

Prosjekt Livslang læring i HVL

Ingvild Brekke Myhre og Sigurd Sandvold et al



© Ingvild Brekke Myhre og Sigurd Sandvold

Høgskulen på Vestlandet
2021

HVL-rapport frå Høgskulen på Vestlandet nr. 8

ISSN 2535-8103

ISBN 978-82-93677-45-1



Utgjeingar i serien vert publiserte under Creative Commons 4.0. og kan fritt distribuerast, remixast osv. så sant opphavspersonane vert krediterte etter opphavsrettslege reglar.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Samandrag

Prosjekt Livslang læring i HVL har vore knytt til kva ambisjonar HVL har for å realisere regjeringa si satsing på kompetanse og det å lære heile livet. HVL ynskjer å vere den føretrekte samarbeidspartnaren og betydeleg aktør for regional utvikling. Målet er å bli universitetet med profesjons- og arbeidslivsretta profil som bidrar med vekst, innovasjon og verdiskaping i og for regionen. Overordna målsetjing med Prosjekt Livslang læring i HVL har vore å svare ut; Kva ambisjonar har HVL med livslang læring, og korleis skal me nå desse måla?

Utfordringar som har komme opp i prosjektet er i hovudsak knytt til **felles forståing, fleksibilitet og fart**. Fokus har vore på korleis **ressursar og kapasitet** på fagsida og i administrasjonen kan vere nøkkelen for å svare godt på samfunns- og arbeidsliv sitt behov for livslang læring.

Fagkompetansen er heilt sentral for å lukkast med å svare på Kompetansereforma. Fakulteta må ha kapasitet til å ta i mot og svare ut på dei utfordringane som kjem. Dei fagtilsette må samhandle internt og eksternt for å utvikle nye prosjekt, og leiarar må prioritere arbeidet med livslang læring. For å svare på kompetansereforma har HVL behov for **forenkling av prosessar, tydeleg prosjektkoordinering og tidleg involvering. Struktur for samhandling og kultur for samhandling** både internt og eksternt ser ut til å vere sentrale utviklingsområde.

Eit klart signal frå prosjektgruppa er at det må gjerast grep for å gi kraft til HVL sitt arbeid med livslang læring. Det har blitt gjort eit stort stykke arbeid med mange involverte i dette prosjektet som har gått føre seg på ulike plan og med ulike innfallsvinklar.

Prosjekt Livslang læring i HVL har hatt fokus på fire område:

1. Prosessar som ligg til grunn for å utvikle relevant livslang læring
2. Ansvar og roller ved utvikling, etablering og gjennomføring av livslang læring
3. Prosessar, ansvar og roller ved utvikling av marknadsstrategi og -plan, og marknadsføring og rekruttering av studentar
4. Servicefunksjonar som trengst på campus og digitalt

I tillegg har prosjektet sett på modellar for framtidig organisering av område livslang læring i HVL.

EMNEORD: livslang læring, kompetansereforma, fleksibel utdanning, høgare utdanning

Innholdsliste

Samandrag	1
Innholdsliste	3
Oppsummering av tilrådingar	7
Tilrådde oppfølgingspunkt for vidare utvikling av livslang læring.....	7
Tilrådde oppfølgingspunkt knytt til det å utvikle relevant livslang læring.....	7
Tilrådde oppfølgingspunkt om marknadsføring og strategisk satsing	8
Strukturelle tiltak.....	8
Tekniske eller digitale tiltak.....	8
Tilrådde oppfølgingspunkt om servicetilbod på campus og digitalt	8
Tilråding om framtidig organisering.....	9
Alternativ 1 - <i>Fakultetsmodell</i>	9
Alternativ 2 – <i>Avdelingsmodell</i>	10
Prosjekt Livslang læring ved HVL.....	11
Mandat	11
Prosjektdeltakarar og gjennomføring	11
1. Strategisk forankring og kunnskapsgrunnlag	15
1.1 Livslang læring i HVL.....	15
1.2 Strategisk forankring	15
1.3 Utdanningspolitisk kontekst.....	16
1.4 Forventningar i samfunns- og arbeidsliv	18
1.5 Internasjonal dimensjon ved livslang læring.....	19
1.6 Finansiering som vesentleg rammefaktor for livslang læring	20
1.7 Ulike styringslogikkar for utdanning.....	22
2. Avgrensingar og samanheng	23
2.1 Avgrensing og definisjonar: livslang læring (LLL), fleksibel utdanning, og etter- og vidareutdanning (EVU)	23
2.2 Desentraliserte og fleksible utdanningar ved HVL i dag, og fordeling av studentar	24
2.3 Dagens organisering av etter- og vidareutdanning ved HVL.....	25
2.4 Samfunnskontaktrolla	26
2.5 Organisering av livslang læring og EVU ved andre institusjonar.....	26
3. Grunnlag for å utvikle relevant livslang læring.....	28

3.1 Strategisk grunnlag for livslang læring	29
3.2. Innhente idéar og innspel.....	30
3.3 Utvikle idé- og konseptforslag.....	34
3.4 Oppsummering og oppfølgingspunkt.....	36
4. Utvikle, etablere og gjennomføre studietilbod.....	37
4.1 Rolle- og ansvarsdeling – ulike prosessar	37
4.1.1 Utvikling av emne/studieprogram	37
4.1.2 Praktiske oppgåver	39
4.1.3 Oppretting av emne/studieprogram	39
4.2 Lovar og reglar som knyter seg til livslang læring	41
4.2.1 Regelverk knytt til studieadministrasjon og utdanningskvalitet	41
4.2.2 Regelverk knytt til økonomi	42
4.2.3 Regelverk knytt til HR	43
4.3 Oppsummering og oppfølgingspunkt.....	45
5. Marknadsføring og strategisk satsing	46
5.1 Marknadsføringsstrategi og plan.....	46
5.2 Marknadsføring	48
5.3 Alumni	50
5.4 Oppfølgingspunkt med strukturelle og tekniske tiltak.....	50
5.4.1 Strukturelle tiltak.....	51
5.4.2 Tekniske eller digitale tiltak.....	51
6. Servicefunksjonar på campus og digitalt	52
6.1 Kva treng «denne gruppe studentar»?	52
6.2 Digitale og campusvise funksjonar	53
7. Forslag til framtidig organisering.....	56
7.1 Fakultetsmodell.....	57
7.2 Avdelingsmodell	59
7.3 Samanstilling av to modellar	63
Litteratur.....	65
Vedlegg.....	i
Fakta grunnlag - regelverk som gjeld livslang læring og studieadministrasjon/utdanningskvalitet.....	i
Fakta grunnlag – regelverk som gjeld livslang læring og økonomiområde.....	iii

Faktagrunnlag – regelverk som gjeld livslang læring og problemstillinger knyttet til ansettelsesforhold.....	iv
Prosess strategi	vi
Prosess innhenting av idé og innspel	vii
Prosess idéutvikling.....	viii
Prosess utvikling av emne/studieprogram.....	ix
Prosess praktiske oppgaver (bør utførast parallelt med utvikling av emne/studieprogram).....	x
Prosess oppretting og gjennomføring av emne/studieprogram.....	xi
Marknadsføringsstrategi og -plan	xii
Marknadsføring emne/studieprogram	xiii

Oppsummering av tilrådingar

Tilrådde oppfølgingspunkt for vidare utvikling av livslang læring

- Prosess for strategisk grunnlag for livslang læring
 - Strategien for HVL må reviderast slik at satsinga på Livslang læring i HVL blir meir synleg og kraftfull
 - Behov for innsikt i og analyse av kunnskapsbehov og policydokument
 - Etablere insentivordning for å stimulere til samhandling med aktørar i samfunns- og arbeidsliv med siktemål om å utvikle studietilbod
- Prosess for innhenting av idéar og innspel
 - Utvikle sjekklister og malar for innhenting og registrering av innspel og/eller idear
 - Etablere digital løysing for å innmelding/registrere innspel, idear, behov
 - Etablere forum som kan diskutere og avgjere grunnlag for å utvikle idear og konsept på tvers av fakultet og administrasjon
- Prosess for idéutvikling
 - Gjere etablerte studietilbod tilgjengeleg for fleire ulike målgrupper (deltidsløp, modulbasert, samlingsbasert på campus eller utanfor campus, eller ulike grader av nettbasert)
 - Koordinerande struktur/team med kapasitet til å arbeide på institusjonsnivå, fakultetsnivå (fag og administrasjon) og tverrfakultært

Tilrådde oppfølgingspunkt knytt til det å utvikle relevant livslang læring

- Prosess for utvikling av emne/studieprogram
 - Utvikle malar og sjekklister for utvikling av emne/studieprogram til og med 60 studiepoeng
 - Etablere rutine for tidleg involvering av ulike roller som er involvert i eit prosjekt
- Prosess for praktiske oppgåver
 - Føreslå rutinar for fleksibel utlysning, opptak, gjennomføring og eksamen fleire gonger gjennom året
- Prosess for oppretting av emne/studieprogram
 - Vurdere styrking av administrativ kapasitet
- Lover og reglar som knyter seg til livslang læring
 - Utarbeide og revidere malar for budsjettering i ulike kategoriar og for ulike forretningsmodellar
 - Utarbeide retningslinjer for delte stillingar

Tilrådde oppfølgingspunkt om marknadsføring og strategisk satsing

For å gje meir føreseielege rammer for både fakulteta sine behov og rekrutteringsteamet sitt arbeid, er det bruk for betre struktur på arbeidsdeling. Tilrådingar er gruppert i strukturelle tiltak og tekniske/digitale tiltak:

Strukturelle tiltak

- Skilje rekrutteringsarbeidet i to årshjul. Det eine har fokus på det langsiktige arbeidet med å førebu og gjennomføre tiltak for å rekruttere studentar til bachelor og masterprogramma med studiestart i august og/eller i januar. Det andre årshjulet vil ha fleire sløyfer som støttar opp om studiestart på ulike tider i året. Identifisere oppgåver, ansvar og roller ved hjelp av prosesskartleggingsmetodikk.
- Det er bruk for kapasitet til å planlegge sal, meirsal og rekruttering av studentar som del av marknadsarbeidet. Behovet for å forstå ulike marknader er gjennom prosjektet uttrykt så sterkt at HVL bør vurdere ei rolle som marknadskonsulent som del av rekrutteringsteamet.
- Ha kapasitet til å hente inn informasjon om ulike studentgrupper og målgrupper for ulike studium
- Ha fleire søknadsfristar gjennom året slik at det er enklare å prioritere høgt fleire typar utdanningar
- Samanhengen mellom alumni og livslang læring bør utgreiast for seg. Ein bør vurdere kostnad og moglege gevinstar ved alumni før det kan etablerast som ordning i HVL.

Tekniske eller digitale tiltak

- Arbeide aktivt for å auke følgjarar på plattformer som er prioritert brukt for marknadsføring av studietilbod
- Vurdere om profilen HVL Vidare og adressa HVLVidare@hvl.no er føremålstenleg for å realisere Livslang læring i HVL eller om *Livslang læring* eller *Lifelong learning* vil vere meir framtidsretta
- Etablere innmeldingsportal for studietilbod som er under planlegging og etablering
- Oppdatert oversikt over aktuelle tiltak og materiell eller marknadspakkar berekna for marknadsføring

Tilrådde oppfølgingspunkt om servicetilbod på campus og digitalt

Omgrepet «*denne gruppe studentar*» ligg i mandatet, og fellesnemnaren er at dei har det til felles at dei studerer og at dei kombinerer studium med noko anna. På grunn av kor dei er busett, livs- og arbeidssituasjon, har dei ikkje høve til å studere fulltid ved en campus. Dei har ulike utdannings- og yrkeserfaringar når dei har behov for utdanning, meir utdanning eller ny utdanning. Fulltidsstudentar på campus får god

hjelp og støtte i andre studentar i gruppa, medan studentar på utdanningar med færre samlingar eller som er heilt digitale er meir åleine og har ofte fleire spørsmål knytt til det praktiske, tekniske og studieadministrative forhold. Noko av servicetilbodet vil vere digitale funksjonar og noko må vere tilgjengeleg på campusen. Med *digitale funksjonar* forstår me tilbod eller funksjonar som er uavhengig av stad som til dømes verktøy og lisensar (t.d. zoom og teams), plattformer (Canvas), chatbot, telefon, webløysingar, nettsider. *Servicefunksjonar på campus* er funksjonar og tenester av relasjonell art og praktisk tilrettelegging på campus, men er også tenester og tilbod som er knytt til digitale læringslaboratorium og simulatorøving, filmproduksjon og innspeling med meir.

Ein kan gruppere det å studere på ulike måtar, og me har gjort ei tredeling i *studieadministrative forhold, læringsmiljø og undervisningsstøtte*.

Tilråding om framtidig organisering

For at HVL skal kunne ha ei kraftfull og synleg satsing på livslang læring, må fakulteta og administrasjonen rigge seg og justere arbeidsmåtar for å svare på tiltak som blir tilrådd. Sentrale tilrådde oppfølgingspunkt frå prosjektet er:

- HVL har bruk for eit tydeleg koordinerande ledd/funksjon(ar) som kan vere pådrivar for livslang læring som prinsipp for revisjon av og utvikling av studieporteføljen
- HVL har bruk for tilstrekkeleg kapasitet for å svare på kompetansebehov i samfunns- og arbeidsliv. Det vil vere behov for å styrke staben med både fagtilsette i institutta og tilsette i administrative stillingar. Dette er ei investering som kan føre med seg økonomisk risiko, men som truleg er nødvendig for å realisere gevinstar.
- HVL må organisere seg slik at det blir tydeleg både internt og eksternt at ambisjonsnivået er høgt når det gjeld livslang læring
- HVL har bruk for tilstrekkeleg kapasitet til å møte samfunns- og arbeidslivet rundt campusane med breidda av porteføljen for forskning og utdanning
- HVL har bruk for leining av kvalitetsutvikling og samordning av dei administrative tenestene som støttar opp om utvikling og gjennomføring av fleksible studietilbod

Prosjekt Livslang læring i HVL peikar ut to hovudmodellar for framtidig organisering. Dei to modellane er på ingen måte uttømande, og begge har både sterke sider og ulemper.

Alternativ 1 - *Fakultetsmodell*

Fakultetsmodellen er ei vidareføring av dagens organisering, men det er behov for **koordinerande team med tydeleg ansvar**. Det gjeld både betre koordinering internt i fakulteta, mellom fakultet og fellestenesta og mellom ulike administrative einingar. Fagmiljøa i institutta vil vera pådrivarar for å fange opp idear og innspel i

samfunns- og arbeidsliv, og utvikle nye prosjekt og konsept. Ulike administrative einingar og funksjonar må samarbeide tett med fakulteta. For å styrkje samarbeidet og rolle- og ansvarsdeling mellom fakultet og fellestenesta, kan ein sjå for seg dedikerte fakultetsressursar frå dei administrative einingane, slik me i dag har for fleire område som til dømes kommunikasjon, HR og økonomi.

Alternativ 2 – Avdelingsmodell

I avdelingsmodellen føreslår prosjektet å etablere ei avdeling som kan vere **pådrivar for** området livslang læring, **leie** og **koordinere** prosessane med **kvalitetsutvikling** for roller og ansvar som knyter seg til desse oppgåvene. Dimensjonering av ein ny avdeling vil avhenge av breidda i oppgåver som blir lagt inn her. Vektig av oppgåvetypar og ansvar vil gje føring for om avdelinga skal liggja under prorektor for utdanning eller prorektor for regional utvikling. Forvaltningsoppgåvene knytt til utdanningskvalitet, lov og forskrift soknar uansett til prorektor for utdanning sitt ansvarsområde. Ansvar for den faglege kvaliteten ligg til fakulteta. Også i avdelingsmodellen vil det vere behov for **koordinerande team med tydelege ansvar** – gjerne etter modell av dagens organisering av Avdeling for utvikling av læring og undervisning med sine fakultetsressursar.

1.3.2021

Sigurd Sandvold
Prosjektleder

Ingvild Brekke Myhre
Seniorrådgjevar

Prosjekt Livslang læring ved HVL

Mandat

Prosjekt Livslang læring i HVL har hatt gjennomgang av sentrale punkt i styresaka med målsetjingar (forankra gjennom tett dialog med SLG):

1. *Ein heilskapleg gjennomgang og/eller utvikling av organisatoriske forhold inkludert koordinering av fellestenesta og ansvarsfordeling mellom fellestenester og fakultet*

Målsetjing: Gjera tydeleg rolle- og ansvarsdeling for livslang læring mellom fellestenester og fakultet

2. *Ein heilskapleg gjennomgang og/eller utvikling av marknadsføringsstrategi tilpassa ulike behov i samfunnet der vår profesjons- og arbeidslivsretta profil og fem campusar blir gjort tydeleg.*

Målsetjing: Føreslå marknadsføringsstrategi som gjer tydeleg kva område som er strategiske satsingsområde for HVL

3. *Ein heilskapleg gjennomgang og/eller utvikling av relevante studietilbod kor utvikla digital kompetanse kjem til nytte*

Målsetjing: Føreslå strukturar og prosesser for å fange opp behov, sørge for at behova blir formidla og forankra i fakultet/fagmiljø med det formål å kunne utvikle relevante, etterspurde og fleksible studietilbod, både innholdsmessig og organisatorisk

4. *Ein heilskapleg gjennomgang og/eller utvikling av eit serviceapparat som er tilgjengeleg for praktisk tilrettelegging på campus eller digitalt for denne gruppa studentar.*

Målsetjing: Føreslå kva servicefunksjonar som trengst på campus og digitalt for å vere ein reell tilbydar av utdanning under paraplyen livslang læring

Prosjektdeltakarar og gjennomføring

Prosjektet har vore organisert med rektor som **prosjekteigar**, og strategisk leiargruppe (SLG) som **styringsgruppe**. **Prosjektleder** Sigurd Sandvold har orientert rektor og SLG jamleg der også målsetjingane for prosjektet har blitt drøfta og forankra.

Prosjektet har hatt brei involvering og er drive fram av **prosjektgruppe** med deltakarar frå fakulteta, fellesadministrasjonen, tillitsvalde og studentane:

- Sigurd Sandvold (prosjektleder, FLKI)
- Ingvild Brekke Myhre (prosjektstøtte/sekretariat/redaktør)
- Hanne Kristin Tuntland, Linda Thue Lydersen (FHS)
- Brit Julbø, Thorbjørn Kaland (FIN)
- Mona Kristin Nytnun, Kristin Lawther (FØS)
- Helge Olsen (AKS)
- Anne Kristin Rønsen (ALU)
- Kristin Lofthus Hope (tillitsvald/FF)
- Henrik Waage Tjore/Anna Emilie Hagen (student)
- Merete Sviggum (observatør)

Prosjektgruppa har hatt fem møte med noko mellomarbeid.

Fire **arbeidsgrupper** har arbeidd med dei fire delprosjekta. Kvar arbeidsgruppe har hatt to møter med noko mellomarbeid:

Leveranse 1	Leveranse 2	Leveranse 3	Leveranse 4
Ola Alsterholm (OU) Mona Kristin Nytnun (FØS) Helene Oesterich (AKS) Linda Thue Lydersen (FHS) Henning Norheim (FIN) Ann Kristin Gjøsæter Sortland (AUK) Sigurd Sandvold (FLKI) Ingvild Brekke Myhre	Ola Alsterholm (OU) Helge Olsen (AKS) Hilde Albertine Gjertsen (FØS) Ann Jørstad Nilsen (AKS/FHS) Bente K. Walaker (FHS) Nina Samnøy (AKS) Thorbjørn Kaland (FIN) Stine Stangeland Bach (AKS) Anna Emilie Hagen (student) Marianne Stenwig Wedholm (FLKI) Sigurd Sandvold (FLKI) Ingvild Brekke Myhre	Ola Alsterholm (OU) Trude Frøyland (FØS) Hanne Tuntland (FHS) Merete Sviggum (AUK) Kristin Lofthus Hope (FF) Øyvind Midtbø Berge (FIN) Sigurd Sandvold (FLKI) Ingvild Brekke Myhre (samfunnskontakt)	Anne Kristin Rønsen (ALU) Kristin Lawther (FØS) Brit Julbø (FIN) Jorunn Miljeteig (FLKI) Linn Jeanette Fylkesnes (AKS) Henrik Waage Tjore (student) Sigurd Sandvold (FLKI) Ingvild Brekke Myhre

Prosjektet har samarbeidd med linjeorganisasjonen og andre pågåande prosjekt i høgskulen. Desse andre prosjekta arbeider med tilgrensande og/eller overlappande

problemstillinger som Prosjekt Campusutvikling i HVL, Universitetsprosjektet, Prosjekt organisatoriske/strukturelle endringer før neste åremålsperiode samt Prosjekt periodisk evaluering av studieporteføljen. Ein har bedt om innspel frå ulike einingar til kva rutinar og servicenivå HVL må ha for å svare på kompetansereforma, og om det er rutinar eller prosess-skildringar som manglar. Aktuelle spørsmål har vore knytt til korleis Livslang læring i HVL utfordrar ulike grupper sin arbeidskvardag. Vidare har ein diskutert om det er utfordringar på nasjonalt nivå eller systemnivå som kan vere barriere for å lukkast med livslang læring i HVL. Prosjektleiari og prosjektsekretæren har delteke på seminar med avdelingane til prorektor for utdanning, på leiarsamling, i campusråda og samhandlingsutvalet. Deltakarane i prosjektet har hatt høve til å bidra i rapportskrivinga, og i tillegg har Kirsten Bakken, Espen Fosse, Solveig Råheim Grønsdal, Elen Instefjord, Rannveig Litlabø, Nina Parmann, Anette Undheim bidratt med tekstavsnitt.

Prosjektet hadde planlagt å knytte til seg ei referansegruppe med representantar frå eksterne samarbeidspartnarar, studentar og fagmiljø knytt til administrative einingar i HVL. Det vart vurdert som lite føremålstenleg i denne fasen då mange av spørsmåla var knytt til intern organisering og arbeidsdeling.

Prosjektet har gjort synleg utfordringar og moglegheiter, og foreslår ei rekke tiltak og løysingar knytt til dei fire punkta i mandatet. I rapporteringa har ein valt å presentere delleveransane i ei anna rekkefølge enn det som var gitt i mandatet, slik at strukturen samsvarer betre med korleis arbeidsprosessane byggjer på kvarandre.

1. Strategisk forankring og kunnskapsgrunnlag

1.1 Livslang læring i HVL

Livslang læring er ikkje synonymt med etter- og vidareutdanning. Livslang læring er eit uttrykk knytt til ei ny forståing av utdanningsomgrepet: Utdanning skal vere tilgjengeleg for folk i ulike livssituasjonar, og uavhengig av kvar i landet dei bur. Stortingsmeldinga “Kompetansereformen – Lære hele livet” formulerer måla for det nye utdanningsomgrepet: «Kompetansereformen har to mål. Det første målet er at ingen skal gå ut på dato på grunn av manglende kompetanse. Alle skal få mulighet til å fornye og supplere sin kompetanse, slik at flere kan stå lenger i arbeid. Det andre målet er å tette kompetansegapet, det vil si gapet mellom hva arbeidslivet trenger av kompetanse, og den kompetansen arbeidstakerne faktisk har.» (Kunnskapsdepartementet, 2020b, s. 7)

Stortingsmeldinga varslar ei framtid der dagens skilje mellom etter- og vidareutdanning og gradsgjevande utdanning etter kvart blir viska ut truleg smeltar saman. Dette utfordrar både HVL og heile resten av utdanningssektoren med tanke på variasjon i innhald og korleis innhaldet blir presentert, omfang, tid, progresjon, organisering og vurdering. HVL kan ta ei betydeleg rolle med livslang læring ved å tenkje nytt om utdanningsomgrepet samtidig som fagleg kvalitet og arbeidsrelevans får stå i høgsetet.

