Universitetet i Sørøst-Norge

Flere studenter på fleksibel utdanning ved USN

Sluttrapport fra USN Fleksibel

Et institusjonelt strategisk utviklingsprosjekt ved USN 2022 - 2024

Skrevet av:
Jørn Kragh, prosjektleder
Marte Brattrud Svendsen, prosjektkoordinator
Camilla Flatøy, prosjektkoordinator

Forord

Høsten 2021 besluttet ledelsen ved USN å igangsette det lenge planlagte prosjektet *USN Fleksibe*l, og prosjektledelse og prosjektsekretariat ble etablert fra 2022, for å oppfylle målene fastsatt i prosjektets mandat.

Mandatet var omfattende, noe som understreket behovet for et institusjonelt prosjekt for å forbedre situasjonen for fleksibel utdanning ved USN. Samtidig var det økt forventninger fra Kunnskapsdepartementet og arbeidslivsorganisasjoner om høyere utdanningsinstitusjoner skulle ta tydeligere grep og øke tilgjengeligheten til høyere utdanning gjennom fleksible studietilbud.

USN Fleksibel ble etablert som et utviklingsprosjekt og representerte USNs svar på de uttalte behovene for økt fleksibilitet. Hovedmålet var entydig definert: «Flere studenter på fleksible studier».

Gjennom prosjektperioden har arbeidet vært målrettet for å oppfylle mandatet.

Rapporten som nå leveres, er utarbeidet av prosjektledelsen og skrevet med sikte på å gi leseren innsikt i hvordan prosjektet har blitt organisert ved USN, hvilke rammebetingelser som var til stede, og hvilke begrensninger som oppsto underveis. Rapporten oppsummerer også resultatene og effektene av tiltakene og den øvrige innsatsen i prosjektet.

Styringsgruppen har i tillegg bedt prosjektledelsen om å komme med anbefalinger for videre arbeid med fleksibilitet i utdanningen ved USN. På bakgrunn av erfaringene fra de tre årene og de oppnådde resultatene, har prosjektledelsen utformet anbefalinger for videre arbeid med fleksibilisering.

Prosjektledelsen ønsker med dette å takke rektoratet og styringsgruppen for oppdraget, for tilliten og muligheten til å lede USN Fleksibel frem til sluttføringen av prosjektet.

Marte Brattrud Svendsen
Prosjektkoordinator

Camilla Flatøy
Prosjektkoordinator

Jørn Kragh
Prosjektleder

Sammendrag

Rapporten beskriver utvikling og implementering av prosjektet USN Fleksibel ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN), som ble igangsatt høsten 2021 og strakk seg over en treårsperiode. Prosjektets hovedmål var å øke antall studenter i fleksible studietilbud og å tilpasse utdanningen til både arbeidslivets og samfunnets behov. Fleksible studier omfatter blant annet nettbaserte, samlingsbaserte, desentraliserte, modulbaserte og deltidsbaserte løsninger.

Bakgrunnen for prosjektet var en kombinasjon av regjeringens krav om større satsing på livslang læring og behovet for å svare på en stadig mer kompleks og dynamisk arbeidsmarkedssituasjon. USN ville tjene godt på å fleksibilisere utdanningen i en flercampusmodell - intern fleksibilitet i studiene kunne bidra til kostnadsreduksjoner. Pandemien avdekket også svakheter i digital kompetanse både blant ansatte og studenter, noe som ytterligere styrket nødvendigheten av prosjektet.

USN Fleksibel ble organisert som et institusjonelt prosjekt, med forankring i rektoratet og støtte fra en rekke styrings- og arbeidsgrupper. Prosjektet involverte samarbeid på tvers av fakulteter og fellestjenester, og det ble lagt stor vekt på å sikre god forankring i hele organisasjonen. Med et årlig budsjett som varierte mellom 2,6 og 5 millioner kroner, ble det satt i gang ulike tiltak, inkludert frikjøp av fakultetskoordinatorer og utvikling av modeller og verktøy for fleksibel læring.

Tiltakene inkluderte blant annet utvikling av etter- og videreutdanningstilbud, arbeid med minikvalifikasjoner (MC) og deltakelse i flere samarbeidsprosjekter med arbeidslivet for å tilrettelegge for at spesifikke kompetansebehov ble fleksible, arbeid med fleksible overgangsordninger fra fagskole- til bachelor utdanning samt en rekke andre interne tiltak for å bedre fleksibilitet i utdanningen ved USN.

Prosjektet nådde mange mål konkretisert i prosjektets mandat. Men prosjektet møtte flere utfordringer, blant annet i form av økonomiske kutt mot slutten av perioden. En strømning av frykt blant personalet for fleksibilisering ble tydelig etter hvert. Fleksibilitet har potensialet for ødelegge for etablert god pedagogikk og læring samt skape uteblivelse av studenter på Campus,

ble det hevdet. USN Fleksibel har aldri hatt som mål å erstatte fysisk oppmøte med nettbasert undervisning eller skape undervisningsmetoder av lav kvalitet.

For å summere opp fakultetenes og enhetenes arbeid med fleksibilitet i studiene og for å komplettere fleksibilisering ut over prosjektets arbeid, ble de invitert til å bidra med et notat. Notatene er lagt inn uredigert i rapporten og inneholder også innspill til videre arbeid med fleksibilitet.

Avslutningsvis gir rapporten ti anbefalinger for videre arbeid med fleksibilisering. De fremhever viktigheten av å fortsette satsingen som et strategisk prioritetsområde for USN. Det anbefales at samarbeidet og samhandling mellom fakulteter og fellestjenester styrkes og formaliseres for å sikre bedre forankring og profesjonalitet. Og det anbefales at videre fremdrift i utviklingen av fleksibilitet sikres ved hjelp av nye økonomiske insentiver og tydeligere mål og krav til måloppnåelser fra ledelsen.

I sum uttrykker rapporten håp om at erfaringene, resultatene og anbefalingene fra USN Fleksibel vil bidra til å styrke USNs posisjon og økonomi i et stadig mer konkurransepreget utdanningsmarked, med et begrenset og synkende regionalt studentrekrutteringsgrunnlag og med reduserte bevilgninger fra staten.

Rapporten vil bli tilgjengeliggjort på
USN Fleksibels nettsider.

Innholdsfortegnelse

Forord 1

Sammendrag 2

Innledning 4

Arbeidslivets behov for tilgjengelig kompetanse

Økt fokus på fleksibel utdanning i samfunnet

USNs rolle og samfunnsoppdrag

Muligheter etter koronapandemien

En strategisk satsing

Definisjon av fleksibel utdanning og tilstøtende oppgaver for USN Fleksibel

Utvalgte dokumenter av betydning for prosjektet

Oppsummering av hovedresultater 8

Prosjektets rammebetingelser, organisering og virke 15

Tid og tidspunkt

Plassering i organisasjonen

Mandatets utforming og innhold

Prosjektorganisering og ansvar

Møteaktiviteter

Styringsgruppen og møter

Arbeidsgruppen og møter

Budsjett og ressursforvaltning

Endringer i budsjett og organisering i 2024

Fremdrift og utfordringer

Tiltak som utvikler fleksibilitet i studiene ved USN 25

Tiltak som utviklingsaktivitet og metode

Andre utviklingsaktiviteter som USN Fleksibel har medvirket i 34

Fleksisykepleie

EDUC

NAV-samarbeid

SMIDIG

eDU felles fagdager

Overgangsordning

USN Fleksibel og HK-Dir og programmet «Fleksibel og desentralisert utdanning»

Seminarer og webinarer

Arbeid med fleksibilisering i fakultetene og enhetene 43

Innledning

Økonomi 45

Budsjett for 2022

Budsjett for 2023

Budsjett for 2024

Videreføring med redusert kraft

Resultater og effekter 49

Innledning

USNs institusjonelle strategi og fakultetenes oppfølging av virksomhetsmål 4

Bakgrunn for anbefalinger 54

Innledning

Uenighet om virkning av fleksibilitet i utdanningen

Strømninger for og imot fleksibilisering av studiene ved USN

Argumenter for fleksibilisering

Argumenter mot fleksibilisering

Balansen mellom fleksibilitet og fysisk tilstedeværelse

Tre argumenter for at utviklingsarbeidet utføres av fakultetene selv

Tre argumenter for at utviklingsarbeidet bør utføres sentralt

Fleksibilisering av gradsutdanninger og etter- og videreutdanninger

Tiltak for å styrke EVU-tilbudet

Tilgjengeliggjøring av attraktive emner i gradsutdanningene

EDUC og utvikling av fleksible emner

Anbefalinger fra USN Fleksibel 61

Ni anbefalinger fra USN Fleksibel:

1. Fakultetene bør få ansvaret for videre utvikling av fleksibilisering av studiene, men med profesjonell støtte.
2. Oppdragsbrevene til fakultetene får kravsatte mål med indikatorer
3. Opprettelse av økonomisk «Fleksi-tilskudd» incentivordning
4. Ny enhet ved AUS med ansvar for profesjonalisert støtte til videreutvikling av fleksibilitet
5. Gjør attraktive bachelor-emner tilgjengelige som «Instant-emner»
6. Alle studier på master nivå fleksibiliseres og gjøres tilgjengelig som et livslangt lærings tilbud.
7. Videreutvikling og prioritering av nettsider for fleksible studier, emner og kurs
8. Styrking av kompetansen om nettbasert undervisning ved USN
9. Benytte opparbeidet kompetanse og erfaringer fra USN Fleksibel-prosjektet videre.
10. USN utarbeider en markedsorientert strategi med handlingsplan for fleksibilitet i studiene.
    Strategien vil øke BOA, studentrekruttering og -gjennomstrømning innenfor både gradstudier og EVU.

Fleksibilisering ved HIU

Anbefalinger for videre arbeid med fleksible studier

Fleksibilisering ved TNM av fakultetskoordinator Hilde Johnsen, for TNM

Fleksibilisering ved HS

Fleksibilisering ved HH

Fleksibilisering ved DUIT

Fleksibilisering ved Kommunikasjonsavdelingen (KOMM)

1. Forslag til kommunikasjon- og markedsstrategi for EVU

2. Studietilbudssider

2.1 Skrivekurs med Dinamo

3. Markedskampanjer

4. CRM: EVU og CRM

5. Alumni

6. Oppsummering: Hvilke nye tilbud eller muligheter er skapt, og hva mangler?

Fleksibilisering ved AUS

Fleksibilisering ved EDUC

Fleksibilisering ved eDU

Prosjektmandat

USNs tildelingsbrev 2021 – 2023 (relevant utdrag)

USNs utviklingsavtale 2023 – 2026 (relevant utdrag)

Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2023–2032

Meld. St. 16 (2020–2021) "Utdanning for omstilling – Økt arbeidslivsrelevans i høyere utdanning»

Kompetansereformen – Lære hele livet, Meld. St. 14 (2019-2020)

Lund og co - Finansiering av etter- og videreutdanning_ muligheter innenfor statsstøtteregelverket (2019)

NIFU Sluttrapport for evaluering av tilskuddsordninger for fleksible utdanningstilbud (2022)

Tolkning av regelverket for finansiering av etter- og videreutdanning – UHR (2018)

Kvalitet i nettundervisning – en veileder fra FUN (2017)

NIFU Innsikt - Utbredelsen av digital undervisning i norsk høyere utdanning (2023)

Tilstandsrapport for høyere utdanning 2024

USNs overordnede mål og hvordan instituttenes strategier fyller

USNs virksomhetsmål nr. 4: «Fleksible utdanninger for livslang læring»

Innledning

Arbeidslivets behov for tilgjengelig kompetanse

Regjeringen og sentrale arbeidslivsaktører som NHO og LO har store forventninger til at utdanningsinstitusjonene satser på fleksibel utdanning og livslang læring for å møte et arbeidsliv i rask endring. Regjeringen ønsker at høyere utdanning skal bli mer tilgjengelig for alle, uavhengig av livssituasjon, og har derfor økt satsingen på desentraliserte og fleksible studietilbud. NHO og LO understreker samtidig viktigheten av kontinuerlig kompetanseutvikling, slik at arbeidstakere kan tilpasse seg nye krav og muligheter i arbeidslivet. Dette stiller høye krav til utdanningsinstitusjonene om å utvikle relevante, tilgjengelige og fremtidsrettede tilbud.

Økt fokus på fleksibel utdanning i samfunnet

Fleksibel utdanning har vært et strategisk satsingsområde for Universitetet i Sørøst-Norge (USN) og fleksible utdanninger er også sentralt i USNs utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet. Etableringen av prosjektet *USN Fleksibel* er en sentral del av denne satsingen.

Statlige myndigheter har styrket innsatsen for fleksibel og desentralisert utdanning, blant annet gjennom økte bevilgninger via HK-Dir. Målet er å gjøre høyere utdanning tilgjengelig for flere, uavhengig av bosted eller livs- og arbeidssituasjon. USN har en nøkkelrolle i å tilby fleksible løsninger – enten nettbaserte, samlingsbaserte, desentraliserte, modulbaserte, deltidsbaserte, eller en kombinasjon av disse – for å støtte regjeringens mål om økt tilgjengelighet.

USNs rolle og samfunnsoppdrag

Som et arbeidslivsintegrert universitet med sterk regional forankring, har USN et særlig ansvar for å tilby livslang læring gjennom fleksibel utdanning. Universitetet opererer i en region med relativt lav andel som søker høyere utdanning, noe som forsterker

behovet for fleksible løsninger. Dette er i tråd med regjeringens mål om å styrke livslang læring og tilpasse utdanningen til arbeidslivets og samfunnets behov, særlig i lys av teknologisk og demografisk utvikling.

Muligheter etter koronapandemien

Den raske overgangen til digital undervisning under koronapandemien avdekket behovet for økt digital kompetanse blant ansatte og studenter ved USN. Å styrke denne kompetansen er avgjørende for universitetet for å oppnå en bedre utvikling på fleksibel utdanning. I prosjektet bygde USN videre på erfaringene fra pandemien og med å tilpasse undervisningsmetodene til en mer hybrid og fleksibel fremtid.

En strategisk satsing

For å styrke sin posisjon i et stadig mer konkurransepreget utdanningsmarked har USN valgt en institusjonell tilnærming for å utvikle mer fleksibilitet i utdanningene. Prosjektet *USN Fleksibel* har jobbet strategisk på tvers av fakulteter og administrative avdelinger. Dette har inkludert tett samarbeid med rektoratet, fakultetene og fellestjenestene, noe som har vært avgjørende for å nå prosjektets mål.

For å lykkes i konkurransen om studenter må USN tilby kompetanse i former som er mer tilgjengelige og fleksible enn tidligere. Utdanningene må tilpasses studentenes individuelle behov gjennom moderne strukturer, pedagogiske metoder som gir gode og inspirerende læringsopplevelser.

Gjennom *USN Fleksibel* har universitetet ikke bare svart på forventningene fra regjeringen og samfunnet, men USN har også styrket sin posisjon som en aktør innen fleksibel og desentralisert utdanning i regionen, tilpasset både nåtidens og fremtidens behov.

Definisjon av fleksibel utdanning og tilstøtende oppgaver for USN Fleksibel

Definisjonen av fleksibel utdanning varierer. Regjeringen bruker følgende definisjon for fleksible utdanninger (Meld. St. 16 (2020–2021) "Utdanning for omstilling – Økt arbeidslivsrelevans i høyere utdanning):

«Fleksible utdanningstilbud er tilbud som er tilgjengelige for personer som på grunn av bosted, arbeid eller livssituasjon ikke kan studere heltid ved en universitets- eller høyskolecampus. Tilbudene kan være nettbaserte, samlingsbaserte, desentraliserte, modulbaserte og/eller på deltid, eller de kan på annen måte være organisert slik at de blir tilgjengelige utenfor en campus.»

- Andre definisjoner kopler fleksibel utdanning med etter- og videreutdanningstilbud (EVU). Men regjeringens definisjon gjør ikke denne avgrensningen. Det samme gjelder mandatet til USN Fleksibel, som blant annet sier: «...å løfte USN innenfor fleksibilitet i utdanningen både innen grunnutdanningene og EVU tilbudene.» Mandatet til *USN Fleksibel* omfatter også indirekte arbeid for å bedre forhold for fleksibilitet og for å bedre økonomien av aktivitetene innen utdanning gjennom å utvikle eller foreslå alternative modeller.

Med piloter skal prosjektet bidra til å fylle målbilder USN har innen *bærekraftsmål, entreprenørskap, digital kompetanse* tilpasset vårt digitale samfunn og fjerne barrierer for tilgang til kompetanse. Prosjektet skal også bidra til å øke *USNs økonomiske handlingsrom* med å utvikle organisatoriske og økonomiske alternativer med fleksibel utdanning.

Utvalgte dokumenter av betydning for prosjektet

Prosjektet har hentet informasjon fra og støttet seg til mange offentlige dokumenter om fleksibilitet, som rapporter, utredninger og veiledninger. Også interne dokumenter som understøtter satsing på fleksibel utdanning har vært viktige. Under er de viktigste dokumentene for prosjektet, men listen er ikke utfyllende.

Se også vedleggsdelen for helhetlig gjengivelse eller kortfattete sammendrag av:

- USN Fleksibels prosjektmandat
- USNs tildelingsbrev 2021 – 2023
- USNs utviklingsavtale 2023 – 2026
- Meld. St. 16 (2020–2021) "Utdanning for omstilling – Økt arbeidslivsrelevans i høyere utdanning"
- Kompetansereformen – Lære hele livet

- Lund og co - Finansiering av etter- og videreutdanning muligheter innenfor statsstøtteregelverket (2019)
- NIFU Sluttrapport for evaluering av tilskuddsordninger for fleksible utdanningstilbud (2022)
- Tolkning av regelverket for finansiering av etter- og videreutdanning – UHR (2018)
- Kvalitet i nettundervisning – en veileder fra FUN (2017)
- NIFU Innsikt Utbredelsen av digital undervisning i norsk høyere utdanning (2023)
- NIFU Tilstandsrapport for høyere utdanning 2024

Oppsummering av hovedresultater

Kompetanseheving av tilsatte innen digital undervisning / fleksibel læring

RESULTAT: Utviklet av digitale kursmoduler for fleksibilitet i utdanning ved USN, tilgjengelig for alle ansatte, med fokus på å heve kvaliteten på digital undervisning.

EFFEKT: Ansatte kan tilby nettbaserte undervisningsformer som møter studenters behov for fleksibilitet. Økt digital kompetanse gjør at lærerne kan utnytte digitale verktøy og plattformer på en mer pedagogisk effektiv måte. Digitale ressurser åpner for flere metoder som interaktive forelesninger, «flipped classroom», simuleringer og «gamification». Økt kunnskap om digitalisering gjør institusjonen mer robust mot uforutsette hendelser.

USN Alumni

RESULTAT: Utredet og igangsetting av arbeid for å etablere en ALUMNI-løsning ved USN.

EFFEKT: Gir styrket tilknytning til tidligere studenter. Alumni-nettverket fungerer som en bro mellom universitetet og arbeidsmarkedet, noe som kan føre til partnerskap, forskningssamarbeid og tilpassede fleksible utdanningstilbud. Alumni-nettverket opprettholder en følelse av tilhørighet og identitet blant tidligere studenter, og kan gi sosiale og faglige møteplasser. Engasjerte alumni som lykkes i arbeidslivet, fungerer som ambassadører og styrker universitetets omdømme. Dette kan tiltrekke nye studenter.

Digital veiviser for fleksibilitet i emner og studier

RESULTAT: Identifiserte hindringer og utviklet eksempler på bærekraftige modeller for

fleksibel utdanning, med fokus på små emner og digitale læringspakker. En prototype på interaktiv veiviser for fleksibilisering er laget og følges videre opp av eDU til ferdig produkt.

EFFEKT: Veiviseren gjør det enklere å raskt finne rett løsning på fleksibel læringsdesign, noe som sparer både tid og ressurser i utviklingsarbeidet. Terskelen om å skape fleksibilitet i studiet for større tilgjengelighet er dermed lavere.

Minikvalifikasjoner/ kompetansemerker (Micro Credentials / Badges)

RESULTAT: Deltok i og til dels ledet arbeid med minikvalifikasjoner for å synliggjøre studenters kompetanse og styrke arbeidslivsrelevans. Utprøving av Canvas Credentials og utvikling av digitale kompetansemerker, noe som bidro til fleksibilitet og økt relevans i arbeidslivsrettede kurs.

EFFEKT: Studenter gis økt fleksibilitet ved at de kan tilegne seg spesifikke og arbeidslivsrelevante ferdigheter i mindre enheter, tilpasset deres behov og tid. Kompetansemerker synliggjør ferdigheter på en mer detaljert måte, noe som gjør dem mer attraktive for arbeidsgivere. Innehavere av kompetansemerker fra mindre kan på sikt bygge opp innpass i emner eller studier. EDUC arbeider med å innføre micro credentials, slik at vårt arbeid forbereder til nye muligheter i alliansen.

Canvas Credentials og digitale kompetansemerker

RESULTAT: Innkjøp og utprøving av «Canvas Credentials» for å utvikle og utprøve digitale kompetansemerker i læringsportalen Canvas.

EFFEKT: Gir oss verdifull erfaring i mulig kommende arbeid med økt fleksibilitet og relevans i arbeidslivsrettede kurs der digitale kompetansemerker har et fortrinn i markedet.

KI i fleksibel utdanning

RESULTAT: Undersøkelse med rapport om potensialet til kunstig intelligens i fleksibel utdanning, inkludert konkrete anbefalinger og eksempler på KI-verktøy.

EFFEKT: Med KI kan læringsinnhold tilpasses tempo og metoder til hver enkelt students behov, noe som kan øke læringsutbyttet. KI kan hjelpe lærere med å utvikle fleksible og kvalitetssikrede læringsressurser, for eksempel gjennom analyse av studentdata og forslag til forbedringer. KI kan skreddersy læringsveier for yrkesaktive, og støtte mikro-kvalifikasjoner som gir arbeidslivsrelevant kompetanse.

EDUC arbeid

RESULTAT: Sterkere samarbeid med EU-partnere og etablering av felles innsatser innen fleksibel utdanning. EDUC bidro aktivt i USN Fleksibels arbeidsgruppe og påvirket positivt. Studenter i alliansen kan kombinere nettbaserte kurs, hybride formater og fysiske samlinger på tvers av medlemslandene. Det skaper noen utfordringer med tilgjengelighet, kultur og språk. Noen av utfordringene kan løses ved digital og fleksibel i undervisning.

EFFEKT: EDUC kan være en testarena for nye digitale læringsformer, som simuleringer, VR, AR og adaptive læringssystemer. Digitale løsninger gjør det mulig for studenter fra ulike land å delta i felles undervisningsopplegg, samarbeide på tvers av landegrenser og utveksle erfaringer. Læring om ulike kulturer og forståelsen av et europeisk felleskap styrkes.

Gjennomgang av nettsider for EVU

RESULTAT: Redesignet og forbedret EVU-nettside med bedre brukervennlighet og mer attraktiv presentasjon av tilbud.

EFFEKT: Bedre design og navigasjon gjør det lettere for potensielle studenter og samarbeidspartnere å finne og forstå EVU-tilbudene. Profesjonelle og funksjonelle nettsider kan posisjonere universitetet som en moderne og fremtidsrettet aktør i EVU-markedet.

Maler for fleksibel læringsdesign i Canvas

RESULTAT: Utviklet Canvas-maler for fleksibel kursdesign.

EFFEKT: Forenkler planleggingen av kurs og gir en konsistent og enhetlig design på tvers av studiet som bidrar til å øke kvaliteten i emnet.

Videoer som digitalt undervisningsmateriell

RESULTAT: Utviklet produksjonsmal for egenproduksjon av undervisningsvideoer, senker terskelen for igangsetting med å lage videoer til digital undervisning.

EFFEKT: Økt produksjon av fleksibelt undervisningsmateriell med høyere kvalitet. Malen fører til at produksjonen blir mer målrettet, kommer raskt i gang og får med det reduserte produksjonskostnader.

Oppbygging av erfaringsbank

RESULTAT: Opprettet en nettside som inneholder startpunkt for en interaktiv veiviser for fleksibilisering, til tross for nedskalerte ambisjoner på grunn av budsjettkutt. Nettsiden samler erfaring og kunnskap fra arbeidet i USN Fleksibel. Nettsidene inneholder en digital veileder som hjelper til med å finne rett fleksibel læringsdesign.

EFFEKT: En lett tilgjengelig ressurs for USNs ansatte som ønsker mer kunnskap om hvordan fleksibilitet kan legges inn i en læringsdesign. Referanser til kolleger som har arbeidet med ulike type fleksibilitet i utdanningen, gjør at erfaringene kan overføres mellom kolleger.

Overgangsordninger fra fagskolene

RESULTAT: Sekretær for arbeid med overgangsordninger for fagskolekandidater. Arbeidet bidrar til å styrke akademiske karriereløp for fagarbeidere.

EFFEKT: Tiltaket bidrar til økt utdanningsmobilitet ved at fagskolekandidater gis mulighet til å bygge videre på sin kompetanse uten å starte på nytt, noe som sparer tid og ressurser. Overgangsordninger senker terskelen for fagskoleutdannede til å søke bachelorprogrammer, og tiltrekker flere studenter til universitetene. Bidrar til lokal og regional utvikling ved å styrke utdannings- og karrieremulighetene for fagarbeidere.

Seidr - Utvikling av EVU organisasjons- og økonomimodell på Herøya industripark

RESULTAT: Etablert samarbeid med Herøya Industripark (HIP) og intensjonsavtale om leie av 200 kvm i nytt bygg. Dette la grunnlag for å knytte arbeidslivet tettere til USNs EVU-tilbud. Senteret Seidr ble et case for å utvikle innovative tilnærminger til fleksibel utdanning. Imidlertid er Seidr konseptet lagt på is. USN Fleksibel var med på kartlegge muligheter for USN innenfor fleksibel kursvirksomhet.

EFFEKT: Mulig effekt om Seidr realiseres: Integrere ekspertise fra forskningsparken, pilotarenaer og eksisterende aktører som USN på Herøya under ett tak for å fremme samarbeid og innovasjon. «På stedet» utdanning og kurs for arbeidstakere i parken. USN realiserer arbeidslivslivsintegrert utdanning.

SFU INDAK

RESULTAT: USN sendte inn en søknad til HK-Dir om å få etablere et senter for fremragende utdanning med Industri akademiet (INDAK) som sak. Søknadsskrivings-prosessen bidro til å bevisstgjøre akademiets mange fortrinn fremfor tradisjonell masterutdanning. En av ambisjonene som USN forsøkte å trekke frem i søknaden var å utvikle fleksibilitet i INDAK og dermed tilgjengeliggjøre masterutdanningen ut over regionen. Søknaden ble imidlertid avslått.

EFFEKT: Mulige effekter av et senter ville ha vært: Økt faglig og pedagogisk kvalitet gjennom fem år med friske ressurser til utvikling, økt anerkjennelse for USN og styrket samarbeid og nettverk med både andre institusjoner og næringsliv.

EVU kurs for NAV veiledere

RESULTAT: Bidro i samtaler og råd til fleksible metoder av kurs for NAV-veiledere med fokus på svake brukere.

EFFEKT: Lokal effekt av kursvirksomheten som er etablert er styrket tillit og bånd mellom NAV og USN. Veiledere på NAV får økt kompetanse til å støtte sårbare grupper med tilpasset veiledning, noe som kan bidra til å redusere utenforskap. Bedre kvalifiserte veiledere kan redusere feilslåtte tiltak, som sparer ressurser

og øker effektiviteten i NAVs arbeid. Deltakelsen bidro til å forstå premisser og behov i større offentlige virksomheter.

H5P og Feedbackfruits, erfaring med uttesting

RESULTAT: Testet og evaluert verktøy for å øke interaktivitet og fleksibilitet i Canvas, med positive resultater for studentengasjement.

EFFEKT: Begge verktøyene gir spennende muligheter for fleksibel og interaktiv utdanning. De har potensialet til å forbedre læringsopplevelsen ved å øke interaktivitet, engasjement og fleksibilitet, noe som passer godt i digitale og hybride læringsmiljøer.

Kommunikasjonsstrategi for EVU ved USN, bidrag

RESULTAT: USN Fleksibel bidro til en posisjonsanalyse som igjen ga grunnlag for å utvikle en kommunikasjonsstrategi for å styrke USNs posisjon i EVU-markedet. Strategien foreligger, men iflg. Kommunikasjonsavdelingen ved USN er strategien ikke vedtatt ennå.

EFFEKT: Mulig effekter dersom strategien vedtas, og foreslåtte tiltak iverksettes:
EVU er et voksende marked, og en tydelig strategi kan hjelpe institusjonen å skille seg ut blant konkurrentene og dermed ha potensial for å øke rekrutteringen.
Ved å identifisere og kommunisere spesifikt til målgrupper (for eksempel yrkesaktive innen bestemte bransjer), kan strategien sikre at tilbudet treffer dem det er ment for.
En profesjonell og tydelig strategi bidrar til å bygge et sterkt og konsistent USN merkevarebilde.

Webinarer og fysiske seminarer om fleksibilitet i utdanningen

RESULTAT: I løpet av prosjektperioden har USN Fleksibel arrangert seminarer internt ved USN. Seminarene har bidratt til gi informasjon rundt USN Fleksibels utviklingsområder/ -temaer som har vært: Alumni, ALC rom, Badges / digital kompetansebevis mikrokreditering, MOOC, Endringer og muligheter i opptak av studenter, Egenbetalingsforskriftene, EVU og fleksible utdanninger.

EFFEKT: Webinarer og seminarer gir en strukturert måte å dele informasjon om nye retningslinjer, prosjekter, teknologi eller forskning. Bidro til å engasjere og holde ansatte orientert om endringer eller nye muligheter. Dette skapte en arena for dialog og diskusjon, som førte til bedre samarbeid mellom ulike enheter/ fakulteter, og gav en mulighet for å dele suksesshistorier og beste praksis.

Prosjektets rammebetingelser, organisering og virke

Tid og tidspunkt

Etterspørselen etter mer tilgjengelig utdanning i Norge har økt over tid, særlig som følge av bedre muligheter for å distribuere undervisning digitalt. Denne økende etterspørselen, kombinert med tydelige krav fra Kunnskapsdepartementet om å satse på fleksibel utdanning, førte til at USN besluttet å starte et prosjekt for å støtte utviklingen av fleksibel utdanning ved universitetet.

Erfaringene fra pandemien, hvor universiteter og høyskoler måtte stenge lokalene i perioder, men samtidig opprettholde undervisningen via digitale plattformer, bidro til et økt fokus på bedre tilrettelagte systemer og styrket digital kompetanse blant underviserne. En rapport fra NIFU etter pandemien påpekte at undervisningskvaliteten i mange tilfeller var utilstrekkelig, og at institusjonene burde være bedre forberedt på lignende situasjoner i fremtiden. Rapporten understreket behovet for å heve kompetansen blant undervisere og for å tilpasse undervisningsprogrammene til fleksibel og digital læring.

I lys av disse erfaringene ble prosjektet *USN Fleksibel* etablert i 2022, med en planlagt varighet på tre til fire år. Tidspunktet var gunstig for å møte utfordringene pandemien hadde synliggjort. Selv om mye av undervisningen etter pandemien gradvis har vendt tilbake til mer tradisjonelle former, var behovet og forventningen om å styrke kvaliteten på digital og fleksibel utdanning fortsatt stort. Samtidig var tidspunktet ideelt for å møte det økende behovet for livslang læring, særlig gjennom tilrettelegging for etter- og videreutdanningstilbud. En nøkkelfaktor for denne tilpasningen er å gjøre utdanning mer tilgjengelig for arbeidslivet og dets behov for kontinuerlig kompetanseutvikling. Fleksibilitet er et avgjørende virkemiddel i denne sammenhengen.

Ledelsen ved USN foreslo opprinnelig en kostnadsramme på 3 millioner kroner for prosjektet. Under budsjettbehandlingen for 2022 ble dette beløpet økt til 5 millioner

kroner. Økningen ble begrunnet med behovet for deltakelse fra eDU (enhet for digitalisering og utdanningskvalitet) i prosjektet, og med at enheten trengte tilførte ressurser for å kunne bidra på en tilfredsstillende måte.

Plassering i organisasjonen

For å imøtekomme Kunnskapsdepartementets krav om å utvikle mer fleksible utdanninger, og i tråd med USNs påbegynte strategiarbeid, besluttet USNs ledelse at prosjektet skulle få status som «av strategisk viktighet» og en institusjonell forankring. Prosjektet ble plassert faglig under rektoratet. Denne plasseringen gjorde det enklere for prosjektet å samarbeide med underliggende fakulteter og fellestjenester, samtidig som det fikk større innflytelse på prioriteringer som var avgjørende for arbeidet med fleksibilisering.

I mesteparten av prosjektperioden har prosjektet vært lagt til rektors stab/ASV, mens det i forbindelse med reorganisering i siste del av prosjektperioden har vært en del av AUS.

Faglig ledelse ble imidlertid fortsatt ivaretatt på institusjonsnivå, med viserektor for utdanning som øverste ansvarlige.

Mandatets utforming og innhold

Før prosjektet ble startet, utarbeidet rektoratet mandatet med innspill fra organisasjonen. Mandatet var omfattende, noe som reflekterer både behovet for innsatsområder og mangfoldet av meninger om utviklingen av fleksibel utdanning ved USN.

