



Rapport
2018:30

Organisering av etter- og videreutdanningstilbudet ved NTNU

Lars Lyby, Arne Martin Fevolden og Cathrine Tømte

NIFU

Rapport
2018:30

Organisering av etter- og videreutdanningstilbudet ved NTNU

Lars Lyby, Arne Martin Fevolden og Cathrine Tømte

Rapport 2018:30

Utgitt av Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU)
Adresse Postboks 2815 Tøyen, 0608 Oslo. Besøksadresse: Økernveien 9, 0653 Oslo.

Prosjektnr. 20966

Oppdragsgiver NTNU
Adresse 7491 Trondheim

Bilde Shutterstock

ISBN 978-82-327-0363-0
ISSN 1892-2597 (online)



Copyright NIFU: CC BY-NC 4.0

www.nifu.no

Forord

På oppdrag fra NTNU har NIFU studert hva som fungerer godt og hva som er til hinder for NTNUs arbeid med å styrke satsingen på etter- og videreutdanning, EVU. Rapporten inngår som kunnskapsgrunnlag i lærestedets interne arbeid med å styrke etter- og videreutdanningen.

Arbeidet er gjennomført av Lars Lyby, Arne Martin Fevolden og Cathrine Tømte, sistnevnte har vært prosjektleder. Lyby og Fevolden har gjennomført det meste av datainnsamlingen som rapporten er fundert på. Vi takker alle våre informanter for viktige innspill. Rapportens anbefalinger og konklusjoner er forfatternes egne.

Oslo, 1. oktober 2018

Sveinung Skule
Direktør

Nicoline Frølich
Forskningsleder

Innhold

Sammendrag	7
1 Innledning.....	11
1.1 NIFUs mandat og organisering av rapporten	12
1.2 Hvordan definerer vi etter- og videreutdanning i høyere utdanning?	13
1.3 Bakgrunn: fire læresteders ulike EVU-organisering.....	14
1.4 Design, metode og data.....	14
2 Nasjonale og internasjonale utviklingstrekk ved etter- og videreutdanning	17
2.1 Investeringer i etter- og videreutdanning.....	17
2.2 Etter- og videreutdanning og distanse- og nettbaserte studier	18
2.3 Organisering av etter- og videreutdanning i andre land.....	18
3 Etter- og videreutdanning ved NTNU	20
3.1 Kjennetegn ved de ulike EVU-tilbudene.....	20
3.1.1 Information security	21
3.1.2 KOMPIS.....	21
3.1.3 Organisasjon og ledelse	21
3.1.4 ABIOK.....	22
3.2 Resultater fra informantintervjuene	22
3.3 Organisatorisk forankring av etter- og videreutdanningen	23
3.3.1 NTNU Videre	23
3.3.2 Forankring i organisasjonen og rolleavklaring	24
3.3.3 Digital kommunikasjon og markedsføring.....	24
3.4 Å skape nye EVU-tilbud	25
3.4.1 Hvordan finansieres EVU?.....	25
3.4.2 For hvor EVU diskuteres	26
3.4.3 Utvikling av nye etter- og videreutdanningstilbud	26
3.5 Lærere og studenter i etter- og videreutdanningen	27
3.5.1 Den gode EVU-læreren	27
3.5.2 Hvordan motivere og beholde gode EVU-lærere?	29

3.6	Digitale verktøy.....	29
3.6.1	Digitale administrative systemer	30
3.6.2	Digitale læringsstøttesystemer	30
3.6.3	Oppsamling av case-gjennomgang	34
3.7	Sentral kontra desentral organisering.....	34
4	Vurderinger og anbefalinger.....	36
5	Konklusjon.....	39
	Referanser.....	44
	Vedlegg.....	45

Sammendrag

Etter- og videreutdanning er et felt i vekst og assosieres ofte med det som omtales som livslang læring. Universitets- og høyskolesektoren spiller en viktig rolle i å sikre god kompetanseutvikling i samfunnet og for den enkelte. Foreliggende rapport skal bidra i NTNUs interne arbeid med å etablere en hensiktsmessig organisering av etter- og videreutdanningen (EVU). Helt konkret har målet vært å evaluere dagens arbeidsdeling mellom fakultet/institutt og Seksjon for etter- og videreutdanning og andre enheter på sentralt nivå, og foreslå en hensiktsmessig organisering av støttefunksjoner sentralt og lokalt for EVU-virksomheten. Studien som rapporten bygger på, omfatter fire ulike etter- og videreutdannings-satsinger ved NTNU: Organisasjon og ledelse, ABIOK (Anestesi, Barn, Intensiv, Operasjon og Kreft), KOMPIS (Kompetanse i skolen) og Informasjonssikkerhet. Det empiriske grunnlaget utgjør dokumentstudier og 25 intervjuer med vitenskapelig og administrativt personale som har direkte tilknytning til ovennevnte EVU-satsinger eller til NTNUs overordnede arbeid med EVU.

Rapporten hatt som mål å belyse et knippe spørsmål knyttet til tre hovedtemaer; organisering av EVU-virksomheten; markedsføring samt digitale løsninger og med utgangspunkt i disse spørsmålene komme med en samlet tilrådningsliste. Nedenfor presenterer vi disse spørsmålene og en kortfattet presentasjon av våre vurderinger i form av en slik tilrådningsliste. Tilråkningene er mer utførlig beskrevet i rapportens slutt kapitler.

Organisering av EVU-virksomheten

Styrker og svakhetene med dagens modell ved NTNU?

Styrken ved dagens modell handler om at man har en etablert sentral enhet ved universitetet, NTNU Videre, som forvalter viktig generisk kunnskap om IT-løsninger, studieplanpakker, design og markedsføringsstrategier. NTNU Videre sitter også på en stor kunnskap om hvordan fagmiljøer kan avhjelpest rent praktisk når de skal utvikle nye etter- og videreutdanningstilbud.

De vesentligste svakhetene ved dagens modell ved EVU knytter seg til mangelen på et integrert system som kan løfte opp og bistå de forskjellige etter- og videreutdanningene på en effektiv og systematisk måte. I tillegg opplever enkelte etter-

og videreutdanninger at sentrale, administrative ressurser blir forfordelt, og at de tidligere høgskolemiljøene følgelig ender opp som «taperne» i kampen om disse ressursene. Dette dreier seg ikke kun om ressurser og organisatoriske tilknytninger, men også om (mangel på) opplevelse av anerkjennelse og (mangel på) opplevelse av å tilhøre et større fellesskap av «likesinnede» innen etter- og videreutdanning på tvers av universitetet.

Flaskehalsen for å få til en optimal organisering?

En av de viktigste flaskehalsene for en bedre organisering av EVU – gitt den nåværende modellen – synes å være kontakten inn til NTNU Videre, som i en del tilfeller er overlatt til instituttens eget initiativ og uten at det fra sentralt hold blir initiert et konkret, langsiktig samarbeid. En mulig løsning på dette kunne være å desentralisere deler av kapasiteten ved NTNU Videre, slik at aktuelle institutter får en egen kontaktperson eller koordinator, som kan fungere som et bindeledd mellom et sentralt og et desentralt nivå og forenkle mange av de prosessene som fører til dobbeltarbeid og en utydelig arbeidsdeling mellom NTNU Videre og instituttene.

NTNU Videre, som en sentral, administrativ støttefunksjon for etter- og videreutdanningene, mangler i dag en systematisk forgreining ut til de forskjellige EVU-tilbudene ved NTNU, noe som skaper frustrasjon ved de fakultetene og instituttene som opplever å være utelatt eller vilkårlig og løst koblet til denne enheten. Det er også illustrerende for den «identitetskrisen» enkelte etter- og videreutdanninger har havnet i som følge av fusjonen, hvor de på den ene siden opplever å bli entydig definert som etter- og videreutdanning av NTNU sentralt, men på den andre siden ikke opplever å få tilgang på de ressursene som andre etter- og videreutdanninger trekker på, i kraft av sin tilknytning til NTNU Videre. Det er kort sagt en kompleksitet i dette feltet og en betydelig variasjon i oppbygging av studier og finansieringsmodeller, som også har betydning for hvordan mulige løsninger og endringer bør skisseres.

Hvilke forhold mellom virksomhets- og fakultetsnivå bør eventuelt endres for å legge forholdene bedre til rette for en EVU-satsing?

Etter vår vurdering er det ikke nødvendigvis slik at spørsmålet om hvordan en arbeidsdeling mellom en sentral støttefunksjon og virksomhetsnivået mest hensiktsmessig bør organiseres, trenger å bli besvart med den samme løsningen på tvers av alle EVU-tilbud ved NTNU. Vi tenker derimot at det strategiske arbeidet med å utforme en ny organisering med fordel kan ta høyde for den utpregede differensieringen i behov og utfordringer ved de forskjellige etter- og videreutdanningene.

Er det hensiktsmessig med en sentral EVU-funksjon på NTNU?

Dette er ikke et spørsmål vi kan svare entydig ja eller nei på. Slik vi vurderer det, er det mest avgjørende at man vurderer hvordan en slik funksjon kan forvaltes, slik at alle de ulike instituttene i større grad blir direkte koblet på de ressursene som allerede eksisterer på sentralt nivå. På sentralt nivå kan man gjennomføre markedsstudier og få en bred oversikt over etterspørselen etter EVU. Basert på dette kan man muligens utvikle EVU som treffer markedet godt. Når man befinner seg på sentralt nivå, kan man sannsynligvis også lettere sy sammen kryss-fakultære studietilbud. Samtidig er det også slik at det å utvikle gode EVU-tilbud forutsetter et førstehåndskjennskap til og faglig perspektiv på markedet, noe som i stor grad kjennetegner de ansatte ved EVU-tilbudene ved NTNU. Det er dermed ikke nødvendigvis en motsetning mellom en «top-down»- og «bottom-up»-tilnærming. Vi vurderer at NTNU Videre vil kunne bidra til å lette enkelte slike prosesser, hvor viktig generisk kunnskap om markedsføring kan kobles til en viktig lokal kunnskap om markedet.

Hva bør NTNU prioritere for å lykkes med EVU-virksomheten?

Vi anbefaler at NTNU prioriterer å etablere strukturer på tvers av organisasjonen, som kan fange opp og bistå de forskjellige EVU-tilbudenes særlige behov og utfordringer. Dette innebærer også en vurdering av hvorvidt og når det er hensiktsmessig å innlemme et studietilbud i EVU-portalen. Det eneste som for øyeblikket får de mange ulike EVU-tilbudene til å henge sammen, er at de etter fusjonen er blitt definert som EVU-tilbud av NTNU sentralt. Vi anbefaler at NTNU samler ressurspersoner fra de mange ulike fagmiljøene tilknyttet etter- og videreutdanning, for å gjennomgå hvordan en fremtidig organisering kan dekke de særlige og individuelle behovene til de forskjellige instituttene i deres etter- og videreutdanningstilbud. Dette innebærer også at NTNU bør prioritere å få på plass tverrfakultære strukturer, som kan imøtekomme de ulike instituttenes differensierte behov for administrative støttefunksjoner, markedsføring eller IT-ressurser.

Markedsarbeidet

Hvilke utviklingstrekk internasjonalt og nasjonalt gir viktige rammebetingelser for NTNU?

Et vesentlig utviklingstrekk nasjonalt og internasjonalt som danner rammebetingelser for NTNU i markedsarbeidet, kan knyttes til de såkalte MOOC-er, en internasjonal trend som med årene har fått litt ulik tilpasning til ulike lands nasjonale utdanningssystemer. Fra først å være tenkt som internasjonale kurs tilgjengeliggjort for hele verden, har man med tiden heller sett på muligheter for å tilpasse slike kurs til lands eksisterende utdanningsbehov og organisering av utdanning. Derutover tyder mye på at prosesser som automatisering/digitalisering og det

grønne skiftet vil skape økt etterspørsel etter EVU-tilbud i årene som kommer. Det er likevel usikkert hvordan denne etterspørselen kommer til uttrykk. Etterspørselsøkningen kan komme som økt offentlig rammefinansiering for EVU-tilbud, flere EVU-relaterte anbud fra forskjellige deler av offentlig sektor eller en økt etterspørsel og betalingsvilje for EVU blant ansatte og arbeidsgivere.

Hvilke nettverk, samarbeidsfora og strategiske satsninger har i dag EVU på agendaen ved NTNU, og hvilke burde ha det?

Ut over de to arbeidsgruppene nedsatt av NTNU som skal videreutvikle satsingen på EVU og tilveiebringe et nytt kunnskapsgrunnlag om feltet med henblikk på en bedre organisering, er det ingen overgripende, formaliserte nettverk ved universitetet som har EVU som sin primære agenda. Nettopp det siste er noe som flere informanter i våre intervjuer har etterlyst. En mulig løsning kunne være å initiere et årlig seminar e.l., hvor samarbeidspartnere, administrasjon og vitenskapelig ansatte på tvers av etter- og videreutdanningene kunne utveksle erfaringer og tilføre nyttig og eksplisitt kunnskap til de ofte tause prosessene, som blant annet handler om hvordan man bygger opp etter- og videreutdanningstilbud, hvilke særlige krav det stiller til undervisere, hvordan man håndterer forespørsler fra eksterne bedrifter.

NTNU jobber i dag systematisk med digital kommunikasjon innen EVU for å ha en god posisjon i EVU markedet i Norge. Hvordan rigge seg for å bli enda bedre?