1.2 Strategisk forankring

Regjeringa har høge ambisjonar om kunnskap, og reknar kunnskap som nøkkelen til å gi kvar enkelt moglegheit til å skape seg eit godt liv, og til å møte utfordringane samfunnet står ovanfor. Det blir forventa at utdanningssystemet i større grad må opnast opp for livslang læring, slik at den enkelte får utvikla sin kompetanse. Kunnskapsdepartementet har fastsett følgjande visjon: «Kunnskap og kompetanse for et bærekraftig Norge». Visjonen er grunnlaget for tre overordna mål for kunnskapssektoren:

- *Alle deltar i arbeids- og samfunnsliv*
- *Alle har den kompetansen som dei sjølv og samfunnet treng*
- *Samfunnet har tilgang til oppdatert kunnskap av høg kvalitet (Regjeringen, 2020, s. 2)*

Prosjekt Livslang læring i HVL er ei oppfølging av styresak [O-28/20 "Lære heile livet" – Kompetansereforma og satsing på livslang læring i HVL](#). Prosjekt Livslang læring i HVL har relevans for dei strategiske satsingsområda *Danne og utdanne* og *Formidle og dele aktuell kunnskap og kompetanse* som er ei konkretisering av både utviklingsavtalen med KD (Regjeringen, 2020) og i verksemdsmåla. Som høgskule er

me gitt eit tredelt samfunnsansvar der dei to første er utdanne og forske, mens det tredje er handlar om å formidle kunnskap og bidra til regional utvikling gjennom innovasjon, utvikling og å ta i bruk ny kunnskap i samfunns- og arbeidsliv (UH-loven, 2005). Denne tredje rolla må ha sin plass både i utdanningane og i forskinga. Den tredje rolla er også eit sjølvstendig strategisk område i HVL som kan bidra til innovasjon og nye arbeidsplassar gjennom utforskande tilnærming og kunnskapsutvikling i tett dialog, samhandling og samskaping med omgjevnadane.

Kva ambisjonar har HVL, og korleis må me rigga oss for å nå måla som blir gitt av styresmaktene, og som høgskulen set sjølv? Livslang læring i HVL er knytt til målområde 1 *Regional utvikling* og målområde 3 *Utdanningskvalitet* i utviklingsavtalen. Under målområde 1 er det sagt at «HVL skal vere ein viktig aktør for innovasjon og framtidig verdiskaping på Vestlandet, som utviklar utdanningane og profesjonane med mål om å bidra til berekraftig utvikling og sjå utdannings- og kompetansebehova i regionen under eitt. Ambisjonen er å vidareutvikle studiestadene tett på studentar og arbeidsliv slik at den regionale utviklingsrolla vert teken betre vare på.» For målområde 3 er det sagt at «Utdanningane skal vere innretta slik at studentar og kandidatar kan bidra til kvalitetsforbetring, innovasjon og berekraftig verdiskaping. Utdanning skal vere tilgjengeleg for fleire i eit livslangt læringsperspektiv» (Regjeringen, 2020, s. 6-8).

HVL skal bli universitet og auka merksemd på livslang læring passar som hand i hanske med ambisjonen om å vere eit profesjons- og arbeidslivsrelevant universitet, og høgskule før den tid. Faga blir utvikla og fornya gjennom forskning og kunnskapsutvikling, og gjennom samhandling og dialog med samfunns- og arbeidsliv. Med HVL sin fleircampusstruktur ligg det godt til rettes for å vere tilgjengeleg med alle dei tre strategiske områda for store deler av Vestlandet ved å bidra til kvalitet i tenestetilbodet, og nyskaping og innovasjon i næringslivet. HVL kan bidra med fagleg påfyll i tråd med kompetansebehovet i samfunnet, og behovet for å rekruttere og behalde arbeidskraft.

Med bakgrunn i auka endrings- og omstillingstakt i samfunns- og arbeidsliv, forventningar om auka tilbod av relevante og tilpassa utdanningstilbod, saman med høgskulen sitt behov for auka ekstern inntening, har styret i HVL bedt om at organisasjonen set livslang læring høgt på agendaen.

1.3 Utdanningspolitisk kontekst

Regjeringa har siste åra hatt kompetansepolitikk høgt på agendaen, med kompetansereforma i Meld. St. 14 (2019-2020) *Lære hele livet* med sin to mål er heilt sentral i denne samanhengen. For det første skal ingen gå ut på dato på grunn av manglande kompetanse. Det andre målet er å tette kompetansegapet, det vil seie gapet mellom det arbeidslivet treng av kompetanse, og den

kompetansen arbeidstakarane faktisk har (Kunnskapsdepartementet, 2020b, s. 7). I Perspektivmeldingen 2021 legg regjeringa vekt på vekst i privat sektor for å sikre velferdssamfunnet i framtida. Eit godt utdanningssystem vil bidra til at verksemdene får tak i kompetansen som passar deira behov for å skape nye arbeidsplassar (Finansdepartementet, 2021, s. 13). Kompetanse Norge har utvikla [ny strategi](#) for å betre samordning og implementering av verkemidla i kompetansepolitikken. På [kontaktkonferansen for universitets- og høgskolesektoren i januar 2021](#) tok statsministeren til orde for livslang læring. Statsministeren og forskings- og høgare utdanningsminister Henrik Asheim nytta høvet til å varsle at regjeringa vil legge fram ein strategi før sommaren 2021 der utdanningssystemet blir gjort meir tilgjengeleg for folk flest. Dette kan gjerne vere i form av kortare kurs og seminar som er relevante for samfunn og arbeidsliv. «Læring skjer heile livet og universiteta må endre sin businessmodell», sa Dirk Van Damme (OECD) i same anledning. Universiteta blir oppmoda om å legge om til kortare utdanningar som gjerne bryt med tanken om at universiteta og høgskulane skal ha eigenkontroll på alt, og definere kva studium som skal tilbydast.

[Kompetansebehovsutvalet](#) (KBU) har i perioden 2017-2020 arbeida med å hente inn, systematisere og framskrive kunnskapsgrunnlaget om kompetansebehovet i landet. Arbeidet har i stor grad teke utgangspunkt i nasjonal og internasjonal forskning. I alt tre rapporter er lagt frem for Kunnskapsdepartementet (NOU 2018:2, 2018; NOU 2019:2, 2019; NOU 2020:2, 2020). Arbeidet i KBU er planlagt vidareført fram mot 2026, og vil bruke ressursar på analyser og peike på utfordringar. Dette vil vere nyttig informasjon for HVL i arbeidet med å justere og dimensjonere studietilbodet, og vurdere korleis tilboda bør organiserast. I løpet av våren kjem stortingsmelding om arbeidsrelevans som må sjåast i samanheng med livslang læring.

Meld. St. 5 (2019-2020) *Levende lokalsamfunn for fremtiden. Distriktsmeldinga* peikar på tilgang på kompetanse og arbeidskraft som heilt essensielt for å oppretthalde busetnad over heile landet. Lokalisering av universitet og høgskular har betydning for rekruttering av kompetent arbeidskraft regionalt, saman med tilgang på fleksible utdanningsløp av både kortare og lengre art (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019, s. 91, 95)

Distriktsnæringsutvalget peikar i *NOUen Næringslivets betydning for levende og bærekraftige lokalsamfunn* på tilgang på kompetanse og meir desentralisert utdanning som ein vesentleg faktor for å fremja lønsam næringsutvikling. Utvalet rår til tett kopling mellom sterke næringsmiljø og utvikling av studietilbod (NOU 2020:12, 2020, s. 172, 187). Demografiutvalget går så langt som å føreslå at universitet og høgskular skal bli pålagt å tilby desentraliserte utdanningar i *Det handler om Norge – Utredning om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene*. Fleksible og desentraliserte studietilbod vil vere viktig for rekruttering til og kompetanseheving i distrikta (NOU 2020:15, 2020, s. 157).

Fylkeskommunane har med regionreforma fått ansvar for å koordinere at det er balanse i tilbud og etterspurnad av kompetanse og utdanning i tråd med behov i arbeidsmarknaden. Vestland fylkeskommune oppdaterer kontinuerleg [Kunnskapsgrunnlag om kompetanse i arbeidslivet](#) og la i oktober 2020 fram *Vestlandsscenarioene* som begge kan danne grunnlag for dimensjonering og utvikling av HVL si studieportefølje (Vestland fylkeskommune, 2020).

Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning (Unit) arbeider med å få på plass [ny digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskulesektoren \(2021-2025\)](#). Digitaliseringsstrategien støttar opp om forventningar frå samfunns- og arbeidsliv om god tilgang på fleksible utdanningstilbud som gjerne er utvikla i samspel med arbeidslivet.

Regjeringa har varsla at dei i løpet av 2021 vil leggja fram stortingsmelding om arbeidsrelevans og om styringspolitikk for UH-sektoren samt ny UH-lov. Desse vil ha innverknad på prioriteringar knytt til livslang læring (Regjeringen, 2020, s. 3). For å realisere kompetansereforma og stimulere til nytenking, forvaltar Diku og Kompetanse Norge finansiering av utvikling og drift av fleksible og relevante studietilbud. I pågåande [søknadsperiode](#) dreier det seg om ei ramme på NOK 132 millionar som HVL har bruk for kapasitet til å konkurrere om. Det finst ei rekke andre ordningar ein kan søkje finansiering frå, og som stiller krav om samarbeid regionalt, nasjonalt eller internasjonalt¹. I tida etter at prosjektet starta har det altså komme fleire sentrale politiske dokument som gir føringar for kva ambisjonar HVL må ha for framtidig satsing på Livslang læring.

1.4 Forventningar i samfunns- og arbeidsliv

HVL utdannar til dei store profesjonsyrkene i offentleg sektor, men like fullt for eksportretta næringar som gir inntektsgrunnlag for både regional og nasjonal velferd. Med aukande krav til praksis- og arbeidsrelevans vil det vere behov for å styrkje samarbeid med arbeidslivet i utvikling og vidareutvikling av utdanningar.

Samfunns- og arbeidsliv sine forventningar om **tempo, fleksibilitet og variasjon** i tilbud og organisering av utdanningar utfordrar HVL både når det gjeld struktur og kultur. Dette er blitt forsterka under pandemien og dei omstillingane som pregar arbeidslivet. Det grøne skiftet, omstilling i næringslivet, utvikling av velferdsstaten under demografiske utfordringar, vil finna stad i alle regionar. Det handlar om næringar og bransjar som blir fasa ut, og innovasjon og nyskaping som gir nye næringsvegar. Og så handlar det om yrke som treng oppdatering enten det er forvaltning av lovar og reglar, eller sertifiseringar. I tillegg har digitale verktøy og

¹ [Diku forvaltar EØS-midler til europeisk utdanningssamarbeid](#)

digital samhandling i større grad blitt ein naturleg del av kvardagen både i arbeidsliv- og privatliv. Me veit at lokalisering av studiestadar er avgjerande for kvar kandidatane går ut i og skapar arbeidslivet. Tilgang på høg kvalitet i forskingsbasert utdanning er definerande.

Me kan forvente at studentane som er kundane våre, vil shoppe kurs, emne og utdanning på tvers av fagområde og fakultet, alt etter kva dei har behov for og passar til arbeid og oppgåver som dei til ei kvar tid har. Og det er grunn til å tru at dei vil komme tilbake og spørje om desse emna eller modulane kan gå inn i noko større, til dømes ein bachelor eller ei masterutdanning. Dette gjer at HVL sine tilbod kan vere relevante for ei større gruppe søkjarar/studentar, men også at HVL i større grad er i konkurranse med fleire enn andre regionale aktørar.

Dette utfordrar oss om korleis me er organisert og samhandlar internt på tvers av fakultet og administrasjon. Me skal forvalte lov, forskrift og rutinar slik at me held høg utdanningskvalitet samtidig som me er fleksible og kan snu oss raskt når det krevst. Like viktig er kva struktur HVL har for å samhandle eksternt slik at me ved å tilby etterspurde utdanningar bidrar til å tette kunnskapsgapet og forhindre at yrkesaktive går ut på dato. Over 30 % av studentane i Norge er over 30 år i følge siste [Tilstandsrapport for høgere utdanning](#). Rapporten viser også at studentgruppa som følgjer fleksible studieprogram er aukande, med tydeleg vekst i tal på studentar i nettbaserte tilbod. Det er særleg institusjonar med store innslag av profesjonsutdanning som har mange studentar på fleksible tilbod.

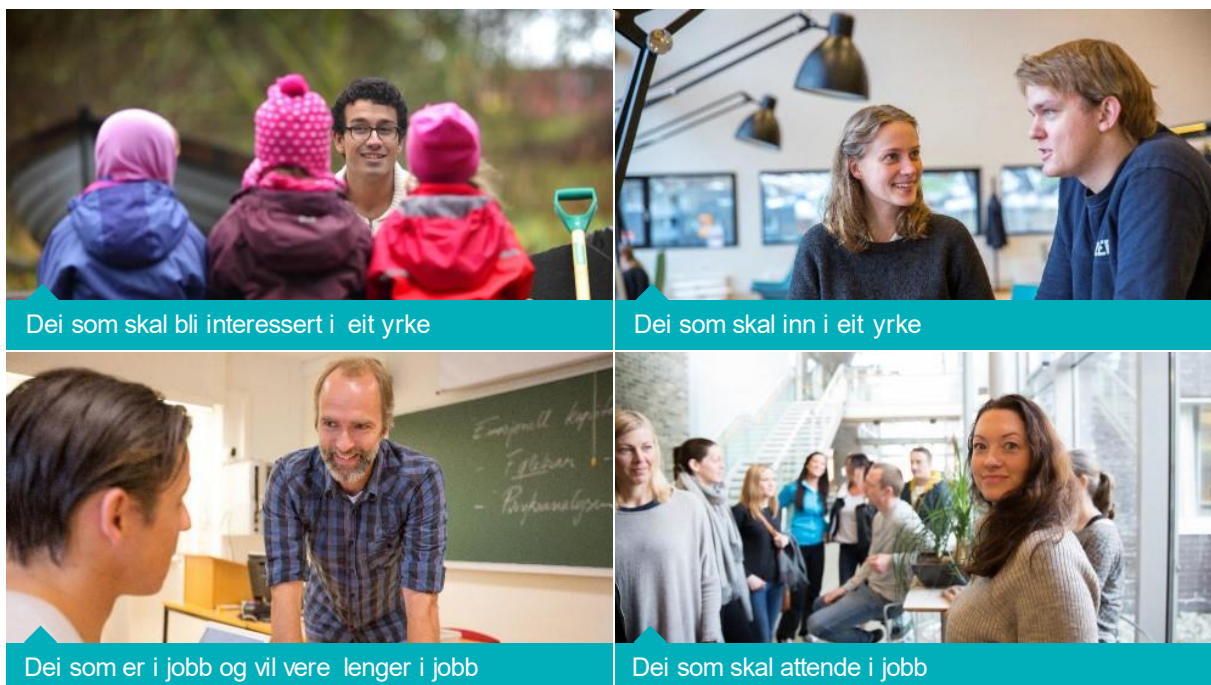
Kva vil HVL oppnå med livslang læring, og korleis må me strukturere arbeidet og utvikle kultur for samhandling for å innfri eksterne forventningar og eigne ambisjonar? Ein kan være ganske sikker på at det og i framtida vil komme omstillingsperiodar knytt til konjunkturar og nye næringsvegar som ligg utanfor den langsiktige planlegginga til høgskulen. HVL må vere tett på omgjevnadane for å fange opp kompetansebehov og kva behov for organisering som er etterspurte. Vidare må HVL ha tilstrekkeleg fagleg og administrativ kapasitet for å ha handlingsrom til å kunne snu oss raskt for å tilby nye og etterspurde studietilbod, som igjen kan bidra til å behalde og utvikle arbeidsplassar og attraktive regionar. Studiar har vist at rundt 70 prosent blir verande i regionen der dei har studert. Av studentar som er født i ein region, blir heile 80 prosent verande igjen og bidrar til næringsutvikling og verdiskaping i regionen (NOU 2020:12, 2020, s. 171).

1.5 Internasjonal dimensjon ved livslang læring

Samfunns- og arbeidsliv har ein stadig meir internasjonal karakter. I den samanheng kan auka kunnskap, kompetanse og ferdigheiter knytt til internasjonalisering i utdanningane bli endå viktigare for arbeidslivet i framtida. I stortingsmelding 7 (2020/2021) om internasjonal studentmobilitet vert samfunns- og arbeidslivet sin

etterspurnad og verdsetting av studentar si internasjonale erfaring framheva. Internasjonale erfaring er viktig for alle studentar, både i gradsgjevande studieløp, og som ein del av etter- og vidareutdanning og livslang læring. Utvikling av fleksible og digitale løysingar vil kunne auke mogelegheitene for alle typar studentar å få internasjonal erfaring som ein del av utdanninga si. Internasjonal erfaring er viktig både for offentleg og privat sektor.

Ved HVL vert internasjonal praksismobilitet brukt i nokon profesjonsutdanningar, men det er rom for å utvide dette tilbodet til fleire studieprogram og fakultet. Også i studieprogram utan tradisjon for praksis er det mogelegheiter for å styrke arbeidsrelevans gjennom internasjonal praksismobilitet. Regjeringa forventar at norske studentar nyttar seg meir av dette, på same måte som norske bedrifter bør ta imot fleire praksisstudentar frå andre land. Erasmus+ er eit godt verktøy for å få auka delen studentar som tek praksis i utlandet (Kunnskapsdepartementet, 2020a).



Illustrasjon 1 Ulike målgrupper for livslang læring i HVL

1.6 Finansiering som vesentleg rammefaktor for livslang læring

Dei økonomiske rammevilkåra for regjeringa si satsing på livslang læring er ikkje fastsett endå.

Finansiering av offentleg høgare utdanning er i dag, i all hovudsak, knytt til årlege løyvingar over statsbudsjettet. Til dei utdanningane HVL har i dag, spesielt på bachelor -og masternivå, får HVL tildelt studieplassar som det følgjer ei basisfinansiering til. HVL har også nokre studieplassar (basisfinansiering) til kortare

studium, som for eksempel spesialistutdanningar innan helsefag og praktisk-pedagogiske utdanningar. Til desse utdanningane rapporterer HVL også studiepoengsproduksjon og evt gradskandidatar, og får resultatfinansiering over statsbudsjettet.

Kunnskapsdepartementet sine forventningar for budsjettprioriteringane er knytt til visjon og dei overordna måla om at alle deltar i arbeids- og samfunnslivet, har den kompetansen dei sjølv og samfunnet treng, og at alle har tilgang på oppdatert kunnskap (Regjeringen, 2020). Dersom HVL skal ha ei stor satsing på studium knytt til livslang læring som er finansiert av basisfinansieringa, vil dette måtte gå på kostnad av gradsutdanningane våre og den totale studieporteføljen. I NOU 2019:12 Lærekraftig omstilling er det foreslått fleire løysingar for finansiering av studietilbod knytt til livslang læring (NOU 2019:12, 2019).

Innan barnehagelærerutdanningar og lærarutdanningar har det dei siste åra vore ei stor satsing på etter- og vidareutdanningar som er finansiert av offentlege midlar etter søknad/konkurranse. Denne store satsinga på kompetanseheving, finansierte av offentlege midlar, er ikkje gjort innanfor dei andre fagområda som HVL har. Innan helsefag har det også i nokre år vore enkelte vidareutdanningar som er finansiert av offentlege midlar etter søknad/konkurranse. Dei siste åra har søking/konkurranse om finansiering av studietilbod auka. Dette kan vera knytt til andre departement enn KD, til direktorat og dei siste åra har DIKU fått ei sentral rolle i dette arbeidet.

Fakulteta brukar i dag store ressursar på å følgje med på utlysingar og anbodskonkurransar, utvikle prosjekt, søknader og forretningsmodellar. Langt frå alle når opp i konkurranse med andre tilbydarar sjølv om prosjektet er etterspurt i samfunns- og arbeidsliv og det ligg til rette for å styrkja arbeidsrelevansen i tilgrensande utdanningar i fakultet. Slike idear og prosjekt kan stoppe opp fordi ein ekstern aktør skal vurdere prosjektet sin relevans i høve til kriteria denne finansieringsaktøren har gitt. Den prinsipielle innvendinga til denne politikken, er derfor om dette vil bidra til livslang læring i heile landet, og om dette undergrev finansieringssystemet som ligg til grunn for grunnutdanningane.

Ei anna finansieringskjelde er eigenbetaling frå studentane gjennom studieavgift. Gjeldande forskrifter om eigenbetaling fastslår gratisprinsippet for høgare utdanning, men det blir samstundes gitt unntak. Studium som ikkje er del av ei gradsutdanning eller erfaringsbaserte masterutdanningar, kan utdanningsinstitusjonane ta studieavgift for. Dette kan finansiere studium heilt eller delvis. Ved delvis finansiering frå studieavgift kan utdanningsinstitusjonane også få delvis resultatfinansiering frå KD. Det er også mogleg for utdanningsinstitusjonane å ta på seg oppdrag.

Den samla finansieringa av livslang læring må avklarast av regjeringa, og spesielt korleis det ordinære finansieringssystemet skal fungere. Skal ein bygge opp kapasitet og fagmiljø for å ha eit stort omfang på livslang læring er det nødvendig med ei

basisfinansiering for desse studietilboda som for eksempel kan vera merka «samarbeid med arbeidsliv» eller «fleksible og desentraliserte utdanningar».

1.7 Ulike styringslogikkar for utdanning

Når HVL arbeider med struktur for å kunne svare best mogleg på måla i kompetansereforma, kan det vere nyttig å sjå på ulike former for styring og leiing av utdanningane, og korleis me som organisasjon samhandlar med omgjevnadane.

Tradisjonell styring av høgare utdanning har vore basert på hierarkiske prinsipp med sterk tiltru at universitets- og høgskulesektoren har svara på samfunnsutfordringane, og med eit tilbod strengt regulert av reglar og rutinar (Omholt & Nesse, 1995). Denne top down-tilnærminga gjer studentar og samfunns- og arbeidsliv til passive mottakarar av det studietilbodet høgskulen til ei kvar tid tilbyr (Torfing, Røiseland & Sørensen, 2016).

New Public Management (NPM) med sitt marknadsfokus har blitt styringsprinsipp også for tilbod og sal av utdanning. Denne styringsideen tar mål av seg å vere kostnadseffektiv ved å sjå samheng mellom innsats og resultat (Osborne, 2006). Bestillar-utførar-tanken har vore sentral med vektlegging av brukertilfredsheit, og tilbydarar har utvikla program og kurs basert på etterspurnad i marknaden. Innan høgare utdanning er NPM teken mest i bruk innan tradisjonell etter- og vidareutdanning der nokre tilbydarar har berre ekstern finansiering av desse studietilboda, medan andre institusjonar kombinerer ulike typar finansiering. I tillegg er dette hovudprinsippet for dei private utdanningsaktørane.

Som eit supplement til desse to til styringslogikkane er framvekst av styring gjennom nettverk, governance eller samstyring. Det er mange ulike omgrep i bruk, og det er heller inga eintydige norske omgrep (Røiseland & Vabo, 2016, s. 16). Kjenneteikn er at aktørane har tillitsfulle relasjonar over tid, der dei føretrekk kvarandre og er avhengige av kvarandre for å få best utfall av oppgåvene som skal løysast, medan aktørane ved NPM styringsprinsipp meir er uavhengige av kvarandre samt konkurrerer med dei andre i same marknaden (Osborne, 2006, s. 383). Governance kan gje samarbeid i klynger og nettverk form og retning når ein samarbeider over tid, og ideen om å koordinere arbeid gjennom nettverk er for å få eit best mogleg tenestetilbod ut av knappe ressursar. Samarbeid gjennom nettverk baserer seg på tillit og felles forståing for utfordringar som i sin tur kan fellast ned i felles planar, prosjekt eller i denne samheng utvikle etterspurde og relevante studietilbod som i neste runde kan bidra til innovasjon, næringsutvikling og verdiskaping (Bukve, 2012, s. 220).

2. Avgrensingar og samanheng

2.1 Avgrensing og definisjonar: livslang læring (LLL), fleksibel utdanning, og etter- og vidareutdanning (EVU)

Ein viktig inngang til prosjektet er diskusjonane om forståinga av omgrepet *livslang læring*. Kva omgrep me brukar og korleis me forstår omgrep, trur me er viktig for korleis me lukkast med å rigge livslang læring i HVL.

Livslang læring er ikkje synonymt med etter- og vidareutdanning. Livslang læring er eit uttrykk knytt til ei ny forståing av utdanningsomgrepet: Utdanning skal vere tilgjengeleg for folk i ulike livssituasjonar, og uavhengig av kvar i landet dei bur. I tildelingsbrevet for 2021 blir HVL saman med resten av utdanningssektoren utfordra til i enda større grad enn tidlegare å leggje til rette for livslang læring og gi nye grupper moglegheit til å supplere og oppgradere kompetansen gjennom livet (Regjeringen, 2020). I prosjektmandatet står «*denne gruppe studentar*» nemnt. Prosjektet har arbeidd ut frå forståinga om at «*denne gruppe studentar*» har det til felles at dei studerer og at dei kombinerer studium med noko anna. På grunn av kor dei er busett, livs- og arbeidssituasjon har dei ikkje høve til å studere fulltid ved en campus. Dei har ulike utdannings- og yrkeserfaringar når dei har behov for utdanning, meir utdanning eller ny utdanning. Dei har ulike behov for nivå og omfang av utdanning, og mange har bruk for å få formalisert den kompetansen dei alt har. Mange av studentane er i aldersgruppa 19-25 år og har bruk for meir tradisjonell utdanning gitt på campus. Andre har bruk for fleksible utdanningsløp som dei kan kombinere med familie og arbeidsliv. Dette samsvarer med målsetjinga i Kompetansereforma om at ingen skal oppleve at dei går ut på dato i arbeidslivet fordi dei manglar kompetanse. Som utdanningsinstitusjon må HVL følgje opp med relevante tiltak for å tette gapet mellom kva arbeidslivet treng av kompetanse, og den kompetansen arbeidstakarane faktisk har (Kunnskapsdepartementet, 2020b, s. 5).

