraden.*
- *Gjennomføre overgang til Canvas som læringsplattform og STUDD som nytt studieadministrativt grunnsystem, og oppnå bedre samhandling mellom digitale verktøy.*



- *Styrke oppfølging av studenter med tanke på økt gjennomføring av bachelorgrad på normert tid.*
- *Implementere retningslinjer for bruk av KI for studenter og ansatte.*
- *Vurdere og sikre nødvendig administrativ kapasitet i forbindelse med nye studietilbud.*

HLT har innført en ordning hvor det er en gradvis reduksjon av studieavgiften med kr. 5.000 pr. semester for hvert av studieårene i bachelorløpet for å gi et incentiv til å fullføre graden. Canvas som ny læringsplattform og nytt system for oppmøte/fravær NOA har blitt tatt i bruk fra januar 2026. Dette blir tema i neste årsrapport. STUDD er på ny utsatt fra leverandørens side til sommeren 2026. Retningslinjer for bruk av KI ved HLT er utarbeidet, og vi følger med på utviklingen og vil gjøre fortløpende oppdateringer der det er nødvendig eller dersom sektoren kommer med nasjonale retningslinjer.

3.3. Hovedfunn i gjennomførte evalueringer

Høgskolen bruker en rekke ulike evalueringer for å vurdere læringsmiljøet. Det blir lagt særlig vekt på det nasjonale *Studiebarometeret*, samtidig som data også hentes fra emne- og programevalueringer, faglærerevalueringer og oppstarts- og studiemiljøevaluering.

Studiebarometeret

HLT bruker aktivt Studiebarometeret som et av de viktigste verktøyene for tilbakemeldinger fra studentene, og forsøker derfor som tidligere år å legge til rette for en så høy deltagelse som mulig, både på våre norske og engelskspråklige bachelorprogram. Selv om det er en liten nedgang fra i fjor er vi tilfredse med at HLT oppnådde nest høyest svarprosent blant utdanningsinstitusjonene i landet med 64% deltagelse (kun slått av Dronning Mauds Minne Høgskole).

HLT ligger fortsatt høyt med en score på 4,5 når det gjelder studentenes overordnede vurdering av studietilbudet, på en delt fjerde plass, kun slått av Norges musikkhøgskole, Kunsthøgskolen og Politihøgskolen. Vi er i år på lik plassering med Ansgar høgskole, som vi forøvrig har et samarbeid med. Resultatet er likevel en nedgang på 0,1 fra i fjor (ned 0,3 fra 2023), men på linje med tidligere resultater. Resultatet er 0,5 over det nasjonale snittet.

Generelt viser Studiebarometeret i 2025 for skolen som helhet noe nedgang på flere områder, spesielt områdene undervisning (ned 0,3), Tilbakemelding og veiledning (ned 0,4), organisering (ned 0,4) har størst nedgang. Særlig det engelskspråklige studieprogrammet Bachelor of Theology and Leadership trekker ned gjennomsnittet for skolen med tilbakegang på en rekke av sine områder. Her må vi undersøke nærmere hva denne nedgangen skyldes.

Indeksen for undervisning ser et fall med 0,3 (fra 4,6 til 4,3) noe som er svakere enn i 2024 hvor vi scoret klart høyest blant skolene i Norge. I 2025 utgjør score 4,3 delt fjerdeplass



Årsrapport 2025

(skolene med høyeste score i Norge har 4,4). Vi ser også et fall på indeksen for organisering, ned 0,4 (fra 4,4 til 4,0) hvor vi i fjor også lå høyest i Norge. I 2025 har vi delt fjerde plass (høyeste score i Norge er 4,1)

Indeksen for faglig og sosialt læringsmiljø opprettholder derimot en høy score på 4,4, som utgjør samme score som i fjor og delt andre plass i Norge (høyeste score i Norge er 4,5). Her har det norske studieprogrammet Bachelor i teologi og ledelse en sterk framgang med 0,4 til 4,7, mens det engelskspråklige studieprogrammet Bachelor in Theology and Leadership dessverre viser en tilbakegang på 0,6 fra 4,5 til 3,9.

Punktet fysisk læringsmiljø og infrastruktur er det eneste området som har en oppgang (opp 0,1 til score 4,0). Vi vurderer at dette har sammenheng med oppgraderinger av lokaler og ikke minst Kafé Barratt som har blitt et sosialt samlingspunkt.

Nedenfor følger en gjennomgang av resultatene fra Studiebarometeret på de ulike studieprogrammene (rødt viser nedgang fra forrige år og blått viser framgang).

Bachelor i teologi og ledelse:

Indekser BATL	2021	2022	2023	2024	2025
Undervisning	4,6	4,7	4,4	4,6	4,1
Tilbakemeldinger og veiledning	3,8	4,3	3,9	4,1	3,5
Læringsmiljø	4,4	4,6	4,6	4,3	4,7
Organisering	4,2	4,4	4,4	4,1	4,1
Eget engasjement	3,5	3,8	3,6	3,5	3,9
Tilknytning til arbeidslivet	3,4	3,7	3,9	3,9	3,8
Helhetsvurdering	4,4	4,9	4,8	4,6	4,5

Vi merker oss at det er nedgang på enkelte punkter, spesielt undervisning hvor vi tidligere har ligget høyest i Norge. Her er det en nedgang på hele 0,5 fra 4,6 til 4,1, noe som avviker fra normalen gjennom mange år hvor vi har ligget svært høyt på dette punktet. Det er generelt nedgang på alle underpunktene på undervisning: «De faglige ansatte gjør undervisningen engasjerende» er ned 0,5 til 3,9, «undervisningen dekker sentrale deler av lærestoffet/pensum godt» er ned 0,5 til 4,3 (ned fra tidligere veldig høy score), «de faglige ansatte formidler lærestoffet/pensum på en forståelig måte» er ned 0,4 til 4,3, og «undervisningen er lagt opp til at studentene skal delta aktivt» er ned 0,4 til 4,1. Vi må undersøke nærmere hva denne nedgangen skyldes.

Overordnet tilfredshet med studieprogrammet på 4,5 er fortsatt høyt, og 0,6 poeng over det nasjonale snittet. Vi gleder oss også over framgang på området fysisk læringsmiljø og infrastruktur som går fram 0,4 poeng til 4,7. Dette er hele 0,9 over det nasjonale snittet.



En mulig grunn til denne økningen er at det i foregående skoleår og siden forrige gang studiebarometeret ble gjennomført har blitt foretatt en del utbedringer av klasserom, og ikke minst oppgradering av Kafé Barratt som har blitt en sosial møteplass hvor studentene ofte samles.

Tilbakemelding og veiledning er et annet punkt som har hatt sterk tilbakegang, ned 0,6 til svake 3,5. Det underpunktet med størst nedgang er nettopp «antall tilbakemeldinger du får fra faglige ansatte på arbeidet ditt», som er ned hele 0,9 poeng til 3,0. Underpunktet «faglig veiledning og diskusjoner med faglig ansatte» har også gått tilbake 0,6 til 3,5. Tilbakemelding og veiledning bør bli et tema som adresseres og tas opp med faglig stab for å sikre en god utvikling på dette området framover.

Bachelor in Theology and Leadership:

Indekser BAENG	2021	2022	2023	2024	2025
Undervisning	4,5	4,2	4,7	4,7	4,0
Tilbakemeldinger og veiledning	4,1	3,3	4,3	4,4	3,8
Læringsmiljø	4,4	4,0	4,4	4,5	3,9
Organisering	4,2	4,2	4,6	4,4	3,6
Eget engasjement	3,9	4,0	4,5	4,2	3,9
Tilknytning til arbeidslivet	3,7	3,3	3,9	3,9	3,8
Helhetsvurdering	4,3	4,3	4,8	4,6	4,0

Dessverre viser resultatene på det engelske studieprogrammet Bachelor in Theology and Leadership en betydelig nedgang på de ulike områdene.

Området undervisning på studieprogrammet Bachelor in Theology and Leadership viser en markant nedgang på hele 0,7 fra 4,7 til 4,0, noe som også her avviker fra normalen gjennom mange år hvor vi har ligget svært høyt på dette punktet. Det er generelt nedgang på alle underpunktene på undervisning: Underpunktet «de faglige ansatte gjør undervisningen engasjerende» holder seg best med nedgang på kun 0,3 til fortsatt høye 4,4, mens «de faglige ansatte formidler lærestoffet/pensum på en forståelig måte» er ned 0,8 til 3,9, og «undervisningen er lagt opp til at studentene skal delta aktivt» er ned 0,9 til 3,8. Det skal bemerkes at begge disse er ned fra tidligere veldig høy score. «Undervisningen dekker sentrale deler av lærestoffet/pensum godt» er ned 0,6 til 4,0. Vi må undersøke nærmere hva denne nedgangen på det engelskspråklige studieprogrammet skyldes.

