

Strategisk utvikling av UiOs utdanningskvalitet: Organisering av utviklings- og støttefunksjoner

Forslag fra arbeidsgruppe ledet av professor Knut Mørken

1. Sammendrag og anbefaling.....	3
2. Disposisjon	5
3. Arbeidsgruppens mandat og arbeid.....	5
4. Bakgrunn: Utdanning, kvalitet og digitalisering.....	7
4.1 Utdanning.....	7
4.2 Kvalitet	9
4.3 Digitalisering.....	10
4.4 Helhet og sammenheng	11
5. Utviklings- og støttefunksjoner i et «teaching and learning center».....	12
5.1 Samordning og styrking av utviklings- og støttefunksjoner	12
5.2 Ivaretagelse av roller	13
5.3 Oppgaver for et teaching and learning center	13
5.4 Kompetanse for å fylle rollene og løse oppgavene.....	15
6. Scenarier for konkret organisasjon og samhandling.....	16
6.1 Ledelse og forankring	17
6.2 To scenarier for organisering.....	17
6.3 Samarbeid med fakulteter og fagmiljøer	19
6.3 SWOT for hvert av alternativene	20
6.4 Finansiering.....	22
7. Forslag til videre prosess.....	23
8. Vedlegg.....	24



1. Sammendrag og anbefaling

Strategi 2020 er ambisiøs på utdanningens vegne. Universitetet i Oslo må derfor styrke evnen til å drive strategisk utvikling av sin utdanningskvalitet. Også Strategic Advisory Board legger vekt på betydningen av at det må satses på kvalitet i utdanningen. Eksempler på utfordringer som krever en helhetlig og systematisk institusjonell tilnærming er forskningsnær utdanning, tverrfaglige studieprogrammer, inkluderende læringsmiljø, studentoppfølging, frafall og gjennomføring, praktisering i arbeidslivet, universitetets ansvar for livslang læring, og ikke minst digitalisering som virkemiddel for kvalitet i utdanningen digitalisering (inkl. digitale vurderingsformer som fremmer læring). Dette samtidig som en må finne lokale løsninger og oppfølging tilpasset behov ved de enkelte fakultet.

Arbeidsgruppen har i sin virkeperiode hatt to mandater. I det første fikk gruppen i oppdrag å foreslå en fremtidig organisering av IT-støtten til utdanningen. Gruppens felles oppfatning er at IT i utdanningen er ett ledd i universitetets arbeid med tilrettelegging for læring og kvalitet i utdanningen. Uten et målrettet arbeid med kvalitet i utdanningen og strategisk ansvar i UiOs organisasjon under en dedikert prorektor for utdanning, kan en heller ikke definere en overordnet retning på den pedagogiske utnyttelsen av IT i utdanningen. Gruppen foreslo derfor, og fikk besluttet, et nytt mandat som tar dette som utgangspunkt.

UiO har i dag en rekke utviklings- og støttefunksjoner som har viktige roller i den fremtidige utviklingen av kvalitet i utdanningen. Disse er i dag svakt samordnet, noe som skyldes både organisatoriske forhold, uklare beslutningslinjer og lite koordinerte oppfølgingsrutiner overfor fagmiljøene.

Gruppen foreslår i tråd med sitt nye mandat at UiO styrker sin beslutnings- og oppfølgingskapasitet for utdanningsutvikling. Dette innebærer å etablere en helhetlig organisering av dagens kompetanse, utviklings- og støttefunksjoner, hvor IT og digitale medier inngår som ett, sentralt element.

Målet for en ny organisering er å skape synergi mellom kompetanseområder, øke gjennomføringsevnen og skape større nytteverdi for fagmiljøene og ledelsen (som økt kvalitet på utdanningsprogrammene). En ny samordnet organisatorisk struktur, som er koblet på de strategiske ledelseslinjene, vil bidra til bedre utnyttelse av de samlede ressursene. Den vil styrke evnen og kapasiteten til å spille inn til, og støtte fakultetsinitierte tiltak og overordnede og tverrgående initiativer fra UiOs ledelse.

Forslaget bygger på følgende premisser:

- For samfunnet rundt oss er utdanning UiOs fremste og mest synlige bidrag gjennom de tusenvis av kandidater som uteksamineres hvert år
- Utdanning har en strategisk rolle, og må ha en klar faglig stemme i UiOs ledelse
- UiOs ledelse må ha tydelig fokus på langsiktig utdanningsutvikling
- Sentrale utviklings- og støttefunksjoner må ledes og forvaltes med et helhetsperspektiv, slik at synergier realiseres
- Grunnenhetene har det operative ansvaret for UiOs utdanning
- Nærhetsmodellen legger rammer for organiseringen
- Digitaliseringen av utdanningen er en sentral endringsdriver, som må trekkes inn i pedagogisk utviklingsarbeid, endringsledelse og organisasjonsutvikling for å skape kvalitet for læring

Mange universiteter har i dag strategiske satsinger på utdanningskvalitet og har etablert organisatoriske strukturer for å realisere disse. Slike strukturer kan beslutningsmessig være både sentraliserte og desentraliserte, og fysisk samlokaliserte eller distribuerte. De kan være linje- eller matriseorganisasjoner. Eller en kombinasjon av alt dette. Noen scenarier for sterkere samordning blir beskrevet og vurdert i kapittel 6.

UiOs løsning på sin samordningsutfordring må kombinere institusjonelle ambisjoner om utdanningskvalitet og fakultetenes behov for fleksibilitet, og bidra til å utvikle en kultur for samarbeid og erfaringsdeling på utdanningsområdet.

Vi har i vårt forslag fokusert på behovet for samordning av sentrale utviklings- og støttefunksjoner og av kompetanse med direkte betydning for UiOs utdanningskvalitet, funksjoner og kompetanse som i dag er spredt i ulike enheter og beslutningslinjer ved universitetet. Vi har ikke fokusert på fakultets- og instituttnivå eller LOS, ei heller på ulike implikasjoner for disse. Både endelig utforming av vårt forslag og samspillet mellom vårt forslag og faglige og administrative enheter må konkretiseres videre.

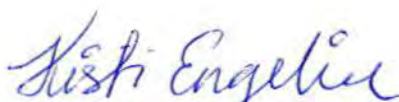
Derfor foreslår gruppen at UiOs ledelse tar de nødvendige beslutninger for det videre arbeidet med en slik konkretisering, som må involvere berørte parter og aktører i fakulteter, ledelse og administrasjon (jf. kapittel 7).

Til slutt: Arbeidsgruppen mener det er av avgjørende betydning at UiO samordner og reorganiserer sine sentrale utviklings- og støttefunksjoner, slik at UiO kan tilby den grensesprengende utdanningen som er ambisjonen i *Strategi 2020*, og som Strategic Advisory Board understreker viktigheten av.

Blindern 20. november 2014



Knut Mørken



Kirsti Lyngvær Engelién



Sten Ludvigsen



Håvard Kalle Riis



Thomas Evensen



Gry Anita Hemsing



Jon Lanestedt



Linda Johnsen

2. Disposisjon

Arbeidsgruppens forslag er disponert som følger: I kapittel 3 gjør vi rede for de to mandatene vi har hatt gjennom vårt arbeid, og forhold knyttet til dette arbeidet. I kapittel 4 gjør vi kort rede for det vi ser som utfordringer når det gjelder det fokus som gis til utdanning i sektoren og ved UiO, noen forståelser av kvalitetsbegrepet, og antyder hvorfor digitaliseringen er en sentral driver, i samspill med andre, i utviklingen av utdanningskvalitet. I kapittel 5 gjøres det rede for at hensikten med å samle funksjoner og kompetanse er å kunne ivareta strategiske og operative roller på en helhetlig måte, og hvilken kompetanse dette krever. Deretter, i kapittel 6, skisseres forankring, mulige organisatoriske valg, beslutningsveier og samhandling som kan sikre at organisasjonen effektivt bidrar både strategisk og operativt. Det er også foretatt en analyse av styrker og svakheter, muligheter og trusler ved de foreslåtte organisatoriske alternativene. Kapittel 6 sier også kort noe om finansiering, mens kapittel 7 gir et forslag videre prosess.

3. Arbeidsgruppens mandat og arbeid

23. oktober 2012 vedtok universitetsstyret, som ett av vedtakene i prosessen for internt handlingsrom (IHR):

«Universitetsdirektøren skal i samarbeid med ledelsen ved fakulteter og institutter fremme forslag til Universitetsstyret om hvordan støtte til IT i undervisning og forskning skal organiseres ved UiO» (V-SAK 6 Saksnr. 2012/7588, IHR - forslag fra plangruppene om tiltak for å realisere hovedmålene¹).

Mandat for den utdanningsrettede delen av oppdraget ble godkjent 28. januar 2014, og det ble delegert til IT-direktøren å utarbeide et forslag. Fristen ble senere satt til 20. november 2014. Det ble oppnevnt en arbeidsgruppe basert på deltakernes kompetanse, med følgende medlemmer:

- Professor Knut Mørken, Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet, Matematisk institutt, og med stilling som ansvarlig for fakultetets utdanningsutvikling (leder)
- Undervisningsleder Kirsti Lyngvær Engelién, Det utdanningsvitenskapelige fakultet, Institutt for lærerutdanning og skoleforskning, leder av Senter for fremragende lærerutdanning ProTeds utviklingsområde 3: Digitale læringsomgivelser, leder av UiOs femårige tverrfakultære lektorprogram
- Professor Sten Ludvigsen, Det medisinske fakultet, Seksjon for medisinsk informatikk, tidligere senterleder for InterMedia
- Underdirektør Håvard Kolle Riis, Universitetsbiblioteket, Avdeling for digitale tjenester (UBDIGIT), medlem av IT-ledernettverket
- Underdirektør Thomas Evensen, USIT, Underavdeling for virksomhetstjenester, tidligere IT-direktør ved UiB
- Administrativ leder, Gry Anita Hemsing, Avdeling for fagstøtte, med tidligere ansvar for fleksibel læring i STA
- Representant for Institutt for pedagogikk, Fagområdet for universitetspedagogikk (Fagområdet for universitetspedagogikk ble invitert inn i gruppen da fokus ble endret fra IT i utdanning til utdanning, se nedenfor)
- Seksjonsleder Jon Lanestedt, USIT, Seksjon for IT i utdanningen (sekr.)
- Gruppeleder Linda Johnsen, USIT, Gruppe for digitale medier i læring (sekr.)

Mandatet (vedlegg 1) reiste følgende spørsmål, med referanse til *Strategi 2020*:

- Hvordan skal UiO organisere sin IT-virksomhet slik at den er en muliggjører for, og aktiv bidragsyter til, den nyskaping i undervisnings- og læringsmetoder som kreves for å utvikle grensesprengende utdanning og bli et attraktivt lærested på internasjonalt nivå?

Av dette fulgte at arbeidsgruppens forslag skulle besvare spørsmål som i stor grad dreide seg om organisering, roller og arbeidsdeling innen UiOs IT-organisasjon (USIT og lokal IT), og hvordan IT-organisasjonen skal samvirke med omgivelsene (ledelse, fagmiljøer, osv.) på utdanningsområdet.