Fleksibel utdanning er meir enn nettbasert utdanning. Det kan vere snakk om desentraliserte eller deltidstilbod, men det handlar først og fremst om å setje behova til den enkelte i sentrum. Vurderingar som må gjerast ved utvikling av fleksible studietilbod er knytt til tidspunkt (dag, kveld, helg), stad (campus, off campus, nettbasert), omfang (microkurs eller mastergrad), korleis innhaldet blir presentert (forelesing, film, samarbeid, event mm), progresjon (fulltid eller deltid), vurderingsform (formell/uformell), organisering.

Under paraplyen livslang læring finst både gradsgjevande utdanning som bachelor, master og phd, men også kortare kurs eller modular, gjerne det som ein tradisjonelt i HVL har omtalt som etter- og vidareutdanning (EVU). *Etterutdanning* er då forstått som kurs eller kompetanseutviklingstiltak utan studiepoeng, som gir vedlikehald og oppdatering av kompetanse innan eit område. *Vidareutdanning* er fag/emne som gir formell kompetanse på universitets- eller høgskulenivå og studiepoeng. Dette svarar i

mange høve til enkeltemne, studieprogram med ein serie eller samling av fag/emne retta mot ei bestemt målgruppe eller fagområde, eller erfaringsbaserte masterprogram som avspeglar behov i samfunn- og arbeidsliv. I mange høve er kortare utdanningstilbod inngangen til ei gradsgjevande utdanning dersom studenten har bruk for eller ynskjer det. Formelle krav knytt til utdanningskvalitet gjelder for alle studieprogram og emne, også for kortare utdanningsløp som gir studiepoeng, men prosessane kan tilpassast kortare oppdrag for å korte ned avgjerdstida. Formelle krav i nasjonale og lokale forskrifter gjelder uansett. Prosjektet sitt hovudfokus har vore på studietilbod som gir studiepoeng.

Prosjektet har klare grensesnitt med den årlege justeringa av studieporteføljen, og ser behov for å tenkja heilskapleg om utdanningsporteføljen utan å løysa alle utfordringar. Det hadde blitt for omfattande for prosjektet om ein skulle vurdert dei fire delleveranse i høve til alle typar utdanningar og organiseringsmåtar. Ein har derfor hatt størst fokus på fleksible utdanningstilbod som eit samleomgrep for desentraliserte, nettbaserte, samlingsbaserte- og deltidsstudium (NOU 2020:15, 2020, s. 155). Det blir bruk mange ulike nemningar for ulike typar fleksible utdanningsløp både ved HVL og ved andre deler av utdanningssektoren, og det kan vere eit framtidig behov for å definere dette meir presist. Med fleksible utdanningsløp meiner me i denne saka utdanningar som er organisert med samlingar på campus, utanfor campus eller nettsamlingar, alt etter kven målgruppa i hovudsak er, og det kan vere både kortare løp eller heile utdanningar. I nokre høve har desse utdanningane i ulik grad ekstern finansiering, frå oppdrag eller betalingskurs til ei delfinansiering eller spleisemodell.

Prosjektet har delvis hatt sitt utspring i det tradisjonelle EVU-området, slik også Kompetansereforma hadde sitt utspring i etter- og vidareutdanningsområde. Det nye er at livslang læring må vere gjennomgåande prinsipp for all utdanning ved alle fakulteta i HVL. I prosjektet har det likevel vore behov for å sjå nærare på nokre prosessar, og få på plass malar og sjekklister knytt til etablering/revidering av studietilbod til og med 60 studiepoeng (leveranse 1), og prosessar knytt til sal og rekruttering av studentar til studietilbod av kortare omfang (leveranse 2).

2.2 Desentraliserte og fleksible utdanningar ved HVL i dag, og fordeling av studentar

Hausten 2020 var det ved HVL registrert over 16 000 studentar knytt til totalt 269 studieprogram. Av desse studieprogramma var 22 organisert med desentralisert undervisning. I hovudsak er desse tilboda enkeltemne eller vidareutdanningar for lærarar, og noko er desentraliserte utdanningar ved FHS. Vidare var det 25 program som hadde nettbasert undervisning. Kvar av desse kategoriane utgjer 5 % av studieporteføljen. Det er 345 studentar knytt til dei desentraliserte utdanningane,

noko som utgjer 2 % av den totale studentmassen. Ved dei nettbaserte utdanningane er det 609 studentar, som utgjer om lag 4 % av studentane.

Om lag halvparten av studieprogramma er planlagt med inntil 50 % studiebelastning. Studieprogram i denne kategorien er i all hovudsak EVU-program, eksternfinansierte oppdragsprogram, enkeltemne, PPU og nokre masterutdanningar. Færre enn 20 % av studentane har denne framdrifta. I tillegg er det nokre nærare 30 studieprogram på deltid som likevel har raskare progresjon enn 50 %. Dette gjeld nokre lærarutdanningar, barnehagelærarutdanningar, sjukepleie og vernepleie på delt, og nokre vidareutdanningar. Sjølv om det er snakk om 30 studieprogram, utgjer det berre om lag 6 % av studentane. Om lag 45 % av studieprogramma er i dag fulltidsstudium der 75 % av studentane har tilhøyr.

2.3 Dagens organisering av etter- og vidareutdanning ved HVL

Sjølv om prosjektet ikkje avgrensar livslang læring til å gjelde etter- og vidareutdanning (EVU), er det likevel slik at fleire av dei koordinerande utfordringane knyter seg til nettopp dette arbeidsområde. Fakulteta har sjølve ansvaret for heile prosessen med å etablere og tilby etterspurde og relevante utdanningar på ulike nivå, og inkludere ulike samarbeidande roller i arbeidet. Alle fakulteta har prosjektkoordinatorar (nokre brukar tittelen prosjektkoordinator EVU, nokre prosjektkoordinator LLL) dedikerte til å arbeide med dette, men det varierer frå fakultet til fakultet kor stor stillingsressurs det er snakk om. Dette var også omtalt i styresak [80/19 - Livslang læring - status og veien vidare](#).

I tillegg til prosjektkoordinatorane er det nokre stillingsressursar som gjer administrative oppgåver knytt til EVU- aktiviteten både i fakulteta og i avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt (AKS). Dette varierer frå campus til campus og frå fakultet til fakultet. Ved nokre fakultet utfører fakultetsrådgjevarar liknande administrative oppgåver ved utvikling av emne og studieprogram som prosjektkoordinatorane for EVU.

	FLKI	FHS	FIN	FØS
Førde		1		
Sogndal	1			
Bergen	3	1	1	1
Stord	2			
Haugesund				1

Tabell 1 Administrative stillingar knytt til etter- og vidareutdanning i dag.

I dag har HVL inga koordinerende funksjon av EVU på institusjonsnivå, og har over tid sett behov for å styrke dette, noko som kom ytterlegare til uttrykk med omstillingsbehova i samfunns- og arbeidsliv som følgje av både Covid-19 og oljeprisfall våren 2020. Ein har siste åra forsøkt å etablere *Forum for EVU i HVL* og *Administrativt team for EVU*, utan at det har funne si form, og utan at nokon har hatt overordna ansvar på tvers av fakulteta.

2.4 Samfunnskontaktrolla

Knytt til kvar prorektor er det i dag ein prosjektrådgjevar som er samfunnskontakt og som i nokre høve er kontaktperson for prorektor i nærregionen. Aktuelle oppgåver for desse er oppfølging av forskings- og utdanningspolitiske signal, koordinere tverrfakultære prosjekt og bidra med utgreiing, analyse og saksførebuing innan aktuelle områder. Samfunnskontaktane har stor kontaktflate med regionalt samfunns- og arbeidsliv, både gjennom klynger og nettverk, og med kommunar og enkeltverksemdar, og har dermed rimeleg god oversikt over både kompetansespolitikken og kompetansebehov på tvers av fagområde og fakultet. Dei er likevel i mindre grad involvert i fakulteta sine prioriteringar og utvikling av studieporteføljen.

2.5 Organisering av livslang læring og EVU ved andre institusjonar

Prosjektet har hatt dialog med andre universitet og høgskular om korleis dei organiserer seg for å svare på dei auka forventningane som følgjer med kompetansereforma. Det finst døme på ulike og føremålstenleg organisering av det tradisjonelle etter- og vidareutdanningsområde. Nokre har skilt ut eit eige selskap for å utvikle og tilby EVU og eksternfinansierte studietilbod. Andre har etablert avdeling som koordinerer dette arbeidet på tvers av fakultet, medan andre igjen i større grad brukar «*Vidare*» eller «*Lifelong learning*» som profil for å marknadsføre tilbod og som inngang for eksterne aktørar.

Fleire peikar på dei same utfordringane; for det første å få etablert god samanheng mellom kortare kurs eller emne og dei gradsgjevande utdanningane bachelor, master og PhD. For det andre ser dei behov for å systematisere samhandlinga med eksterne relasjonar, samarbeidspartnarar og kundar både for å vera treffsikre med studietilbodet og med tanke på sal og rekruttering. Samtidig har fleire uttrykt at det er utfordrande å ivareta krava til utdanningskvalitet. Tilbakemelding frå fleire institusjonar er at dei ser behov for å vurdere organiseringa på nytt i lys av

kompetansereforma, seinast UiT som føreslår seg sjølv som nasjonalt pilotprosjekt for livslang læring².

² [Livslang læring i nord – rapport frå UiT, 2021](#)

3. Grunnlag for å utvikle relevant livslang læring

Dette kapittelet summerer opp arbeidet i den delleveransen som har hatt som **målsetjing** å føreslå strukturar og prosesser for å fange opp behov, sørge for at behova blir formidla og forankra i fakultet/fagmiljø med det formål å kunne utvikle relevante, etterspurde og fleksible studietilbod, både innholdsmessig og organisatorisk. I denne delleveransen har ein valt å fokusere på det som skjer *før* det blir vedteke oppretting av eller revisjon av eit studietilbod. Etablering av nye/fornya studietilbod bør byggje på eit strategisk grunnlag for livslang læring. Fakulteta har strategiar som byggjer på institusjonsstrategien. Livslang læring og kompetansereforma kom på dagordenen etter dette strategiarbeidet, og det vil vere enklare å prioritere og fatte avgjerd når livslang læring har funne sin plass i dei interne strategiane. Regjeringa har varsla at det i løpet av våren vil komme nasjonal strategi for livslang læring, og HVL sitt strategiarbeid vil byggje på denne. Regjeringa er opptatt av at utdanningsinstitusjonane utviklar nye fleksible og desentraliserte studietilbod i nært samarbeid med lokalt arbeidsliv, slik at heile landet får tilgang til relevant høgare utdanning (Regjeringen, 2020). Strategiar må vere så overordna at dei gir retning for arbeidet med å utvikle nye studietilbod over tid, og som samtidig gir handlingsrom for nytenking i periodar prega av sterk endring og omstilling.

Det er ulike logikkar som ligg til grunn for å utvikle porteføljen av studietilbod. Høgskulen sit på mange måtar med definisjonsmakta for kva som skal vere prioriterte fagområde. Den tradisjonelle tilnærminga har vore at akademia med sin forskingsbaserte kompetanse «veit best» kva markanden har bruk for. I mange år har høgskulen samtidig vore ein marknadsaktør som har svart på bestillingar. I kva grad slike leveransar basert til bestillar-utførar-tanken har blitt ein suksess, har gjerne blitt sett i samheng med oppdragsgjevar sin bestillarkompetanse. Seinare år si framvekst av samhandling og samskaping pregar også Kompetansereforma gjennom forventning om å utvikle emne og program i samarbeid med aktørar i samfunns- og arbeidsliv. Vidare er det nødvendig å kalibrere studieporteføljen i høve til omstillingsbehov i regionane, men også knytt til både globale spørsmål som grøn omstilling og demografiske utfordringar.

Det er gjennomført prosesskartlegging av område, men skjemaene som illustrerer prosessane, er ikkje uttømande. Det vil alltid vere behov for å revidere slike prosessar slik at dei er oppdaterte i høve til gjeldande prosessar og arbeidsdeling. I desse prosessane er ikkje ansvarleg og utførande rolle definert i påvente av justering av HVL-organisasjonen. Kven som er ansvarleg for utføring av oppgåvene kan tilpassast når justering av organisasjonen er på plass.

3.1 Strategisk grunnlag for livslang læring

Arbeid med livslang læring bør ta utgangspunkt i [strategiprosess](#) (skjematisk framstilling av prosessen som vedlegg), og då er det nødvendig å ha både eksternt og internt perspektiv. Det eksterne blikket handlar om å undersøkje og utforske moglegheitar og potensiale knytt til overordna kompetansebehov i samfunns- og arbeidsliv. Kunnskap om dette finst i både statistikk, regionale og nasjonale analysar om arbeidsmarknaden, og det finst i policydokument. Dette gir grunnlag for å definere satsingsområde, målgrupper og målsetjingar. Aktuell vurdering er om det er behov for eit kortare kurs/kursrekke, eller om det er ei gradsgjevande utdanning som blir etterspurt. Det interne perspektivet og vurderingane må sjå på kva ressursbehov HVL har sjølv for å kunne svare på kompetansebehov eksternt. Ein må vurdere om det risiko knytt til behov om å få tilsett nye medarbeidarar med ny/etterspurt kompetanse, og om tidsramma gjer det mogleg å forske og utvikle ny kunnskap for å svare på det eksterne kompetansebehovet. Ein må vurdere kva som krevst for internt kapasitetsløft for å svare på kompetanseløft innan livslang læring, slik at fakulteta kan disponere ressursar til utvikling og gjennomføring av nye prosjekt knytt til livslang læring.

I utviklingsavtalen, mål 1.2 (Regjeringen, 2020, s. 6) les me at HVL vil stimulere til auka relevans i utdanning og forskning i samarbeidet med samfunns- og arbeidsliv. Ein annan måte å seie dette på er at HVL vil gje rett utdanning til rett tid med dei rette samarbeidsaktørane. Eit tilbakevenda dilemma er knappheit på tid og kapasitet i institutta til å utvikle nye utdanningar og tilbod. Dette er særleg aktuelt ved prosessar med knappe søknadsfristar eller ved større omstillingar i samfunns- og arbeidslivet som krav at HVL må snu seg raskt. Det utfordrar institutta som må ta økonomisk risiko, samtidig som forventningane er klare frå både Kunnskapsdepartementet og høgskulestyret om å auke eksterne inntekter for utdanningsfeltet, slik det er tradisjon for når det gjeld forskning og utvikling.

HVL anerkjenner og har bruk for kunnskapsutvikling og forskning for å bli universitet, og har samtidig bruk for at fagtilsette er tett kopla på samfunns- og arbeidsliv for å ha den profesjons- og arbeidsrelevanteprofilen ein tar sikte på. For å stimulere til nytenking og fagutvikling av utdanningsområde er det nødvendig med tid og ressursar til dette. Bruk av delte stillingar og toarstillingar kan løysa noko av kapasitetsutfordringane, men for å rekruttere og behalde medarbeidarar må ein satse på dei som er fast tilsette. Ordninga med meritterande undervisning vil kunne bli ein stimulans for fagtilsette dersom det å utarbeide nye studietilbod blei eit viktig kriterium for å bli ein merittert undervisar. Ei anna løysing er å setja av såkornmiddel eller etablere insentivordning som tilsette kan søkja på for å ha tid til samhandling med siktemål om å utvikle nye studietilbod.

3.2. Innhente idéar og innspel

Livslang læring grip inn i alle deler av studieporteføljen. For studieporteføljen over 60 studiepoeng blir det arbeidd langsiktig med både nye og fornya studieprogram og med periodiske evalueringar. For kortare studietilbod eller kurs, til og med 60 studiepoeng, varierer det i kva grad det er mogleg med langsiktig planlegging. Noko av denne porteføljen har HVL tilsegn frå oppdragsgjevar for fleire år om gongen. Noko er knytt til avtale med kunde som gjer det mogleg å planleggje og utvikle porteføljen i samarbeid med kunden. Vidare heng ein del av porteføljen av kortare kurs og studietilbod tett saman med gradsgjevande utdanning, enten det er bachelor eller master. Det er likevel ein stor del av porteføljen til og med 60 studiepoeng som er utfordrande å ha langsiktig planlegging av fordi det gjennom året kjem mange innspel og idear som både kan og bør spela inn på vurderingane av kva HVL til ei kvar tid skal tilby. Noko av desse ideane gjennom året er prega av svingingar i konjunkturar i arbeidslivet, og siste året har pandemien spelt sterkt inn på både omstillings- og kompetansebehov i samfunns- og arbeidsliv. Det er fleire [inngangar for innspel eller idear](#) (skjematisk framstilling av prosessen som vedlegg) som i neste runde kan vere bakgrunn for forretningsmodellar konseptforslag.

Det kan for det første vere innspel henta inn av overordna institusjonelt nivå i HVL som til dømes på strategiske møteplassar som Kompetanseforum, samarbeidsforum med helseføretaka, møte med klynger og nettverk, næringshagar eller moglegheitsarenaer³. Det handlar også om å hente ut informasjon i statistikk, kompetansebarometer og scenariomodellering for næringslivet som i dag blir gjort delvis av prosjektkoordinatorar for EVU, av samfunnskontaktar og andre. Det handlar om å overvake utdanningspolitikk, næringsutvikling og konjunkturar, nasjonalt eller knytt til regionen rundt campus. Ei tredje tilnærming er å følgje med på utlysingar, anbudsordningar, bestillingar og følge desse opp inn mot aktuelle fakultet. Ein betydeleg inngang for å utvikle nye relevante studietilbod ligg i meirsal til eksisterande kundar, enten det er offentlege kundar, organisasjonar eller privat næringsliv. Meirsal er mogleg når høgskulen innfrir oppdragsgjevar sine forventningar til fagleg kvalitet, relevans og service. For å lykkast med slike oppdrag må det vere tett dialog og samarbeid mellom oppdragsgjevar og HVL i alle fasar, planlegging, gjennomføring og evaluering. Vidare får fagtilsette informasjon om kompetansebehov gjennom sine alumninettverk, praksisbesøk eller faglege nettverksmøte med samarbeidspartnarar. Eit betydeleg bidrag kjem frå dei fagtilsette som har ulike eksterne samarbeidsrelasjonar knytt til emne og program enten det er bruk av gjesteførelesarar, bachelor/master- oppgåver, simulering av praksistrening, praksisemne, desentraliserte utdanningar med meir for å auka arbeidsrelevansen. Desse medarbeidarane kjem tett på arbeidslivet og behova der. Studentane har også

³ NAV har siste året vore arrangør eller medarrangør for jobbmesser og moglegheitsarenaer for arbeidssøkjande.

ei betydeleg kontaktflate mot samfunns- og arbeidsliv gjennom praksisopplæring, og kunne truleg blitt lytta sterkare til. Vidare er idear og innspel som har sitt utspring i forskingsresultat og kunnskapsutvikling i fagmiljøa viktig bakgrunn for nye og fornya studietilbod. Ein siste inngang til nye eller fornya studietilbod kan ha sitt utspring i ledig kapasitet i fakultet, institutt eller studieadministrasjon. Det kan i slike høve vere snakk om å gi eksisterande utdanning ny organisering, vri innhaldet slik at det passar for ei ny målgruppe eller tilby deler av ei større utdanning som eit kortare kurs.

HVL har utvikla eit breitt studietilbod i samarbeid med Forbundet for ledelse og teknikk (FLT) for deira medlemmer

Høgskulen har sidan 2003 hatt avtale med FLT om å tilby kurs i Bedriftsøkonomisk analyse til deira medlemmer. FLT har ei god ordning med utdanningsstipend til sine medlemmer, og har etablert utdanningselskapet Addisco til å forvalte denne ordninga. Gjennom eit forpliktande og tett samarbeid har Addisco og HVL sidan oppstarten i 2003 utvikla studieporteføljen til å omfatte 12 studietilbod sett saman til eit bachelorprogram, som er fullfinansiert av eksterne midlar. Bachelorprogrammet består av eit breiddeemne i leiing og to fordjupingsemne. Studentane kan søkje om sjølvvalt bachelor når programmet er fullført.

Utvikling av studietilbodet byggjer på eit tett samarbeid mellom oppdragsgjevar og HVL under planlegging, i gjennomføringa og i evalueringa. Fleksibilitet er eit nøkkelord. Studieprogrammet er tverrfagleg, og fleire av fakulteta ved HVL, og ved andre institusjonar, leverer kurs inn i programmet. Oppdragsgjevar stiller krav om at undervisninga er organisert som helgesamlingar. Eit anna krav er at studentane kan søkje opptak til separate kurs, og bestemme seg etter kvart som dei har teke fleire kurs om dei ynskjer å gå for heile bachelorgrada. I tillegg til forventning om høg fagleg kvalitet, stiller oppdragsgjevar høge krav til service og praktisk tilrettelegging på samlingane. Ein nøkkel til suksess har vore dedikerte administrative ressursar som kjenner oppdraget, studentane og oppdragsgjevar.

Samarbeidet med Addisco har utvikla seg gjennom gode relasjonar, høg kvalitet på faglege og administrative leveransar og tett prosjektoppfølgning.

Tekstillustrasjon 1 Døme på korleis HVL kan samarbeid i fleire år med same kunde som svar på Kompetansereforma

I prosessen med å hente innspel og idéar som grunnlag for nye eller fornya studietilbod er det behov for kapasitet både på institusjons-, fakultets- og instituttnivå. Gjennom samhandling med eksterne ligg stort potensiale for sal og inntekter ved å utvikle forpliktande samarbeid med partnerar som kan bidra til styrkt rekruttering av studentar til ulike typar utdanninga. Samarbeid over tid skapar forståing for kvarandre sine behov og moglegheiter, og det fører til gjensidig forplikting og ansvar. Samarbeidspartnerar vil ha betre oversikt over kva HVL kan tilby både ordinært og som skreddarsaum, og dermed oppleve HVL som meir

relevant. Oppdragsgjevarar etterspør gjerne skreddarsaum, noko som er det veldig ressurskrevjande for institutta. Når fagmiljøa har kapasitet til å setje seg i leiinga med å utvikle tilbod som er relevante og attraktive for ei breiare målgruppe, blir dei i mindre grad fanga av enkelttilfelle. Ei meir langsiktig planlegging av porteføljen av kortare emne eller studieprogram vil truleg gi meir føreseieleg rekruttering av studentar, og dermed vere meir berekraftig for institutta.

HVL er ofte representert i ulike nettverk, klynger, råd og fora med leiarar på høgt nivå, og kan på den måten svare godt på strategiar på både institusjonsnivå og fakultetsnivå. HVL utdannar til store deler av samfunns- og arbeidslivet på heile Vestlandet, utan at alle fakultet og fagområde er representert på alle campus. Det er mange regionale arenaer der strategisk leing bør vere til stades, noko som utfordrar leiarkapasiteten ved campusane. Det varierer i kva grad det er leiarar ved campus som kan representere både på vegne av eige fagområde og samtidig representere på vegne av HVL. Alle typar administrative funksjonar er heller ikkje tilgjengeleg ved alle campusane. I mange høve er det bruk for oppfølgingsmøte med dialog for å definere kompetansebehova og drøfte moglege løysingar. Det kan vere krevjande å følgje opp innspel og idéar inn mot ulike institutt og fagmiljø. Ei sak er dersom behov treff rett i den som deltar sitt eige fagområde. Verre er det når den som fangar opp behovet, får innspelet eller bestillinga representerer eit anna fakultet eller fagområde. Innspel om behov meldt til høgskulen er ofte regionalt forankra og samhandlinga går føre seg med utgangspunkt i arbeids- og samfunnsliv rundt campus. For å lette arbeidet med formidling av innspel eller idear kan ein tenke seg eit innmeldingssystem på tvers av fakultet.