Et av de andre toppunktene våre fra tidligere år, organisering, ser også en kraftig nedgang på 0,8, ned fra 4,4 til 3,6. Nedgangen er mellom 0,7 og 0,9 på underområdene. Dette er også et overraskende resultat. Vi kan ikke umiddelbart se at vi har gjort ting veldig ulikt tidligere år, hvor vi har oppnådd svært høye resultater.



Årsrapport 2025

Selv om det er en høy svarprosent 83 % på det engelskspråklige programmet, er antall respondenter kun 10. Så en mulig feilkilde er at enkeltstudenter kan påvirke resultatet en del. Det kan nevnes at det er en respondent som gjennomgående har gitt score 1 eller 2 på sine svar, noe som påvirker gjennomsnittet når det er få respondenter. Selv om enkeltresponser kan påvirke markant, er det likevel en nedgang som bør undersøkes nærmere.

Det er også en ganske stor forskjell mellom det norske og det engelskspråklige studieprogrammet Bachelor i teologi og ledelse når det gjelder faglig og sosialt læringsmiljø (4,7 vs. 3,9) og fysisk læringsmiljø og infrastruktur (4,2 vs. 3,7). En slik forskjell i opplevelsene må vi følge nærmere med på.

Også punktet overordnet tilfredshet har gått tilbake med 0,5 poeng fra score 4,5 til 4,0. Noe som vi regner som svakere resultat enn det vi har som mål å være.

Bachelor i religion og samfunn/Religion and Social Science

Indekser BRSS	2022	2023	2024	2025
Undervisning	4,2	4,6	4,5	Ikke tilstr. svar
Tilbakemeldinger	3,6	4,6	4,1	----
Faglig og sosialt miljø	3,8	4,7	4,3	----
Organisering	4,3	4,8	4,5	----
Eget engasjement	4,2	4,5	4,7	----
Tilknytning til arbeidslivet	3,0	4,2	3,7	----
Helhetsvurdering	3,9	4,9	4,6	----

Det var dessverre for få respondenter fra studenter på studieprogrammet Bachelor in Religion and Social Science i år til å generere en egen statistikk.

Derimot hadde vi tilstrekkelig med responser fra studenter på Bachelor i teologi og ledelse, deltid. Tilbakemeldingene fra disse deltidsstudentene var veldig gode. Overordnet tilfredshet med studieprogrammet gav for eksempel toppscore, 5,0. Undervisning var høy med score 4,7, faglig og sosialt læringsmiljø 4,6, og vurderingsformer 4,6.

Oppstarts- og studiemiljøevaluering

Høsten 2025 svarte totalt 72 førsteårsstudenter svarte på oppstart- og studiemiljøevalueringen, 67 % av disse er fra BATL og 33 % fra BARS. Nytt i år er at vi brukte SurveyXact, som fungerer godt ved at den er enkel å distribuere og gir gode oversikter gjennom tydelige grafer. En av hovedgrunnene til at vi lyktes med å få så mange til å delta i år var synliggjøring og deltakelse i loddtrekning i Barratt kafé. Når det gjelder resultatene er disse i stor grad positive, samtidig som noen konkrete forbedringspunkter løftes frem.



Studentene opplever i stor grad at deres forventninger er blitt innfridd, og er stort sett fornøyde med det fysiske læringsmiljøet, fordelingen av undervisning gjennom semesteret, studieveiledning, informasjon, chapel og nattverdssamlinger. Også i år er det kjennskapen til det digitale biblioteket (DTL) som scorer lavest, men vi ser en liten økning fra i fjor, hvilket tilsier at tiltak og bevisstheten blant de faglige ansatte om å vise studentene hvordan det fungerer har en effekt. Samtidig er det fortsatt behov for å gi studentene enda bedre forutsetninger for å benytte seg av DTL. Når det gjelder overordnet tilfredshet med HLT, gir 39 % av studentene høyeste score (5) og 45 % nest høyeste score (4).

Programevaluering

Programevalueringen viser at studentene generelt opplever studiet som faglig sterkt og godt organisert. Undervisningen trekkes frem som en av programmets viktigste styrker, med kompetente forelesere, godt strukturerte forelesninger og et høyt faglig nivå. Flere fremhever også balansen mellom undervisning og hjemmeoppgaver, samt at arbeidskrav og eksamensformer fungerer godt. Muligheten til å velge emner og bygge opp sin egen studieretning oppleves som positiv.

Det teologiske og verdimessige grunnlaget ved studiet oppleves også som sentralt. Flere studenter legger vekt på at undervisningen er i tråd med deres kristne verdier, og at skolens misjon og visjon er viktige faktorer. Den teologiske forankringen, særlig i et pentekostalt og baptistisk perspektiv, trekkes frem som betydningsfull. Samtidig fremheves også betydningen av åndelig utvikling gjennom elementer som ukentlig chapel, som bidrar til å ivareta studentenes spiritualitet.

Læringsmiljøet beskrives gjennomgående som godt. Små klasser gjør det lettere å bygge relasjoner mellom studenter og lærere, og flere peker på et åpent miljø hvor det er rom for samtaler og refleksjon i undervisningen. De praktiske rammene rundt studiet trekkes også frem som viktige. Lokasjonen i Oslo og god tilgjengelighet, særlig muligheten til å kombinere studier med jobb, oppleves som en stor fordel. Fasilitetene i Filadelfiakirken i sentrum beskrives som gode, og særlig Barratt blir nevnt som et positivt element i studiehverdagen av norske studenter.

Samtidig peker evalueringen på flere områder med forbedringspotensial. Flere studenter etterspør bedre biblioteksressurser, herunder flere bøker og større bibliotek, spesielt innenfor ledelsesfag. Tilgangen til digital litteratur gjennom DTL oppleves av noen som begrenset. Noen studenter peker også på behov for videre faglig utvikling i enkelte deler av studiet, samt å styrke pensumgrunnlaget i enkelte fag, blant annet ved å inkludere mer grunnleggende oversiktslitteratur.



Når det gjelder tilknytning til arbeidslivet, peker enkelte studenter på behovet for mer undervisning i praktiske ferdigheter som administrasjon, konflikthåndtering og karakterutvikling, særlig for dem som skal inn i pastoral tjeneste. Det etterspørres også bedre informasjon om jobbmuligheter etter studiene, spesielt for internasjonale studenter, samt sterkere samarbeid med organisasjoner og arbeidsplasser relevante for utdanningen.

Administrasjon og informasjonsflyt nevnes også som et område med forbedringspotensial. Enkelte studenter opplever at responstiden på henvendelser kan være lang, og etterlyser tydeligere kommunikasjon og raskere oppfølging av studentenes behov. Enkelte praktiske forhold som kan forbedres nevnes også, blant annet flere lesesalplasser og videre utvikling av chapel-samlingene både teknisk, profesjonelt og åndelig. Når det gjelder IT, rapporterer enkelte om tekniske problemer i forbindelse med eksamen eller tilgang til ressurser.

Til slutt fremhever flere internasjonale studenter behovet for bedre integrasjon mellom norske og internasjonale studenter. Noen opplever at disse gruppene i liten grad møtes i studieløpet, og foreslår flere felles aktiviteter og arenaer hvor studentene kan samarbeide og bli bedre kjent.

Emneevalueringer

Ved avrunding av undervisningen i hvert emne har studentene gitt sine tilbakemeldinger til emneansvarlig i sine emneevalueringer i læringsplattformen Moodle. Fra januar 2026 ble Moodle erstattet med Canvas. Der er emneevalueringene lagt inn som en del av vår mal for alle emner, noe som også kan øke antall tilbakemeldinger. Studentene kan gi sine tilbakemeldinger underveis i kurset, eller mot slutten, når det ofte settes av tid ved siste undervisningsdag til å fylle ut skjema for evalueringene.

Studentenes emneevalueringer samsvarer i stor grad med funn i Studiebarometeret når det kommer til vurdering av undervisning. Det pekes på faglig dybde og relevante forelesninger. Noen studenter nevner bruk av caser som en styrke, som også gir innsikt i egen praksis innen fag som ledelse og sjelesorg. Flere av studentene trekker også frem lærerens tilgjengelighet som en viktig faktor i studiet.