Dette er viktige spørsmål, som trenger behandling. IT gjennomsyrrer alle aktiviteter ved UiO, og er en stor muliggjører for primærvirksomheten. Men som det framgår av dokumentets argumentasjon endret arbeidsgruppen etter grundige diskusjoner fokus i løpet av arbeidet. En så at IT i utdanningen ikke kan diskuteres løsrevet fra den utdanningsutvikling den skal inngå i som overordnet kontekst (som var tilfelle i det første mandatet). Selv om IT og digitale medier er sentrale virkemidler må de inngå i en helhetlig og koordinert innsats for utdanningskvalitet, som igjen krever at utdanning må være gjenstand for strategisk ledelse. Dette innebærer at flere viktige, nå svakt koblede utviklings- og støttefunksjoner må inngå i en sammenheng.

Som følge av denne refokuseringen foreslo arbeidsgruppen et justert mandat, godkjent av universitetsdirektøren 22. oktober, hvor følgende problemstillinger adresseres, også her med referanse til *Strategi 2020*:

- Hvordan skal UiO organisere seg for best å kunne utforske og utnytte IT i utviklingen av kvalitet i grensesprengende forskningsbasert utdanning, og til å bli et attraktivt lærested på linje med de fremste internasjonalt?
- Gitt at utdanningskvalitet fordrer samarbeid på tvers, hvordan kan kompetanse som i dag er spredt blant støttemiljøene for utdanningen (f.eks. universitetspedagogikk, design og medieproduksjon ved UV, IT-pedagogikk ved USIT, og læringsressurser og informasjonskompetanse ved UB) sees i sammenheng og videreutvikles som en helhet, slik at den på en ressurseffektiv måte kan bistå UiOs fagmiljøer med kvalitetsutvikling av studietilbud og nyskapende tilrettelegging for læring?
- Hvilke mekanismer for styring og finansiering vil best sikre at utdanningsvirksomheten ved UiO utnytter IT i arbeidet med kvalitet, økt gjennomføring, og bedre læring for studentene?
- Hvordan vil den foreslåtte organiseringen av området harmonere med nærhetsmodellen? Eller: hvordan ser «nærhetsmodellen» ut for området IT i utdanningen? Og hva mener vi med «IT i utdanningen»?
- Hva er suksesskriterier og risiki for den foreslåtte organiseringen av støtte til IT i utdanningen?

Gruppens forslag til mandat ble sendt til godkjenning 24. september. Som en logisk følge av et nytt fokus ble Fagområdet for universitetspedagogikk (FUP) invitert til å delta i gruppens arbeid fra og med møtet 22. september, hvor nytt mandat ble diskutert (jf. referat i vedlegg 3). FUP har ikke hatt anledning til å ha en fast deltaker i gruppen, og det har variert hvem som har representert FUP i fire av de fem møtene de har deltatt i siden 22. september. FUP har kun i begrenset grad hatt anledning til å bidra i gruppens

løpende arbeid, og mener at de ikke kan stå bak det endelige forslag. De har selv knyttet kommentarer til dette forhold, jf. vedlegg 5.

Arbeidsgruppens arbeid har siden 30. april 2014 omfattet følgende aktiviteter:

- Det er gjennomført 11 møter av minst to timers varighet (bortsett fra det siste 12. november), med redaksjonelt arbeid mellom møtene.
- Gruppens medlemmer har i perioden hatt dialog med representanter for institusjoner i sektoren, og innhentet informasjon relevant for gruppens arbeid.
- Gruppens leder har diskutert fortløpende med sentrale vitenskapelige og administrative ledere.
- Det ble 2. april gjennomført en demonstrasjon knyttet til digitale vurderingsformer, og 20. juni et halvdags studiebesøk ved BI Learning Lab.

Fra 27. februar til 11. april, arbeidet gruppen med satsningsforslaget «Lykkes med læring – Digitalisering for utdanningskvalitet» gjennom tre møter pluss en demonstrasjon. Dette var et budsjettinnspill for 2015-2020, som USIT opprinnelig tok initiativ til, men som universitetsdirektøren ønsket utviklet i arbeidsgruppen. Arbeidet med innspillet satte retningen for arbeidsgruppens videre arbeid, og er også et godt eksempel på hvordan utdanningsrettet prosjektarbeid ved fakultetene kan finansieres og koordineres innenfor den foreslåtte modellen (jf. vedlegg 2).

Alle møter og aktiviteter fra 27. februar til 12. november er dokumentert på arbeidsgruppens hjemmesider (jf. vedlegg 3).

4. Bakgrunn: Utdanning, kvalitet og digitalisering

I kapittel 4 gjør vi kort rede for det vi ser som utfordringer når det gjelder det fokus som gis til utdanning i sektoren og ved UiO, henviser til noen forståelser av kvalitetsbegrepet, og viser til at digitaliseringen er en sentral driver, i samspill med andre, i utviklingen av utdanningskvalitet. Dette som bakgrunn for vårt forslag i kapittel 5.

4.1 Utdanning

I samfunnet som universitetet er en del av, er vår verdi og synlighet i stor grad knyttet til kvaliteten på våre kandidater, og dermed til kvaliteten på de utdanningstilbud som ruster og forbereder dem for å bidra til det samme samfunnet. Dette illustreres i engasjerte samfunnsdebatter om hvilken kompetanse kandidatene i høyere utdanning skal utvikle, om studienes relevans og verdien av ulike studievalg, og om mengden studier som er nødvendig. Omgivelsene og samfunnsmandatet vårt legger stadig større vekt på utdanningens rolle for fremtidig verdiskaping, samtidig som verdien av kritisk dannelse blir stadig større i et demokratiperspektiv.

Det er altså ingen tvil om at sentrale interessenter, toneangivende samfunnsaktører, media og befolkningen er opptatt av høyere utdanning, dens rolle, virke og funksjon. Og ikke minst har nesten en kvart million studenter satt sin lit til høyere utdanning².

Utfordringen for UiO er hvordan vi internt kan møte den betydningen utdanningen har i samfunnet med offensive, innovative og helhetlige grep for å utvikle utdanningskvaliteten, med rettede insentiver, med kvalitetsprogram og satsninger, med karriereveier og merittering for utdanning, og ved strategisk ledelse. I dag synes det å være primært forskning som gjøres til gjenstand for overordnet, helhetlig og strategisk tenkning, akademisk uttelling og prestisje.

Ubalansen i den oppmerksomhet som vies henholdsvis forskning og utdanning gjelder ikke kun ved UiO, men i store deler av sektoren. Det hevdes at den, i hvert fall til dels, skyldes finansieringsmodellen for høyere utdanning, som p.t. utredes av en departementsoppnevnt ekspertgruppe³. Samtidig styrer universitetet selv den interne fordelingen av ressurser, så det er faktisk spørsmål om egne valg og villet politikk, dvs. ting vi kan kontrollere og gjøre noe med.

Mange har over tid pekt på ubalansen mellom forskning og utdanning, at virkemidlene for å styrke utdanningskvalitet er svake sammenlignet med de for forskning, og at det samme gjelder politisk oppmerksomhet. Dessverre omhandler Meld. til St. 7 (2014-2015), med tittelen *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024*, som rektor også har påpekt, nesten ingenting om høyere utdanning, og i hvert fall ingen strategi for utvikling av kvalitet. Mens vi venter på strukturmeldingen, som *kanskje* vil gi noe drahjelp til utdanningen spesifikt, må vi legge våre egne planer, ta våre egne grep, og skape våre egne incentiver⁴.

Og UiOs *Strategi 2020* er ambisiøs på utdanningens vegne⁵. Den slår fast at «Universitetet i Oslo må søke kvalitet i all sin virksomhet, og styrke en kultur for kontinuerlig kvalitetsforbedring» (s. 4). Dette må antas å gjelde særlig universitetets kjernevirksomhet, og vårt arbeid med å koble forskningens resultater og prosesser med utdanningen av studenter som skal ut og forandre verden. For dem skal vi fremme «grensesprengende utdanning» (mål 1). Vi skal tilby våre studenter forskningsbasert utdanning på linje med de fremste internasjonale læresteder (mål 2), bl.a. gjennom tiltak under paraplyen «nyskaping i undervisning og læring» i UiOs rullerende årsplaner⁶. Videre understreker *Strategi 2020* at UiO skal forvalte sine samlede ressurser slik at de bidrar til å understøtte kjerneaktivitetene (mål 4).

På den annen side, mens vi i *Strategi 2020* gir uttrykk for at vi vil tilby «grensesprengende utdanning», har vi foreløpig ingen konkret institusjonell plan for å gjøre oss i stand til dette, samordnet utdanningsledelse som vil bringe oss dit, eller insentiver og investeringsprogram som vil gi oss evnen.

Dette forhold understrekes av UiOs internasjonalt sammensatte Strategic Advisory Board (SAB). SAB har i perioden 2012-2014 på oppdrag av universitetsstyret kartlagt eksterne og interne faktorer for å gi råd om hvordan best implementere intensjonene i *Strategi 2020*, overvåke hva vi får til, og gi anbefalinger for hva vi må arbeide mer med. I sin rapport *Build a Ladder to the Stars* konkluderer SAB for utdanningens vedkommende at «Excellence in education (teaching, quality of study programmes) has so far not been given sufficient attention»⁷.

I Samordna opptak for høsten 2014 hadde nesten 17.000 studenter UiO som førstevalg. Dette er gledelig. Gledelig for UiO, og gledelig for Oslo by. Men suksessen innebærer også et dilemma, fordi UiO kan få alle de studenter vi vil ha, uten å bruke store krefter på å rekruttere dem. Hadde 17.000 unge mennesker fra hele landet ønsket å studere ved vårt universitet, hvis det ikke hadde ligget i den spennende storbyen Oslo? Det gir oss muligens de beste studentene, men betyr også at UiO ikke nødvendigvis må anstrenge seg for å utvikle kvaliteten på utdanningen. Man kan hevde at vår suksess er et tveegget sverd.

Dette betyr at UiO må ha en strategisk, faglig visjon for hva man vil med sin utdanningsvirksomhet og hva som skal karakterisere kandidater fra UiO, og for hvordan denne visjonen kan implementeres på alle nivåer. UiO trenger strategisk utdanningsledelse, fra

en dedikert prorektor for utdanning, til ledere av programmer og emner, og digitaliseringen av utdanningen må være et sentralt ledd i denne. Visjonen, og konkretiseringen av visjonen, må forankres gjennom en inkluderende dialog i hele organisasjonen, i både faglig og administrativ linje, og med studentene.

Hva denne visjonen bør være, og hvordan den bør implementeres i organisasjonen, ligger utenfor herværende forslag og arbeidsgruppens mandat. Vi peker her kun på at ledelse og kvalitetsmål for virksomheten er suksessfaktorer, og henviser til at en grundig prosess må gjennomføres. Ett eksempel på strategisk tenkning om utdanningen, til inspirasjon i en slik prosess, kan være MITs *Institute-wide Task Force on the Future of MIT Education*⁸.