I mandatet er beskrivelsen av prosjektet, relevante mål fra USNs strategi, formål, resultatmål og effektmål tydelig formulert. Det omfatter også kostnadsrammer, forventede gevinster, ansvarsområder og oppgaver for prosjektmedarbeiderne, samt hvilke aktører prosjektet skal samarbeide tett med.

Som et omfattende prosjekt med en minimumsvarighet på tre år (og maksimalt fire år) og to faste medarbeidere – prosjektleder og prosjektkoordinator – var en av hovedopp-

gavene å prioritere og balansere innsatsen riktig. Under oppstarten besluttet ledelsen ved USN at prosjektet skulle ha en varighet på tre år. Denne avklaringen gjorde det mulig for prosjektledelsen å planlegge både innsatsen og dybden av arbeidet over prosjektperioden. Ingen av oppgavene eller målene i mandatet ble imidlertid fjernet, slik at innsatsen ble tilpasset den fastsatte treårsperioden

Prosjektorganisering og ansvar

Prosjektleder for *USN Fleksibel* ble ansatt i 100 % stilling. En av prosjektlederens første oppgaver var å foreslå en struktur for prosjektet. Det ble foreslått å opprette en egen styringsgruppe, bestående av faglig og strategisk ledelse fra fakultetene. Valget falt på visedekaner for utdanning som representanter fra fakultetene. Dette var nødvendig for å sikre solid forankring av oppgavene og innsatsen som skulle iverksettes. I tillegg var det en overordnet plan at prosjektets resultater først og fremst skulle videreføres ved fakultetene.

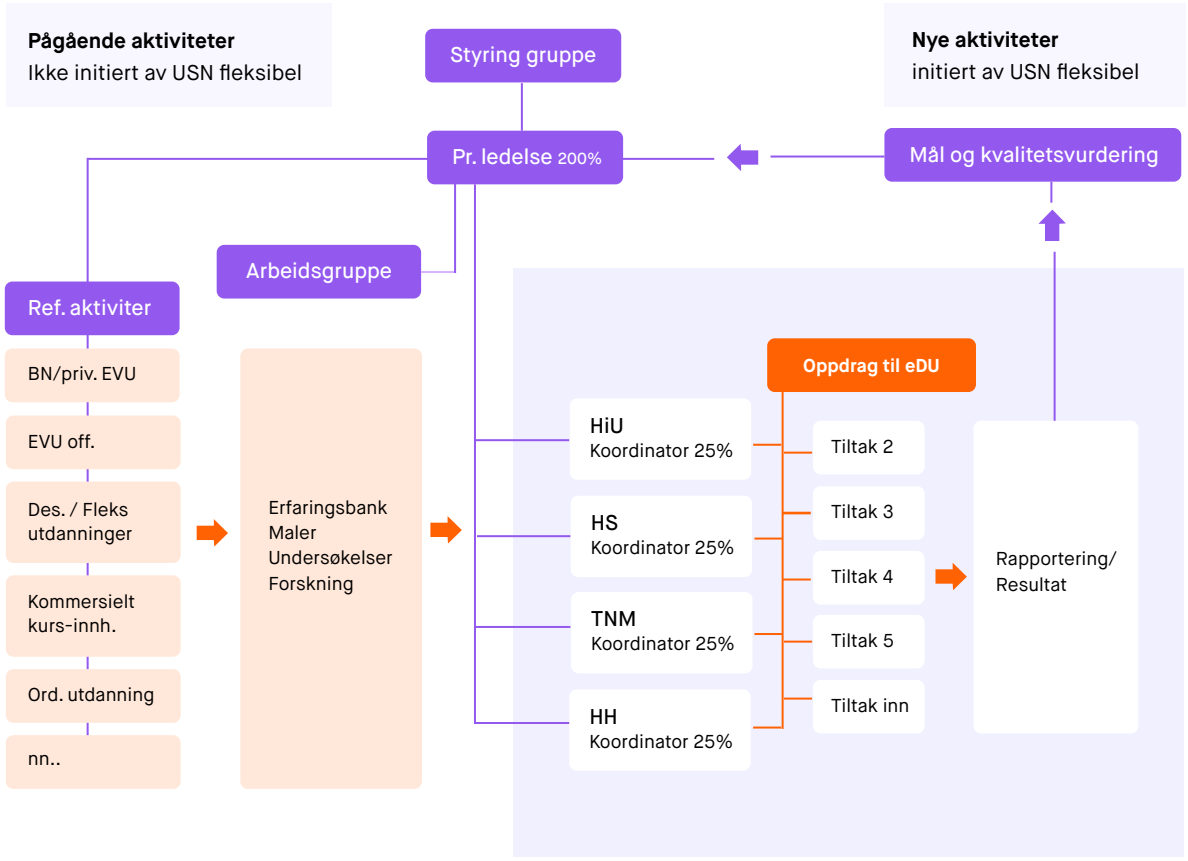
Ledelsen fra utvalgte administrative fellestjenester ble også foreslått som medlemmer av styringsgruppen. Bakgrunnen for dette var at mange av oppgavene som skulle løses, hadde en administrativ karakter – eksempelvis tilrettelegging av studier, implementering av digitale løsninger eller utvikling av profesjonell markedsføring for etter- og videreutdanning (EVU). Ved å inkludere toppledelsen fra relevante fellestjenester i styringsgruppen kunne prosjektet oppnå bedre forankring, høyere prioritering og tydeligere ansvarsfordeling. Dette var spesielt viktig for oppgaver som krevde tett samspill mellom vitenskapelig og administrativt personale.

Etter ni måneder ble prosjektledelsen utvidet med en prosjektkoordinator i 100 % stilling. Prosjektledelsen etablerte en fast arbeidsgruppe som speilet styringsgruppen på et operativt nivå.

For å oppfylle mandatets krav om god forankring i fakultetene, ble det etablert fire fakultetskoordinatorer, hver i en 25 % stilling. Fakultetskoordinatorene ble faste medlemmer av arbeidsgruppen og hadde som primæroppgave å bidra til fleksibilisering ved sine respektive fakulteter. De fungerte også som bindeledd for informasjon mellom prosjektet og fakultetene. Fakultetskoordinatorenes stillinger ble finansiert av prosjektet. Denne prosjektorganiseringen oppfylte mandatets krav om samhandling og samarbeid

på tvers av institusjonens ulike nivåer. Den sikret involvering og forankring av styring og arbeidsprosesser, samtidig som den tydeliggjorde fakultetenes ansvar for aktiv medvirkning.

Under vises organisasjonskartet for USN Fleksibel som tidlig ble vedtatt av styringsgruppen:



USN Fleksibels prosjektorganisering

Medlemmer i styringsgruppen:

2022	2023	2024
• **Ingvild M. Larsen,** Viserektor, Rektorat, Leder • Aud Mette Myklebust, Visedekan Utd., HS • Birger Opstad, Visedekan Utd., HH • Hjørdis Hjukse, Visedekan Utd., HiU • Randi Toreskås Holta, Visedekan Utd., TNM • Reidun Mangrud, Leder, KOMM • Vibeke Bredahl, Leder, AUS • Gro Bratsberg, Leder, INFRA	• **Ingvild M. Larsen,** Viserektor, Rektorat, Leder • Aud Mette Myklebust, Visedekan Utd., HS • Birger Opstad, Visedekan Utd., HH • Hjørdis Hjukse, Visedekan Utd., HiU • Randi Toreskås Holta, Visedekan Utd., TNM • Reidun Mangrud, Leder, KOMM • Vibeke Bredahl, Leder, AUS • Gro Bratsberg, Leder, INFRA	• **Stephan Hamberg,** Viserektor, Rektorat, Leder • Aud Mette Myklebust, Visedekan Utd., HS • Birger Opstad, Visedekan Utd., HH • Hjørdis Hjukse, Visedekan Utd., HiU • Randi Toreskås Holta, Visedekan Utd., TNM • Reidun Mangrud, Leder, KOMM • Vibeke Bredahl, Leder, AUS • Arild Daniel Jermund Aurstad, Leder, DOIT

Fakultetskoordinatorer:

2022	2023	2024
• Cecilie Aurvoll, HiU • John Mulholland, TNM • Kåre Slåtten, HH • Mariann Lund, HS	• Cecilie Aurvoll, HiU • John Mulholland, TNM • Jarle Løwe Sørensen, HH • Mariann Lund, HS	• Cecilie Aurvoll, HiU • Hilde Johnsen, TNM • Brita Scheel Rey, HH

Medlemmer i arbeidsgruppen:

2022	2023	2024
• Cecilie Aurvoll, HiU • John Mulholland, TNM • Kåre Slåtten, HH • Mariann Lund, HS • Hege Lundby, KOMM • Henning Tollefsen, INFRA • Frode Evenstad, INFRA • Bjørnar Pande Wølner, AUS	• Cecilie Aurvoll, HiU • John Mulholland, TNM • Jarle Løwe Sørensen, HH • Mariann Lund, HS • Hege Lundby, KOMM • Henning Tollefsen, DUIT • Frode Evenstad, DUIT • Bjørnar Pande Wølner, AUS • Ann-Marit Roterud Espe, AUS	• Cecilie Aurvoll, HiU • Hilde Johnsen, TNM • Brita Scheel Rey, HH • Hege Lundby, KOMM • Henning Tollefsen, DUIT • Stig Karlsen, DUIT • Kine Korsmo, EDUC • Bjarne Nærum, AUS

Prosjektledelsen har bestått av:
Prosjektleder: Jørn Kragh,
Prosjektkoordinator: Marte Brattrud Svendsen
Prosjektkoordinator vikar: Camilla Flatøy

Møteaktiviteter

Møteaktiviteter på både strategisk og operativt nivå har vært en viktig styringsmekanisme for prosjektet. Styringsgruppen for *USN Fleksibel* har møttes minst to ganger årlig, mens arbeidsgruppen har hatt månedlige møter.

Styringsgruppen og møter

Styringsgruppens møter har hovedsakelig hatt en strategisk agenda, med fokus på veivalg og prioriteringer basert på prosjektets mandat og rapporter fra prosjektledelsen. Møtene har også vært en arena for å diskutere fakultære og institusjonelle behov eller problemstillinger knyttet til fleksibilisering av utdanningen som naturlig påvirket prosjektet.

Prosjektledelsen har hatt svært gode erfaringer med dynamikken i styringsgruppens møter. Samspillet i gruppen har vært en betydelig faktor for prosjektets måloppnåelse. Styringsgruppen har vært svært aktiv og gitt prosjektledelsen verdifulle tilbakemeldinger basert på rapporteringene. Dette har bidratt til å unngå eller stanse eventuelle blindspor i utviklingsarbeidet, samtidig som gruppen har vist enighet og støtte til aktiviteter som ble vurdert som riktige satsingsområder.

I sum har prosjektet hatt en støttende, engasjert og handlekraftig styringsgruppe som har vært en viktig ressurs for prosjektets fremdrift.

Arbeidsgruppen og møter

Arbeidsgruppen i *USN Fleksibel* hadde en operativ rolle og besto av eksperter med ulik bakgrunn og tilhørighet, noe som reflekterte styringsgruppens sammensetning. Gruppen ble ledet av prosjektkoordinatoren og fungerte på mange måter som prosjektets «motor».

Arbeidsgruppen hadde ansvar for å omsette prosjektets strategiske veivalg – definert av styringsgruppen og mandatet – til konkrete tiltak. Møtene fungerte i hovedsak som en arena for diskusjon og erfaringsutveksling. Problemstillinger (utfordringer) ble belyst fra ulike perspektiver, noe som ga en bredere forståelse og grunnlag for å utvikle tiltak.

Prosjektledelsen utarbeidet forslag til løsninger basert på diskusjonene i arbeidsgruppen, med mål om å dekke behovene best mulig og sikre samsvar med prosjektets strategi og mandat. Styringsgruppen hadde det øverste ansvaret for å godkjenne tiltakene, men arbeidsgruppens vurderinger og anbefalinger var sentrale for beslutningene.

Arbeidsgruppens sammensetning la til rette for helhetlige innsatser på tvers av fakulteter og fellestjenester. Meningsutvekslingene og konklusjonene fra gruppens møter bidro til å knytte prosjektet sammen. Gruppen klarte i fellesskap å skape et helhetlig bilde av utfordringene, sett fra ulike perspektiver. Løsningene som ble utformet, var ofte resultatet av en gjensidig forståelse og konsensus.

Øvrig møtevirksomhet

USN fleksibels prosjektledelse ble invitert inn i andre aktiviteter ved USN som berørte fleksibilitet i utdanningen. Noen eksempler på slik invitasjon og deltakelse i møter er:

- ASV (Analyse, Strategi og virksomhetsstyring)
- SMIDIG prosjektet, deltaker i referansegruppen
- Fleksibel sykepleie, deltaker i styringsgruppen
- Utvikling av tilbud for NAV innen karriereveiledning
- Utvikling av tilbud for Horten Kommune for kompetanseheving av ansatte
- EDUC
- eDU fagdager
- Utvikling av overgangsordninger med fagskolene
- Hærøyas planer for opprettelse av et kompetansesenter

USN Fleksibel opprettet ved behov egne undergrupper for å arbeide med konkrete oppgaver og tiltak. Et av de mest sentrale tiltakene som involverte omfattende møtevirksomhet i en slik undergruppe, var utredningen av et ALUMNI-tilbud ved USN, gjennomført på slutten av 2023 og begynnelsen av 2024. Gruppen leverte en grundig rapport med anbefalinger, som ble videresendt til USNs ledelse. Anbefalingene ble tatt til følge, og per skrivende stund pågår utviklingsarbeidet med å etablere et ALUMNI-tilbud i regi av fellestjenestene, ledet av Kommunikasjonsavdelingen ved USN. Prosjektledelsen for USN Fleksibel ble imidlertid sjelden eller aldri invitert til møter

med fakultetsledelsene, bortsett fra ved orienteringer om prosjektet i starten. En mulig årsak til mangelen på invitasjoner kan være at fakultetene i løpet av prosjektperioden på tre år sjelden hadde saker som eksplisitt omhandlet fleksibilisering av utdanningene deres, eller at de anså at deres deltakelse med visedekaner i styringsgruppen var tilstrekkelig.

Prosjektledelsen kunne kanskje i større grad vært aktiv med å invitere seg selv til fakultetsmøter for å gi direkte orienteringer om prosjektets arbeid, utover fakultetskoordinatorenes funksjon. Dette ville ha økt oppmerksomheten på arbeidet prosjektet utførte med å utvikle fleksibilitet i utdanningene.

Budsjett og ressursforvaltning

De to første årene hadde USN Fleksibel et budsjett på 5 millioner kroner årlig, mens det siste året ble budsjettet kuttet til 2,6 millioner kroner, etter forslag fra rektor.

Prosjektet ble organisatorisk plassert under rektoratet gjennom viserektor for utdanning. Denne plasseringen, over fakulteter og fellestjenester, ga prosjektet en strategisk posisjon med større mulighet for oppmerksomhet og prioritering av utviklingsoppgavene.

Selv om rammestyringsprinsippet ved USN tilsier at hver enhet/ fakultet skal ha økonomiske rammer for å løse prioriterte oppgaver, prioriterer økonomisk pressede fakulteter etter nære behov. Derfor var det nødvendig for USN Fleksibel å gi fast tilskudd til engasjert og forutsigbar deltakelse fra eDU og fakultetene.

Fakultetskoordinatorene ble frikjøpt i 25 % stillinger, noe som utgjorde om lag 1 million kroner årlig. I tillegg ble eDU kompensert med 1,5 millioner kroner per år for deres innsats. Kommunikasjonsavdelingen (KOMM) fikk tildelt mindre midler til spesifikke oppgaver, som markedsføring av EVU-tilbud og en nasjonal posisjonsanalyse for USN.

Endringer i budsjett og organisering i 2024

I 2023 ble 500 000 kroner avsatt til arbeidet med å utvikle et ALUMNI-system for å

følge opp tidligere studenter ved USN. Forsinkelse i organiseringen av planarbeidet førte imidlertid til at midlene ikke ble brukt det året. Beløpet ble tilbakeført til institusjonen ved regnskapsavslutning, da USN ikke tillater overføring av ubrukte midler til påfølgende år.

Fakultetskoordinatorene fikk ikke lenger tilskudd for deltakelse.
Tre av koordinatorene fortsatte allikevel ut året.

eDu mistet sitt tilskudd fra og med 01.07. eDu bidro til ferdigstillelse av iverksatte tiltak. Nye og planlagte tiltak som involverte eDU ble ikke iverksatt.

I løpet av 2024 fikk styringsgruppa redusert deltakelse fra fire til tre fakulteter.
HS begrunnet med skifte av visedekan og at ny visedekan kom sent på plass i 2024.

Fremdrift og utfordringer

2022: Oppstartsåret var preget av etablering og organisering. Prosjektkoordinatoren startet i oktober, og fakultetskoordinatorene ble engasjert rett før sommeren. Flere tiltak ble igangsatt høsten 2022, men hovedfokuset lå på å bygge opp prosjektets struktur.

2023: Dette var prosjektets mest produktive år. Prosjektkoordinatoren og fakultetskoordinatorene hadde funnet sine roller og arbeidet effektivt. eDUs tiltak var godt oppfulgt og resulterte i solide leveranser.

2024: Budsjettet ble nær halvert etter styrets beslutning om generelle kutt, noe som betydelig reduserte prosjektets kapasitet. Fakultetskoordinatorstøtten og finansieringen av eDUs bidrag ble delvis avviklet, og flere planlagte tiltak ble ikke igangsatt. Kun to tiltak, fleksibilisering av emner (T19) og KI i fleksibel utdanning (T20), fortsatte med full styrke ut 2024.

Administrativt ble prosjektet flyttet ut av ASV og tilbake til AUS i september 2024 etter en ressurskrevende prosess som startet i januar.

Tre av fire fakultetskoordinatorer fortsatte sitt arbeid i prosjektet uten støtte fra USN Fleksibel ut året. eDUs innsats ble betydelig redusert, men ledelsen i eDU forble engasjert, om enn med færre møter og lavere prioritet.

Tiltak som utvikler fleksibilitet i studiene ved USN

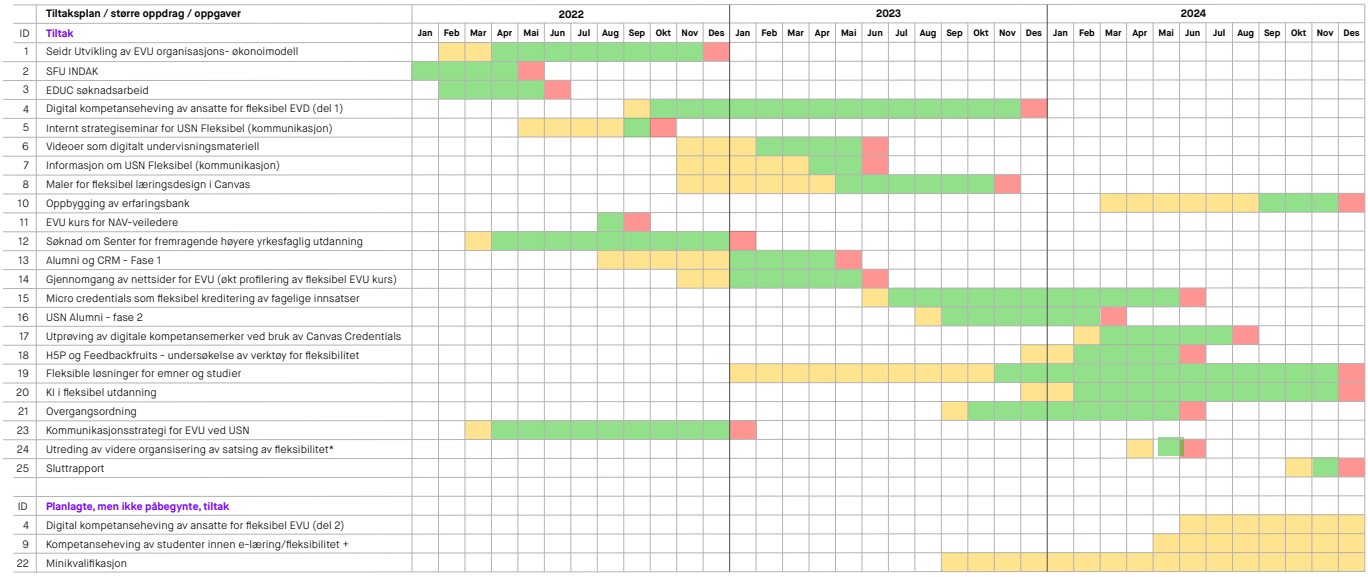
Tiltak som utviklingsaktivitet og metode

Tiltak er en utviklingsaktivitet som er mindre omfattende og mer fleksibel enn et prosjekt, både i form og innhold. Denne arbeidsformen egner seg godt til å oppnå spesifikke mål innenfor et større utviklingsprosjekt som *USN Fleksibel*. Tiltak gir rom for raskere gjennomføring og tilpasning, samtidig som de kan målrettes mot konkrete behov eller utfordringer.

For hvert innsatsområde som fikk oppmerksomhet fra *USN Fleksibel*, ble det opprettet et såkalt tiltaksdokument. Dette dokumentet fungerte som et sentralt arbeidsverktøy for å planlegge, gjennomføre og følge opp tiltakene.

Tiltaksdokumentet inneholdt følgende elementer:

- BESKRIVELSE AV TILTAKET: En detaljert forklaring av hva tiltaket skal oppnå og hvorfor det er viktig.
- PLANER FOR GJENNOMFØRING: Oversikt over aktiviteter, milepæler og tidsfrister.
- MEDVIRKENDE AKTØRER: Klare definisjoner av hvem som er involvert, deres roller og ansvar.
- ØKONOMISK RAMME: Budsjett for tiltaket, inkludert frikjøp, ressurser og andre kostnader.
- FORVENTEDE RESULTATER OG EFFEKTER: Målbare målsettinger og effekter som tiltaket skal levere.
- TIDSRAMME: En konkret tidsplan for når tiltaket skal ferdigstilles.
- LOGG FOR HENDELSER OG AVVIK: En oversikt over oppståtte utfordringer, justeringer og avvik fra planen.



Tidsplan for tiltak i USN Fleksibel

Tiltaksdokumentet fungerte som en dynamisk plan som kunne oppdateres etter hvert som tiltaket utviklet seg, og ga prosjektledelsen en strukturert metode for å følge opp fremdriften.

Her følger en kort beskrivelse av tiltakene:

T01: Seidr Utvikling av EVU organisasjons- og økonomimodell

Seidr var et senter under planlegging av ledelsen ved Herøya Industripark (HIP) i Porsgrunn. Senteret skulle inneholde aktiviteter som innovasjon og entreprenørskap, forskning og utvikling (R&D) og tilgang til kompetanse. For USN representerte Seidr en mulighet og et «case» for å utvikle et nytt konsept som kunne knytte arbeidslivet tettere til universitetets EVU-tilbud.

USN ble invitert til å bidra og underskrev en intensjonsavtale med HIP om leie av 200 kvm i et nytt bygg på HIP-området. Den konkrete anvendelsen av arealet som USN leide, var ikke besluttet, men intensjonen var at USN skulle tilby relevant og fleksibel utdanning og kurs til arbeidsstyrken (2500–3000 ansatte) tilknyttet HIP.

USN Fleksibel ble invitert inn i dialogen omkring planleggingen av senteret, med tilrettelegging for fleksibilitet i kurstilbudet som tiltenkt oppgave.

T02: SFU INDAK

USNs ledergruppe besluttet å sende inn en SFU-søknad til HK-dir. Det ble uttrykt et ønske om at USN Fleksibel skulle delta i arbeidet for å sikre at utviklingen av mer fleksibel utdanning i et mulig kommende senter ble ivaretatt.

T03: EDUC Søknadsarbeid

USN ønsket å delta i et EU-samarbeid med syv andre institusjoner. Målet med samarbeidet var å opprette en internasjonal tilknytning til institusjoner som arbeidet med lignende målsetninger som USN. USN Fleksibel ble forespurt av viserektor for utdanning om å komme med eventuelle innspill.

USN Fleksibel og EDUC fikk etter hvert et tett samarbeid spesielt fordi prosjektene delte flere av utfordringene innen fleksibilitet i utdanningen. Samarbeidet ledet til flere felles innsatser. EDUC deltok i USN Fleksibels arbeidsgruppe med vesentlige bidrag.

T04: Kompetanseheving av tilsatte innen digital undervisning / fleksibel læring del 1

I NIFU rapport fra HK-Dir Pedagogisk bruk av digital teknologi i høyere utdanning (2022) pekes det på behov for kompetanseheving av personalet (og studenter) for å heve kvaliteten på fleksibel utdanning, spesielt ved bruk av digital teknologi.
Tiltak T04 tok sikte på å både skape nytt læringsinnhold og å gjøre innhold fra UH-ped tilgjengelig for alle tilsatte. Tiltaket har utviklet digitale relevante kursmoduler innen «fleksibilitet ved USN».

T05: Internt strategiseminar for USN Fleksibel

USN Fleksibel avholdt et strategiseminar for styringsgruppa, som resulterte i retning på innsatser i prosjektet. Mange forventninger fremkom og ble møtt med å fastsette oppgaver som skulle løses fremover i tiden av prosjekt.

T06: Videoer som digitalt undervisningsmateriell

Videoer er et typisk og viktig element i fleksibel utdanning. I dag produseres videoer til undervisning både med intern kompetanse og ekstern hjelp. Å produsere og å tilrettelegge for bruk av videoer i undervisningen krever særlig kompetanse.
I dette tiltaket ble det arbeidet med produksjonsmaler for egenproduksjon ved USN.

T07: Informasjon om USN Fleksibel

USN Fleksibel som prosjekt hadde behov for kontinuerlig å kommunisere status i arbeidet slik at medarbeidere ved USN kunne følge med og gi innspill i prosessene underveis. Samtidig var det behov for å kunne referere til innsatser overfor de som måtte ha behov for slik informasjon. Det ble opprettet en egen nettside for USN Fleksibel.

T08: Maler for fleksibel læringsdesign i Canvas

T08 iverksatte innsatser og fulgte opp utvikling av fleksibel utdanning i nær kontakt med aktuelle fakulteter. Det ble forslått å utarbeides generelle maler for ulike fleksible kursløsninger. Behov ble fanget opp gjennom utviklingscaser som fakultetene stilte med. Målet var at malene vil føre til enklere planlegging og utvikling for etterfølgere. En effekt når malene følges, er i tillegg mer enhetlighet og bedre kvalitetssikrede produkter fra USN. Malen er lagt og tilgjengeliggjort via Canvas innlogging.

T10: Oppbygging av erfaringsbank

USN Fleksibel ville opprette en nettbasert intern "erfaringsbank for fleksible løsninger" som hadde en overføringsverdi til kommende utviklingsaktiviteter. Det var et håp at erfaringsbanken ble et mye benyttet startsted for å finne løsninger på fleksible utviklingsoppgaver. Grunnet budsjettkutt i 2024 ble tiltaket skalert ned til en nettside hvor noe informasjon om fleksibilisering fremkommer. Der finnes også startpunkt for en interaktiv veiviser for fleksibilisering, beskrevet i tiltak T08.

T11: EVU kurs for NAV veiledere

NAV og USN har inngått en samarbeidsavtale om utvikling av etter- og videreutdanning

for sine ansatte. USN Fleksibel ble forespurt om å involvere seg i innsatsområdet som omfatter utvikling av etterutdanning av veiledere med søkelys på svake brukere av NAV. Kursene er utviklet og iverksatt i regi av HiU.

T12: Søknad om Senter for fremragende høyere yrkesfaglig utdanning

Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse lyste ut 24 millioner kroner til etablering av to piloter for Senter for fremragende høyere yrkesfaglig utdanning. Fagskolen i Vestfold og Telemark ønsket å søke med USN i konsortiet.
Tanken var at profilen på søknaden skulle passe godt sammen med aktivitetene som ble planlagt i Seidr-senteret, der også fagskolen skulle være aktiv. Med tema og overskriften «Den digitale fabrikken» var målet å etablere en SFY nær en av Norges største industriklynger på Herøya. VTFK ønsket «drahjelp» til å utforme søknaden med frist 22. september 2022. USN Fleksibel ble koblet på i starten, men ledet ikke søknadsprosessen. USN Fleksibel bidro videre i møter og med innspill dersom VTFK ønsket det. De ga uttrykk for et slikt ønske på det tidspunktet.

T13: Alumni og CRM - Fase 1

USN Partnerskap innledet et arbeid sammen med USN Digital og KOMM med hensikt å innføre et CRM-system (Customer Relationship Manager) i USN. Systemet skulle registrere kontaktene innen både offentlig og privat sektor i sammenheng med interesser for og med USN. Å bygge opp en database med intern tilgjengelig informasjon ble vurdert som svært viktig for virksomheten.

USN Fleksibel ble invitert av USN Digital til å delta i arbeidet med å planlegge systemet for USN Alumni. USN Fleksibel satte arbeidet med planleggingen inn i en strategisk sammenheng. Ved riktig bruk av verktøyet kunne det bidra til et større kundegrunnlag for EVU og livslang læring, med mindre ressursbruk på markedsføring.

T14: Gjennomgang av nettsider for EVU

Tiltaket omhandlet i første fase å legge til rette for at EVU-nettsidene fikk den utformingen og brukervennligheten som ble krevd av besøkende (og de som

la ut tilbudene). I andre fase arbeidet man med å fylle sidene med redesignet innhold og med funksjonalitet som skulle gjøre tilbudene mer attraktive (tilpasset og relevant informasjon, multimedialt innhold, rask tilgang til mer informasjon, personlig oppfølging mm.). Kommunikasjonsavdelingen var tett knyttet opp mot tiltaket.

T15: Micro credentials som fleksibel kreditering av faglige innsatser

To former for å kreditere studenter for faglige innsatser er studiepoeng og kursbevis. Som alternativ kreditering er micro credentials en ny mulighet. Det ser ut til at micro credentials med digitale kompetansemerker (badges) er i ferd med å få en internasjonal anerkjennelse, spesielt innen kurs rettet mot arbeidslivet.

USN Fleksibel, sammen med eDU, undersøkte mulighetene for å bruke digitale kompetansemerker til kreditering ved å prøve ut varianter av «badge»-krediteringer i reelle situasjoner. Tiltaket involverte også EDUC som en mulig felles utviklingsarena i samarbeid med andre EDUC-universiteter. Dette tiltaket utgjorde del 1 av 2 om micro credentials/minikvalifikasjoner. Del 2 var T17: Utprøving av digitale kompetansemerker ved bruk av Canvas Credentials.

T16: USN Alumni

Direktøren for fellestjenester ga USN Fleksibel i oppdrag å utrede hvordan USN kunne opprette en ALUMNI-tjeneste. Dette tiltaket arbeidet med å organisere utredningen, iverksette den og levere utredningsrapporten til direktøren for fellestjenester som svar på oppdraget. Tiltaket førte til at USN startet utviklingsarbeidet for en ALUMNI-løsning ved USN i regi av KOMM.

T17: Utprøving av digitale kompetansemerker ved bruk av Canvas Credentials

Høsten 2023 kjøpte USN Fleksibel en testlisens for Canvas Credentials. Credentials var en plattform som la til rette for bruk av minikvalifikasjoner i emner, der Credentials utstedte digitale kompetansemerker som bevis på en minikvalifikasjon.
Med T17 testet tiltaksgruppen Canvas Credentials for å opparbeide seg erfaringer og forståelse for hvordan man kunne benytte minikvalifikasjoner i emner for å gjøre dem

mer fleksible. Tiltaket hadde som mål å bygge opp erfaringer rundt minikvalifikasjoner og hvordan man kunne bruke verktøy som Canvas Credentials til å lage digitale kompetansemerker. Tiltaket var i tett dialog med EDUC. Dette tiltaket utgjorde del 2 av 2 om micro credentials/minikvalifikasjoner. Del 1 var T15: Micro credentials som fleksibel kreditering av faglige innsatser.

T18: H5P og Feedbackfruits - undersøkelse av verktøy for fleksibilitet

Høsten 2023 gikk USN Fleksibel og eDU til innkjøp av testlisenser for Feedbackfruits (FF) og H5P – to digitale verktøy som hadde som mål å bidra til økt interaktivitet blant studenter i Canvas. I T18 ble disse verktøyene testet ut i aktuelle fagmiljøer for å vurdere hvorvidt de kunne bidra til mer fleksible undervisningstilbud til studentene.

Casene la vekt på å undersøke hvorvidt verktøyet eller verktøyene kunne brukes til å skape et mer fleksibelt undervisningsløp.

T19: Fleksible løsninger for emner og studier

I dette tiltaket ble det arbeidet med å utforske ulike løsninger og modeller for å gjøre studier og emner mer fleksible, blant annet gjennom bruk av digitale læringspakker og/eller små emner og minikvalifikasjoner (micro credentials).

En del av tiltaket innebar å samle fagpersoner og fagmiljøer som enten arbeidet med eller ønsket å arbeide med forbedring av fleksible studier og emnedesign. Tiltaket bidro som sparringspartner, tilbød ressurser og tilrettela for gode designprosesser. Målet var å bistå med å finne pedagogiske og økonomisk bærekraftige løsninger, blant annet gjennom identifisering av hindringer og realisering av gevinster.

En prototype på interaktiv veiviser for fleksibilisering er laget og følges videre opp av eDU til ferdig produkt.