Blant tilbakemeldinger av mer kritisk art finner vi en student som ønsker seg mindre pensum. En annen peker på bruk av gruppearbeid som lite konstruktiv arbeidsform. Det påpekes også at gjestelærere ikke alltid gjør sine presentasjoner tilgjengelige i etterkant av undervisningen, slik faglærerne gjør.

Forslag til forbedringer som studenter har nevnt i sine evalueringer, er mer tid til repetisjon før eksamen, mer fordypningsstoff om temaer de er interessert i, og hjelp til å finne god litteratur til oppgaveskriving. For å komme disse studentenes tilbakemeldinger i møte, er det



gitt tilbud om skrivekurs både høst- og vårsemesteret, samt frivillig opplæring i det digitale biblioteket (DTL) i midttimer.

Noen studenter har ønsket seg mer formative tilbakemeldinger på arbeidskrav og eksamen. De fleste lærere gir slike formative tilbakemeldinger, enten underveis i arbeid med oppgaver, eller sammen med eksamenskarakter. I samtaler med læringsmiljøutvalget kom det frem at en del studenter ikke vet hvor de finner slike formative tilbakemeldinger, eller ikke har lett etter dem. I slike tilfeller har studenten kun sjekket sine resultater i portalen Self Service hvor karakterene publiseres, mens kommentarer og formative vurderinger har blitt publisert i læringsplattformen Moodle. Dette er et tema vi har sett nærmere på ved høyskolens læringslaboratorium, og informasjon ble sendt til alle studentene om hvor de formative tilbakemeldingene publiseres.

Tilbakemeldingene fra de fleksible studieprogrammene positive, og vi opplever gode resultater både på deltidsstudier, nett- og samlingsbaserte studier og enkelttemner som tilbys desentralisert i samarbeid med andre aktører (som folkehøyskoler, bibelskoler og lokale menigheter). Her er det gjort et betydelig arbeid med innspilling av digitale forelesninger og andre digitale ressurser som gjøres tilgjengelig for studentene i forkant av samlingene. Disse programmene benytter i stor grad den pedagogiske modellen omvendt klasserom.

Faglærerevalueringer

Hvert semester foretar faglærerne en oppsummering av studentenes emneevalueringer i sine emner og kommenterer hovedfunn. I faglærerevalueringene kan faglærer også gi anbefalinger om endringer i emnene, som innhold, struktur eller evalueringsform. Her beskriver de også hvordan de ser sitt emne passe inn i HLTs studieprogrammer og høyskolens visjon og oppdrag.

Ved faglærerevalueringene i 2025 gav flere lærere uttrykk for at de opplevde sine emner som relevante for høyskolens visjon og oppdrag. Noen peker på konkrete tiltak for videreutvikling av emnene deres, som for eksempel fornyelse av pensum, økt fokus på oppgaveskriving og formative tilbakemeldinger. I tillegg er det gjort endringer av eksamensform i enkelte emner, med økt bruk av kontrollerte eksamensformer (som skoleeksamen og muntlig eksamen).

Faglærerne opplever stort sett studentene som motiverte, og rapporterer om høy deltagelse i timene. Flere oppgir at de har testet ulike former for omvendt klasserom i sine emner, og mener dette gir økt motivasjon for læring for studentene. Ett konkret eksempel var kronikk-skriving som ble brukt i samfunnsfag-emner. Andre skriver at de har valgt å bruke aktuelle caser som drøftes i studentgrupper.



Årsrapport 2025

En konkret utfordring var at læringsplattformen Moodle ikke lenger sendte meldinger videre til studentene som egne eposter, i forbindelse med en oppdatering av verktøyet ved årsskiftet 2024/2025. En annen utfordring knyttet til digitale ressurser, er mangel på trening i å bruke det digitale biblioteket Digital Theological Library (DTL). Her er det også satt inn ekstra ressurser til opplæring.

Høsten 2025 ble det innført en ny struktur i semesterplanen som skulle gi noe mer tid til konsentrert forskning for lærerne. Av de tre emnene som tilbys hvert semester ville ett av dem legges til første halvdel, og nummer to til andre halvdel, mens det tredje emnet ble fordelt over hele semesteret. Tilbakemeldingene på denne strukturen er gode, og lærerne sier at de kan konsentrere seg om færre emner om gangen, og dermed gi undervisning av høyere kvalitet til studentene.

Periodiske evalueringer

Det er ikke gjennomført noen periodiske evalueringer av studietilbud ved Høyskolen for ledelse og teologi i 2025.

3.4. Resultater og måloppnåelse for eventuelle ekstra tildelte midler i 2025

Høyskolen for ledelse og teologi har ikke mottatt ekstra tildelinger i 2025.



IV. Styring og kontroll i virksomheten

4.1 *Opplegg for risikovurdering*

Styringsdokument for arbeidet med sikkerhet og beredskap i sektoren ligger til grunn for arbeidet med risikovurdering. Risikoanalysen ved HLT består av seks hovedområder: IT, ulykke, psykososialt arbeidsmiljø, fysisk arbeidsmiljø, brann og vold/trusler. De ulike områdene knyttes til høyskolens beredskapsplaner, oppfølging av ansatte, system for avviksrapportering, samt ulike tiltaks-/ handlingsplaner. For øvrig deltar administrativ leder ved HLT i sektorens felles samlinger knyttet til beredskap og sikkerhet.

Når det gjelder informasjonssikkerhet, ivaretas dette dels gjennom driftsavtale med en profesjonell IT-partner, dels gjennom eget ledelsessystem. Høyskolens IT-ansvarlig har gjennomført videreutdanning på området, og vi undersøker muligheter for samarbeid med andre høyskoler. HLT har ellers gått til innkjøp av et nytt dataprogram for å sikre gode personvernrutiner, men mye av de avsatte ressursene til dette arbeidet måtte dessverre omprioriteres i fjor.

I tråd med høyskolens rutine gjennomfører ledergruppen en risikoanalyse ved årsskiftet hvert år. Årets tema var skoleskyting. Gjennomførte vernerunder og medarbeiderundersøkelser danner bakgrunnen for ledergruppas vurderinger. På bakgrunn av resultatene i analysen foreslås relevante tiltak, som følges opp av høyskolens HMS-gruppe gjennom årlige tiltaksplaner, herunder samarbeid med bedriftshelsetjenesten. Styret følger opp HMS-arbeidet i forbindelse med årsrapporteringen. Ved behov legges det fram en egen sak for styret.

4.2 *Vurdering av risikoområder som kan påvirke mål- og resultatoppnåelse*

De største risikoområdene som kan påvirke mål- og resultatoppnåelse for høyskolen, er særlig knyttet til sentrale rammefaktorer som statstilskudd, rekruttering og strategisk forvaltning av egne ressurser (se også kapittel 5). Endringer knyttet til rammebetingelser i form av bortfall av statstilskudd for tredjelandsstudenter, samt kutt i rammetilskuddet setter høyskolen i en mer krevende økonomisk situasjon.

Dette har ført til en enda større satsing for å rekruttere nye studenter, både i form av økt markedsføring i sosiale medier og utvikling av nye studietilbud. I tillegg er det viktig for høyskolen å forvalte egne personalressurser på en strategisk måte. Dette fordrer også tilstrekkelige midler til å tilby konkurransedyktige lønnsbetingelser. Høyskolen har dessuten behov for å styrke staben i forbindelse med oppstart av nye studietilbud.



Planer for utbygging av høyskolens tidligere lokaler i Holtekilen i Bærum har blitt lagt til side som følge av manglende bærekraft i prosjektet. I stedet har HLT forlenget sin nåværende leieavtale med Filadelfiakirken i Oslo sentrum fram til 2030. Innen den tid må høyskolen vurdere behov og vekstmuligheter ved fortsatt drift disse lokalene, eller i samarbeid med høyskolens eiere lete etter andre alternativer. Rekruttering til de nye studietilbudene som startes i 2026 og tilgang på internasjonale studenter vil være avgjørende premisser i en slik vurdering.

4.3 Vurdering av opplegg for styring og kontroll

Vår overordnede vurdering er at høyskolens opplegg for styring og kontroll fungerer godt. Arbeidet med styring og kontroll er forankret i styret, som sørger for en forsvarlig organisering og kontroll av virksomheten. Dette omfatter blant annet fastsettelse av overordnede retningslinjer for driften, strategiske planer, økonomistyring og behandling av årsrapporter.