4.2 Kvalitet

I denne prosessen, som må være kontinuerlig, må vi reflektere over hva som er og gir kvalitet i utdanningene. Siden Hernes-utvalgets *NOU 1988: 28 Med viten og vilje* har kvalitetsbegrepet vært brukt for å karakterisere utdanning. Begrepet har blitt brukt med ulikt innhold og med ulike formål, og er langt fra entydig. Vi må konkretisere dette utfra UiOs visjon for utdanningene, og som ledd i realiseringen av *Strategi 2020*.

NOKUT definerer begrepet «utdanningskvalitet [...] som kvaliteten på lærestedenes undervisning og øvrig tilrettelegging for læring, og studentenes læringsutbytte [...] i form av kunnskaper, ferdigheter og generell kompetanse»⁹. Dette indikerer at kvalitet er et uttrykk for samsvar mellom læringsmål (=ønsket læringsutbytte) og faktisk læringsutbytte, og for i hvilken grad institusjonens tilrettelegging for læring (undervisningsmetoder, regi for læringsaktiviteter, læringsstøtte, vurderingsformer, læringsmiljø) bidrar til et slikt samsvar. Her må det understrekes at samsvar mellom læringsmål og læringsutbytte ikke alene sikrer kvalitet, det fordres også at læringsmålene selv definerer en kvalitetsutdanning og til enhver tid vurderes og oppdateres¹⁰.

I forlengelse av dette er det pekt på at kvalitet ikke kan være en statisk egenskap ved en bestemt ting eller tilstand, men heller karakteriserer en *relasjon* mellom elementer, i en dynamisk situasjon som *finner sted*. Kvalitet er i et slikt perspektiv et forløp som krever ledelse.

Videre er det argumentert for at kvalitet nødvendigvis er kvalitet *for noen*, og således er avhengig av ståsted. Kvalitet for en institusjonsledelse er ikke nødvendigvis identisk med kvalitet for studenten (som heller ikke er en entydig størrelse – heltid eller deltid, grunnutdanning eller livslang læring, ung førstegangsstudent eller eldre videreutdanningsstudent, med mer), eller for den vitenskapelige ansatte, som også er en heterogen størrelse.

Andre peker på at kvalitet må sees i en lagmodell, en «kvalitetskjede», bestående av et makronivå (myndigheter / fagdepartement med definisjonsmakt, politiske føringer, rammebetingelser), mesonivå (institusjonsledelse, regelverk, policy, visjoner og strategier på institusjonsnivå) og et mikronivå (som er konkret involvert i utforming og gjennomføring av faktiske undervisnings- og læringsaktiviteter). Hvert nivå forutsetter nivået over. I et slikt perspektiv er eierskap til, samt ledelse av og visjoner for læring på mesonivå (institusjonen) en forutsetning for at praksis på mikronivå (pedagogisk og faglig tilnærming og utforming av bestemte læringsaktiviteter med en bestemt kvalitet) skal blomstre i stor skala. Det er i spekteret mellom disse to nivåene at fokuset på utdanningsledelse er viktig.

Diskusjonen om kvalitetsbegrepet vil fortsette i en løpende refleksjon som fyller det med innhold og konkretiserer hvilken vei utdanningen skal utvikles. En grunn til å antyde disse problemstillingene her, er å vise til at det er innen rammene av denne diskusjonen som IT og digitale medier har sin plass. IT som kunnskapsteknologi og kunnskapsinfrastruktur skal bidra til utvikling både av undervisningsmetoder, arbeidsformer og innhold i studietilbudene. Utdanningens resultat, studentenes læring, dvs. deres kunnskaper, ferdigheter, innsikt og evne til kritisk refleksjon, krever god kvalitet på de faktorer og den tilrettelegging som skal bidra til et slikt resultat, inkludert bruk av IT og digitale medier. I alle de betydninger av «kvalitet» som er nevnt over, og flere.

4.3 Digitalisering

Mot en bakgrunn av de korte drøftingene av utdanning og kvalitet ovenfor blir det lite fruktbart å diskutere IT i utdanningen som et isolert fenomen. Bakteppet må være arbeid med UiOs utdanningsaktiviteter og -kvalitet, for så å legge forholdene til rette for at IT kan bidra til utvikling, og det langt utover rent teknisk-administrativ drift og støtte.

Digitaliseringen er en sterk endringsdriver, som har endret kunnskapsorganisasjoners metoder for å skape, forvalte, behandle, analysere, kommunisere, distribuere og samarbeide om informasjon. Disse strukturelle endringene ser vi verden over, og de har skjedd svært fort. Med synkende transaksjonskostnader, nettverkseffekter og andre egenskaper ved den digitale økonomien skapes nye aktører, ny kompetanse, nye virksomheter og nye jobber. Mange av jobbene i 2020 finnes ikke enda, men det er for disse vi må utdanne våre studenter.

Studentene fremhever derfor digitaliseringens rolle for både læring og arbeidslivsrelevans. Norsk studentorganisasjon (NSO) slår fast at «målet med digitalisering av høyere utdanning er at eksisterende undervisningspraksis utvikles på en måte som fremmer studentenes læringsutbytte [...] Digitalisering av høyere utdanning handler om hvordan informasjonsteknologi (IT) kan benyttes for å gjøre høyere utdanning mer tilgjengelig, tilpasningsdyktig, faglig utviklende og samfunnsrelevant [...] IT åpner muligheter for bedre undervisning og formidling gjennom å skape nye arenaer for interaksjon, kunnskapsformidling og samarbeid. Den digitale utviklingen skaper også rom for en mer kreativ tilnærming til undervisningen. God bruk av IT-verktøy handler om å bruke ny teknologi på eksisterende praksiser og etablere nye praksiser for læring [...] Målet er å se teknologi som både et faglig og et pedagogisk element [...] NSO mener faglig bruk av IT er avgjørende for at studentene etter fullført utdanning skal ha den nødvendige kunnskapen, og ikke minst evne til å anvende sin kunnskap i arbeidslivet» (s. 2-3¹¹).

Stjernø-utvalget pekte allerede i 2008 på digitaliseringen som en betydelig endringsdriver i høyere utdanning¹². Digitaliseringen har, sammen med andre faktorer, ifølge *NOU 2008: 3 Sett under ett*, implikasjoner for en rekke sentrale elementer i utdanningen (eksemplene er arbeidsgruppens):

Hva som læres

Den styrker forskningsnær utdanning ved å etablere tettere koblinger til ofte allerede digitaliserte forskningsmetoder, -data og -verktøy. Mengden av tilgjengelig informasjon øker betydningen av tolkningsvitenskapene og betydningen av kildekritikk, genreforståelse og kritisk tenkning. Nye fagtilbud og disipliner oppstår i krysningfeltet mellom informasjonsteknologi og andre fag.

Nye typer interaksjon med faglige problemstillinger (for eksempel simuleringer, syntaktiske parsere i lingvistikk, virtuelle laboratorier) gir nye typer innsikt.

Hvordan det læres

Den gir støtte for mer variert studentaktivitet og nye former for samarbeid. Nye undervisnings-, lærings- og vurderingsformer utvikles. Studentene får tilgang til andre typer kilder, som ferske forskningsdata og videodatabaser, og kan samhandle med interaktive læringsressurser som regneark, simuleringer og spill. Den gjør det enklere å tilpasse innhold til studentens læring. Den inngår i tilrettelegging av, og eksperimentering med, undervisningsmetoder, der omvendt klasserom og studentaktiv forskning kun er to.

Hvor og når det læres

Den lar aktiviteter, læringsressurser og deltakere bli distribuert i tid og rom i ulike kombinasjoner av campus- og nettbaserte arrangementer ("blended learning"), som utnytter det beste i ulike arbeidsformer.

Hvem som lærer

Nye grupper får tilgang med distribuerte løsninger, noe som åpner for studier for fulltids arbeidstakere og kombinasjoner med arbeidsplassen som læringsarena, samt for inkludering av flere gjennom universell utforming. Studenten er en stadig mer heterogen størrelse, og er ofte en deltidsstudent, og gjennomsnittsalderen stiger. Dette er ikke et problem, som det ofte blir fremstilt som (som også SAB påpeker, s. 21), men en mulighet støttet av digitaliseringen.

Hvem som underviser

Lærere, veiledere, fageeksperter og ressurspersoner kan bidra på tvers av læresteder og arbeidsliv ved distribuert samarbeid om undervisning og studietilbud (SAK på utdanningsområdet).

Her adresseres mange elementer av sentral betydning for utdanningskvaliteten.

Det viktige spørsmålet på bakgrunn av strategiens ambisiøse mål, er derfor: Kan UiO som landets største utdanningsinstitusjon og kunnskapsorganisasjon, utnytte IT og digitale medier som virkemiddel for å konkretisere *Strategi 2020* (og det nasjonale kvalifikasjonsrammeverket for livslang læring¹³), og for å utvikle den kvalitet i utdanningen som bør være UiOs bumerke? Kan vi utforme «grensesprengende» utdanning, både geografisk, tverrfaglig og pedagogisk med bidrag fra IT og digitale medier? Digitaliseringen er grensesprengende i seg selv, og utfordrer oss til å utforske vår utdanningspraksis, slik Stjernø-utvalget og Norsk studentorganisasjon peker på.

4.4 Helhet og sammenheng

Det er som vist mange elementer som må på plass for å styrke vår evne til å drive strategisk utvikling av utdanningskvaliteten: strategisk ledelse av utdanningen, en visjon for utdanningen, en løpende diskusjon om kvalitet, og en bevisst utnyttelse av IT og digitale medier, for å nevne noen.

Den kanskje viktigste brikken for vår evne til å utvikle utdanningskvaliteten består i at vi samordner og investerer i de utviklings- og støttefunksjonene og den spisskompetansen som skal bistå fagenhetene i kvalitetsarbeidet. Dette er ressurser som i dag er lite koordinert, som er ulikt finansiert, som inngår i ulike ledelseslinjer, og som har ulik tilnærming.

5. Utviklings- og støttefunksjoner i et «teaching and learning center»

5.1 Samordning og styrking av utviklings- og støttefunksjoner

På bakgrunn av utfordringene fra kapittel 4, og i tråd med mål 4 i *Strategi 2020* om at UiO skal forvalte sine samlede ressurser slik at de bidrar til å understøtte kjerneaktivitetene, mener arbeidsgruppen at UiO må samordne sine ulike sentrale utdanningsressurser. Det samme argumentet fører også til at fakultetene bør gjøre det samme der hvor slike finnes, men vårt hovedfokus ligger her på det sentrale nivået. Mer presist trenger UiO en samordning av de utviklings- og støttefunksjonene og den spisskompetanse og den kapasitet som er nødvendig for å fylle rollen både som strategisk aktør og som operativ bidragsyter i enhetenes emne- og studieprogramarbeid. Ikke minst kreves sammensatte team med bred kompetanse for utvikling av digitalt støttede emner og programmer. Alt dette omfatter samordning av kunnskapsområder som universitetspedagogikk, læringsteknologi, innholds- og medieproduksjon, prosjektledelse og brukerstøtte.