Omstillingstakten i samfunns- og arbeidsliv gir oss sterke signal om at det er behov for å starte opp studietilbod på ulike tidspunkt gjennom året. Det fører til behov for fleksibilitet i alle deler av fellesadministrasjonen og i institutta. For å sikre tid og kapasitet til å kunne svar på både langsiktige og føreseielege prosessar, og på raskare prosessar knytt til nye og fleksible prosjekt, kan ei løysing vere å tilsetje fleire medarbeidarar, både i faglege og administrative stillingar. Ei anna tilnærming er å sørge for at ulike einingar blir involvert tidleg i prosessen for å kunne disponere ressursane i tråd med behov som oppstår. Innspel og idear må formidlast og forankrast i fagmiljøa som kan utvikle nye prosjekt⁴. For å vurdere kva idear og innspel det er mogleg å svare på for eitt fakultet eller fleire fakultet saman, kan det vere behov for å etablere eit forum med representantar for både fakulteta og fellestenesta. Nokre problemstillingar vil vere relevante ut frå campusperspektivet medan andre i større grad må svarast på ut frå institusjonsnivå. For prosessar med å hente inn og registrere idear og innspel er det behov for sjekklister og malar som dannar grunnlag for å gjere dei rette vurderingane. Malar og sjekklister skal bidra til

⁴ *Eit prosjekt* er i denne samanheng det same som eit nytt tilbod/ein større revisjon, og kan ofte koplant til eit økonomisk prosjektnummer

å sikre at faglege krav og praktiske omsyn er ivareteke før fakulteta tar avgjerd om å utvikle nye emne/studieprogram inntil 60 studiepoeng. Dette vil inngå som del i Kvalitetshandboka. Ved å ta i bruk digitale løysingar ved innmelding og registrering av idéar og innspel kan ein stor organisasjon som HVL skaffe seg betre oversikt over moglege prosjekt.

Vurdering av innspel og idéar må sjåast i samanheng med den eksisterande studieportefølje som er svært rikholdig. Ikkje sjeldan etterspør framtidige studentar, kundar og oppdragsgjevarar studietilbod eller emne som alt eksisterer, men som likevel berre blir tilbydt som del av eit større studieprogram. HVL har ei lang rekke attraktive og relevante studietilbod, både emne og program, som kan svare på etterspurt behov, ved å gjere tilbodet tilgjengeleg for målgrupper som ynskjer eller har bruk for å kombinere utdanning med arbeidsliv, omsorgsoppgåver eller som ikkje har høve til å følgje ei ordinær campusutdanning. Det kan vere snakk om å tilby deltidsløp, modulbasert, samlingsbasert på campus eller utanfor campus eller ulike grader av nettbasert. Relevansen for ulike målgrupper, til dømes emne til bachelorstudentar på campus og tilsvarande emne som blir tilbydt som vidareutdanning for yrkesaktive, kan sikrast ved å tilpasse organisering av undervisning og arbeidskrav til målgruppa. Ulike emne kan også organiserast slik at studentar som tar fleire emne kan få desse innpassa i ei gradsutdanning. Dette kan til dømes vere at HVL legg til rette for erfaringsbaserte masterutdanningar eller at studenten søkjer om å få tildelt sjølvvalt bachelorgrad innan gjeldande krav⁵.

Det er behov for definert ansvar for å koordinere innspel og idear som gjerne bør diskuterast av eit forum på tvers av fleire fakultet. Vidare må ein ta stilling til om ein skal gå vidare med eit innspel eller ein prosjektidé, og utvikle eit konsept eller ein forretningsmodell. Det må likevel ikkje vere slik at saker stoppar opp i påvente av diskusjon i forum. I nokre høve er det behov for raske prosessar og avgjerdar. Det kan vere fordi situasjonen i arbeidsmarknaden krev det, frist for ekstern finansiering er knapp, oppdragsgjevar/bestillar ventar svar eller andre grunnar. I slike høve er det ekstra viktig å ha definert mynde til å gje klarsignal om å svare på oppdrag og starte eit utviklingsarbeid i påvente av drøfting i eit tverrfakultært forum. Endeleg avgjerd om etablering av nytt studietilbod ligg framleis til dekan når det er snakk om til og med 60 studiepoeng, og til høgskulestyret dersom der er snakk om studietilbod frå og med 60 studiepoeng.

⁵ [Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet](#), § 2-2

3.3 Utvikle idé- og konseptforslag

Når vurderingsfora har vurdert at det er grunnlag, både internt og eksternt, for å utvikle ein prosjektidé (skjematisk framstilling av prosessen som vedlegg) er det viktig å kople på relevante ressurspersonar, eventuelt fleire ressurspersonar enn dei som har vore involvert ved innhenting av innspel eller idé. Det kan vere fagtilsette frå eitt eller fleire fakultet, administrativ kapasitet innan undervisningsdesign, læringslab, økonomi, prosjektkoordinering med fleire. I denne fasen er det også viktig å vurdere faglege berekraft ved eit nytt prosjekt. Det er relevant å spørja om det finst fagkapasitet i eigne rekker, om det er realistisk å tilsetja nye innan forventa tidshorisont eller om fagkompetansen alt finst ved eit anna institutt eller fakultet ved HVL. Det at har fått på plass system for å registrere fagtilsette sin kompetanse gjennom KOMPIS, vil gjere det lettare å vurdere fagleg berekraft. Dersom det er snakk om større sum finansiering, kan det vere aktuelt å kople forskning og stipendiatstilling til prosjektet. Det er også aktuelt å involvere eksterne i deler av eller heile idéutviklinga.

Knytt til idéutviklinga ligg den første marknadsanalysen og vurdering av kva behov det vil vere for marknadsføring. Dersom det er snakk om ein kunde som bestiller eit studietilbod på oppdrag for eit gitt tal medarbeidarar, vil behovet for marknadsføring truleg vere lite. Dersom konseptet knyter seg til eiga kunnskapsutvikling, kan det vere behov for å leggje meir vekt på desse vurderingane. Desse vurderingane vil saman med strategiske vurderingar knytt til regionale, nasjonale og institusjonelle planverk gjere det mogleg å vurdere prosjektforslaget innan SEFØ-modellen⁶. Denne modellen består av 4 prioriterte område med kriterium som studietilbodet skal vurderast og styrast mot: Strategisk betydning, Etterspurnad, Fagleg berekraft og Økonomisk berekraft. Modellen er primært utvikla til å ta i bruk ved periodisk evaluering, men fakulteta har også vurdert den årlege studieporteføljen opp mot indikatorar i modellen, og det er liknande vurderingar som må gjerast i samband med utvikling av idéar og konsept fram mot også kortare kurs og studietilbod. For at HVL skal komme i posisjon til å vere den føretrekte samarbeidspartnaren og ha ei kraftfull satsing på livslang læring, blir heile organisasjonen utfordra til å ta økonomisk **risiko** for å få denne gevinsten. Med det meiner me at institutta må ha tilstrekkeleg fagtilsette som har tid til å utvikle utdanningsprosjekt og søkje om finansiering av desse. Det blir alt i dag brukt betydelege ressursar for å utvikle prosjekt, gjerne i samarbeid med aktørar i samfunns- og arbeidsliv som etterspør kompetansen. Det er likevel ikkje sjølvstøtt at prosjektet blir realisert fordi ein gjerne ikkje når opp i konkurranse om ekstern finansiering mot andre tilbydarar.

Dersom det i framtida er slik at regjeringa opprettheld satsinga på søknad/konkurranse om tilbod innan livslang læring, så må HVL internt også ha ei

⁶ Modell for styring av studieporteføljen 2019-2023 – bygger på [SEFØ-modellen](#) i Kvalitetshandboka

bevisst og målretta satsing på å utvikle gode søknader. Høgskulen har i dag sterkt fokus på forskingssøknader, og vil ha bruk for å styrkje arbeidet med utdanningsøknader.

Utvikling av idéar eller konsept krev tett samarbeid og koordinering av oppgåver mellom fagtilsette og administrasjon. Det er behov for å definere kva rolle som har ansvar for å koordinere ulike delar av prosessane. Det er vidare behov for både fagleg og administrativ kapasitet i fakulteta til å jobba tverrfakultært og på institusjonsnivå, og det er nødvendig med leiing av prosessar og oppgåver som går på tvers av fakulteta og ulike administrative einingar. Koordinering av prosessar kan organiserast som teamstruktur med definert ansvar og mynde, med fare for manglande gjennomslagskraft og avgjerdsmynde i komplekse prosjekt. Eit vel så godt alternativ kan vere å etablere ei eining som har ansvar for å leie desse prosessane i konseptfasen, og som kan ha det koordinerande ansvaret med tydeleg kopling til fakulteta.

Arbeidet frå idear og behov oppstår til ferdig prosjekt- eller konseptforslag kan gå raskt eller ta lengre tid, avhengig av omfang og kor klart definert behovet er. Når eit behov er opplyst både gjennom dialog med eventuell samarbeidspartnar, SEFØ-modellen, lover og forskrifter, og konsept eller prosjekt er utvikla, går det vidare til avgjerdsmynde for etablering av emne og studieprogram. Institutta er ansvarleg for kvaliteten i all fagutvikling. Denne må ikkje gå på akkord med krava i kvalitetssystemet samtidig som det må opnast opp for raskare framdrift i utvikling og etablering enn årshjulet med evaluering av ordinær eigenfinansiert studieportefølje legg opp til.

Profesjonsfagleg digital kompetanse for lærarar

Å vere i stand til å bruke teknologi i læringsarbeidet er ein viktig del av ein lærar sin profesjonskompetanse. For å kunne hjelpe elevane med å utvikle sine kunnskapar og ferdigheiter må læraren ha fagleg, pedagogisk og didaktisk kompetanse, og dette gjeld i stor grad bruk av teknologi. Læraren sin profesjonsfaglege digitale kompetanse (PfdK) er ein dynamisk og samansett kompetanse som blir påverka av samfunnsutviklinga, og lærarane treng derfor å tileigne seg denne kompetansen både i lærarutdanninga og vidare gjennom yrkeskarrieren.

For å bidra til denne kompetansehevinga har HVL og USN utvikla to ulike etter- og vidareutdanningstilbod for lærarar; ein MOOC og ei Lærarspesialistutdanning i PfdK. Mens Moocen er eit fullstendig nettbasert studium, er Lærarspesialistutdanninga ei nettstøtta og samlingsbasert vidareutdanning på masternivå, som blir tilbydt på deltid. Frå hausten 2021 blir det mogleg å bygge vidare til ein full master i Lærarspesialist PfdK. På denne måten bidrar HVL og USN til fagleg utvikling hos lærarar på fleire nivå, og sikre høg kvalitet på integrering og bruk av digitale læringsressursar i undervisninga.

Tekstillustrasjon 2 Døme på korleis Profesjonsfagleg digital kompetanse (Pfdk) for lærarar kan tilbys som kompetanseheving på ulike nivå som svar på Kompetansereforma

3.4 Oppsummering og oppfølgingspunkt

- **Prosess for strategisk grunnlag for livslang læring**
 - Strategien for HVL må reviderast slik at satsinga på Livslang læring i HVL blir meir synleg og kraftfull
 - Behov for innsikt i og analyse av kunnskapsbehov og policydokument
 - Etablere insentivordning for å stimulere til samhandling med aktørar i samfunns- og arbeidsliv med siktemål om å utvikle studietilbod

- **Prosess for innhenting av idéar og innspel**
 - Utvikle sjekklister og malar for innhenting og registrering av innspel og/eller idear
 - Etablere digital løysing for å innmelding/registrere innspel, idear, behov
 - Etablere forum som kan diskutere og avgjere grunnlag for å utvikle idear og konsept

- **Prosess for idéutvikling**
 - Gjere etablerte studietilbod tilgjengeleg for fleire ulike målgrupper (deltidsløp, modulbasert, samlingsbasert på campus eller utanfor campus eller ulike grader av nettbasert)
 - Koordinerande struktur/team med kapasitet til å arbeide på institusjonsnivå, fakultetsnivå (fag og administrasjon) og tverrfakultært

4. Utvikle, etablere og gjennomføre studietilbod

Dette kapitlet summerer opp arbeidet i den delleveransen som har hatt som **målsetjing** å gjere tydeleg rolle- og ansvarsdeling for livslang læring mellom fellestenester og fakultet. I denne delleveransen har ein valt å gjera tydeleg rolle og ansvarsdeling av oppgåver mellom fellestenester og fakultet **etter** at det er fatta vedtak om etablering av eller omfattande revisjon av eit studietilbod, enten ved utgreiingssøknad til styret eller godkjenning av dekan.

Det er gjennomført prosesskartleggingar knytt til studietilbod/kurs med ekstern finansiering (oppdragsgivar/betalingskurs). I hovudsak gjeld det studietilbod til og med 60 studiepoeng. Prosessane skildrar oppgåvene frå det er vedtatt av fakultetsleiinga at tilbodet skal utviklast fram til den er gjennomført, inkludert aktivitetar som skal gjennomførast undervegs.

Studieadministrasjonen, Avdeling for utdanningskvalitet, økonomitenester og HR er einingar som er heilt sentrale for forvaltning av lovar og reglar ved HVL. Desse har opplyst prosjektet med kva reglement/lovar/forskrift HVL må forhalda seg til ved etablering og gjennomføring av ulike studietilbod. Noko av dette lovverket har HVL sjølv definert, medan noko er felles for heile utdanningssektoren. Relevant spørsmål i denne samanhengen har vore om HVL sitt eige lovverk støttar opp om livslang læring, eller om me har reglar og rutinar som er til hinder for å setja i gong nye tiltak på ulike nivå og omfang med ulike samarbeidspartnarar på ulike tider gjennom året. Alle utdanningar blir regulert av det same lovverket. Både gjennom dette prosjektet og i tidlegare interne prosessar knytt til etter- og vidareutdanninga, kjem det tydeleg til uttrykk behov for å ha ulike arbeidsprosessar knytt til det langsiktige studieporteføljearbeidet, og til studietilbod av kortare omfang som gjerne har ekstern samarbeidspartnarar eller oppdragsgjevar, utan at det går på kostnad av kvaliteten.

4.1 Rolle- og ansvarsdeling – ulike prosessar

4.1.1 Utvikling av emne/studieprogram

Proessen går frå det er fatta vedtak om ein større revisjon eller at ein skal [utvikle eit nytt emne/studieprogram](#) (skjematisk framstilling av prosessen som vedlegg). Når vedtak er fatta blir det sett ned ein studieplankomité. For emne eller kurs av kortare omfang kan prosessen forenklast, men det må ikkje gå på kostnad av krav til kvalitet. For studietilbod til og med 60 studiepoeng kan det vere behov for å involvere andre eller fleire roller på eit tidleg tidspunkt. Dette er særleg relevant i saker der det blir planlagt rekruttering og studiestart utanom ordinær studiestart. Emneansvarleg utarbeidar utkast til emneplan (ved nokre fakultet opprettar emneansvarleg emne i systemet emne på nett, EpN). I tillegg til å utarbeide emneplan, er det tilrådd å

involvere og i det minste informere, sentrale roller som kvalitetsrådgjevar i fakultetet, studieadministrasjonen ved opptak og eksamen, FS-teamet, økonomirådgjevar, ansvarleg for marknadsføring og rekruttering og ansvarleg timeplan. Desse rollene treng ikkje inngå i studieplankomiteén heile vegen, men har bruk for informasjon tidleg for å planlegge arbeidet i eigne einingar/avdelingar. Sjølve fagutviklinga ligg i heilskap til den emneansvarlege, eventuelt i samarbeid med andre fagtilsette med relevant og etterspurt kompetanse.

Prosjektkoordinatoren i fakultetet innhentar informasjon og koordinerer oppgåver og informasjon til og frå ulike utførande roller, og held i dialogen med eventuell ekstern samarbeidspartnar. I denne fasen bør det setjast opp budsjettutkast.

Økonomitenestene syt for at det finst oppdatert malverk til ulike forretningsmodellar og som tar omsyn til aktuelle lovar og økonomiregelverk. Prosjektkoordinatoren i fakultetet er tettaste på både fagressursane, oppdragsgjevar/finansieringskjelde og har som koordinator oversikt over dei ulike behova som må dekkast økonomisk. Budsjetter heng tett saman med undervisning og læringsformer, og fagressursane må vere i tråd med krav til fagmiljø. Utdanningsutvalet handsama hausten 2019 [UU-sak 25/19](#) «Krav til fagmiljø knytt til vidareutdanningar og oppdrag» med følgjande samandrag:

«Alle studiepoenggivande vidareutdanningar ved HVL skal oppfylle krava gitt i rammeverket knytt til kvalitet i emne og studieprogram. Fordi ein i samband med oppretting av etter- og vidareutdanningar må kunne svare raskt på samfunnet sitt behov og desse utdanningane ofte er av kortare varigheit, skal det utarbeidast prosess-skildringar, malar og verktøy tilpassa desse utdanningane. Dette arbeidet er no i gang og Utdanningsutvalet blir i denne saka bedt om å diskutere og komme med prinsipielle avklaringar knytt til godkjenning og etablering av nye vidareutdanningar.»

Fram mot godkjenning av emne må det skrivast ein akkrediteringssøknad som saman med ferdig utvikla emneplan/-ar og budsjett inngå i avgjerdsgrunnlaget for godkjenning av emne.

Fleksibel ingeniørutdanning for fagskulekandidatar

I juni 2020 fekk FIN tildelt 5 millionar kroner frå Diku til å utvikle to fleksible ingeniørutdanningar. Prosjektet er ei vidareutvikling av Stordmodellen der studentane har kombinert jobb med full studieprogresjon og samling på campus kvar tredje veke. Dei har tatt 2 år på fagskulen og deretter 2 år ved høgskulen (60 stp. fritak basert på emne gjennomført på fagskulen) for å få ein bachelor i ingeniørfag.

Denne modellen har vist seg å vere lite levedyktig, både med tanke på arbeidsbelastning og rekruttering, og høgskulen har sett eit behov for å vidareutvikle denne ingeniørutdanninga til å bli ei samlingsbasert deltidsutdanning der største delen av undervisninga vil skje via nett og der fagskuleingeniørar frå heile landet vil få anledning til å vidareutdanne seg til ingeniørar parallelt med at dei er i arbeid. Dei to studieprogramma, innafor elkraftteknikk og automatisering med robotikk, startar opp hausten 2021. Programma baserer seg på fagskuleløpet og skal gjennomførast på deltid, slik at studentane tar 120 stp. over 3 år. Det er lagt opp til 3-4 fysiske samlingar per semester, med nettundervisning mellom samlingane.

Tekstillustrasjon 3 Døme på fleksibel ingeniørutdanning som svar på Kompetansereforma

4.1.2 Praktiske oppgåver

Ved etablering av nye studietilbod er det alltid ei rekke praktiske oppgåver. Planlegging og gjennomføring av desse går som oftast føre seg parallelt med fagutviklinga. I denne samanheng er det skilt ut som ulike prosessar, men det kan vere behov for å sjå nærare på dette i det vidare arbeidet. Av praktiske oppgåver kan nemnast å opprette prosjekt i Agresso, organisere opptak, klargjere timeplan, planlegge informasjon om emne og lage kommunikasjonsplan. Vidare kan det vere å bestille rom og eventuell digital støtte, og publisere pensum. Ansvarleg utførande er fordelt fleire ulike roller.

4.1.3 Oppretting av emne/studieprogram

Prosesen startar med at emnet er godkjent og er klart for å bli oppretta i FS. Knytt til denne prosessen må det bli utarbeida avtale eller kontrakt med samarbeidspartnar, dersom det ikkje allereie er på plass. I nokre høve må det liggja føre samarbeidsavtale før søknad.

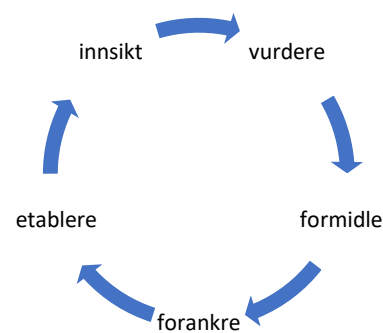
Vidare i denne prosessen er det fleire utførande roller. Opptak gjer klar søknadsweb, bidrar med å definere opptakskrav og førebur opptak. Ressursar knytt til marknadsføring og rekruttering samarbeider med prosjektkoordinator og emneansvarleg om tekst og innhald til nettside og opprettar nettside. Ulike

studietilbod, oppdragsgjevarar og målgrupper har bruk for ulike marknadsføringstiltak for å rekruttere studentar. Ved definerte oppdrag for ein kunde er studentgruppa gjerne førehandsdefinert, medan ein på opne studium i større grad må målrette marknadsføringa i konkurranse med andre tilbydarar. Når søknadsfristen er ute, må ein gjere ny risikovurdering av om det er tilstrekkeleg mange søkjararar til at det er sannsynleg at det er mange nok studentar som takkar ja til tilbodet, for at det skal vere økonomisk berekraftig å gjennomføre opptak. Høgskulen forpliktar seg juridisk når det er gitt tilbod om studieplass.

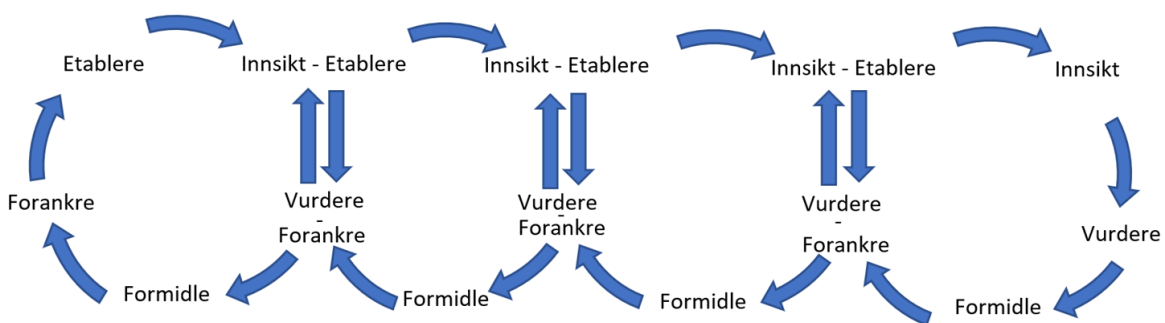
Når studentane har takka ja til opptak, blir dei oppretta som student i Felles Studentsystem (FS). Neste hovudaktivitet er gjennomføring av studietilbodet, inkludert arbeidskrav, vurdering og eksamen. Når studiet er fullført, får kandidaten karakterutskrift (emne), kursbevis (kurs utan studiepoeng) eller vitnemål (gradsgjevande utdanning). Etterarbeidet kan vidare vere rapportering av timar, fakturering, økonomirapportering eventuell evaluering saman med kunde eller oppdragsgjevar. Her er det stor variasjon alt etter om det er ein definert kunde, eller om det er eit emne eller ein modul som går inn i gradsgjevande utdanning.

Detaljar i studieadministrative prosessar knytt til utvikling av emne og studieprogram, opptak, eksamen og så vidare, er ikkje sett nærare på i denne samanheng då ein følgjer vanlege godkjenningsprosessar. Dagens organisering av tenestetilbodet er i hovudsak systematisert og organisert gjennom årshjul, med tradisjon for langsiktig planlegging og grundige prosessar som i figur 1.

Eit tilbakevendande tema i prosjektet handlar om kapasitet til arbeidet med studieadministrasjon og utdanningskvalitet når ein skal kombinere dagens langsiktige årshjul i figur 1, med eit årshjul med fleire og raskare prosessar som i figur 2.



Figur 1 Årshjul for ulike prosessar



Figur 2 Fleire rundar med prosessar gjennom året

Ei differensiering i desse årshjula må ikkje gå på akkord med kvaliteten, samtidig som kvalitetsutviklinga av eit emne ikkje treng vere like omfattande som ved utvikling av eit større program. Vidare trengs det gjennomgang av reglane for realkompetansevurdering og for språkkrav. Det er kjende utfordringar ved dette knytt til både eigne regelverk og rutinar så vel som nasjonale barrierar på systemnivå, som det er nødvendig å sjå nærare på. Det blir gjentatte gonger i prosjektet peika på behov for tilstrekkeleg fagleg kapasitet for å utvikle studieporteføljen. På tilsvarende vis må det vere tilstrekkeleg kapasitet i administrasjonen til å kunne arbeide meir fleksibelt knytt til ulike årshjul. Dette er ei investering som på sikt kan gje avkastning for høgskulen.