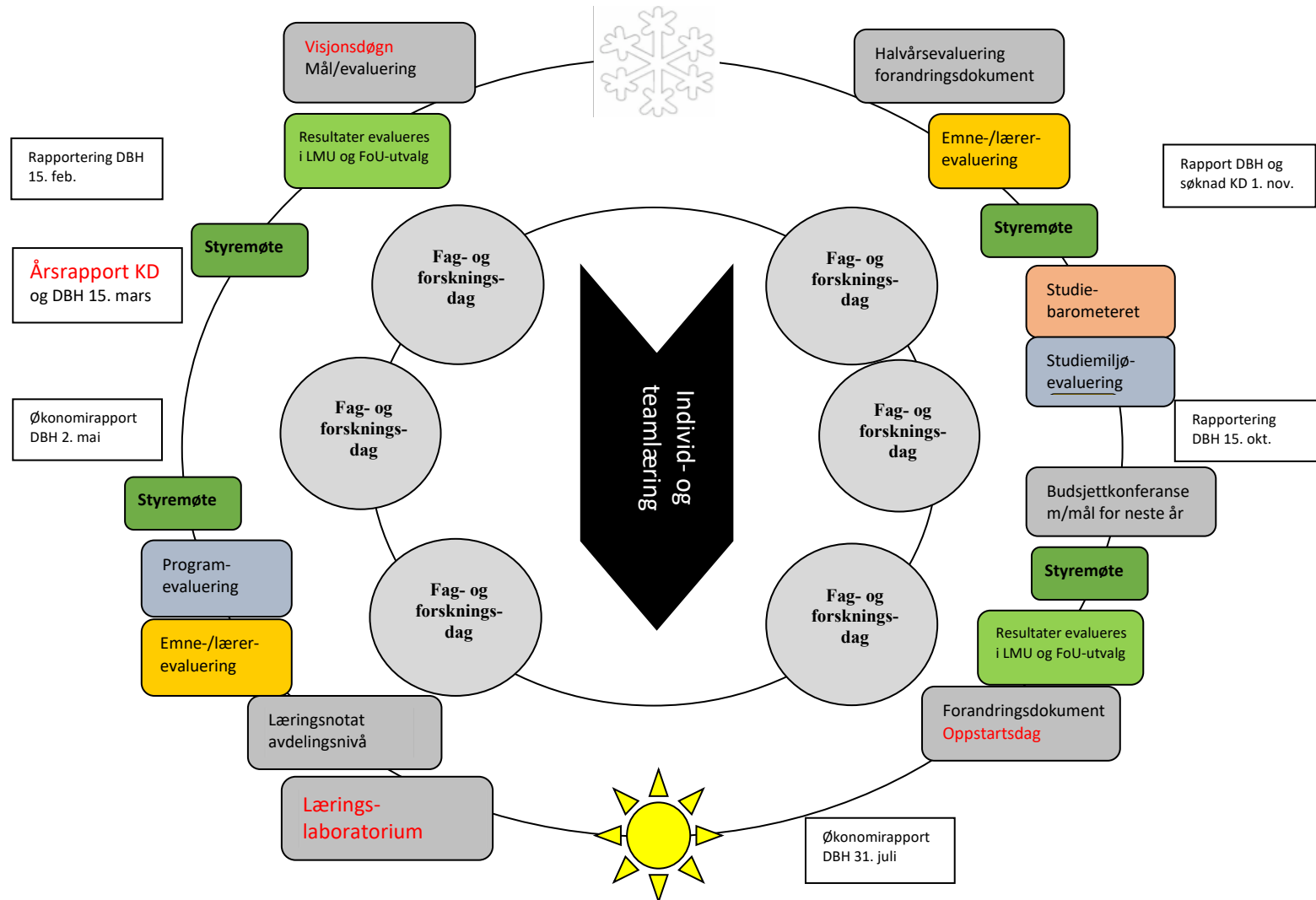
Høyskolen for ledelse og teologi benytter et årshjul for kvalitetsarbeidet i virksomheten (se nedenfor). Kjerneelementene i årshjulet er høyskolens læringslaboratorium i juni, ledelsens budsjettkonferanse i oktober og årsrapportering til departementet i mars. Hvert år evalueres studieåret ved hjelp av studentundersøkelser og drøftinger i staben, og det utarbeides et forandringsdokument. Dette følges opp ved studiestart i august (og ved halvårsevaluering), og legges til grunn for utarbeiding av nye målsetninger og budsjett for kommende år. Årsrapporten summerer opp de ulike evalueringsprosessene, med særlig vekt på innrapportert statistikk til DBH i løpet av året. Rapporteringen er gjenstand for særskilte kontrollhandlinger også fra revisor.

Økonomistyringen inngår i årshjulet med innrapportering av foreløpig årsregnskap i februar og revidert regnskap i juli. HLT følger fastsatte standarder fra departementet med ledelseskomentarer til regnskapet. Den løpende økonomistyringen er viktig og har blitt styrket de siste årene. Høyskolen har utarbeidet en helhetlig økonomirutine som spesifiserer bilags- og fakturahåndtering, fullmaktstruktur, innkjøpsrutiner, budsjettoppfølging og kontroll. Fordeling av ansvar på avdelingsnivå og et brukervennlig regnskapssystem skal sikre god styring. Lønnskostnader er gjenstand for ekstra kontroll. Vi er samtidig en liten organisasjon hvor økonomiansvarlig og regnskapsfører har god oversikt.

Vi arbeider fortsatt med bedre integrering mellom høyskolens studieadministrative database og regnskapssystemet for å redusere sårbarhet og ekstra arbeid med manuelle kontroller. I forbindelse med oppgradering av våre datasystemer søker vi derfor etter nye løsninger for overføring av data og muligheter for fakturering direkte i det studieadministrative dataprogrammet. Dette vil også forenkle kontroll, fakturering og rapportering til blant annet Studentsamskipnaden.



Årshjul for kvalitetsarbeidet ved HLT



Styret får tertialregnskap presentert for å være orientert om den økonomiske tilstanden i virksomheten. Dette sikrer styrets ivaretagelse av deres lovpålagte ansvar. Revisors årlige gjennomgang sikrer også at lover og regler overholdes, og at resultat- og regnskapsinformasjonen er relevant og pålitelig. Transaksjoner med nærstående skal være skriftlige, samt godkjennes av styret ved beløp over kr. 100.000 i samsvar med aksjeloven.

4.4 Eventuelle vesentlige forhold

Det er ingen vesentlige forhold å bemerke spesielt for 2025. Høyskolen for ledelse og teologi er organisert som et aksjeselskap og er en selvstendig juridisk enhet. Selskapet har ikke erverv til formål, og aksjeeiere har ikke anledning til å ta ut utbytte fra selskapet.

Høyskolen leier lokaler av Filadelfiakirken i Oslo og IMI-kirken Stavanger på gunstige, markedsmessige vilkår. Høyskolen har for øvrig ingen aktiviteter som må holdes regnskapsmessig atskilt fra den ordinære høyskoledriften. Det vises ellers til kapittel VI for nærmere detaljer om regnskapet.



V. Vurdering av framtidssutsikter

Høyskolen for ledelse og teologi vurderer sine framtidssutsikter i lys av fem overordnede rammefaktorer: offentlige rammebetingelser, høyskolens egne ressurser og strategi, eierne som ressursbase og tradisjonsforankring, sammensetning og rekruttering av framtidig studentmasse, samt bærekraft og samfunnsansvar. Disse må forstås i en situasjon preget av teknologisk akselerasjon, økende geopolitisk usikkerhet og et offentlig ordskifte der polarisering og svekket tillit til institusjoner setter nye premisser for høyere utdanning.

Institusjonsakkrediteringen fra 2023 gir fortsatt et stabilt fundament for videre utvikling. Samtidig stiller samfunnsutviklingen nye krav til relevans, faglig integritet og strategisk tydelighet. Kunstig intelligens, algoritmestyrte informasjonsstrømmer og framveksten av såkalte *post-truth-tendenser* påvirker både kunnskapsproduksjon, offentlighet og lederskap.

Etter vårt syn er mye av det HLT over tid har forsket på og utviklet, særlig relevant i denne situasjonen. Vi har arbeidet med modeller for verdibevisst og dømmekraftsbasert ledelse og med det vi betegner som *phronetisk* samfunnsvitenskap, der kunnskapsutvikling kombineres med helhetlig samfunnsforståelse og etisk refleksjon. Vi har også vist hvordan slik dømmekraft kan forankres i teologi og utvikles gjennom dialog mellom tradisjoner.