Målet er å forvalte og tilby et samlet, helhetlig og tverrfaglig spenn av spisskompetanse og forsknings- og erfaringsbaserte tjenester og metoder egnet til å bidra direkte til kvalitet i UiOs undervisning og læring, både fysisk og digital. En slik fokusering av innsatsen gjennom helhetlig å bistå i tilretteleggingen for læring, vil svare på anbefalingen til SAB om å styrke arbeidet med kvalitet i utdanningen ("excellence in education").

SAB peker også på at et problem ved nordiske universiteter er at en etablerer standardiserte styringsstrukturer («governance structures») for hele virksomheten, uavhengig av saksfelt. For å fremme innovasjon og kreativitet bør en i stedet organisere omgivelser og styringsstrukturer som støtter opp under, og egner seg best til, hvert enkelt formål og saksfelt. Dette gjelder også ved UiO. SAB understreker at "without governance reform UiO will never be able to set clear priorities or succeed in implementing them. UiO cannot continue to use its present uniform approach. It must find the right mode of governance for each specific division, programme, initiative or activity" (s. 18). Dette betyr at det er i overensstemmelse med SABs perspektiv å foreslå en organisering som supplerer eller kombinerer eksisterende faglig og administrativ virksomhet og beslutningslinjer, hvis dette er formålstjenlig.

For å oppnå koordineringen og helhetsfokuset skissert over må de aktuelle ressursene forvaltes som en helhet eller enhet i en eller annen organisasjonsform. I dette forslaget henviser vi til den generiske benevnelsen «teaching and learning center» (TLC), en type overordnet organisering som finnes i mange varianter innen amerikansk og europeisk høyere utdanning. En ide med denne type organisering er å forene rollene som et strategisk institusjonelt virkemiddel for kvalitetsutvikling, og som operativ bidragsyter i enhetenes emne- og studieprogramarbeid.

Nærliggende institusjoner som har varianter av denne typen organisering omfatter Universitetet i Tromsø (Ressurssenter for undervisning, læring og teknologi - Result), Universitetet i Agder (Pedagogisk utviklingssenter - PULS), Universitetet i Stavanger (Nettop), Danmarks Tekniske Universitet (LearningLab DTU) og Handelshøyskolen BI (BI LearningLab), jf. vedlegg 4.

SABs vurderinger må konkretiseres videre for utdanningsfeltet. Arbeidsgruppen tar derfor her ikke endelig stilling til hvorvidt TLC er en fysisk samlokalisert eller virtuell, distribuert organisasjon, eller en kombinasjon. Vi vil i stedet vise til to ytterpunkter på

en akse og knytte en SWOT til hver av dem. Felles er allikevel at et TLC må ledes samlet og opptre som en samordnet helhet for å kunne bidra til strategisk og operativ utvikling av UiOs utdanning.

5.2 Ivaretagelse av roller

Arbeidsgruppen mener at for å bidra operativt og strategisk til utvikling av fremragende utdanningskvalitet for UiOs studenter, i tråd med intensjonen i *Strategi 2020*, må et TLC ivareta fire roller i et samordnet hele:

Rolle som kompetansesenter

Denne rollen innebærer å styrke og samordne spisskompetanse og forskningsressurser direkte relatert til kvalitet i UiOs utdanning og tilrettelegging for læring. Utviklings- og støttefunksjoner er i dag spredt på ulike steder i UiOs organisasjon, med svak innbyrdes koordinering, fravær av helhetlig tilnærming, og hvor tilløp til samarbeid strander i konkurrerende planleggingsregimer. Tilbudet er derfor utydelig for enheter og fagmiljøer, og det er tilfeldig om og hvordan de får den assistanse de trenger. Dette bildet skal endres, og ressursene utnyttes bedre.

Operativ støtterolle (bistå ved utvikling av studietilbud)

Denne rollen innebærer å styrke nytteverdien og handlekraften i bistanden til fagmiljøenes arbeid med tilrettelegging for læring og utdanningskvalitet i emner, studieprogrammer og satsninger. Dette gjennom synergi mellom ulike typer sentral spisskompetanse i tverrfaglige team og med helhetlig tilnærming til utfordringer i utdanningen, felles misjon og planlegging, og felles synliggjøring, kommunikasjon og brukerkontakt. Det betyr også tett samarbeid med fagmiljøer og enheter.

Strategisk støtterolle (bistå ledelsen)

Denne rollen innebærer å styrke evnen til institusjonelle satsninger for utdanningskvalitet. Dette gjennom å bistå ledelsen med råd basert på «best practice» fra internasjonal høyere utdanning og fra egen institusjon – forskningsbasert, strategisk og praktisk kunnskap om tilrettelegging som fremmer læring, pedagogiske metoder som skaper muligheter, teknologiske og organisatoriske løsninger som bidrar til at studentene lykkes. Det innebærer også å bistå ved gjennomføring av overordnede tiltak og satsninger, og styrking av UiO som lærende organisasjon på området.

Rolle for digitalisering og utnyttelse av IT

Denne rollen innebærer å styrke UiOs evne til å utnytte digitaliseringen til å utvikle kvalitet, god tilrettelegging, god gjennomføring, moderne, relevante og attraktive studietilbud, og de beste forhold for læring for våre studenter. Digitaliseringen endrer undervisningsmetoder, arbeids- og vurderingsformer, læringsressurser, forskningsnærhet, mediebruk og læringsmiljø. Digitaliseringen inngår derfor i alle punktene ovenfor.

5.3 Oppgaver for et teaching and learning center

Et teaching and learning center som skal gi best mulig bidrag til utviklingen av UiOs utdanning bør ha et mandat som omfatter følgende oppgaver (ikke uttømmende):

Kunnskaps- og kompetanseutvikling (bidra til kompetanse i alle ledd)

- Forestå universitetspedagogisk opplæring av universitetets undervisere, inkludert i digitalt støttede undervisnings-, lærings-, og vurderingsformer og digital kompetanse
- Bedrive rådgivning og kursvirksomhet overfor enheter og fagmiljøer om læringsdesign og pedagogisk / teknologisk utforming av studietilbud, emner og programmer (ved behov i samarbeid med Avdeling for fagstøtte)
- Gjennomføre forskningsaktiviteter av viktighet for TLCs arbeid, inkludert følgeforskning på UiOs satsninger og evalueringer av tiltak, samt spre funn og resultater
- Bidra til organisasjonslæring ved å etablere arenaer og nettverk for utveksling av systematisk kunnskap og erfaringer, og synliggjøre UiOs og sektorens tiltak og aktiviteter på området
- Spre best practice basert på kunnskap om aktiviteter ved UiO, institusjoner nasjonalt og internasjonalt, særlig med henblikk på pedagogiske mulighetsrom knyttet til digitalisering
- Drive en helpdesk for undervisere i universitetspedagogikk, læringsteknologi, medieproduksjon, etc.

Tjenester (tilby verktøy og drive støtteaktiviteter)

- Imøtekomme forespørsler fra ledelse (strategiske tiltak) og fagmiljøer (utviklingsbistand) om tiltak som krever tverrfaglige team og tverrfaglig kompetanse (pedagogikk / didaktikk, organisering, læringsteknologi, medieinnhold, utforming av digitalt og fysisk læringsmiljø)
- Føre løpende dialog med ledelsen ved fakultetene om tiltak og behov
- Utvikle og markedsføre en samlet tjenesteportefølje av bistand og teknologiske løsninger til bruk ved tilrettelegging for læring (når det gjelder læringsteknologi skal UiOs TLC ikke selv anskaffe, utvikle eller integrere slike, men være bestiller overfor USIT på vegne av oppdragsgiver (som kan være UiOs ledelse, enhetene, eller TLC selv), være systemeier, og bistå i innføring og bruk av løsningene)
- Lede prosessen ved innføring av teknologi, ved ulike typer digital innholdsproduksjon (video, podcasts etc), og ved etablering av andre typer læringsressurser og tilgang til disse («digitalt pensum»)
- Bidra til innovasjon i utdanningen ved å tilby utprøving av ny læringsteknologi i sikre omgivelser

Strategistøtte (bistå ledelsen)

- Ha en pådriverrolle for kvalitetsutvikling i utdanningen, inkludert digitalisering av denne, gjennom rådgivning, ved aktivt å vise til muligheter, og ved å foreslå institusjonelle og fakultære initiativer og tiltak overfor ledelsen
- Gi strategiske råd til ledelsen basert på «best practice» og forskning om høyere utdanning, digitalisering og studentens læring i ulike fagområder (være UiOs «tenketank for fremtidens utdanning»)
- Bidra i programmer for utdanningsledelse og pedagogiske opplæringsprogrammer med temaer innen utdanningskvalitet, digitalisering, osv.
- Bistå som virkemiddel ved institusjonelle utviklingsprosesser innen utdanningen

Prosesstøtte (bistå i planlegging og gjennomføring)

- Tilby prosesstøtte, fasilitator og bistand ved gjennomføring av prosjekter og større satsninger som krever tverrfaglig ledelse og oppfølging, så som digital vurdering, produksjon av nettbaserte undervisningsopplegg og MOOC, digitalt

læringsmiljø, fakultære satsninger og utviklingsprogram, utredninger av juridisk karakter, av teknologibehov, etc.

- Utlyse og fordele midler ved sentrale satsninger innen kvalitetsutvikling, digitalisering, med mer (jf. vedlegg 2 med forslag til satsningen «Lykkes med læring – Digitalisering for utdanningskvalitet» som eksempel på mulige arbeidsformer)

5.4 Kompetanse for å fylle rollene og løse oppgavene

Universitets utdanningsvirksomhet går ut på å legge til rette for studentenes læring. Tilrettelegging for læring omfatter mange faktorer som skal spille sammen: læringsmål, sosialt, fysisk og digitalt læringsmiljø, arbeidsformer, læremidler, undervisningsmetoder, vurderingsformer, mfl. Utnyttelse av ny teknologi og etablering av nye arbeidsformer gjør at det stadig er nødvendig å fornye kompetansen i alle ledd utover den faglige, og særlig av pedagogisk, mediefaglig og teknologisk art. Samtidig er utvikling av nye og fornying av eksisterende studietilbud endringsprosesser som krever bistand, inkludert prosjektledelse av delprosesser. En styrking av utdanningen fordrer altså en innsats og koordinering av mange typer kompetanse, som framgår av kapittel 5.3.