4.2 Lovar og reglar som knyter seg til livslang læring

Innan områda studieadministrasjon, utdanningskvalitet, økonomi og HR ser det i utgangspunktet ikkje ut til at det er lovar og reglar som i seg sjølv er barrierar eller til hinder for utvikling og vekst innan område livslang læring. Det er likevel fleire punkt i [SWOT-analysen som er lagt ved styresak O-28-20](#) som indikerer at lovverket ikkje alltid støttar opp om arbeidet med livslang læring. Det blir uttrykt forventningar om fleksibilitet, kapasitet og tid, og i mindre grad vist til regelverket. Eit anna moment er intern samhandling og felles forståing for kva oppgåver ulike einingar har. Vidare er det nødvendig å peika på at medarbeidarar, som i dag har administrative oppgåver knytt til etter- og vidareutdanning eller livslang læring, i liten grad er samordna. Desse stemmene eller behova dei uttrykkjer kvar for seg, blir oppfatta som enkeltståande frå dei ulike fakulteta. Samtidig må høgskulen fylgje krav gitt i aktuelt lovverk. Gitt dette bilete kan det oppstå utfordringar når det i Kompetansereforma vert uttrykt eit behov for eit fleksibelt system som raskt kan svare på nye behov for kompetanse, medan Studietilsynsforskipta har klare krav til at alle studietilbod skal ha fagmiljø som er berekraftig og kompetansemessig stabilt over tid, og som har relevant kopling til forskning og/eller kunstnarisk utviklingsarbeid og fagleg utviklingsarbeid.

4.2.1 Regelverk knytt til studieadministrasjon og utdanningskvalitet

HVL har ei rekke lovar og reglar knytt til kvalitet i utdanningane både når det gjeld opptak, gjennomføring og vurdering. Noko av regelverket er nasjonalt medan andre deler av regelverket har høgskulen sjølv hand om. For å svare presist på om HVL har regelverk som er til hinder for etablering og gjennomføring av deler av studieporteføljen, trengs det ein diskusjon om korleis ulike prosessar skal gå føre seg. HVL er i dag rigga for å svare på langsiktige og føreseielege prosessar, og både det studieadministrative arbeidet og arbeidet med utdanningskvalitet er i hovudsak systematisert gjennom planlagde aktivitetar i årshjul. Dersom tidsramma frå

førespurnad til oppstart skal vere kort, så er det tydeleg at HVL ikkje er organisert for å få til dette på ein trygg og god måte, utan at det treng å skuldast regelverket. Skal HVL kunne svare på oppdrag frå eksterne samarbeidspartnarar på ulike tider gjennom året, må det planleggjast og bli dimensjonert ressursar for det.

Eit anna tilbakevendande tema er vurdering av realkompetanse (REA) som er heimla i den [nasjonale opptaksforskrifta](#), samstundes som det er opp til kvar einskild utdanningsinstitusjon å vurdere nøyaktig kva som skal ligge til grunn for å kunne sei at ein søkar sin REA er på høgd med generell studiekompetanse. Den nasjonale opptaksforskrifta er tydeleg på at søkjaren må ha naudsynte faglege føresetnader for å gjennomføre den aktuelle utdanninga og at institusjonen må ha «eigna og tenlege framgangsmåtar for slike vurderingar». I dag er det med andre ord opp til HVL sjølv å vurdere om ein søkar sin REA er tilstrekkeleg for opptak til utdanning ved HVL. Ei utfordring er når ein kunde eller oppdragsgjevar definerer studentgruppa, og når denne ikkje tilfredsstillir REA-kravet som HVL har definert. Det er all grunn til å tru at det framover vil vere endring i studentgruppa med større del av studentane som kombinerer studium med jobb, fleire studentar med internasjonal bakgrunn og utdanning, og at talet på studentar med lang yrkeserfaring vil auke. Dette saman med auke i talet på utdanningar utvikla i samarbeid med arbeidslivet, utfordrar HVL med tanke på korleis me vurderer realkompetanse og kva krav me stiller til språkkompetanse.

Meir detaljert skildring av ulike [regelverk knytt til studieadministrasjon og utdanningskvalitet](#) er lagt ved som vedlegg.

4.2.2 Regelverk knytt til økonomi

På økonomiområdet er det ei rekke lovar og reglar som regulerer arbeidet. Sentralt er [UH-lov](#), [Statens økonomiregelverk](#), [Forskrift om egenbetaling](#), [Statsstøtteregelverket](#)

Studietilboda blir budsjettert og rapportert etter tre kategoriar:

- *Oppdragsfinansiering* frå private eller offentlege aktørar/kundar som kjøper opplæring og betaler fullt ut våre kostnader inkludert eit overskot. I denne kategorien er også enkeltstudentar som deltar på betalingskurs.
- *Bidragsfinansiering* frå verksemdar eller studentbetaling som dekker deler av kostnaden, i tillegg til eigenandel frå HVL
- *Studieplassfinansiering* når HVL betaler alle kostnader på bakgrunn av finansiering frå KD

Knytt til kvar av desse kategoriane kan det utviklast fleire forretningsmodellar der det kan vere ulik grad av kursavgift eller kostnad for oppdragsgjevar.

Bruk av studieplassar blir hovudsakleg bestemt i prioriteringane av studieporteføljen. Det same blir studietilbod med studentbetaling eller bidrag frå verksemdar. Den overordna diskusjonen om økonomi handlar vel så mykje om politiske problemstillingar om kor tid me brukar studieplassfinansiering og kor tid me tar betalt. Aktuelt spørsmål i den samanheng er nivå på studentbetaling pr studiepoeng. Prisen må vere tilpassa ulike marknader og målgruppe, og studiets eigenart. Noko av dette er kriterium som ligg i SEFØ-modellen, men det vil likevel vere noko politikk og skjønn frå tilfelle til tilfelle. Økonomitenesta må leggja til rette for oppdatert informasjon om økonomiregelverk og bruk av desse, og brukarvenlege malar for budsjettering i ulike kategoriar og for ulike forretningsmodellar.

Meir detaljert skildring av ulike [regelverk knytt til økonomiområdet](#) er lagt ved som vedlegg.

4.2.3 Regelverk knytt til HR

Hovudstilling som hovudregel, arbeidstid og godgjersle

Krav til fagmiljøet er regulert delvis av lov og forskrift som gjeld alle utdanningane, og delvis av forskrifter som er spesifikke for ulike utdanningar, til dømes helse- og sosialfaglege utdanningar. Alle studietilboda med studiepoeng ved høgskulen er regulert av studietilsynsforskrifta som også stiller krav til fagmiljøet (Studietilsynsforskriften, 2017). Når HVL aukar satsinga på livslang læring, er det nokre aktuelle problemstillingar knytt til tilsetjingsforhold som blir opplyst.

Ein av hovudreglane i forskrifta er at minst 50 prosent av årsverka knytt til studietilboda, uavhengig av emnestorleik, skal utførast av tilsette med hovudstilling ved HVL. Undervisnings- og forskarpersonale har alminneleg arbeidstid mellom klokka 07.00 og 17.00, jf. retningslinjer om tidsregistrering for UF-personale. Dersom det er nødvendig med overtid for å få gjennomført studietilbod på kveld og helg kan det gi grunnlag for overtidsbetaling, jf. [hovudtariffavtalen \(HTA\)](#) § 13 nr.1. I slike høve kan det forhandlast særavtale med fagforeiningene knytt til godtgjersle. Det blir i tillegg arbeida det med å få på plass ei ordning i HVL sin lønspolitikk for å gi kompensasjon for arbeid fredag ettermiddag og helg.

Tilsetjingsprosessar og tidsperspektiv på desse

Ei tilbakevendande utfordring ved tilbod som startar opp på relativt kort varsel, er tilstrekkeleg fagressursar. Hovudregelen i staten er fast tilsetjing, jf. lov om statens ansatte § 9 (statsansatteloven, 2017). Tilsetjingsprosessar i staten er omfattande, og ein må minimum rekna med 2-3 månader ved ordinær tilsetjing. Dersom det er stillingar med behov for sakkunnig vurdering, er det ikkje uvanleg med betydeleg

lengre tid. HVL har moglegheit for å tilsetja medarbeidarar i inntil 6 månader utan utlysing. Det er også opning i lova for å engasjere eksterne førelesarar.

Arbeidsoppgåver i eit anna fakultet eller ved ein annan campus enn der ein er tilsett

Hovudregelen er at tilsette har ein campus som hovudarbeidsplass. I HVL sitt interne regelverk er det ikkje noko hinder for at tilsette ved eit fakultet kan ha arbeidsoppgåver ved eit anna. Ved mange utlysingar blir det uttalt at det ein må rekna med endringar i oppgåver i framtida. I tilfella der dette ikkje er regulert, må eventuelle arbeidsoppgåver på eit annet fakultet tolkast i lys av arbeidsavtalen og arbeidsgivar sin styringsrett.

I *Felles prinsipp for fordeling av arbeidstid* som ligg i [Personalhandboka](#) er det uttalt at undervisning ved annan campus enn der ein er tilsett, vanlegvis skal skje digitalt. Utover dette finst det ikkje reguleringar i HVL sine interne regler som regulerer arbeidsoppgåver på andre campus. Ved mange utlysingar i dag blir det uttalt at ein må rekna med arbeid på andre campusar. I desse tilfella vil det vere uproblematisk med arbeidsoppgåver på andre campus. I dei tilfella kor dette ikkje er regulert må det tolkast i lys av arbeidsavtalen og arbeidsgivar sin styringsrett.

Delte stillingar

Med delte stillingar blir det i denne samanheng referert til HVL-tilsette som også har ein annan arbeidsgjevar. HVL har ikkje eintydige føringar for korleis delte stillingar skal utformast. HVL har ikkje eigne retningslinjer for delte stillingar, men jobbar med å få dette på plass. Fagtilsette med oppdatert og relevant kompetanse frå praksisfeltet kan bidra til å styrke arbeidsrelevansen og kvaliteten.

HR-kapasitet

På same måte som i problemstillingar knytt til studieadministrasjon og utdanningskvalitet er det spørsmål om tid og kapasitet til å utføre oppgåvene i det tempoet som krevst for å svare på forventningar frå eksterne samarbeidspartnarar. Samtidig handlar det også på dette område om intern samhandling og det å involvere ulike partar så tidleg som råd er for å gjennomføre eit tiltak.

Meir detaljert skildring av ulike [regelverk knytt til tilsetjing og arbeidsforhold](#) er lagt ved som vedlegg.

4.3 Oppsummering og oppfølgingspunkt

Gjennomgåande tilbakemelding i arbeidet med denne delleveransen handlar om **tid** og behov for **fleksibilitet**. Ei tilnærming til dette er meir ressursar og større kapasitet både på fagsida og i administrasjonen.

Ei anna tilnærming handlar om **forenkling av prosessar, tydeleg prosjektkoordinering og tidleg involvering** av dei ulike einingane som har utøvande roller ved alle studietilboda. Ulike oppgåver og ansvar er avhengige av kvarandre. Prosjektet peikar på behov for forenkla prosessar for etablering av kortare og fleksible studietilbod som gjer det mogleg å svare på utlysingar eller bestillingar, eller å bruke ledig intern kapasitet.

- Prosess for utvikling av emne/studieprogram
 - Utvikle malar og sjekklister for utvikling av emne/studieprogram til og med 60 studiepoeng
 - Etablere rutine for tidleg involvering av ulike roller som er involvert i eit prosjekt
- Prosess for praktiske oppgåver
 - Føreslå rutinar for fleksibel utlysing, opptak, gjennomføring og eksamen fleire gonger gjennom året
- Prosess for oppretting av emne/studieprogram
 - Vurdere styrking av administrativ kapasitet
- Lover og reglar som knyter seg til livslang læring
 - Utarbeide og revidere malar for budsjettering i ulike kategoriar og for ulike forretningsmodellar
 - Utarbeide retningslinjer for delte stillingar

5. Marknadsføring og strategisk satsing

Dette kapitlet summerer opp arbeidet i den delleveransen som har hatt som **målsetjing** å føreslå marknadsføringsstrategi som gjer tydeleg kva område som er strategiske satsingsområde for HVL. Her har ein sett på både [prosess med å utvikle marknadsføringsstrategi og plan](#) (skjematisk framstilling av prosessen som vedlegg), og [prosess for marknadsføring og rekruttering av studentar](#) (skjematisk framstilling av prosessen som vedlegg). HVL har sine strategiar både på institusjons- og fakultetsnivå, som skal reviderast i nær framtid. Den reviderte HVL-strategien må ta inn i seg den ventande nasjonale strategien livslang læring. Utvikling av ein heilskapleg marknadsføringsstrategi kan føreliggja først når strategi for livslang læring er på plass og gjer tydeleg både internt og eksternt kva ambisjonar HVL har, og kva som skal prioriterast. Før dette kjem på plass, er det behov for å betre interne prosessar knytt til samhandling, sal, meirsal og rekruttering av studentar til breidda av studietilboda ved HVL.

5.1 Marknadsføringsstrategi og plan

I dag marknadsfører HVL seg i mange kanalar, for å treffe variasjon i kjønn, alder, ulike yrkesgrupper og ulike interesser. Ein føresetnad for å nå fram med bodskap og informasjon er at me har oppdaterte nettsider som er lette å finne fram i, og at me har mange følgjarar i sosiale medium, at HVL er synlege for folk i ulike medium og kanalar, og at «Word of Mouth» får spreie seg. Me har bruk for å opptre koordinert i vår eksterne kommunikasjon, og i prioritering av kva fagområde eller studietilbod som til ei kvar tid skal løftast opp. HVL er framleis ein ung institusjon og er enno ikkje ein kjent og etablert merkevare. Og om få år vil me vere universitet med nytt namn. Å bygge merkevara HVL er grunnleggjande for marknadsføringa, og ligg til grunn for det operative marknadsarbeidet. [Merkevarebygging](#) er identitetsskapande, og kan handle både om kva som er HVL sin identitet, kva som er fagområda sin identitet og kva som er campusane sin identitet.

Ein marknadsføringsstrategi gir retning på det meir operative marknadsføringsarbeidet og ein plan for dette. Strategien definerer målgrupper, prioriterer marknadsføringstiltak og definerer kontaktflater mot potensielle kundar og studentar

Definisjon av målgruppa knytt til livslang læring er svært brei. Det handlar om både enkeltindivid og organisasjonar, bransjar, verksemder, klynger og nettverk. Studentane me ynskjer å nå har det til felles at dei manglar eller etterspør kompetanse, og har behov for å kombinere utdanning med noko anna, og mange har heller ikkje høve til å reise eller flytte til ein campus for å ta utdanning. Målgruppa og marknaden er ulik frå fagområde til fagområde, og mellom ulike bransjar og

marknadslogikkar. Dette krevst marknadsforståing som må oppdaterast jamleg. Det ville vore ein styrke for HVL med ein sentral, operativ funksjon som tar vare på kundefokuset for kvart enkelt fagområde, ein marknadskonsulent som er i tett dialog med ansvarleg for rekruttering, med dei som fangar opp innspel og idéar og med fakulteta. Ein marknadskonsulent vil kunne ivareta operative oppgåver i tett relasjon med fagmiljøa, uavhengig av framtidig modell for organisering.

Livslang læring handlar også om sal og meirsal på individnivå, til nye og eksisterande studentar. Det handlar om kundeoppfølging og relasjonar som er etablert gjennom ulike former for samhandling. Relasjonsmarknadsføring er viktig for å nå verksemder og bygge opp langsiktige oppdrag. Skal me lukkast, må me ha ein organisasjon og kultur som støtter opp om denne arbeidsforma og marknadsføringsforma. Det må fokuserast på korleis me skal nå oppdragsgjevarar og ikkje berre enkeltstudentar. Fokuset i både strategi og plan må vere å gjere HVL synleg, attraktiv og enkelt å forhalda seg til. Søkjar og kunde må lett kunne orientere seg i breidda av tilbod og moglegheiter, og oppleve at det HVL tilbyr er relevant og dekker eit behov. Attraktiviteten med HVL som den føretrekte utdanningsinstitusjonen, vil vere knytt til fagleg relevans og kvalitet. I tillegg at studia er organisert på ein måte som let seg kombinere med å bu i distrikta, arbeide og ha familie. , og at HVL kommuniserer med fokus på behov hos samfunns- og arbeidsliv, kunde og potensiell student.

Master i familierapi og relasjonelt arbeid – som eit kinderegg

Masterutdanninga har to studieretningar som rettar seg til ulike målgrupper; dei som ynskjer å jobbe som familierapeutar og dei som jobbar enten innan helse- og sosialfeltet, eller skulebarnehage, eller andre relasjonelle yrker. Utdanninga er på deltid, den er samlingsbasert og er svært praksisnær ved at den er utvikla i samarbeid med praksisfeltet og stiller krav til ulike praksisar gjennom utdanninga.

Masterutdanninga er delt inn i to modular, ei vidareutdanning på 60 studiepoeng og ein påbyggssdel på 60 studiepoeng. Denne modulariseringa gjer at vi når fleire målgrupper; både dei som ynskjer å ta ei vidareutdanning og dei som har tatt ei vidareutdanning tidlegare og som ynskjer å byggje vidare og fullføre ein mastergrad. Dette gjer også utdanninga meir fleksibel, ved at studenten kan ta ein pause etter vidareutdanninga og før masteren blir fullført. I tillegg kan studenten velje å ta frittstående emne innan den eine studieretninga som kan føre fram til ei vidareutdanning eller ein fullført mastergrad. Studenten kan søke seg inn på eitt og eitt emne i eige tempo. Det er også mogleg å berre ta frittstående emne som ein spisskompetanse relatert til eigen yrkespraksis.

Oppsummert: ***Masterutdanning – Vidareutdanning - Frittstående emne***

5.2 Marknadsføring

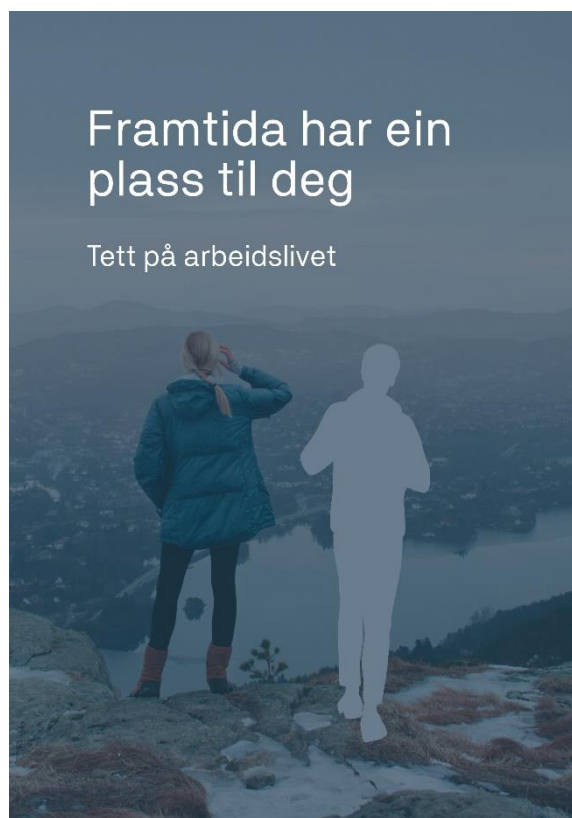
Arbeidet med marknadsføring av studentar til ulike emne og program startar lenge før synlege tiltak som kampanjar og annonsar. Den første definisjon av målgruppa må gjerast i samband med vurdering av etterspurnad som skal gå inn i akkrediteringssøknaden før utvikling av emne eller studieprogrammet. Det kan dreie seg om enkeltstudentar, ein kunde eller eit behov i marknaden som HVL har moglegheit for å svare på. Dersom prosjektet spring ut av ny forskning og kunnskapsutvikling, kan det vere behov for å grunngje kvifor andre har bruk for denne kompetansen. Sal av utdanningstilbod kan også handle om å nå kjøparar som ikkje visste dei hadde eit behov. Marknadsføring av inntektsgivande kurs og program krev noko anna enn tradisjonell studentrekruttering. Det handlar om oppdragsgjevarar, kundar og enkeltindivid som har ulike behov, krav og tidshorisont, og eit marknadsapparat som tar godt hand om dette fordi det gir inntekter som kjem heile HVL til gode.

Vidare må ein definere kanalar og materiale for marknadsføring. Dette vil variere med kva målgruppe studietilbodet rettar seg mot. Når det gjeld materiale kan kunde eller oppdragsgjevar ha bruk for materiale til intern deling som kanskje er annleis enn materiale og kanalar som HVL sjølv brukar. HVL bør utvikle malar for marknadsføringsmateriale og metodar for marknadsføring som enkelt kan tilpassast ulike tilbod og kundar. Her må ansvarleg for rekruttering, prosjektkoordinator og emneansvarleg arbeide saman for å finne gode løysingar.

I følgje [Rapport opptak 2020/Studentrekruttering](#) rekrutterer HVL på tilsvarende nivå som tidlegare år, men med til dels stor variasjon frå campus til campus og frå studieprogram til studieprogram. HVL har stort fokus på førstegangssøkjarene, men vi må ikkje gløyme dei eksisterande studentane og intern rekruttering. For å halde på bachelorstudentane etter at dei er ferdige kandidatar, er det viktig å informere dei om kva dei kan studere vidare, enten det er vidareutdanning eller masterutdanning. Rapporten har hovudfokus på rekruttering til dei store bachelor- og masterprogramma, som startar i august. For å vere meir målretta i rekrutteringsarbeidet, kan det vere nødvendig å bruke meir tid og ressursar på innhenting av data og analyse av breidda i potensielle søkjararar. Det ligg eit potensial i å vidareutvikle rekrutteringsundersøkinga, og spisse den til andre- eller tredjeårsstudentar for å finne ut kva dei tenkjer å gjere etter bachelorgrad. Det same kan me gjere med mastergradsstudentane våre. Samtidig ser me ei dreining i studentgruppa i takt med endringar i samfunns- og arbeidsliv. For å rekruttere studentar frå målgruppa som ynskjer å kombinere utdanning med jobb eller andre oppgåver, må me gjerne bruke andre kanalar og andre verkemiddel.

Studentrekruttering er eit prioritert mål i styrets årsplan for 2021 der det heiter at: *HVL skal halde fram offensiv og målretta satsing på studentrekruttering til alle campus, med ekstra fokus på utvikling av digital rekrutteringsstrategi.*

Studentrekruttering er ein heilårsaktivitet og arbeidet byggjer på HVL sin rekrutteringsstrategi, kunnskap og analysar frå marknads- og rekrutteringsundersøkingar, trendar, dialog med fagmiljø, målgrupper med meir. Aktivitetar og kanalbruk spring ut i frå dette kunnskapsgrunnlaget. HVL skal vere førstevalet for studentar, uavhengig av kva livsfase ein er i, som ynskjer seg ei profesjonsretta utdanning. HVL tilbyr komplette utdanningar, og ein kan spesialisere seg vidare eller forske. Dette er viktig å formidle til både førstegongssøkjjarar, eksisterande studentar, men òg til potensielle målgrupper. Målgruppene kan vere elevar i vidaregåande skule, vaksne i arbeidslivet som ynskjer kompetanseheving, leiarar i både offentleg og privat sektor som har behov for ny eller fornya kompetanse for medarbeidarane eller som ser potensialet med å forske og som vil satse på eit stipendiatløp (PhD). Det blir viktigare å spele på lag med campusane våre, og samfunns- og arbeidslivet rundt. For ein kandidat med bachelorutdanning frå campus Bergen, kan det vere spanande med masterutdanning ved campus Haugesund eller å kombinere jobb og vidareutdanning ved campus Sogndal. Dette utfordrar fakulteta til å tenkje nytt om eksisterande studieportefølje og vurdere kva deler av den som kan organiserast på ein meir fleksibel måte og slik vere attraktiv for ei større målgruppe.



Illustrasjon 2 Framtida har ein plass for deg er døme på korleis høgskulen profilerer seg mot ei brei målgruppe

HVL har oppretta profilen *HVL Vidare* både på nettside og som adresse utan at den så langt har fått gjennomslag. Eit relevant spørsmål i prosjekt Livslang læring er om *HVL Vidare* er ein presis profil for korleis HVL ynskjer å framstå. Andre aktuelle profiler kan vere knytt til omgrep som *Livslang læring/Lifelong Learning*, *Kompetanse*, *Regional utvikling*. Dette kan henge saman med korleis Livslang læring skal organiserast i HVL framover, og kva ei eventuell ny eining skal heite. HVL skal bli universitet og må tenkje framover, og bruke ein profil som kommuniserer som universitet, både regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

5.3 Alumni

Alumni kan vere ein måte å knyte til seg folk ved å spele på fagidentiteten og kullkjensla. Alumni kan vere brubyggjar mellom HVL og samfunn, og bidrar til utvikling, omstilling og vekst regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Vidare kan alumni vere eit nettverk for samarbeid og kunnskapsdeling mellom noverande studentar, tidlegare studentar og tilsette. Det kan vere arena for å få innspel til nye utdanningar og ein plass å marknadsføre, selje og rekruttere. Alumni handlar om å halde studentane tett inntil HVL når dei kjem ut i arbeid, vere eksklusive og det naturlege førstevalet for livslang læring. Gjennom alumni kan studentane lettare få tilgang på relevant kompetanse og kompetanseutvikling frå HVL gjennom samarbeid om forskingsprosjekt, gjesteforelesingar, studentoppgåver og praksis. Det kan også tenkjast ei kopling mellom alumni og karriereformidling, ved å byggja bru mellom ferdige kandidatar og arbeidsliv slik at så mange som mogleg kjem raskt ut i relevant arbeid. HVL har pr i dag inga fast alumniordning, men det er gjort forsøk på å etablere alumni ved nokre studieprogram som til dømes Master i organisasjon og leiing, utan at det er institusjonalisert ved HVL.