5.1 Rammefaktorer for vurdering av framtidssiktene

A. Offentlige rammebetingelser

HLT opererer innenfor et offentlig rammeverk som de siste årene har blitt mer krevende. Endringer knyttet til studieavgifter for studenter utenfor EØS og reduksjoner i rammebevilgninger har hatt betydelig økonomisk innvirkning. Samtidig rettes nasjonale prioriteringer i økende grad mot håndtering av kunstig intelligens, sikkerhet og demokratisk beredskap. Dette kan innebære at generelle vekstimpulser i sektoren uteblir, mens midler i større grad kanaliseres til målrettede satsingsområder.

For HLT betyr dette at institusjonen tydelig må synliggjøre hvordan den faglige profilen svarer på sentrale samfunnsutfordringer. Når myndighetene fremhever demokratisk robusthet og ansvarlig teknologibruk, åpnes det samtidig et rom for institusjoner som kan bidra med etisk refleksjon, kritisk tenkning og verdibasert ledelse. HLTs kombinasjon av teologi og ledelsesfag gir et særlig potensial i møte med slike prioriteringer.

B. Høyskolens egne ressurser og strategi

Kunstig intelligens representerer en strukturell endring i både samfunn og høyskolesektor. I høyere utdanning påvirker KI studenters arbeidsformer, vurderingsformer og forståelsen av hva kunnskap er. Når tekstproduksjon og informasjonsinnhenting i økende grad kan



automatiseres, forskyves oppmerksomheten fra reproduksjon av informasjon til dømmekraft, fortolkning og ansvarlig anvendelse.

HLT er godt posisjonert for å møte denne utviklingen med sin vektlegging av *phronetisk* samfunnsvitenskap, tradisjonsforankring og verdibasert ledelse. Høyskolen kan bidra til å utvikle det som ikke kan automatiseres: praktisk klokskap (*phronesis*), etisk dømmekraft og helhetlig samfunnsforståelse.

Den teknologiske utviklingen innebærer også et økt behov for kunnskap om hvordan algoritmer fungerer, hvordan de påvirker offentlig meningsdannelse og hvordan de kan brukes ansvarlig i organisasjoner og samfunn. HLT må derfor både forholde seg til KI som pedagogisk og administrativ realitet, og bidra til refleksjon over menneskesyn, ansvar og ledelse i møte med teknologisk utvikling.

I en offentlighet preget av polarisering og post-truth-tendenser får dette særlig betydning. Algoritmestyrte plattformer kan forsterke ytterposisjoner og bidra til fragmenterte virkelighetsforståelser. Høyere utdanning må derfor styrke studentenes evne til kritisk tenkning, kildevurdering og analytisk selvstendighet. For HLT innebærer dette at teologisk og filosofisk refleksjon over sannhet, kunnskap og ansvar integreres i forskning og undervisning. På sikt vil vi arbeide med å utvikle et nytt senter for offentlig teologi og kristent samfunnsengasjement som kan bidra til mindre polarisert debatt og styrket dialog på tvers av tradisjoner.

Overgangen til læringsplattformen Canvas og implementeringen av det studieadministrative systemet STUDD inngår i fornyelsen av arbeidsprosesser og digital infrastruktur. Samtidig må undervisningen videreutvikles med vekt på dialog, muntlig refleksjon og selvstendig resonnering, slik at studentenes dømmekraft faktisk kommer til uttrykk. Utviklingen av digitale læreprosesser må balanseres med ansikt-til-ansikt-relasjoner og tydelig definerte ikke-digitale rom.

C. Eierne som ressursbase og tradisjonsforankring

HLTs eiere representerer både en stabil ressursbase og en tydelig tradisjonsforankring. I en tid preget av raske teknologiske og kulturelle endringer gir dette kontinuitet og identitet. Leiekontrakten med Filadelfiakirken Oslo fram til 2030 gir nødvendig forutsigbarhet for videre utvikling. Det har gitt grunnlag for en nødvendig og vellykket utbedring av høyskolens lokaler, med særlig vekt på flere undervisningsrom samt oppgradering av kantine og læringssteder.

Samarbeidet med eierne bidrar fortsatt til synlighet og rekruttering gjennom deres nettverk. Den teologiske og idéhistoriske forankringen gir et verdimeessig fundament for refleksjon om ledelse, fellesskap og samfunnsansvar i en tid der tilliten til institusjoner utfordres. Relevans og tradisjonsforankring må kombineres.



D. Sammensetning og rekruttering av framtidig studentmasse

Rekruttering er avgjørende for både økonomisk og faglig bærekraft. Endringer knyttet til internasjonale studenter gjør det nødvendig å styrke rekrutteringen av norske og europeiske studenter, samtidig som høyskolen fortsatt ønsker å være attraktiv for internasjonale søkere. Samtidig finnes det forskning som antyder at unge mennesker i økende grad søker etter mening, teologisk forankring og etisk orientering. I møte med polarisering, klimautfordringer, geopolitisk uro og teknologisk omstilling synes spørsmål om identitet, tradisjon og etikk å få større plass. Dette berører direkte HLTs kjernekompetanse innen teologi, verdibasert ledelse og utvikling av etisk dømmekraft.

Det er også økende bevissthet om at en algoritmestyrt offentlighet øker behovet for utdanning som kombinerer kritisk tenkning med refleksjon over sannhet og ansvar. HLT kan tilby en integrert tilnærming der teologi, ledelsesfag og samfunnsforståelse samvirker i utviklingen av praktisk klokskap. Studietilbud og rekrutteringsstrategi må derfor tydeliggjøre hvordan institusjonen svarer på eksistensielle og samfunnsmessige spørsmål som mange unge opplever som presserende.

Tiltak for å øke fullføringsgrad og stabilitet blant internasjonale studenter, herunder trinnvis lavere studieavgift og arbeid med stipendfond, inngår i en helhetlig strategi for rekruttering og gjennomføring.

E. Bærekraft og samfunnsansvar

Bærekraft og samfunnsansvar fungerer som en samlende ramme for de øvrige faktorene. For HLT handler dette både om økonomisk robusthet, faglig kvalitet og institusjonens bidrag til samfunnets langsiktige utvikling i lys av de utfordringene som er beskrevet ovenfor.

En ny geopolitisk situasjon krever også at norske institusjoner – herunder HLT som har nytt godt av sterke transatlantiske relasjoner – utvider sine nettverk og etablerer nye samarbeidsrelasjoner i Norden og Europa. Med utgangspunkt i HLTs forankring og studentmasse vil det også være ønskelig å utvikle tettere samarbeid med organisasjoner og institusjoner i det globale sør.

I en tid der demokratisk beredskap fremheves som nasjonal prioritet, og der kunstig intelligens påvirker arbeidsliv og offentlighet, blir utviklingen av ledere med integritet og dømmekraft en del av institusjonens samfunnsansvar. (Mål 4 nedenfor er derfor utvidet etter budsjettbehandlingen i tråd med dette). Ved HLT utgjør dette en dobbel utfordring: Som utdanningsinstitusjon må vi arbeide med kunnskapsutvikling, etisk refleksjon og kritisk tenkning, men som praktiserende aktør må vi også stille spørsmål om ansvarlig ressursforvaltning.



5.2 Prioriterte mål for 2026

De viktigste prioriteringene for 2026 er:

1. *Tilby nytt bachelorprogram i ledelse, økonomi og administrasjon.*
2. *Starte opp masterprogram i teologi og ledelse, på norsk og engelsk.*
3. *Utrede etablering av et senter for tro, arbeid og samfunnsengasjement ved HLT, og initiere et forskningsprosjekt knyttet til dette.*
4. *Styrke forskningssamarbeid gjennom deltakelse i nasjonale og internasjonale nettverk, og utrede flere samarbeidsmuligheter med institusjoner i Norden og Europa.*
5. *Styrke rekrutteringsarbeidet i forbindelse med oppstart av nye studietilbud.*
6. *Øke høyskolens gaveinntekter ved å revidere handlingsplan for fundraising.*
7. *Tilby flere årsheter/emner som nett- og samlingsbasert videreutdanning.*
8. *Implementere Canvas som ny læringsplattform og STUDD som nytt studieadministrativt system med god opplæring.*

Utviklingen av nye studieprogrammer er det viktigste strategiske grepet for å styrke både faglig profil og økonomisk bærekraft. Bachelor i ledelse, økonomi og administrasjon og master i teologi og ledelse er sentrale satsinger med ambisjon om oppstart høsten 2026. Programmene svarer både på behovet for arbeidslivsrelevans og på økende etterspørsel etter verdibasert og etisk fundert ledelseskompetanse.