Her framgår at ett av de mest sentrale kunnskapsområdene for UiOs TLC er det universitetspedagogiske. Mye av universitetets utdanning vil være i form av fysiske møter og aktiviteter på campus. Både i videreutviklingen av disse til nye formater, og i utviklingen av nye digitale arbeids-, lærings-, og vurderingsformer, og ikke minst kombinasjonen av disse i "blended learning", vil universitetspedagogikken ha en helt sentral rolle. Som forskningsfelt vil universitetspedagogikken etablere systematisk kunnskap om hva som virker, når og hvorfor, både gjennom strategiske prioriterte forskningaktiviteter og gjennom løpende følgeforskning. Dette skaper grunnlag for strategiske beslutninger, samt rådgiving og kurs om læringsdesign til enheter og fagmiljøer. Blant dagens støtte- og utviklingsmiljøer finnes universitetspedagogisk kompetanse fremst innen Fagområdet for universitetspedagogikk (FUP) ved IPED¹⁴.

Videre framgår det at kompetanse som spesifikt er opparbeidet på området en kan kalle "digitalpedagogikk" er sentral, nemlig inngående kjennskap til læringsteknologier, og til hvilke pedagogiske mulighetsrom ulike teknologier åpner for læringsdesign og utforming av studietilbud i ulike nettbaserte og "blended learning"-omgivelser. Dette omfatter både oversikt over utviklingstrekk, tiltak, aktører og problemstillinger i internasjonal og norsk UH-sektor og digitaliseringen av disse, som gir viktige bidrag til best practice og utvikling av god tilrettelegging for læring ved UiO («hva skjer hvor, hvordan går det og hvorfor, og hva betyr det for oss?»). Her gis grunnlag for strategisk rådgivning til universitetsledelsen, og kurs og rådgiving til enheter og fagmiljøer, erfaringsdelingsarenaer etc. Det fordres også fortrolighet med tekniske og administrative krav til læringsteknologier, og evne til systemeierskap (kravspesifikasjon, innføring, bruk, utfasing) for felles læringsteknologiløsninger. dvs. IT-kompetanse (driften står USIT for). Blant dagens støtte- og utviklingsmiljøer finnes disse typene kompetanse fremst i Seksjon for IT i utdanningen (ITU) ved USIT¹⁵.

Et sentralt kompetanseområde er det mediefaglige. Den omfatter fortrolighet med hvordan fagstoff formidles, og hvordan studentene kan involveres i fagstoffet. Fremstilling av fagstoff i ulike medietyper, gjerne utfra ulike perspektiver, fremmer kritiske ferdigheter og læring. Studenten kan arbeide med stoffet på måter som forsterker hverandre: tale, tekst, visuelle og interaktive medier. Visuelle medier, i

praksis videobaserte, er sentrale i god tilrettelegging for læring. Derfor må vi ha kapasitet til, kompetanse i, og grep om innholdsproduksjon, fremst om produksjon av video, og om å fortelle med levende bilder. Blant dagens støtte- og utviklingsmiljøer finnes slik produksjons- og designkompetanse fremst i Seksjon for forsknings- og formidlingsstøtte (FFS) / UniMedia ved Det utdanningsvitenskapelige fakultet¹⁶.

Video er imidlertid kun én medietype blant flere. Kompetanse knyttet til forvaltning og bruk av digitale læringsressurser, digitale publikasjoner og kritisk omgang med analogt og digitalt innhold (informasjonskompetanse) er sentrale i tilrettelegging for læring. Nytt læringsinnhold på nye sendeflater, og informasjonsflommen i nettsamfunnet, skaper nye bruksmønstre og krav til kritisk tenkning. Blant dagens støtte- og utviklingsmiljøer har Avdeling for digitale tjenester (UBDIGIT) og Gruppe for forskning- og undervisningsstøtte ved Universitetsbiblioteket opparbeidet spesialkompetanse på området¹⁷.

Videre har den akademiske biblioteksektoren gjennom nye roller som læringsentre bygget opp kompetanse om krav til fysiske utforminger av lokaler tilpasset ulike pedagogiske kontekster, også teknologiintensive omgivelser for nye former for digitalt samarbeid, for studenten som eksplorerende og skapende i "makerspaces", mm¹⁸. Dette er også tilfelle ved UiO.

Som også framgår av 5.3 vil utviklingsarbeid utføres som prosjekter. Dette sikrer nytenkning og innovasjon, i en balanse mellom styring og utforskning. Derfor kreves det kompetanse innen prosjektledelse og prosessstøtte. Særlig vil medieproduksjon, MOOC-utvikling og ulike deloppgaver være formelle prosjekter. Dette er kompetanse som flere av dagens støtte- og utviklingsmiljøer har erfaring med, og særlig ITU, FFS og UBDIGIT.

Oppgaveoversikten til UiOs TLC omfatter strategisk arbeid, nettverksarbeid, synlighet, tydelighet og organisasjonslæring, osv. Dette indikerer at kompetanse på den kommunikasjonsfaglige siden er sentral. Det krever systematisk kommunikasjonsarbeid å etablere den rolle UiOs TLC må ha. Blant dagens støtte- og utviklingsmiljøer har særlig ITU lang erfaring med denne typen arbeid.

Både dimensjonering og kompetanseprofil må videreutvikles gradvis på grunnlag av erfaringer med arbeidet, gitt den rolle som er beskrevet her for UiOs TLC. Videre kan og må organisasjonen implementeres i faser.

6. Scenarier for konkret organisasjon og samhandling

Det gjennomgående temaet i dette forslaget er UiOs grunnleggende behov for samordning og helhetstenkning omkring sine utdanningsressurser. I kapittel 5.1 antydte vi at dette krever en organisering av disse ressursene i det vi kalte et «teaching and learning center», TLC.

Mange universiteter har i dag strategiske satsinger på utdanningskvalitet og har etablert organisatoriske strukturer for å realisere disse. Slike strukturer kan beslutningsmessig være både sentraliserte og desentraliserte, og fysisk samlokaliserte eller distribuerte. De kan være linje- eller matriseorganisasjoner. Eller en kombinasjon av alt dette. Scenarier for sterkere samordning blir antydte og vurdert i dette kapitlet, som to scenarier i to ytterpunkter på en akse.

6.1 Ledelse og forankring

UiOs TLC bør ha en ansatt leder. Lederens rolle vil være todelt:

- Utad: Ivareta organisasjonens funksjoner som strategisk virkemiddel for ledelsen, som lyttende partner og initiativrik bidragsyter til enheter og fagmiljøer, og som pådriver og katalysator
- Innad: Sørge for synergier, identitet og kultur, felles planverk og sammensmelting av tjenester (dessuten administrative rutiner, ressurser, HR, evt. personalansvar)

UiOs TLC må ledes av en person med dokumenterte lederkvalifikasjoner og kvalifikasjoner som kan skape legitimitet for virksomheten. Ledelse av en organisasjon i et så vidt komplekst saksfelt krever fullt fokus. Lederen må kunne utvikle legitimitet i organisasjonen (internt og eksternt), og ivareta den strategiske rollen UiOs TLC skal ha. Faglig bør vedkommende ha solid erfaring i grensefeltet pedagogikk og teknologi i høyere utdanning. Vi ser for oss at lederen har en ledergruppe som representerer de viktigste innsatsområdene og kunnskapsfeltene. En slik ledergruppes samlede kompetanse vil sikre helhetstilnærmingen til UiOs TLC.

TLC og dets ledelse må bidra til å utvikle en kultur som bidrar til samarbeid, deling og mangfold i relasjonen med fagmiljøene. Dette er krevende i et akademisk miljø, men arbeidsgruppen vil sterkt understreke at dette er en forutsetning for at UiOs TLC skal lykkes. Videre må TLC og dets ledelse kunne kommunisere innspill og muligheter i en form som fagmiljøene opplever som fornuftig og faglig / pedagogisk begrunnet, slik at de er lette å slutte seg til.

For å få nødvendig gjennomslag og legitimitet bør UiOs TLC forankres i rektoratet. Med dette signaliseres klart og tydelig at utdanning er strategisk, at kvalitetsutvikling i utdanningen, inkludert digitalisering av utdanningen, er en strategisk aktivitet, og at UiOs TLC er et strategisk virkemiddel.

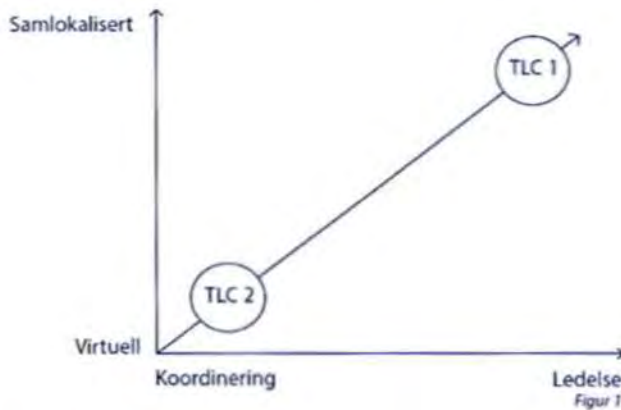
Det er mange eksempler på forankring i rektoratet av tilsvarende enheter og andre typer overordnede tiltak for utdanningen. Alle "gamle" universiteter unntatt Oslo, har dedikerte prorektorer for utdanning (UiB, NTNU), utdanning og kvalitet (UiT), og flere av de nye. En stor privat institusjon som BI har det. Mange av de skandinaviske institusjonene har egne dedikerte roller i rektoratet, ofte prorektor, som har utdanning og kvalitetsutvikling som sitt ansvarsområde. For å skape lederfokus på utdanningskvalitet, en logisk konsekvens av *Strategi 2020* og Strategic Advisory Board sin rapport, er det nødvendig med en tilsvarende rolle i rektoratet ved UiO. For eksempel leder prorektor for utdanning store tverrgående utviklingsprogrammer for digitalisering av utdanningen ved UiB (programmet "DigUiB"¹⁹) og NTNU (satsningen "**Innovativ utdanning**"²⁰, og multimediesenteret ligger i prorektors linje), mens leder for Ressurssenter for undervisning, læring og teknologi (Result) ved UiT og direktør for BI LearningLab begge sitter i respektive prorektors ledergrupper²¹.

Det vil være naturlig at UiO som landets største utdanningsinstitusjon også har en slik dedikert rolle i rektoratet. Arbeidsgruppen mener at en slik rolle er en helt sentral forutsetning for et institusjonelt strategisk fokus på utdanning. UiOs LTC bør rapportere til prorektor for utdanning og kvalitetsutvikling.

Samtidig bør leder av UiOs TLC delta i møtene til universitetets sentrale virksomhetsledelse, dekanmøtet og det tilsvarende organet for utdanningsdekanene som nylig har fått nytt og utvidet mandat, utdanningskomiteen²². Dette er viktig for å kunne diskutere strategiske satsninger ved og på tvers av fakultetene, fange opp og spille inn med forslag

til tiltak, kunne bidra inn i fakultetenes planprosesser og ellers holde god kontakt med fakultetene.