Å etablere eit alumni er omfattande og krev vurdering av både kostnad og moglege gevinstar før det kan etablerast som ordning i HVL. Det vil også vera nødvendig å testa ut alumni ved nokre program for å hente erfaring. Forankring i fagmiljøa og aktiv deltaking frå desse vil vere ein føresetnad for å lukkast med alumni.

Prosjekt Livslang læring i HVL rår til at ei eiga gruppe gjer desse vurderingane og ser på korleis livslang læring og alumni kan henge saman, og korleis alumni kan realiserast. Aktuelle problemstillingar er korleis HVL og studentar gjensidig kan gje kvarandre meirverdi over lengre tid, eller gjennom livet. Det kan også vere aktuelt å vurdere om ei slik ordning er like relevant for alle fakultet og knytt til alle program.

5.4 Oppfølgingspunkt med strukturelle og tekniske tiltak

For å lukkast med heilskapleg marknadsføring har me bruk for å prioritere og samordne behov i fakulteta og moglege løysingar frå rekrutteringsansvarleg som ligg i avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt. På eine sida har me både bruk for å vise fram HVL som utdanningsinstitusjon og breidda i studietilboda. På andre sida er det behov for å synleggjere eller løfte opp eitt eller nokre få studietilbod. Studietilbod med ekstern finansiering har større handlingsrom for å betale seg til målretta kampanjar, men dersom dette ikkje blir ivareteke av rekrutteringsteamet som eit koordinerande ledd, kan det likevel vere fare for at ulike kampanjar slår kvarandre ihel. Ein marknadsstrategi kan betre ivareta omsyn til prioriteringar knytt til ulike fagområde, fakultet, campus, finansiering.

For å gje meir føreseieleg rammer for både fakulteta sine behov (formidla gjennom prosjektkoordinator, instituttleiar, emneansvarleg, faglærar) og rekrutteringsteamet (i Avdeling for kommunikasjon og samfunnskontakt) sitt arbeid, er det både bruk for betre struktur på arbeidsdeling og formidling av både behov og løysingar. Me vel her å skilja mellom strukturelle tiltak og tekniske/digitale tiltak:

5.4.1 Strukturelle tiltak

- Skilje rekrutteringsarbeidet i to årshjul. Det eine har fokus på det langsiktige arbeidet med å førebu og gjennomføre tiltak for å rekruttere studentar til bachelor og masterprogramma med studiestart i august og/eller i januar. Det andre årshjulet vil ha fleire sløyfer som støttar opp om studiestart på ulike tider i året. Identifisere oppgåver, ansvar og roller ved hjelp av prosesskartleggingsmetodikk.
- Det er bruk for kapasitet til å planlegge sal, meirsal og rekruttering av studentar som del av marknadsarbeidet. Behovet for å forstå ulike marknader er gjennom prosjektet uttrykt så sterkt at HVL bør vurdere ei rolle som marknadskonsulent som del av rekrutteringsteamet.
- Ha kapasitet til å hente inn informasjon om ulike studentgrupper og målgrupper for ulike studium og sjå dette i samanheng med behov i samfunns- og arbeidsliv, næringsutvikling og konjunkturar. Marknader er i endring, og må vere i kontinuerleg utvikling.
- Ha fleire søknadsfristar gjennom året slik at det er enklare å prioritere høgt fleire typar utdanningar
- Samanhengen mellom alumni og livslang læring bør utgreiast for seg. Ein bør vurdere kostnad og moglege gevinstar ved alumni før det kan etablerast som ordning i HVL.

5.4.2 Tekniske eller digitale tiltak

- Arbeide aktivt for å auke følgjarar på plattformer som er prioritert brukt for marknadsføring av studietilbod
- Vurdere om profilen HVL Vidare og adressa HVLVidare@hvl.no er føremålstenleg for å realisere Livslang læring i HVL eller om *Livslang læring* eller *Lifelong learning* vil vere meir framtidsretta
- Etablere innmeldingsportal for studietilbod som er under planlegging og etablering
- Oppdatert oversikt over aktuelle tiltak og materiell eller marknadspakkar berekna for marknadsføring

6. Servicefunksjonar på campus og digitalt

Dette kapitlet summerer opp arbeidet i den delleveransen som har hatt som **målsetjing** å føreslå kva servicefunksjonar som trengst på campus og digitalt for å vere ein reell tilbydar av livslang læring

6.1 Kva treng «denne gruppe studentar»?

Omgrepet «*denne gruppe studentar*» ligg i mandatet, og fellesnemnaren er at dei studerer og kombinerer studium med noko anna. På grunn av kor dei er busett, livs- og arbeidssituasjon har dei ikkje høve til å studere fulltid ved en campus. Dei har ulike utdannings- og yrkeserfaringar når dei får behov for utdanning, meir utdanning eller ny utdanning. Fulltidsstudentar på campus får god hjelp og støtte i andre studentar i gruppa, medan studentar på utdanningar med færre samlingar eller som er heilt digitale er meir åleine, og har ofte fleire spørsmål knytt til det praktiske, tekniske og studieadministrative forhold. Ein kan gruppere det å studere på ulike måtar, og me har gjort ei tredeling:

- Studieadministrative forhold
- Læringsmiljø
- Undervisningsstøtte

Studieadministrative forhold handlar mellom anna om opptak, studium, utdanningsplanar, eksamen, utveksling, innpassing av utdanning frå andre utdanningsinstitusjonar, realkompetansevurdering, gradsoppnåing og vitnemål. I tillegg gir studierettleiarane anna rettleiing i løpet av studietida. Om det blir definert kva av desse funksjonane som kan utførast gjennom ei førsteline av studentassistentar, deltidstilsette eller liknande, er det mogleg å sortere ut kva deler av tilbodet som er tilgjengeleg i vanleg opningstid og kva som kan forventast å få hjelp med mellom 16.00 og 20.00.

Læringsmiljø handlar om å sjå til at: "...det fysiske og psykiske arbeidsmiljø, er fullt forsvarlig ut fra en samlet vurdering av hensynet til studentenes helse, sikkerhet og velferd." (UH-loven, 2005). I NOKUT sin rettleiar om læringsmiljø finn me at «studietilbud med få studenter og/eller geografisk spredt studentgruppe innebærer bestemmelsen at institusjonen skal treffe tiltak for å sikre et godt studiemiljø som legger til rette for faglig samhandling mellom studentene og/eller mellom studentene og fagmiljøet» (NOKUT, 2018, s. 12). Under læringsmiljø har me definert inn tenester og tilbod som støttar opp om trivsel både i undervisninga og i studietida elles som HVL har ansvar for sjølv, men også det som grensar opp mot læringsmiljøarbeidet som Saman og Studenttinget er ansvarleg for. Formuleringa i UH-lova rommar støtte til å nytte digitale verktøy i læringa, og det bør då vere tilgjengeleg IT-hjelp for

studentane i perioden 16.00-20.00. Her kan ein sjå for seg ei støttetjeneste som er tilgjengeleg både for lærarar og studentar.

Undervisningsstøtte vil seie dei forholda som er meint å fasilitere sjølve undervisninga. Dette handlar om kva kompetanse læraren treng for å ha eit repertoar å ta av i undervisninga, og det handlar om kva studentane må kunne delta på i undervisninga slik at dei får det læringsutbyttet dei skal ha. Det kan vere snakk om fysisk utstyr for studentane, og nettressursar og digitale verktøy for at undervisninga skal bli god.

Med *digitale funksjonar* forstår me tilbod eller funksjonar som er uavhengig av stad som til dømes verktøy og lisensar (t.d. zoom og teams), plattformer (Canvas), chatbot, telefon, webløysingar, nettsider.

Servicefunksjonar på campus er funksjonar og tenester av relasjonell art og praktisk tilrettelegging på campus, men også tenester og tilbod som legg til rette for digitale læringslaboratorium og simulatorøving, filmproduksjon og innspeling, med meir.

6.2 Digitale og campusvise funksjonar

	Digitale funksjonar	Campusvis funksjonar
Administrative tenester	<ul style="list-style-type: none"> • Oppdaterte og informative nettsider om studietilbod • FAQ • Chatbot • Chat for spørsmål om opptak, arbeidskrav, eksamen, studierettleiing (08:00-20:00) • Studieadministrasjon med FS-tilgang tilgjengeleg for studentar på første samling på samlingsbasert utdanning (datakonto, StudentWeb, Canvas mm) • Studierettleiing på engelsk • Karriererettleiing i livslangt læringsperspektiv • Oppdaterte og informative nettsider om parkering • Chat for spørsmål knytt til parkering, adgang/nøkkeltkort 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicetorg opningstid tilpassa timeplan for aktivitet på campus • Studierettleiing tilgjengeleg for studentar som har samling på campus (08:00-20:00) • Varme og luft/ventilering tilpassa timeplan for aktivitet på campus • Studieinformasjon om vidare studium til studentar på samling (evt i pausar). Studentgrupper som rekrutteringsarena. • Nøkkeltkort til studentar som deltar på samlingar • Parkering

	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdere behov for informasjon til oppdragsgjevar, kunde/kundegruppe 	
Læringsmiljø	<ul style="list-style-type: none"> • Eksamenskoden • Sei ifrå • Saman: nettsider med oppdatert informasjon om kva velferdstilbod og eventuelle rabattavtalar som er tilgjengeleg på kvar campus • Studenttinget: informasjon om "Min studiestart" og nettsider med oppdatert informasjon om kva studenttinget kan bidra med 	<ul style="list-style-type: none"> • Kafe 08:00-20:00, og i helg etter timeplan for aktivitet – ope for direktesal og bestilling • Automat for enklare mat/drikke • Rimeleg innkvartering for studentar på samlingar • Reinhold (særleg toalett) tilpassa aktivitet på timeplan
Undervisningsstøtte	<ul style="list-style-type: none"> • Vidareutvikla digital cafe for <i>tilsette</i> med tema og aktuelle problemstillingar som blir meldt inn • Styrka UH-ped med fokus på digitalt læringsdesign • IT-hjelp student 8:00-20:00 • IT-hjelp tilsette, tilpassa timeplan for aktivitet på campus • Opplæringstilbod etter bestilling frå fagmiljø 	<ul style="list-style-type: none"> • Simulator knytt til aktuelle utdanningar • Læringslab ved alle campus med opningstid 8.00-20.00 • Studio/mogleg for opptak • Bibliotek 08:00-20:00

Punkta i tabellen over er ikkje uttømande.

I dei høva det er snakk om ein ekstern oppdragsgjevar, kunde eller kundegruppe, kan det i tillegg vere oppgåver eller spørsmål knytt til finansiering, betaling, marknadsføringsplan/-materiell, spørsmål om smittevern, endring i oppdragsavtalen som følgje av uføresette hendingar eller pandemi til dømes endra vurderingsform.

Studentane me snakkar om i denne samanheng har stor breidd i spørsmål. Dei kan vere knytt til registrering, vurderingsmelding og semesteravgift, fakturainformasjon og stadfesting på betalt faktura, tilgang i Canvas og andre digitale verktøy, opningstid på campus og tilkomst, reglar for frammøte og gjennomføring av studiet, studierettleiing og studieinformasjon. For å svare på ein del av dei studieadministrative spørsmåla som studentane har, krevst det at den som yter service har rett til å hente informasjon i FS eller oppdatere informasjon der.

Forslag om tilgjengeleg IT-hjelp/brukarstøtte i tidsrommet 16:00-20:00 er basert på den tida på dagen som IT-hjelp i dag får flest spørsmål.

Det blir forventa at fagtilsette med emneansvar på alle emne, inkludert på kortare studietilbod eller modular, følgjer opp emneansvaret før, under og etter gjennomføring av eit tilbod i tråd med kvalitetssystemet. Det trengs oppdatert sjekklister for emneansvarleg. Inkludert i emneansvaret er bruk av digitale verktøy og læringsplattform, mottak av gjesteforelesar og vise denne til rette med oppgåvene. Emneansvarleg må sørge for tilgang til zoom eller andre verktøy som skal brukast, praktisk informasjon, nøkkelkort eller tilkomst, og informasjon om rømmingsvegar.

Nøkkelkort og tilgang handlar i dag om at studenten må bestille dette før dei kjem på campus, og at det ikkje er nokon til stades på samlingane som kan endre tilgang og gi nye nøkkelkort. Alt må skje i etterkant av samlinga og nøkkelkort blir då ikkje klare før neste samling. På studietilbod som til dømes har tre samlingar, vil ein student då ikkje ha tilkomst på 1/3 av tida. Dette er ei utfordring som særleg kjem til uttrykk på studietilbod som har ope for opptak heilt fram mot studiestart. Dagens rutine baserer seg på langsiktig planlegging og studentlister som er klare i god tid før studiestart.

HVL tilbyr i dag studierettleiing til eksisterande studentar, og karriererettleiing i nokon grad i den samanheng. Eit spørsmål er om HVL bør ta ei rolle som karriererettleiar. Karrieren går gjennom jobb, opplæring, utdanning, ulønna arbeid og kanskje periodar utan jobb. Karrieren utviklar seg gjennom heile livet, og mange opplever ulike overgangar, tar mange val og lærer nytt undervegs. Ved å tilby karriererettleiing tar HVL ei rolle for å rekruttere folk til utdanning generelt og HVL spesielt.

7.Forslag til framtidig organisering

Livslang læring grip inn i alle deler av organisasjonen HVL. Livslang læring og Kompetansereforma fordrar ei ny forståing av utdanning, kven studentane er, korleis studietilbod må organiserast og korleis samhandling med samfunns- og arbeidsliv bør gå føre seg for at me som høgskule skal vere treffsikker og relevant. Dette er utfordrande for både HVL og resten av sektoren. Skal me lukkast med å realisere kompetansereforma og livslang læring i HVL, krev det like mykje arbeid med kultur for samhandling og arbeidsdeling som å teikna strukturar for samhandling. Dekanane skal sikre at fakultetet sine utdanningar er tilpassa samfunnet og den einskilde sitt behov for livslang læring. Prorektor for utdanning vil i sin portefølje ha ansvar for strategisk utvikling av utdanningstilboda i eit livslangt læringsperspektiv, og vil sann sett kunne vere overordna pådrivar for fleksible utdanningar.

Lat det vere sagt også her; HVL framstår som ein robust institusjon som på mange område leverer framifrå tenester innan både fag og administrasjon. Ved vurdering av kva framtidig organisering av livslang læring i HVL som vil **styrke den strategiske utviklinga av studieporteføljen og svare best mogleg på Kompetansereforma**, er det løfta opp fleire arbeidsområde som i dag har liten plass, eller der arbeidsdelinga ikkje fungerer optimalt. Det peikar seg ut nokre premisser for at HVL skal kunne ha ei kraftfull satsing på livslang læring:

- HVL har bruk for eit tydeleg koordinerande ledd/funksjon(ar) som kan vere pådrivar for livslang læring som prinsipp for revisjon av og utvikling av studieporteføljen
- HVL har bruk for tilstrekkeleg kapasitet for å svare på kompetansebehov i samfunns- og arbeidsliv. Det vil vere behov for å styrke staben med både fagtilsette i institutta og tilsette i administrative stillingar. Dette er ei investering som kan føre med seg økonomisk risiko, men som truleg er nødvendig for å realisere gevinstar.
- HVL må organisere seg slik at det blir tydeleg både internt og eksternt at ambisjonsnivået er høgt når det gjeld livslang læring
- HVL har bruk for tilstrekkeleg kapasitet til å møte samfunns- og arbeidslivet rundt campusane med breidda av porteføljen for forskning og utdanning
- HVL har bruk for leining av kvalitetsutvikling og samordning av dei administrative tenestene som støttar opp om utvikling og gjennomføring av fleksible studietilbod

Nokre har teke til orde for å skilje ut ei eining som i heilskap kan drive økonomisk aktivitet omfatta av EØS-reglane. Det vil seie kjøp og sal av tenester i ein open marknad. Ein slik salsmodell vil konkurrere i ein marknad med andre kommersielle aktørar og stå økonomisk sjølvstendig for heile drifta. Å etablere ein slik salsorganisasjon gir tydeleg signal om at HVL har ambisjonar om å ta marknadsandel når det gjeld kurs, oppdrag og fleksible utdanningsløp som er etterspurt. Denne salsmodellen vil kunne svare på utfordringa om å tilby korte og fleksible kurs og utdanningar for folk i arbeid eller som står i fare for å falle utanfor arbeidslivet. Med ei slik organisering vil ein få styrkt fokus på marknaden og forståing av denne.

Ei slik organisering vil i mindre grad svare på kompleksiteten som ligg til livslang læring og Kompetansereforma i heilskap. Ein vil i mindre grad kunne hente ut synergjar i fagutviklinga mellom aktiviteten i ei slik salseining og den strategiske utviklinga av studieporteføljen. Det vil vere fare for svakare kopling mellom forskning og fagutvikling, og interessekonflikt i prioriteringar mellom ordinær drift og salsorganisasjonen. Ei organisering som baserer seg fullt ut på økonomisk aktivitet vil ikkje ha høve å bruke KD-finansierte studieplassar som grunnlag for variasjon i forretningsmodellar. Argumenta som talar i mot ei eining som i heilskap driv økonomisk aktivitet er så pass tungtvegande, at prosjektet har valt å ikkje leggje det fram som ein aktuell modell. Prosjektet har skissert to hovudmodellar for framtidig organisering av område Livslang læring;

- Alternativ 1 - *Fakultetsmodell* som har hovuddel av ansvar og ressursar i fakulteta, og vektlegging av styrka samhandling mellom fellesadministrasjon og fakultet.
- Alternativ 2 – *Avdelingsmodell* der ein etablerer ein avdeling som mellom anna kan få i oppgåve å vere pådrivar for utvikling av og koordinere porteføljen av fleksible studietilbod ved HVL. Ei slik avdeling kan organiserast på fleire måtar avhengig av kva oppgåver som blir vektlagt

For både fakultetsmodellen og avdelingsmodellen vil det vere behov for matriseorganisering og koordinerande team på tvers av fakulteta, mellom fakulteta og fellestenesta og mellom ulike einingar i fellesadministrasjonen. Modellane legg fysiske campusar til grunn, og tar i liten grad inn over seg vurdering av kva rolle digitalisering vil ha med tanke på livslang læring. HVL har uttalt mål om å utvikle campusane og vere ein tydeleg regional utviklingsaktør. Attraktiviteten med HVL som den føretrekte utdanningsinstitusjonen for livslang læring vil truleg vere knytt til fagleg kvalitet og arbeidsrelevans, og at studia er organisert på ein måte som let seg kombinere med å bu i distrikta, arbeide og ha familie. Dersom HVL siktar mot denne attraktiviteten, vil HVL like gjerne vere den føretrekte samarbeidspartnaren nasjonalt og internasjonalt som regionalt.

7.1 Fakultetsmodell

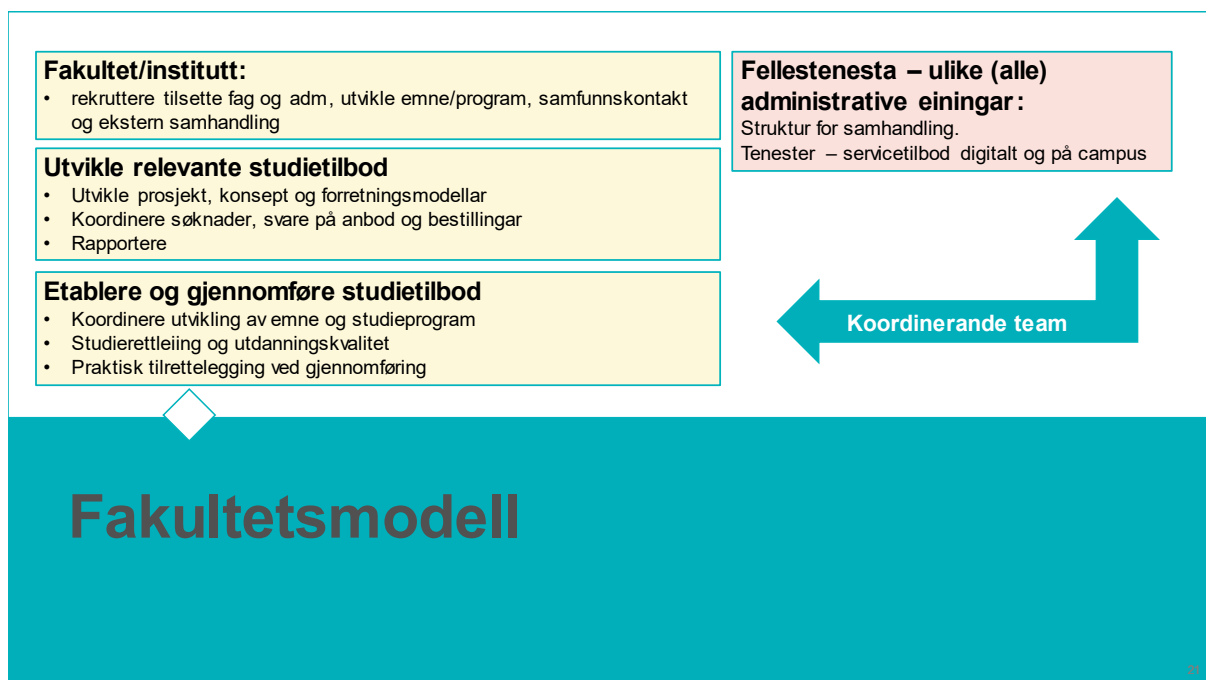
Fakultetsmodellen er i hovudsak ei vidareføring av dagens organisering der fakulteta har ansvar for å fange opp kompetansebehov, utvikle og gjennomføre studietilboda. Erfaringar med dagens organisering viser samstundes at det er behov for **koordinerande team med tydeleg ansvar**. Fakulteta er ulike og utdannar til ulike deler av samfunns- og arbeidsliv, og dei ulike marknadslogikkane deira. Særleg eitt av fakulteta har ei monaleg omsetning knytt til offentlege anbod, og slik vil det truleg også vere dei kommande åra. Alle fakulteta må arbeide med fleire tilnærmingar for å fange opp innspel, kompetansebehov og utlysingar, og gjere seg relevante for ulike bransjar og yrkesgrupper. I fakultetsmodellen må fagmiljøa i fakulteta sjølv vere pådrivar for å fange opp idear og innspel i samfunns- og arbeidsliv, og utvikle nye

prosjekt og konsept. Inkludert i dette må alle fakulteta sjølv syte for å ha kapasitet til å overvake anbodskanalar og utlysingar.

Ulike administrative einingar og funksjonar må samarbeide tett med fakulteta i denne modellen. For å styrkje samarbeidet og rolle- og ansvarsdeling mellom fakulteta og fellestenesta, kan ein sjå for seg dedikerte fakultetsressursar i dei administrative einingane, slik me i dag har for fleire område, td. kommunikasjon, prosjektøkonom, HR.

Ei slik organisering gjer at like oppgåver og lik kompetanse er samla uavhengig om studietilbodet rettar seg mot campusstudenten som tar bachelorutdanning eller om det er ei fleksibelt organisert vidareutdanning med ekstern finansiering. Service- og tenestetilbodet til studentane er samla på ein stad, uavhengig av korleis studiet er organisert, finansiert eller kva omfang det har. Alle søkjarar vil vere i kontakt med fellestenesta så lenge dei er søkjar, men ansvaret vil bli overført til fakulteta i det dei får status som student.

Med ei slik organisering blir det lettare å hente ut synergjar ved utvikling av nye studietilbod med ekstern finansiering til den strategiske studieporteføljeutviklinga som elles går føre seg i fakulteta. Det blir tett kopling mellom forskning og kunnskapsutviklinga, og utvikling av studietilboda. Utvikling av studieporteføljen vil truleg i større grad springe ut av behov og moglegheiter som fagmiljøa har fått innspel til eller som spring ut av fagmiljøa.