T20: KI i fleksibel utdanning

Utgangspunktet for tiltaket var å forsøke å beskrive potensialet som kunstig intelligens (KI) hadde for å øke fleksibiliteten og effektiviteten i utdanningen ved Universitetet i

Sørøst-Norge (USN). En metode i tiltaket var blant annet å bruke apper fra OpenAI App Store for å skaffe inntrykk og erfaringer av hvordan slike muliggjørende teknologier kunne påvirke arbeidet med fleksibel utdanning. Tiltaket bidro til universitetets arbeid med å forberede seg på fremtiden og med bruk av KI, spesielt innen fleksibilitet i utdanningen. Underveis ble USN Fleksibels rammebetingelser endret, og med det også omfanget og metodene i tiltaket. Fokuset forble KI i fleksibel utdanning, men nå hovedsakelig i teorien og uten erfaringer fra vitenskapelig personale gjennom praktiske caser. Derimot ble studentenes erfaringer med KI inkludert.

Tiltaket redegjorde for potensialet til kunstig intelligens i fleksible studietilbud fra både underviser- og studentperspektiv. Det beskrev hvordan KI kunne støtte kursutvikling, undervisning, vurdering og videreutvikling gjennom konkrete eksempler og caser, som bruk av KI til å lage kursinnhold, forbedre pedagogiske tilnærminger og gi tilbakemeldinger ved hjelp av ulike KI-verktøy. Rapporten oppsummerte også studentenes erfaringer med KI og ga anbefalinger for hvordan USN kunne støtte videre bruk av KI.

Resultatene fra tiltaket ble samlet i en egen rapport som er tilgjengelig på USN Fleksibels nettsider.

T21: Overgangsordninger

Fagskolen Viken, Fagskolen Vestfold og Telemark og USN igangsatte et prosjekt for å utvikle overgangsordninger og innpasninger for fagskolekandidater som søkte seg til utdanningsprogrammer innen helse- og oppvekstfag samt tekniske, økonomiske og administrasjonsfag ved USN. Målet var å bidra til at fagarbeidere gjennom en fag-skoleutdanning kunne bygge videre på sin kompetanse for et bedre tilpasset akademisk karriereløp.

USN Fleksibel hadde sekretariatet for styringsgruppen.

T22: Minikvalifikasjoner

Minikvalifikasjoner bidrar til å synliggjøre studenters kompetanse mer presist og detaljert, og dermed til en betydelig økning i arbeidslivsrelevans.
Utarbeidelsen av minikvalifikasjoner ved USN ble ledet/ ledes av AUS, og USN Fleksibel bidro til arbeidet gjennom deltakelse i møter og forumer, samt planlegging av veien

videre for minikvalifikasjoner ved USN. Erfaringsdeling fra T15 og T17 var sentralt i dette arbeidet.

T23: Kommunikasjonsstrategi for EVU ved USN

Tiltaket ble gjennomført ved Kommunikasjonsavdelingen. USN Fleksibel bidro til å finansiere en posisjonsanalyse for USN i EVU markedet i Norge som ett grunnlag til utformingen av strategien.

Tiltak som ble avviklet som følge av budsjettreduksjon:
T04: Kompetanseheving av tilsatte innen digital undervisning / fleksibel læring del 2
T09: Kompetanseheving av studenter innen e-læring/fleksibilitet

Andre utviklingsaktiviteter som USN Fleksibel har medvirket i

Fleksisykepleie

Fleksisykepleie studiet ved Universitetet er en fleksibel deltidsutdanning over fire år som kombinerer nettbasert undervisning med fysiske samlinger. Studiet er spesielt utviklet for å imøtekomme behovene i distriktskommuner, med mål om å utdanne sykepleiere der de bor, og dermed styrke helsetjenestene i disse områdene.

Prosjektledelsen har vært representert i styringsgruppen for videreutviklingen av fleksibel sykepleierutdanning. Dette har vært et spennende- og svært relevant prosjekt å følge for USN Fleksibel. De har vært innovative, og utprøvd ulike fleksible metoder i utdanningen, med suksess. Disse erfaringene har vi forsøkt å løfte frem i andre fora på tvers i USN.

EDUC

European Digital UniverCity (EDUC) er en europeisk universitetsallianse bestående av åtte universiteter fra Tyskland, Frankrike, Italia, Tsjekkia, Spania, Norge og Ungarn. Universitetet i Sørøst-Norge (USN) er en del av denne alliansen, som har som mål å skape et integrert europeisk universitetsfellesskap.

I den siste fasen av prosjektperioden har USN Fleksibel hatt et tett og konstruktivt samarbeid med prosjektledelsen i EDUC ved USN. Dette samarbeidet har vært preget av en gjensidig anerkjennelse av de mange sammenfallende interesseområdene mellom de to initiativene, særlig innenfor fleksibel utdanning og læring.

EDUC har vist seg å være en sentral bidragsyter i arbeidet med å fremme fleksibilitet i studietilbudene ved USN. På bakgrunn av dette har USN Fleksibel prioritert å støtte og styrke EDUC i deres arbeid, blant annet med arbeidet om å tilby minikvalifikasjoner (micro-credentials) som en del av universitetets utdanningstilbud.

Samarbeidet har resultert i flere konkrete aktiviteter som har bidratt til å bygge bro mellom de to prosjektene. Blant annet er det arrangert et felles seminar for arbeidsgruppen i USN Fleksibel og prosjektledelsen i EDUC. Videre har prosjektleder i USN Fleksibel deltatt i en panelsamtale arrangert av EDUC, mens prosjektkoordinator i EDUC har vært et fast medlem av arbeidsgruppen i USN Fleksibel siden april 2024.

NAV-samarbeid

USN og NAV har inngått en samarbeidsavtale frem til 1.7 2025 for å fremme bærekraftig samfunnsutvikling, redusere utenforskap og styrke arbeidslivets kompetansebehov.

USN fleksibel ble invitert til å delta i møter for å utvikle et kurs i delprosjektet «Kompetanseutvikling av NAV-veiledere i karriereveiledning».
Prosjektets hovedmål var å utvikle et praksisnær kompetansetilbud for NAV-veiledere som jobber med unge og personer med innvandrerbakgrunn.

NAV så det imidlertid etter hvert lite tjenlig å gi kurset særlig fleksibilitet for sine ansatte i vår region. Kursopplegget (HiU) ble etter dette tradisjonelt utformet med fysisk deltakerplikt. Deltakelsen bidro til å forstå premisser og behov som større offentlige virksomheter har. Betalingskurset er gjennomført.

SMIDIG

Representant i referansegruppen i SMIDIG.
SMIDIGs overordnede mål er å finne frem til en arbeidsform som legger til rette for smidig kommunikasjon og samhandling mellom studieadministrasjonen på fakultetene, og avdeling for utdanning og studiekvalitet (AUS). USN Fleksibel har også godt samspill mellom nivåer og enheter, og gode organisatoriske rammer for arbeidet med fleksibel utdanning innenfor sitt mandat. Med slike sammenfallende interesser, har deltakelse i referansegruppen til SMIDIG vært nyttig.

eDU felles fagdager

Felles fagdager med eDU har vært en nøkkel til å definere utviklingstiltak for å fremme fleksibilitet i utdanning.

På felles fagdag 15. november 2022 ble det løftet frem og diskutert faktorer som kan få fart på EVU-arbeidet ved USN. Følgende punkter ble fremhevet: Markedsføring og profilering; kompetanseheving av tilsatte innenfor fleksibel utdanning; vise hvilke muligheter som finnes i fleksibel studiedesign; og, større grad av støtte- og kvalitetssikring fra eDU til vitenskapelig ansatte som ønsker å fleksibilisere EVU. Flere av punktene er også nevnt i USN Fleksibels mandat, og er gjennomført tiltak på.

På felles fagdag 08.april 2024 var temaet «veien videre for fleksibilisering ved USN». Fagdagen startet med en presentasjon om trender og utvikling i utdanning av professor Morten Flate Paulsen fra Campus NOOA, deretter et innlegg om hvordan utdanningene ved USN vil se ut om 5 år. Disse innleggende la grunnlaget for videre gruppearbeid om hvordan utdanningstilbudene ved USN bør formes ut ifra dagens trender og utvikling. Gruppene kom med blant annet forslagene: satse på internasjonalisering i kombinasjon med nettbasert undervisning, løfte de nettbaserte undervisningstilbudene ved USN, bedre tilrettelegging for EVU-studenter (ved å for eksempel tilby undervisning på kveldstid) og gjøre en tydelig kartlegging av behovene til studentene.

Overgangsordning

I april 2023 fikk USN Fleksibel i oppdrag fra rektoratet å være sekretariat for arbeid med å utrede overgangsordninger / innfasing av søkere med fagskolebakgrunn. Det ble opprettet en styringsgruppe for arbeidet. Den besto av tre dekaner fra USN (HH, TNM og HS) og to representanter fra rektoratene ved Fagskolen i Viken og Fagskolen i Vestfold og Telemark. USN fleksibel utarbeidet et forslag til mandat for styringsgruppen som ble behandlet av rektoratet før sommeren. Første styringsgruppemøte (av til nå i alt seks, hvor siste møte var i oktober 2024) ble satt i september 2023 under følgende hovedinnhold i mandatet:

Formål

Formålet med prosjektet er å utvikle tilrettelagte overgangsordninger innen helse- og oppvekstfag og tekniske- og økonomi og administrasjon fag mellom Fagskolen Viken, Fagskolen Vestfold og Telemark og Universitetet i Sørøst Norge.

Målgruppe

Hovedmålgruppen er kandidater med relevant fagskolebakgrunn som ønsker å ta en høgskole-/universitetsutdanning for å bygge videre på sine kunnskaper, ferdigheter

og generelle kompetanse. Mange av søkerne vil være voksne mennesker med jobb og familie, og har tatt fagskoleutdanningen på deltid ved siden av full jobb. Det betyr at de kjenner en fleksibel studieform godt, og vil trolig foretrekke fleksibilitet også i videre utdanning. Fleksibilitet er ikke et absolutt krav, men bør tilstrebes i ordningen.

Varighet

Primo september 2023 – ultimo februar 2024, med mulighet for forlengelse definert av styringsgruppen (hvilket er forlenget til ubestemt tid).

Styringsgruppa nedsatte to arbeidsgrupper for å finne mulighetsrommet for overgangsordninger innen teknologi og helse. Ut fra rapportene arbeidsgruppene leverte besluttet styringsgruppa å gå videre innen teknologi, mens HS ønsket å ta eventuelt arbeid videre inn i sitt eget fakultet og ikke i fellesskapet under styringsgruppen. Dermed består dagens styringsgruppe av to dekaner og to representanter fra rektoratene i vår to nærmeste fagskoler.

I skrivende stund har styringsgruppa etablert arbeidsgruppe to. Denne gruppen har annen sammensetning enn den første, og går videre med å konkretisere anbefalingene i rapporten til den første arbeidsgruppen innen teknologi. Målet er å arbeide ut en søknad om utredningstillatelse av en ordning som kan behandles innen februar 2025.

USN Fleksibel opphører 31.12 2024. TNM har påtatt seg ansvaret for den videre oppfølging av styringsgruppa.

USN Fleksibel og HK-Dir og programmet «Fleksibel og desentralisert utdanning»

Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) har administrert tilskuddsordninger for å styrke tilgangen på fleksibel og desentralisert utdanning over hele landet. Disse ordningene har gitt midler til utvikling og drift av fleksible og desentraliserte studietilbud, samt støtte til studiesentre som bidrar til å oppfylle lokale, regionale og nasjonale kompetansebehov.

Tilskuddsordningen har vært aktiv i flere år, og har vært i størrelsesorden kr. 200 mill. årlig. I de to siste årene bidro USN Fleksibel med administrativ støtte for søknadsarbeidet.

I regjeringens statsbudsjett for 2024 ble ordningen avviklet, noe som betød at det ikke vil bli flere utlysninger under denne ordningen.

Midlene fra programmet ble i stedet direkte overført til institusjonene etter fordelingsnøkkel kunngjort av departementet i statsbudsjettet 2024 under «3.3.3 Rammeauke i samband med avvikling av ordningar i HK-Dir».
Tabellen under er hentet fra statsbudsjettet og viser at USN i 2024 dermed fikk overført **kr 15,1 mill.** fra programmet til formålet «*..å styrke det desentraliserte og fleksible utdanningstilbudet*».

Oversikt over rammeauke per institusjon i 1000 kr.

	Kunstutdanning og kunstnarleg utviklingsarbeid	Maritim utdanning	Lærar-utdanning	Rammeauke frå kvalitets-programma	Desentralisert og fleksibel utdanning
NU			5 412	1 100	18 700
NMBU			495	1 000	2 700
NTNU	2 200	4 000	6 688	2 500	21 900
OM			8 706	600	11 100
UiA			5 412	2 100	13 300
UiB	3 500		1 088	3 200	6 100
NiO			2 176	4 800	
NiS			5 026		8 100
USN		5 300	8 241	2 800	15 100
UiT	900	3 300	4 224	800	38 500

Tabellen viser midler (kr 15.1 mill) overført fra HK-programmet til USN i 2024.
I 2025 er overføringen redusert til kr 9.6 mill.

Forenklet liste over HK-Dir søknader fra 2022 og 2023 finnes i vedleggsdelen.

Seminarer og webinarer

27. mars 2023 organiserte USN Fleksibel et seminar om EVU og fleksible utdanninger. USN Fleksibel fulgte opp seminaret ved å organisere møter som utdypet enkelte av temaene som ble presentert. Hensikten var å legge til rette for diskusjon og erfaringsutveksling, skape en arena for spørsmål og hvor problemstillinger kunne løftes frem.

Webinar: Badges som mikrokreditering: Alternativet til studiepoeng?
Dato: 30. mai 2023, 10:00 – 12:00
Webinarholdere: Kristian Joakim Ludvigsen, seniorrådgiver, eDU og Heidi Tovsrud Knutsen, spesialrådgiver, ASV

«Badges» er en form for «Mikrokreditering» som igjen er et system for å kreditere og organisere enkeltstående kompetanser på. Det kan være delkompetanser som utgjør et kompetanseområde/emne ut fra hvordan vi vurderer studenter i dag, men kan også omfatte andre typer kompetanser enn de vi vanligvis vurderer, som muntlig fremstillingsevne, sosial kompetanse, samarbeidsevne, lederskap i arbeidsprosesser osv. Badges er digitale "merker" som kan brukes for å dokumentere mikrokreditering og gir et rammeverk for digital handtering av kompetanse.

USN har inngått et forpliktende samarbeid med en europeisk sammenslutning av flere universiteter. EDUC-samarbeidet har blant annet ambisjon om å bruke mikrokreditering i emnene som skal tilbys i samarbeidet. USN må derfor ta en aktiv rolle i utvikling- og implementeringsarbeidet. Webinaret blir en introduksjon til «badges» som konsept og de nye mulighetene denne formen for mikrokreditering gir USN.

Webinar: Er Massive Open Online Courses (MOOC) noe for USN?
Dato: 7. juni 2023, 12:30 – 14:30
Webinarholder: Svend Andreas Horgen, seksjonssjef eDU, AUS
Hva er MOOC og hvilke fleksible muligheter gir denne formen for studier?
I bistilling ved NTNU benytter Svend Andreas Horgen MOOC i kurset "IKT i læring".
I dette webinaret vil Svend Andreas gi deg innsikt i MOOC som studieform
på basis av hans erfaringer.

MOOC er såkalt ultrafleksibel: Start når du vil, jobb i eget tempo og ta eksamen når du vil – enten 5, 10 eller 15 studiepoeng. MOOC kurset startet opp i 2015 og løper ennå. Selv om langt fra alle har «fullført», har totalt 7.500 deltakere avlagt 9.100 studiepoeng,

bare på dette ene kurset! Å opprette en MOOC har noen utfordringer, og USN har ennå ikke et slikt tilbud tilgjengelig. Sammen med eDU vurderer USN Fleksibel å igangsette en par pilotprosjekter med MOOC i USNs regi. For å få til en slik fleksibilitet er det nødvendig å designe en helhetlig løsning hvor utfordringer innenfor det administrative, teknologiske, pedagogiske, faglige blir løst og ivaretatt.

I dette møtet går Svend Andreas gjennom designet og forklarer MOOC generelt og dets mekanismer og arbeidsflyter. Det blir også tid til spørsmål og diskusjon etter presentasjonen, for eksempel om deltakerne mener det er behov for MOOC ved USN. Ved behov, vil USN Fleksibel følge opp deltakere som vurderer MOOC.

Webinar: USN - Alumni
Dato: 9. juni 2023, 09:00 – 12:00
Webinarholder: Jarle Løwe Sørensen, førsteamuensis, HH
Et av målene til USN er å tilby fleksible utdanninger for livslang læring. Her er tidligere studenter, eller alumni, en viktig rekrutteringsarena. Ordet alumn er latinsk og brukes om tidligere studenter ved et universitet eller en høgskole. Kjernen i et alumnikonsept er at tidligere studenter skal føle stolthet over, og tilhørighet til, den UH-aktøren man har sin utdanning fra. Dette skal bidra gjensidig til alumnens og aktørens videreutvikling.

USN Fleksibel skal strategisk bidra med å utvikle gode fellesløsninger for alumniarbeidet på tvers av fakultetene. Målet er å utvikle gode og fleksible verktøy, som kan bidra inn i arbeidet med å knytte en god og varig kontakt mellom alumner og USN, til gjensidig glede og nytte.

For å finne de gode alumni-løsningene, inviterer USN Fleksibel til et webinar.
Målet er å kartlegge ønsker og behov i organisasjonen.

Webinar: USN har standardisert undervisningsrommene,
og er klare for neste steg: fleksible studier
Dato: 8. juni 2023, 12:00 – 14:00
Webinarholdere: Frode Evenstad, seksjonssjef IT-avdeling, INFRA, Stig karlsen, seniorrådgiver IT-avdeling, INFRA og Jonny Bergkvist, senioringeniør IT-avdeling, INFRA

IT-avdelingen har jobbet systematisk over flere år med å gjøre det tekniske utstyret i

undervisningsrommene gjenkjennbart og lett å bruke. Vi forteller kort om hvordan vi jobber for å få til dette, hvilke typer rom og utstyr vi har. Vi er forberedt til å ta neste steg, og trenger innspill for å vinne kampen om nettstudentene.

Når studieprogrammene framover skal gjøres fleksible, hvordan vil dere undervise? Hvordan bør morgendagens rom være for å støtte opp under fleksibilitet og bidra til at studentene velger å studere ved USN fremfor andre steder?

Seminar: Egenbetalingsforskriften og økonomi - EVU
Dato: 15. juni 2023, 10:00 – 14:00
Seminarholdere: Ann Marit Roterud Espe, seniorrådgiver og jurist,AUS, Rune Sandaker, seksjonssjef for økonomitjenester og Therese Søvde Bakkemoen, seniorrådgiver og jurist, AUS.

Innhold: USN Fleksibel har mottatt flere henvendelser om hvordan USN bør tilby fleksible EVU kurs. Det omhandler spørsmål om prispolicy, hvorvidt nedslagsfeltet er regionen eller nasjonalt, og regelverk. Ny egenbetalingsforskrift iverksettes fra 01.01 24. Hvilke muligheter og begrensinger gir forskriften?

Alle fakulteter ved USN har EVU-tilbud i dag. Likevel øker presset for å tilby flere fleksible EVU-tilbud fra både ledelsen vår og fra arbeidslivet. Hvilke faktorer skaper presset, og er vi i stand til å fylle etterspørselen? Og, er egentlig EVU tilbud en del av samfunnsmandatet vårt? Velkommen til et viktig seminar med fokus på økonomi og regelverk for EVU.

- Egenbetalingsforskriften og rammebetingelsene her, av Ann Marit Roterud Espe
- Finansieringsmodeller og kontakten mot økonomi, av Rune Ø. Sandaker
- Ev. også noe om hva som må til for at et betalingsstudium skal lønne seg, av Rune Ø. Sandaker
- En nærmere kartlegging av hvilke tilbud vi har i dag, og fremtidig markedsutvikling, av Rune Ø. Sandaker
- Avtaleinngåelser og kvalitetssikring av kontrakter, av Therese Søvde Bakkemoen, seniorrådgiver og jurist, AUS

Webinar: Endringer og muligheter i opptak
Dato: 15. desember 2023, 12:30 – 14:30
Webinarholder: Bjørnar P. Wølner, seksjonssjef for opptak, AUS

Innhold og bakgrunn for webinaret: Seksjon for opptak skal være med på å løfte og styrke USNs arbeid med fleksible utdanninger. Hvordan kan seksjonen i enda større grad enn i dag bli en tilrettelegger for å få inn de riktige kandidatene til fremtidens studier ved USN?

Webinar: Endringer i egenbetalingsforskriftene
Dato: 21. november 2024, 13:00 – 15:00
Webinarholdere: Ann Marit Roterud Espe, seniorrådgiver og jurist, AUS og Therese Søvde Bakkemoen, seniorrådgiver og jurist, AUS

Innhold: Er du nysgjerrig på hvordan de nye reglene for egenbetaling påvirker EVU og fleksible utdanningstilbud?

De nye reglene om egenbetaling i studier, som er særlig tilpasset studenter i arbeidslivet, har nå virket en periode. USN Fleksibel har tidligere holdt webinar om egenbetalingsreglene, og hvordan EVU-tilbud kan tilpasses de nye reglene. Vi tar nå et nytt webinar, hvor Ann Marit Roterud og Therese Søvde Bakkemoen fra AUS, vil gå nærmere inn på hvilke muligheter og begrensinger forskriften gir.

Arbeid med fleksibilisering i fakultetene og enhetene

Innledning

Fakultetene og fellestjenestene under AUS, KOMM og DUIT har aktivt deltatt i USN Fleksibel i arbeidsgruppa, som fakultetskoordinatorer og i mange tiltak USN Fleksibel har gjennomført. Sammen har de vært med på å styre og gi prosjektet en operativitet for å løse utfordringer knyttet til fleksibilisering av utdanningen. Deltakelsen har gått ut på å bringe inn utfordringene opplevd ved fakultetene eller ved fellestjenestene for å sette agenda for tiltak prosjektet kan arbeide med. Samtidig hadde de oppgaven med å rapportere tilbake prosjektets status og resultater, fortrinnsvis til deres ledere.

Under dette kapittelet forsøker rapporten å samle alt utviklingsarbeid som treffer hovedmålet. Derfor har vi invitert fakultetene og fellestjeneste om å gi oss et notat som beskriver hvilke aktiviteter de har registrert hos seg som på en eller annet vis har bidratt til fleksibilisering.

Vi har i tillegg spurt fakultetene og fellestjenestene om hvor veien videre med å utvikle mer fleksibilitet ved USN går og hvilke anbefalinger de gir i arbeidet videre.

Vi tar forbehold om at vi sikkert ikke har fanget opp alt. Men dette materialet, både det USN Fleksibel har utført i sin regi og det fakultetene og fellestjenesten har gjort i sin egen regi, kan samlet sees på som en god representasjon av og den beste dokumentasjonen på fleksibilisering ved USN i årene 2022 – 2024 som er tilgjengelig i dag. Materialet kan også sees på som et innspill til prosjektledelsen anbefalinger om fleksibilitets utdanningene ved USN.

Fire konkrete spørsmål til fakultetene og fellestjenestene:

1) Hvilke fakultets- og instituttstrategier mhp. fleksibilitet gjelder og følges opp?
2) Hva, hvem og hvordan har fakultetene og enhetene arbeidet med å utvikle (for) fleksibilitet i studiene i perioden?
3) Hvilke nye tilbud eller muligheter er skapt / hva mangler?

4) Hvilke anbefalinger om videre arbeid med fleksibilisering i studiene / organisering av fleksible studier gir fakultetene / enhetene til USN?

Enkelte av bidragene har omformulert noen av spørsmålene og gjort de mer relevante for deres enhet, fakultet.

Tilbakemeldingene som har kommet fra fakultetene og enhetene finnes i vedleggsdelen i denne sluttrapporten. Her er hurtiglenker til vedleggene:

SVAR FRA:

- Fakultet for Humanioria, Idrett og Utdanning (HiU)
- Fakultet for Teknologi, Naturvitenskap og Maritime fag (TNM)
- Fakultet for Helse- og Sosialvitenskap (HS)
- Handelshøyskolen (HH)
- Avdeling for digital utvikling, informasjonsforvaltning og IT (DUIT)
- Kommunikasjonsavdelingen (KOMM)
- Avdeling for Utdanning og Studiekvalitet (AUS)
- Universitetsalliansen European Digital UniverCity (EDUC)
- Enhet for Digitalisering og Utdanningskvalitet (eDU)

Økonomi

Prosjektet ble tildelt et budsjett på 5 millioner kroner for både 2022 og 2023. I 2024 ble den forventede tildelingen redusert, i likhet med flere andre strategiske prosjekter ved USN. For USN Fleksibel ble tildelingen redusert til 2,6 millioner kroner, nesten en halvering.

Dette budsjettkuttet førte til betydelige endringer i planlagte aktiviteter og tiltak. Flere av de planlagte aktivitetene måtte enten nedskaleres, utsettes eller avvikles. Tabellen under viser budsjettene for årene 2022 til 2024, sammen med en oversikt over de hovedaktivitetene som styringsgruppen hadde planlagt å gjennomføre innenfor rammene av de tilgjengelige midlene.

Under vises budsjettene som styringsgruppen godkjente i årene 2022 – 2024.

Budsjett for 2022

	Post	Budsjett	Regnskap 31.10	Progonose´22	Avvik
1	Prosjektleder	1000	870	1080	-80
2	Prosjektkoordinator	400	74	224	176
3	Fakultetskoordinator	1000	335	335	665
4	Tiltak - oppdrag eDu	1500	0	750	750
5	USN tiltak, øvrige	750	75	75	675
6	Kjøp av varer og tjenester**	200	87	137	63
7	Andre driftkostnader	150	21	21	129
	Sum	**5 000**	**1462**	**2622**	**2378**

Kommentarer til budsjettet for 2022:

Prosjektlederens lønn ble belastet prosjektets budsjett, mens prosjektkoordinatorens lønn reflekterte sen ansettelse i oktober. Midler til eDU ble overført i henhold til avtalen, med oppstart av aktiviteter fra høstsemesteret.

Prosjektet var i en oppbyggingsfase, og flere kostnadskrevende tiltak var igangsatt, men rakk ikke å ferdigstilles innen regnskapsåret. Dette resulterte i et betydelig mindreforbruk. Prosjektet søkte om å få overført det ubrukte beløpet til neste budsjettår, men søknaden ble avslått.

Budsjett for 2023

	Post	Budsjett	Regnskap 20.11	Progonose´23
1	Prosjektleder	0		
2	Prosjektkoordinator	920	675	840
3	Fakultetskoordinator	1340	0	1340
4	Tiltak - oppdrag eDu	1500	1500	1500
5	USN tiltak, øvrige	200		100
5.1	Utvikling av CRM-Alumni	450		100
5.2	Utvikling av EVU nettside*	280		280
6	Kjøp av varer og tjenester**	160		500
7	Andre driftkostnader	150	117	150
	Sum	**5 000**	**2274**	**4810**

Kommentarer til budsjettet for 2023:

I 2023 var prosjektet i full drift. Regnskapet som vises i tabellen er imidlertid mangelfullt fordi enkelte kostnader ikke var rapportert til regnskapssystemet. Rutiner for registrering og rapportering av prosjektkostnader burde vært enklere og bedre tilrettelagt, slik at prosjektet kunne hente ut riktige og oppdaterte økonomirapporter fortløpende. Regnskapsavdelingen ved USN bistod likevel med å utarbeide en prognose basert på kjente utgifter. Prognosen viste seg å være korrekt, med unntak av posten for CRM-Alumni, der 450 000 kroner var reservert. Denne posten ble i liten grad belastet fordi oppstarten av Alumni-utviklingen ble forsinket.

Prosjektet søkte om å få overført mindreforbruket fra denne posten til neste år, men søknaden ble avslått. Posten for varer og tjenester (Post 6) viste en prognose for merforbruk. Sammen med eDU gjennomførte USN Fleksibel felles innkjøp av en ettårig testmodul for utprøving av «Badges/Micro Credentials» på Canvas-

plattformen, samt et ettårig abonnement på programvaren «Feedback Fruits» for bruk i ett av prosjektets tiltak året etter. Selv om innkjøpet ble foretatt i 2023, skulle kostnadene overføres til 2024 i henhold til regelen om at programvarelisenser og abonnementer belastes det året de tas i bruk. Prosjektet søkte også om å få overført dette beløpet til neste år, men søknaden ble avslått.

Budsjett for 2024

	Post	Forbruk	Budsjett 2024
1	Prosjektleder		0
2	Prosjektkoordinator 100%	500	1100
3	Seminarer, kunnskapsspredning om fleksibilitet, Avslutning		180
4.1	Institusjonell medvirking for utvikl. av fleksibilitet	800	1040
4.2	Utvikling av fleksible emnemodeller	10	50
4.3	Videre erfaringer med KI i fleksibel utdanningen		10
5	Kjøp av varer og tjenester	120	160
6	Andre driftskostnader	30	60
	Sum	**1460**	**2600**

Kommentarer til budsjettet for 2024:

Året 2024 fremstår som det mest spesielle budsjett- og regnskapsåret for USN Fleksibel. Allerede sent på høsten i 2023 vedtok styret ved USN generelle budsjettkutt. Også ASV, der USN Fleksibel da var organisatorisk plassert, ble påvirket av disse kuttene. I februar 2024 utarbeidet ASV et forslag til budsjettfordelingsmodell med redusert budsjett for USN Fleksibel.

Videreføring med redusert kraft

Budsjettrammen for 2024 ble fastsatt rett før sommerferien samme år. eDU fikk dekket utgifter for arbeid frem til og med 1. juli, som utgjorde hoveddelen av posten «Institusjonell medvirkning» (post 4.1) på 800 000 kroner. Ingen nye tiltak ble satt i gang dette året, men allerede iverksatte tiltak ble ferdigstilt.

Kolonnen for «Forbruk» i regnskapstabellen viser utgifter registrert i systemet per

1. juli 2024. Posten «Kjøp av varer og tjenester» (post 5) inkluderer utgifter til lisenser og abonnementer som opprinnelig ble overført fra 2022, som beskrevet i tidligere kommentarer til budsjettet.

Per skrivende stund har prosjektet ennå ikke mottatt endelige regnskapstall for 2024. Alle tidligere års budsjett- og regnskapsoversikter har imidlertid blitt presentert for og godkjent av styringsgruppen.

Resultater og effekter

Innledning

Arbeidet i *USN Fleksibel* var målrettet mot de resultat- og effektmålene som var fastsatt i mandatet. Mandatet uttrykte USNs forventninger til prosjektet og tydeliggjorde de utfordringene institusjonen sto overfor når det gjaldt fleksibilisering. De definerte målene var utformet slik at de samlet skulle bidra til å implementere USNs strategi på området. Dette var grunnen til at prosjektet hadde status som et «institusjonelt strategisk prosjekt».

Under gjengis lista over prosjektets ni resultatmål i en tabell med bemerkning fra prosjektledelsen om i hvilken grad resultatet til målet er målbart og i hvilken grad prosjektledelsen anser at målet er nådd. I tabellen gjengis også mandatets ønskede syv effektmål med tilsvarende kolonner for målbarhet og oppnåelse.

Når et resultatmål eller effektmål vurderes for målbarhet, betyr det at det finnes tilstrekkelig konkrete, objektive, kvantitative eller kvalitative data til å måle graden av måloppnåelse ut fra målets formulering. Ikke alle målene var formulert på en måte som gjorde dem lett målbare. For å øke målbarheten måtte enten målets formulering vært mer spesifikk, eller relevante data blitt gjort tilgjengelige, for eksempel gjennom innsiktsportalen.

Liste over målformuleringer hentet fra mandatet med vurderinger av målbarhet og måloppnåelser. Hvilke tiltak som er knyttet opp mot målene er gjengitt i høyre kolonne.

	Post	Målbarhet	Måloppnåelse	Tiltak
	Resultatmål Lav, middels, høy Lav, høy			
1	Betydelig flere studenter på fleksible utdanninger av høy kvalitet i 2025	Lav	Middels	T01, T02, T03, T04, T05, T06, T08, T11, T12, T14, T16, T19, T20, T22, T23
2	USN er godt rustet til å svare på nye behov i arbeidslivet for fleksibel utdanning	Lav	Middels	T01, T02, T04, T05, T08, T10, T11, T12, T15, T16, T17, T19, T21, T22
3	Gode organisatoriske rammer for arbeidet med fleksibel utdanning på alle nivåer i USN	Lav	Middels	T02, T05, T20
4	God samspill mellom nivåene og enhetene i USN om EVU/fleksibel utdanning og digitalisering	Lav	Middels	T01, T05, T06, T07, T10, T14, T15, T16, T22
5	Utvikle strategier for USNs arbeid med livslang læring (inkludert alumni)	Middels	Høy	T01, T05, T12, T13, T16, T20, T21
6	Løfte og styrke USNs arbeid med fleksible utdanninger	Høy	Høy	T01, T02, T03, T04, T05, T06, T07, T08, T10, T11, T14, T16, T17, T18, T19, T20
7	Profesjonalisere markedsføring og kommunikasjon for etter- og videreutdanningsfeltet	Middels	Lav	T05, T07, T10, T13, T14, T23
8	Utvikle innovative, fleksible og hybride pedagogiske metode	Høy	Høy	T01, T02, T05, T06, T08, T15, T17, T18, T19, T20, T22
7	Utvikle organisatoriske og økonomiske alternativer for fremtidens arbeid med fleksibel utdanning ved USN	Høy	Middels	T01, T03, T05, T08, T11, T12, T13, T16, T20

Innsiktsportalen ble lansert tidlig i prosjektperioden, men inneholdt i liten grad relevante data for prosjektets behov. Prosjektledelsens ønske om å utvide innsiktsportalen med data som kunne etablere en «baseline» og bedre grunnlaget for å måle prosjektets resultater, ble ikke imøtekommet.