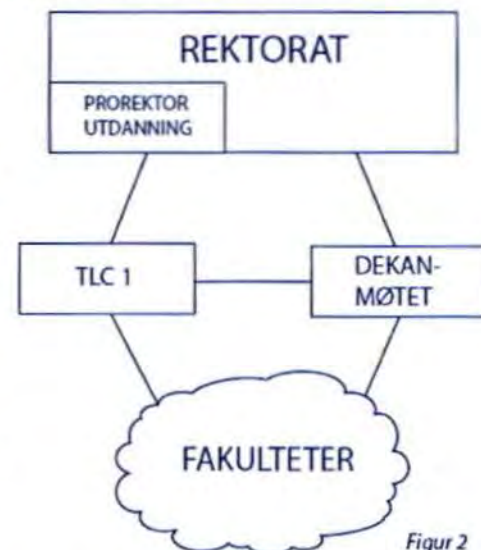
6.2 To scenarier for organisering



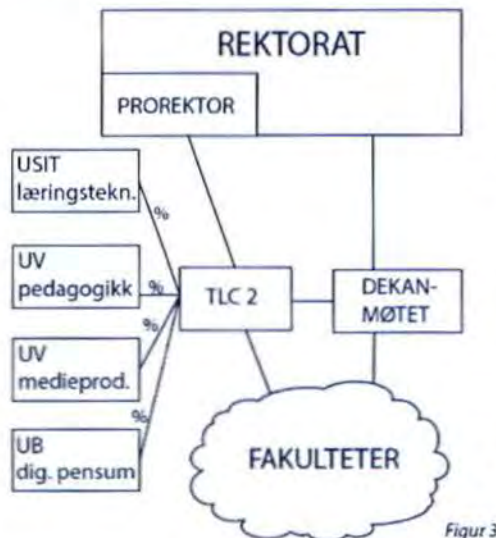
Når det gjelder utforming av selve TLC (før vi ser på dets samhandling med fakulteter, enheter og fagmiljøer), lar to ulike hovedmodeller seg plassere langs en akse med to ytterpunkter, avhengig av vektlegging av sentrale egenskaper. La oss kalle dem «TLC1» og «TLC2» (figur 1).

Maksimumsvarianten TLC1 er den organisasjon som er beskrevet i kapittel 6.1 implementert som en faktisk og fysisk samlokalisert enhet,

hvor spisskompetansen og funksjonene beskrevet i kapittel 5 er samlet under ett tak i en formell organisasjon (figur 2). Alle medarbeidere i TLC1 har sitt virke her, med felles planlegging av oppgaver og kompetanseutvikling. Her er det klar ledelse av TLC1, og prorektor har eierskap til utdanning og kvalitetsutvikling. TLC1s leder deltar i dekanmøtet.



Minimumsvarianten TLC2 er den organisasjon som er beskrevet i kapittel 6.1 implementert som en virtuell distribuert enhet, hvor spisskompetansen og funksjonene beskrevet i kapittel 5 er lokalisert i sine hovedenheter (figur 3). Alle medarbeidere i



TLC2 har sitt virke i sine hovedenheter,

og er underordnet deres planverk, men avsetter stillingsprosenter til TLC2 i henhold til forhandlede avtaler. Her er det det også felles ledelse, men med vekt på arbeidsledelse, dvs. koordinering av arbeidet. Prorektor har større ansvar enn nå for utdanning og kvalitetsutvikling, men har også andre oppgaver. TLC1s leder / koordinator møter i dekanmøtet når det er aktuelle saker.

En kan tenke seg ulike posisjoner langs akse mellom TLC1 og TLC2. La oss si at TLC1,5 er

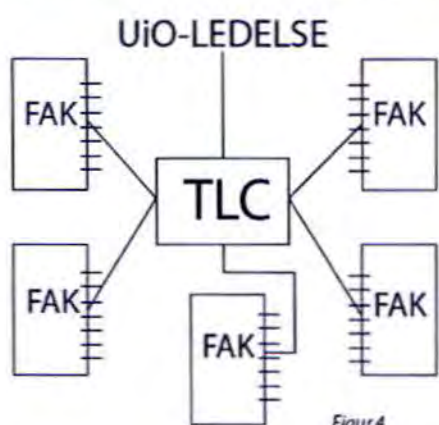
identisk med TLC1 på alle måter (ledelse, felles planverk, rapportering til dedikert prorektor, deltakelse i dekanmøtet), men med den forskjell (felles med TLC2) at

medarbeidere arbeider i stillingsprosenter som er skrevet inn i tilsetningsavtalen (og som ikke må forhandles regelmessig), og for øvrig arbeider i andre enheter, for eksempel med medieproduksjon for andre formål enn utdanning.

6.3 Samarbeid med fakulteter og fagmiljøer

UiOs TLC skal i rollen som utviklingsstøtte ha et tett samarbeid med fakulteter, enheter og fagmiljøer, både formelt og uformelt, og føre en dialog med utdanningsledelse på de ulike nivå. Det skal bistå fakulteter og fagmiljøer i utvikling av emner og programmer, med pedagogikk, læringsteknologi, medieproduksjon, mm. På fakultetsnivå er dialogen av overordnet karakter (planer, strategisk), på program- og emnenivå er den operativ (kurs, rådgiving, bistand med tekniske løsninger, produksjon av medieinnhold).

I dialogen med fakultet og fagmiljø kan en se for seg to hovedprinsipper for å implemen-



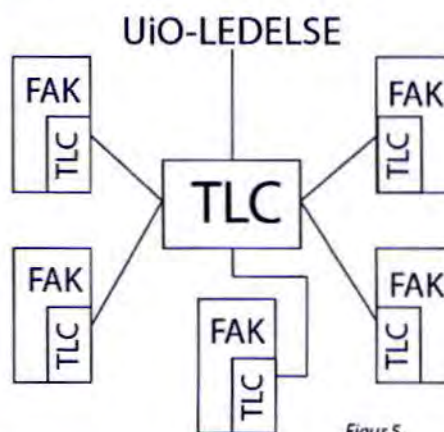
Figur 4

tere nærhetsmodellen²³. Utgangspunktet er at fakultetene i dag er svært ulikt organisert med henblikk på utvikling- og støtteapparat for utdanningen. Ved mange enheter spiller studiekonsulentene en viktig rolle som støtteapparat, særlig ved bruk av teknologi. Noen har administrative støttemiljøer for utdanningen, som ved Det humanistiske fakultets IT-seksjon. Noen har egne strategiske utviklingsmiljøer for digitalisering av utdanningen, slik som Det medisinske fakultets e-læringsenhet. Noen har didaktikk- og formidlingsenheter som skolelaboratoriene i fysikk, kjemi og biologi ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet. Det er også forskjeller i

mengde og omfang på lokale initiativer, i antallet ildsjeler og i graden av systemiske tiltak.

Gitt en slik forskjellighet kan en se for seg at dialogen mellom UiOs TLC og fakultetene, når det gjelder utviklingsaktiviteter og prosjekter, går via kontaktpunkt som er forskjellige fra sak til sak og med ulike roller og myndighet, og i en viss grad avhengig av konteksten (Figur 4).

På den annen side kan en tenke seg en mer formell struktur (Figur 5). Her ledsages etableringen av en sentral UiOs TLC av en konsentrasjon eller koordinering av ressursene lokalt ved fakultetene gjennom opprettelse av en type «mini-TLCer», med utgangspunkt i eksisterende ressurser, personer og miljøer (og etablering av slike ressurser der de ikke finnes), som riktignok vil være svært forskjellige og dekke ulike typer kompetanse, men som vil være det sentrale TLC sine partnere og inngang til operative aktiviteter på fakultetene.



Figur 5

I begge tilfeller er det fagmiljøene som definerer og arbeider med sine egne problemstillinger, og som må gjøre mesteparten av arbeidet, med fakultetene som ansvarlig nivå. Men med bistand fra TLC på alle nivå.

En kan her tenke seg flere typer saksgang, bl.a.:

- Et fakultet ønsker bistand i en større utdanningsinnovasjon i et nytt studieprogram. TLC og fakultetet løfter sammen problemstillingen til dekanmøtet, hvor diskusjonen avdekker at flere fakultet ønsker det samme. TLC utreder saken i dialog med fakultetene for prorektor for utdanning, og det utløser budsjettmidler for en tverrfakultær satsning med fakultære varianter. TLC bistår fakultetene med læringsdesign og medieproduksjon, sørger for at USIT etablerer en egnet løsning, og kurser alle involverte.
- Prorektor for utdanning ønsker å etablere en bred satsning på studentaktiv forskning som læringsmetode. TLC gis i oppgave å utforme en utlysning av prosjektmidler, med kriterier for å få tildelt midler. TLC vurderer innkomne søknader og ser dem i sammenheng og hvordan de kan bygge på eller støtte hverandre. TLC lager innstilling til prorektor, fordeler midler og bistår fakultetene og enhetene med rådgivning, teknologi og prosesstøtte i deres ulike konkretiseringer av studentaktiv forskning.

6.3 SWOT for hvert av alternativene

Potensielle interne (internt i TLC) styrker og svakheter, potensielle eksterne (virkninger for UiO) muligheter og trusler, kan omfatte:

TLC1:

	Positivt	Negativt
Intern (TLC1)	Styrker: <ul style="list-style-type: none"> • Samler kompetanse, oppnår faglig og ressursmessig synergi • Kan basere seg på eksisterende kompetanse og ressurser, skalere og supplere etter hvert, trinnvis utvikling • Mer meningsfulle oppgaver for medarbeiderne fordi helhetlig kontekst og felles mission, god miks av strategisk og operativt arbeid 	Svakheter: <ul style="list-style-type: none"> • Sårbar for endringer i kompetansebehov dersom lav turn-over og lav rekruttering • Vanskelig å etablere en felles kultur, med felles forståelse av mission • Stiller svært store krav til ledelse
Ekstern (UiO)	Muligheter: <ul style="list-style-type: none"> • Viktig strategisk virkemiddel for UiOs ledelse: rådgi ledelsen, utføre vedtak • Nyttig og handlekraftig støtte til fagmiljøene: tjenester, kompetanseutvikling • Medspiller for fagmiljøene, formelle og uformelle nettverk, etablering av erfaringsutvekslingsarenaer, rådgivning, mm. • Helhetlig perspektiv (ped., IT, org., ledelse, medier, etc.) på kvalitetsutviklingen • God synlighet for fagmiljøene • Riktig ramme for IT i utdanningen (det opprinnelige spørsmål) • God utnyttelse av menneskelige og økonomiske ressurser 	Trusler: <ul style="list-style-type: none"> • Avhengig av at SABs anbefaling om satsning på «excellence in education» blir fulgt • Avhengig av at rektoratet oppretter en dedikert prorektor for utdanningen og at vedkommende er involvert og engasjert • Avhengig av at det investeres i utdanningskvalitet (og i TLCs støtte til denne) • Avhengig av incentivordninger for utdanningen slik at TLCs tjenester og kompetanse blir etterspurt • Tar lengre tid å opprette enn TLC2

TLC2:

	Positivt	Negativt
Intern (TLC2)	Styrker: <ul style="list-style-type: none"> • Koordinerer spisskompetanse og funksjoner i større grad enn i dag • Kan basere seg på eksisterende kompetanse og ressurser, skalere og supplere etter hvert, trinnvis utvikling 	Svakheter: <ul style="list-style-type: none"> • Svært vanskelig å etablere faglig og ressursmessig synergi (vesentlig vanskeligere enn i TLC1) • Konkurrerer med planleggingsregimer, prioriteringer og agendaer i medarbeidernes hovedenheter • Særdeles vanskelig (betydelig vanskeligere enn i TLC1) å etablere en felles kultur, med felles forståelse av mission • Stiller svært store krav til ledelse
Ekstern (UiO)	Muligheter: <ul style="list-style-type: none"> • Vil kunne rådgi ledelsen, utføre vedtak • Vil kunne gi støtte til fagmiljøene når hovedenhetene avsetter nok medarbeiderressurser til TLC • Medspiller for fagmiljøene, formelle og uformelle nettverk, gjennom etablering av erfaringsutvekslingsarenaer, rådgivning, etc. • Går raskere å opprette enn TLC1 	Trusler: <ul style="list-style-type: none"> • Som for TLC1, men raskere å opprette enn TLC1 • En såvidt løs nettverksorganisering får ikke den legitimitet den trenger • Også med sterk ledelse opptrer medarbeiderne med to hatter (matriseorganisasjon), som skaper forvirring om beslutningslinjer og ansvar • For lite slagkraftig for å kunne bistå ledelsen strategisk • Modellen er prøvd før, under strategi for fleksibel læring (se nedenfor)

Ad TLC1 vs. TLC2:

I 2002 behandlet Det akademiske kollegium et forslag til samlet grep ved UiO om det som da ble kalt "fleksibel læring": *Fleksibel læring ved Universitetet i Oslo: Strategisk plan 2003-2007*, utarbeidet på bestilling fra det samme kollegium²⁴. Forslaget beskrev digitalisering av utdanningen som en måte for UiO å gjennomføre Kvalitetsreformens pedagogiske føringer om studentaktive læringsformer, oppfølging av studentene og læringsfremmende vurdering.

Forslaget var grundig forankret i UiOs organisasjon. Styringsgruppen omfattet senterleder for InterMedia (samlingen av mediemiljøene), prodekanene for utdanning fra MED, HF og MN, en professor fra Fagområdet for universitetspedagogikk, tjenestemannsorganisasjonene, Studentparlamentet, IT-direktøren og studie- og forskningsdirektøren.

Forslagsdokumentet omfattet forslag til organisering av kompetanse og støttetjenester for arbeidet med fleksibel læring, dvs. hvordan kompetanse og oppgaver til ulike enheter på campus kunne inngå som deler av et hele (kapittel 10). Aktører på området var på det tidspunkt InterMedia og Fagområdet for universitetspedagogikk ved UV, USITs Gruppe for digitale medier i læring og Seksjon for etter- og videreutdanning og fjernundervisning i SFA. Ulike konkrete modeller ble diskutert (kapittel 10.5): 1. Dagens organisering pluss prosjektorganisasjon, 2. Virtuelt senter, 3. Ny organisatorisk enhet, 4. AS, og 5. Samling av ansvar i en eksisterende enhet.

Styringsgruppens avveining mellom modellene var klar: "Flertallet i styringsgruppen framholdt [...] at behovet for en ny organisatorisk enhet framstår så tydelig, at det er nødvendig å ta denne risikoen [dvs. at den ville ta tid å opprette og konsolidere, red.]. UiO må her utfordres til en rask beslutningsprosess. En ny organisatorisk enhet bør være samlokalisert for å kunne arbeide effektivt" (s. 29). Tunge og representative interessenter på området argumenterte altså allerede for over et tiår siden for en felles enhet (her: TLC1) for det vi i 2014 kan kalle kvalitetsutvikling av utdanningen gjennom

digitalisering, som vi i bør se som ett, svært sentralt ledd i kvalitetsutviklingen av utdanningen generelt.

Det akademiske kollegium valgte annerledes, og vedtok en kombinert variant av modell 1+2, men uten styre. Dette var modellen (her: TLC2) i strategiperioden 2003-2007, som viste seg å ha en rekke svakheter som styringsgruppen forutså i sin vurdering. Problemerkene var bl.a. dobbel eller ingen rapportering og svak forankring i egen linje, manglende enhetlig identitet overfor målgruppene (oppdro støttepersonell under flagget "fleksibel læring" eller som representanter for sine egne enheter?), svak samordning av perspektiver. I 2007 var Det akademiske kollegium av den oppfatning at digitaliseringen av utdanningen skulle være en del av løpende virksomhet, og situasjonen gikk tilbake til utgangspunktet, med fragmentert ansvar uten den begrensede koordinering som dog hadde vært i strategiperioden. NIFU Steps evaluering²⁵ av resultatene av strategiperioden pekte på at en hadde fått til mye gitt forutsetningene, men at svak ledelse og matri-seorganisering ga nettopp de uheldige virkninger som styringsgruppen ville unngå (samt fokus på initiering mer enn systematisk oppfølging, «svak vertikal integrasjon»), som også er en trussel for TLC2.

6.4 Finansiering

UiOs TLC må ha et eget budsjett og være grunnfinansiert, da tilrettelegging for læring og kvalitetsutvikling av utdanningen ikke er en kostnad for UiO, men en strategisk investering. Ved samordning av personressurser i TLC bør lønnsmidler følge personressursene.

Det bør avsettes driftsmidler for å vedlikeholde god oversikt over best practice i internasjonal høyere utdanning med henblikk på teknologistøttet læringsdesign og kvalitetsutvikling, og nye måter å organisere undervisnings- og læringsprosesser på. For å være i front bør driftsmidlene også dekke deltakelse i nasjonale tiltak og arbeidsgrupper sammen med UNINETT eCampus, Norgesuniversitetet, m.fl., samt utprøving- og forsøksvirksomhet med nye læringsteknologiløsninger og ny praksis.

Det bør avsettes forskningsmidler for den systematiske kunnskapsutviklingen og den følgeforskningen som må til for å bistå universitetets fagmiljøer og utvikle en lærende organisasjon.

I tillegg bør det avsettes prosjekt- og utviklingsmidler for tiltak i samarbeid med fagmiljøene. Ved utlysning av strategiske midler til kvalitetsutvikling bør TLC fungere som «bank», forestå utlysninger (på vegne av universitets ledelse), vurdere søknader og fordele midler. I notatet «Lykkes for læring – Digitalisering for utdanningskvalitet» (vedlegg 2), utarbeidet av arbeidsgruppen som budsjettinnspill for 2015-2020, beskrives eksempler på en slik arbeidsform. Det foreslås der en femårig systematisk satsning ved UiO for å utnytte digitalisering av utdanningen både som driver for kulturendring (kultur for utdanning, deling og samarbeid), og til å oppnå de utdanningsmålene vi stiller oss i *Strategi 2020*, altså å skape de beste betingelser for at studentene skal «lykkes med læring». Satsningen skal ifølge innspillet basere seg på få, store og flerårige prosjekter, som eies av fakultetene og konkret retter seg mot utvikling av kvalitet i teknologistøttet praksis ved et institutt, i et studieprogram eller i et strategisk satsningsområde, gjerne i tverrgående samarbeid. Prosjektene, av minst tre års varighet, skal adressere ett eller flere av fire overordnede områder: 1) læringsmiljø og digitale læringsomgivelser, 2) forskningsnær utdanning, 3) læringsfremmende vurderingsformer og 4) metoder for teknologistøttet kvalitetssikring av tilretteleggingen for læring ("læringsanalyse"). Prosjektene skal ifølge innspillet omfatte fasene 1)

utviklingsarbeid, 2) gjennomføring av ny praksis, 3) evaluering av etablert praksis, og 4) erfaringsoverføring til UiOs fagmiljøer. Det foreslås en ordning med utlysning av midler fra en sentral pott på 15 millioner kroner årlig, med tilsvarende i egenandeler fra fakultetene. Altså en 50%-50%-modell med 30 millioner årlig.

Her ville et TLC i dialog med ledelsen kunne utforme mandat, lage innstillinger basert på innkomne søknader, forestå logistikken ved distribusjon av midler, følge opp og bistå prosjektmiljøene med pedagogikk, teknologi og medieproduksjon, og etablere arenaer for erfaringsutveksling og -deling. Og noe av midlene ville finansiere TLCs oppfølging og bistand.

7. Forslag til videre prosess

Som det framgår av vedtaket i universitetsstyret 23. oktober 2012 (gjengitt i mandatet) er herværende forslag utviklet for universitetsdirektøren, som skal legge fram for styret et forslag om organisering av «støtte til IT i undervisning». Dette er riktignok i praksis justert til «styrking av støtten til undervisning» gjennom skifte av mandat, jf. kapittel 3, men fortsatt utfra et premiss om at IT og digitale medier er helt sentrale for utdanningskvaliteten, og mer så i fremtidens utdanning.

Arbeidsgruppen foreslår en ledet samordning av utviklings- og støttemiljøer (noe vi løst har kalt et «teaching and learning center», TLC), innenfor det rammeverk som er beskrevet i kapittel 6. Her lar vi det stå åpent om TLC er en fysisk og samlokalisert eller virtuell, distribuert organisering, eller en kombinasjon (alternativer blir beskrevet og kort vurdert i kapittel 6), og vi har søkt å belyse konsekvensene i to SWOTer. Vi har også antydnet noen beslutningsveier (prorektor for utdanning, TLC som rapporterer til prorektor for utdanning, deltakelse i dekanmøtet for å kobles på fakultetenes årshjul, og saksgang mellom fakultetene og ledelsen i TLC).

Det vi har beskrevet er mer et konsept enn et konkret organisasjonsforslag. Vi har beskrevet diametralt forskjellige potensielle implementasjoner som ytterpunkter på en akse (TLC1 og TLC2), og det må velges en plassering langs aksene. Både organisering og beslutningslinjer må konkretiseres.

Arbeidsgruppen anbefaler derfor en videre prosess som følger, etter at IT-direktøren har oversendt gruppens forslag til universitetsdirektøren:

- Forslaget legges fram for rektoratet, og presenteres der av arbeidsgruppens leder
- Rektor tar med seg forslaget til dekanmøtet for beslutning om en fase 2 med et prosjekt som konkretiserer forslaget som er beskrevet ovenfor (organisering, beslutningsstruktur). Denne fasen må involvere berørte parter og aktører i fakultetene, utviklings- og støtteenheter og administrasjonen.
- Som ledd i konkretiseringen kan prosjektet gjennomføre en høring på fakultetene
- Konkretisert forslag til organisasjon og beslutningsstruktur overleveres til rektoratet
- Endelig forslag forelegges universitetsstyret for vedtak

Prosjektet bør ha mandat til å produsere et konkret beslutningsgrunnlag til universitetsstyret basert på arbeidsgruppens argumentasjon, og med klare anbefalinger om:

- Definerings av en dedikert prorektorrolle for utdanning

- Samordning, organisering og ledelse av sentrale utviklings- og støtteenheter i et teaching and learning center, samlokalisert eller virtuelt, koordinert eller ledet (dvs. plassering langs aksene i **figur 1**).
- Opprettelse av avklart beslutningsstruktur for et teaching and learning center
- Finansiering av et teaching and learning center
- Arbeidsformer overfor fakulteter, enheter og fagmiljøer

Arbeidsgruppen anbefaler at denne prosessen påskyndes så mye som mulig. Før sentrale utviklings- og støttefunksjoner samordnes og punktene over avklares, vil ikke ledelse, fakulteter og enheter kunne få den helhetlige bistand som kreves i en strategisk utvikling av utdanningskvaliteten, i tråd med ambisjonen i *Strategi 2020* og med Strategic Advisory Boards anbefaling.