Blant de instituttene som gjør bruk av digital kommunikasjon som nettbasert undervisning, har underviserne gitt uttrykk for å være fornøyd med de teknologiske ressursene. Vi anbefaler å arbeide systematisk med å bevisstgjøre hvordan nettbasert undervisning krever andre didaktiske tilnærminger. For å rigge seg til å bli enda bedre i det systematiske arbeidet med digital kommunikasjon, kan det være at NTNU i større grad burde fokusere på hvordan de sosiale aspektene ved denne teknologien byr på nye og andre didaktiske utfordringer for forelesere og kartlegge hvordan undervisere kan bli bedre til å håndtere selve undervisningssituasjonen og ikke bare teknologien som medierer denne.

Digitale plattformer og løsninger

Hvilke faglige (læringsstøtte) og administrative systemer er det essensielt å få på plass for at NTNU skal være godt rustet til sin satsing på EVU-området?

Når det gjelder digitale plattformer og løsninger, er det viktig å begrense dobbeltarbeid og frustrasjoner gjennom å sikre at de samme administrative systemene kan benyttes (eventuelt lignende systemer som snakker sammen), både for ordinære studenter og EVU-studenter. Læringsstøttesystemene er jevnt over gode, men man bør vurdere å øke den lokale IT-assistansen.

1 Innledning

Etter- og videreutdanning, EVU, er et felt i vekst og assosieres ofte med det som omtales som livslang læring. Selv om begrepet livslang læring har eksistert i flere år, synes oppmerksomheten om det å skulle 'lære livet ut' å ha fått en renessanse de senere årene. Det er flere grunner til dette. Det handler blant annet om digitaliseringsprosesser som endrer måten vi arbeider på, og om hvordan vi organiserer kunnskap. Det grønne skiftet er et annet vesentlig forhold i denne sammenhengen, fordi det bidrar til at vi må tenke nytt om hvordan vi produserer, transporterer og konsumerer varer og tjenester.

Universitets- og høyskolesektoren en viktig rolle i å sikre god kompetanseutvikling i samfunnet og for den enkelte. Da NIFU i 2015 kartla EVU-landskapet innenfor høyere utdanning, fant vi stor variasjon når det gjaldt omfang, organisering og studieformater, både mellom læresteder og mellom disipliner (Tømte et al. 2015).

NTNU har startet arbeidet med å reorganisere det som omfatter etter- og videreutdanning ved eget lærested. Arbeidet har utspring i fusjonsprosessen der Høgskolen i Ålesund (HiÅ), Høgskolen i Gjøvik (HiG) og Høgskolen i Sør-Trøndelag (HiST) ble fusjonert med NTNU. Det nye lærestedet bærer navnet NTNU. De fire lærestedene har hver for seg hatt ulike tilnærminger til etter- og videreutdanning, i tillegg til at det også har vært ulike lokale tilnærminger ved hvert enkelt av dem. Dette noe sammensatte EVU-landskapet ved det nye NTNU danner med andre ord utgangspunkt for å tenke nytt om hvordan organisere fremtidens etter- og videreutdanning. Med dette som utgangspunkt har NTNU nedsatt to interne arbeidsgrupper som skal undersøke og vurdere forskjellige deler av universitetets etter- og videreutdanning. Foreliggende rapport inngår som kunnskapsgrunnlag til den ene av disse to arbeidsgruppene, som arbeider ut fra følgende mandat:

Evaluere dagens arbeidsdeling mellom fakultet/institutt og Seksjon for etter- og videreutdanning og andre enheter på sentralt nivå, og foreslå hensiktsmessig organisering av støttefunksjoner sentralt og lokalt for EVU-virksomheten.

I neste avsnitt beskriver vi mer konkret hva som utgjør NIFUs bidrag i dette interne arbeidet.

1.1 NIFUs mandat og organisering av rapporten

Med utgangspunkt i NTNUs interne arbeid med å oppdatere kunnskapsgrunnlaget om universitetets eksisterende etter- og videreutdanningstilbud, skal NIFU belyse tre hovedtema:

a) **Hvordan organisere EVU-virksomheten i spennet mellom hel- og deltidstudenter og ramme- og eksterntfinansiering?** Aktuelle spørsmål vil blant annet være:

- *Hva er styrkene og svakhetene med dagens modell ved NTNU?*
- *Hva er eventuelle flaskehalsar for å få til en optimal organisering?*
- *Hvilke forhold mellom virksomhets- og fakultetsnivå bør eventuelt endres for å legge forholdene bedre til rette for en EVU-satsing?*
- *Er det hensiktsmessig med en sentral EVU-funksjon på NTNU? - Dersom ja, hva bør være funksjonens framtidige rolle og funksjon organisatorisk og administrativt? Hva bør være arbeidsdelingen mellom den sentrale enheten og fakultetene?*
- *Hva bør NTNU prioritere for å lykkes med EVU-virksomheten?*

b) **Hvordan drive aktivt markedsarbeid?** Aktuelle spørsmål vil blant annet være:

- *Hvilke utviklingstrekk internasjonalt og nasjonalt gir viktige rammebetingelser for NTNU?*
- *NTNU har lang erfaring med å samarbeide med arbeidslivet om utvikling av EVU. Likevel er ikke EVU tema i etablerte samarbeidsfora/satsninger innen utdanning og forskning generelt ved NTNU. Hvilke nettverk, samarbeidsfora og strategiske satsninger har i dag EVU på agendaen ved NTNU, og hvilke burde ha det?*
- *NTNU jobber i dag systematisk med digital kommunikasjon innen EVU for å ha en god posisjon i EVU markedet i Norge. Hvordan rigge seg for å bli enda bedre?*

c) **Hvordan utvikle gode digitale plattformer og løsninger?** Aktuelle spørsmål vil blant annet være:

- *Hvilke faglige (læringsstøtte) og administrative systemer er det essensielt å få på plass for at NTNU skal være godt rustet til sin satsing på EVU-området?*

Vi har tatt utgangspunkt i fire ulike etter- og videreutdanningssatsinger ved NTNU, nemlig Information Security, KOMPIS (*Kompetanse i skolen*), Organisasjon og ledelse, og ABIOK (*Anestesi, Barn, Intensiv, Operasjon og Kreft*), for å belyse de tre ovennevnte hovedtemaer. Rapporten er bygd opp på følgende måte: Kapittel 1 gir

en kort gjennomgang av etter- og videreutdanning som begrep, i tillegg til en presentasjon av rapportens metode og design. Kapittel 2 gir en kort oversikt over nasjonale og internasjonale utviklingstrekk basert på en gjennomgang av relevant litteratur. I kapittel 3 presenteres en detaljert beskrivelse av de fire utvalgte etter- og videreutdanningene ved NTNU, som danner grunnlaget for rapporten. Videre belyser dette kapitlet hvordan ansatte opplever å være en del av EVU-tilbudet ved NTNU og hvordan det eventuelt kan forbedres. I kapittel 4 gir vi konkrete vurderinger og anbefalinger med henblikk på å oppnå en hensiktsmessig organisering av støttefunksjoner sentralt og lokalt for EVU-virksomheten. I siste kapittel presenteres en oppsummering og konklusjon.

1.2 Hvordan definerer vi etter- og videreutdanning i høyere utdanning?

Etter- og videreutdanning handler om ulike former for oppgradering eller oppdatering av kompetanse. Slik kompetanseheving kan skje på mange måter, fra uformell og tilfeldig læring i det daglige til avansert og omfattende faglig fordypning. Kort definert kan vi si at videreutdanning er all formell utdanning som leder til formell kompetanse/studiepoeng innenfor det ordinære utdanningssystemet, men som tas som en senere påbygging av førstegangsutdanningen. Etterutdanning er kurs, seminarer og annen organisert opplæring som ikke gir formell utdanningskompetanse eller studiepoeng, og som primært sikter mot å fornye eller oppdatere arbeidstakerens kompetanse (Tømte et al. 2015).

EVU-landskapet innenfor UH-sektoren kan imidlertid være vanskelig å kartlegge, siden enkeltstående emner som inngår i bachelor- eller masterprogram og som tilbys av universiteter og høyskoler, i enkelte sammenhenger også tilbys som videreutdanningstilbud for kvalifiserte søkere. I tillegg kan hele utdanningsprogram tilsynelatende fungere som videreutdanningstilbud for noen studenter, i og med at disse begynner på nye utdanningsløp etter å ha vært i arbeid, det kan for eksempel gjelde nettbaserte utdanningsprogram (Tømte et al. 2016, 2017). I Norge er for øvrig nærmest hele utdanningssystemet åpent for deltakelse når som helst i en yrkeskarriere, uavhengig av alder. I SSBs årlige gjennomgang av deltakelse i opplærings- og utdanningsaktiviteter, som presenteres i den såkalte Lærevilkårsmonitoren, opererer man med at utdanningen går over til å bli videreutdanning når studenten har hatt 3 års opphold i utdanningen som arbeidstaker eller registrert arbeidssøker. Dessuten regnes all formell utdanning etter fylte 35 år som videreutdanning (Keute og Drahus 2017: 8). Denne definisjonen tar altså utgangspunkt i hvilken rolle utdanningstilbudene spiller for den enkelte, uavhengig av hvordan det er definert av utdanningsinstitusjonen. Dette medvirker til at det er lite samsvar i definisjoner og kategorier både mellom de enkelte

utdanningsinstitusjonene *og* mellom utdanningsinstitusjonene og det nasjonale datagrunnlaget som finnes hos blant annet SSB (Tømte et al. 2015).

Det kan med andre ord være vanskelig å identifisere eksplisitte versus implisitte videreutdanningstilbud innenfor universitets- og høyskolesektoren. Vår gjennomgang av de fire utvalgte EVU-tilbudene viser også at slike uklarheter, variasjoner og gråsoner preger NTNUs organisering av etter- og videreutdanningen. Denne problematikken vil derfor være et sentralt perspektiv i den foreliggende rapporten om EVU-landskapet ved NTNU.

1.3 Bakgrunn: fire læresteders ulike EVU-organisering

Fusjonen mellom NTNU, HiST, HiG og HiÅ medførte behov for ny koordinering av EVU-tilbudet og -organiseringen. En kartlegging av EVU-tilbud innenfor universitets- og høyskolesektoren fra 2015 viste at blant de fire tidligere institusjonene var det flest videreutdanningstilbud ved gamle NTNU (147) og HiST (38), mens dette var relativt marginalt ved HiÅ (10) og HiG (12) (Tømte et al. 2015). En annen rapport fremhevet derimot at HiÅ i 2012 etablerte et eget selskap som har ansvar for markedsføring og gjennomføring av kursvirksomhet rettet mot maritime bedrifter og at HiG har et utbredt samarbeid om EVU med NCE-ene (Spilling et al. 2014). Det betyr at det nye NTNU består av fagmiljøer med bred og ulik erfaring innen både etter- og videreutdanning.

Tømte et al. (2015) viste videre at EVU var organisert ulikt ved de fire tidligere institusjonene; mens gamle NTNU hadde organisert EVU-aktiviteten i en egen enhet – NTNU Videre, hadde ikke HiST og HiG egne EVU-enheter – ansvaret lå hos de enkelte avdelingene eller fagenhetene. Vi har følgelig hatt som mål å kartlegge de ulike behovene til sentrale fagmiljøer ut fra hva som kan være en hensiktsmessig organisering av samarbeidet internt på NTNU og hvordan det best kan organiseres mot eksterne samarbeidspartnere i de ulike regionene.

1.4 Design, metode og data

Vår evaluering av NTNUs etter- og videreutdanningstilbud (EVU) er primært foretatt på bakgrunn av a) 25 intervjuer med vitenskapelig og administrativt personale som har direkte tilknytning til EVU-tilbudet og b) Gjennomgang av litteratur om EVU og tilgjengelig informasjon om EVU-tilbudene ved NTNU.

De semi-strukturerte intervjuene er i all hovedsak gjennomført med utgangspunkt i en intervjuguide bygd opp rundt to temabolker, henholdsvis organisering av EVU-tilbudet og EVU som utdanningsmarked. Intervjuene er i all hovedsak gjennomført på campus. I henhold til forskningsetiske retningslinjer er alle informanter anonymisert og har hatt muligheten til å trekke seg fra studien i ettertid.

Tabell 1.1: Oversikt over informantene/intervjuene

Intervjuobjekter	Vitenskapelig ansatte	Administrativt ansatte
Antall	18	7

Av de syv administrativt ansatte er to av informantene tilknyttet NTNU Videre, mens de øvrige fem er ansatt på instituttnivå. Intervjuguidene er bygd opp av spørsmål som tar utgangspunkt i henholdsvis organisering av EVU og markedsarbeidet. Intervjuguidene er tilgjengelige som vedlegg.

De fire EVU-tilbudene er blitt valgt fordi de i utgangspunktet både kan belyse bredden i etter- og videreutdanningen ved NTNU, og fordi de til sammen utgjør et casemateriale som gjør det mulig å drøfte og vurdere grunnleggende aspekter ved etter- og videreutdanningene, sett i lys av de endringene og den nye situasjonen som fusjonen har medført. Disse aspektene kan blant annet knyttes til geografisk distanse, nye profesjonsstudiers inntog ved universitetet og studienes variasjon i tilknytningen til arbeidsmarkedet og finansieringsmodeller. Information Security er valgt fordi dette fagtilbudet representerer et geografisk ytterpunkt i det nye NTNU, med beliggenhet i Gjøvik. KOMPIS, som retter seg mot lærere, er valgt ut fordi det er et EVU-tilbud som i stor grad er knyttet til politiske føringer og økonomiske incentiver på nasjonalt plan, knyttet til programmet Kompetanse for kvalitet. Organisasjon og ledelse er valgt fordi det representerer et veletablert EVU-tilbud fra det «pre-fusjonerte» NTNU, utviklet i tett tilknytning til både privat næringsliv og offentlig sektor. ABIOK er valgt fordi det representerer et EVU-tilbud som er utviklet innenfor en profesjonskontekst og retter seg mot en tradisjonell «høgskoleprofesjon», sykepleierne, som nå er blitt en del av et universitet. De ulike EVU-tilbudene beskrives nærmere i kapittel 3. Vi vurderer at de fire utvalgte casene har en utpreget representativitet knyttet til variasjonen av etter- og videreutdanningstilbud som eksisterer ved NTNU etter fusjonen. Formulert annerledes er disse casene valgt ut for å «spenne ut» lerretet, med henblikk på å undersøke utfordringer og styrker i den nåværende organiseringen av etter- og videreutdanning, og hvordan en fremtidig organisering kan ta lærdom av dette. Samtidig må vi med et slikt utvalg også ta høyde for at vi ikke kan fremvise noen kvantitativt fyllestgjørende gjennomgang av etter- og videreutdanningen ved NTNU. Det vil derfor også være flere sider ved NTNUs etter- og videreutdanning som ikke blir belyst i denne rapporten på grunn av de begrensningene et slikt utvalg medfører.