Det vises til vedlegg 2 for en fullstendig oversikt over både kvalitative og kvantitative mål.

5.3 Budsjett for 2026

Budsjettet for 2026 er utarbeidet med en nøktern tilnærming og med mål om gradvis styrking av økonomisk bærekraft. Redusert andel statlig finansiering og konsekvensene av endrede studieavgiftsordninger har hatt betydelig innvirkning på inntektsgrunnlaget.

Satsingen på nye studietilbud gjennomføres i 2026 med en moderat økning i personalkostnader, men det må påregnes ytterligere justeringer i årene som følger dersom programmene får forventet oppslutning. Økte midler til markedsføring og synlighet vurderes som strategiske investeringer i framtidig rekruttering.

HLT ser betydelig potensial i både nytt bachelor- og masterprogram, og budsjettet må forstås som del av en langsiktig styrking av institusjonens robusthet.



	Budsjett 2024 ¹	Budsjett 2025 ²	Budsjett 2026
INNETEKTER:			
Gaver	500	700	700
Studieavgifter	6 733	7 563	12 580
Statlig tilskudd	17 618	18 133	17 329
<i>Diverse inntekter:</i>	-	-	-
- tilskudd fra eier/partner	0	0	0
- eksternt finansiert virksomhet	661	378	378
- diverse inntekter	148	242	218
Totalt diverse inntekter	809	620	596
SUM DRIFTSINNETEKTER	25 660	27 016	31 205
KOSTNADER:			
Innkjøp kantine	-	140	120
Personalkostnader	19 313	19 357	21 922
<i>Andre driftskostnader:</i>	-	-	-
- kostnader lokaler	4 056	4 146	4 262
- administrasjon/drift	2 332	2 486	2 750
- kurs og arrangementer	391	484	576
- eksterne tjenester	515	430	450
- andre kostnader	143	181	240
Totalt andre driftskostnader	7 437	7 727	8 278
Avskrivninger	50	110	270
SUM DRIFTSKOSTNADER	26 800	27 334	30 590
Driftsresultat	-1 140	-318	-
<i>Finansposter:</i>			
- finansinntekter	350	400	450
- finanskostnader			
Resultat	-790	82	1 065

Andel statsstøtte av driftsutgifter 75 % 66 % 57 %

1) Revidert budsjettprognose 21.05.2024.

2) Revidert etter korrigerings av statlig tilskudd.



VI. Foreløpig årsregnskap

6.1 Ledelseskommentarer

Institusjonens organisasjonsform

Mal fra KD:

- *Kortfattet beskrivelse av høyskolens organisasjonsform*

Høyskolen for Ledelse og Teologi AS (HLT) ble formelt opprettet 14. januar 2009. Den eies av Baptistkirken Norge og Filadelfiakirken Oslo på vegne av Pinsebevegelsen i Norge. Høyskolen er organisert som et aksjeselskap, og er en selvstendig juridisk enhet. Høyskolen fikk institusjonsakkreditering i 2023.

Institusjonens formål

Mal fra KD:

- *Kortfattet beskrivelse av høyskolens formål*

Høyskolen for ledelse og teologi har som formål å:

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

Bekreftelse

Mal fra KD:

- *Bekreftelse på at regnskapet er avlagt i henhold til regnskapslovens bestemmelser og god regnskapsskikk, og presentert i samsvar med de oppstillingsplaner og særskilte krav til regnskapsopplysninger som Kunnskapsdepartementet har fastsatt, med opplysning om eventuelle avvik*
- *Bekreftelse på at regnskapet gir et dekkende og rettvise bilde av høyskolens økonomiske stilling, med opplysning om eventuelle særlige forhold*

Det framlagte regnskapet er avlagt etter regnskapslovens bestemmelser og god regnskapsskikk, og presentert i samsvar med departementets krav. Regnskapet gir etter vår mening dekkende informasjon om virksomheten i regnskapsåret og et rettvise bilde av den økonomiske stillingen for Høyskolen for Ledelse og Teologi pr. 31.12.2025.



Høyskolen har i 2025 leid lokaler hos sin ene eier, Filadelfiakirken Oslo, i St. Olavs gate 24. Samlet husleie, inkl. strøm, renhold og drift utgjorde kr. 3.750.000. Husleien er på markedsmessige betingelser.

Vesentlige endringer

Mal fra KD:

- *Omtale av vesentlige endringer i resultat- og balanseposter i forhold til tidligere årsregnskap*

På grunn av endringer i rammebetingelsene knyttet til utenlandsstudenter er høyskolens budsjetttramme redusert med ca. 15 % eller ca. 2,7 millioner for perioden 2023-25. Dette medfører fortsatt en stor utfordring for høyskolen. Det generelle kuttet i sektoren slo også forholdsmessig betydelig høyere ut for HLT (2,6 ganger høyere enn laveste kutt i sektoren) grunnet ekstra kutt for teologiske høyskoler. Som følge av gode resultater og prisvekst, ble det likevel en økning i det statlige tilskuddet på ca. kr. 600' sammenlignet med året før.

Inntekten fra studieavgifter er stabile for norske studenter, mens den har steget betydelig for studenter utenfor EØS/Sveits fra ca. 2 mill. til nesten 5 mill. Her har vi lyktes godt med å beholde og rekruttere internasjonale studenter når andre til dels har måttet legge ned sine studietilbud. Vi må imidlertid være forberedt på at disse inntektene kan gå ned på grunn av økt konkurranse hvis institusjonene stilles fritt til å ta lavere studieavgifter fra høsten 2026.

Lønnskostnadene har samlet sett økt med ca. kr. 500', men antall årsverk er blitt redusert. Andre driftskostnader har økt med ca. kr. 800' sammenlignet med fjoråret. I hovedsak skyldes dette at ca. kr. 450' ble trukket ut i fjor som aktiverte kostnader. Høyskolen har i år et positivt driftsresultat på ca. kr. 278'. I tillegg kommer finansinntekter som i år er ca. 160' lavere enn i 2024.

Totalt viser årets resultat et overskudd på kr. 616.000 mot kr. -1.033.000 i 2024.

Vesentlige avvik

Mal fra KD:

- *Omtale av vesentlige avvik mellom resultatbudsjett og resultatregnskap for 2025*

Vi overoppfylte rekrutteringsmålene for utenlandske studenter og fikk dermed en betydelig økning i inntekter fra studieavgifter sammenlignet med 2024, og ca. kr. 500' over budsjett. Til gjengjeld nådde vi bare litt over halvparten av budsjetterte gaveinntekter. Samlede inntekter var ca. kr. 250' høyere enn budsjett.

På utgiftssiden er kostnadskutt til lønn videreført. Lønnskostnadene endte ca. kr. 600' lavere enn budsjettert, mens andre driftskostnader lå ca. kr. 180 over budsjett. Finansinntektene ble



også ca. kr. 60' lavere enn budsjettet.

Generelt har høyskolen meget god budsjettkontroll og et nøkternt forbruk. HLT hadde budsjettet med et null-budsjett, og endte med et positivt årsresultat på kr. 616.000.

Gjennomførte investeringer

Mal fra KD:

- *Omtale av gjennomførte investeringer i regnskapsperioden og planlagte investeringer i senere perioder*

Byggeprosjektet på Stabekk er dessverre ikke blitt realisert, og kontrakten i St. Olavs gate er forlenget til 2030. I samarbeid med eier ble nåværende lokaler fornyet i fjor, og HLT investerte i nytt inventar til en verdi av ca. kr. 500'. Dette har gitt gode tilbakemeldinger fra både studenter og ansatte, og bidrar til et positivt læringsmiljø på campus.

Drift og utvikling

Mal fra KD:

- *Vurdering av høyskolens drift i regnskapsperioden, herunder en omtale av utviklingen i inntekter og sentrale kostnader*

Endrede studieavgifter for internasjonale studenter har fortsatt stor innvirkning på vår økonomi, særlig kuttet i rammebevilgningen. Høyskolen mener fortsatt at dette var urimelig. Vi er imidlertid svært takknemlig for positiv rekruttering blant denne studentgruppen i 2025, og følger nøye med på videre utvikling.