Vurderingen av måloppnåelser med lav målbarhet er allikevel forsøkt, men dette er en subjektiv og nøktern vurdering fra prosjektledelsens erfaringer og må behandles med forsiktighet.

Kolonnen til høyre viser tiltak (ID) som helt eller i en grad bidrar til å fylle målet. HK-Dir, som har ansvar for sektorens database, DBH har endret praksis på data som måler av fleksibilitet i utdanning i UH. Endringen kom i 2023.

	Effektmål		
1	Bidra til at ingen går ut på dato	Lav	Lav
2	Møte kompetansebehovene til den enkelte og til bidra til økt kompetansenivå i arbeids- og næringsliv i region	Middels	Middels
3	Bidra til høyere utdanningsnivå i regionen	Lav	Lav
4	Bidra til omstilling i regionen	Middels	Lav
5	Oppnå en kompetanse innenfor hybrid fleksibilitet (hyflex) som kan styrke USNs posisjon for undervisning i en post-pandemi, også i ordinære studier.	Middels	Høy
6	Utnytte potensialet ved flercampusmodellen og bredden i USNs fagportefølje	Lav	Middels
7	Styrke USNs arbeid med FoU på EVU og utvikle en erfaringsbank for arbeidet med EVU og fleksible utdanningstilbud	Høy	Høy

USNs institusjonelle strategi og fakultetenes oppfølging av virksomhetsmål 4

Det er kjent at fakultetene fremover skal ta et større ansvar for USNs utviklingsarbeid, inkludert de aktivitetene som i dag omtales som institusjonelle strategiske aktiviteter. Dette inkluderer blant annet prosjektet USN Fleksibel, som har bidratt til å implementere USNs nåværende strategi. Ansvaret for å utvikle fleksibilitet i utdanningene våre er dermed i økende grad lagt til det enkelte fakultet. Aktivitetene skal i hovedsak finansieres gjennom fakultetenes tildelte rammer. Dette knytter ansvar, oppgaver og økonomi tettere sammen på fakultetsnivå.

Fakultetenes prioriteringer

Hvilke prioriteringer har de ulike fakultetene gitt oppgaven med å utvikle mer fleksibilitet i utdanningene? Svaret kan finnes ved å undersøke de såkalte «omdreiningspunktene», som er USNs institutter. Hvert institutt har hatt

i oppgave å utforme sine strategier basert på USNs overordnede strategi, samtidig som strategiene reflekterer deres egne interesseområder.

Prosjektledelsen har gjennomgått instituttenes strategier med fokus på «hvor godt instituttet dekker virksomhetsmål 4». Metoden for analysen var et søk etter ordene «fleksibel», «fleksible» og «fleksibilitet» i instituttenes strategidokumenter. Treffene ble analysert med hensyn til relevans i konteksten av USN Fleksibels mål og mandat. Ved søket den 19. juni 2023 var 20 instituttstrategier tilgjengelige i P360. Det tas forbehold om at strategitekstene kan ha blitt endret etter denne datoen.

Analyse og nivåvurdering

Analysen dannet grunnlaget for en vurdering på en skala fra 1 til 6 for målbilderelevans i forhold til fleksibilitet og virksomhetsmål 4, der 1 indikerer lav relevans og 6 indikerer høy relevans.

Som forventet viser analysen at relevansen er variabel på tvers av USN, med noen institutter som har lav målbilderelevans og andre med høyere relevans. Ingen institutter oppnådde toppscoren 6, mens noen få havnet i den laveste kategorien. Disse funnene samsvarer godt med erfaringene fra USN Fleksibel.

Implementering av strategi

Mer interessant enn selve utformingen av strategiene er instituttenes vilje og evne til å implementere strategiene. Implementeringen skal samlet sett bidra til at USN kan oppfylle sitt ansvar og følge opp Kunnskapsdepartementets krav om å utvikle fleksibilitet i utdanningene.

For å synliggjøre intensjoner og planlegge implementeringen av strategiene, lages det ofte strategiske handlingsplaner. Prosjektledelsen har imidlertid ikke mottatt slike handlingsplaner fra instituttene og har derfor ikke kunnet vurdere deres operative intensjoner eller planer for å følge opp strategiene med utvikling av fleksibilitet.

Under er utdrag av en tabell oppsett som gjengir treff av søkeordene «fleksibel», «fleksible» og «fleksibilitet» i instituttenes (20) strategier. Tabellen gjengis i helhet i vedleggsdelen.

I hvilken grad instituttet dekker virksomhetsmål 4 i sin strategi	
Institutt	**Grad fra 1-6, hvor 6 er høyest**
HS	
ISH - Institutt for sjukepleie-og helsevitenskap	4
IHSV - Institutt for helse-, sosial- og velferdsfag	3
IORL - Institutt for optometri, radiografi og lysdesign	3
HiU	
IMN - Institutt for matematikk og naturfag	4
IKRS - Institutt for kultur, religion og samfunnsfag	1
IEST - Institutt for estetiske fag	5
IPED - Institutt for pedagogikk	3
NNN - Institutt for språk og litteratur	-
IFIK - Institutt for friluftsliv, idrett og kroppsøving	5
ITF - Institutt for tradisjonskunst og folkemusikk	5
TNM	
EIK - Institutt for elektro, IT og kybernetikk	3
IMA - Institutt for maritime operasjonar	3
IMS - Institutt for mikrosystem	1
INHM - Institutt for natur, helse og miljø	4
PEM - Institutt for prosess-, energi- og miljøteknologi	3
IRI - Institutt for realfag og industrisystem	5
HH	
IØT - Institutt for økonomi og IT	5
IØMJ - Institutt for økonomi, markedsføring og jus	3
IØSS - Institutt for industriell økonomi, strategi og statsvitenskap	5
IØHS - Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap	3

Bakgrunn for anbefalinger

Innledning

Anbefalingene er basert på erfaringer og inntrykk prosjektledelsen har gjort seg gjennom tre år, samt innspill fra fakulteter og fellestjenester om hvordan arbeidet med fleksibilitet kan videreutvikles. I tillegg har prosjektledelsen gjennomført samtaler med utvalgte kolleger i ulike posisjoner for å belyse hva som bør gjøres for å oppnå økt fleksibilitet, og hvilke hindringer som må ryddes av veien.
Blant spørsmålene som har blitt diskutert, er:

- Bør USN ha en egen organisering for etter- og videreutdanning?
- Bør det utvikles flere betalingsstudier?
- Er det regionale markedet for studentrekruttering for lite til å sikre bærekraftig finansiering dersom aktiviteten skal opprettholdes på et stabilt nivå?
- Verdisetting av digitale studenter vs. fysiske studenter

Uenighet om virkning av fleksibilitet i utdanningen

Det er uenighet ved USN om fleksible studier. En tydelig strømning i kollegiet mener at fleksibilitet truer flercampus-modellen. Denne gruppen argumenterer for at økt fysisk oppmøte vil styrke studenttrivselen på alle campus, og at fleksibilitet, slik det praktiseres i dag, har ført til en nedgang i fysisk tilstedeværelse. De mener obligatorisk fysisk oppmøte i undervisningen kan snu denne trenden og øke både studentenes og undervisningspersonalets trivsel.

På den andre siden står en gruppe som ser fleksibilitet som en uunngåelig samfunnstrend. De hevder at den digitale studenten vil bli like vanlig som den fysiske studenten, og at begge må sidestilles når det gjelder verdi og prioritering. Denne gruppen mener at tvang og pålegg om fysisk oppmøte snarere kan føre til økt studentflukt og lavere gjennomføringsgrad.

Strømninger for og imot fleksibilisering av studiene ved USN

USN er pålagt av Kunnskapsdepartementet (KD) å prioritere tiltak som gjør studiene mer tilgjengelige, særlig gjennom fleksibilisering. Fleksibilitet er tydeliggjort i både i USNs tildelingsbrev, strategidokumenter og utviklingsavtalen.
I USNs tildelingsbrev fra KD for 2022, står det å lese:

> kompetansebehov. Universiteter og høyskoler skal prioritere livslang læring og fleksible og desentraliserte tilbud. Dette er en sentral del av institusjonenes samfunnsoppdrag. Digital teknologi og digitale undervisningsmetoder må brukes til å tilpasse studietilbud til regionale kompetansebehov for å gi økt tilgjengelighet.

Med ordbruken «SKAL prioritere» og «MÅ brukes» pålegger departementet USN (og andre Universiteter) å følge opp livslang læring og fleksible tilbud med høy prioritet. Tilnærmet lik ordlyd finnes også i tildelingsbrevet for 2023 og 2024.
Blant personalet finnes imidlertid klare strømninger både for og imot fleksibilisering av studiene. Holdnings-endrende arbeid er krevende både i form av metode og ressursbruk. USN Fleksibel har forsøkt, spesielt gjennom å støtte gode initiativer og ved å sette dagsorden for og spre kunnskap om fleksibilitet, til å bidra til mer positive holdninger for fleksibilisering av studiene.

Argumenter for fleksibilisering

Hovedstrømningen ved USN støtter fleksibilisering som en fremtidsrettet og nødvendig utvikling. Fleksibilitet gjør utdanningen tilgjengelig for arbeidslivet og for personer som ikke kan delta i stedbasert undervisning. Det gir også studenter i ordinære gradsutdanninger bedre muligheter til å kombinere studier og jobb. Trenden er særlig sterk blant unge studenter, som ønsker større valgfrihet og tilpasning.

Fleksibilisering kan også styrke USNs posisjon som et attraktivt studiested, da mange søkere foretrekker å studere ved sitt nærmeste universitet dersom det tilbyr fleksible løsninger. Samtidig kan søkere velge andre institusjoner hvis disse gir bedre fleksibilitet og jobbmuligheter.

Studentorganisasjonene støtter fleksibilitet som et middel for å gi studentene valgmuligheter, noe som kan bidra til høyere gjennomføringsgrad. Fleksibilitet handler ikke om å velge enten fysisk eller nettbasert undervisning, men om å tilby alternativer som tilpasses studentenes individuelle behov.

Argumenter mot fleksibilisering

Motstanderne av fleksibilisering peker på at det kan svekke det fysiske studentmiljøet på campus, som er viktig for trivsel og læring. Når studentene kan studere uten å møte fysisk, risikerer campusene å bli tomme. Dette kan også føre til spørsmål om nødvendigheten av å opprettholde fysiske studiesteder og arbeidsplasser, noe som strider mot USNs flercampus-strategi.

Et annet viktig argument er at profesjonsstudier, spesielt på bachelornivå, krever fysisk tilstedeværelse for praksis, laboratoriearbeid og mellommenneskelig samspill. Disse elementene er avgjørende for å sikre både utdanning og dannelse.

Studentsamskipnaden (SSN) er også bekymret for at fleksibilisering kan undergrave studentmiljøet på campus. SSN har investert betydelige ressurser i eiendom og fasiliteter som er avhengige av fysisk tilstedeværelse. Hvis færre studenter er til stede, vil dagens forretningsmodell måtte endres dramatisk.

Balansen mellom fleksibilitet og fysisk tilstedeværelse

USN Fleksibel har aldri hatt som mål å erstatte fysisk oppmøte med nettbasert undervisning. Frykten blant skeptikere kan tolkes som en reaksjon på at prosjektet har hatt stor suksess. Likevel innrømmer prosjektledelsen at informasjon om intensjonene bak fleksibiliseringen kunne vært kommunisert bedre.

Fleksibilitet trenger ikke å begrense seg til stedlige valg. Andre dimensjoner som oppstart- og avslutningstid, valgbart innhold, ulik fremdrift og alternative vurderingsformer kan også bidra til å gjøre studiene mer attraktive. Dette kan gi flere søkere, øke gjennomstrømningen og styrke økonomien ved USN.

Studentene avgjør

Uenigheten om fleksibilisering ved USN illustrerer en grunnleggende spenning mellom tradisjonelle og fremtidsrettede tilnærminger. Uavhengig av disse strømningene er det til syvende og sist studentenes behov og preferanser som bør avgjøre retningen. En balansert tilnærming, hvor fleksibilitet og fysisk tilstedeværelse kan sameksistere side om side, kan bidra til å ivareta både studentenes trivsel og USNs strategiske mål.

Fra 2024 ønsker USNs nye ledelse å plassere ansvaret for utviklingsarbeid i større grad hos fakultetene. Dette temaet har skapt debatt, og det finnes argumenter både for og mot en slik desentralisering.

Tre argumenter for at utviklingsarbeidet utføres av fakultetene selv:

1. Økt ansvarliggjøring

Ny ledelse ved USN vil ha færre institusjonelle (strategiske) satsinger. Fakultetene forventes å ta ansvar for nødvendig utviklingsarbeid innen sine økonomiske rammer, inkludert utvikling av fleksibilitet i utdanningstilbudet dersom dette er spesifisert i rammetildelingen. Fakultetene må rapportere på oppnådde mål, og slik styrkes både tillit og ansvarsbevissthet.

2. Nærhet til fakultetenes behov

Å legge utviklingsarbeidet til fakultetene selv sikrer tettere kobling mellom arbeidet som utføres og fakultetenes spesifikke behov. Et sentralisert prosjekt kan oppleves som distansert, og fellesskapelige hensyn fører ofte til kompromissløsninger som ikke passer alle like godt. Når fakultetene selv håndterer utviklingen, øker sjansen for skreddersydde løsninger som bedre kan tilpasses og utnyttes i deres kontekst.

3. Bedre tilpasning til egne strategier

Ved å utvikle fleksible utdanninger og etter- og videreutdanningstilbud lokalt kan fakultetene lage planer som er tilpasset deres egne strategier, markeder og behov. Forutsetningen er at strategiene ved fakultetene eller instituttene er tydelige nok til å drive målrettet utviklingsarbeid. Når dette er på plass, ligger det til rette for et nært og effektivt utviklingsarbeid lokalt.

Tre argumenter for at utviklingsarbeidet bør utføres sentralt:

1. Effektivitet og økonomi

Fire parallelle utviklingsprosesser ved fire fakulteter vil ofte være mer kostbart enn ett felles prosjekt. Fleksibilisering krever dessuten støtte fra fellestjenestene, som kan bli overbelastet dersom de må forholde seg til flere parallelle initiativer. Kompetansebygging og vedlikehold er ressurskrevende, og fire separate kompetansemiljøer er både mindre kostnadseffektivt og mindre effektivt enn ett sentralisert miljø.

2. Profesjonalitet og kompetanse

Fleksibilisering krever spesialisert kompetanse for å sikre profesjonelle og effektive løsninger. Med mindre det er betydelig utviklingsaktivitet ved et fakultet, kan det være vanskelig å forsvare oppbyggingen av egne funksjoner. Erfaringen ved USN tyder på at bare ett fakultet har nok aktivitet til å forsvare dette. Derfor kan en sentralisert tjeneste som er tilgjengelig for alle, sikre høyere kvalitet og bedre kontinuitet i arbeidet. Denne modellen er godt kjent, da USNs fellestjenester generelt er bygget opp på denne måten.

3. Samspill og synkronisering

Organisert samspill mellom fakultetene er viktig, men til dels mangelfullt ved USN. Etter sammenslåingen i 2018 er det fortsatt inntrykk av "oss-dem"-holdninger i enkelte fagmiljøer, noe som bidrar til siloer. Å bryte ned slike siloer kan styrke samarbeid og helhet.

En institusjonell innretning som koordinerer utviklingsarbeidet, kan bidra til økt samspill og bedre synkronisering mellom fakultetene. En slik innretning kan følge opp fakultetene individuelt, samtidig som den sikrer en helhetlig og samkjørt utvikling på tvers av organisasjonen. Uten koordinering er det fare for at fakultetene utvikler seg i ulikt tempo, slik at noen blir hengende etter mens andre drar ifra. Dette svekker inntrykket av USN som en samlet organisasjon som evner å ta felles løft.

Fleksibilisering av gradsutdanninger og etter- og videreutdanninger

Mandatet til USN Fleksibel omfatter både fleksibilisering av gradsutdanninger (GU) og etter- og videreutdanninger (EVU). I prosjektets første fase ønsket styringsgruppen å prioritere EVU noe høyere. Hovedårsaken var at USN samlet sett har et begrenset tilbud innen EVU sammenlignet med andre institusjoner. En gjennomgang av tilbud på nett viste at fakultetene HH og HiU har et betydelig bredere spekter av tilbud enn TNM og HS. Økt aktivitet innen EVU vil ikke bare styrke USNs posisjon, men også bidra til å øke Bidrag- og Oppdragsaktiviteter (BOA).

Tiltak for å styrke EVU-tilbudet

USN har gjennom prosjektet fått flere saker på agendaen som har støttet utviklingen av fleksible EVU-tilbud. Blant tiltakene er:

- Utvikling av en modell for kostnadsberegning
- En «Roadmap» for utvikling og etablering av EVU-tilbud
- Støtte til søknadsarbeid for programmer hos HK-Dir
- Nettkurs for nettpedagogikk
- Forbedring av nettsidene for EVU-tilbud
- Direkte støtte til markedsføring

Tilgjengeliggjøring av attraktive emner i gradsutdanningene

Det har vært et uttrykt ønske fra eksterne aktører om å tilgjengeliggjøre attraktive emner fra gradsutdanningene. Det er kjent at enkelte søkere til bachelorprogrammer ikke har til hensikt å fullføre graden, men kun ønsker spesifikke emner. Disse søkerne gjennomfører ofte kun førsteårsemner og avslutter deretter studiene, noe som påvirker gjennomstrømningsstatistikken negativt.

Dersom slike emner var tilgjengelige uten at studentene måtte søke opptak til et helt program, kunne dette avverge registrering av umotiverte studenter, samtidig som USN kunne oppnå produksjonsuttelling.

Flere administrative hindringer har vært en utfordring, men muligheten for enkeltemne-opptak er nå forbedret. Det er nå opp til de enkelte instituttene, som eier av de attraktive emnene, å fleksibilisere disse for økt tilgjengelighet. Eksempler inkluderer oversettelse til engelsk og tilgjengeliggjøring via EDUC-portalen.

Prototyp på interaktiv «Roadmap»

Som en del av dette arbeidet vil USN Fleksibels interaktive «Roadmap» for fleksibilisering lanseres som prototyp i januar 2025. Dette verktøyet skal fungere som en guide for effektivt fleksibiliseringsarbeid og vil bli viktig for videre arbeid når det er fullt utviklet.

EDUC og utvikling av fleksible emner

I 2022 inngikk USN en allianseavtale sammen med syv andre europeiske universiteter hvor målsettingen er å i fellesskap utvikle mobilitet, forskningssamarbeid og studie-programsamarbeid. Alliansen åpner døren for utveksling av studenter, både fysisk og digitalt. Det ser ut til at digitale tilbud vil bli spesielt populært både overfor USNs egne studenter, men også overfor studenter ved de andre syv universitetene. Miljøvennlige trender med fokus på bærekraft er økende og tilsier at digitale studier uten behov for flyreiser foretrekkes.

USN Fleksibel mener at EDUC alliansen allerede er en sterk pådriver til å utvikle nye eller gjøre gjenbruk av fleksible emner med potensial for god lønnsomhet. USN bør fortsette å tilrettelegge for utviklingen og gi spesiell støtte til institutter som fremmer utvikling av digitale fleksible emner til bruk i EDUC alliansen. USN bør være i tet med å rekruttere studenter fra EDUC.

Anbefalinger fra USN Fleksibel

Sluttrapporten er, som de fleste prosjektrapporter, utarbeidet av prosjektledelsen på oppdrag fra styringsgruppen. Anbefalingene for videre utvikling av fleksibilisering i studiene ved USN – både innen gradsutdanningene og etter- og videreutdanningene (EVU) – bygger hovedsakelig på rapportens oppsummerte resultater, samt innspill fra fakulteter og enheter om hvordan fleksibilitet kan videreutvikles ved USN.

Andre faktorer som har påvirket prosjektledelsens vurderinger av fleksibilisering ved USN inkluderer:

- Samtaler med nøkkelpersoner på ulike nivåer i organisasjonen
- Skifte av lederskap og endringer i ledelses- og organisasjonsstrukturen underveis
- Deltakelse på relevante møter, webinarer og seminarer
- Gjennomgang av relevante institusjonelle og nasjonale dokumenter, inkludert rapporter, utredninger og notater

Ti anbefalinger fra USN Fleksibel:

1. Fakultetene bør få ansvaret for videre utvikling av fleksibilisering av studiene, men med profesjonell støtte.
2. Oppdragsbrevene til fakultetene får kravsatte mål med indikatorer
3. Opprettelse av økonomisk «Fleksi-tilskudd» incentivordning
4. Ny enhet ved AUS med ansvar for profesjonalisert støtte til videreutvikling av fleksibilitet
5. Gjør attraktive bachelor-emner tilgjengelige som «Instant-emner»
6. Alle studier på master nivå fleksibiliseres og gjøres tilgjengelig som et livslangt lærings tilbud
7. Videreutvikling og prioritering av nettsider for fleksible studier, emner og kurs
8. Styrking av kompetansen om nettbasert undervisning ved USN
9. Benytte opparbeidet kompetanse og erfaringer fra USN Fleksibel-prosjektet videre
10. Utarbeide en markedsorientert strategi med handlingsplan for å øke BOA, studentrekruttering og gjennomstrømning innenfor både gradstudier og EVU ved hjelp av fleksibilitet.

1. Fakultetene bør få ansvaret for videre utvikling av fleksibilisering av studiene, men med profesjonell støtte.

Lederstrukturen ved USN er nylig endret. Færre institusjonelle strategiske prosjekter som tidligere var underlagt rektorens portefølje er nå plassert i den operative linjen. Samtidig har rammestyringsprinsippet blitt styrket, med tydeligere ansvar for fakultetene i gjennomføring av utviklingsarbeid, også for strategisk viktige områder. Denne endringen representerer en forenkling og klargjøring av ansvarsforholdene.

Fakultetene har nå et større ansvar for å bidra til implementering av USNs overordnede strategi. Dette krever koordinering og samarbeid mellom fakultetene, noe som sikres gjennom ledergruppen, som består av rektoratet og dekanene. I prinsippet skal utviklingsarbeid ved ett fakultet kunne inspirere og engasjere de andre fakultetene der det er relevant. Siden denne endringen er relativt ny, gjenstår det å se hvordan samarbeid i praksis vil fungere. En mulig «prøveklut» kan være et felles initiativ for videre fleksibilisering av studiene, der fakultetene setter mål og hjelper hverandre gjennom samspill og erfaringsutveksling.

En form for slik erfaringsutveksling kan skje gjennom en re-etablering av «EVU-forum», hvor fakultetene kan bidra med administrativ EVU-kompetanse i et felles forum for å diskutere utfordringer og løsninger. Dette er foreslått av SMIDIG-prosjektet, og USN Fleksibel støtter forslaget.

USN Fleksibel har vært plassert under rektoratet, noe som i utgangspunktet er en fordel grunnet nærhet til toppledelsen. Likevel har prosjektet i praksis hatt begrenset gjennomslagskraft. Mange av forventningene og oppfordringene til underliggende enheter om prioritering av oppgaver ble ikke fulgt opp. Avstanden mellom prosjektets plassering og de operative instituttene kan være en årsak.

Enhetenes ledelse argumenterte ofte med økonomiske begrensninger eller mangel på ressurser som grunner til manglende oppfølging. Disse utfordringene ble gjentatte ganger rapportert fra prosjektet til rektoratet, men førte sjelden til endringer som styrket prosjektarbeidet.

Fakultetene bør få direkte ansvar for institusjonelt utviklingsarbeid, forutsatt at målene

er tydelig beskrevet. Hvert fakultet bør også vurdere behovet for å arbeide videre med problemstillinger som er spesifikke for deres fagområder.

For å sikre engasjement og gjennomføring, bør økonomiske insentiver knyttes til måloppnåelse. Fakultetene bør dessuten ha tilgang til profesjonell støtte fra fellestjenestene, særlig innen fleksibilisering. Dette kan sikre at arbeidet gjennomføres med høy kvalitet i tråd med institusjonens overordnede strategi.

USN Fleksibel anbefaler:
Basert på dette anbefaler USN Fleksibel at fakultetene tar videre hovedansvar for utviklingen med profesjonell støtte fra fellestjenestene.

2.Oppdragsbrevene til fakultetene får kravsatte mål med indikatorer

USNs ledelse bør gjennom oppdragsbrevene til fakultetene målsette med kvantiserbare indikatorer for forventet årlig utvikling av fleksibilitet i studiene. Delmål settes for hvert fakultet. EDUC får minst en indikator for antall emner utviklet og som tilbys fra Fakultetet

I oppdragsbrevet til fakultetene for 2024 står følgende:
«Rektoratet forventer at fakultetene bidrar til å realisere målene knyttet til følgende strategiske utviklingsprosjekter og satsinger»:

- .....
- USN fleksibel
- .....
- .....

Tre av fakultetene fulgte opp forventingene fra rektor med å kontinuere ordningen med fakultetskoordinatorer. Det fjerde fakultetet besluttet å ikke følge forventingene. Budsjettene ble hardt rammet av kutt dette året, også for USN Fleksibel. Prosjektet hadde ikke anledning til å frikjøpe til medvirkning i sitt siste år. Den viktige og samlende tilknytningen gjennom fakultetskoordinatorer ble brutt. For USN Fleksibels arbeid fikk dette merkbare konsekvenser. Forholdet ble påpekt overfor rektoratet, uten særlig virkning.

USN Fleksibel anbefaler:
USN Fleksibel anbefaler at for å sikre måloppnåelser og medvirkning i oppdragene bør oppdragsbrevene generelt målsettes med kvantiserbare mål og indikatorer, fremfor forventninger. Målstyring med indikatorer (slik de finnes i utviklingsavtalen), bør være et foretrukket verktøy også for virksomhetsstyringen ut mot fakultetene. Erfaringer av nåværende praksis med beskrivelse av forventninger, i noen tilfeller med indirekte- men alltid uten særlige kvantiserbare mål, er ikke tilstrekkelig for å sikre forpliktelse, medvirkning og fremdrift.

3. Opprettelse av økonomisk «Fleksi-tilskudd» incentivordning

For å stimulere til utvikling av fleksible studier, inkludert EDUC-emner, anbefales det å opprette en økonomisk ordning kalt «Fleksi-tilskudd». Institutter kan søke midler fra denne ordningen, som foreslås å ha en årlig ramme på 8 millioner kroner. Søknadene prioriteres av ledergruppen ved USN eller fakultetene og administreres av AUS.
Ett tildelingskriterium kan være at fakultetet har rapportert oppnåelse av delmål (jf. punkt 2) fra foregående år, noe som gir et ekstra insentiv for måloppnåelse.

Bakgrunn for behovet

Institusjonens prioriteringer styres i stor grad av økonomiske betingelser. Økonomien avgjør hvor mye engasjement som kan legges i ulike aktiviteter. Rammestyringsprinsippet er et effektivt styringsverktøy som sikrer gjennomføring av prioriterte oppgaver, men i en situasjon med kutt i budsjettrammene blir strategisk utviklingsarbeid ofte nedprioritert.

Et eksempel er kuttet i midlene til USN Fleksibel, som gikk fra 5 millioner kroner til 2,6 millioner kroner – en reduksjon på 47 %. Slike kutt begrenser institusjonens muligheter til å opprettholde fremdrift i viktige utviklingsprosjekter.

Behovet for fleksibilisering

Myndigheter, arbeidslivsorganisasjoner og nyere forskning understreker viktigheten av å utvikle fleksible og tilgjengelige utdanningstilbud. Dette sees på som en mulighet snarere enn en trussel, da det kan tiltrekke flere studenter og øke institusjonens relevans.

Tidligere har institusjonene hatt mulighet til å søke midler fra HK-Dirs program «Fleksibel og desentralisert utdanning», som årlig disponerte rundt 200 millioner kroner. Dette programmet er nå avsluttet, men midlene er overført direkte til institusjonene. I 2024 mottok USN 15,1 millioner kroner fra dette programmet, med en forventning fra Kunnskapsdepartementet (KD) om at institusjonene viderefører arbeidet med fleksibilisering.

Forslag til bruk av midler

Det anbefales at ca. 50 % av midlene USN har mottatt fra HK-Dir programmet (om lag 7,5 millioner kroner) brukes til å sikre god fremdrift i fleksibiliseringsarbeidet. En årlig, forutsigbar økonomisk støtteordning bør opprettes for å opprettholde høy prioritering av dette arbeidet, spesielt i økonomisk krevende år med budsjettkutt.

Forslag til ordning: «Fleksi-tilskudd»

Incentivordningen, kalt «Fleksi-tilskudd», foreslås administrert av AUS med ledergruppen ved USN som eier. Ordningen skal støtte utvikling, igangsetting og gjennomføring av nye fleksible utdanningstilbud ved fakultetene. Den skal:

- Oppfylle kravene fra KD om prioritering av fleksibel utdanning
- Sikre forutsigbar fremdrift i fleksibiliseringsarbeidet, som forutsatt i KDs tildelingsbrev og utviklingsavtalen
- Gi fakultetene nødvendige ressurser og insentiver for å drive utviklingsarbeid

Gjennom denne ordningen møter USN Fleksibel sitt resultatmål nr. 9: «Utvikle organisatoriske og økonomiske alternativer for fremtidens arbeid med fleksibel utdanning ved USN.»

Ordningen anbefales å utlyses årlig internt. Dette sikrer både en strategisk tilnærming og nødvendig støtte til fakultetene i deres arbeid med å utvikle fleksible og tilgjengelige studietilbud.

USN Fleksibel anbefaler:
USN Fleksibel anbefaler at USN oppretter en økonomisk incentiv-ordning kalt for «Fleksi-tilskudd» på kr. 8,0 mill. årlig for fakultetene. Ordningen skal støtte utvikling, igangsetting og gjennomføring av nye fleksibiliserte produkter i utdanningen ved fakultetene.

Videre imøtekommer ordningen KDs forventninger om prioritering av utvikling av fleksibel utdanning, og sikrer forutsigbar god fremdrift i fleksibiliseringsarbeidet slik det forutsettes i tildelingsbrev fra KD og i utviklingsavtalen. Denne årlige interne utlysning etter støtte til fleksibiliserings prosjekter foreslås forvaltes gjennom AUS, hvor viserektor eller ledergruppen har ansvar for prioritering.

4. Ny enhet ved AUS med ansvar for profesjonalisert støtte til videreutvikling av fleksibilitet

USN oppretter en ny enhet ved AUS med ansvar for profesjonalisert støtte til videreutvikling av fleksibilitet i utdanningen. Enheten har et spesielt ansvar for å styrke og videreutvikle betingelsene for å styrke USNs etter- og videreutdannings tilbud.

Erfaringer med arbeidet i USN Fleksibel viser et større og økende udekket behov for hjelp til utviklingsarbeidet med nye kurs, emner og studier der fleksibilitet skal legges inn. Å ha utilstrekkelig kompetanse omkring fleksibilisering, gir alltid unødig lang utviklingstid og unødige høye kostnader.

USN Fleksibel (og eDU) har forsøkt å hjelpe til med å veilede og eller lytte til utfordringer med fleksibilisering. Prosjektet har ikke prioritert dekkende støtte til fagmiljøer med sin avgrensede ressurs. I stedet har vi samlet erfaringer som i sum danner grunnlaget til denne anbefalingen. Vi mener at terskelen for å sette i gang med utvikling bør og kan gjøres både lavere og mer effektiv. To innsatser bør gjøres:

1) Å øke den generelle kompetansen om fleksibilisering ute i fagmiljøene (se punkt 8).

2) Opprette en enhet eller team ved AUS/eDU av spesialister som kan veilede med spesialistkompetanse / støtte utviklingsforløpet til arbeidet i fagmiljøene, med spesielt ansvar for å styrke etter- og videreutdanningstilbudet ved USN.

Ved å samle ressursene til en sentral enhet, kan universitetet oppnå høyere kvalitet og bedre standardisering av arbeidsprosesser, noe som vil styrke profesjonaliseringen av fleksible studietilbud. I tillegg vil dette bidra til en mer effektiv bruk av ressurser, som igjen vil kunne gi positive økonomiske effekter.

FORDELENE VED EN SLIK ENHET INKLUDERER:

- Styrking av universitetets samfunnsrolle: Enheten kan tilby skreddersydde utdanningstilbud for arbeidslivet og ulike livsfaser.
- Økt konkurranseevne: Fleksible studietilbud vil tiltrekke seg nye studentgrupper, inkludert yrkesaktive og internasjonale studenter.
- Samling og styrking av kompetanse: Enheten vil drive utvikling av nettbaserte, hybride og modulbaserte læringsformer.
- Strategisk fokus: Livslang læring kan etableres som en kjerneoppgave i tråd med nasjonale og internasjonale utdanningspolitiske mål.

Andre universiteter og høyskoler i Norge har allerede etablert lignende enheter med suksess, som Senter for livslang læring (SELL) ved Universitetet i Innlandet, NTNU Videre ved NTNU, NETTOP ved Universitetet i Stavanger og Avdelingen Fleksibel og livslang læring ved Kristiania. Disse aktørene har opparbeidet seg et konkurransefortrinn innen sektoren som tilbydere av fleksible studier og livslang læring. USN bør lære av deres erfaringer for å styrke sin posisjon i markedet.