I forlengelse av dette skal det også påpekes at en vesentlig del av grunnlaget for denne rapporten, de 25 kvalitative intervjuene, innebærer at våre tilrådninger og vurderinger i all hovedsak er basert på samtaler med et begrenset antall ansatte ved utvalgte etter- og videreutdanninger. Vi ønsker derfor å poengtere at denne

rapporten og dens konkrete vurderinger og anbefalinger, bør leses i lys av begrensningene i det foreliggende datagrunnlaget.

Strukturen i rapporten er bygd opp slik at kapittel 1 og 2 skal danne en større ramme rundt diskusjonen om organiseringen av etter- og videreutdanning ved NTNU. Kapittel 3 og 4 er bygd opp med henblikk på å diskutere spørsmålene i de tre hovedtemaene organisering, markedsarbeid og digitalisering. I konklusjonen vil vi på denne bakgrunnen gjennomgå og besvare de konkrete, underliggende spørsmålene i de tre hovedtemaene.

2 Nasjonale og internasjonale utviklingstrekk ved etter- og videreutdanning

I dette kapitlet oppsummerer vi noen sentrale nasjonale og internasjonale utviklingstrekk ved etter- og videreutdanning. Denne oppsummeringen stammer fra en gjennomgang av relevant litteratur og har til hensikt å sette NTNUs pågående gjennomgang av EVU inn i en større kontekst.

2.1 Investeringer i etter- og videreutdanning

Det gjøres betydelige investeringer i etter- og videreutdanning i Norge (Mark, Børing og Fevolden, 2018). OECDs PIAAC-undersøkelse peker på at godt over halvparten av de norske arbeidstakerne har mottatt arbeidsrelatert utdanning og opplæring, sammenlignet med gjennomsnittet i OECD på 38,7 prosent. Tallene er en sammenstilling av et bredt spektrum av ulike typer av kompetanseheving, men viser likevel at kompetanseheving er av et betydelig omfang i Norge. Også Lærevilkårsmonitoren og Adult Education Survey har liknende tall. Det er bare i Danmark at en større andel av de spurte fikk arbeidsrelatert utdanning og opplæring. Til tross for dette øker de fleste ansatte sin kompetanse gjennom jobbrelatert, ikke-formell opplæring, mens langt færre deltar årlig i formell videreutdanning. I 2017 deltok 5 prosent av de sysselsatte i privat sektor i formell videreutdanning, mens den tilsvarende andelen i offentlig sektor var 11 prosent.

Mye tyder på at Norge står foran flere fremtidige omstillingsprosesser som kan øke etterspørselen etter etter- og videreutdanning (Mark, Børing og Fevolden, 2018). To av de mest omtalte omstillingsprosessene er «digitalisering/automatisering» og «det grønne skiftet». Disse to omstillingsprosessene kan føre til at mange arbeidstakere opplever at de ikke lenger har riktig eller tilstrekkelig kompetanse, og at de må etter- eller videreutdanne seg for fortsatt å kunne stå i jobb. Det grønne skiftet kan få betydelige konsekvenser for den norske økonomien, ettersom Norge har knyttet en betydelig andel av verdiskapingen og sysselsettingen til olje- og gassnæringen. Digitalisering/automatisering kan skape et behov for

etter- og videreutdanning. NHOs kompetansebarometer viser at en stor andel bedrifter har implementert eller planlegger å implementere digitalisering/automatisering av arbeidsoppgaver, og at blant dem som har automatisert, har flertallet av bedriftene opplevd et behov for økt kompetanse blant sine ansatte.

2.2 Etter- og videreutdanning og distanse- og nettbaserte studier

EVU har for øvrig en lang tradisjon med distanse- og nettbaserte studier innenfor flere fagområder (Tømte et al. 2015). I den senere tid har vi også sett at nye EVU-tilbud har blitt organisert etter MOOC-inspirerte design for å nå ut til flere studenter. De to initiativene knyttet til matematikk for grunnskolelærere, Matematikk 1 MOOC og Matematikk MOOC, er eksempler på det sistnevnte, og hvor tidligere HiST også deltok i utvikling og drift av det ene i det første studieåret (Tømte et al. 2016). MOOC-er er for øvrig en internasjonal trend som med årene har fått litt ulik tilpasning til ulike lands nasjonale utdanningssystemer. Fra først å være tenkt som internasjonale kurs tilgjengeliggjort for hele verden, har man med tiden heller sett på muligheten for å tilpasse slike kurs til lands eksisterende utdanningsbehov og organisering av utdanning, slik at MOOC-kursene best mulig kan innordnes i eksisterende studiepoenggivende gradsstrukturer innenfor UH-systemene (Tømte, Fevolden & Aanstad, 2017). En interessant videreutvikling av slike MOOC-er er derfor det som kalles Micro Masters, som har hatt utspring i USA. Denne utviklingen har stammet fra arbeidslivets behov for korte kompetanseutviklingsopplegg, som ikke nødvendigvis utgjør en del av etablerte formelle videreutdanningsløp med mange studiepoeng. Snarere har man vært opptatt av hvordan man kan tilby smakebiter av ny kunnskap som potensielle studenter kan velge å prøve ut i egen arbeidshverdag. Fenomenet omtalt som Micro Masters har ennå ikke nådd norsk UH, men har i USA vært testet ut gjennom MOOC-tilbydere som Coursera. En foreløpig kartlegging viser at deltakerne i slike Micro Masters gjerne har høyere utdanning fra før, men ønsker en mer spisset kompetanse innenfor spesifikke emner (Hollands, 2017).

2.3 Organisering av etter- og videreutdanning i andre land

Hittil har man begrenset med kunnskap om vellykket organisering av EVU ved andre norske læresteder. Ved noen læresteder, som Handelshøyskolen BI og Universitetet i Sørøst-Norge, er EVU et strategisk satsingsområde, mens man ved andre læresteder i større grad bygger på en respons på etterspørsel fra offentlig sektor. Ser vi til andre nordiske land, vet vi for eksempel at Sverige har en satsing på «livslångt lærande» og også har begynt å eksperimentere med tiltak som kan

bidra til et bredere etter- og videreutdanningstilbud – som korte, fleksible kurs som utvikles i samarbeid mellom lærestedene, næringslivet og offentlig sektor, og finansieres av Vinnova. EVU er godt forankret i Danmark, hvor det er et omfattende tilbud av etter- og videreutdanning på alle nivåer, og hvor universitetene og høgskolene utvikler EVU-tilbud i samråd med partene i arbeidslivet, gjennom «uddannelsesutvalg» (Fevolden, Solberg og Mark 2018). Til tross for dette er det vanskelig å finne organisasjonsmodeller ved læresteder i våre naboland som enkelt kan overføres til Norge, ettersom EVU på universitets- og høgskolenivå også i våre naboland er et relativt nytt satsingsområde.

3 Etter- og videreutdanning ved NTNU

Vi vil nå gå igjennom de fire utvalgte casene i denne evalueringen. I denne delen ser vi nærmere på hva som kjennetegner disse EVU-tilbudene og hvilke utfordringer de aktuelt står overfor i organiseringen av studietilbudet og relasjonen til NTNU sentralt.

I forlengelsen av dette vil vi presentere hovedfunnene fra våre informantintervjuer. Vi deler hovedfunnene fra intervjuene inn i fire tematiske kategorier: den organisatoriske forankringen av EVU, hvordan skape nye EVU-tilbud, hva som kjennetegner EVU-undervisere og EVU-elever og digitale verktøy. Deretter vil vi peke på styrker og behov knyttet til dagens modell samt fordeler og ulemper ved en sentral kontra desentral organisering av støttefunksjonene til EVU.

3.1 Kjennetegn ved de ulike EVU-tilbudene

Tabell 3.1: Oversikt over de fire satsingene

De fire aktuelle EVU-paplyene	Kategori studium	Fagområde	Sektor-innretning	Fakulteter involvert	Finansiering	Hel/deltid	Lokasjoner	Relasjon til NTNU Videre	Studieorg.
Information Security	90/120 stp. Master	Informatikk	Privat/offentlig	IE	100% NTNU (ingen egenbetaling)	Hel/deltid	Gjøvik	Ikke relasjon	Saml./nett
KOMPIS	Emner, mange fag	Lærer/lektor	Offentlig	SU, HF, IE, NV	100% ekstern (i hovedsak ingen egenbetaling)	Deltid	Trondheim	Tett relasjon	Saml./nett
Organisasjon og ledelse	90 stp. Master	Org/ledelse	Privat/offentlig	SU, IV, ØK	Delfinansiert (egenbetaling, via arbeidsgiver)	Deltid	Trondheim	Tett relasjon	Saml./nett
Sykepleie: ABIOK-utdanningene	60-90 stp.	Helse	Offentlig	MH	100% NTNU (ingen egenbetaling)	Hel/deltid	Gjøv/Trond/Ålesund	Avgrenset relasjon	Campus

Som det fremgår av oversikten, er det store variasjoner i både finansieringsmodeller og tilknytning til NTNU Videre i de gjeldende EVU-tilbudene. NTNU Videre er en administrativ enhet som ligger under NTNUs Seksjon for etter- og videreutdanning, som skal bistå fagmiljøene med utvikling, markedsføring og praktisk gjennomføring av etter- og videreutdanning.

3.1.1 Information security

Information Security har per dags dato ingen etablert, formell relasjon til NTNU Videre. Tilbudet er finansiert av NTNU og har en nasjonalt betydningsfull posisjon som det eneste videreutdanningstilbudet med spesialisering innenfor blant annet cyber-relatert kriminalitet. All undervisning foregår på engelsk, og studiet kan fordeles over 2– 4 år og er tilrettelagt for en kombinasjon av jobb og studier.

Information Security

- Tilknyttet Forskningscenter for cyber- og informasjonssikkerhet ved NTNUs Gjøvik-campus
- Bredt samarbeid mellom en rekke aktører innenfor akademia, næringsliv og offentlig forvaltning
- Samarbeidspartnere inkluderer Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM), Politidirektoratet, Politiets sikkerhetstjeneste (PST), Cyberforsvaret, Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI), Telenor, Statskraft, Statnett og Eidsiva, Økokrim, Kripos, Nasjonalt ID-senter, PwC og Oppland fylkeskommune
- Legger vekt på å tilby et undervisningsopplegg som er praksisrelevant og legger stor vekt på praktiske problemstillinger

3.1.2 KOMPIS

KOMPIS tilbyr en lang rekke forskjellige emner og er primært finansiert gjennom Kompetanse for kvalitet (KFK), som tar sikte på å videreutdanne lærere for å heve den pedagogiske og faglige kvaliteten i grunnopplæringen. KOMPIS tilbyr også videreutdanningsforløp til rådgivere, veiledere og skoleledere. De forskjellige instituttene med tilknytning til KOMPIS har en løpende dialog med skoleeiere på tvers av landet og har etablert 150 partnervirksomheter innenfor sitt fagområde.

KOMPIS

- Tilbyr videreutdanning for lærere, rådgivere, veiledere og skoleledere. Vektlegger praksis i utdanningsforløpene
- Organisert tverrfakultært, som et samarbeid mellom Det humanistiske fakultet, Fakultet for informasjonsteknologi og elektronikk, Fakultet for naturvitenskap og vertsfakultetet Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap.
- Tilbyr både enkeltkurs og masterprogram

3.1.3 Organisasjon og ledelse

Organisasjon og ledelse retter seg mot både privat og offentlig sektor, hvor målgruppen er personer med høyere utdanning som ønsker faglig oppdatering og formell kompetanse innenfor ledelse. Studiet bygger på en skandinavisk ledelsesmodell med vekt på verdiskaping, samarbeid og deltakelse. Arbeidsgivere finansierer ofte forløpet, som foregår samlingsbasert og på deltid. Organisasjon og ledelse er et videreutdanningsforløp som har eksistert og blitt videreutviklet gjennom lang

tid ved NTNU, som et tverrfakultært program med konsistent høy etterspørsel i markedet.

Organisasjon og ledelse

- Bredt samarbeid med offentlig og privat sektor
- Tilbyr både enkeltkurs og masterprogram, tilsvarende 90 studiepoeng
- Er samlingsbasert og foregår på deltid
- Vektlegger praksisnære problemstillinger i undervisningsopplegget
- Studietilbudet er i hovedsak brukerfinansiert

3.1.4 ABIOK

ABIOK retter seg mot sykepleiere med minimum to års arbeidserfaring og er i all hovedsak organisert som fulltidsstudium. Både utvikling og gjennomføring av videreutdanningstilbudene foregår i tett samspill med aktører innenfor helsesektoren. ABIOK retter seg mot spesialisthelsetjenesten, som har behov for spesialsykepleiere innen anestesi-, barne-, intensiv, operasjons- og kreftsykepleie. For å imøtekomme samfunnets behov for denne typen kritisk kompetanse tildeles utdanningsinstitusjonene studieplasser uttrykt ved kandidatmåltall for ABIOK-utdanningene.