Samtidig fortsetter høyskolen med å utvide studieporteføljen for å øke antall studenter. Vi satser på digital videreutdanning, nytt bachelorprogram i ledelse, økonomi og administrasjon og eget masterprogram i teologi og ledelse med planlagt oppstart høsten 2026. Vi tror dette utvilsomt vil styrke vår posisjon som høyskole.

Driften i regnskapsåret har vært meget tilfredsstillende. Høyskolen har solide eiere med et langsiktig perspektiv, og leier lokaler av sine ene eier. Likviditeten er god og egenkapitalen vurderes som tilfredsstillende, men med mål om ytterligere styrking av denne i 2026.

Disponering av overskudd

Mal fra KD:

- *Omtale av hvordan eventuelt overskudd er disponert*

Overskuddet tilføres egenkapitalen.



Revisor

Mal fra KD:

- *Opplysning om hvem som er høyskolens revisor*

Revisor for Høyskolen for ledelse og teologi er Marit Vigrestad fra RSM Norge AS.

Avslutning

Ledelseskomentarene tar utgangspunkt i institusjonens regnskapstall, og er begrenset til forhold som er av vesentlig betydning for å kunne vurdere institusjonens økonomiske stilling.

For Høyskolen for ledelse og teologi

Karl Inge Tangen

Rektor

**6.2 Foreløpig årsregnskap - utdrag**

Virksomhetens navn: Høyskolen for Ledelse og Teologi AS. Org.nr: 993 470 708

Resultatregnskap				
<i>Beløp i 1000 kroner</i>				
	Note	31.12.2025	31.12.2024	DBH-referanse
Driftsinntekter				
Offentlige tilskudd	1	18 126	17 596	RE.011
Inntekt fra tilskudd og overføringer	1	0	0	RE.011A
Salgsinntekter	1	8 161	5 130	RE.012
Andre driftsinntekter	1	903	1 310	RE.013
Sum driftsinntekter		27 190	24 036	RE.1
Driftskostnader				
Varekostnad ¹⁾		0	0	RE.021
Lønnskostnader	2	18 771	18 205	RE.022
Avskrivninger	7,8	104	39	RE.023
Nedskrivninger	7,8	0	0	RE.024
Andre driftskostnader	3	8 038	7 335	RE.025
Sum driftskostnader		26 913	25 579	RE.2
Driftsresultat		278	-1 543	RE.3
Finansinntekter og -kostnader				
Renteinntekter fra foretak i samme konsern	4	0	0	RE.043
Annen finansinntekt	4	366	529	RE.041
Rentekostnader til foretak i samme konsern	4	0	0	RE.044
Annen finanskostnad	4	28	19	RE.042
Resultat av finansposter		338	510	RE.4
Resultat før skattekostnad		616	-1 033	RE.5
Skattekostnad ¹⁾		0	0	RE.061
Årsresultat		616	-1 033	RE.6
Disponeringer og overføringer av årsresultat				
Til/fra annen egenkapital	12	616	-1 033	RE.071
Konsernbidrag ¹⁾		0	0	RE.072
Andre disponeringer ¹⁾		0	0	RE.073
Sum disponeringer		616	-1 033	RE.7

1) Vesentlige poster skal spesifiseres i egne noter.



Balanse - gjeld og egenkapital				
EIENDELER (beløp i 1000 kroner)	Note	31.12.2025	31.12.2024	DBH-ref
A. Anleggsmidler				
I. Immaterielle eiendeler				
Rettigheter, konsesjoner mv..	7	1 626	1 626	AI.01
Utsatt skattefordel ¹⁾		0	0	AI.02
Goodwill ¹⁾		0	0	AI.03
Sum immaterielle eiendeler		1 626	1 626	AI.1
II. Varige driftsmidler				
Tomter	8	0	0	AII.01
Bygninger og annen fast eiendom	8	0	0	AII.02
Maskiner og anlegg	8	465	82	AII.03
Driftsløsøre, verktøy og lignende	8	0	0	AII.04
Sum varige driftsmidler		465	82	AII.1
III. Finansielle anleggsmidler				
Investeringer i datterselskap ¹⁾		0	0	AIII.01
Investeringer i annet foretak i samme konsern ¹⁾		0	0	AIII.02
Lån til foretak i samme konsern	6	0	0	AIII.03
Investeringer i tilknyttet selskap ¹⁾		15	15	AIII.04
Lån til tilknyttet selskap og felles kontrollert virksomhet	6	237	375	AIII.05
Investeringer i aksjer og andeler ¹⁾		0	0	AIII.06
Obligasjoner ¹⁾		0	0	AIII.07
Andre fordringer ¹⁾		0	0	AIII.08
Sum finansielle anleggsmidler		252	390	AIII.1
B. Omløpsmidler				
I. Varer				
Varebeholdninger ¹⁾		0	0	BI.01
Sum varer		0	0	BI.1
II. Fordringer				
Kundefordringer	9	66	735	BII.01
Andre fordringer	6, 9	150	100	BII.02
Krav på innbetaling av selskapskapital ¹⁾		0	0	BII.03
Sum fordringer		215	835	BII.1
III Investeringer				
Aksjer og andeler i foretak i samme konsern ¹⁾		0	0	BIII.01
Markedsbaserte aksjer ¹⁾		0	0	BIII.02
Markedsbaserte obligasjoner ¹⁾		0	0	BIII.04
Andre markedsbaserte finans. instrumenter ¹⁾		0	0	BIII.05
Andre finansielle instrumenter ¹⁾		0	0	BIII.03
Sum investeringer		0	0	BIII.1
IV Bankinnskudd, kontanter og lignende				
Bankinnskudd		6 181	5 105	BIV.01
Kontanter og kontantekvivalenter		1	0	BIV.02
Sum bankinnskudd, kontanter og lignende		6 182	5 105	BIV.1
SUM EIENDELER		8 739	8 038	BV.1



EGENKAPITAL OG GJELD	Note	31.12.2025	31.12.2024	DBH-referanse
C. Egenkapital				
I. Innskutt egenkapital				
Selskapskapital	12	2 620	2 620	CI.01
Overkurs	12	0	0	CI.02
Annen innskutt egenkapital	12	0	0	CI.03
Sum innskutt egenkapital		2 620	2 620	CI.1
II. Opptjent egenkapital				
Fond	12	0	0	CII.01A
Annen opptjent egenkapital	12	374	-242	CII.02A
Sum opptjent egenkapital		374	-242	CII.1
Sum egenkapital		2 994	2 378	CIII.1
D. Gjeld				
I. Avsetning for forpliktelser				
Pensjonsforpliktelser ¹⁾		0	0	DI.01
Statstilskudd - investeringsformål ¹⁾		0	0	DI.02
Andre investeringstilskudd ¹⁾		0	0	DI.03
Utsatt skatt ¹⁾		0	0	DI.04
Andre avsetninger for forpliktelser ¹⁾		0	0	DI.05
Sum avsetning for forpliktelser		0	0	DI.1
II. Annen langsiktig gjeld				
Konvertible lån ¹⁾		0	0	DII.01
Obligasjonslån ¹⁾		0	0	DII.02
Gjeld til kredittinstitusjoner	10	0	0	DII.03
Øvrig langsiktig gjeld	6, 10	0	0	DII.04
Sum annen langsiktig gjeld		0	0	DII.1
III. Kortsiktig gjeld				
Konvertible lån ¹⁾		0	0	DIII.01
Gjeld til kredittinstitusjoner	10	0	0	DIII.02
Leverandørgjeld		249	486	DIII.03
Betalbar skatt ¹⁾		0	0	DIII.04
Skyldig offentlige avgifter		923	832	DIII.05
Annen kortsiktig gjeld	6, 11	4 573	4 341	DIII.06
Sum kortsiktig gjeld		5 746	5 660	DIII.1
Sum gjeld		5 746	5 660	DIV.1
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		8 739	8 038	DV.1

1) Vesentlige poster skal spesifiseres i egne noter.