USN Fleksibel anbefaler:
USN Fleksibel anbefaler å opparbeide en enhet / team med spesialister innen fleksibilisering med god profesjonalisme til å inneha en kostnadseffektiv utvikling- og tilkallingsfunksjon for hjelp og støtte. Vi mener å arbeide opp til spesialistkompetanse ute i fagmiljøene ved alle instituttene er en for vanskelig oppgave og en lite effektiv metode for å oppnå kvalitet og god fremdrift i fleksibiliseringen. Tjenlig spisskompetanse ved mange fagmiljøer vil bli tung å oppnå og tung å vedlikeholde, og bør overlates til en felles tjeneste for mer effektiv ressursbruk.

5. Gjør attraktive bachelor-emner tilgjengelige som «Instant-emner»

USN Fleksibel har registrert frustrasjon fra arbeidslivet over begrenset tilgjengelighet i vår studieportefølje. Mange emner og kurs er ikke tilgjengelige når behovet for kompetanseheving melder seg. Våre etter- og videreutdanninger har for sjeldent opptak, og enkeltemner som inngår i gradsstudier er sjelden tilgjengelige uten at søkerne må ta opp hele studiet. USN Fleksibel anbefaler å gjøre emner og kurs mer tilgjengelige, spesielt for arbeidslivet, gjennom innføring av «Instant-emner».

Et «Instant-emne» er et emne som tilbys som enkeltemne eller kurs, tilgjengelig og klart for gjennomføring uten vesentlige forsinkelser. Selv om slike emner ofte omtales som asynkrone studier, trenger de ikke være fullt digitale eller individuelt tilpasset. Opptaksavdelingen (AUS) har meldt at formelle barrierer for enkeltemneopptak nå er senket, noe som gir en mulighet USN bør utnytte bedre. Markedet for «Instant-emner» er stort, og USN bør ta en større andel av dette.

Kandidater fra arbeidslivet søker kompetanseheving når behovet er akutt, og motivasjonen for å melde seg på og gjennomføre et kurs er høyest i denne perioden. En rask gjennomgang av USNs EVU-tilbud viser at få kurs fungerer som «Instant-emner». De fleste kurs har opptak kun to ganger i året, og søkere risikerer å måtte vente et halvt eller helt år før oppstart.

For å styrke USN som en foretrukket tilbyder av EVU-tilbud, er det viktig å møte arbeidslivets behov for rask tilgang. Når en søker finner et relevant kurs på USNs nettsider, er tiden fra søk til oppstart avgjørende. Denne tiden må reduseres til et minimum, slik at søkeren raskt kan komme i gang med et «Instant-emne». USN bør unngå å miste ellers motiverte studenter «på dørstokken» på grunn av lang ventetid til oppstart.

USN Fleksibel anbefaler:
USN Fleksibel anbefaler: USN møter stadig sterkere konkurranse om EVU-tilbud. Ved å etablere «Instant-emner» kan USN styrke sin posisjon som den foretrukne tilbyderen, med flere søkere og høyere påmeldingstall. «Instant-emner» vil gjøre det mulig å møte arbeidslivets forventninger om rask tilgjengelighet til kompetanseheving når behovet oppstår, og utnytte søkernes motivasjon på sitt høyeste.

6. Alle studier på master nivå fleksibiliseres og gjøres tilgjengelig som et livslangt lærings tilbud.

Flere mastergradsstudier ved USN har allerede i dag fleksibilitet i form av deltid i sine studier. Det regnes allikevel ikke for å være tilstrekkelig for søkere som ønsker å være 100% i jobb og studere ved siden av. Søk på USNs nettsider viser at av oppgitte 49 mastergradsstudier er mindre en 1/5 av disse nett- og samlingsbasert. Det er en start, men ikke godt nok. USN bør ha som policy at alle mastergrads-utdanningene også er nett- og samlingsbaserte innen 2030, slik at alle studier er godt tilpasset søkere fra arbeidslivet som ønsker å ta studiet ved siden av jobb.

USN Fleksibel anbefaler:
USN Fleksibel anbefaler at USNs ledelse kravsetter at alle mastergradstudier også er nett- og samlingsbaserte innen 2030. Mastergrader som planlegges nå, får kravet straks. USN har allerede gode erfaringer å bygge videre på. Når tilgjengeligheten øker for et studium, vil det bidra til å rekruttere bedre. Tilrettelegging av studiet til nett- og samlinger, øker muligheten for personer i jobb til å følge progresjonen uten å måtte bryte studiene. Det bedrer gjennomstrømningen.

7. Videreutvikling og prioritering av nettsider for fleksible studier, emner og kurs

Nettsidene for fleksible studier, emner og kurs bør videreutvikles og prioriteres av Kommunikasjonsavdelingen, med tydelige krav, målsettinger og målbare indikatorer. Markedsføringen av EVU-tilbudene må få høyere prioritet og rettes også mot markeder utenfor regionen. Dette vil bidra til å vinne nye markeder og øke USNs markedsandeler.

Nettsidene for fleksible studier og EVU er vurdert som lite tilfredsstillende. Kommunikasjonsavdelingen har i sin foreslåtte, men ikke iverksatte, markeds- og kommunikasjonsplan for EVU anbefalt tiltak for å forbedre situasjonen.

Erfaringer fra USN Fleksibel, basert på innspill fra kolleger som arbeider med EVU og diskusjoner i arbeidsgruppen, peker på at nettsidene for EVU er et svakt ledd i rekrutteringskjeden. Dette er en kritisk utfordring som må tas tak i. USN kan ikke risikere å miste markedsandeler innen EVU på grunn av nettsider som ikke er tilpasset rekruttering og brukernes behov

USN Fleksibel anbefaler:
USN Fleksibel anbefaler at nettsidene for EVU gjennomgås og forbedres for å optimalisere rekrutteringen. Dette inkluderer innføring av betalingsløsninger som muliggjør øyeblikkelig betaling for kurs med egenbetaling, samt rask og effektiv påmelding med umiddelbar bekreftelse, slik det foreslås for «Instant-emner». Det anbefales at nettsidene for EVU integreres med CRM- og Alumni-systemene som nå er under oppbygging. Disse systemene er viktige verktøy for administrasjon og markedsføring av EVU og bør utnyttes fullt ut.

8. Styrking av kompetansen om nettbasert undervisning ved USN

Det anbefales å etablere et eget kompetansehevingsprogram for ansatte ved USN, med fokus på didaktikk, pedagogikk, anvendt teknologi og administrasjon knyttet til fleksibel utdanning. Programmet bør spesielt vektlegge anvendelsen av kunstig intelligens (KI) som en muliggjørende og effektiviserende teknologi.

Utredninger, særlig etter pandemien, viser at kompetansen i nettbasert undervisning må heves for å oppnå bedre kvalitet. Dagens nivå er utilstrekkelig. Selv om «UH-PED», det formelle studiet for undervisningspersonell, inkluderer en oppdatert modul for nettundervisning, er dette ikke tilstrekkelig. Videre må vitenskapelig personale som gjennomfører UH-PED i stor grad kjøpes fri, noe som er kostbart for instituttene. Dette fører til at behovet for oppdatering av personalet ikke blir dekket på lang tid.

USN Fleksibel har i sitt tiltak T04 – «Kompetanseheving av tilsatte innen digital undervisning / fleksibel læring» – utviklet et nettbasert kurs for «nett-pedagogen». Materialet fra UH-PED og T04 sees i sammenheng og få økt tilgjengelighet for bedre utnyttelse.

USN Fleksibel anbefaler:
USN Fleksibel anbefaler følgende for å styrke intern-kompetansen:

• UH-PEDS MODUL FOR NETTUNDERVISNING OVERFOR VITENSKAPELIG PERSONALE
Det anbefales at UH-PEDs modul for nettstudier gjøres tilgjengelig som et selvstudium med faglig oppfølging. USN Fleksibels nettbaserte kurs kan integreres i modulen, og modulen bør gi studiepoeng som gir fratrekk for kandidater som senere gjennomfører hele UH-PED-programmet. Modulen gir studiepoeng.

• KOMPETANSEHEVINGSMODUL FOR ADMINISTRATIVT PERSONALE
Det bør også tilbys et selvstudium modul for kompetanseheving av administrativt personale som bistår med oppbygging og administrasjon av nettstudier. Administrasjonen må ikke bli det svakeste leddet i arbeidet med fleksible studier. Et godt samspill mellom nett-pedagogene og administrativ støtte er avgjørende for effektivitet og suksess. Modulen gir studiepoeng.

• KUNNSKAP OM KUNSTIG INTELLIGENS (KI)
Både nett-pedagoger og administrativt personale må få oppdatert kompetanse om ny teknologi, inkludert KI som muliggjørende teknologi. Dette vil gi dem innsikt i hvordan KI kan brukes til å forbedre og effektivisere nettstudier. Gjennom samarbeid kan de utforske teknologiske muligheter som kan styrke undervisningskvaliteten og administrasjonen. Kunnskap om betydningen av KI i fleksibel utdanning integreres i begge overstående moduler.

9. Benytte opparbeidet kompetanse og erfaringer fra USN Fleksibel-prosjektet videre.

USN Fleksibel har i løpet av tre år med arbeid innen fleksibilisering av utdanning opparbeidet betydelig erfaring og kompetanse som bør utnyttes videre. Konkrete, operative løsninger bør iverksettes for de anbefalingene i sluttrapporten ledelsen ønsker å følge opp.

USN Fleksibel anbefaler derfor at en enhet, som beskrevet under punkt 4, opprettes med hovedoppgave å utvikle gode operative løsninger basert på anbefalingene. Alternativt kan AUS opprette et team med tilsvarende mandat.

USN Fleksibel anbefaler:
USN Fleksibel anbefaler at den opparbeidede kompetansen og erfaringene fra prosjektet tas i bruk etter prosjektets avslutning. Første prioritet bør være å operasjonalisere de anbefalingene i sluttrapporten som ledelsen velger å følge opp.

10. USN utarbeider en markedsorientert strategi med handlingsplan for fleksibilitet i studiene. Strategien vil øke BOA, studentrekruttering og -gjennomstrømning innenfor både gradstudier og EVU.

Søkere til våre utdanninger representerer en betydelig inntektspotensial, enten de fyller studieplasser finansiert av offentlige bevilgninger eller egenbetaling. For å redusere frafall og øke gjennomstrømningen, må de vi allerede har rekruttert, ivaretas

på en måte som sikrer at deres behov og forventninger blir møtt. Studietilbøyligheten i vår region er lavere enn landsgjennomsnittet. Samtidig viser demografiske prognoser at aldersgruppen av førstegangssøkere blir mindre. Derimot øker behovet for etter- og videreutdanning, særlig blant personer i arbeidslivet.

Markedet for høyere utdanning preges av økt og skjerpet konkurranse om studentene:

• FAGSKOLER:
Over 80 % av studentene ved høyere yrkesfaglig utdanning (fagskoler) er i arbeid innen relevante fagområder når de starter sine studier. Både NHO og LO fremhever fagskolene som ledende tilbydere av fleksibel og arbeidslivsintegrert utdanning. Med planer om å etablere nivå 5-utdanninger (yrkesbachelor), forventes fagskolenes attraktivitet og konkurranseevne å øke – noe som kan utfordre både våre bachelor- og EVU-tilbud.

• ANDRE UTDANNINGSINSTITUSJONER:
Universiteter utenfor vår region tiltrekker seg i for stor grad studenter herfra, mens private tilbydere tar en stadig større andel av markedet.

Samfunnstrender og generasjon Z: Den oppvoksende generasjonen (og til dels eldre grupper) ser på fleksibilitet som en selvfølge i mange aspekter av livet, inkludert:

• SOSIALE RELASJONER:
Digitale fellesskap og flytende sosiale strukturer, muliggjort av digitale verktøy som gir bedre kontroll over tid og planer.

• TEKNOLOGI:
Smartklokker og stemmestyrte assistenter for en mer effektiv hverdag.

• KONSUM:
Streamingtjenester for film og musikk, on-demand løsninger, abonnementstjenester og delingsøkonomi, som gir tilgang til ressurser etter behov.

• BOLIG OG ARBEID:
Fleksible boforhold (leie fremfor eierskap) og muligheten til å jobbe hjemmefra med fleksible arbeidstider.

• UTDANNING:
En økende etterspørsel etter fleksible studieløsninger som gjør det enklere å kombinere arbeid, fritid og personlige interesser med studier.
For å møte behovene til den kommende generasjonen og styrke vår posisjon i markedet må USN:

• FORSTÅ OG TILPASSE SEG DET DIGITALE LANDSKAPET:
Tilby løsninger som oppfyller forventningene til fleksibilitet og tilgjengelighet.

• TILPASSE PEDAGOGIKK OG STUDIEDESIGN:
Kombinere nødvendig fysisk tilstedeværelse på campus med moderne digitale studieformer.

• ØKE GRADEN AV FLEKSIBILITET:
Tilrettelegge for studiemodeller som kan kombineres med arbeid og andre forpliktelser, og samtidig sikre høy kvalitet og relevans.

Fleksibilitet vil være en nøkkel til å styrke USNs attraktivitet, øke rekrutteringen og forbedre gjennomstrømningen i både gradstudier og EVU. Derfor trenger vi en strategi med handlingsplan for «fleksibilitet i våre studier».

USN anbefaler:
USN utarbeider en markedsorientert strategi med handlingsplan for fleksibilitet i studiene. Strategien, dersom den følges, vil øke BOA, studentrekruttering og -gjennomstrømning innenfor både gradstudier og EVU. Resultatet er økt attraktivitet og aktualitet til våre studier. Effekten er opprettholdelse av budsjetter uten kutt ved USN.

Vedlegg

Utvalg av dokumenter av betydning for prosjektet

Fleksibilisering ved HIU

Av *fakultetskoordinator Cecilie Aurvold, for HiU*

Arbeid med fleksibilisering av studier ved HIU
HIU består av 7 institutter av varierende størrelse. Totalt har fakultetet i perioden til den strategiske satsingen USN fleksibel hatt 12 BA-programmer, 10 2-årige masterprogram og 3 integrerte 5-årige masterprogram. I tillegg er det ved fakultetet en rekke årsstudier hvor mange har full samdrift med bachelorstudiene. I perioden har mange av programmene blitt gjort mer fleksible.

HIU-fakultetet tilbyr flest etter- og videreutdanningskurs av alle fakultetene ved USN, og for mange av disse har det vært føringer fra departementet og Utdanningsdirektoratet om at de skal være 100 % nettbaserte eller nett- og samlingsbaserte. Dette bidrar blant annet til at fakultetets institutter lang erfaring med fleksible studier.
I tillegg har fakultetet også stor aktivitet knyttet til tilskuddsordningen for lokal kompetanseutvikling i barnehage og skole i samarbeid med Utdanningsdirektoratet, Dekomp, Rekomp og Kompetanseløftet. Målet for tilskuddsordningen er å styrke den kollektive kompetansen i barnehager og skoler ut fra lokale behov, gjennom partnerskap med universitet eller høyskole. Tilbudene kan være studiepoenggivende, men er i all hovedsak kurs, veiledning og samarbeid om utvikling uten studiepoeng.

Som resten av USN og UH-generelt, har fakultetet vært i en utfordrende økonomisk situasjon som følge av økonomiske innstramminger og synkende studenttall på store utdanninger som for eksempel grunnskolelærerutdanning og barnehagelærerutdanning. For fakultetet har det vært et poeng å øke fleksibilitet i studier for å tiltrekke seg nye målgrupper, men også for å utnytte samarbeid og samdrift mellom programmer der det har vært mulig og ønskelig. Arbeidet med fleksibilisering av studier i perioden har derfor i stor grad vært å bygge videre på de erfaringer instituttene allerede har,

og samtidig forsøke å utvide porteføljen og studenttallet der det kan være et behov. Instituttene har i ledergruppemøter hatt fokus på studieportefølje og gevinstene ved fleksibilisering, og ønsker generelt å utforske muligheter for gjenbruk av innhold og ressurser. Det oppleves likevel fortsatt å være noen hindringer for full utnyttelse av potensialet som ligger i fleksibilisering, kanskje først og fremst på institusjonsnivå når det kommer til organisering og tilrettelegging.

Eksempler utvikling i perioden i konkrete programmer fra HiU

- Institutt for estetiske fag (IEST) har allerede en rekke studier som er nett- og samlingsbaserte. Både MA, BA og årsstudier. En del av disse er videreutviklet eller fornyet i løpet av perioden, som blant annet LUPE (lærerutdanning i praktiske og estetiske fag, design, kunst og håndverk)

- IEST har skisser til mikroemner på 2,5 stp etter midler fra USN kultur

- Institutt for språk og litteratur (ISL) har foretatt re-akkreditering av BA i språk og litteratur i Bø med tilhørende årsstudium, med et bevisst studiedesign hvor heltid, deltid, årsstudium og bachelor går sammen (byggeklosstenking).

- Som tidligere nent har EVU allerede en stor portefølje som er nett- og samlings-basert. Av nye tilbud som er utviklet i perioden er blant annet rettslingvistikk, friluft og helse, tradisjonskunst.

Anbefalinger for videre arbeid med fleksible studier

- Rollefordeling og ansvar for fleksibilisering av studier må tydeliggjøres. Hvem er ressurspersoner i organisasjonen man kan spille på.

- Det er behov for plattform med betalingsløsninger for korte EVU-tilbud på 0, 1 eller 2 stp.

- Det er behov for tettere samarbeid om markedsføring av EVU. Våre brukere skiller ikke mellom ulike former for studier, som årsstudier, enkeltemner, kurs etc. og bør finne alt på ett sted.

- Informasjon om muligheter med mikrokvalifikasjoner og mikroemner må informeres om på ledernivå og følges opp på systemnivå som for eksempel gjennom kvalitetssystemet.

- Det oppfattes ikke å være systemer for å gjøre mindre studier enkelt og kostnadseffektivt å administrere.

- Institusjonen må være flinkere til å samkjøre strategiske satsinger, som for eksempel USN kultur og USN fleksibel som har tilstøtende målsettinger. Det må unngås at man på grunn av manglende kommunikasjon gis midler til utvikling som ikke lar seg gjøre i praksis, eller at man på grunn av manglende kommunikasjon går glipp av viktige samarbeidsmuligheter.

- De ressurser som er utviklet gjennom USN fleksibel må gjøres tilgjengelig og vedlikeholdes, for eksempel gjennom eDU, slik at de kommer målgruppen til nytte. Det er en stor fare for at viktig og nyttig utvikling ikke blir tatt i bruk.

Fleksibilisering ved TNM

Av fakultetskoordinator Hilde Johnsen, for TNM

Gjennom prosjektperioden har Fakultet for teknologi, naturvitenskap og maritime fag (TNM) økt fokus på fleksibilisering av studieporteføljen. Fakultetet jobber tett sammen med industrien og tilbyr en omfattende studieportefølje innenfor teknologiske, naturvitenskapelige og maritime fag. Våre bachelor- og masterprogrammer inkluderer arbeidslivserfaring i løpet av studiet, og et større antall studieprogram og enkeltemner tilbyr diverse fleksible løsninger (nettbasert, samling- og nettbasert).

TNMs profesjonsutdanninger har høy relevans for arbeidslivet, både i forhold til utdanning og forskning. Imidlertid har fakultetet en mindre utviklet portefølje for etter- og videreutdanning (EVU) for egenbetaling. Fleksibel utdanning og livslang læring er viktige og prioriterte satsingsområder fremover for å støtte opp om kompetansebehovene innenfor arbeids- og næringslivet i vår region.
Gjennom prosjektet USN-Fleksibel og dets tiltak har fakultetet økt bevisstheten om muligheter innenfor fleksibilisering, både i forhold til grunnutdanninger og EVU.

TNMs fagområder krever svært ofte tilgang til laboratorier, simulatorer eller felt. Det er derfor en grense for hvor fleksibelt det er mulig å tilrettelegge EVU for målgrupper utenfor regionen. Det teoretiske fundamentet i fagområdene krever jevnt over modning og det er begrenset hva som kan legges til konsentrerte samlinger. Fakultetets hovedgrep er å tilby utdanning på deltid og å erstatte forelesningsdelen av undervisningen med digitalt materiale, selvstudium og digitale samlinger.

Hovedfokus i prosjektperioden har vært utvikling av en fleksibel modell for "in-company training", med utgangspunkt i studieprogrammene for Systems Engineering (SE). Modellen innebærer å tilby eksterne samarbeidspartnere en struktur for in-company training, som er fleksibel nok til å møte behovene til ulike fagteam innenfor industrien – samt tilby den enkelte arbeidstaker kompetansehevings-tiltak. Modellen består av introduksjonsvideoer, sammen med veiledning og workshops hvor deltakerne tar med seg case fra egen arbeidsplass. Det legges opp til fleksibilitet med hensyn til veiledning og organisering av workshopene. Instituttet har utviklet denne modellen i prosjektperioden for å bedre kunne tilrettelegge for EVU til industrien. Dette er det prosjektet som er mest direkte knyttet til USN Fleksibels aktivitet.

I løpet av prosjektperioden har TNM søkt og mottatt godkjenning i HK-Dirs bransjeprogram, og tilbyr nå et nettbasert studium i grunnleggende programmering med Python, med flere gjennomføringer fram til 2027. EVU-kurs og -emner i Python har en historie fra før 2020 og har omfattet videreutdanning for lærere og flere runder med finansiering fra bransjeprogrammer og HK-Dir direkte. Denne aktiviteten kom som en følge av fakultetets satsing på beregningsorientert utdanning gjennom partnerskap i SFU'en Centre of Computing in Science Education ved UIO.

Institutt for realfag og industrisystemer (IRI) tilbyr Executive Master i Systems Engineering som fleksible videreutdanninger enten som grad eller som enkeltemner. De inkluderer en samling i en uke, etterfulgt av ti uker med selvstudium, og det er valgfritt om man vil ta eksamen eller ikke.

På masternivå er BFV-porteføljen godt utviklet med nett- og samlingsbaserte paralleller til campusprogrammer, og antallet industrimasterprogrammer er økt. Fra 2025 starter et nett- og samlingsbasert deltidsstudium i naturfag. Emnene vil kunne brukes inn i bachelorgrad i natur- og miljøforvaltning. TNM har også tilbudt en rekke enkeltemner de siste par årene. Institutt for maritime operasjoner (IMA) har egen simulatorpark som

benyttes innenfor både ordinær studieportefølje og for oppdragsvirksomhet. I perioden til USN-Fleksibel har instituttet hatt flere tilbud innenfor bransjeprogrammet for maritim teknologi som videreutdanninger. Simulatorparken på sin side har fullbooket oppdragsvirksomhet, som skreddersyr fleksible kompetansehevingstiltak for oppdragsgiver (fornying av sertifikater, oppdatering av kompetanse). Her har vi inngått langvarige avtaler innenfor maritim virksomhet, som bidrar til å løfte USN som en viktig leverandør av maritim kompetanse og forskning.

TNM har de siste årene utviklet flere teknologiske valgemner som kan være aktuelle å tilby mot egenbetaling. Emnene er utviklet med tanke for at de skal kunne legges om til andre målgrupper enn egne studenter.

FOR VIDERE ARBEID MED FLEKSIBILISERING ANBEFALES DET:

- En mer målrettet markedsføring mot arbeids- og næringslivet for både fleksible utdanninger og EVU.
- Å utforske mulige fleksible videreutdanningsmuligheter fra ordinær studieportefølje innenfor Egenbetalingsforskriften.
- God tilrettelegging for opptak av internasjonale deltakere, enten som student eller kursdeltaker. For sistnevnte er det viktig med tilgang til Canvas og mulighet for utsendelse av profesjonelt kursbevis.

Fleksibilisering ved HS

USN har mottatt innspill og anbefalinger fra HS. HS har valgt å ikke delta med fakultetskoordinator det siste året (2024). Det er ukjent for prosjektledelsen i hvilken grad innspillet har hatt anledning til å skrive inn erfaringer gjort gjennom de to første årene av prosjekttiden til USN Fleksibel, ettersom HS tidligere fakultetskoordinator nå er mindre tilgjengelig for fakultetet.

På vegne av dekan og ledergruppen ved HS oversender HS sine innspill og anbefalinger videre knyttet til fleksibilisering i ulike studietilbud, koordinert av instituttleder Hugrun Ösp Egilsdottir.

Innspill HS knyttet til erfaringer av fleksibilisering i ulike studietilbud og anbefalinger fremover. Fakultet for helse- og sosialvitenskap (HS) ønsker å understreke at arbeidet det her redegjøres for ikke har vært koblet på USN Fleksibel.

i. Hva og hvordan har fakultetene og enhetene arbeidet med å utvikle (for) fleksibilitet i studiene i perioden?

På HS har instituttene jobbet med og hatt forskjellige prosesser/fokus knyttet til fleksibilisering. Dette arbeidet har vært lite koblet på USN Fleksibel. Operasjonalisering av begrepet fleksibilitet i utdanninger er krevende og komplekse prosesser både på individnivå og systemnivå. Forståelse av hva begrepet innebærer og på hvilke måter det kan innlemmes i emner krever gode prosesser og endringsvilje i fagmiljøet. Meningsinnholdet i "fleksibel" varierer mye, avhengig bl.a. av type studieprogram og målgruppe for studieprogrammet. Det er viktig med fleksibilitet også for campusbaserte program. Fleksibilitet er et begrep som må operasjonaliseres i hvert studieprogram (og det jobber vi med). Det er begrenset hvor mye fleksibilitet som kan fås til med one-size-fits-all løsninger. Det betyr selvfølgelig ikke at vi ikke kan lære av hverandre, men nettopp "lære av hverandre" på tvers av studieprogrammer er sannsynligvis mer hensiktsmessig enn top-down implementering av like løsninger.

Studenter og ansatte ønsker både fleksibilitet og stabilitet/forutsigbarhet. Utfordringen er ikke nødvendigvis å gjøre studier mest mulig fleksible, men å tydeliggjøre for studenter (og ansatte) nøyaktig hva som er fleksibelt og hva som ikke er det - og hvorfor det er sånn.

ii. Hvilke nye tilbud eller muligheter er skapt/hva mangler?
IHSV har gjort viktige erfaringer med "heldigitale" EVU-er, og har konkrete planer om videreutvikling av slike utdanningstilbud. Samtidig har IHSV viktige innspill og refleksjoner knyttet til å tenke fleksibilitet i sammenheng med universell utforming. Studietilbud som er universelt utformet er fleksible, ikke bare for studenter med behov for tilrettelegging, men for alle studenter (erfaringer fra tegnspråklig vernepleier-utdanning). På ISH har det vært utviklet flere studietilbud som i stor grad er fleksible: master i avansert klinisk allmennsykepleie, fleksibel og desentralisert sykepleier-utdanning (FleksiSykepleie) og flere EVU tilbud.

Master i avansert klinisk allmennsykepleie har vært i stor forandring og forbedring

siden oppstart i 2015. Per dags dato er studietilbudet i stor grad fleksibelt og benytter digitale og fysiske samlinger. Studieplanen finnes på USN sine nettsider. Utviklingsarbeidet knyttet til FleksiSykepleie startet i 2019, finansiert av HK-dir og sluttført i 2023. FleksiSykepleie ble startet i 2022, har nå 3 aktive kull. De første sykepleierne uteksamineres våren 2026. Gjennom dette utviklingsarbeidet ble det høstet viktige erfaringer knyttet til fleksibilisering. I sluttrapporten til HK-dir belyses det tydelige utfordringsbildet som har fulgt dette utviklingsarbeidet og anbefalinger som har verdi i videre arbeid med fleksibilisering ved USN. Rapporten legges ved eposten.

I tillegg har det vært intensivt utviklingsarbeid knyttet til ny master i helsetjeneste-innovasjon og teknologianvendelse hvor flere fagmiljø har vært involvert, blant annet fra ISH og IORL. Ny akkreditert studieplan synliggjør hvordan fleksibilitet er gjennomgående i masterutdanningen. Denne studieplanen er ikke publisert enda, men kan ettersendes om det er ønskelig.

ISH fikk også midler fra HK-dir i 2021 til å utvikle fleksibel praksisveilederutdanning på 30 stp. og utvikles som en del av EVU porteføljen. Første emnet i denne utdanningen på 10 stp. som omhandler generell veilederkompetanse ble i første runde utviklet som kombinasjon av nett- og samlingsstudier. I andre gjennomføringen ble emnet endret til et heldigitalt emne. Videre ble det utviklet et emne på masternivå som heter «klinisk vurderingskompetanse» som er baserer seg på fleksible og desentraliserte prinsipper. Dette innebærer både digitale og fysiske samlinger. Flere av videreutdanningene er endret til nett- og samlingsbasert.

IORL har lagt om master i optometri og synsvitenskap fra heltid/deltid til nærings-master-modell. Det vil si at masteren tas over 3 år mens man jobber maks 50% i bedrift. Det er i tillegg gjort vesentlige endringer i masteren i 2024: den er blitt monofaglig, men er fleksibel i form av at tidligere masteremner fra samme eller andre program, samt noen EVU-emner på masternivå vil gi innpass. Les mer om masteren her: https://www.usn.no/studier/master-i-optometri-og-synsvitenskap/

IORL har tilrettelagt for at emner på bachelor- og masternivå, arkitektonisk lysdesign og emner på masternivå på optometri og synspedagogikk og synsrehabilitering som har ledige studieplasser legges ut for søking. Undervisningen i disse emnene er digital- og samlingsbasert.

IORL vil fremover ta spesielt tak i EVU porteføljen. Arbeidslivet ønsker mindre kurs med enda færre samlinger. Kursene vil også revideres slik at tverrfaglig opptak blir mulig for flere grupper, blant annet ortoptikk og pediatrisk optometri (også for øyesykepleiere), visuell ergonomi og synstrening (åpne for annet helsepersonell, pedagoger m.fl.).

iii. Hvilke anbefalinger om videre arbeid med fleksibilisering i studiene/organisering av fleksible studier gir fakultetene/enhetene til USN?

Det gjøres mye godt arbeid i fagmiljøene på instituttene på HS, og derfor var det store forventinger knyttet til USN sin satsning på USN Fleksibel. Dessverre er det få samarbeidsprosesser å vise til. Det er kun enkelte prosesser i fagmiljøene som har hatt kommunikasjon med ressurspersoner i USN Fleksibel f.eks. i arbeid med utvikling av ny master på ISH. eDU og UHULV kurs er viktige for kompetanseheving i utvikling av pedagogisk kompetanse i digital kontekst, digitale læringsressurser og læringsstier. Det har skjedd mye på få år mht. ansattes kompetanse og interesse, og interesse for fleksibilitet henger sammen med interesse for pedagogikk/didaktikk (forsterker hverandre gjensidig).

HS ønsker å satse videre på fleksibilisering av studietilbud og emner, både på ordinære studietilbud, EVU og BOA, og har dette som et punkt i sin handlingsplan. HS ønsker å peke på følgende punkter som er særskilt viktig for videre arbeid med fleksibilitet, og det er viktig å understreke at sluttrapporten gir et viktig utfordringsbilde som er nødvendig å ta tak i for videre arbeid:

Faglig ansatte

Våre erfaringer viser at kontinuerlig fokus på ansattes kompetanse og utvikling knyttet til pedagogikk er helt essensielt, og det vil være en fordel at begrepet fleksibilitet/ fleksibilisering trekkes i større grad inn i UHULV kursene. Blant annet hvordan kan begrepet forstås og utvikles i tett tenkning med samstemt undervisning, digital kontekst, flippet undervisning med mer. Det å utvikle og endre eksisterende studietilbud for å imøtekomme økt fleksibilitet er krevende og fører med seg blant annet endringer i lærerrollen og lærerens kompetanse. Erfaringene fra ulike fagmiljøer bør kommuniseres for å skape merverdi for andre fagmiljø som har kommet kortere på vei, men som ønsker å jobbe mot økt fleksibilitet.

Fellestjenester og systemer

Arbeid med fleksibilisering i studietilbudene er viktig for å realisere USN sine virksom-

hetsmål og HS sine strategiske utviklingsmål, men det hjelper lite når administrative systemer er rigide og liten grad fleksible. Det er helt nødvendig at faglig ansatte og pedagogisk tenkning leder arbeidet knyttet til utdanningskvalitet og at de administrative systemene støtter dette arbeidet, men ikke skaper hindringer for faglig utviklingsarbeid. Samtidig er det viktig at ansatte i fellestjenestene også får god informasjon om hva begrepet fleksibilitet er og hvordan dette kan ses i sammenheng med forskrifter.

Klassifisering av studietilbud og ny budsjettmodell

Fakultetene og instituttene blir evaluert etter to indikatorer; studentenes gjennomstrømning og fullføring av studier. I denne sammenhengen blir fullføring av studier på normert tid trukket frem som ekstra viktig og spesielt i sammenheng med den nye budsjettfordelingsmodellen på USN. I arbeid med fleksibilisering av studieløp vil det noen ganger være viktig og riktig å strekke studieløpene ut i tid. Slik tilnærming vil faktisk være grunnlaget for at studentene fullfører sine studieløp. Det vil kunne få uheldige konsekvenser for fakultetene og instituttene som i grunn «straffes» ved å operasjonalisere fleksibilisering på denne måten hvis heltidsgjennomføring blir lagt til grunn for hvordan forstå begrepet normert tid. Derfor bør studietilbudene dette gjelder, for eksempel FleksiSykepleie som har normert studietid over 4 år – ikke 3 som på heltidsutdanningen, ha mulighet til å bli registrert på en slik måte i systemet at dette fremkommer. Et annet eksempel er master i optometri og synsvitenskap som har normert tid på 3 år (og ikke 2).