ABIOK

- Bredt samarbeid med helsesektoren
- Vektlegger praksis i utdanningsforløpene
- Deler av ABIOK er organisert som ordinært fulltidsstudium
- Tilbyr også en rekke enkeltkurs
- Fullfinansiert av NTNU

3.2 Resultater fra informantintervjuene

Vi vil nå presentere hovedfunnene fra våre informantintervjuer. Vi deler hovedfunnene i intervjuene inn i fire tematiske kategorier: den organisatoriske forankringen av EVU, hvordan skape nye EVU-tilbud, hva som kjennetegner EVU-lærere og EVU-elever og digitale verktøy.

3.3 Organisatorisk forankring av etter- og videreutdanningen

3.3.1 NTNU Videre

Et gjennomgående funn i vår evaluering er den store variasjonen i oppbyggingen og tilbudet av etter- og videreutdanninger. Blant våre informanter finner vi en utpreget heterogenitet i både forståelsen og i den praktiske rubriseringen av de forskjellige utdanningsforløpene, som henholdsvis (ordinær) utdanning, etterutdanning og videreutdanning. Dette er forhold som til dels kan knyttes til fusjonsprosessen ved NTNU og til dels tilfeller med uklare avgrensninger, hvor ordinær utdanning, etterutdanning og videreutdanning flyter over i hverandre. NTNU Videre har i tråd med denne strukturelle heterogeniteten også en variert tilknytning til de forskjellige EVU-paraplyene. Deler av ABIOK har i all hovedsak ingen tilknytning til NTNU Videre, mens andre EVU-forløp har et tett samspill med NTNU Videre i forbindelse med markedsføring, avvikling av eksamener og tilrettelegging av praktiske forhold. Dette påvirker naturligvis både forventninger til og erfaringer med NTNU Videre.

Mange av informantene som gjennom lengre tid har hatt et samarbeid med NTNU Videre, opplever at de fyller funksjonen sin godt og at NTNU Videre i mange sammenhenger avlastet fagmiljøene med administrative og praktiske oppgaver. Flere informanter peker vel å merke også på at NTNU Videre i tiden etter fusjonen synes å ha inntatt en litt passiv rolle, hvor enkelte av instituttene opplever at de selv aktivt må henvende seg til NTNU Videre i mange sammenhenger, uten at NTNU Videre følger opp på et mer langsiktig plan.

En annen utfordring som flere peker på, er knyttet til hvordan man kan unngå administrativt dobbeltarbeid eller «overstyring». En informant uttaler følgende:

Studieplanarbeidet er mye dobbeltarbeid, jeg har ingen makt overfor NTNU Videre, alt skal være så korrekt, og det tar tid. Vi kan for eksempel ikke legge inn emnebeskrivelser selv, NTNU Videre skal finkjemme det vi legger inn, noe som fører til mye frustrasjon hos fagansatte.

Det bildet som her tegner seg, kan i første omgang virke litt tvetydig, da det både er et ønske om at NTNU Videre skal ha en mer tilbaketrukket rolle, og samtidig være mere til stede. Men det som refereres til som frustrasjon knyttet til dobbeltarbeid og detaljstyring, handler i virkeligheten ofte om at det er mangel på rutiner for kommunikasjon mellom NTNU Videre og instituttene. Samtidig er det et sterkt ønske om å ha en etablert støttefunksjon som kan bistå i arbeidet med tekniske og praktiske spørsmål, knyttet til IT-støttesystemer, å finne lokaler, avvikling av eksamener osv.

3.3.2 Forankring i organisasjonen og rolleavklaring

Et klart funn i vår evaluering er at både faglig og administrativt ansatte ønsket et sterkere engasjement og eierskap til EVU-tilbudet på instituttnivå. Flere faglig ansatte mente at de som drev med EVU, ikke ble «sett på instituttet» og at EVU-undervisningen hadde lavere status enn ordinær undervisning. For å heve statusen til EVU, må denne aktiviteten likestilles med ordinær undervisning. De administrativt ansatte påpekte at instituttene burde ta større ansvar for regnskap og studieadministrative oppgaver. Det er ikke slik at NTNU Videre eller studieadministrasjonen kunne ta seg av alle administrative oppgaver. Andre etterlyste også et sterkere engasjement på fakultetsnivå og foreslo å opprette en prodekanstilling på EVU. Andre informanter var uenige i dette forslaget.

Et annet klart funn var at mange opplevde at det var «for mange kokker» involvert i EVU-tilbudet. Når både vertsfakultet, eierinstitutter, programadministrasjon og NTNU Videre påtok seg oppgaver, ble det mange misforståelser og mye dobbeltarbeid. Flere informanter etterlyste derfor en rolleavklaring, hvor man kunne fordele arbeidsoppgaver og plassere ansvaret på de forskjellige enhetene som var involvert i EVU-tilbudet på en måte som var tydeligere og mere systematisk. Informantene uttrykte få preferanser for på hvilket nivå ansvaret for de forskjellige oppgavene burde ligge (rektors stab, fakultetsnivå eller instituttnivå). De var mer opptatt av en god arbeidsdeling og at den innsikten fagpersonalet var i besittelse av, ble trukket veksler på.

3.3.3 Digital kommunikasjon og markedsføring

NTNU Videre uttrykker et ønske om å etablere en mer samlet markedsføringsstrategi for de ulike EVU-tilbudene og opplever at det er en utfordring å håndtere et sentralt markedsføringsarbeid når instituttene samtidig har egne, lokalt initierte markedsføringskampanjer på for eksempel Facebook. Noe av utfordringen her handler også om at kunnskapen om markedet i stor grad ligger på instituttnivå, mens kunnskapen om markedsføring ikke nødvendigvis gjør det. Et annet aspekt dreier seg om å forstå variasjonen i sykluser på de ulike EVU-tilbudene, knyttet til markedsføringen. De ulike tilbudene opererer med forskjellige søknadsfrister, noe som betyr at standardiserte nyhetsbrev og andre markedsføringstiltak ikke vil ha den samme relevansen for alle potensielle EVU-studenter. For et EVU-tilbud med en kort innsøkningsperiode, der søknadsfristen går ut i februar (som tilfellet er med KOMPIS), er det for eksempel ikke interessant med et nyhetsbrev e.l. som sendes ut i mars.

Her kan sikkert mye løses ved at NTNU Videre mer aktivt tilbyr seg å bistå instituttene med å nå ut til relevante mottakere på en mest mulig effektiv måte, fremfor at det oppstår gjensidige frustrasjoner i markedsføringsarbeidet.

Enkelte informanter var også opptatt av å unngå at NTNU Videre fremstår som en selvstendig undervisningsinstitusjon i markedsføringsarbeidet, mens andre pekte på viktigheten av å ivareta NTNUs brand på kryss og tvers av EVU-tilbudene. De var derfor opptatt av at EVU-tilbud i større grad skal markedsføres som et NTNU-tilbud – også i det rent visuelle designet. I tillegg var det flere informanter som kom med enkeltforslag som å ha chatte-funksjon på nettsidene, jobbe strategisk mot alumni og tenke mer internasjonalt om markeder for EVU.

3.4 Å skape nye EVU-tilbud

3.4.1 Hvordan finansieres EVU?

De fleste informantene var enig i at muligheten for å hente inn friske midler eller opprettholde eksisterende finansiering var en sentral motivasjonsfaktor for å opprette EVU-tilbud.

EVU-aktiviteten på NTNU finansieres på svært forskjellige måter. Noen EVU-tilbud finansieres gjennom rammebevilgninger, på samme måte som den ordinære utdanningen (slik som Master i informasjonssikkerhet på Campus Gjøvik). Andre EVU-tilbud er selvfinansierende og betales av studentene selv eller deres arbeidsgivere (slik som Organisasjon og ledelse). Andre EVU-tilbud igjen er finansiert direkte av offentlige eller private organisasjoner og blir etablert gjennom anbud (slik som for eksempel Rektorutdanningen som er finansiert av Utdanningsdirektoratet). I tillegg nevnte flere informanter at det fantes EVU-tilbud som delvis eller helt manglet finansiering i lengre eller kortere perioder. EVU-tilbudene som manglet finansiering, var ofte tilbud som var i oppstartsfasen eller som ble sett på som en sentral del av NTNUs samfunnsoppdrag.

Når det gjelder EVU-tilbudene som var rammefinansiert, var de ofte etablert for å opprettholde eller øke inntekter fra studieplasser og studiepoengproduksjon. Dette var en type finansiering som primært ble brukt av institutter som strevde med å fylle opp studieprogrammene med ordinære studenter. Ettersom rammene for denne type finansiering er begrenset på institusjonsnivå, er det vanskelig å benytte denne finansieringskilden til en storstilt satsing på EVU, uten at det rammer det ordinære studietilbudet.

Når det gjelder de selvfinansierende utdanningstilbudene, poengterte flere informanter at EVU-tilbudene henvendte seg til markeder med svært forskjellig betalingsvillighet. For eksempel henvendte EVU-tilbudene knyttet til organisasjon og ledelse seg til et svært pengesterkt marked innen privat og offentlig sektor, mens flere av tilbudene knyttet til KOMPIS henvendte seg til et betydelig mindre pengesterkt publikum. Dermed kunne man ikke kreve samme studieavgift eller benytte

samme pedagogiske opplegg for disse EVU-tilbudene. Man måtte tilpasse tilbudet til etterspørselen.

Med hensyn til de anbudsbaserte EVU-tilbudene, påpekte flere informanter at man måtte kunne snu seg raskt for å lykkes i konkurransen. Dette gjaldt både tilbud fra private aktører og offentlige institusjoner som Utdanningsdirektoratet. Flere informanter påpekte at det var mange tilbud om EVU-tilbud som NTNU godt kunne ha vunnet, men som de ikke rakk å utarbeide et tilbud på fordi organisasjonen var for tungrodd. Det tok for mye tid å finne ledige lærerressurser og bygge opp et troverdig studieopplegg.

3.4.2 Fora hvor EVU diskuteres

Langt de fleste informantene gav uttrykk for at de enkelte instituttene og de pågående EVU-studieprogrammene utgjorde de viktigste diskusjonsforaene for EVU. «Utklekking» av planer for nye EVU-tilbud er i stor grad lokalt initiert på instituttnivå i samspill med kontakten til praksisfeltet. Flere institutter har også strategisk knyttet til seg relevante virksomheter og andre samarbeidspartnere med henblikk på aktivt å videreutvikle og høyne kvaliteten og relevansen på igangværende EVU-tilbud og for å utvikle nye studieprogrammer. Et eksempel er Informasjonssikkerhet ved Campus Gjøvik som har tett kontakt med en lang rekke bedrifter og offentlige organisasjoner både med hensyn til undervisningstilbud og forskning. Et annet eksempel er instituttene som er tilknyttet KOMPIS, som har en løpende dialog med skoleeiere på tvers av landet og har etablert 150 partnervirksomheter innenfor sitt fagområde.

Det kan også nevnes at enkelte informanter etterlyser muligheten for å diskutere EVU utenfor sin særskilte «paraply», med tanke på å kunne utvikle et strategisk samarbeid om undervisningsformer og utveksle erfaringer på tvers av de ulike disiplinene. I denne sammenheng er det enkelte som for eksempel peker på muligheten for å etablere et seminar e.l., hvor alle med tilknytning til EVU ved NTNU kan møtes for å diskutere aktuelle problemstillinger som er mer allmenne for EVU-undervisningen.

3.4.3 Utvikling av nye etter- og videreutdanningstilbud

Gjennom intervjuene ble det tydelig at det er et bredt spenn i forutsetninger og praksis knyttet til utviklingen av nye EVU-tilbud ved NTNU. Vi kan peke på to overordnede modeller i denne sammenheng. Den ene modellen er knyttet til at private eller offentlige aktører legger ut et spesifisert tilbud om et EVU-tilbud som NTNU leverer et tilbud på (Utdanningsdirektoratet er for eksempel en viktig aktør i denne sammenheng). Den andre modellen er knyttet til intern utvikling av EVU-

tilbud på institutt- og/eller fakultetsnivå på basis av en forståelse av behovet i arbeidsmarkedet. I den første modellen er det eksterne aktører som tar initiativ og definerer EVU-tilbudet, og i den andre er det interne.

Hos informantene er det en gjennomgående positiv innstilling til og forventning om at fagmiljøene og instituttene selv skal ha det overordnede ansvaret for å utvikle nye EVU-tilbud og igangsette en eventuell dialog og forventningsavstemning med relevante aktører fra næringsliv og offentlig sektor. I de tilfellene hvor det ikke allerede foreligger et spesifisert anbud, kommer nye EVU-tilbud som oftest i stand ved at nøkkelpersoner, som ofte har lang fartstid på universitetet, enten selv «oppdager» et markedspotensial som er i tråd med instituttets faglige profil, eller får en direkte forespørsel fra enkeltpersoner eller bedrifter om en etter- eller videreutdanning. Opplevelsen av å ha «eierskap» til etter- og videreutdanningene er dermed noe som står sterkt hos alle informantene i vitenskapelige ansettelse. I forlengelsen av dette er de fleste også opptatt av å bevare og eventuelt videreutvikle mulighetene for at EVU-tilbud i fremtiden også blir styrt og drevet fram med utgangspunkt i en «bottom-up»-organisering fremfor en «top-down»-styring.