Av den grunn ønsker gruppen en beslutning i styret før sommeren, og anbefaler derfor at saken blir forelagt styret i møte 23. juni 2015.

8. Vedlegg

- **Vedlegg 1.** Organisering av støtte til IT i undervisning ved UiO: Mandat for arbeidsgruppe, godkjent av universitetsdirektøren 28. januar 2014, <https://www.usit.uio.no/om/it-dir/ihr/iverksetting/styring/arbeidsgrupper/it-i-utdanning-og-forskning/om/mandat-utdanning.html>
- **Vedlegg 2.** Lykkes med læring – Digitalisering for utdanningskvalitet, budsjettinnspill til 2015 og videre, utarbeidet av arbeidsgruppen, <https://www.usit.uio.no/om/it-dir/ihr/iverksetting/styring/arbeidsgrupper/it-i-utdanning-og-forskning/utdanning/budsjettinnspill2015-b/notat-it-i-utdanningen.pdf>
- **Vedlegg 3.** Arbeidsgruppe for organisering av støtte til (IT i) utdanningen, <https://www.usit.uio.no/om/it-dir/ihr/iverksetting/styring/arbeidsgrupper/it-i-utdanning-og-forskning/utdanning/>
- **Vedlegg 4.** Noen institusjoners organisering av kvalitetsutvikling (med IT), <https://www.usit.uio.no/om/it-dir/ihr/iverksetting/styring/arbeidsgrupper/it-i-utdanning-og-forskning/utdanning/redaksjonelt/best-practice.html>
- **Vedlegg 5.** Kommentar og dissens fra Fagområdet for universitetspedagogikk, FUP, til forslag i rapporten *Strategisk utvikling av UiOs utdanningskvalitet: Organisering av utviklings- og støttefunksjoner* utarbeidet av arbeidsgruppe ledet av professor Knut Martin Mørken

Denne kommentaren og dissens-erklæringen er et resultat av at Fagområdet for universitetspedagogikk (FUP), har hatt en marginal representasjon i arbeidsgruppen for organisering av IT-støtten til utdanningen.

FUP ble i september 2014 gjort oppmerksom på at den ovenfor nevnte arbeidsgruppen, som jobbet med organisering av IT-støtten til utdanningen, også inkluderte FUP i sin tenkning om organisering av støttefunksjoner ved UiO. Etter henvendelse fra FUP's koordinator orienterte utvalgets leder professor Knut Martin Mørken vårt miljø om dette arbeidet under et ordinært FUP-møte 17.09.2014. FUP ble under dette møtet invitert inn som medlemmer i arbeidsgruppen fra og med den 22. september. Det viste seg imidlertid raskt at FUP, under den korte tiden frem til rapport skulle leveres

den 20. november, ikke har hatt anledning til hverken å allokere et fast enkeltmedlem i gruppen, eller realitetsbehandle rapportens konkrete forslag om organisering. FUP har hatt åpen og jevnlig dialog med utvalgets leder, men har hatt en annen rolle og status i arbeidet enn de øvrige representantene.

FUP stiller seg bak at UiO må sterkere samordne sine ressurser og støtte til studie- og utdanningskvalitet og vil bidra i prosesser med henblikk på å ivareta dette på bedre måter i fremtiden. UiO trenger en beslutnings- og oppfølgingsstruktur som muliggjør en bedre utnyttelse av de samlede faglige, administrative og økonomiske ressursene for å styrke utdanningskvaliteten og for å realisere utdanningsambisjonene i strategi 2020. FUP har også tidligere påpekt dette i henvendelser til UiO's ledelse i 2013 – da med særlig tanke på samordning av UiO sine kompetanseutviklingstilbud.

FUP mener imidlertid at det ikke er tilstrekkelig utredet hva slags organiseringsmodell som bør velges for å ivareta slike prosesser. FUP stiller seg derfor ikke bak forslaget i rapporten om et sentralt Teaching and Learning Center. FUP mener videre at det er behov for å inkludere et bredere sett av aktører og miljøer i en konkret utforming av de beslutningsstrukturer og organiseringsløsninger som er påkrevet. FUP vil anbefale at spørsmål om en evt. endret organisering av tiltak for utvikling av forskningsbasert og fremtidsrettet kvalitet i studier og utdanning blir utredet i en prosess der alle berørte miljøer og fakulteter er representert på et tidlig stadium slik at miljøenes innspill og kompetansebakgrunn kan gjøre seg gjeldende på en mest mulig effektiv måte i arbeidet. Dette, mener FUP, også bør ses i sammenheng med de intensjoner som ligger i funksjonsbeskrivelse for UiOs Utdanningskomité som ble behandlet i Studiekomiteens møte 06.11.14.

For FUP,

koordinator Tone Dyrdal Solbrekke

Blindern, 19. november 2014

- ¹ Protokoll fra møte i universitetsstyret 23. oktober 2012, http://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/kart_prot2012/10-23/protokoll.xml
- ² Ifølge *Tilstandsrapport for høyere utdanning 2014* var det om lag 233.000 studenter i høyere utdanning i 2013 (s. 43), http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/rapporter_planer/rapporter/2014/tilstandsrapport-uh-2014.html?id=758598. SSBs tall for oktober 2013, som omfatter norske studenter i utlandet, men ikke studenter ved godkjente norske nettskoler, er 269.063, <https://ssb.no/utdanning/statistikker/utuvh>
- ³ Ekspertgruppe for finansiering av universiteter og høyskoler, <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/aktuelt/nyheter/2024/Ekspertgruppe-for-finansiering-av-universiteter-og-hoyskoler.html?id=756370>
- ⁴ Struktur i høyere utdanning, <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/hoyere-utdanning/Struktur.html?id=767624>
- ⁵ *Strategi 2020*, <http://www.uio.no/for-ansatte/organisasjon/strategi/strategi2010-2020/Strategi2020Norsk.pdf>
- ⁶ Jf. tiltak #7 i hhv. *UiOs årsplan 2013-2015*, http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/okonomi/plan_styring/prioriteringer-og-utarbeidelse-av-aarsplan/arsplan-2013-2015-enderlig-web.pdf, og *UiOs årsplan 2014-16*, <http://www.uio.no/om/strategi/planer-og-utvalgte-tiltak/arsplan-2014-2016.pdf>, samt tiltak #6 i *UiOs årsplan 2014-16*, <http://www.uio.no/om/strategi/planer-og-utvalgte-tiltak/arsplan-2014-2016.pdf>
- ⁷ UiOs Strategic Advisory Board, *Build a Ladder to the Stars*, <http://www.uio.no/om/organisasjon/utvalg/strategic-advisory-board/sab-rapporten110814.pdf>
- ⁸ *Institute-wide Task Force on the Future of MIT Education: Final Report July 28, 2014*, <http://future.mit.edu/>
- ⁹ Ole Jacob Skodvin 2013. NOKUT og kvaliteten i IKT-støttet høyere utdanning. Kapittel 3 i *Ulike forståelser av kvalitet i fleksibel høyere utdanning*, Norgesuniversitetets skriftserie 1/2013, URL: <http://norgesuniversitetet.no/files/ulike-forstaelser-av-kvalitet.pdf>
- ¹⁰ Ryssevik, Jostein et al. 2011. *Kompetanse 2020: Universitetsutdanningenes synlighet og relevans og samfunnets behov viser hele spennet av ulike typer kompetanse som etterspørres i arbeidslivet*, <http://www.uib.no/studiekvalitet/77610/kompetanse-2020-universitetsutdanningenes-synlighet-og-relevans-og-samfunnets-utviklet-pa-opdrag-fra-uib>
- ¹¹ Norsk studentorganisasjon, *Politisk dokument: Digitalisering av høyere utdanning*, vedtatt på landsstyremøtet 2013/2014, <http://student.no/content/uploads/2014/05/Politisk-dokument-om-digitalisering-av-h%C3%B8yere-utdanning-2014.pdf>
- ¹² *NOU 2008: 3 Sett under ett*, kapittel 4.3.1, URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/nouer/2008/NOU-2008-3/6.html?id=497197>
- ¹³ *Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverket for livslang læring*, <http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Kompetanse/NKR2011mvedlegg.pdf>
- ¹⁴ Fagområdet for universitetspedagogikk, Institutt for pedagogikk, Det utdanningsvitenskapelige fakultet, <http://www.uv.uio.no/jiped/om/fup/>
- ¹⁵ Seksjon for IT i utdanningen, USIT, <http://www.usit.uio.no/om/organisasjon/uav/itu/>
- ¹⁶ Seksjon for forsknings- og formidlingsstøtte / UniMedia, Det utdanningsvitenskapelige fakultet, <http://www.uv.uio.no/om/organisasjon/adm/ffs/unimedia/>
- ¹⁷ Avdeling for digitale tjenester, Universitetsbiblioteket, <http://www.uv.uio.no/om/organisasjon/digitale-tjenester/>
- ¹⁸ Educause Learning Initiative, 7 things you should know about Makerspaces, <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/eli7095.pdf>
- ¹⁹ DigUiB, <http://www.uib.no/diguib>
- ²⁰ NTNU, Rektoratets blogg, En viktig dag for norsk utdanning: <http://www.ntnu.no/blogger/rektoratet/2014/01/en-viktig-dag-for-norsk-utdanning/>
- ²¹ Om disse institusjonene, se vedlegg 4
- ²² Forslag til funksjonsbeskrivelse for UiOs Utdanningskomité, vedlegg til sak 1. i Studiekomiteens møte 6. november, <http://www.uio.no/om/organisasjon/utvalg/studiekomiteen/moter/2014/06.11.14/funksjonsbeskrivelse-vedlegg-sk.docx>
- ²³ Gjennomføring av nærhetsmodellen, <http://www.uio.no/for-ansatte/arbeidsstotte/prosjekter/internt-handlingsrom/nærhetsmodellen/>
- ²⁴ *Fleksibel læring ved Universitetet i Oslo: Strategisk plan 2003-2007*, <https://www.usit.uio.no/om/it-dir/ihr/iverksetting/styring/arbeidsgrupper/it-i-utdanning-og-forskning/utdanning/ressurser/fleksibel.pdf>
- ²⁵ Berit Lødding, Inge Ramberg og Bjørn Stensaker, *En evaluering av "Strategi for fleksibel læring" ved Universitetet i Oslo*, NIFU Step Arbeidsnotat 52/2006, <http://www.nifu.no/publications/1031021/>