Utvikling av EVU og BOA

Eksterne samarbeidspartnere knyttet til HS, som for eksempel helsetjenestene, etterspør mer fleksible studietilbud og kompetansetilbud som er interessant for instituttene å utforske videre, spesielt å tilpasse EVU og BOA til etterspørselen.

Fleksibilisering ved HH

Av fakultetskoordinator Brita Scheel Rey for HH

Hva, hvem og hvordan har fakultetene og enhetene arbeidet med å utvikle (for) fleksibilitet i studiene i perioden? Hvilke nye tilbud eller muligheter er skapt / hva mangler?

USN Handelshøyskolen arbeider kontinuerlig og strategisk med utvikling

av sin studieportefølje, herunder organisering av fleksible studier og muligheter for fleksibilitet i studiene. Fakultetet har i mange år i sin bevilgningsfinansierte studieportefølje tilbudt nettbaserte årsstudium, nett- og samlingsbaserte årsstudier og bachelorprogram, samlingsbaserte masterprogram på deltid og både bachelor- og masterprogram hvor lønnet arbeid i næring/offentlig sektor inngår.

Når det gjelder etter- og videreutdanning (EVU) har USN Handelshøyskolen som mål å være den foretrukne leverandør innen våre fagområder i vår region. Dette skjer gjennom å tilby relevante studier med fagpersoner med høy kompetanse og kvalitet i samarbeid med arbeidslivet. EVU-tilbudet er markedsrettet og tilbys og organiseres etter arbeidslivets behov. Ca 80% av EVU-omsetningen kommer pr i dag fra åpne studietilbud med studentbetaling, med en overvekt fra studier med fysiske samlinger på campus. Aktivitetene har de senere årene vært lokalisert med åpne studietilbud på tre campus; Drammen, Vestfold og Porsgrunn, med størst aktivitet i Drammen. I tillegg har en liten andel av porteføljen vært gjennomført på nett, samt at oppdrag for kunder har kunnet skje hos kunden eller på eksternt gjennomføringssted.

EVU- porteføljen er pr i dag tredelt og består av åpne studier som finansieres 100% gjennom studentbetaling, oppdragsstudier bestående av både langsiktige og enkeltstående studietilbud til kunder og bidragsstudier som finansieres gjennom statlige ordninger som HK-dir og Udir.

I perioden USN Fleksibel har pågått har fakultetet hatt mange prosjekter og prosesser gående. Eksempler som trekkes frem er:

- Alumni: etter at fakultetet sitt bachelorprogram i økonomi og ledelse i 2022 fikk den internasjonale EFMD-akkrediteringen, har arbeidet med å opprette et alumni-nettverk vært en prioritert oppgave i fakultetet. USN Fleksibel fikk etter prosjektets oppstart i oppgave å utrede hvordan alumni som en strategisk fordel. Arbeidsgruppen som ble nedsatt leverte sine anbefalinger våren 2024. Status høsten 2024 er at arbeidet med alumni driftes på fakultetsnivå i påvente av at arbeidet på institusjonivå igangsettes. Ansvaret for alumni-arbeidet overføres til Kommunikasjonsavdelingen og vil ivaretas der.

- Den nye egenbetalingsforskriften gir universiteter og høyskoler økt fleksibilitet til å tilby studier som kan finansieres av eksterne aktører sammen med bevilgningsfinansierte studier. Fakultetet ønsker å benytte seg av dette handlingsrommet og

arbeider med å utforske hvilke muligheter dette gir. Et konkret eksempel på dette er Master i innovasjon og ledelse hvor fem studieplasser finansieres av Horten kommune (i tillegg til ordinære studieplasser).

- Kortkurs uten studiepoeng som fokuserer på et spesifikt innhold og som er kort i tid og format og dermed gir deltakerne mulighet til å lære akkurat det de trenger uten å måtte forplikte seg til et lengre studieløp. Et eksempel på dette er 3-dagerskurset Beredskap for drikkevann som er et kurs rettet mot ansatte i kommuner og andre som har ansvar for vannberedskap. USN Handelshøyskolen har både utviklet og gjennomfører dette kortkurset i samarbeid med Horten kommune og firmaet Scanwater.

- Studietilbud utviklet og finansiert gjennom midler fra HK-dir.

EVU HH søkte og ble i 2022 tildelt midler til å utvikle desentraliserte og fleksible studier som skulle tilbys i rurale områder (kommuneindeks 5 og 6) for å øke kompetansenivået utenfor byer og tettsteder. Basert på dette ble det i 2023 startet opp tre samlings-baserte studietilbud (Geilo, Honningsvåg, Rauland) innenfor blant annet økonomi, bærekraftig ledelse, sirkulærøkonomi og destinasjonsutvikling.

I 2023 søkte fakultetet HK-dir om flere midler og fikk tilslag på finansiering for gjennom-føring av årsstudium i ledelse med fokus på beredskap, 60 stp samlingsbasert på deltid på Torpomoen i Ål, Hallingdal. Studiet hadde oppstart våren 2024 og avsluttes innen utgangen av 2025. Antall deltakere er 55, men antall søkere var betydelig høyere (ca 90 per emne). Ansatte som jobber innen beredskap i Hallingdalsregionen fikk førsteprioritet til utdanningen.

Fakultetet ønsker også å trekke frem bransjeprogrammer utviklet sammen med konsulent-selskapet LØRN for å møte spesifikke behov i ulike sektorer og bransjer. Bransjeprogrammene er designet for å gi deltakerne oppdatert kunnskap og ferdigheter som er direkte anvendbare i arbeidslivet. Først ute var kompetanse-løftet for luftfarten i 2023 med deltakerne fra Widerøe og Avarn Security som begge har døgnkontinuerlig drift, noe som gjorde fleksibel digital opplæring nødvendig. Bransjeprogrammet besto av 40 emner á 1 stp. Emnene var derfor heldigitale og besto av undervisningsvideoer med understøttede podcaster som deltakerne kunne studere når det passet. I tillegg har fakultetet sammen med LØRN utviklet tre ytterligere bransjeprogrammer for hhv. maritim sektor, landbruk-, jordbruk og gartnerinæringen, samt avfalls- og gjenvinnings-bransjen. Undervisningsdesignet er tilsvarende som for luftfarten, men det er 3-5 emner per sektor med en størrelse på 2,5 stp hver. I tillegg

har to av programmene fysiske samlinger i tillegg til digital undervisning.
Det skal være tre gjennomføringer per program i perioden 2024-2026.
Hvilke anbefalinger om videre arbeid med fleksibilisering i studiene / organisering av fleksible studier gir fakultetene / enhetene til USN?

- USN Handelshøyskolen har god erfaring med vår sentraliserte modell for etter- og videreutdanning der EVU-teamet med en administrativ leder av teamet jobber på tvers av fakultetets institutter. EVU-teamet har en solid markedstenkning og forståelse av markedet. Teamet har et bredt kontaktnettverk, og er dyktige til å følge med i strømninger i tiden og fange opp behov. EVU-teamet har ukentlige møter og det er ellers god flyt i kommunikasjonen og samarbeid mellom leder, tre rådgivere og fire studieveiledere som sitter på tre campuser. EVU-teamet på fakultetet har eget budsjett. Denne modellen ønsker vi å videreføre.

- Fakultetet erfarer at USN her mer å hente på tverrfakultært samarbeid når det gjelder EVU. Det savnes et samlende overordnet organ eller fora for å kunne videreutvikle USNs tilbud. USN hadde tidligere EVU-forum. Fordelen med dette forumet var at alle som arbeidet med EVU uavhengig av nivå og enhet arbeidet sammen på tvers, deriblant om hvordan organisere arbeidet og finne løsninger og muligheter sammen. Et slikt forum vil kunne gjøre det enklere å samarbeide om eksterne søknader for eksempel. Vi ønsker fremdeles at EVU-teamet er organisert på fakultet på grunn av fordelene det gir å arbeide tett med fagmiljøene, men et samlende punkt som driftes fra sentralt hold anses som hensiktsmessig og verdifullt for videre felles utvikling.

- Fakultetet foreslår at USN utarbeider en presis definisjon av hva det innebærer å være fleksible, og spesifiserer hvilke områder institusjonen både kan og ønsker å tilrettelegge for fleksibilitet. Likeledes foreslår fakultetet at USN tydelig definerer hvilke områder som, på grunn av organisasjonsstruktur eller av andre hensyn, ikke kan eller bør tilpasses fleksible løsninger. Videre bør disse avklaringene kommuniseres både internt og eksternt for økt tydelighet og forutsigbarhet for både universitetet selv, studentene og offentligheten. Eksempelvis tilbyr fakultetet bachelorprogrammet i økonomi og ledelse på fem campuser, men med begrensede muligheter for studentene å bytte mellom campus før tredje studieår. Et annet eksempel er at studentene ikke kan ikke velge hvilken campus de skal avlegge eksamen ved. Begge eksemplene har sine faglige og organisatoriske begrunnelser, men kan likevel oppfattes som manglende fleksibilitet.

- Fakultetet ønsker å påpeke at fleksibilitet, særlig i form av «skreddersøm» for grupper, er ressurskrevende. Kostnadene knyttet til fleksible utdanningstilbud må derfor tas med i vurderingene når fleksibilitet diskuteres som strategisk satsing. Oppstartskostnadene er erfaringsvis høye, og utdanningstilbud utviklet for spesifikke bransjer kan innebære begrensinger for gjenbruk. Erfaringsvis er korte kurs uten studiepoeng mindre ressurskrevende å utvikle og gjennomføre enn studietilbud med studiepoeng.

- Fakultetet er av den oppfatning at videreutvikling av fleksibilitet både i og av studietilbudene har størst mulighet til å lykkes når arbeidet forankres i fakultet og på campus. Kontakt og samarbeid med eksterne aktører og engasjerte medarbeidere på fakultet og på campus gir godt grunnlag for å videreutvikle relevante og fleksible utdanningstilbud.

- Avslutningsvis ønsker USN Handelshøyskolen å trekke frem at USN Fleksibel har vært pådriver i å informere om «mikrokvalifikasjoner» eller «badges». Her følger fakultetet interessert med, da vi ser at dette kunne være en god måte å synliggjøre resultater fra korte kurs uten studiepoeng. Gyldighet og overførbarhet mellom institusjoner og aktører er elementer fakultetet anser som viktige i dette arbeidet videre.

Fleksibilisering ved DUIT

Av Henning Tollefsen og Stig Karlsen for DUIT, deltakere i arbeidsgruppen for USN Fleksibel

USN Fleksibel – DUITs bidrag til fleksibilisering ved USN
Avdeling for digital utvikling, informasjonsforvaltning og IT (DUIT) har vært aktive deltakere i prosjektets arbeidsgruppe, med Frode Evenstad (tidligere seksjonssjef for brukernære tjenester), avløst av Stig Karlsen fra samme enhet og Henning Tollefsen fra seksjon for digital organisasjonsutvikling (SDO).

1. ALC - Active Learning Class Room

Det ble etablert 2 nye ALC rom i 2024 og USN har nå totalt 4 rom.
Dette er teknologirike rom som stiller andre krav til foreleser mtp. teknologikunnskap og pedagogikk.

Rommene er innredet som store grupperom med alt fra 50 –75 studenter fordelt på 6-9 gruppebord. Det er lagt til rette for gruppeaktiviteter, med en arbeidsflate/skjerm pr. gruppebord og sanntid deling av gruppearbeid og presentasjoner mellom foreleser og gruppene. Dette styres av foreleser https://edu.usn.no/rom-for-aktiv-laring/

Potensialet i slike rom er stort, og rapporter viser at den største effekten er økt studentdeltakelse med mindre grupper og at det fører økt motivasjon og læring blant studentene. https://www.forskningsradet.no/siteassets/publikasjoner/1254032434699.pdf

HVA ER ERFARINGER OG ANBEFALINGER FOR OMRÅDET?
Tall vi har hentet ut fra Time-Edit viser at ALC rommene er booket ca. 25-30% av tiden. Vi har ikke godt grunnlag å hente erfaringer fra. DUIT/SBT etterlyser en arena eller et levende forum hvor forelesere, EDU og SBT kontinuerlig deler erfaringer, og mulige forbedringer. Dette er de dyreste og mest arealkrevende undervisningsrommene USN har, og målet må være å få opp bruken. Investeringene krever aktiv bruk, samtidig som bestillingen og konfigurasjonen bør utformes i fellesskap mellom pedagogisk og teknisk personale. Opplæringen i bruken av rommene må også settes i system og ett eller flere miljøer må få ansvaret for å sørge for opplæring og tilstrekkelige brukerveiledninger/instruksjoner.

2. Opptak i undervisningsrom

Under og etter pandemien ble de fleste av USN sine store auditorier utstyrt med kamera og mikrofonløsninger for hybridundervisning. Dette muliggjør også opptak av undervisning.

HVA ER ERFARINGENE OG ANBEFALINGENE FOR OMRÅDET?
Det foreligger ingen erfaringsbaserte data på området i dag, hverken kvalitativt eller kvantitativt. Allikevel ser DUIT/SBT behovet for en arena eller et levende forum hvor forelesere, EDU og SBT kontinuerlig deler erfaringer, og mulige forbedringer.

3. Tilrettelegging for enkeltemneopptak

I løpet av våren ble det tilrettelagt for opptak til enkeltemner ved USN, i tillegg til det ordinære studietilbudene. Dette er et viktig element ikke bare for å fylle opp ledige plasser på emner, men for de studentene som ønsker annen progresjon enn ordinære studieløp – altså fleksibilisering i fht gjennomføring. SDO sammen med Avdeling for utdanning og studiekvalitet og Kommunikasjonsavdelingen la til rette for publisering av enkeltemner direkte fra det studieadministrasjonssystemet.

ERFARINGER OG ANBEFALINGEN FOR VEIEN VIDERE PÅ DETTE OMRÅDET:
Opptak på enkeltemner oppleves som svært nyttig for vår kundegruppe og tilgjengeliggjøring av mulighetene på våre studietilbudssider er første steg for å få flere studenter inn på enkeltemner – i fleksible løp. Det er essensielt at man ser potensialet i korrekte kildedata og tilgjengeliggjøring av disse. Årets tilrettelegging ble gjennomført nærmest som en pilot, og det er stort potensiale både for å gjøre enkeltemnetilbudet mer salgbart, bedre tilrettelagt i søknadsfasene og at mulighetene for kunde gruppene framkommer tydeligere. Det er også store muligheter for å tilrettelegge for ytterligere automatikk knyttet til studietilbud, både innenfor ordinært opptak og etter- og videreutdanning. Samtidig er det viktig at administrative rutiner ikke blir en begrensende faktor.

4. Kunde- og relasjonssystem (CRM) og ALUMNI

Forstudien til ALUMNI-prosjektet ga overveldende resultater tilbake fra studenter og tidligere studenter. I løpet av 2024 har grunnlaget for et kunde- og relasjonssystem (CRM) ved USN blitt etablert og to moduler satt i produksjon som piloter. Sluttresultatet er pr i dag ikke tilstrekkelig, men danner en basis og grunnlag for å inkorporere Alumni i løsningen. DUIT har bidratt med prosjektstøtte og etablering av kompetanse i CRM/MS Dynamics hos to næringsbachelor-studenter.

HVA ER ERFARINGENE OG ANBEFALINGENE FOR OMRÅDET?
Å inkorporere helhetlig brukerfokus i løsningene og det å forstå arbeidsprosessene er viktig. Både mtp utvikling av korrekt systemstøtte, men også for å utfordre og se andre måter å jobbe med arbeidsprosessene på. For arbeidet med Alumni anbefales det å bygge helhetlige prosesser i oppstartsfasen og fullføre dette med bruker-historier mv før oppstart av teknisk implementering. Å bygge løsninger før arbeids-prosesser og brukerhistorier er kartlagt, optimalisert og vedtatt er kostnadsdrivende og ikke hensiktsmessig for å oppnå best mulig resultat. Det bør derfor arbeides med smidig tjenesteutvikling og med fokus på Minimum Viable Product (MVP) for de kommende utviklingsprosessene knyttet til Alumni.

5. Studentreisen

Konseptet for studentreisen er etablert i løpet av høsten 2024, og planlegges startet i 2025. Prosjektet skal avdekke erfaringer og tilbakemeldinger direkte fra studentene for å legge et grunnlag for bedre suksessrate i digitaliseringstiltak som gjennomføres. Tiltaket er tenkt til å involvere ulike studentgrupper fra ulike studieprogrammer og miljøer over tid. Samtidig skal øvrige studentundersøkelser (som Studiebarometeret, kandidatundersøkelsen mv) legges til grunn som bakgrunnsmateriale. Dette vil gi et

riktigere bilde av studentopplevelse og de digitaliseringstilta som kan og bør iverksettes.

6. Oppsummering og samlet anbefaling fra DUITs prosjektdeltakere:

- ØKT SAMHANDLING OG FORRETNINGSFORSTÅELSE:

Det bør legges opp til tettere samhandling mellom alle digitaliseringstiltak og tilrettelegging som gjøres for vitenskapelig side. Dette sikrer økt brukerinvolvering og større sannsynlighet for å lykkes med de tiltakene som gjennomføres.

- SKAFFE OVERSIKT OVER FAKTISK BRUK:

Tjenester og tekniske løsninger som settes i produksjon og har typiske livssykluser. Det bør etableres institusjonelle metoder for å avdekke faktisk bruk av løsninger. Dette vil bidra til å kunne vurdere videreutvikling, avvikling, avdekke feil og mangler eller behov for opplæring mv.

- SYSTEMATISK OPPLÆRING AV BRUKERNE:

Dagens løsninger synes ikke å bli utnyttet i tilstrekkelig grad i alle tilfeller. Ved å ta i bruk institusjonelle og helhetlige opplæringsprogram og sikre kontinuerlig tilgjengelighet på opplæringsmateriell og dokumentasjon, viser erfaringer at digital kompetanse og faktisk bruk øker. Dette vil også gi muligheter for å redusere antall systemer som løser delvis samme oppgaver.

- KULTURBYGGING OG TETTERE DIALOG:

Dialog og felles, enhetlig forståelse for målsetninger og hva institusjonen ønsker å oppnå vil bidra til å utnytte de egenskaper og evner som allerede finnes i institusjonen – på en bedre måte. Digitaliseringsmiljøene vil ha stor effekt av å både kjenne virksomheten bedre, men også øke interaksjonen miljøene imellom og jobbe i felles retning for å nå institusjonens målsetninger.

- UTNYTTELSE AV KUNSTIG INTELLIGENS:

Smart utnyttelse av KI vil øke effektiviteten innenfor en rekke områder. Antakeligvis har vi pr i dag bare sett toppen av isfjellet, men ved å starte anvendelsen av KI i små, begrensede prosjekter vil vi både øke forståelse og ideene om anvendelsesområder vesentlig.

NOEN EKSEMPLER KAN VÆRE:

- KI til selvhjelp
- KI til å bistå med GDPR-problemstillinger
- KI for detektering av antall personer i rom (undervisningsrom, grupperom og møterom mv) for å kunne optimalisere bruken av arealer
- KI for å gjennomføre/tilrettelegge for mer effektiv saksbehandling

Fleksibilisering ved Kommunikasjons-avdelingen (KOMM)

Av Hege Lundby Mathisen for Kommunikasjonsavdelingen
Deltaker i arbeidsgruppen i USN Fleksibel.

Innhold

1. Forslag til kommunikasjon- og markedsstrategi for EVU
2. Studietilbudssider

2.1 Skrivekurs med Dinamo

2.2 Struktur på studietilbudssidene

Dynamisk studietilbudsside

3. Markedskampanjer
4. CRM: EVU og CRM
5. Alumni 7
6. Oppsummering: Hvilke nye tilbud eller muligheter er skapt, og hva mangler?

Nye muligheter

Mangler

1. Forslag til kommunikasjon- og markedsstrategi for EVU

I 2022 ble det utarbeidet et forslag til en felles kommunikasjons- og markedsstrategi for USNs etter- og videreutdanninger (EVU). Kommunikasjons-

avdelingen med tre ressurser: Ann Sofie Kaalen, Ingvild Stokka og Hege Lundby Mathisen) samarbeidet strategisk med fakultetene for å identifisere den beste metoden for å markedsføre USNs EVU-tilbud.

Bakgrunn

Mål nummer 4 i USNs strategi for 2022–2026 er å tilby fleksible utdanninger som støtter livslang læring. Dette innebærer å gjøre utdanning tilgjengelig for ulike studentgrupper og redusere barrierer for tilgang til kunnskap og kompetanse. Prosjektet USN Fleksibel ble etablert for å forsterke og koordinere denne innsatsen.

TO AV HOVEDMÅLENE FOR USN FLEKSIBEL VAR SENTRALE I UTVIKLINGEN AV STRATEGIEN:

- Øke antall studenter på fleksible utdanninger av høy kvalitet innen 2025.
- Profesjonalisere og effektivisere markedsføring og kommunikasjon innen etter- og videreutdanning.

En helhetlig kommunikasjons- og markedsstrategi er avgjørende for å nå disse målene. Økt synlighet for USNs merkevare er essensielt for å tiltrekke flere studenter og krever en koordinert tilnærming til markedsføring.

Gevinster

Implementeringen av en felles strategi ville forvente å gi flere gevinster:

- Styrket omdømme og økte markedsandeler.
- Effektive og automatiserte arbeidsprosesser.
- Profesjonelle markedsaktiviteter med kostnadseffektive budsjetter.
- Økt tilfredshet blant ansatte.

Strategien ble utviklet i samarbeid med kommunikasjonsdirektøren og USN Fleksibel, og vedlagt finnes både selve forslaget og de tilhørende analysene som ble gjennomført i arbeidet (internt og eksternt). Til tross for dette har forslaget per i dag ikke blitt iverksatt, og markedsføringen av EVU gjennomføres fortsatt med midler fra hvert enkelt studieprogram, i stedet for felles markedsmidler som foreslått.

Metodikk og kilder

Rapporten var basert på følgende analyser og undersøkelser:

- Interne kvalitative intervjuer med fakulteter, institutter og administrasjonen ved USN.

- Posisjonsanalyse gjennomført av BCW i 2022.
- Analyse av tidligere markedsføringsarbeid ved fakultetene.
- Ipsos omdømmeundersøkelse.
- Data om målgrupper og omsetning.
- Rektors notat fra 21.01.2020.
- Undersøkelse av merkevare og kampanjearbeid gjennomført av Mindshare i 2022.
- Kvalitetssystemet og kjerneprosessarbeid.
- Forslag til oppstart av aluminavirksomhet ved USN.

2. Studietilbudssider

Kommunikasjonsavdelingen har jobbet med to hovedmål for nettsidene tilknyttet etter- og videreutdanningstilbudene (EVU):

1. Å kvalitetsikre innholdet, spesielt tekstlig, for å sikre bedre appell og høyere søkertreff.
2. Å restrukturere nettsidene for å oppnå en mer brukervennlig og fleksibel oppbygning.

2.1 Skrivekurs med Dinamo

Studietilbudssidene skal gi korrekt og relevant informasjon til potensielle søkere. De skal være oversiktlige og dekke både praktiske forhold og faglig innhold, samtidig som de fremstår tillitvekkende og inspirerende. Målet er å vekke interesse og motivasjon for å studere ved USN.

Språket på nettsidene skal følge klarspråksnormen, være korrekt, inkluderende og forståelig for alle målgrupper. Det skal appellere til både ulike aldersgrupper og begge kjønn. For å sikre dette ble det utarbeidet en skriveguide som fungerer som et praktisk verktøy for kvalitetssikring av tekstene.

Metode

I oktober 2023 ble det gjennomført en workshop med 10–12 deltakere fra de fire fakultetene og kommunikasjonsavdelingen. Denne workshopen ble ledet av kommunikasjonsbyrået Dinamo og hadde som mål å utarbeide praktiske verktøy og metoder for å forbedre tekstkvaliteten på studietilbudssidene.

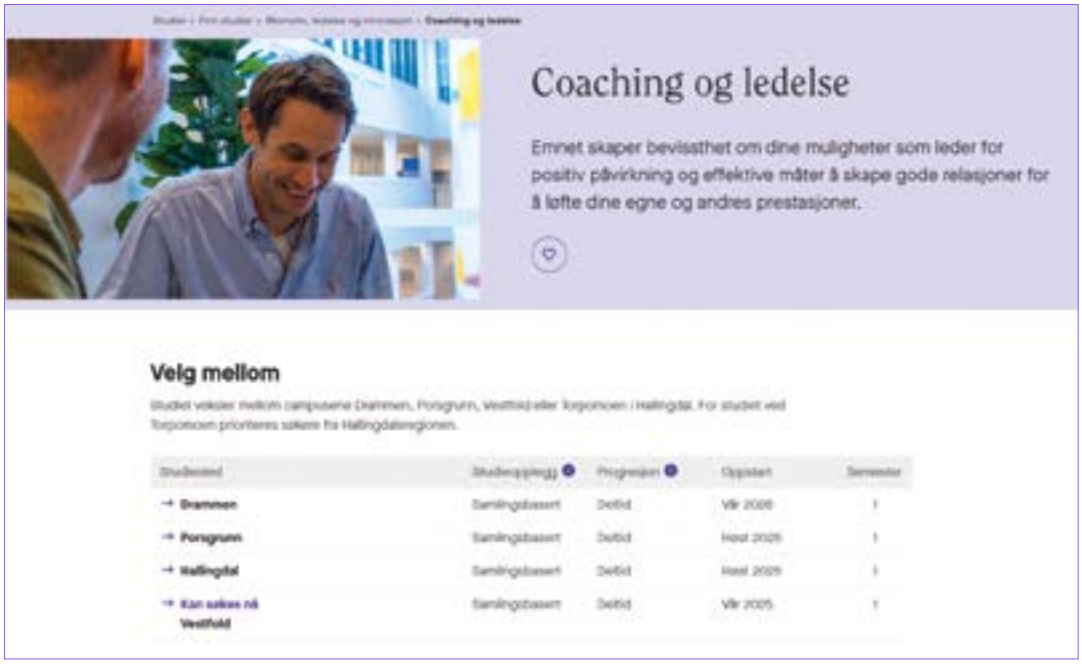
2.2 Struktur på studietilbudssidene

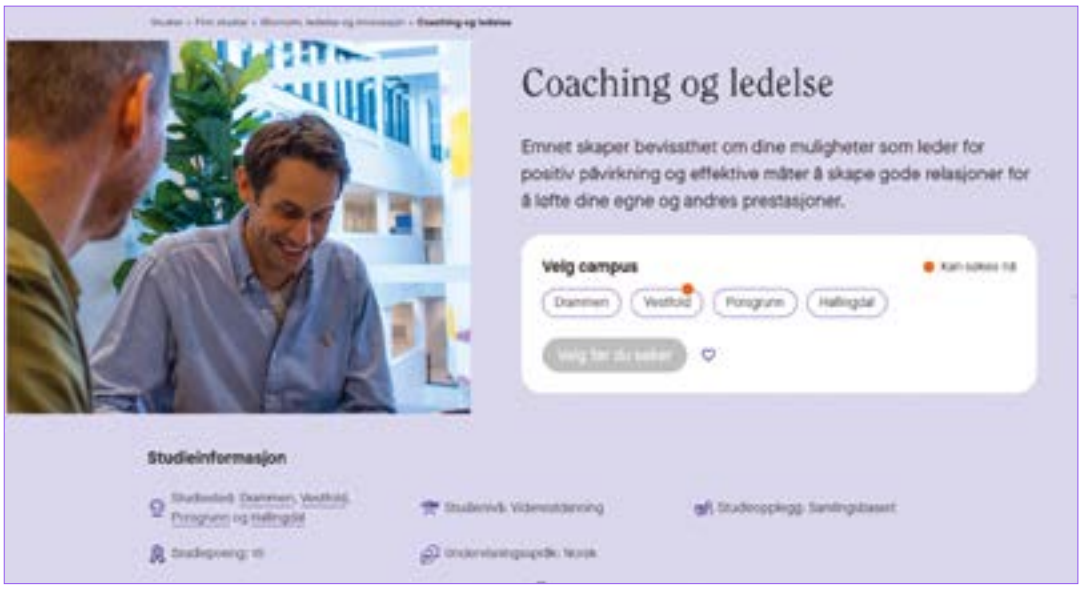
Det er investert betydelige ressurser i å optimalisere strukturen på studietilbudssidene. Den viktigste endringen er innføringen av en mer helhetlig presentasjon av studie-tilbud som tilbys på flere campus eller med ulike gjennomføringsmåter. For eksempel vil studietilbud som "Coaching og ledelse" nå oppleves som en samlet enhet, selv om det tilbys på flere steder. Informasjonen på nettsiden vil oppdateres dynamisk basert på brukerens valg, uten at man må navigere til helt nye sider.

1. Eksempel Coaching og ledelse. Dette er et studietilbud som gjennomføres på fire ulike campuser. Hver av disse åpnes på en ny side. I det nye designet vil man få en opplevelse av at man er på samme side hele tiden, men at informasjonen endres litt basert på valg man gjør på denne siden:

2. Det er også lagt til rette for korte, fleksible kurs som tilbys i «pakker».
Det lages felles samleside for disse, men også egne studietilbudssider.
Eksempel: Beskrivelse eksempel om korte kurs

Det blir tydeligere valgmuligheter når studier går på flere campuser.
Eksempel gammel og ny studietilbudsside:

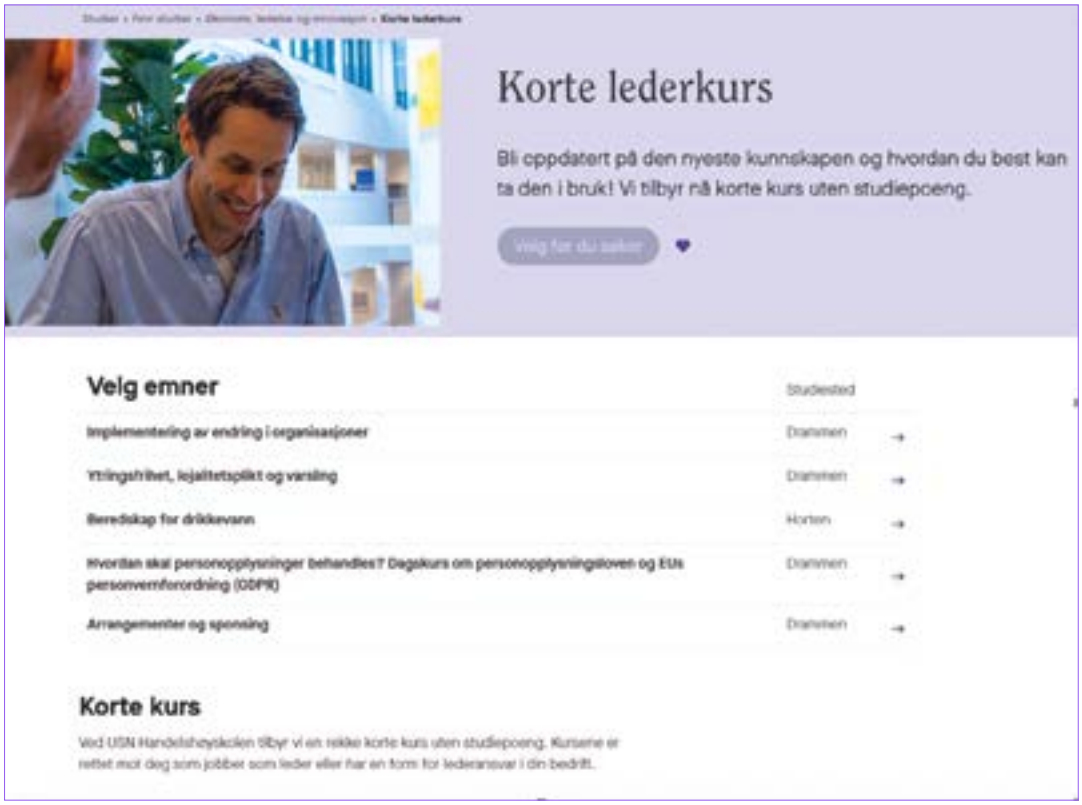




Flere «nivå» av valg når et studium har flere «studieretninger» og/eller ulike opptakskriterier:



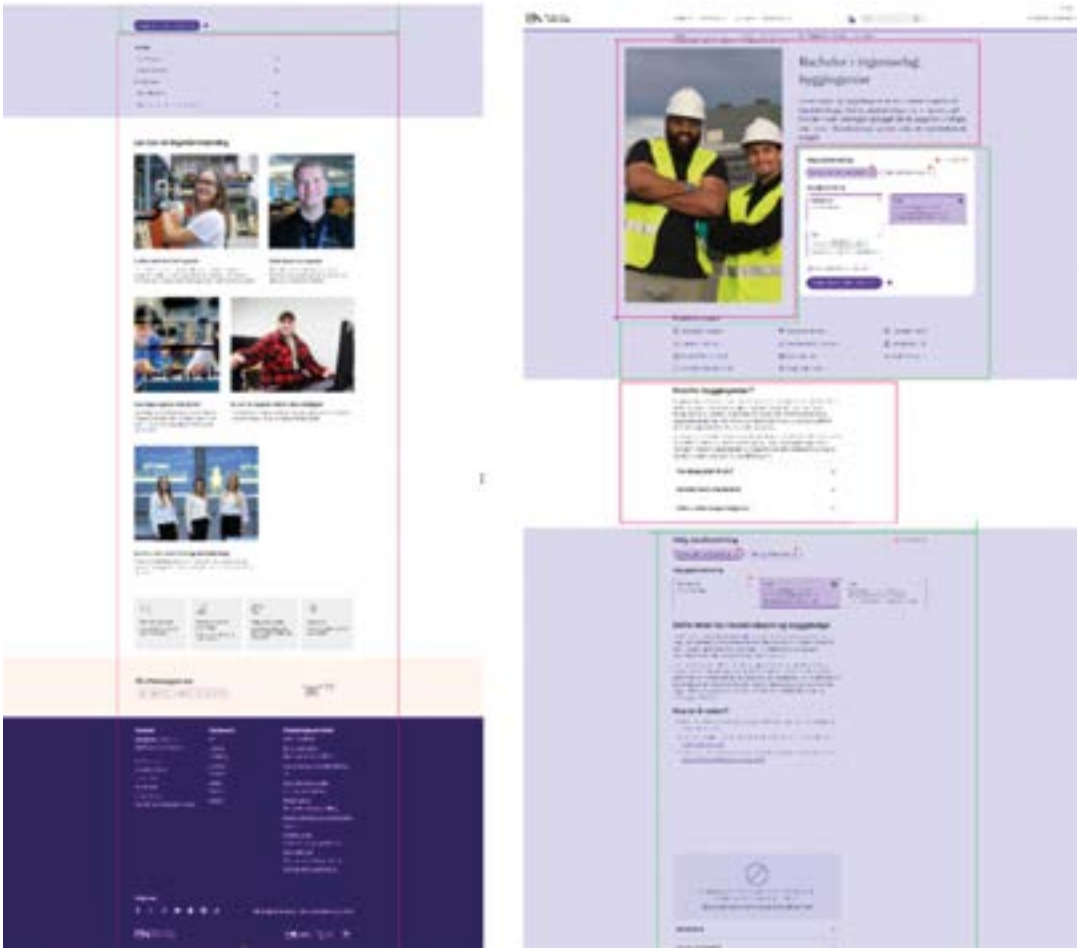
Samtidig skal vi ha mulighet til å beholde liste/tabell når et studietilbud har veldig mange valgmuligheter. F.eks:



Dynamisk studietilbudsside

Den største endringen er navigasjonen mellom de ulike «gjennomføringene».
I dag så går man til en ny side hver gang man gjør et valg. I den nye malen skal det oppleves som om man er på samme side, selv om noe av innholdet på siden endres basert på valg brukeren gjør. Her er en oversikt over hvilken informasjon som endrer seg og hvilken informasjon som er statisk.