At vi finner en så entydig respons på tvers av EVU-satsingene – hva angår utviklingen av konkrete forløp – kan i stor grad forklares ut fra ønsket om å koble instituttens kompetanse og kontakt med praksisfeltene til det konkrete arbeidet med å utvikle etter- og videreutdanningstilbud. Dette anses gjennomgående som en forutsetning for å kunne levere den nødvendige kvaliteten på utdanningstilbudet. Mange peker på at fagunderviserne sitter på en særlig kunnskap om markedet og at de også er en spydspiss i kontakten med de miljøene som er relevante for utviklingen av nye kurs og utdanningsløp. Som en informant peker på; det er viktig å *«bevare lokal kunnskap og bevare vår egen styring med den faglige utviklingen; fagansvaret hviler på oss»*. Det er bred enighet om at NTNU sentralt også i fremtiden primært bør bistå med å hjelpe instituttene med praktiske og administrative oppgaver, fremfor å videreutvikle etter- og videreutdanningsstrategier som ikke er forankret lokalt e.l.

3.5 Lærere og studenter i etter- og videreutdanningen

3.5.1 Den gode EVU-læreren

En utfordring innenfor UH-sektoren handler om hvordan man kan utnytte tiden til de faglig ansatte. Når etterspørselen kommer fra næringslivet, er gjerne arbeidsplanen til de faglig ansatte fylt opp med andre gjøremål. Hvem som skal undervise i EVU-sammenheng, om det er egne ansatte knyttet til EVU eller faglig ansatte som underviser på bachelor- og masternivå, vil trolig være viktig, og ikke minst hvordan deres tid skal utnyttes. NIFUs evaluering av to nettbaserte, storskala

videreutdanningstilbud for matematikklærere, viser at lærestedene løste dette ulikt. Ved begge lærestedene trakk man inn fagansatte i prosentstillinger for å rigge videreutdanningstilbudet. Ved ett lærested ansatte man i tillegg en koordinator som fungerte som bindeledd mellom fagansatte, studieadministrasjon og studenter. Ved det andre lærestedet hadde man ikke en slik koordinatorfunksjon, men der hadde instituttleder en sentral rolle i tilbudet (Tømte et al. 2016, 2017). En annen erfaring fra disse storskala-satsingene handlet om å rigge administrasjonen og administrative systemer for å kunne ivareta nye grupper av studenter og et langt større antall studenter på en tilfredsstillende måte.

De fleste informantene var enige om at EVU-studentene stilte andre krav til lærerkreftene enn de ordinære studentene, og at EVU-underviseren må besitte andre kvaliteter for å undervise denne gruppen.

De fleste EVU-studentene er veldig opptatt av den praktiske relevansen av det de lærer. De er ofte i full jobb og ønsker å gjøre bruk av den nye kunnskapen i det daglige arbeidet. På bakgrunn av dette påpekte flere av informantene at faglærerne må fokusere på anvendelsen av kunnskapen og benytte praktiske eksempler i undervisningen. Men de konstaterte også at denne undervisningsformen ikke var like enkel eller falt seg like naturlig for alle ansatte. Som en informant sa: «Vi trenger noen med tette koblinger til praksisfeltet for å kunne lære studentene det som er praksisrelevant». Faglærerne kunne ifølge informantene oppnå denne tette koblingen til praksisfeltet på flere måter, blant annet gjennom å opparbeide seg arbeidserfaring fra feltet eller gjennomføre forskning med praksisnærhet og praksisrelevans. På den andre siden nevnte flere informanter at de ikke benyttet ph.d.-studenter eller postdoktorer i EVU-undervisningen, ettersom deres styrke ofte befant seg innen teori og metode og ikke innen praktisk anvendelse.

I forlengelsen av diskusjonen rundt praksisrelevans, nevnte flere informanter at EVU-studentene ofte er mer kritiske til faglærerne enn de ordinære studentene. Mange av EVU-studentene har mye praktisk erfaring og kjenner fagfeltet sitt godt. Flere informanter forklarte at for at de skulle bli lyttet til av studentene, måtte de vise at de forsto studentenes verden og mestret de utfordringene de står overfor. En informant beskrev dette som at de må vise til at de selv har «skitnet til hendene» med praktiske problemer, og en annen informant snakket om at studentene forventet at foreleserne hadde opparbeidet seg en viss «*street cred*» (kredibilitet) på praksisfeltet. Ifølge flere informanter hadde EVU-studentene som betalte selv (eller deres arbeidsgiver), spesielt store forventninger til relevans og pedagogisk opplegg.

Selv om informantene var samstemte i at praksisnærhet var viktig, mente de fleste også at undervisningen burde være forskningsbasert og at det var viktig at faglærerne selv forsket. Noen informanter åpnet likevel for at man kunne ansette

personer i rene undervisningsstillinger dersom de hadde betydelige pedagogiske evner og praktisk innsikt på feltet.

3.5.2 Hvordan motivere og beholde gode EVU-lærere?

Informantene oppgav at det var store forskjeller i hvordan instituttene verdsette EVU-undervisningen. Noen institutter betraktet EVU som en naturlig del av instituttets arbeidsoppgaver og fordelte undervisningsoppgaver knyttet til EVU på lik linje med ordinær undervisning. Dette innebar at faglærerne fikk godskrevet EVU-undervisningen time-for-time mot undervisningsplikten (ved de instituttene som håndhevet arbeidsplikten skjematisk), eller de kunne velge bort ordinær undervisning til fordel for EVU-undervisning (ved de instituttene som hadde en mer rundhåndet praktisering av arbeidsplikten). Andre institutter igjen så EVU som noe som lå utenfor instituttets normale arbeidsoppgaver. Dette innebar at faglærerne enten ikke fikk godskrevet EVU-undervisningen og måtte ta det for egen regning, eller at det ble utbetalt overtid for undervisningsoppgavene knyttet til EVU.

Informantene påpekte at de forskjellige måtene å verdsette EVU på hadde stor betydning for motivasjonen og mulighetene til å beholde ressurspersoner. Ved flere institutter benyttet man overtidsbetaling for å kompensere ansatte som tok på seg EVU-oppgaver, og dette sikret at man kunne levere gode og godt motiverte forelesere til EVU-kursene. Da denne praksisen ble endret ved noen institutter, opplevde man at det ikke lenger var så attraktivt å ta på seg EVU-oppgaver og at noen av de mest populære foreleserne valgte å gå over til konkurrerende utdanningsinstitusjoner. Dette var spesielt et problem for de EVU-studiene som opplevde sterk konkurranse fra andre tilbydere, slik som organisasjon og ledelse. De populære foreleserne var ikke nødvendigvis de fremste forskerne, men de var kritiske for å sikre fornøyde studenter og et attraktivt EVU-studium. Når EVU-utdanning ble lavere premiert, fant flere av dem ut at vilkårene var bedre hos konkurrentene.

3.6 Digitale verktøy

EVU-tilbudet på NTNU er avhengig av en omfattende IT-infrastruktur. Denne IT-infrastrukturen består av to typer systemer: administrative og læringsstøtte-systemer. De administrative systemene benyttes i utførelsen av oppgaver som innrulling av studenter, rapportering av fagplaner og emnebeskrivelser og studieinformasjon på nett m.m. Læringsstøttesystemene benyttes i undervisningen for blant annet å ta opp og legge ut forelesninger eller fasilitere multicampus-undervisning.

3.6.1 Digitale administrative systemer

De administrative systemene til NTNU Videre var en kilde til mye frustrasjon. Som en informant beskrev det, så opererte NTNU Videre med «skyggesystemer» som var annerledes og ikke «snakket» med de systemene som ble benyttet til den ordinære undervisningen. Dette resulterte i mye merarbeid når man skulle rapportere inn fagplaner og emnebeskrivelser og mye manuell håndtering av data. Informantene ønsket i tillegg mer IT-støtte lokalt til de administrativt ansatte.

3.6.2 Digitale læringsstøttesystemer

Generelt var de fleste informantene fornøyd med de digitale læringsstøttesystemene. De som drev med nettbasert undervisning, påpekte at de tekniske systemene og programvaren hadde blitt betydelig forbedret de siste årene. Blant annet førte dette til at man kunne ta opp forelesninger slik at nettstudentene både kunne se foreleseren og PowerPoint-slidesene. Til tross for dette var det flere informanter som ønsket lokalt forankret IT-kompetanse som var i nærheten og kunne bistå dem når de trengte det. Andre påpekte at det var store utfordringer med kommunikasjon med studenter og personale i andre byer når man gjennomførte multi-campus-undervisning, til tross for at det teknologiske utstyret var avansert.

I oversikten nedenfor vil vi kort angi aktuelle utfordringer, styrker og behov i den nåværende organiseringen av disse fire EVU-tilbudene.

Tabell 3.2: Styrker, utfordringer og behov ved dagens EVU-organisering

EVU	Information Security	KOMPIS	Organisasjon og ledelse	ABIOK
Undervisning personale	<p>Styrker: Internasjonalt ledende forskere med stor kapasitet. Masterforløpet har høy status blant de vitenskapelige ansatte.</p>	<p>Styrker: En stor «pool» tilgjengelig, med kompetente undervisere.</p>	<p>Styrker: En stor gruppe undervisere med lang fartstid innenfor EVU-undervisningen og et godt rykte eksternt.</p>	<p>Styrker: En stor gruppe faste undervisere med lang fartstid innenfor EVU-undervisningen, med tett tilknytning til praksisfeltet.</p>
	<p>Utfordringer og behov: Rekruttering av personale som både har akademisk tyngde og praktisk erfaring.</p>	<p>Utfordringer og behov: Å dra nytte av den kompetansen som finnes blant de mange vitenskapelige ansatte på tvers av fakulteter og institutter</p>	<p>Utfordringer og behov: Krever undervisere på høyt nivå, både pedagogisk og faglig, med mange års erfaring. Kan ikke sette inn p.H. D.-stipendiater e.l. Utfordringer med å holde på eksterne undervisere, pga. konkurranse fra andre aktører. Behov for gjennomgang av hvordan Organisasjon og ledelse kan holde på attraktive, eksterne undervisere</p>	<p>Utfordringer og behov: Krever særskilt tilrettelegging av undervisning, pga. utstrakt bruk av undervisere fra praksisfeltet. Vanskeligheter med koordinering fordi eksterne undervisere skal meldes inn til NTNU sentralt lang tid i forveien, mens pågjeldende undervisere ikke har mulighet til å forplikte seg så langt fram i tid. Behov for å finne en løsning på de tidsmessige forskyningene i planlegningen av undervisning.</p>
Studenter	<p>Styrker: Stort engasjement. Gir ofte inputs til praktiske problemstillinger som kan overføres til ordinærundervisning og EVU.</p>	<p>Styrker: Kommer med praktiske innfallsvinkler til studiet, noe som utfordrer og utvikler undervisningen.</p>	<p>Styrker: Kommer med praktiske innfallsvinkler til studiet, noe som utfordrer og utvikler undervisningen. Bidrar til tett kobling til praksisfeltet, og utvikling av nye forskningsprosjekter med næringslivsaktører</p>	<p>Styrker: Kommer med praktiske innfallsvinkler til studiet, noe som utfordrer og utvikler undervisningen. Bidrar til tett kobling til praksisfeltet, og utvikling av nye forskningsprosjekter med næringslivsaktører.</p>
	<p>Utfordringer og behov: Større ressursbehov (krever mere tid enn ordinære studenter). Står i livsfaser som krever mere tilrettelegging og fleksibilitet (har ofte fulltidjobb og familie ved siden av studier). Behov for kontaktperson(er) i administrasjonen som kan bistå EVU-studenter med løpende hjelp og veiledning.</p>	<p>Utfordringer og behov: Større ressursbehov (krever mere tid enn ordinære studenter).</p>	<p>Utfordringer og behov: Større ressursbehov (krever mere tid enn ordinære studenter).</p>	<p>Utfordringer og behov: Kommer fra profesjonsstudier med tradisjonelt mindre vekt på teori og metode. Kan oppleve det som utfordrende å skulle inngå i et studieforløp med uvante krav om «vitenskapeliggjort» kunnskap.</p>
Lokaler	<p>Styrker: -</p>	<p>Styrker: -</p>	<p>Styrker: -</p>	<p>Styrker: -</p>
	<p>Utfordringer og behov: -</p>	<p>Utfordringer og behov: Enkelte utfordringer med å booke lokaler og finne egnede lokaler til undervisning. Mangel på «kjernelokaler».</p>	<p>Utfordringer og behov: Enkelte utfordringer med å booke lokaler og finne egnede lokaler til undervisning. Innebærer ofte en del «merarbeid» for studenter som skal</p>	<p>Utfordringer og behov: Utfordringer med å booke lokaler Behov for primær råderett over enkelte lokaler.</p>