Figur 3 Fakultetsmodellen er her vist som forenkla skisse der dei gule boksane skildrar ansvar og roller som ligg til fakulteta, og som må arbeide i tydelege koordinerande team med ulike einingar i fellesadministrasjonen i rosa boks

Det er bruk for leing av kvalitetsutvikling og samordning av dei administrative tenestene som støttar opp om utvikling og gjennomføring av fleksible studietilbod. Med ein fakultetsmodell er det meir uklart om kven som skal ta avgjerd i spørsmål som ligg på institusjonsnivå. Det kan gjerne vere ulike organiseringar og praksisar internt mellom ulike fakultet. Det kan vere problematisk dersom kundar og studentar blir møtt med ulike vurderingsgrunnlag, malverk, rutinar og praksisar avhengig av kva fakultet som eig utdanninga. Den administrative kapasiteten i fakulteta er i dag knapp, og ein må vurdere å styrkje denne for å svare på forventningane som knyter seg til kompetansereforma. Den administrative kapasiteten må henge saman med den faglege kapasiteten, etterspurnad i marknaden og potensiale for nye utdanningar.

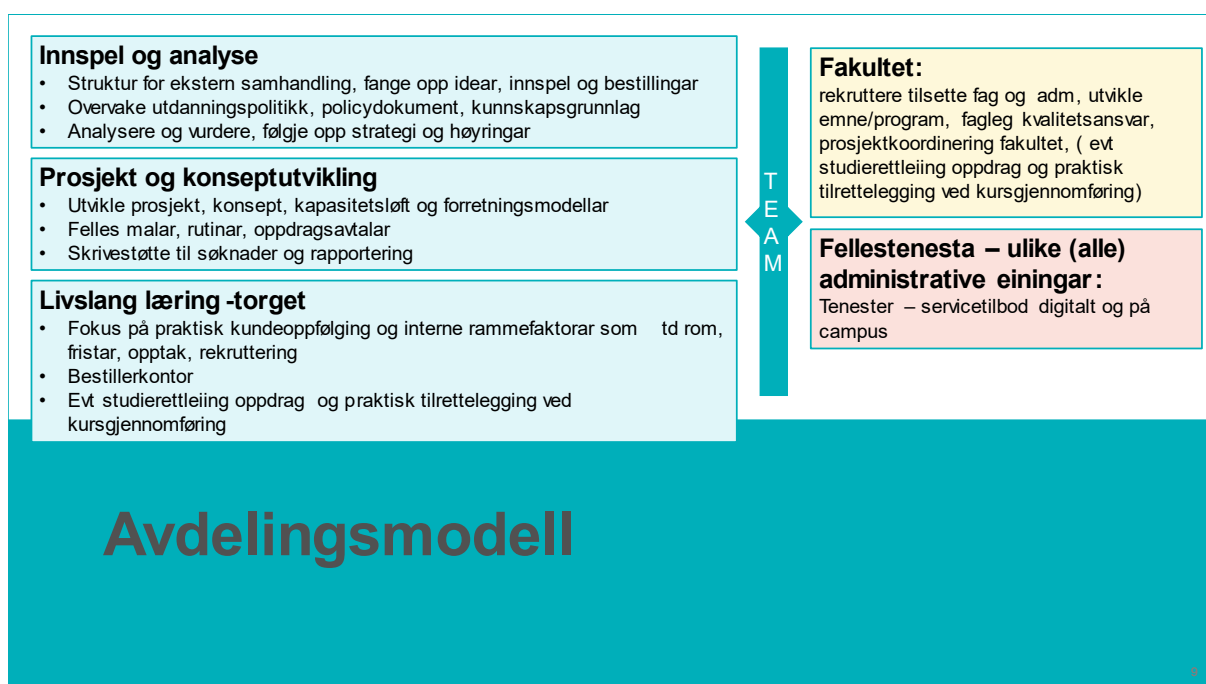
Ein føresetnad for å lukkast med vidareutvikling av dagens modell er at det blir lagt til rette for både koordinerande ressursar mellom fakulteta, og mellom fakulteta og fellestenesta. Med fakultetsmodellen må fakulteta i større grad leggje til rette for og delta på strategiske møteplassar for å møte samarbeidspartnarar, og hente ut idear og innspel som kan styrke arbeidsrelevansen. Samarbeidspartnarar har gjerne andre behov enn fakultetsstrukturen legg opp til. Det må derfor gjerast tydeleg kva roller som har koordinerande ansvar i den eksterne samhandlinga. Eit ankepunkt knyter seg til korleis fakulteta skal ha kapasitet til å vere relevante for regionane rundt alle campusane til HVL, også der fakultet i dag ikkje har studietilbod. Til dømes har arbeids- og samfunnsliv rundt campus Stord bruk for kompetanse langt ut over det FLKI og FHS kan tilby ved campusen, eller det FHS og FIN kan tilby ved campus Førde. Slik det er organisert i dag, varierer det frå fakultet til fakultet og frå campus til campus om fakulteta har administrativ kapasitet både til å følgje opp signal frå omgjevnadane og til å utføre oppgåver knytt til praktisk tilrettelegging ved gjennomføring av studiet ved campus.

Eksterne samarbeidspartnarar og framtidige kundar og studentar må oppleve at det er lett å få kontakt med HVL. Der innspela rettar seg mot andre eller fleire fakultet enn dei som fangar det opp, må det formidlast vidare i organisasjonen. Det vil vere bruk for forum eller møteplass på tvers av fakultet på campus, og på tvers av campus for å formidla informasjon.

7.2 Avdelingsmodell

I avdelingsmodellen kan ei avdeling vere **pådrivar for** område livslang læring, **leie** og **koordinere** prosessane med **kvalitetsutvikling** for roller og ansvar som knyter seg til desse oppgåvene. Ei avdeling med ein avdelingsleiar vil kunne ha ansvar for å følgje opp HVL sin strategi for å kunne utvikle fleksible studietilbod i samarbeid med fakulteta.

Eit minimum i ei avdeling er eit tydeleg definert ansvar for å vere pådrivar for livslang læring i HVL og leie arbeidet med kvalitetsutvikling for fagområde på tvers av fakulteta. Dimensjonering av ein ny avdeling vil avhenge av breidda i oppgåver som blir lagt inn her. Vekting av oppgåvetypar og ansvar vil gje føring for om avdelinga skal liggja under prorektor for utdanning eller prorektor for regional utvikling. Forvaltningsoppgåvene knytt til utdanningskvalitet, lov og forskrift soknar uansett til prorektor for utdanning sitt ansvarsområde. Ansvar for den faglege kvaliteten ligg til fakulteta. Ein avdelingsmodell krev ein økonomimodell som har eit godt insitament for fakulteta til å ha kapasitet, og vere villig til å ta risikoen med å ha kapasitet som dei veit krevst for å skaffe eksterne inntekter. Det må og vera insitament som gjer at mykje av overskotet går til fakulteta.



Illustrasjon 3 Avdelingsmodell illustrert med ulike aktuelle arbeidsområde i dei blå boksane. Avdelinga må ha tett samspel med resten av fellestenesta og med fakulteta

Prorektor for regional utvikling har mellom anna ansvar for å vidareutvikla eksternt samarbeid, styrke høgskulen sin posisjon i regionen, synleggjere HVL som en vesentleg kunnskaps- og kompetanseaktør, og bidra til at høgskulen er ein attraktiv samarbeidspartnar for privat næringsliv og offentlege verksemder. *Prorektor for utdanning* skal mellom anna ivareta og vidareutvikle system og rammer for utdanningskvalitet som støtter opp under fakulteta sitt arbeid med kvalitetsutvikling av utdanningane, og vil slik ha eit ansvar for strategisk utvikling av utdanningstilbod i eit livslangt læringsperspektiv. Forvaltningsoppgåvene knytt til kvalitet i utvikling og gjennomføring av emne og studieprogram må uansett følgje prorektor for utdanning sitt ansvar. Livslang læring vil vere viktig prinsipp for begge desse prorektorrollene. Fakulteta har ansvar for fagutviklinga og at utdanningar er tilpassa samfunnet og den

einskilde sitt behov for livslang læring, og skal sørge for tett samspel med samfunns- og arbeidsliv på Vestlandet.

Også i avdelingsmodellen vil det vere behov for ei matriseorganisering med **koordinerande team med tydelege ansvar** – gjerne etter modell av dagens organisering Avdeling for utvikling av læring og undervisning med sine fakultetsressursar. Det bør vere kapasitet til å organisere arbeidet etter behov i fakulteta og dei ulike behova som er i offentleg sektor og privat sektor. Dette for å svare på ulike marknadslogikkar som finst innan ulike bransjar. Denne organiseringa gir fakulteta moglegheit for å utvikle spisskompetanse retta mot sin bransje/sektor, samtidig som HVL og fakulteta kan lære av kvarandre gjennom fagutviklinga som vil skje på tvers av og ikkje berre innan eige fakultet. Disse fakultetsressursane må inkluderast i fakulteta sine prosessar og prioriteringar for å sikre god informasjonsflyt begge vegar.

Ei avdeling kan fyllast med nokre fagområde eller gruppering av oppgåver, og det følgjande forslaget er ikkje uttømande.

Avdelinga kan ha ansvar for det arbeidsområde som me her kallar *Innspel og analyse*. Det er det som ligg forut for nye utdanningar, prosjekt eller konsept, og knyter seg til delleveranse 3 i Prosjekt Livslang læring i HVL. Det handlar om struktur for samhandling og institusjonelt ansvar for koordinering av kundeoppfølging, samarbeid med klynger og nettverk, oppdragsgjevarar, institusjonelle forum og møtearenaer. Vidare vil det vere aktuelt å følgje opp utdanningspolitiske signal og andre politiske signal eller omstillingsbehov i samfunns- og arbeidsliv. Slik HVL arbeider i dag, har ein mykje informasjon om behov i omgjevnadane, men har truleg potensiale til å leggje denne kunnskapen meir til grunn i prioriteringar ved utvikling av eigen studieportefølje. Det vil vere naturleg å tenkje spisskompetanse knytt til fakultet, og fakulteta vil truleg ha ulike behov. På nokre område er det sterke nasjonale føringar frå departement og direktorat som gir retning for kva me skal satse på, medan det er meir ope innan andre fagområde. Sjølv om ansvaret blir lagt til ein ny avdeling, må dette vere i samspel med fakulteta som også har ansvar for å vere tydelege i det utoverretta arbeidet med samfunns- og arbeidsliv. Fakulteta har også krav på seg til å utvikle det tverrfaglege samarbeidet og vil kunne dra vekslar på administrativ støtte frå ein felles avdeling. Det vil vere behov for koordinerande møte mellom avdelinga og fakulteta (både fagtilsette og fakultetsadministrasjon) og mellom avdelinga og andre administrative einingar. Oppgåvene til dette fagområdet er i dag delvis spreidd utover i fakulteta, og noko ligg til ulike administrative einingar. I tillegg er det nok oppgåver her som i liten grad blir utført.

Det andre fagområdet kallar me her *Prosjekt- og konseptutvikling* og knyter seg delvis til leveranse 1, og delvis til leveranse 3 i prosjektet. Det kan vere å utvikle prosjekt, konsept og forretningsmodellar. Vidare kan det vere ansvar for å utvikle og

halde ved like malar og sjekklister, avtalar og rutinesildringar i høve til lov og forskrift. Andre aktuelle oppgåver er å bidra med skrivestøtte og profesjonalisere prosessen med søknadsskriving spissa mot ulike anbod, og like mykje utvikle prosjekt i samarbeid med fagmiljø med finansiering frå fond, stiftingar eller liknande. Her er det mogleg å tenkja spissa kompetanse inn mot ulike sektorar og bransjar i både offentleg og privat sektor, og det vil vere mogleg å nytte denne kompetansen på tvers av fakulteta. Avdelinga kan også bidra i større prosjekt med rapportering og evaluering i etterkant. I saker med definert bestillar og bestilling kan dette gjerne handterast av fakultetet åleine. Fleire av ordningane som kan gje ekstern finansiering har komplekse utlysingar, td Diku og Kompetanse Norge, og det vil vere føremålstenleg å profesjonalisere søknadsskriving slik at me i enda større grad når opp i konkurransen mot andre tilbydarar. I dag er det til dels ulik praksis, ulike malar, rutinar og tolking av lovverk frå fakultet til fakultet. Det treng ikkje ha praktisk betydning internt, men gjer HVL uryddig for eksterne å samarbeide med. Ei verksemd har gjerne bruk for å samarbeide med eitt fakultet om eit kompetansetiltak, og eit anna fakultet om eit anna tiltak.

Eit siste arbeidsområde har me her kalla *Livslang læring- torget*. Dette kan vere inngangen for eksterne som ynskjer kompetansedialog, eller som bestiller kurs og oppdrag. Ein tanke kan vere å leggje kapasitet knytt til karriererettleiing til denne faggruppa. Her ligg fokuset meir på den praktiske oppfølginga av kundar og studentar. Det er behov for å koordinere og ta avgjerd i spørsmål om søknadsfristar, eksamen og andre rammefaktorar på tvers av fakulteta og som må liggja til grunn for ei smidig og god rekruttering og gjennomføring. For studentar på utdanningar med færre samlingar eller som følgjer digitale løp, er meir åleine og har ofte fleire spørsmål knytt til det praktiske, tekniske og studieadministrative forhold som kan svarast på i denne faggruppa. Ein kan også tenkje seg oppgåver som studierettleiing for oppdrag, og praktisk tilrettelegging og kursfasilitering for oppdragsutdanningar eller for studietilbod som ligg utanom ordinær opningstid. Ved nokre studietilbod er det ein kunde med spesifikke forventningar eller bestillingar ut over det service- og tenestetilbodet som gjeld dei fleste studentar. Dette må definerast nærare dersom det er aktuelt. I dag er det ulikt frå campus til campus og frå fakultet til fakultet korleis slike oppgåver blir løyst. Ved å samle ressursar for desse oppgåvene i ei eining er det enklare å svare på lokale behov ved kvar campus.

Med ei avdeling får HVL styrka fokuset på eksterne relasjonar, og kommunisert ei kraftfull satsing på livslang læring både internt og eksternt. Kompetansebehov i samfunns- og arbeidsliv og til den enkelte blir i større grad sett i sentrum. Det vil liggja godt til rette for å arbeide koordinert på tvers av fakultet og på tvers av campus ved utvikling av idear, konsept og forretningsmodellar, og vidare i søknads- og tilbodsprosessar. Samtidig beheld fakulteta administrativ prosjektkapasitet som kan støtte opp om fakulteta si heilskaplege utviklinga av studieporteføljen; bachelor, master, Phd og vidareutdanning. Utdanningane blir utvikla tett kopla til forskning og utvikling. Samling av tverrfagleg administrativ kapasitet legg til rette for innovasjon

og regional utvikling ved å koordinere at fagmiljø møtast. Ein vil kunne møte regionale aktørar med kompetansedialog, og enkeltpersonar som er vegsøkjarar, med breidda i HVL sine moglegheiter og kapasitet. Ei avdeling kan sørge for fagleg fellesskap og leie arbeidet med kvalitetsutvikling for desse administrative tenestene på tvers av fakulteta, og forenkle kommunikasjon og avgjerdsprosessar med andre administrative einingar.

Ulempe med ei ny avdeling er faren for at det blir for stor avstand mellom den faglege forankringa i fakulteta og utvikling av nye prosjekt og konsept. Dette er problemstilling som handlar om kultur, og som organisasjonen må arbeide med kontinuerleg, uavhengig av modellar for organisering. Ei vel så stor utfordring er at ei ny avdeling faktisk er ein ekstra samarbeidande part i ein frå før av kompleks organisasjon. Eit anna ankepunkt er at det kan vere unaturleg å skilje mellom kva service og tilrettelegging studentar får avhengig av finansieringsform eller organisering av studietilbodet. Det må vere eit mål å organisere servicetilbodet mest mogleg likt for alle studentgrupper, samtidig som ein tar omsyn til at nokre studentgrupper har bruk for meir informasjon eller tilrettelegging, medan andre treng mindre. Ei siste innvending mot å etablere ei ny avdeling er at det då er behov for justering av organisasjonen, og at det rører ved fleire av dagens administrative einingar.

7.3 Samanstilling av to modellar

	Aktuelle gevinstar	Nokre ulemper
Fakultets-modellen	<ul style="list-style-type: none"> • Lite endring i høve til dagens modell. All administrativ kapasitet til prosjektkoordinering og utvikling ligg i fakulteta • Tett kopling i studieporteføljeutviklinga og samheng mellom bachelor, master, PhD, vidareutdanning i fakultetet • Tett kopling mellom forskning og utdanning • Korte linjer for formidling og forankring/avgjerd internt i fakulteta 	<ul style="list-style-type: none"> • I HVL arbeider i mindre grad tverrfakultært ved konseptutvikling og søknadsskriving • Det er i liten grad tydeleg kven som leiar og har ansvar for kvalitetsutvikling for dei administrativt tenestene knytt til fleksible utdanningar på tvers av fakultet, og utvikling og vedlikehald av felles malar, reglar og rutinar knytt til kunde • Drar i mindre grad nytte av kapasitet til analyse av kunnskapsgrunnlag, innspel og idear til kompetanse ved konseptutvikling • Lite/ikkje sambruk av administrative ressursar på tvers av fakultet

		<ul style="list-style-type: none"> • Fleircampusutfordringar knytt til tilgang på administrativ kapasitet ved alle campus • Manglar kapasitet til å opptre regionalt ut frå alle campus og ved alle fakultet
Avdelingsmodellen	<ul style="list-style-type: none"> • Tydeleg signal både internt og eksternt at HVL har ei kraftfull satsing på Livslang læring • Behalde administrativ projektkapasitet i fakultet som kan støtte opp om heilskapleg utvikling av studieportefølje; bachelor, master, Phd, vidareutdanning • Utdanningane blir utvikla tett kopla til forskning og utvikling • Utnytte administrativ kapasitet på campus, på tvers av fakultet • Samling av tverrfagleg administrativ kapasitet kan leggja til rette for innovasjon og regional utvikling ved å koordinere at fagmiljø møtast • Fagleg fellesskap og ansvar for kvalitetsutvikling for dei administrative tenestene på tvers av fakultet som kan ha nansvar å utvikle og halde ved like felles malverk, reglar, rutinar og fristar • Forenkle kommunikasjon og avgjerdsprosess på tvers av fakultet og ulike administrative einingar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fleire administrative ledd og roller å samarbeide med internt • Behov for justering av fleire administrative einingar i organisasjonen

Litteratur

- Bukve, O. (2012). *Lokal og regional styring. Eit institusjonelt perspektiv*. Oslo: Samlaget.
- Finansdepartementet. (2021). *Meld. St. 14 (2020–2021) Perspektivmeldingen 2021*. Henta frå <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20202021/id2834218/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Meld. St. 5 (2019–2020) Levende lokalsamfunn for fremtiden — Distriktmeldingen*. Henta frå <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-5-20192020/id2674349/>
- Kunnskapsdepartementet. (2020a). *Meld. St. 7 (2020–2021) En verden av muligheter — Internasjonal studentmobilitet i høyere utdanning*. Henta frå <https://www.regjeringen.no/contentassets/3e623f4c93b04cbcad289224d06de84/no/pdfs/stm202020210007000dddpdfs.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2020b). *Meld. St. 14 (2019–2020) Kompetansereformen – Lære hele livet*. Regjeringen. Henta frå <https://www.regjeringen.no/contentassets/afb66fbbcdfb47749f1b7007b559d145/no/pdfs/stm201920200014000dddpdfs.pdf>
- NOKUT. (2018). *Veiledning til NOKUTs studietilsynsforskrift Kapittel 4 Institusjonenes systematisk kvalitetsarbeid*. Henta frå https://www.nokut.no/siteassets/tilsyn-og-kvalitetsarbeid/291018_veiledning-til-kap-4_revidert.pdf
- NOU 2018:2. (2018). *Fremtidige kompetansebehov I — Kunnskapsgrunnlage*. Kunnskapsdepartementet: Kunnskapsdepartementet. Henta frå <https://kompetansebehovsutvalget.no/rapporter/rapport-1/>
- NOU 2019:2. (2019). *Fremtidige kompetansebehov II. Utfordringer for kompetanspolitikken*. Kunnskapsdepartementet: Kunnskapsdepartementet. Henta frå <https://kompetansebehovsutvalget.no/rapporter/rapport-2/>
- NOU 2019:12. (2019). *Lærekraftig utvikling — Livslang læring for omstilling og konkurransevne*. Kunnskapsdepartementet. Henta frå <https://www.regjeringen.no/contentassets/849b377650a449d599d80835e74805ed/no/pdfs/nou201920190012000dddpdfs.pdf>
- NOU 2020:2. (2020). *Fremtidige kompetansebehov III - Læring og kompetanse i alle ledd*. Kunnskapsdepartementet: Kunnskapsdepartementet. Henta frå <https://www.regjeringen.no/contentassets/053481d65fb845be9a2b1674c35d6d14/no/pdfs/nou20202020002000dddpdfs.pdf>
- NOU 2020:12. (2020). *Næringslivets betydning for levende og bærekraftige lokalsamfunn*. Regjeringen. Henta frå <https://www.regjeringen.no/contentassets/6e57b898abea46f1bde2108f82ce1796/no/pdfs/nou202020200012000dddpdfs.pdf>
- NOU 2020:15. (2020). *Det handler om Norge — Utredning om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Henta frå <https://www.regjeringen.no/contentassets/3b37c1baa63a46989cb558a65fccf7a1/no/pdfs/nou202020200015000dddpdfs.pdf>
- Omholt, K. & Nesse, J. G. (1995). *Mennesker, organisasjon og ledelse* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.

- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
doi:10.1080/14719030600853022
- Regjeringen. (2020). *Tildelingsbrev 2021 for Høgskulen på Vestlandet*. Regjeringen Henta frå <https://www.regjeringen.no/contentassets/72751a723c654b029d7c04f67e171275/tidelingsbrev-2021-for-hogskulen-pa-vestlandet-.pdf>
- Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring - governance på norsk* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- statsansatteloven. (2017). *Lov om statens ansatte mv*. Henta frå <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-67>
- Studietilsynsforskriften. (2017). *Forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning*. Henta frå <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2017-02-07-137>
- Torfing, J., Røiseland, A. & Sørensen, E. (2016). Samskapelse er bedre og billigere. *Stat & styring*, (01), 10-14. Henta frå <https://www.idunn.no/stat/2016/01/samskapelse-er-bedre-og-billigere>
- UH-loven. (2005). *Lov om universiteter og høyskoler LOV-2005-04-01-15*. Henta frå <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>
- Vestland fylkeskommune. (2020). *Vestlandsscenarioene Rapport 2020*. Henta frå https://www.vestlandfylke.no/globalassets/innovasjon-og-naringsutvikling/vestlandsscenarioene-ey-rapport-2020_.pdf

Vedlegg

Faktagrunnlag - regelverk som gjeld livslang læring og studieadministrasjon/utdanningskvalitet

Nasjonalt regelverk

[Lov om universitet og høyskoler \(UH-loven\)](#)

Nasjonalt lov som gjelder for universitet og høyskoler. Overordnet lov har som formål å legge til rette for at universiteter og høyskoler tilbyr høyere utdanning, forskning og formidler kunnskap. § 1- 3, i) *tilby etter- og videreutdanning innenfor institusjonens virkeområde.*

[Forskrift om opptak til høgre utdanning](#)

Nasjonalt forskrift som gjelder for opptak til universitet og høyskoler. Fastsetter at generell studiekompetanse (GSK) er grunnlaget for opptak til høyere utdanning. De forskjellige måtene til GSK finner vi her. Unntak fra GSK er også hjemlet her; realkompetanse, dispensasjon og spesielt tilpassede utdannelse. Søkere med utenlandsk utdanning må dokumentere norsk i henhold til godkjente prøver. Det kan godtas annen dokumentasjon, men HVL har ikke gjort det i sin lokale forskrift. Regler for opptak på vilkår, politiattest, rangering mm.

[Forskrift om tilsyn med utdanningskvalitet i høyere utdanning \(studietilsynsforskriften\)](#)

Forskriften gjelder akkreditering av studietilbud og institusjoner og tilsyn med kvaliteten i høyere utdanning. Krav til studietilbudet, fagmiljø og systematisk kvalitetsarbeid.

[Forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning \(studiekvalitetsforskriften\)](#)

Forskriften gjelder kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning. NOKUT behandling av saker og fastsetting av standarder etter universitets- og høyskoleloven. Akkreditering av studietilbud, master- og doktorgradsstudier.

[Forskrift til rammeplan for enkelte studieprogram](#)

Rammeplaner for høyere utdanning fastsettes av KD med hjemmel i lov om universiteter og høyskoler. Rammeplanene er forskrifter til loven og regulerer spesielle forhold knyttet til de enkelte utdanningene. Gjelder en rekke grunn- og videreutdanninger.