Det som er i rød ramme markerer hva som endrer seg når man gjør valg, det i grønt endrer seg ikke:



3. Markedskampanjer

Posisjoneringsanalysen utført av BCW 2022 (i forbindelse med arbeidet om ny kommunikasjon- og markedsstrategi for EVU) og data fra Google Analytics har identifisert at interessen for fleksible utdanninger og videreutdanninger er størst i sommermånedene og desember. På bakgrunn av dette har det blitt gjennomført overordnede markedsføringskampanjer i disse periodene.

Resultater:

Sommeren 2022, julen 2022 og sommeren 2023 ble det bevilget ekstra midler til markedsføring av EVU-tilbudene. Dette resulterte i en betydelig økning i trafikken til nettsidene for videreutdanning, spesielt i julen 2022, da kampanjebudsjettet var større. Grafene i vedlegg viser en tydelig vekst i antall besøkende i kampanjeperiodene.

Grafene viser økning i trafikk til USNs videreutdanningssider under kampanjeperioder. Spesielt i julen 2022 da investeringen var større.



4. CRM: EVU og CRM

Kommunikasjonsavdelingen ved Hege Lundby Mathisen deltok i kartleggingsarbeidet «markedsføring av EVU» og hvordan CRM kan hjelpe til i denne prosessen våren 2024. Forsalget til kommunikasjon- og markedsstrategi utarbeidet 2022 ble igjen pekt på som et godt alternativ i denne prosessen. Denne ble presentert i administrativt ledermøte i mai 2024, men det har ikke kommet noen endelig avklaring på om foreslått modell skal innføres.

5. Alumni

Kommunikasjonsavdelingen ved Hege Lundby Mathisen var med i arbeidsgruppa for å kartlegge behovet for et sentralt alumnisystem vinteren 2024. Arbeidsgruppa kom frem til at utviklingen av et USN-alumnisystem bør begynne som et tidsavgrenset pilotprosjekt. Her bør målet være å teste ut om det foreslåtte designet, metodene og ressursene som skal brukes i det sentrale systemet fungerer som forventet og møter behovene til både USN og alumnene. Ansvaret for utformingen og gjennomføringen av pilotprosjektet legges til kommunikasjonsavdelingen i samarbeid med CRM-teamet og fakultetene. Dette ble vedtatt sommeren 2024.

6. Oppsummering: Hvilke nye tilbud eller muligheter er skapt, og hva mangler?

NYE MULIGHETER:

- Det har blitt bedre struktur og navigasjon på studietilbudssidene som skaper en mer brukervennlig opplevelse.

- Økt trafikk og synlighet gjennom målrettede markedsføringskampanjer om kommunikasjonsavdelingen får egne midler til dette
- Mulighet for å sentralisere markedsføringen av EVU og andre fleksible studier istedenfor at det markedsføres pr fakultet/institutt.
- Plan for oppstart av et alumnisystem for å styrke relasjonen til tidligere studenter.

MANGLER:

- Gjennomføring og organisering av den foreslåtte kommunikasjons- og markedsstrategien for EVU.
- Oppfølging av CRM-prosjektet for å sikre at potensialet utnyttes fullt ut.
- Ved å bruke CRM systemet inn i markeds- og kommunikasjonsarbeidet av fleksibel studier og EVU, vil man kunne kartlegge alle samarbeidspartnere, kunder og lage gode markedskampanjer som også styrer vår merkevare.

Fleksibilisering ved AUS

Av studiedirektør Vibeke Bredahl for AUS

I tråd med USNs strategiske valg om å ta nye studentgrupper inn i høyere utdanning og å fjerne barrierer for å gjøre studenttilværelsen mer fleksibel, har også Avdeling for utdanning og studiekvalitet gjort flere grep i prosjektperioden til USN Fleksibel.

Ett grep har vært å åpne opp og forenkle emneopptak. Endringen handler blant annet om å forenkle regelverket slik at flere emner kan tilbys til nye søkergrupper. Målet med arbeidet har vært å gjøre det enklere for fakultetene å tilby emner til studenter fra andre fakultet og campus. Det er også enklere for eksterne søkere å få studierett og velge emner ved USN.

Når det gjelder opptak til ordinære studieprogram, har AUS i løpet av de siste årene fått på plass et nytt og felles system som forenkler overgang for studenter mellom studieprogram. Det er også gjort endring i forskriften for å fjerne kravet til karakter C for opptak til masterprogram (fjernet helt for §5-masterprogram, men oppretthold av faglige årsaker på noen få §3-masterprogram).
Seksjon for opptak har også innført tilbud om asynkrone digitale videointervjuer som en del av kompetansevurderingen av søkere. Dette tilbudet har AUS satset på for å heve kvaliteten på opptaksprosessen for søkerne, men også for at fakultetene har et bedre grunnlag for vurderinger før opptak.

I august 2024 ble ny forskrift om studier og eksamen vedtatt av universitetsstyret. Her har avdelingen hatt gode prosesser med fagmiljøene og studenter i forkant og med denne forskriften åpnet opp og fjernet barrierer på en rekke områder. Studentene har nå fått mulighet til ett års permisjon uten å måtte dokumentere hvorfor. Dette gir studentene større fleksibilitet enn tidligere til å ta et års pause fra studier, eksempelvis for å arbeide. Forskriften gir også økning fra tre til fire eksamensforsøk på ordinære eksamensformer og to forsøk på masteroppgave uavhengig av resultatet. Rettighetene som her er tilkjent studentene gir også en administrativ besparing, som gagner USN. Forskriften åpner også for forbedring av karakter for alle på konteeksamen, og gir rett til forlenget studierett i inntil to semestre etter fullført utdanning ved forbedring av karakter.

Det har tidligere vært en utfordring å ta kursdeltakere inn i Canvas. Dette gjelder altså personer som ikke har opptak til en utdanning, men skal delta på et kurs ved USN. Barrierene for dette er nå fjernet.

Enhet for digitalisering og utdanningskvalitet (eDU) har utarbeidet en ny og fleksibel modell for universitets- og høyskolepedagogikk. Modellen er i seg selv et fleksibiliseringstiltak i og med at den gir deltakeren anledning til å velge mellom en rekke ulike moduler og gir mulighet til å tilpasse utdanningen til andre arbeidsoppgaver – altså trekke den ut over totalt fire semester. I tillegg åpner modellen for at andre som har undervisningspedagogisk kompetanse fra tidligere allikevel kan delta på moduler de opplever som relevante for eget arbeid uten å måtte ta hele tilbudet. I samarbeid med USN Fleksibel er en modul utviklet spesielt for den som skal bli en god nett-pedagog.

Sist, men ikke minst er det gjort et godt og grundig utredningsarbeid for å kunne endre tidspunkt for når studentene får informasjon om eksamensdatoen sin. Arbeidet har gått ut på å avdekke hvilke hindringer i USNs interne prosesser og årshjul som hindrer oppnådd målsetting. Rapporten lå klar i juli 2024, og pekte på særlig tre store utfordringer som må overkommes før endringen kan vedtas. To av disse;
like rammer for emnevalg for studenter ved alle fakultet, og et støttesystem for eksamensplanlegging, er påstartet og planlagt ferdigstilt tidlig vårsemester 2025.
Den siste – en ny prosess for emnerevisjon skal i gang fom. januar 2025 og er planlagt ferdig i april 2025.

Fleksibilisering ved EDUC

Av Kine Korsmo for EDUC, deltaker i arbeidsgruppen i USN Fleksibel.

Siden 2022 har USN vært med i den europeiske universitetsalliansen European Digital UniverCity (EDUC), med EU-finansiering fra 2023-2026. Et av EDUCs hovedmål er å gi studenter og ansatte flere og mer fleksible internasjonale muligheter for å øke kvaliteten i utdanningen og gjøre studiene våre mer attraktive. Dette samsvarer godt med mandatet til USN Fleksibel. Det har derfor vært naturlig å se USN Fleksibel og EDUC i sammenheng.

Hva er europeiske universitetsallianser?

European Universities Initiative (EUI) ble opprettet i 2018 for å drive innovasjon i europeisk utdanningssektor. Med mandat til å eksperimentere og teste nye former for samarbeid, undervisningsformer og mobilitetsformater på tvers av høyere utdanningsinstitusjoner i hele Europa, har alliansene allerede fått en fremtredende plass i politikkutviklingen i Brüssel. Universitetsalliansene er en spydspiss i Erasmus+-programmet.

Per 2024 er det 64 universitetsallianser i Europa. Tolv norske institusjoner er med i slike allianser. Det omfatter 2/3 av studentene i Norge.

Universitetsalliansene forutsetter omfattende, institusjonell, strategisk innsats fra deltakerne, med et langt tidsperspektiv.

European Digital UniverCity (EDUC) er en av de første alliansene som fikk støtte fra EU, i 2019. USN kom med i 2022, basert på en institusjonell strategisk beslutning (og en oppfordring fra norske myndigheter om å bli med i en allianse). EDUC-alliansen er tverrgående og ikke begrenset til utvalgte fagområder. Medlemsinstitusjonene er ulike i størrelse og profil, men har som fellesnevnere at de er opptatt av digitalisering, og har en sterk regional tilknytning.

Hva betyr EDUC for USN?

Alliansesamarbeidet er et virkemiddel for å nå målene i USNs strategi og visjonen om å være et internasjonalt anerkjent universitet. EDUC er vår arena for internasjonalt samarbeid – og konkurranse. Gjennom alliansen får vi tilgang på sju andre fremragende universitet i Europa som er innstilt på å dele ressurser og bli bedre sammen – en god

rekrutteringsarena for både studenter og ansatte.

Gjennom EDUC utforsker USN ulike måter å gi studenter internasjonal erfaring på – både hjemme og ute, eksempelvis gjennom sommerskoler og andre kort opphold i utlandet, internasjonale internship, blandet mobilitet, synkrone og asynkrone digitale emner, digitale språkkurs, samarbeidsemner med virtuell utveksling (COIL) og micro credentials.

De åtte partnerinstitusjonene har utviklet felles retningslinjer og rammeverk som skal støtte utviklingen av studietilbud lokalt og i fellesskap. Utviklingen av konkrete studietilbud kom i gang på USN i vårsemesteret 2024.

EDUC vil gi store muligheter og samtidig være en viktig premissleverandør for kursporteføljen til USN og hvordan den bør formes fremover med tanke på fleksibilitet og digitale tilbud. Her har vi anledning til å teste nye løsninger i begrenset format, og rigge USN for en digital og fleksibel framtid.

For å kunne bruke innhold fra ulike alliansepartnere inn i lokale studieprogram forutsettes det høy grad av fleksibilitet og nytenkning i organisasjonen.
Denne fleksibiliteten og nytenkningen kan ikke EDUC alene drive fram på USN. Utviklingen er avhengig av at flere gode krefter og initiativ trekker i samme retning.

EDUC og USN Fleksibel

Prosjektleder for USN Fleksibel var tidlig ute med å identifisere EDUC som mulig verktøy i fleksibiliseringsarbeidet på USN, særlig knyttet til punktet i USN Fleksibels mandat om å «utvikle innovative, fleksible og hybride pedagogiske metoder og løsninger».

Etter et innledende miniseminar om EDUC i arbeidsgruppa i USN Fleksibel i februar 2024, identifiserte man sammenfallende interesser og felles målsettinger, samt direkte koblinger mellom tiltak i USN Fleksibel og aktiviteter i EDUC som det er naturlig å samarbeide om:

Sammenfallende interesser og felles behov:

USN Fleksibel	USN Fleksibel
Fleksibilitet = valgfrihet	Fleksible internasjonale muligheter
Fremtidsrettet – gjøre USN bedre rustet for fremtiden	Fremtidsrettet – gjøre Europa bedre rustet for fremtiden
Utvikle innovative, fleksible og hybride pedagogiske metoder og løsninger for USNs studietilbud	Mandat fra EU til å eksperimentere og drive pedagogisk innovasjon
Fremme digitale løsninger for å styrke USNs tilbud av fleksible utdanninger	Supplere eksisterende undervis-ningstilbud med digitale tilbud (egne og andres) og strukturer for dette
Kompetanseheving hos undervisere, i digitale og fleksible metoder	Kompetanseheving hos undervisere gjennom EDUC Teaching Academy

Sammenfall mellom USN Fleksibel-tiltak og EDUC-aktiviteter:

- MICROCREDENTIALS: Krav fra EU at universitetsalliansene skal utvikle og tilby Microcredentials. Temaet er utgangspunkt for flere tiltak i USN Fleksibel.
- *Canvas Credentials* testes ut i USN Fleksibel – også aktuelt for EDUCs arbeid med Microcredentials
- USN Fleksibel tester *H5P – verktøyet* er integrert i Moodle, som er EDUCs læringsplattform
- EDUC utvikler *opplæringsressurser i COIL-metodikk* på USN (tilgjengelig for alle), som del av EDUC Teaching Academy. Dette støtter opp under USN Fleksibels tiltak om digital kompetanseheving av ansatte og utvikling nye undervisningsformer
- Det utvikles og tilbys *digitale emner og små emner i EDUC* (fra USN og de andre alliansemedlemmene) – som kan bidra til å teste fleksible løsninger og drive fleksibiliseringsprosessene på USN fremover.

Prosjektrådgiver for EDUC ble invitert inn i USN Fleksibels arbeidsgruppe, og har vært del av denne siden april 2024.

Samarbeidet mellom USN Fleksibel og EDUC har bidratt til å knytte EDUC tettere til eksisterende strukturer og pågående prosesser internt på USN. Samarbeidet bidrar til å sette EDUC-aktiviteter inn i lokal og organisatorisk kontekst på USN.

Samtidig ser vi at samarbeidet tilfører en internasjonal dimensjon til USN Fleksibel, og at EDUC tilbyr en test-arena for nye undervisningsformer og fleksible utdanningstilbud, som forsterker og utfyller tiltakene i USN Fleksibel.

Anbefalinger fra EDUC

For å fremme fleksibilitet på USN, trengs det tydelige strategiske føringer og prioriteringer. Institusjonen trenger administrative strukturer og rammer som er fleksible nok til å åpne for ulike veier til målet om å kunne tilby fleksible utdanninger. I tillegg må det kommuniseres tydelig hva fagmiljøer, institutter, studieprogram og USN vinner på å utvikle fleksible løsninger, inkludert samarbeid med europeiske partnere.

FORPLIKTELSER I EDUC:
For å levere på forpliktelsene til EU, som del av EUI, må USN legge til rette for å kunne ta i bruk og integrere det som utvikles av ulike formater og studietilbud i EDUC lokalt på USN. En bedre tilrettelegging for fleksible løsninger på USN generelt kan bidra til å sikre bærekraft for EDUC-tilbud på lang sikt (også etter at finansieringen fra EU eventuelt tar slutt).

I etableringen av universitetsalliansene ligger en tydelig bestilling fra EU: Alliansene skal etablere og tilby microcredentials. EDUC (inkludert USN) skal tilby microcredentials innen utgangen av 2026. For å sikre en enhetlig innføring av microcredentials som anerkjennes i hele Europa, krever det både institusjonell og nasjonal tilrettelegging og innsats. USN bør være drivkraft i dette arbeidet. Erfaringsdeling i det nasjonale nettverket for microcredentials, med deltakere fra alle norske institusjoner som er med i europeiske universitetsallianser, bør ligge til grunn for USNs prosesser.

HVORDAN KAN EDUC BIDRA TIL FLEKSIBILISERING PÅ USN?
EDUC-alliansen en god **arena for benchmarking**, erfaringsdeling, læring og samarbeid på tvers av åtte universitet i Europa, og kan være et viktig verktøy i fleksibliseringsar-

beidet i USN. Det grunnleggende prinsippet for USNs deltakelse i EDUC er at EDUC skal være et **verktøy for å løse samfunnsoppdraget** vårt, og brukes til å styrke det vi uansett skal gjøre. Det er viktig at det ikke utvikles et parallelt (administrativt) løp for EDUC. **Utdanningstilbudene som utvikles for EDUC bør integreres i de ordinære studieprogrammene i størst mulig grad.**

EDUC bidra til fleksibilisering ved USN ved å **integrere eksisterende fleksible tilbud** som digitale emner og sommerskoler fra partneruniversitetene i USNs studieprogram.

Alle USNs fakultet kan i større grad **bruke EDUC som laboratorium** for å utvikle og teste ulike formater, helst i samarbeid med kolleger ved andre EDUC-universitet. Prosjektfinansiering fra EDUC (og andre kilder) bør brukes strategisk til å drive innovasjon og utvikling som kommer organisasjonen, de ansatte, studentene og samfunnet til gode på sikt. Eksempelvis kan EDUC brukes til å utvikle moduler og emner som er fleksible nok til å kunne gjenbrukes i ulike studieprogram. Ved IKRS (HIU) har ansatte produsert videoer på bestilling fra EDUC, som nå brukes i undervisning i flere emner på USN. Dette har gjort det lettere å ta i bruk **innovative undervisningsmetoder** som flipped classroom, der undervisningstiden kan brukes på diskusjoner og interaksjon med og mellom studentene fordi digitale læringsressurser gjøres tilgjengelig i forkant. Slike ressurser og moduler gjør det lettere å samarbeide med emneansvarlige fra flere emner og å kunne bidra i hverandres emner.

I alliansen får USN tilgang på et **nytt marked for rekruttering** av studenter. Ved å utvikle attraktive, fleksible utdanningstilbud, har USN stort potensial til å tiltrekke seg flere studenter – digitalt og fysisk. Flere partnere i EDUC ønsker nå å undersøke muligheten for å inkludere livslang læring i alliansesamarbeidet, med kommersialisering av utdanningstilbudene som utvikles. Her ligger det også et stort potensial for USN.

EDUC bør brukes aktivt i **opplæringen og karriereutviklingen til yngre forskere og undervisere** ved USN. Disse er identifisert som viktige målgrupper for å endre «mindset»: De bør møtes med en forventning om at de skal tilby fleksible utdanninger i fremtiden, og må få verktøyene de trenger. **EDUC Teaching Academy** inkluderer opplæring i innovative studieformater, pedagogiske verktøy og digital undervisning, og støtter dermed opp under ambisjonene for faglig-pedagogisk utviklingsarbeid ved USN: «FPU skal blant annet bidra til nyskaping og endring i lærings- og vurderingsaktiviteter og ha som mål å bedre utdanningsfaglig kompetanse ved universitetet».

USN, ved eDU, bør ta en aktiv rolle i utviklingen av EDUC Teaching Academy, både i inneværende prosjektperiode (ut 2026) og videre i alliansesamarbeidet. Her ligger gode muligheter for **finansiering til utvikling av nye opplæringstilbud** for undervisere, som USN kan være med på å forme. Dette er i tråd med vedtatte premisser for utvikling av studieporteføljen ved USN: Premiss 5 Det digitale skiftet og bærekraftsmålene i utdanningsprogram og undervisning konstaterer at «USN har faglærere med den digitale kompetansen som er nødvendig for å utvikle studieprogram og undervisning som kvalifiserer studentene for et arbeidsliv i endring som følge av digitalisering og ny teknologi».

EDUC kan bidra til å utvikle utdanningene på USN «slik at de treffer studentenes individuelle behov» (fra USN Fleksibels mandat). **Attraktive internasjonale muligheter kan være et salgsargument** i sterkere konkurranse om studentene: Studentene responderer positivt på å få tilbudt attraktive internasjonale tilbud som passer seg, uansett livssituasjon. Erasmus+ Impact Study fra 2018 undersøker virkningen av utlandsopphold under studiene.

DE TREKKER FRAM AKADEMISK VEKST OG LÆRING HOS DELTAKERNE:

- Erasmus+-deltakere lærer nye undervisningsmetoder og læringsteknikker mens de er i utlandet.
- Mer enn 2/3 begynte å bruke nye læringsteknikker etter endt mobilitet.
- Mer åpne for nye former og metoder for læring
- Får økt kompetanse for mer effektiv læring
- Mer sannsynlig at går videre i studiene til et høyere nivå (fortsette til masternivå)
- 72 % har klarere for seg hva de vil arbeide med etter endte studier

Studentene utvikler i tillegg kompetanse og ferdigheter innen innovasjon og entreprenørskap, beslutningstaking, språkferdigheter, interkulturell kompetanse og åpenhet, fleksibilitet og tilpasningsdyktighet. Basert på dette anbefales det at **USN legger bedre til rette for fleksible internasjonale muligheter i alle studieprogram**, for å sikre at alle studenter får internasjonal erfaring, tilpasset sine behov og livssituasjon. En fleksibel oppbygging av studie-program vil gjøre det mulig for studentene å velge ulike internasjonale elementer inn i egen grad.

1. Oppdatering på styrets premisser for utvikling av studieporteføljen ved USN 23/05172-1 08.03.2023

2. Oppdatering på styrets premisser for utvikling av studieporteføljen ved USN 23/05172-1 08.03.2023

3. European Commission: Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, *Erasmus+ higher education impact study – Final report,* Publications Office, 2018, https://data.europa.eu/doi/10.2766/162060

Fleksibilisering ved eDU

Av Svend Andreas Horgen, leder av eDU og Bjarne Nærum, eDU og deltaker i arbeidsgruppa i USN Fleksibel.

Enhet for Digitalisering og Utdanningskvalitet (eDU, tidligere e@HiT og TLC) har alltid vært og er stadig en sentral aktør i mye arbeid relatert til fleksibilisering. Enheten bidrar bl.a. med utvikling, rådgivning og støtte, og har medarbeidere med mer enn 25 års erfaring med fleksible studietilbud, i ulike roller.
Det har derfor også vært naturlig at eDU har hatt en sentral rolle i USN Fleksibel, og levert mange bidrag inn i ulike tiltak i prosjektet. Noen slike tiltak er (se full oversikt annet sted i rapporten):

- T04: Digital kompetanseheving av ansatte for fleksibel EVU
- T06: Videoer som digitalt undervisningsmateriell
- T08: Maler for fleksibel læringsdesign i Canvas
- T15: Micro credentials som fleksibel kreditering av faglige innsatser
- T18: H5P og Feedbackfruits - undersøkelse av verktøy for fleksibilitet
- T19: Fleksible løsninger for emner og studier
- T20: KI i fleksibel utdanning

Vi mener at prosjekt USN Fleksibel, gjennom et stort omfang av ulike tiltak, har skapt et godt grunnlag som det kan høstes mange frukter av i USN framover. Når prosjektet nå avsluttes er det derfor viktig at dette grunnlaget synliggjøres og tilgjengeliggjøres godt. Vi har blant annet foreslått at Medieteamet i eDU engasjeres til å lage en film som viser tiltakene i prosjektet.

1. Hva, hvem og hvordan har fakultetene og enhetene arbeidet med å utvikle (for) fleksibilitet i studiene i perioden?

Som allerede nevnt har eDU levert mange bidrag inn i prosjektet USN Fleksibel, direkte under ulike tiltak. I tillegg til dette har eDU naturligvis – med vår enhets mandat og oppgaver – også gjort mye annet av «arbeid med å utvikle (for) fleksibilitet i studiene i perioden».

FOR EKSEMPEL HAR EDU:

- drevet med kompetanseheving både på det digitale, det pedagogiske og metodiske blant ansatte (fra UH-ped til en rekke ulike webinarer og workshops),
- jobbet med faglig forankring på ulike nivåer, visedekaner, programkoordinatorer o.a.,
- utviklet ressurser som kan brukes for å oppnå fleksibilitet i utdanningene, på nettsider, i læringsplattform o.a.,
- bidratt i uttesting av modeller og utvikling av rammeverk for fleksible studietilbud,
- bidratt i design av fleksible studieløp,
- gitt ulike leveranser i en rekke prosjekter, relatert til fleksibilisering, samarbeid o.a.,
- vært pådriver innen micro credentials og meta-informasjon på læringspakker og moduler,
- utforsket ulike verktøy egnet for fleksibilisering, som Teams, Zoom, H5P og FeedbackFruits,
- utforsket utstyr som VR-briller (simulering), mobilbruk (opptak, «Læring rett i lomma») o.a.,
- bidratt i tilpasning av læringsplattformen Canvas, med moduler og systemstøtte,
- jobbet med flere læringsplattformer (et «LMS 2») for mer fleksibilitet enn det dagens LMS (Canvas) gir, samt arbeid med Moodle som LMS for EDUC, og vurdering av Teams som LMS.
- gjort mye innen medieproduksjon, bl.a. utviklet medieressurser for vitenskapelig ansatte i arbeid med å realisere fleksible tilbud.

OG VIDERE HAR EDU:

- bidratt med råd, veiledning, og oppfølging av ulike fagmiljøer i alle fakulteter,
- gitt mye support, og vært et viktig støtteapparat for ansatte involvert i fleksibilisering,
- bidratt til å skape trygghet hos ansatte som prøver, tar i bruk og gjennomfører nye ting.

2. Hvilke nye tilbud eller muligheter er skapt / hva mangler?

Fra eDU sin side gjelder flere av punktene ovenfor også her, gjennom bidrag som har skapt nye tilbud, ressurser og muligheter. I tillegg vil vi blant annet nevne følgende:

- Mediateamet i eDU har laget en rekke produksjoner, utviklet «90-sek skolen» m.m.

- UH-ped er nå omskapt i ny og mer fleksibel form, med en rekke ulike moduler som kan velges, først og fremst i tillegg til et nytt «grunnstudium». Modulstrukturen gjør at langt flere ansatte enn de som skal ta hele UH-ped kan få ta enkeltmoduler og dermed øke sin kompetanse innen tidsaktuelle temaer fremover. Denne fleksibilise ringen har vært vanskelig å få til rent studieadministrativt, men er et godt eksempel på hvordan måldrevet utviklingsarbeid kan føre til endring.

- Det siste året har det vært gitt mye veiledning fra eDU til fagmiljøer som står i endringer med utvikling av nettbaserte/fleksible studietilbud. Veiledning innebærer ofte en kombinasjon av ulike tiltak, der en kan bygge på innsikt vunnet fra første periode av USN Fleksibel-prosjektet.

NOEN MANGLER?
Det er fortsatt et merkbart forbedringspotensial, både på kompetansen hos de ansatte og når det gjelder mer fleksible (teknisk-administrative) systemer.

- En kan tenke seg at eDU kan bidra enda mer og tettere på fagmiljøene, men eDU har også mange andre oppgaver og begrensede ressurser. Et godt støtteapparat vil utvilsomt være viktig for det videre arbeidet med fleksibilisering. eDU kan i tillegg være en pådriver og utviklingsaktør. Med mer ressurser kan eDU ta en enda sterkere rolle, sentralt i arbeidet med fleksibilisering i USN.

- Det er behov for å avklare viktige spørsmål knyttet til strategi og kultur. Er det f.eks. nå (latente?) konflikter mellom en økende fleksibilisering på den ene siden, og «vern om livet på campus» på den andre? Er hovedmålet for fleksibilisering å oppnå økt inntjening og effektivisering, eller snarere økt tilgjengelighet og også høyere kvalitet? For eksempel: Skal vi satse mer på automatiserte opptak av undervisning i auditorier og klasserom. Slikt kan gi økt fleksibilitet og tilgjengelighet til lav kostnad og nå ut til nye målgrupper, men kan være vanskelig å oppnå god opplevd kvalitet i tilbudet.

• I prosjektperioden har både USN Fleksibel og EDUC hatt mye fokus på micro credentials. Ulike systemer for badges har vært testet ut i praksis, og organisasjonen har hatt grundige samtaler og analyser av hvordan micro credentials kan implementeres. Dette arbeidet er ikke i mål, men på god vei. Rent teknisk er det ikke vanskelig å lage og tilby små emner, men det er noen utfordringer med små emnestørrelser som kulminierer i en kost-nytte-diskusjon: Hvordan gjennomføre eksisterende kvalitetsrutiner og studieadministrative rutiner effektivt med små emnestørrelser, der inntekten fra studiepoengproduksjon er tilsvarende liten (små emner gir få studiepoeng men like mye administrativt arbeid per emne).

3. Hvilke anbefalinger om videre arbeid med fleksibilisering i studiene / organisering av fleksible studier gir fakultetene / enhetene til USN?

eDU anbefaler en økt satsing på fleksibilisering i USN, som prosjektet USN Fleksibel har lagt et godt grunnlag for. Det vil være uheldig å stoppe satsingen nå, selv om USN også fra før har mye og lang erfaring med, og gode ressurser for, arbeid med fleksible studietilbud.

VI SER FOR OSS 4 ULIKE ALTERNATIVER FOR FORTSETTELSEN,
MED NOE ULIKE ROLLER FOR EDU:

A. Det etableres en egen enhet. Institusjoner som har hatt en større satsing på EVU har ofte etablert egne enheter for formålet. Hvis USN skulle gjøre noe tilsvarende, f.eks. opprette et nytt senter a la SELL (Senter for Livslang Læring, 25 år på Lillehammer), så må grenseflater opp mot eDU avklares, og det må bygges et godt samarbeid mellom enhetene. Her vil et slikt nytt senter bl.a. kunne bidra med salg, markedsføring, utvikling av tilbud, innholds-produksjon, læringsdesign osv. Og dels dekke behov som ikke dekkes i dag.

B. eDU styrkes som den sentrale ressursen for fleksibilisering, og får tilført nye ressurser for dette. Dette vil sannsynligvis være den mest effektive utnyttelsen av begrensede ressurser tilført, fordi eDU allerede er etablert som enhet involvert i mange ulike sider av arbeidet med fleksibilisering ved USN.

C. eDU tilføres ikke nye ressurser, men omprioriterer (som flere andre enheter, Eksamen, IT, SAS o.a.) for økt bidrag til fleksibilisering. Dette etter tydelig bestilling fra ledelsen. Som under Covid-pandemien: Sikre at planlagt undervisning gjennomføres, men uten store krav til kvalitet. Nå ønsker vi derimot heller: Nyskaping med høy kvalitet og attraktivitet.

D. eDU gjør som før, uten ekstra innsats for fleksibilisering. Det er primært fakultetene selv som håndterer arbeidet med fleksibilisering, som før. Men selv her bør det som et minimum (re)etableres et forum for koordinering og samordning av EVU m.m.
I alle alternativer ovenfor bør samarbeid med eDU i en eller annen form formaliseres. Dersom det videre blir en satsing med begrensede ressurser, tror vi altså at den mest effektive utnyttelsen av disse vil kunne være å tilføre ressurser til eDU (jf. B ovenfor). Dette fordi eDU allerede står sentralt i mye arbeid med fleksibilisering ved USN, bl.a. med utvikling, rådgivning og støtte.