		Behov for primær råderett over enkelte lokaler.	bruke tid på å finne stadig nye lokaler. Behov for primær råderett over enkelte lokaler.	
NTNU Videre	Styrker: -	Styrker: -	Styrker: Opplevelse av at NTNU Videre løser sine oppgaver godt og har en konstruktiv funksjon. NTNU Videre avlaster fagmiljøene med administrative og praktiske oppgaver.	Styrker: -
	Utfordringer og behov: Etter fusjonen (per 1. jan. 2017) har det ikke blitt etablert noen formell relasjon mellom Information Security og NTNU Videre. Campus Gjøvik mangler kjennskap til NTNU Videre sine tjenester og opplever en distanse til NTNU Videre Behov for etablering av en formell relasjon mellom Information Security og NTNU Videre. NTNU Videre bør tydeliggjøre sin funksjon og hvilke tjenester de evt. kan tilby.	Utfordringer og behov: Relasjon og ansvarsfordeling mellom administrasjon på instituttnivå og NTNU Videre er delvis uklar. En del tilfeller av administrativt dobbeltarbeid og uklar ansvarsfordeling. Opplevelse av at NTNU Videre har inntatt en mere passiv rolle, relatert til samarbeid fremover og praktisk bistand Behov for tydeliggjøring av NTNU Videre sin funksjon og tilbud. Mere eksplisitt rolleavklaring mellom institutter og NTNU Videre.	Utfordringer og behov: NTNU Videre har inntatt en litt mere passiv rolle etter fusjonen	Utfordringer og behov: NTNU Videre oppleves som svært lite synlig. Behov for å kartlegge hvilke ytelser NTNU Videre evt. kan bistå ABIOK med.
Administrativ støtte	Styrker: Information Security har gode administrative ressurser til rådighet lokalt.	Styrker: Tilfredshet med deler av NTNU Videre. Opplevelse av god lokal administrativ «avlastning» av vitenskapelig personale ute på instituttene.	Styrker: Tilfredshet med av både NTNU Videre og lokal administrasjonsstøtte.	Styrker: -
	Utfordringer og behov: Ingen administrativ støtte eller avlastning fra NTNU Videre. Behov for erfaringsutveksling og klargjøring av arbeidsdeling mellom NTNU Videre og lokal administrasjon.	Utfordringer og behov: Relasjon og ansvarsfordeling mellom administrasjon på instituttnivå og NTNU Videre er delvis uklar. Behov for at NTNU Videre synliggjør og avklarer sin administrative støttefunksjon og rolle.	Utfordringer og behov: Relasjon og ansvarsfordeling mellom administrasjon på instituttnivå og NTNU Videre er delvis uklar	Utfordringer og behov: Lite administrativ støtte. Opplevelse av mye administrativt merarbeid hos faglærere. Behov for å avklare NTNU Videre rolle og relasjon til ABIOK
IT-systemer	Styrker: Tilfredshet med IT-systemer, spesielt med fjernundervisningsressurser.	Styrker: -	Styrker: -	Styrker: -
	Utfordringer og behov: -	Utfordringer og behov: Frustrasjon over sviktende IT-systemer, i forbindelse	Utfordringer og behov: Frustrasjon over sviktende IT-systemer, i forbindelse	Utfordringer og behov: Frustrasjon over sviktende IT-systemer, i forbindelse

		med undervisning, innlevering av studieplaner, eksamensoppgaver o.l. Behov for kartlegging av hvordan IT-støttesystemer svikter og hvilke IT-tjenester som er tilgjengelige for personalet i det daglige arbeidet.	med undervisning, innlevering av studieplaner, eksamensoppgaver o.l. Behov for kartlegging av hvordan IT-støttesystemer svikter og hvilke IT-tjenester som er tilgjengelige for personalet i det daglige arbeidet.	med undervisning, innlevering av studieplaner, eksamensoppgaver o.l. Behov for kartlegging av hvordan IT-støttesystemer svikter og hvilke IT-tjenester som er tilgjengelige for personalet i det daglige arbeidet.
Markedsføring	Styrker: -	Styrker: Lang tradisjon for lokale initiativ på instituttnivå i markedsføringsarbeidet.	Styrker: Opplevelse av at NTNU Videre håndterer markedsarbeidet godt. Lang tradisjon for lokale initiativ på instituttnivå i markedsføringsarbeidet. Instituttene sitter på stor kunnskap om markedet.	Styrker: -
	Utfordringer og behov: -	Utfordringer og behov: Dobbel markedsføring av studietilbudet, både gjennom NTNU Videre og gjennom lokale institutter. Manglende forståelse (hos NTNU Videre) for KOMPIS sin syklus, med andre søknadsfrister osv. enn øvrige EVU-tilbud. Dette fører til at NTNU Videre's markedsarbeid blir irrelevant. Behov for tettere samarbeid og avklaring i markedsarbeidet mellom NTNU Videre og lokale institutter	Utfordringer og behov: -	Utfordringer og behov: Håndterer en del markedsføring selv, men kan fremstå litt tilfeldig. Behov for avklaring av hvorvidt det er behov for sentral støtte fra NTNU Videre i markedsføringsarbeidet og profileringen av ABIOK.
Annet	Styrker: -	Styrker: -	Styrker: -	Styrker: -
	Utfordringer og behov: Opplevelse av å være lite «innarbeidet» i EVU-tilbudet hos NTNU sentralt. Utfordringer med geografisk avstand. Behov for etablering av kontakt med NTNU Videre, for å avklare hvordan et langsiktig samarbeid evt. kan komme på plass.	Utfordringer og behov:	Utfordringer og behov: Tradisjon for at faglærere får godtskrevet EVU-undervisning time-for-time mot undervisningsplikten. Dette er nå i ferd med å bli avvirket, men kan bety at motivasjonen til å undervise ved og utvikle EVU-tilbud blir mindre. Behov for å finne en balansert løsning (fremfor en plutselig avvikling) i spørsmålet om hvordan kompensering av undervisere skal foregå i fremtiden, i dialog med instituttene.	Utfordringer og behov: ABIOK er utviklet med en profesjonslogikk og har derfor stor vekt på praksis i videreutdanningsforløpene. Utfordringer med å finne en egnet norm for å vurdere hvordan praksis skal vektas i forhold til studiepoeng. Deler av ABIOK, primært de forløpene som tidligere har ligget under HIST, er utviklet i en annen institusjonell kontekst enn NTNUs universitetsmatrise, med en langt større vekt på profesjonsfaglige problemstillinger. Behov for å avklare hvordan forholdet mellom praksis og studiepoeng skal normeres i videreutdanningsforløpene.

3.6.3 Oppsamling av case-gjennomgang

Felles for EVU-tilbudene, med et delvis unntak for Organisasjon og ledelse, er opplevelsen av enkelte utfordringer knyttet til arbeidsdeling og samarbeid med NTNU Videre. Informantene gir uttrykk for et behov for gjennomgang og avklaring av NTNU Videres funksjon som administrativ støtte, som kan oppsummeres i tre hovedpunkter:

1. Klargjøring av arbeidsdeling mellom NTNU Videre og lokal administrasjon, for å unngå dobbeltarbeid og uhensiktsmessig detaljstyring.
2. Klargjøring av hvordan NTNU Videre eventuelt skal bidra til å avlaste instituttene, gjennom et langsiktig og formalisert samarbeid som tar høyde for EVU-paraplyenes strukturelle heterogenitet og særforhold.
3. Klargjøring av hvordan markedsarbeidet kan få til en felles strategisk utnyttelse av instituttenes kunnskap om markedet og NTNU Videres kunnskap om markedsføring.

Vi anser at dette er behov som eventuelt kan dekkes ved at de enkelte instituttene kommer i tettere dialog med NTNU Videre, knyttet til EVU-tilbudenes konkrete behov for støtte til blant annet planlegging av studier og markedsføring. For ansatte ved ABIOK og Information Security oppleves NTNU Videre som fjernt og lite relevant, samtidig som man uttrykker et ønske om å systematisk kunne trekke på de administrative tjenestene som NTNU Videre eventuelt kan tilby. Ved Information Security oppleves det som en tilleggsbelastning at den geografiske avstanden vanskeliggjør en dialog med NTNU Videre. I tillegg kan vi peke på et generelt behov for å klargjøre IT-ressurser og tilgang på lokaler, noe flere opplever som vanskelig.

3.7 Sentral kontra desentral organisering

Gjennom informantintervjuene kom det frem gode argumenter både for å plassere viktige EVU-funksjoner sentralt (dvs. nivå 1, rektoratnivå) og gode argumenter for å plassere de samme funksjonene desentralt (dvs. nivå 2 og 3, fakultet, institutt eller EVU-organisasjon). Nedenfor er en oppstilling av de viktigste argumentene som ble trukket frem, fordelt på forskjellige funksjoner.

Tabell 3.3: Sentralisert kontra desentralisert modell

Sentralisert (Nivå 1) vs. desentralisert (Nivå 2 og 3) organisasjonsmodell	Sentralisert modell (nivå 1, rektoratnivå)	Desentralisert modell (nivå 2 og 3, fakultet, institutt eller EVU organisasjon)
Markedsføring	Fordelen med å koordinere markedsføringen av EVU sentralt er at man kan sikre at NTNU-varemerket presenteres og ivaretas på kryss av EVU-tilbudene. Det kan også ligge synergier og stordriftsfordeler i at de samme personene gjennomfører markedsundersøkelser og driver markedsføring for flere EVU-tilbud	Markedsføring må tilpasses studentgruppen både med hensyn til hva slags reklame som sendes ut, og når den sendes ut. Kunnskapen om dette befinner seg ofte blant fagansatte på instituttene, og derfor bør denne funksjonen også være her.
Studentadministrasjon (opptak og oppfølging)	EVU-studentene søker ofte opptak på andre tidspunkt enn ordinære studenter ettersom de er i arbeid og ofte må få godkjenning av arbeidsgiver. EVU-studenter er også mer krevende ettersom de har spesielle behov og ikke lenger er kjent med UH-systemet. Dermed må man ha et sentralt studentadministrasjonssystem bare for dem.	I mange tilfeller kan man bruke eksisterende systemer ettersom EVU-studentene i realiteten er deltidsstudenter.
Reservering av rom og bestilling av servering	Det er muligheter til å skape stordriftsfordeler ved å gjennomføre reservering av rom og servering for flere. Det kan gå raskere og bli billigere.	Man må ofte kontakte faglærer/institutt for å bekrefte tidspunkt og opplegg. Dermed er det ofte like enkelt at faglærer/institutt gjør dette selv, og man unngår dobbeltarbeid
Utvikle nye EV- tilbud	På sentralt nivå kan man gjennomføre markedsstudier og få en bred oversikt over etterspørselen etter EVU. Basert på dette kan man utvikle EVU som treffer markedet godt. Når man befinner seg på sentralt nivå, kan man lettere sy sammen kryssfakultære studietilbud.	Nye EVU-tilbud bør ta utgangspunkt i en «bottom up»-tilnærming slik at undervisningspersonalet opplever et «eierskap» til etter- og videreutdanningene. På den måten kan man trekke på instituttens særlige forståelse av markedet og kjennskapet til hvilke kompetanser det er bruk for i undervisningsopplegget og oppfølgingen av EVU-studentene.
Kvalitetssikring av studieplaner og annet studiemateriell	Studieplaner og annet studiemateriell må ha god kvalitet. Det er ikke alltid tilfellet. Dermed må de kvalitetssikres av noen på sentralt nivå.	Kompetansen for å utarbeide studieplaner og annet studiemateriell

4 Vurderinger og anbefalinger

I dette kapitlet tar vi utgangspunkt i gjennomgangen av EVU-tilbudene i kapittel 3. Det overordnede formålet med denne rapporten er å «*evaluere dagens arbeidsdeling mellom fakultet/institutt og Seksjon for etter- og videreutdanning og andre enheter på sentralt nivå, og foreslå en hensiktsmessig organisering av støttefunksjoner sentralt og lokalt for EVU-virksomheten*». Nedenfor gir vi tilrådinger om hensiktsmessig organisering av støttefunksjoner basert på de dataene som er innhentet og de analysene som er gjort i denne rapporten. Vi gjør oppmerksom på at disse tilrådingene må leses i lys av de begrensningene som finnes i rapportens datamateriale, som vi innledningsvis har gjort rede for.

På et overordnet nivå vil vi understreke at en fremtidig, alternativ organisering av etter- og videreutdanningen ved NTNU bør ta høyde for at arbeidsdelingen mellom sentralt og desentralt nivå ikke nødvendigvis skal utformes og bli skåret over samme lest for alle EVU-tilbudene. EVU-tilbudene har svært ulike finansieringsmodeller og er organisert svært forskjellig og har i kraft av dette også ulike behov og utfordringer. En mulighet kan være at man i denne sammenhengen forsøker å utvikle en alternativ typologi over foreliggende EVU-tilbud, med utgangspunkt i finansieringsmodeller og/ eller organiseringen av studietilbudet. Et fulltids masterprogram stiller helt andre krav til både studenter og undervisere enn et deltidsstudium med begrenset antall studiepoeng, som tas på «fritiden». Følgelig vil både behov og utfordringer i organiseringen se vesensforskjellig ut for disse to formene for EVU-tilbud.

Studentadministrasjon (opptak og oppfølging)

- Det er viktig med et eget system for opptak av EVU-studenter, ettersom mange av dem ikke har samme mulighet som ordinære studenter til å søke opptak. Det kan være hensiktsmessig at dette systemet befinner seg på sentralt nivå.
- Oppfølging av studenter kan i stor grad skje på mer lokalt nivå hvor man har større forståelse av studentenes og fagenes egenart. Dette gjelder spesielt for studier som primært befinner seg utenfor Trondheim.

NTNU Videre sin rolle i forbindelse med praktisk gjennomføring

For noen EVU-tilbud fungerer det godt at NTNU Videre tar seg av praktiske gjøremål, som f.eks. reservering av rom og bestilling av servering, men i andre tilfeller skaper det bare bryderi og dobbeltarbeid.

- Man bør gjennomgå behovet for denne typen tjenester ved de forskjellige EVU-tilbudene og vurdere å flytte ansvaret til tilknyttede institutt, fakultet eller EVU-organisasjon.
- Det er virker ikke hensiktsmessig å ha denne funksjonen sentralt for EVU-tilbud som befinner seg godt utenfor Trondheim.