Lokalt regelverk

[Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet](#)

Lokal forskrift som gjelder studenter som har fått opptak ved HVL. Alle emne- og studieplaner skal være i tråd med forskriften. Regulerer sammensetting av grader,

studiestruktur, studieplan, etablering/endring av studieprogram, studierett, permisjon, tilrettelegging, undervisning, vurdering, praksis og eksamen.

[Forskrift om opptak til Høgskulen på Vestlandet](#)

Lokal forskrift som gjelder opptak til alle utdanninger til og med masternivå ved HVL. Nasjonale lover og forskrifter er overordnet denne og gjelder ved eventuell motstrid. Regulerer opptaksgrunnlaget for de forskjellige utdanningene ved HVL, realkompetanse, rangering, særskilt vurdering, opptak og administrative forhold (søknadsfrister, utlysning av studier mm).

[Forskrift for graden philosophiae doctor \(ph.d.\) ved Høgskulen på Vestlandet](#)

Forskriften gjelder all utdanning som fører frem til graden philosophiae doctor (ph.d.). Forskriften gir regler om opptak til, gjennomføring og avslutning av ph.d.-utdanningen, herunder fellesgrader og cotutelle.

[Rammeverk for det systematiske arbeidet med kvalitet i utdanningene ved HVL](#)

Rammeverket utdyper og konkretiserer kravene i lover og forskrifter til det systematiske arbeidet med kvalitet i utdanningene ved HVL og viser hvilken funksjon som har ansvar for at prosesser og aktiviteter blir utført.

Veileder og rutiner

[Rettleiar for utforming av studie- og emneplanar ved HVL](#)

Oversikt over alle formelle krav til innhold i studie- og emneplaner på bachelor og masternivå, og HVL sin forståelse av hvordan disse skal tolkes.

Fakta grunnlag – regelverk som gjeld livslang læring og økonomiområde

Nasjonalt regelverk:

[UH-lov](#)

[Statens økonomiregelverk](#)

[Forskrift om egenbetaling](#)

[Statsstøtteregelverket](#)

HVL regelverk :

[Reglement for eksternfinansiert verksemd for Høgskulen på Vestlandet](#)

Fakta grunnlag – regelverk som gjeld livslang læring og problemstillinger knyttet til ansettelsesforhold

Høgskulen på Vestlandet (HVL) skal øke sin satsing på livslang læring. I den forbindelse er det reist noen problemstillinger knyttet til ansettelsesforhold. Disse problemstillingene gjennomgås i dette notatet.

Hovedstilling ved HVL

Arbeidstakere som har hovedstilling ved HVL kan få undervisning på etter- og videreutdanningskurs som en del av arbeidsplanen sin.

Undervisningsoppgaver knyttet til etter- og videreutdanning kan også gi grunnlag for overtidsgodtgjørelse, jf. hovedtariffavtalen (HTA) § 13 nr.1.

I tillegg kan det fremforhandles særavtaler med fagforeningene knyttet til godtgjørelse til arbeidstakere som påtar seg oppgaver knyttet til etter- og videreutdanning.

Ansettelsesprosesser og tidsperspektiv på disse

Hovedregelen i staten er fast ansettelse, jf. lov om statens ansatte (statsansatteloven) § 9. Ved ansettelse er man bundet av bestemmelsene i statsansatteloven, i tillegg til kapittel 6 i universitets- og høyskoleloven (uhl). Ansettelsesprosesser i staten er omfattende, og ved ordinære ansettelsesprosesser må man minimum regne med 2-3 måneder.

Ansettelse i undervisnings- og forskerstillinger skjer på grunnlag av innstilling. Som hovedregel vil innstillinger i disse ansettelsesprosessene skje ut fra en sakkyndig bedømmelse etter den stillingsbeskrivelsen som er gitt i utlysningen. I disse tilfellene må man påregne ytterligere tid. Ansettelsesorganet kan i særskilte tilfeller bestemme at kravet om sakkyndig bedømmelse kan fravikes for undervisnings- og forskerstillinger som ikke er førstestillinger eller professorstillinger, jf. uhl. § 6-3 (3).

Etter statsansatteloven § 7 (1) har HVL mulighet til å ansette medarbeidere i inntil 6 måneder uten utlysning. Lengre ansettelsesforhold må lyses ut. Det er også åpning for å engasjere eksterne forelesere. Reglene om ansettelse vil ikke inntreffe i disse tilfellene.

Arbeid utover normalarbeidstid

Undervisnings- og forskerpersonale har alminnelig arbeidstid mellom klokken 07.00 og 17.00, jf. retningslinjer om tidsregistrering for UF personale. I punkt 2 i disse retningslinjene er det lagt til grunn at arbeidstid utover den ordinære arbeidstid skal kompenseres etter satser fastsatt i HTA § 15. I tillegg arbeides det med å få på plass en ordning som skal gi kompensasjon for arbeid fredag ettermiddag og helg i HVLs lønnspolitikk.

Arbeid utover normal arbeidstid kan også danne grunnlag for overtidsgodtgjøring, jf. HTA § 13 nr. 1.

Delte stillinger

Med delte stillinger refereres det i denne sammenheng til HVL-ansatte som også har

ansettelsesforhold med andre institusjoner. Et eksempel her er ansatte som har deltidsstilling ved HVL og deltidsstilling ved en helseinstitusjon. Det foreligger ikke entydige føringer for hvordan slike delte stillinger skal utformes. HVL har ikke egne retningslinjer på plass for delte stillinger, men det jobbes med å få dette på plass.

Toerstillinger

Ansettelse i toerstillinger brukes ved HVL, og disse ansettelsene foretas uten forutgående kunngjøring med hjemmel i statsansatteloven § 6-4. Toerstillinger er ikke omfattet av HTA, og lønn- og arbeidsvilkår blir dermed fastsatt administrativt. Lønnsfastsettelsen gjøres av dekan og Avdeling for HR.

Ansatte på et fakultet med arbeidsoppgaver på et annet fakultet

I HVLs interne regelverk er det ikke noe som stenger for at ansatte på et fakultet kan ha arbeidsoppgaver på et annet fakultet. Ved mange utlysninger blir det uttalt at det må regnes med endringer i oppgaver i fremtiden. I tilfeller hvor dette ikke er regulert må eventuelle arbeidsoppgaver på et annet fakultet tolkes i lys av arbeidsavtalen og arbeidsgivers styringsrett.

Arbeidsoppgaver på annet campus enn der man er ansatt

I felles prinsipp for fordeling av arbeidstid er det uttalt at undervisning ved annet campus enn der hvor man er ansatt, vanligvis skal skje digitalt. Utover dette finnes det ikke reguleringer i HVLs interne regler. Ved mange utlysninger i dag blir det uttalt at man må regne med arbeid på andre av høyskolen sine campus. I disse tilfellene vil det være uproblematisk med arbeidsoppgaver på andre campus. I tilfeller hvor dette ikke er regulert må dette tolkes i lys av arbeidsavtalen og arbeidsgivers styringsrett.

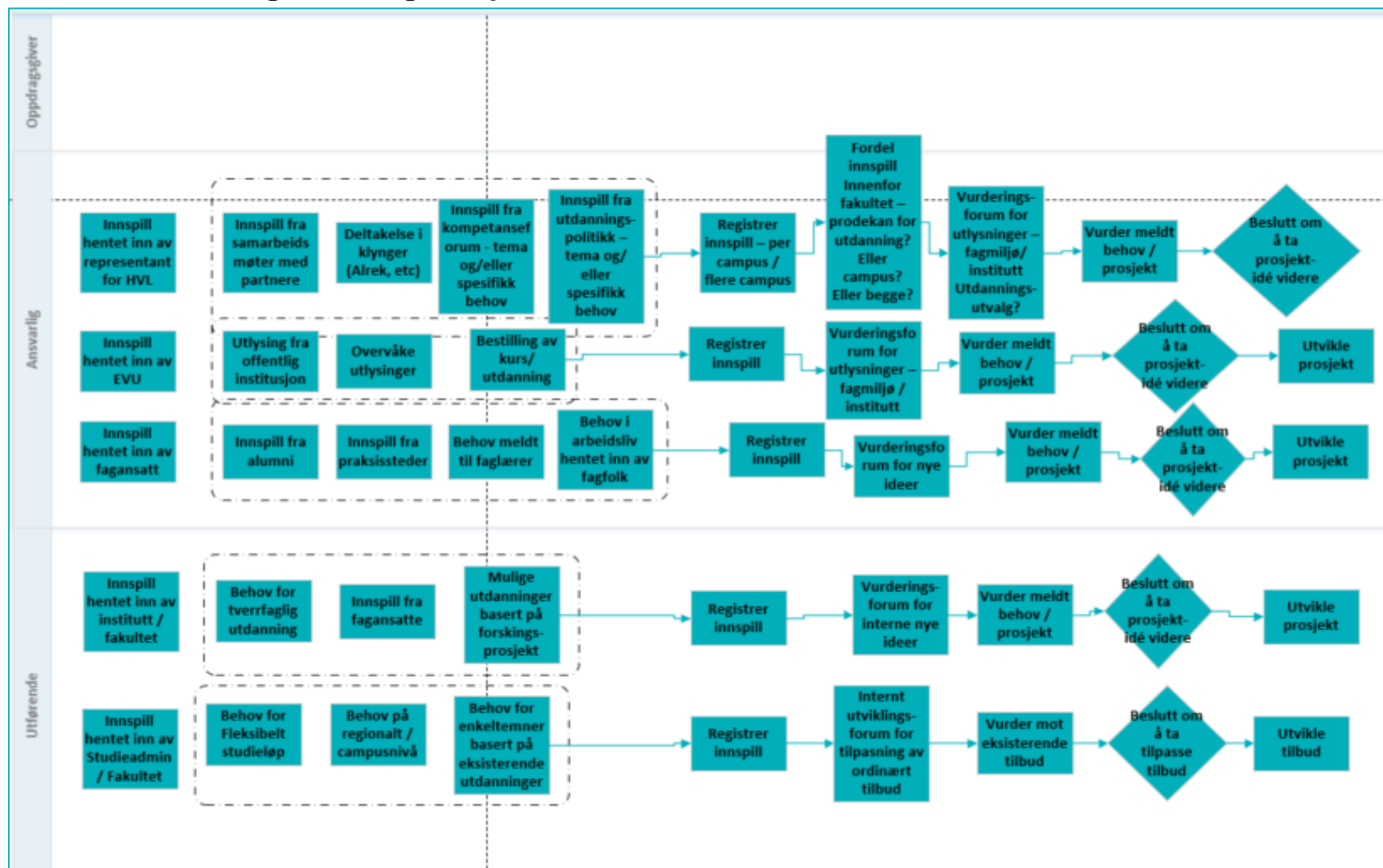
Andre relevante lov/forskrifter:

- Lov om universiteter og høyskoler (Universitets- og høyskoleloven)
- Forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning og fagskoleutdanning (Studietilsynsforskriften)
- Forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning (Studiekvalitetsforskriften)
- Veiledning om akkreditering av studietilbud – høyere utdanning (NOKUTs veiledninger)
- Forskrift om krav til mastergrad
- Forskrift om opptak til høgre utdanning
- Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet
- Forskrift om opptak til Høgskulen på Vestlandet
- Forskrift om egenbetaling ved universitet og høyskoler
- Nasjonalt Kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring (NKR)

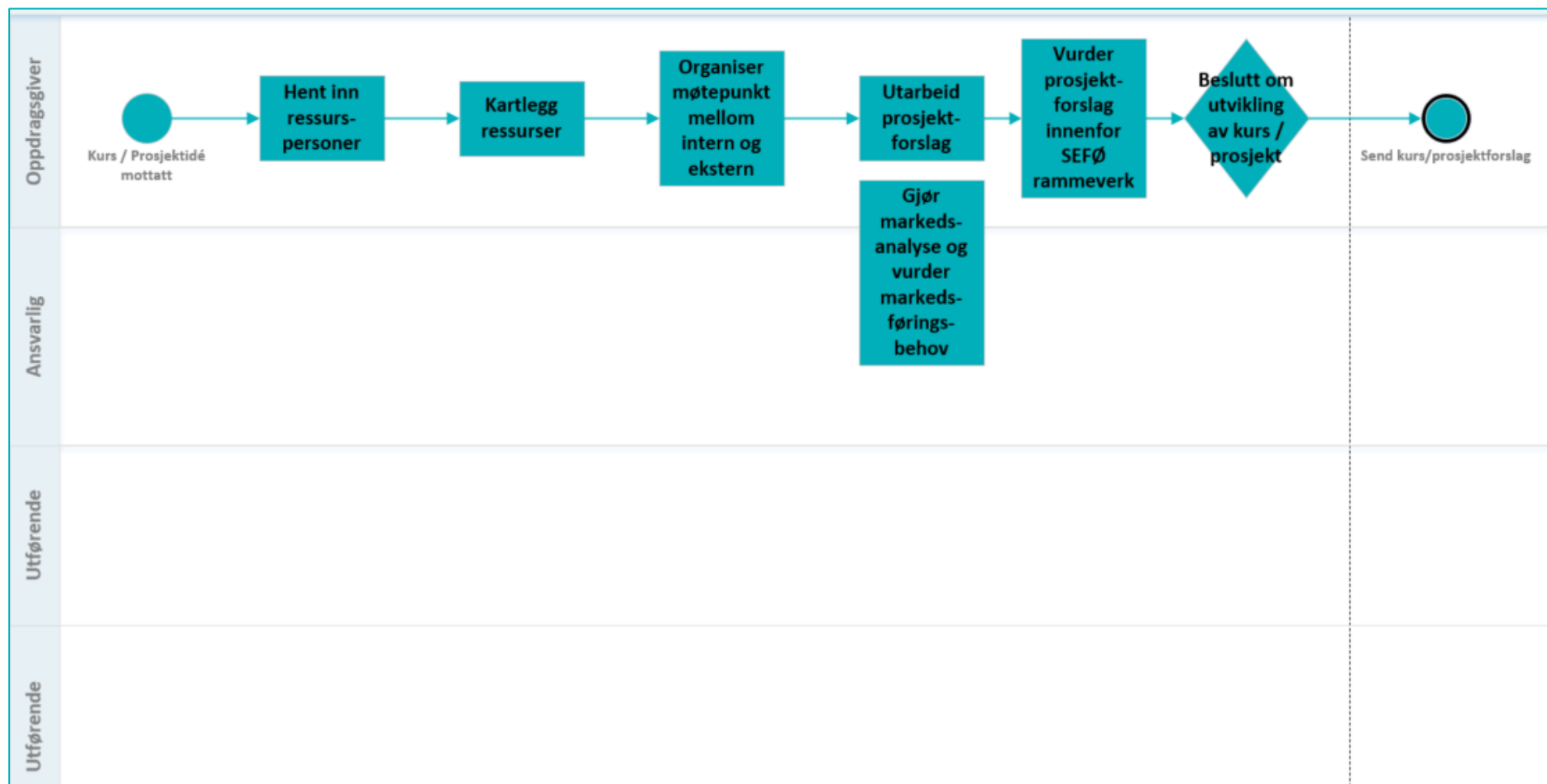
Prosess strategi



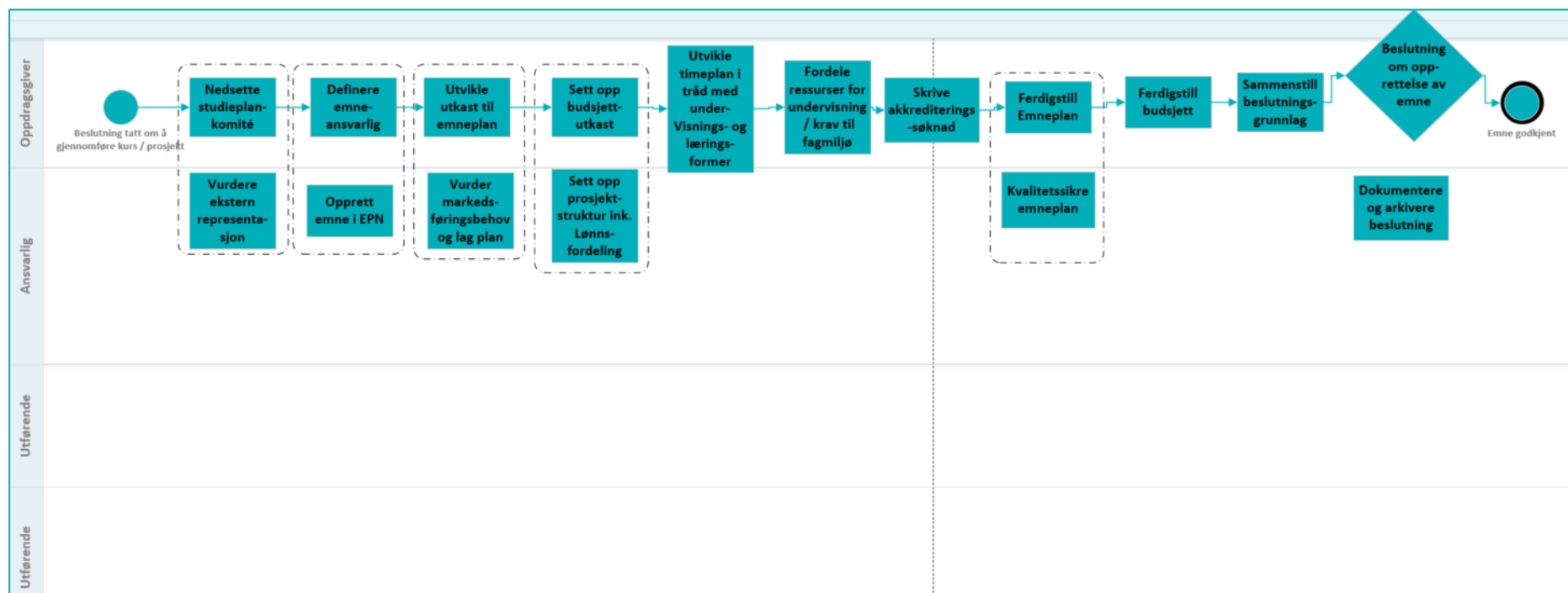
Prosess innhenting av idé og innspill



Prosess idéutvikling



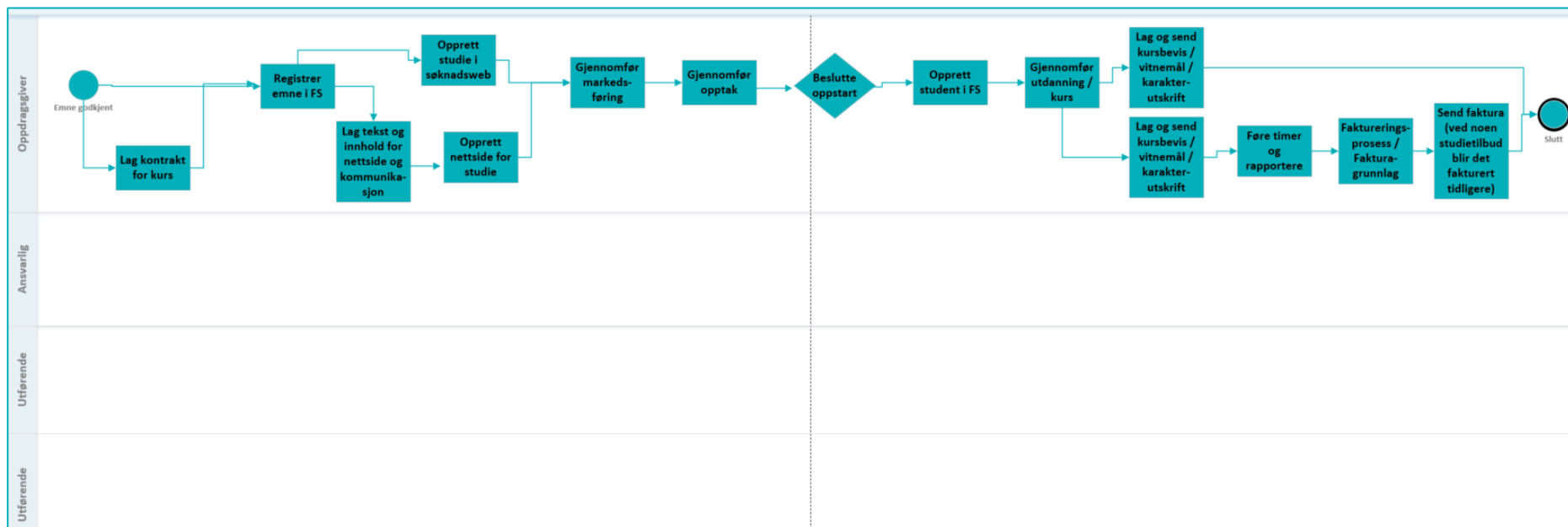
Prosess utvikling av emne/studieprogram



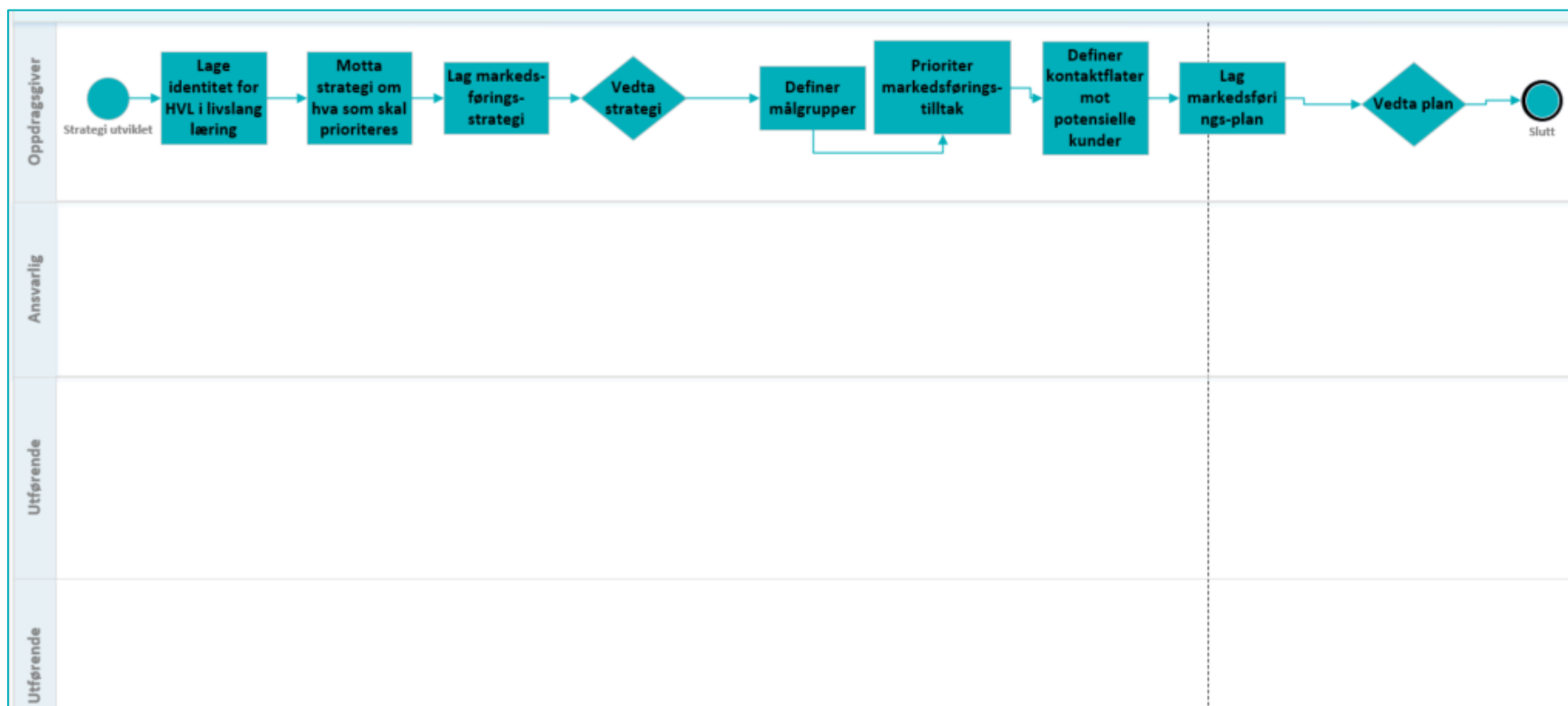
Prosess praktiske oppgaver (bør utførast parallelt med utvikling av emne/studieprogram)



Prosess oppretting og gjennomføring av emne/studieprogram



Marknadsføringsstrategi og -plan



Marknadsføring emne/studieprogram