Prosjektmandat

Prosjektnavn	Fleksibel utdanning 2025
Prosjektperiode	2022-2025
Prosjekteier	Ingvild Marheim Larsen
Kort beskrivelse av prosjektet	Økt satsing på fleksibel utdanning er et prioritert felt for USN. Statlige myndigheter satser mye på fleksibel og desentralisert utdanning og øker bevilgningene til formålet. Fleksibel utdanning kan tilrettelegges på mange måter: desentralisert, nettbaserte, samlingsbasert, på deltid, eller kombinasjoner av dette. Gjennom økt satsing på fleksibel utdanning har Regjeringen som mål at høyere utdanning skal bli mer tilgjengelig for flere uavhengig av bosted og livs- og arbeidssituasjon. Behovet for livslang læring er forsterket blant annet som følge av den teknologiske og demografiske utviklingen og nye kompetansebehov i arbeids- og næringslivet. For å møte denne utviklingen har regjeringen mål om flere desentraliserte og fleksible tilbud. Gitt USNs profil som et arbeidslivsintegrert universitet lokalisert i et geografisk område med relativt lav studietilbøyelighet, er dette et felt der USN må øke aktiviteten. Hurtigomleggingen til digital undervisning som følge av koronapandemien, gjør at det digitale kompetansenivået som kreves for å lykkes med en slik satsing, er bedre enn tidligere. For å få til en satsing er det viktig med et prosjekt på institusjonsnivå som kan jobbe strategisk for å styrke USNs posisjon på området og samarbeide tett med rektoratet og godt koblet til strategiske og sentrale satsinger ved USN. Ansvaret for EVU er plassert på fakultetene per i dag og arbeidet her er helt sentralt for å lykkes i satsingen. Tett samarbeid med fakultetene er derfor helt avgjørende i prosjektet. For å lykkes i en stadig sterkere konkurranse om studenter må studietilbudene USN utvikler ha en ekstra dimensjon. Ved siden av å møte samfunnets behov, må utdanningene utvikles slik at de treffer studentenes individuelle behov. Ved å analysere og utvikle den pedagogiske innretningen på de ulike læringsaktivitetene, kan USN oppnå et stort konkurransefortrinn i en post-pandemisituasjon.
Prosjektleder	Tilsatt pr. 01.01 2022

Målbilder i USN strategi som prosjekter bidrar til å oppfylle	• USN utvikler studietilbud i samspill med våre omgivelser, inkluderer arbeidslivserfaring i utdanningene og sikrer at studentene får kompetanse til å videreutvikle samfunns- og arbeidslivet de blir en del av. • USN utvikler kunnskap som belyser samfunnets og arbeidslivets utfordringer og bidrar til løsninger i tråd med FNs bærekraftmål. Kunnskap om globale utfordringer, høy etisk bevissthet og et tankesett for bærekraft preger alle utdanninger ved USN. • USN fremmer studentaktive læreprosesser, kreative arbeidsmetoder og entreprenørskap. Gjennom tverrfaglig samarbeid utvikler vi nye modeller for arbeids-livsintegrerte utdanninger. • USN utvikler digital kompetanse i alle utdanninger. Vi tilbyr relevante og innovative undervisnings- og læringsprosesser tilpasset vårt digitale samfunn. • USN gjør utdanning tilgjengelig for ulike grupper studenter og bidrar til å fjerne barrierer for tilgang til kunnskap og kompetanse. Vi tilbyr utdanninger som stimulerer til livsalng læring. • USN styrker dialogen med omverdenen for å legge til rette for et kunnskaps-basert offentlig ordskifte og for at kunnskap tas i bruk. • Bidra til å nå målene i USN digital: Teknologistøttet læring som medvirker til at USN imøtekommer samfunnets kompetansebehov. • Pedagogisk bruk av IKT og utforskning av hvordan digitale verktøy kan benyttes i undervisning, læring og vurdering for å utvikle nye, relevante og innovative undervisningsformer. • Nettbasert etter- og videreutdanning
Formål (hvorfor)	• Oppfylle USNs strategi, og støtte opp under arbeidene i utviklingsavtalen • Møte politiske forventninger i kompetansepolitikken • Svare bedre på samfunnsoppdraget • Bidra til økt kompetanse og omstilling i vår region • Øke USNs økonomiske handlingsrom

Prosjekt-rammer	Mål (hva)	**Resultatmål:** 1. Betydelig flere studenter på fleksible utdanninger av høy kvalitet i 2025 2. USN er godt rustet til å svare på nye behov i arbeidslivet for fleksibel utdanning 3. Gode organisatoriske rammer for arbeidet med fleksibel utdanning på alle nivåer i USN 4. Godt samspill mellom nivåene og enhetene i USN om EVU/fleksibel utdanning og digitalisering 5. Utvikle strategier for USNs arbeid med livslang læring (inkludert alumni) 6. Løfte og styrke USNs arbeid med fleksible utdanninger 7. Profesjonalisere markedsføring og kommunikasjon for etter- og videreutdanningsfeltet 8. Utvikle innovative, fleksible og hybride pedagogiske metoder og løsninger 9. Utvikle organisatoriske og økonomiske alternativer for fremtidens arbeid med fleksibel utdanning ved USN **Effektmål:** 1. Bidra til at ingen går ut på dato 2. Møte kompetansebehovene til den enkelte og til bidra til økt kompetansenivå i arbeids- og næringsliv i regionen 3. Bidra til høyere utdanningsnivå i regionen 4. Bidra til omstilling i regionen 5. Oppnå en kompetanse innenfor hybrid fleksibilitet (hyflex) som kan styrke USNs posisjon for undervisning i en post-pandemi, også i ordinære studier. 6. Utnytte potensialet ved flercampusmodellen og bredden i USNs fagportefølje 7. Styrke USNs arbeid med FoU på EVU og utvikle en erfaringsbank for arbeidet med EVU og fleksible utdanningstilbud
	Kostnads-ramme	To stillinger i 3-4 år; ca. kr 5 mill. per år – 15-20 mill.
Gevinst		• Posisjonering av USN innenfor et felt som blir stadig viktigere både for omdømme og økonomisk. • Realisere USNs samfunnsoppdrag • Økt innsats for mer mangfoldig inntektsgrunnlag/flere finansieringskilder
Ansvarsområder og oppgaver for prosjektmedarbeidere		**En prosjektlederstilling som har et overordnet ansvar for:** • å løfte USN innenfor fleksibilitet i utdanningen både innen grunnutdanningene og EVU tilbudene • å utvikle strategi for LLL. • å foreslå formålstjenlig organisering og økonomimodeller som fremmer fleksibilisering. **En prosjektkoordinatorstilling som har arbeidsoppgaver og ansvarsområder:** • Fremme digitale løsninger for å styrke USNs tilbud av fleksible utdanninger • Styrke pedagogisk bruk av IKT i undervisning for å utvikle nye,

	relevante og innovative undervisningsformer som fremmer prosjektets mål • Utvikle fleksible og hybride pedagogiske metoder og løsninger • Samarbeide tett med fagmiljøene ved universitetet for å nå prosjektets mål • Bidra til at erfaringer fra undervisning og vurderingsarbeidet tas med videre i utviklingen av USN fleksibel • Utvikle erfaringsbank for fleksibel utdanning
Fakultets koordinatorer	Fag-tilsatte fra fakultetene (4 x 25% stillinger). Eget mandat.
Arbeidsgruppe	Fag- og administrative tilsatte fra fakulteter og FT enheter på operativt nivå. Eget mandat.
Styringsgruppe	Visedekaner og ledere fra aktuelle FT enheter
Rapportering	Rapportering til prosjekteier månedlig og til styringsgruppa hvert semester
Annet	**Avhengigheter:** • Må samarbeide nært med fakultet og prosjektene i utviklingsavtalen •Være i kontakt med RLL, tverrfaglig utviklingsteam for EVU og prosjekt om administrativ forvaltning av opptak og eksamen på EVU-studier

USNs tildelingsbrev 2021 – 2023 (relevant utdrag)

2021:

Oppsummering: I tildelingsbrevet for 2021 til USN er det lagt vekt på regjeringens prioritering av fleksibel og desentralisert utdanning. Regjeringen understreker at høyere utdanning skal være tilgjengelig for mennesker uavhengig av bosted, livs- og arbeidssituasjon. Det er derfor viktig at utdanningsinstitusjonene utvikler fleksible tilbud, for eksempel gjennom digitale løsninger, i nært samarbeid med lokalt arbeidsliv. Dette er i tråd med målet om å gjøre høyere utdanning tilgjengelig for flere og møte behovet for livslang læring.

HER ER ET SITAT FRA TILDELINGSBREVET:
«Det er også et mål for regjeringen å gjøre høyere utdanning tilgjengelig for mennesker som på grunn av bosted, livs- og arbeidssituasjon ikke har mulighet til å studere fulltid ved en campus. For å få til det må studietilbudene være desentraliserte og fleksible, for eksempel gjennom digitale tilbud. Regjeringen er opptatt av at utdanningsinstitusjonene utvikler disse tilbudene i nært samarbeid med lokalt arbeidsliv.»

2022:
I tildelingsbrevet for 2022 til Universitetet i Sørøst-Norge er det et spesielt fokus på fleksible og desentraliserte utdanningstilbud. Regjeringen forventer at universitetene og høyskolene samarbeider med fylkeskommuner og andre relevante aktører for å styrke desentraliserte tilbud og møte regionale kompetansebehov. **Fleksible og desentraliserte utdanningstilbud skal prioriteres** som en del av institusjonenes samfunnsoppdrag, og digital teknologi skal brukes til å tilpasse studietilbudene slik at de blir mer tilgjengelige, uavhengig av livssituasjon.

HER ER ET SITAT FRA TILDELINGSBREVET:
*"Regjeringen forventer at universiteter og høyskoler samarbeider med fylkeskommunene og andre relevante aktører for å styrke det desentraliserte tilbudet og møte regionale kompetansebehov. **Universiteter og høyskoler skal prioritere livslang læring og fleksible** og desentraliserte tilbud. Dette er en sentral del av institusjonenes samfunnsoppdrag. Digital teknologi og digitale undervisningsmetoder må brukes til å tilpasse studietilbud til regionale kompetansebehov for å gi økt tilgjengelighet."*

2023:
Også tildelingsbrevet for 2023 er det lagt vekt på regjeringens forventning om at universiteter og høyskoler skal prioritere fleksible og desentraliserte utdannings-tilbud for å møte regionale kompetansebehov. Regjeringen understreker at høyere utdanning og kompetanseheving skal være tilgjengelig uavhengig av bosted og livssituasjon, og samarbeidet med fylkeskommuner og andre relevante aktører er sentralt for å styrke det desentraliserte tilbudet

HER ER ET SITAT FRA TILDELINGSBREVET:
*"**Universiteter og høyskoler skal prioritere livslang læring og fleksible** og desentraliserte tilbud slik at utdanning og kompetanseheving blir tilgjengelig og uavhengig av bosted og livssituasjon."*

USNs utviklingsavtale 2023 – 2026 (relevant utdrag)

I USNs utviklingsavtale 2023 – 2026 med Kunnskapsdepartementet

USN HAR SATT TRE MÅL, HVOR DET FØRSTE MÅLET LYDER:
«Mål 1 - Være et åpent universitet som tilbyr arbeidslivsintegrerte og fleksible utdanninger.»

KOMMENTAR:
Målet ser ut til å fylle regjeringens krav i tildelingsbrevene til USN om å utvikle fleksible utdanninger og har flere underliggende styringsparametre, hvor parameter nr. 3 nettopp fanger opp fleksibilitet: *«Øke bruken av innovative og fleksible pedagogiske metoder og løsninger som trekker studentene aktivt med i læringsprosessene.»*

Målparameterens første setningsledd: *«...fleksible pedagogiske metoder og løsninger» begrenser målområdet til **pedagogikk**. Andre setningsledd: «som trekker studentene aktivt med i læringsprosessene»* begrenser målområdet ytterligere ved at kun tilfeller **pedagogiske metoder og løsninger** hvor det kan registreres økt studentaktivitet som treffer målet.

Fleksibilitet har 13 dimensjoner som sted, tid, progresjon, innhold... osv. Disse dimensjonene fanges ikke opp med begrensingene for måleparameteren og fører trolig til svært få treff omkring fleksibilitet i utdanningen, om treff i det hele tatt.
Måleparameteren vurderes derfor lite i samsvar med overskriftens åpne betydning med: *«fleksible utdanninger»* og lite tjenlig for å måle denne.

Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2023–2032

SAMMENDRAG:
Dokumentet fremhever fleksibel utdanning som et viktig verktøy for å sikre bredere tilgjengelighet til høyere utdanning i Norge. Spesielt fremheves EVU som et viktig tilbud for å heve kompetansen ut over grunnutdanningen. Fleksibel utdanning handler om å tilby læringsmuligheter som kan tilpasses ulike livsfaser og geografiske forhold, slik at flere får tilgang til utdanning uavhengig av hvor de bor eller hvilke forpliktelser de har.

Det legges vekt på desentraliserte og nettbaserte utdanningstilbud, som gjør det mulig å studere utenfor tradisjonelle campusområder. Universitetene og høyskolene oppfordres til å bruke teknologi og digitale hjelpemidler, i tillegg til hybride løsninger som kombinerer nettbaserte kurs med samlinger. Dette vil gjøre det lettere for studenter å kombinere utdanning med arbeid og andre forpliktelser.

Fleksibel utdanning anses også som viktig for å møte samfunnets behov for etter- og videreutdanning, samt for å inkludere flere i arbeidslivet. Gjennom samarbeid med lokalsamfunn og arbeidslivet kan institusjoner tilrettelegge for et utdanningstilbud som møter både individenes og samfunnets behov.

HER ER NOEN SITATER FRA DOKUMENTET:
"Utdanning skal være mulig for folk i alle livsfaser, med kurs og etter- og videreutdanning. Det er behov for bedre tilrettelegging for desentraliserte- og nettbaserte utdanningstilbud av høy kvalitet."

"Fleksibel utdanning er et viktig verktøy for å inkludere flere i arbeidslivet og i samfunnet"

"Regjeringen arbeider for å styrke tilgangen til fleksible utdanningstilbud som kan tas som etter- eller videreutdanning og i kombinasjon med jobb."

"Livslang læring og fleksible og desentraliserte tilbud er en sentral del av institusjonenes samfunnsoppdrag"

Meld. St. 16 (2020–2021) ”Utdanning for omstilling – Økt arbeidslivsrelevans i høyere utdanning:

KORT SAMMENDRAG:
Fleksibel utdanning er avgjørende for å tilpasse høyere utdanning til individers varierte livssituasjoner, arbeidsmarkedets skiftende behov og samfunnets krav til livslang læring. Dette innebærer å utvikle tilbud som er tilgjengelige for de som ikke kan studere heltid på campus, inkludert nettbaserte, desentraliserte, samlingsbaserte og modulbaserte utdanninger. Målet er å gi flere tilgang til utdanning, fremme deltakelse i arbeidslivet og bidra til kontinuerlig kompetanseutvikling. Fleksibilitet styrker også regioners tilgang til kvalifisert arbeidskraft og understøtter omstillingsevne i arbeidslivet.

Kompetansereformen – Lære hele livet, Meld. St. 14 (2019-2020)

KORT SAMMENDRAG:
Livslang læring og fleksibel utdanning er sentralt for å møte arbeidslivets endrede kompetansebehov og individers mulighet til å tilpasse seg nye krav gjennom hele livet. Regjeringens kompetansereform, ”Lære hele livet,” har som mål å sikre at ingen går ut på dato på grunn av manglende kompetanse. Fleksible utdanningstilbud, som nettbaserte og modulbaserte kurs, gjør det mulig å kombinere læring med jobb eller andre forpliktelser. Dette styrker individets posisjon i arbeidsmarkedet, reduserer kompetansegapet, og legger grunnlag for bærekraftig omstilling i samfunnet.

Lund og co - Finansiering av etter- og videreutdanning_ muligheter innenfor statsstøtteregelverket (2019)

KORT SAMMENDRAG:
Dokumentet omhandler finansiering av etter- og videreutdanning i Norge med utgangspunkt i statsstøtteregelverket. Advokatfirmaet Lund & Co har, på oppdrag fra Kompetanse Norge, vurdert rammene for hvordan universiteter og høyskoler kan tilby etter- og videreutdanning uten å bryte EØS-reglene om statsstøtte. Dokumentet gjennomgår regelverkets begrensninger og muligheter, inkludert skille mellom økonomisk og ikke-økonomisk aktivitet, statsstøttens betydning for finansiering,

og hvilke utdanningstilbud som kan finansieres gjennom egenbetaling eller offentlig støtte. Målet er å tydeliggjøre regelverkets handlingsrom for å styrke livslang læring og møte arbeidslivets behov for kompetanse.

Kommentar: I dag (2024) er egenbetalingsforskriften som regulerte forholdene som advokatfirmaet tar opp endret og tatt inn i *«Lov om universiteter og høgskoler»*.

NIFU Sluttrapport for evaluering av tilskuddsordninger for fleksible utdanningstilbud (2022)

KORT SAMMENDRAG:
Dokumentet fra NIFU er en sluttrapport som evaluerer to tilskuddsordninger for fleksible utdanningstilbud: tilskudd til fleksible videreutdanningstilbud og program for fleksible utdanningstilbud. Evalueringen ble utført på oppdrag fra Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) og undersøker om tilskuddene har oppnådd målet om å fremme livslang læring uavhengig av bosted og livssituasjon. Rapporten vurderer også arbeidslivsrelevansen og kompetansehevingen knyttet til disse tilbudene.

Hovedfunnene viser at tilskuddsordningene har bidratt til å øke tilgjengeligheten til utdanning for mange, særlig gjennom fleksible tilbud som kan kombineres med jobb. Samtidig peker rapporten på utfordringer knyttet til økonomisk forutsigbarhet, behovet for bedre tilpasning til arbeidslivets behov, og balansen mellom fleksibilitet og struktur i studietilbudene. Evalueringen gir anbefalinger for videre utvikling av ordningen, inkludert tiltak for bedre regional tilpasning og styrking av dialogen mellom utdanningsinstitusjoner og arbeidslivet.

Tolkning av regelverket for finansiering av etter- og videreutdanning – UHR (2018)

KORT SAMMENDRAG:
Dokumentet fra Universitets- og høgskolerådet (UHR) er en veiledning som tolker regelverket for finansiering av etter- og videreutdanning (EVU) ved universiteter og høyskoler. Det tar for seg utfordringer og handlingsrom knyttet til egenbetalings-forskriften, statsstøtteregelverket, BOA-reglementet og Kunnskapsdepartementets finansieringssystem. Dokumentet inkluderer forslag til en totalkostnadsmodell for EVU,

basert på TDI-metodikken, som skal bidra til en enhetlig praksis for kostnadsberegning og finansiering i sektoren.

Rapporten diskuterer hovedprinsippet om gratis utdanning i Norge, men beskriver unntakene der egenbetaling er tillatt, og hvordan disse skal tolkes. Den gir også anbefalinger for hvordan institusjoner kan sikre at egenbetaling og kostnadsdeling er i tråd med regelverket. Videre fremheves behovet for klarere retningslinjer og avklaring av grenseoppganger mellom økonomisk og ikke-økonomisk aktivitet. Formålet er å gi utdanningsinstitusjonene bedre forståelse av rammebetingelsene og sikre at tilbud innen EVU oppfyller både juridiske og økonomiske krav.

Kommentar: Flere endringer har tilkommet siden, men en flere prinsipper som gjennomgås tolkninger dokumentet gjør er gjeldende og aktuelle.

Kvalitet i nettundervisning – en veileder fra FUN (2017)

KORT SAMMENDRAG:
Veilederen fra Fleksibel Utdanning Norge fokuserer på kvalitet i nettundervisning og gir praktiske råd for å planlegge, utvikle og gjennomføre fleksible og nettbaserte læringstilbud. Den retter seg mot undervisere, kursutviklere og andre som jobber med digital utdanning, og inkluderer anbefalinger for læringsaktiviteter, bruk av digitale verktøy, universell utforming og studentengasjement. Veilederen presenterer didaktiske modeller, pedagogiske prinsipper og konkrete eksempler som skal sikre høy kvalitet i læringsoppleggene, med mål om å fremme læring gjennom digitale medier på en måte som er fleksibel og tilgjengelig for ulike målgrupper.

NIFU Innsikt - Utbredelsen av digital undervisning i norsk høyere utdanning (2023)

KORT SAMMENDRAG:
Dokumentet fra NIFU er en policybrief som analyserer utbredelsen og effekten av digital fleksibel undervisning i norsk høyere utdanning, basert på data fra Studiebarometeret 2022. Det fremhever at digital undervisning har blitt en integrert del av mange studie-programmer, særlig innen naturvitenskapelige og tekniske fag, mens bruken er mindre utbredt i humanistiske og velferdsrelaterte fag.

Studentene som ofte benytter digitale undervisningsformer, rapporterer høy tilfredshet

og opplever at det bidrar positivt til læring. Samtidig viser studien at yngre studenter og bachelorstudenter har mindre erfaring med digital undervisning enn eldre og masterstudenter, delvis på grunn av ulik programstruktur. Rapporten understreker behovet for en balansert tilnærming der digitale formater supplerer, snarere enn erstatter, fysisk undervisning. Den påpeker også viktigheten av å videreutvikle digitale fleksible undervisningstilbud for å møte varierte studentbehov og forbedre læringskvaliteten.

Tilstandsrapport for høyere utdanning 2024

KORT SAMMENDRAG:
Tilstandsrapporten for høyere utdanning 2024 viser at fleksible studier har blitt stadig viktigere for å møte behovene til ulike studentgrupper. Det er en økende andel studenter, spesielt blant de eldre, som benytter seg av fleksible studietilbud.
Denne fleksibiliteten er særlig tydelig i kortere studier og videreutdanningstilbud, som gjør det enklere å kombinere utdanning med jobb og familieliv.
Digitalisering spiller en nøkkelrolle i å støtte fleksible læringsformer, og selv om mange institusjoner har gjort betydelige fremskritt på dette området etter en periode med pandemi, er det fortsatt stort potensial for videre utvikling. Digitale eksamener har blitt mer utbredt, mens bruken av hjemmeeksamener har gått noe tilbake.

Samlet sett fremhever rapporten fleksibel utdanning som et sentralt virkemiddel og en foretrukket metode for å møte endringene i arbeidsmarkedet og for å fremme livslang læring. Universitetene og høyskolene oppfordres til å prioritere utviklingen av fleksible tilbud for å sikre at høyere utdanning forblir tilgjengelig og relevant for ulike samfunnsgrupper.

USNs overordnede mål og hvordan instituttenes strategier fyllerUSNs virksomhetsmål nr. 4: «Fleksible utdanninger for livslang læring»

USNs overordna mål

KDs sektormål

Høy kvalitet i Utdanning og forskning

Bærekraftig samfunns-utvikling, velferd og innovasjon

God tilgang til utdanning og kompetanse i hele landet

Mål i utviklingsavtalen mellom KD og USN

Være et åpent Universitet som tilbyr arbeidslivs-integrete og fleksible utdanninger

Være et framtidsrettet universitet som birdrar til en kunnskapsbasert kristisk reflektert og bærekraftig samfunns-utvikling i samarbeid med samfunns- og arbeidsliv

Være et nyskapende flercampus-universitet som samarbeider med samfunns- og arbeidsliv i regionen

USNs virksomhetsmål

1. Forskningsbaserte og arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy internasjonal kvalitet som fremmer kritisk refleksjon og styrker innovative ferdigheter.
2. Flere fremragende og internasjonalt konkurransedyktige fagmiljøer, og forskning på høyt internasjonalt nivå.
3. Studentaktive læringsprosesser og digital kompetanse i alle utdanninger.
4. Fleksible utdanninger for livslang læring.
5. Ny kunnskap, innsikt og løsninger med relevans for samfunns- og arbeidsliv kort og lang sikt
6. Partnerskap med samfunns- og arbeidsliv, og bli en rollemodell for slikt samarbeid.
7. Kompentanse og kunnskap for grønn omstilling og bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell nyskapning.

I hvilken grad instituttet dekker virksomhetsmål 4 i sin strategi

Vurdering fra 1-6, hvor 6 er best

Institutt	Leder	Tekst funnet i strategidokuentet med "Fleksbel"	Mål som dekker virksomhetsmål nr 4	Grad
HS	Inst leder			
ISH - Institutt for sjukepleie- og helsevitenskap	Nina E. Blegen	Instituttet skal utvikle og tilby tilrettelegge fleksible etter- og videreutdanninger slik at studenter og arbeidsgivere kan planlegge og nyttiggjøre ny kompetanse. Instituttets mål Institutt for sykepleie- og helsevitenskap har etablert fleksible utdanninger som bidrar til å møte helse- og omsorgstjenestens behov og tilgjengeliggjøre høyere utdanning for flere.	Mål 3: Vi bidrar til at regionen har tilstrekkelig tilgang til sykepleiere, spesialsykepleiere, jordmødre og annen helsefaglig kompetanse. (1,3,4,5,6,7). Mål 7: Institutt for sykepleie- og helsevitenskap har etablert fleksible utdanninger som bidrar til å møte helse- og omsorgstjenestens behov og tilgjengeliggjøre høyere utdanning for flere.(1,3,4,5). Mål 9: Gi studentene en opplevelse av tilhørighet til USN gjennom utdannings-programmer, etter- og videreutdanning og livslang læring (1,4,6)	**4**
IHSV - Institutt for helse-, sosial- og velferdsfag	Hans A. Hauge	Fleksible utdanningstilbud Å utvikle fleksible studieprogram samt etter- og videreutdanningstilbud i samskaping med region, fag- og praksisfelt.	Mål 3: I Kvalitet i praksisstudier Å styrke kvalitet i praksisstudier gjennom systematisk samarbeid med helse-, sosial- og velferdstjenester i regionen. (1,3-4,6)	**3**
IORL - Institutt for optometri, radiografi og lysdesign	Bente Monica Aakre	Tilby fleksibel livslang læring for arbeidslivet. Tverrfaglige, tverrfakultære fleksible studietilbud på masternivå innen arkitektonisk lysdesign. Vi tilbyr fleksible og arbeidslivsrelevante masterutdanninger, og etter- og videre-utdanninger i tilknytning til våre profesjons-utdanninger. Utdanningsforskning, fleksibel utdanning og digital simulering.	Mål 1: Å videreutvikle en personorientert kultur hvor folk trives for å nå våre ambisjoner (1-7). Mål 4: Å øke rekruttering til og gjennom-strømming fra våre studier på alle nivå (1,3,4). Mål 6: Å bygger varige arenaer for livslang læring innen våre fagområder (3,4,5,6)	**3**
HiU	Inst leder			
IMN - Institutt for matematikk og naturfag	Kjetil Reier-Røberg	Ingen	Mål : Undervisning Vi er i front når det gjelder å prøve ut nye metoder og stadig være på utkikk etter god undervisningspraksis og undervise forskningsbasert. Vårt mål er å utdanne lærere som underviser i tråd med disse idealene. Vi vil være ledende på undervisningspraksis og samarbeide tett med skoler i regionen for å forbedre praksis ute i skolene. Våre utdanninger skal være kjenne-tegnet av studentaktive lærings-former som er knyttet til fagenes egenart og didaktikk. IMN har et ledende miljø innen innovativ nett- og campusbasert matematikk- og naturfag-undervisning.(1,3,4,5). Mål 4: Etter- og videreutdanning Instituttet har til enhver tid en bred portefølje og stor aktivitet i EVU, og arbeider kontinuerlig med å finne nye aktuelle studier og utviklingsområder innen EVU.(3,4,5,6)	**4**
IKRS - Institutt for kultur, religion og samfunnsfag	Jørn Varhaug	Ingen	Kun Kladd tilgjengeliggjort - ingen strategier	**1**

IEST - Institutt for estetiske fag	Eiirin Elisabeth Sæthe	IEST skal være pådriver for fleksibel utdanning med nett- og samlingsbasert undervisning i et livslangt læringsperspektiv. Et sterkt miljø med synlig profil og fleksible opplegg og undervisningsmetoder er overordnet mål. Instituttets mål: Utvikling av studieporteføljen med fleksibel utdanning som mål	Halvferdig strategidokument. Mål 1: Utvikling av studieporteføljen med fleksibel utdanning som mål (4). Mål 7: Øke tilbud i etter- og videre-utdanning med eksterne oppdrag og særlig Dekomp.(4)	**5**
IPED - Institutt for pedagogikk	Mette Bunting	Vi har lang erfaring på studentaktive lærings- og forskningsmiljøer og fleksibel organisering av utdanninger.	Mål 1: IPED fremmer aktive og samskapende partnerskap med aktører i regionen for å utvikle ny forsknings-basert kunnskap og utfordre etablert kunnskap.(4,5,6). Mål 5: IPED jobber kollektivt med å utvikle og forske på utdanningskvalitet og nye utdannings- og undervisnings-former.(1,4). Mål 6: IPED utvikler og forsker på nye modeller for sammenheng i utdanningene og mellom utdanning, formidling og forskning.(1,4,5)	**3**
Institutt for språk og litteratur	Jørn Varhaug	Fil ikke funnet		
IFIK - Institutt for friluftsliv, idrett og kroppsøving	Anika Aakerøy Jordbru	Ha fleksible utdanninger i tillegg til campusbaserte.	Mål 4: Økt rekrutering og gjennom-strømming. Ha fleksible utdanninger i tillegg til campusbaserte. Øke BOA aktivitet. Bruke stordriftsfordeler på studier hvor dette er mulig. Mål at alle programmer skal fylle de studieplassene de har og gjennomstrømmingen må økes til 60%.(1,3,4). Mål 5: Etablere LUPE-programmet som en bærekraftig studie. (4,5).	**5**
ITF - Institutt for tradisjons-kunst og folkemusikk	Stian Roland	Unik infrastruktur mht fleksible utdannings-muligheter. Fleksible utdanning og kortere kurs. Instituttets mål Bygge ut etter- og videreutdanning og fleksible utdanninger for livslang læring under merkevaren «USN-Raulandsakademiet» og på den måten utnytte den unike infrastruktur på campus Rauland.	Mål 1: Bygge ut etter- og videre-utdanning og fleksible utdanninger for livslang læring under merkevaren «USN-Raulandsakademiet»og på den måten utnytte den unike infrastruktur på campus Rauland. (4)	**5**
TNM	Inst leder			
EIK - Institutt for elektro, IT og kybernetikk	Svein Thore Hagen	Studieprogrammene blir mer attraktive ved økt markedsføring, samt en mer relevant og fleksibel studie- og emneportefølje.	Mål 7: Øke samarbeidet med bedrifter og videregående skoler.(4,6)	**3**
IMA - Institutt for maritime operasjonar	Tor-Inge Myklebust Lie	Fleksible utdanninger for livslang læring.	Mål 4: Utvikle 1-2 kurs i året for videreutdanning gjennom maritime bransjeprogram og andre finansieringsordninger. (4)	**3**
IMS - Institutt for mikrosystem	Marius Tannum	Ingen	Ingen	**1**

INHM - Institutt for natur, helse og miljø	Live S. Vestgarden	Ingen	Mål 4: EVU: Arbeidslivsrelevant EVU-tilbud og en samlet årlig inntjening av EVU på > 1 million NOK i 2026. (4)	**4**
PEM - Institutt for prosess-, energi- og miljøteknologi	Lars Erik Øi	Ingen	Mål 5: Øke FoU-samarbeidet med næringslivet og øke antall nærings-PhD-er. Styrke studentsamarbeid med lokalt næringsliv og øke mulighetene for lokale studentsommerjobber. (4,5,6). Mål 7: Øke synlighet av USN Campus Porsgrunn Øke publikumsrettet aktivitet ved Porsgrunn Campus på kveldstid. (3,4,6)	**3**
IRI - Institutt for realfag og industrisystem	Elisabet Syverud	På vegne av fakultetetet deltar vi i USN Fleksibel med utvikling av nye studiemodeller for livslang læring. Utvikle og tilby fleksible, markedstilpassede studiemodeller for EVU sammen med partnere og alumni. Minst 10% av instituttets omsetning skal være gjennom etter- og videreutdanning.	Mål 4: Utvikle og tilby fleksible, markedstilpassede studiemodeller for EVU sammen med partnere og alumni. Minst 10% av instituttets omsetning skal være gjennom etter- og videre-utdanning. (4)	**5**
HH	Inst leder			
IØT - Institutt for økonomi og IT	Terje Andersen	Fleksibilitet gir bedre arbeidsrom for ansatte. Det gir også bedre grunnlag for utvikling av programmer, emner og nye satsningsområder. Øke EVU aktiviteten og inntekter gjennom å tilby fleksible og fremtidsrettede program/emner på campus.	Mål 3: Øke EVU aktiviteten og inntekter gjennom å tilby fleksible og fremtids-rettede program/emner på campus.(4)	**5**
IØMJ - Institutt for økonomi, markedsføring og jus	Bjørn Ove Grønseth	Ingen	Mål1: Styrke rekruttering til og gjennom-strømming av studenter til og i instituttets programmer (1,2,3,4,5,7) Mål 5: Videreutvikle instituttets gode relasjon til regionalt næringsliv gjennom Partnerskapsmodellen (4,5,6)	**3**
IØSS - nstitutt for industriell økonomi, strategi og statsvitenskap	Gillian Warner-Søderholm	Være et åpent institutt som tilbyr arbeidslivs-integrerte og fleksible utdanninger på bachelor-, master- og EVU-nivå	Mål 5: Være et åpent institutt som tilbyr arbeidslivs-integrerte og fleksible utdanninger på bachelor-, master- og EVU-nivå (4). Mål 6: Etablere en fremragende master-grad på campus Drammen (4).	**5**
IØHS - Institutt for økonomi, historie og samfunns-vitenskap	Camilla Nereid	Ingen	Mål 4: Bedre rekruttering og økt gjennomstrømming (3,4,6). Mål 8: Synliggjøre instituttets relevans for regionen, og styrke regionens vekst (4,5,6)	**3**