Utvikling av nye EVU-tilbud

Det er liten grunn til å tro at man kan utvikle gode EV-tilbud utelukkende med en «top-down»-tilnærming, hvor behov identifiseres og studietilbud skapes på sentralt nivå. Nye EVU-tilbud bør ta utgangspunkt i en «bottom-up»-tilnærming og trekke på instituttenes særlige forståelse av markedet og kjennskapet til hvilke kompetanser det er bruk for i undervisningsopplegget og i oppfølgingen av EVU-studentene. Til tross for dette kan en sentral enhet som NTNU Videre ha en viktig støttefunksjon i etableringen av nye EVU-tilbud.

- NTNU Videre (eller annen sentral enhet) kan spille en mer aktiv rolle i å etablere nye EVU-tilbud gjennom praktisk støtte og formidling av faglig administrativ innsikt.
- NTNU Videre kan spesielt støtte opp om prosesser som involverer å svare på offentlige anbud om EVU-tjenester med korte tidsfrister.
- NTNU Videre kan også bistå i utviklingen av komplekse EVU-tilbud som involverer flere institutter og fakulteter.

Kvalitetssikring av studieplaner og annet studiemateriell

- Kvalitetssikring av studieplaner og annet studiemateriell kan gjøres desentralt av personer med fagkompetanse på feltet.

Markedsføring:

God markedsføring krever kunnskap om fagfeltet og innsikt i studentenes behov. Denne kunnskapen og innsikten befinner seg primært hos fagpersonellet på instituttene.

- Man bør generelt vurdere å flytte mer av markedsføringsarbeidet ned til tilknyttede institutt, fakultet eller EVU-organisasjon.

- Det er ikke nødvendigvis hensiktsmessig at en sentral enhet lokalisert i Trondheim tar seg av markedsføring av EVU-tilbud som primært er lokalisert utenfor Trondheim. Geografisk og organisatorisk distanse gjør at kommunikasjonen blir for dårlig til at man greier å samarbeide effektivt om markedsføring.
- Det er en fordel at det finnes en enhet som har ansvar for å skape en helhetlig merkevare på EVU-feltet. Denne enheten kan med fordel være plassert på sentralt nivå. Denne enheten kan ha ansvar for utforming av logoer og for å utarbeide generelle retningslinjer for markedsføringsarbeidet.
- Hovedansvaret for informasjon om EVU på felles nettsider bør befinne seg på sentralt nivå. Dette sikrer en konsistent og helhetlig fremstilling.
- Det vil til tider oppstå behov for å hente inn informasjon om markedsposisjonen til EVU-tilbudene. En sentral enhet kan med fordel ha ansvaret for å gjennomføre/levere markedsundersøkelser.

IT-systemer

- Man bør vurdere å styrke den lokalt forankrede IT-kompetansen slik at personer i nærheten kan bistå undervisningspersonalet med læringsstøttesystemer når de trenger det.
- Det er et sterkt ønske både fra faglig og administrativt ansatte at man kan benytte de samme systemene (eventuelt lignende systemer som snakker sammen) både for ordinære og EVU-studenter. Dette er et tema man bør følge opp og prøve å finne løsninger på.

Andre organisatoriske forhold

- Det er viktig at EVU-aktiviteten på NTNU blir bedre integrert og forankret på instituttnivå og verdsatt på lik linje med den ordinære undervisningen.

5 Konklusjon

NTNU har som mål å bli et ledende universitet innenfor etter- og videreutdanning på nasjonalt nivå. Vår vurdering er at NTNU har et robust og variert etter- og videreutdanningstilbud, samtidig som intensjonen om å heve ambisjonsnivået på dette feltet foreløpig mangler en praktisk og organisatorisk kapasitet til å kunne løfte satsingen til et slikt nivå. Vi vil nå gå gjennom de underliggende spørsmålene i de tre hovedtemaene, knyttet til organisering, markedsarbeid og digitalisering. Vi vil samle opp og besvare de underliggende spørsmålene etter tematisk inndeling, slik det også er anført innledningsvis.

Hvordan organisere EVU-virksomheten i spennet mellom hel- og deltidsstudenter og ramme- og eksterntfinansiering:

- *Hva er styrkene og svakhetene med dagens modell ved NTNU?*
- *Hva er eventuelle flaskehalsar for å få til en optimal organisering?*
- *Hvilke forhold mellom virksomhets- og fakultetsnivå bør eventuelt endres for å legge forholdene bedre til rette for en EVU-satsing?*
- *Er det hensiktsmessig med en sentral EVU-funksjon på NTNU? - Dersom ja, hva bør være funksjonens framtidige rolle og funksjon organisatorisk og administrativt? Hva bør være arbeidsdelingen mellom den sentrale enheten og fakultetene?*
- *Hva bør NTNU prioritere for å lykkes med EVU-virksomheten?*

Et vesentlig moment i vår gjennomgang dreier seg om den heterogene organiseringen av etter- og videreutdanningstilbud ved NTNU. Mange av årsakene til denne variasjonen handler om nokså forutsigbare følgjevirkninger av fusjonen mellom et tradisjonelt universitet og høgskoler med en spredt geografisk plassering og hver sine distinkte, faglige forankringer. Selv om en slik situasjon kan synes naturlig, er det langt fra gitt hvordan de utfordringene dette skaper mest hensiktsmessig skal håndteres i takt med voksende ambisjoner på vegne av etter- og videreutdanningen. NTNU Videre, som en sentral, administrativ støttefunksjon for etter- og videreutdanningene, mangler i dag en systematisk forgreining ut til de

forskjellige EVU-tilbudene ved NTNU, noe som skaper frustrasjon ved de fakultetene og instituttene som opplever å være utelatt eller vilkårlig og løst koblet til denne enheten. Det er også illustrerende for den «identitetskrisen» enkelte etter- og videreutdanninger har havnet i som følge av fusjonen, hvor de på den ene siden opplever å bli entydig definert som etter- og videreutdanning av NTNU sentralt, men på den andre siden ikke opplever å få tilgang på de ressursene som andre etter- og videreutdanninger trekker på, i kraft av sin tilknytning til NTNU Videre. Dermed opplever også enkelte ansatte ved noen EVU-tilbud at de mangler et større fellesskap å inngå i, med andre etter- og videreutdanninger, hvor man kan trekke på ressurser og sentrale støttefunksjoner på like vilkår eller utveksle erfaringer og delta i en strategisk utvikling av satsingene på dette feltet, på tvers av faggrensene, fakulteter og geografisk plassering. Det er kort sagt en kompleksitet i dette feltet og en betydelig variasjon i oppbygging av studier og finansieringsmodeller, som også har betydning for hvordan mulige løsninger og endringer bør skisseres.

Etter vår vurdering er det ikke nødvendigvis slik at spørsmålet om hvordan en arbeidsdeling mellom en sentral støttefunksjon og virksomhetsnivået mest hensiktsmessig bør organiseres, trenger å bli besvart med den samme løsningen på tvers av alle EVU-tilbud ved NTNU. Vi tenker derimot at det strategiske arbeidet med å utforme en ny organisering med fordel kan ta høyde for den utpregede differensieringen i behov og utfordringer ved de forskjellige etter- og videreutdanningene.

Vi har foreløpig pekt på de vesentligste svakhetene ved dagens modell ved EVU, som i hovedsak knytter seg til mangelen på et integrert system som kan løfte opp og bistå de forskjellige etter- og videreutdanningene på en effektiv og systematisk måte. I tillegg opplever enkelte etter- og videreutdanninger at sentrale, administrative ressurser blir forfordelt, og at de tidligere høgskolemiljøene følgelig ender opp som «taperne» i kampen om disse ressursene. Dette dreier seg ikke kun om ressurser og organisatoriske tilknytninger, men også om (mangel på) opplevelse av anerkjennelse og (mangel på) opplevelse av å tilhøre et større fellesskap av «likesinnede» innen etter- og videreutdanning på tvers av universitetet. Styrken ved dagens modell handler til gjengjeld om at man har en etablert sentral enhet ved universitetet, NTNU Videre, som forvalter viktig generisk kunnskap om IT-løsninger, studieplanpakker, design og markedsføringsstrategier. NTNU Videre sitter også på en stor kunnskap om hvordan fagmiljøer kan avhjelpest rent praktisk når de skal utvikle nye etter- og videreutdanningstilbud. En av de viktigste flaskehal-sene for en bedre organisering av EVU – gitt den nåværende modellen – synes å være kontakten inn til NTNU Videre, som i en del tilfeller er overlatt til instituttene eget initiativ og uten at det fra sentralt hold blir initiert et konkret, langsiktig samarbeid. En mulig løsning på dette kunne være å desentralisere deler av

kapasiteten ved NTNU Videre, slik at aktuelle institutter får en egen kontaktperson eller koordinator, som kan fungere som et bindeledd mellom et sentralt og et desentralt nivå og forenkle mange av de prosessene som fører til dobbeltarbeid og en utydelig arbeidsdeling mellom NTNU Videre og instituttene.

Dermed er vi også inne på spørsmålet om hvorvidt det er hensiktsmessig med en sentral EVU-funksjon på NTNU. Som vi allerede har vært inne på, er ikke dette et spørsmål vi kan svare entydig ja eller nei på. Slik vi vurderer det, er det mest avgjørende at man vurderer hvordan en slik funksjon kan forvaltes, slik at alle de ulike instituttene i større grad blir direkte koblet på de ressursene som allerede eksisterer på sentralt nivå. Vi har tidligere vist til eksemplet med utvikling av nye EVU-tilbud. På sentralt nivå kan man gjennomføre markedsstudier og få en bred oversikt over etterspørselen etter EVU. Basert på dette kan man muligens utvikle EVU som treffer markedet godt. Når man befinner seg på sentralt nivå, kan man sannsynligvis også lettere sy sammen kryss-fakultære studietilbud. Samtidig er det også slik at det å utvikle gode EVU-tilbud forutsetter et førstehåndskjennskap til og faglig perspektiv på markedet, noe som i stor grad kjennetegner de ansatte ved EVU-tilbudene ved NTNU. Det er dermed ikke nødvendigvis en motsetning mellom en «top-down»- og «bottom-up»-tilnærming. Spørsmålet er snarere hvordan en sentral funksjon på en mer hensiktsmessig måte kan tilrettelegge for instituttens særlige forståelse av markedet og kjennskapet til hvilke kompetanser det er bruk for i undervisningsopplegget og oppfølgingen av EVU-studentene. Vi vurderer at NTNU Videre vil kunne bidra til å lette enkelte slike prosesser (med å profilere eksisterende EVU og utvikle nye tilbud), hvor viktig generisk kunnskap om markedsføring kan kobles til en viktig lokal kunnskap om markedet. Vi trekker frem dette eksempelet for å illustrere hvordan man kan tenke seg en fremtidig arbeidsdeling mellom en sentral funksjon og virksomhetsnivået.

For å lykkes med EVU-virksomheten anbefaler vi at NTNU prioriterer å etablere strukturer på tvers av organisasjonen, som kan fange opp og bistå de forskjellige EVU-tilbudenes særlige behov og utfordringer. Dette innebærer også en vurdering av hvorvidt og når det er hensiktsmessig å innlemme et studietilbud i EVU-portalen. Det eneste som for øyeblikket får de mange ulike EVU-tilbudene til å henge sammen, er at de etter fusjonen er blitt definert som EVU-tilbud av NTNU sentralt. I hvilket omfang gir det for eksempel mening å betrakte ABIOK, som tilbyr fulltidsstudier for sykepleiere uten egenbetaling, som et etter- og videreutdanningstilbud på lik linje med Organisasjon og ledelse, som er samlingsbasert, basert på egenbetaling og rettet mot ledere i offentlig og privat sektor? Man kan vurdere om det kan være mer hensiktsmessig å for eksempel integrere ABIOK mere konsekvent og systematisk i de eksisterende administrative ressursene ved sykepleierutdanningene. Dette er ikke en konkret tilråding, men er ment som en refleksjonsøvelse, om hvorfor man har valgt å rubrisere et studietilbud som etter- og

videreutdanning i første omgang – og hvilke konsekvenser det har for et slikt studietilbud. Vi anbefaler at NTNU samler ressurspersoner fra de mange ulike fagmiljøene tilknyttet etter- og videreutdanning, for å gjennomgå hvordan en fremtidig organisering kan dekke de særlige og individuelle behovene til de forskjellige instituttene i deres etter- og videreutdanningstilbud. Dette innebærer også at NTNU bør prioritere å få på plass tverrfaktultære strukturer, som kan imøtekomme de ulike instituttens differensierte behov for administrative støttefunksjoner, markedsføring eller IT-ressurser.

Hvordan drive aktivt markedsarbeid:

- *Hvilke utviklingstrekk internasjonalt og nasjonalt gir viktige rammebetingelser for NTNU?*
- *NTNU har lang erfaring med å samarbeide med arbeidslivet om utvikling av EVU. Likevel er ikke EVU tema i etablerte samarbeidsfora/satsninger innen utdanning og forskning generelt ved NTNU. Hvilke nettverk, samarbeidsfora og strategiske satsninger har i dag EVU på agendaen ved NTNU, og hvilke burde ha det?*
- *NTNU jobber i dag systematisk med digital kommunikasjon innen EVU for å ha en god posisjon i EVU markedet i Norge. Hvordan rigge seg for å bli enda bedre?*

Et vesentlig utviklingstrekk nasjonalt og internasjonalt som danner rammebetingelser for NTNU i markedsarbeidet, kan knyttes til de såkalte MOOC-er, en internasjonal trend som med årene har fått litt ulik tilpasning til ulike lands nasjonale utdanningssystemer. Fra først å være tenkt som internasjonale kurs tilgjengeliggjort for hele verden, har man med tiden heller sett på muligheter for å tilpasse slike kurs til lands eksisterende utdanningsbehov og organisering av utdanning. Derutover tyder mye på at prosesser som automatisering/digitalisering og det grønne skiftet vil skape økt etterspørsel etter EVU-tilbud i årene som kommer. Det er likevel usikkert hvordan denne etterspørselen kommer til uttrykk. Etterspørselsøkningen kan komme som økt offentlig rammefinansiering for EVU-tilbud, flere EVU-relaterte anbud fra forskjellige deler av offentlig sektor eller en økt etterspørsel og betalingsvilje for EVU blant ansatte og arbeidsgivere.