Vedlegg 1: Publikasjonsliste HLT 2025

Davidsson, Tommy

Competing Visions of the Fullness of Life: Celebrity Culture, Pentecostalism, and the Question of Human Flourishing, s. 22-44. *Philanthropia: A Humanities Journal on Philanthropy and Civil Society*. ISSN: 3030-1653

Davidsson, Tommy

Russia on Our Mind: Shifting Perceptions in Early Western Pentecostalism
Norwegian School of Leadership and Theology, *Pneuma: The Journal of the Society for Pentecostal Studies*, s. 70-90. ISSN: 1570-0747

Drejer, Catharina Sofie Rodenburg; Riegler, Michael; Baugerud, Gunn Astrid

Live-streamed child sexual abuse: Analysis of Norwegian criminal cases, *International Journal of Child Abuse & Neglect*, Volume 169, Part 2, 107659, ISSN 0145-2134.
HLT, Simula Research Laboratory, OsloMet

Eriksen, Stian Sørлие

«Better together?» Migrasjon og misjonal samhandling i lys av Lausannebevegelsen og den fjerde Lausannekongressen i Seoul 2024 (L4), *Norsk tidsskrift for misjonsvitenskap*, s. 223-246. ISSN: 2464-1936

Eriksen, Stian Sørлие; Smidsrød, Åse Miriam

«Ikke spør Gud hvorfor!» – Erfaringer fra kvinner i pastorroller i migrantkirkekonteksten, i *Synlig og usynlig: kvinner i pastorroller i norske frikirker*, Verbum Akademisk, s. 301-332. ISBN: 978-82-543-1624-5

Jenssen, Jan Inge; Goncharuk, Anatoliy; Vinot, Didie

Does religion affect motivation and job satisfaction in academia? A case study from Norway and France. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 26-38.
doi:10.21511/ppm.23(3).2025.03
HLT, NLA

Kahsay, Temesgen

Leadership and the Cult of Personality in Ethiopia: From Haile Selassie to Abiy Ahmed Ali, i *Leaders between Role Model and Idol*. LIT Verlag. ISBN 978-3-643-91858-1.

Petrenko, Vitalijs

A Dangerous Servant. A Critical Analysis of the Speeches of Patriarch Kirill of Moscow during the First Year of the War of Russia against Ukraine (2022-2023), *European Journal of Theology*. ISSN: 2666-9730.

Smidsrød, Åse Miriam, Åkerlund, Truls

«Hva er min rolle?» – pastorpar-modellen i frikirkelig tradisjon og kontekst, i *Synlig og usynlig: kvinner i pastorroller i norske frikirker*, Verbum Akademisk, s. 273-298. ISBN: 978-82-543-1624-5.



Tangen, Karl Inge

The song of life: Affect attunement and pentecostal epistemology, i *Journal of Pentecostal and Charismatic Christianity (JPCC)*, s. 166. ISSN: 2769-1624

Tangen, Karl Inge

S-E-R-V-E: A model of sustainable leadership, i *Scandinavian Journal for Leadership & Theology (SJLT)*, s. 1-22. ISSN: 1894-7875

Waldemar, Jarle

Åndens aktive nærvær i nattverden: Refleksjoner rundt pentekostalt nattverdssyn (The Active Presence of the Spirit in the Lord's Supper), i *Scandinavian Journal for Leadership & Theology (SJLT)*, s. 43-58. ISSN: 1894-7875.

Wang, Bjørn; Norheim, Bård Eirik Hallesby

When Neo-Charismatic Practices Travel Across the Atlantic: Towards a Lutheran Theology of Personal Prophecy , *Scandinavian Journal for Leadership & Theology (SJLT)*. ISSN: 1894-7875 HLT, NLA, VID



Vedlegg 2: Virksomhetsmål HLT 2026

Høyskolen for ledelse og teologi (HLT) har strukturert sine virksomhetsmål etter sektormål fastsatt av departementet, samt eget kvalitetssikringssystem, med tilhørende kvantitative og kvalitative mål som er tilpasset institusjonens egenart og prioriteringer.

Hovedmål 1: Høy kvalitet i utdanningen

Kvantitative mål for 2026

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå for strategiområdet utdanningskvalitet:

HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2026	Resultat 2025	Resultat 2024
Antall produserte studiepoeng pr. student	42	40,5	44,1
Antall produserte studiepoengsenheter	220	205	187
Antall ferdige kandidater	50	47	52
Andel som fullfører på normert tid	53 %	55,9	45,6 %
Strykprosent	3 %	1,4 %	3,2 %
Antall utenlandske studenter (høst)	140	140	125
Antall utvekslingsstudenter	2	0	0 (4)

Kvalitative mål for 2026

- Tilby nytt bachelorprogram i ledelse, økonomi og administrasjon.
- Starte opp masterprogram i teologi og ledelse, på norsk og engelsk.
- Vurdere tiltak for å styrke formativ vurdering i undervisningen.
- Tilby nett- og samlingsbasert "brostudium" på engelsk, i samarbeid med internasjonale partnerinstitusjoner.
- Opprettholde god arbeidslivsrelevans i studiene og tilby praksis i alle bachelorprogram.

Hovedmål 2: Forskning og utvikling

Kvantitative mål for 2026

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå for strategiområdet forskning og utvikling:

HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2026	Resultat 2025	Resultat 2024
Antall publikasjonspoeng totalt	15,5	11,7	8,9
Antall publikasjonspoeng pr. årsverk i undervisning, forskning og formidling	1,0	0,7	0,6
Andel førstestillinger av faglige årsverk (ekskl. stipendiater)	65 %	55,5 %	55,1 %
Andel stillinger med toppkompetanse av faglige årsverk (ekskl. stipendiater)	15 %	14,7 %	19,0 %



HLT har som ambisjon at hver faglig ansatt i full stilling produserer minst ett kapittel i en antologi eller en artikkel i et tidsskrift på nivå 1 hvert år i løpet av en fireårsperiode.

Kvalitative mål for 2026

- *Utrede etablering av et senter for tro, arbeid og samfunnsengasjement ved HLT, og initiere et forskningsprosjekt knyttet til dette.*
- *Styrke forskningssamarbeid gjennom deltakelse i nasjonale og internasjonale nettverk, og utrede flere samarbeidsmuligheter med institusjoner i Norden og Europa.*
- *Videreføre målrettet arbeid for å kvalifisere faglig ansatte for opprykk.*
- *Legge til rette for økt faglig samarbeid med andre institusjoner med særlig henblikk på digital kompetanse og deltakelse og publisering fra HLT-konferansen.*
- *Delta i flere utvekslingsprogram og søke om ERASMUS Charter.*

Hovedmål 3: Godt studie- og arbeidsmiljø

Kvantitative mål for 2026

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå for strategiområdet godt studie- og arbeidsmiljø:

HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2026	Resultat 2025	Resultat 2024
Antall søkere (søknadsalternativer)	600	545	395
Skår på helhetlig studiekvalitet (Studiebarometeret)	4,5	4,5	4,6
Andel kvinner i faglige stillinger	27 %	24,9 %	26,8 %
Andel kvinner totalt sett	32 %	28,1 %	31,8 %
Antall midlertidige faglige årsverk	1,0	0,8	0,75
Sykefravær (prosent)	4 %	3,3 %	3,9 %

Åremål og stipendiatstillinger regnes ikke som midlertidige årsverk.

Kvalitative mål for 2026

- *Styrke rekrutteringsarbeidet i forbindelse med oppstart av nye studietilbud.*
- *Øke høyskolens gaveinntekter ved å revidere handlingsplan for fundrasing.*
- *Opprettholde godt studiemiljø gjennom satsing på studentkantine og miljøtiltak.*
- *Prøve ut dialogbaserte podkast-forelesninger for å nå et bredere publikum.*
- *Tilby opplæring i Digital Theological Library for studenter i midttimer mv.*



Hovedmål 4: Fleksibel utdanning og effektiv studieadministrasjon

Kvantitative mål for 2026

Tabellen under viser mål/ambisjonsnivå for strategiområdet fleksibel utdanning og effektiv studieadministrasjon:

HLTs kvantitative styringsparametere	Mål 2026	Resultat 2025	Resultat 2024
Antall registrerte studenter	350	324	254
Antall studenter møtt ved studiestart	260	249	174
Antall studenter på <i>HLT kompetanse</i>	75	89	55
Antall studenter pr. faglig årsverk	22	22,7	16,6
Antall studenter pr. administrativt årsverk	32	31,3	30,1

Kvalitative mål for 2026

- *Tilby flere årsheter/emner som nett- og samlingsbasert videreutdanning.*
- *Implementere Canvas som ny læringsplattform og STUDD som nytt studieadministrativt system med god opplæring.*
- *Ta i bruk ny, intern kommunikasjonsløsning i administrasjonen (CRM-system).*
- *Videreutvikle HLTs timeplanverktøy med tanke på bedre integrering med andre systemer.*
- *Sikre god personaldisponering i forbindelse med oppstart av nye studietilbud.*