Ut over de to arbeidsgruppene nedsatt av NTNU som skal videreutvikle satsingen på EVU og tilveiebringe et nytt kunnskapsgrunnlag om feltet med henblikk på en bedre organisering, er det ingen overgripende, formaliserte nettverk ved universitetet som har EVU som sin primære agenda. Nettopp det siste er noe som flere informanter i våre intervjuer har etterlyst. En mulig løsning kunne være å initiere et årlig seminar e.l., hvor samarbeidspartnere, administrasjon og vitenskapelig ansatte på tvers av etter- og videreutdanningene kunne utveksle erfaringer og tilføre nyttig og eksplisitt kunnskap til de ofte tausede prosessene, som blant

annet handler om hvordan man bygger opp etter- og videreutdanningstilbud, hvilke særlige krav det stiller til undervisere, hvordan man håndterer forespørsler fra eksterne bedrifter e.l.

Blant de instituttene som gjør bruk av digital kommunikasjon og nettbasert undervisning har underviserne gitt uttrykk for å være fornøyd med de teknologiske ressursene. Det man kan vurdere, er hvordan situasjonen med nettbasert undervisning krever andre didaktiske tilnærminger. En av informantene snakket i den forbindelse om «*the absence of blank faces*» og hvordan det å ikke lenger kunne avlese studentenes kroppsspråk og ansiktsuttrykk, innebærer en større uvisshet – for forelesere – om selve «resepsjonselementet» i forelesninger; «hvordan fortolkes det jeg sier», «burde jeg formulere det annerledes», «er det i det hele tatt engasjerende», osv. Et beslektet problem handler om spørsmål/svar-interaksjonen, som ofte foregår i etterkant av undervisningen, eller i tildelte, korte sekvenser som kan bidra til å gjøre undervisningen mer stivbeint og monologisk enn hva den er med fysiske deltakere. For å rigge seg til å bli enda bedre i det systematiske arbeidet med digital kommunikasjon, kan det være at NTNU i større grad burde fokusere på hvordan de sosiale aspektene ved denne teknologien byr på nye og andre didaktiske utfordringer for forelesere og kartlegge hvordan undervisere kan bli bedre til å håndtere selve undervisningssituasjonen og ikke bare teknologien som medierer denne.

Hvordan utvikle gode digitale plattformer og løsninger:

- *Hvilke faglige (læringsstøtte) og administrative systemer er det essensielt å få på plass for at NTNU skal være godt rustet til sin satsing på EVU-området?*

Når det gjelder digitale plattformer og løsninger, er det viktig å begrense dobbeltarbeid og frustrasjoner gjennom å sikre at de samme administrative systemene kan benyttes (eventuelt lignende systemer som snakker sammen), både for ordinære studenter og EVU-studenter. Læringsstøttesystemene er jevnt over gode, men man bør vurdere å øke den lokale IT-assistansen.

Referanser

- Fevolden, A., Solberg, E., Mark, M. S. (2017) Etter- og videreutdanning i andre land. NIFU arbeidsnotat.
- Hollands, F. (2017) Costs and Benefits of Alternative Credentials: Baseline Summary. Center for Benefit-Cost Studies of Education, Teachers College, Columbia University, lastet ned fra https://docs.wixstatic.com/ugd/cc7beb_d864505772cc4d678bd1c152a9b60a04.pdf
- Keute, A. og Drahus, K. M (2017) *Livslang læring 2008-2017. Resultater fra Lærevilkårsmonitoren*. SSB rapport 2017: 23
- Mark, M. S., Børing, P. og Fevolden, A. (2018) *Forstudie om avkastning av kompetanseinvesteringer i arbeidslivet*. NIFU rapport 2018:7
- Spilling, O. R, Borlaug, S. B., Scordato, L., Sveen, T. (2014) *Høgskolenes rolle i regional utvikling, innovasjon og kommersialisering: En undersøkelse av de statlige høgskolene*. (78). Rapport. NIFU Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.
- Tømte, C., A. M. Fevolden, and S. Aanstad. 2017. "«Massive, Open, Online and National? A Study of How National Governments and Institutions Shape the Development of MOOCs”." *The International Review for Research in Open and Distributed Learning (IRRODL)* 18 (5).
- Tømte, C. E, Sjaastad, J., Aanstad, S. (2017) *Evaluering av videreutdanningstilbudet Matematikk 1-MOOC 2016-2017: Et storskala videreutdanningstilbud for matematikklærere i barneskolen*. (54). Rapport. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU).
- Tømte, C., E.; Wollscheid, S. Aanstad, S., Sjaastad, J. (2016) *Evaluering av videreutdanningstilbudet MatematikkMOOC 2015-2016*. (74). Rapport. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning NIFU.
- Tømte, C., Olsen, D. S., Waagene, E., Solberg, E., Børing, P. og Borlaug, S. B. (2015), *Kartlegging av etter- og videreutdanningstilbudet i Norge*. NIFU rapport 2015:39.

Vedlegg

INTERVJUGUIDE Administrasjon **ETTER- OG VIDEREUTDANNING VED NTNU**

Kort introduksjon ved NIFU: 1) Bakgrunn for prosjektet. 2) Hvordan data skal brukes (artikler, rapport). 3) NSD, konfidensialitet, rettigheter (krav på å trekke seg fra studiet i ettertid)

Spørsmål	Tema
<i>Kan du fortelle litt om bakgrunnen din hvordan du er involvert i etter- og videreutdanning ved NTNU? Hvor lenge har du hatt tilknytning til NTNUs EVU-tilbud?</i>	Organisering
<i>Hvordan er du kommet inn i EVU-tilbudet ved NTNU? Har du vært med fra starten av?</i>	
<i>Hvordan er dette tiltaket kommet i gang hos dere? Har dere selv vært aktive pådrivere?</i>	
<i>Basert på dine erfaringer, hvordan vil du vurdere kvaliteten på oppbygningen og organiseringen av EVU-tilbudet ved NTNU?</i>	
<i>Hvordan vil du vurdere organiseringen av EVU med det tradisjonelle utdanningstilbudet til NTNU, hva er de vesentlige forskjellene?</i>	
<i>Hva er styrkene ved dagens modell? Hva er svakhetene?</i>	
<i>Kan du peke på noen utfordringer ved den måten man organiserer EVU på i dag? Hvordan kan det evt. forbedres?</i>	
<i>Har EVU ført til at det har oppstått nye samarbeidskonstellasjoner, på tvers av disipliner og institutter? Har det ført til en utvikling av nye forskningsprosjekter?</i>	

<i>Hvordan opplever du relasjonen mellom fag og administrasjon i EVU-tilbudet, er det annerledes enn ved det tradisjonelle studietilbudet?</i>	
<i>Er det noen særlige administrative eller faglige systemer som kan bidra til at NTNU blir bedre rustet i sitt EVU-tilbud fremover?</i>	
<i>Hvordan opplever du forholdet mellom virksomhetsnivået og fakultetsnivået i EVU-tilbudet? Kunne du tenkt deg at det ble endret på noe der?</i>	
<i>Er det hensiktsmessig med en sentral EVU-funksjon på NTNU? - Der- som ja, hva bør være funksjonens rolle rent administrativt?</i>	

<i>Hvordan opplever du NTNUs samarbeid med arbeidslivet i utviklingen av EVU? Opplever du at EVU er en integrert del av NTNUs studietilbud?</i>	Utdanning som mar- ked
<i>Hvordan arbeider du med digital kommunikasjon innen EVU?</i>	
<i>Hvordan opplever du forskjellen mellom NTNUs tradisjonelle utdanningstilbud og EVU-tilbudet?</i>	
<i>Hva tenker du om balansen mellom å være et tradisjonelt universitet og samtidig skulle tilby forskjellige EVU som er tilpasset arbeidsmarkeds behov?</i>	
<i>Har EVU en annen status blant de ansatte enn det øvrige studietilbudet?</i>	
<i>Hvordan påvirker det undervisningen at en så stor del av studentmassen er voksne med lengre erfaring fra arbeidslivet?</i>	
<i>Hva tenker du om EVU sin rolle og funksjon i NTNUs studietilbud i de neste årene fremover?</i>	
<i>Hvilke kanaler har dere gjort bruk av for å promotere EVU-tilbudet? Er det snakk om andre strategier for å promotere EVU enn det tradisjonelle utdanningstilbudet?</i>	
<i>Tenker dere på studentene som viktige ambassadører for EVU-tilbudet?</i>	
<i>Er konkurransesituasjonen (med andre EVU-utbydere) annerledes med EVU enn hva den er med tradisjonelle utdannelse?</i>	

INTERVJUGUIDE Vitenskapelig ansatte

ETTER- OG VIDEREUTDANNING VED NTNU

Kort introduksjon ved NIFU: 1) Bakgrunn for prosjektet. 2) Hvordan data skal brukes (artikler, rapport). 3) NSD, konfidensialitet, rettigheter (krav på å trekke seg fra studiet i ettertid)

Spørsmål	Tema
<i>Kan du fortelle litt om bakgrunnen din hvordan du er involvert i etter- og videreutdanning ved NTNU? Hvor lenge har du hatt tilknytning til NTNUs EVU-tilbud?</i>	Organise- ring
<i>Hvordan er du kommet inn i EVU-tilbudet ved NTNU? Har du vært med fra starten av?</i>	
<i>Hvordan er dette tiltaket kommet i gang hos dere? Har dere selv vært aktive pådrivere?</i>	
<i>Basert på dine erfaringer, hvordan vil du vurdere kvaliteten på oppbygningen og organiseringen av EVU-tilbudet ved NTNU?</i>	
<i>Hvordan vil du vurdere organiseringen av EVU med det tradisjonelle utdanningstilbudet til NTNU, hva er de vesentlige forskjellene?</i>	
<i>Hva er styrkene ved dagens modell? Hva er svakhetene?</i>	
<i>Kan du peke på noen utfordringer ved den måten man organiserer EVU på i dag? Hvordan kan det evt. forbedres?</i>	
<i>Har EVU ført til at det har oppstått nye samarbeidskonstellasjoner, på tvers av disipliner og institutter? Har det ført til en utvikling av nye forskningsprosjekter?</i>	
<i>Hvordan opplever du relasjonen mellom fag og administrasjon i EVU-tilbudet, er det annerledes enn ved det tradisjonelle studietilbudet?</i>	
<i>Er det noen særlige administrative eller faglige systemer som kan bidra til at NTNU blir bedre rustet i sitt EVU-tilbud fremover?</i>	
<i>Hvordan opplever du forholdet mellom virksomhetsnivået og fakultetsnivået i EVU-tilbudet? Kunne du tenkt deg at det ble endret på noe der?</i>	
<i>Er det hensiktsmessig med en sentral EVU-funksjon på NTNU? - Der- som ja, hva bør være funksjonens rolle rent administrativt?</i>	

<i>Hvordan opplever du NTNUs samarbeid med arbeidslivet i utviklingen av EVU? Opplever du at EVU er en integrert del av NTNUs studietilbud?</i>	Utdanning som mar- ked
<i>Hvordan arbeider du med digital kommunikasjon innen EVU?</i>	
<i>Har du f.eks. arbeidet med MOOCs, hvordan opplever du det som undervisningssituasjon?</i>	
<i>Hvordan opplever du forskjellen mellom NTNUs tradisjonelle utdanningstilbud og EVU-tilbudet?</i>	
<i>Hva tenker du om balansen mellom å være et tradisjonelt universitet og samtidig skulle tilby forskjellige EVU som er tilpasset arbeidsmarkedets behov?</i>	
<i>Tenker du at EVU stiller andre krav til deg som underviser enn tradisjonell universitetsundervisning?</i>	
<i>Tenker du at EVU først og fremst skal tilfredsstillere et markedsbehov? Er EVU preget av en «strategisk» markedstilpasning mer enn det øvrige undervisningstilbudet? Hvis ja, hvordan påvirker det undervisningssituasjonen din?</i>	
<i>Har EVU en annen status blant de ansatte enn det øvrige studietilbudet?</i>	
<i>Hvordan påvirker det undervisningen at en så stor del av studentmassen er voksne med lengre erfaring fra arbeidslivet?</i>	
<i>Hva tenker du om EVU sin rolle og funksjon i NTNUs studietilbud i de neste årene fremover?</i>	
<i>Hvilke kanaler har dere gjort bruk av for å promotere EVU-tilbudet? Er det snakk om andre strategier for å promotere EVU enn det tradisjonelle utdanningstilbudet?</i>	
<i>Tenker dere på studentene som viktige ambassadører for EVU-tilbudet?</i>	
<i>Er konkurransesituasjonen (med andre EVU-utbydere) annerledes med EVU enn hva den er med tradisjonelle utdannelse?</i>	

Nordisk institutt for studier av
innovasjon, forskning og utdanning

Nordic institute for Studies in
Innovation, Research and Education

www.nifu.no