

Høringsutkast

Sluttrapport forprosjekt  
Digitalisering

## Innhald

<b>1.0 Bakgrunn og mandat</b>	<b>2</b>
1.1 Mandat	2
1.2 Om rapporten	3
<b>2.0 Utfordringsbilete</b>	<b>3</b>
2.1 Grunnleggjande digitalisering (digital samhandling og digitale administrative verktøy)	3
2.2 Undervising og læringsprosessar	4
2.3 Forsking	6
2.4 Styring og leiing av digitalisering	7
2.5 Kompetanse og endringsvilje	8
2.6 Oppsummering – kva tyder dette for HVL	8
<b>3.0 Tilrådde satsingsområde</b>	<b>10</b>
3.1 Grunnleggjande digitalisering	10
Satsing på digital samhandling	10
Etablere felles metodikk for prosjektgjennomføring og endringsarbeid	10
Konsolidere IKT - porteføljen og effektivisere ressursbruken til støtte – IKT	10
3.2 Undervising og læringsprosessar	10
Etablere eining for utvikling av undervising og læring	10
Samarbeid med leverandørar	11
3.3 Forsking	11
Etablere eit forskingsmiljø/forskningsgruppe knytt til fleksibel læring	11
3.4 Styring og leiing av digitalisering	12
Etablere modell for styring av digitalisering	12
Utvikle ein digitaliseringsstrategi for HVL	12
3.5 Kompetanse og endringsvilje	12
Digital kultur og – kompetanse	12
<b>4.0 Oppsummering</b>	<b>13</b>

## 1.0 Bakgrunn og mandat

I dag er vi alle deltakarar i eit digitalt samfunn, kor vi i aukande grad forventar at alle tenester er tilgjengelege digitalt over alt heile døgnet. Vi forventar at alle tenester skal vere enkle å bruke, og at dei skal vere tilpassa behova våre.<sup>1</sup> Våre eigarar, men og studentar og tilsette, har forventingar om at høgskulane skal digitalisere, men vi slit med å møte desse forventingane. Dette er ei årsak i seg sjølv til å satse på digitalisering. Vidare kan digitalisering medverke til at høgskulane når måla om auka kvalitet i undervisning og forskning. Det ligg og mogelegheiter til å nytte digitale løysingar til sjølvbetening, automatisering og forenkling, slik at ein oppnår best mogeleg bruk av offentlege midlar. Digitalisering er slik ikkje ein konsekvens av fusjonen, men noko kvar enkelt høgskule uansett måtte prioritert i tida framover.

### 1.1 Mandat

I fusjonsavtalen<sup>2</sup> for Høgskulen på Vestlandet (HVL) er eit strategisk perspektiv på digitalisering tydeleg formulert.

*«Høgskulen på Vestlandet si digitale satsing skal vere i kunnskapsfronten. Satsinga skal sikre effektiv kunnskaps- og informasjonsdeling og utvikle framtidretta utdannings-, arbeids- og læringsfellesskap. Høgskulen på Vestlandet skal imøtekome og vere tett på trendane, behova og dei nye teknologiane ein ser innanfor høgare utdanning».*

Dette syner at HVL har høge ambisjonar for digitaliseringsarbeidet, og at det vil vere ein vesentleg del av kjerneverksemda. Fusjonsavtalen gjev likevel ikkje tydeleg retning eller innhald i satsinga, men legg vekt på at den skal vere framtidretta. Kva tyder dette? Korleis ser framtida i UH-sektoren ut? Ein kvar trendanalyse vert fort utdatert og lite hensiktsmessig å styre etter. Det er slik sett ikkje nyttig å vere spesifikk på tekniske løysingar på mellomlang og lang sikt, men desto viktigare vert det å adressere strukturar som gjer det mogeleg å respondere raskt på nye moglegheiter, krav og trendar.

Det er viktig å presisere at digitalisering ikkje vil vere eit mål i seg sjølv for HVL, men digitalisering er eit av verkemidla som kan nyttast for å oppnå kvalitet på undervisning og forskning, effektive arbeidsprosessar og administrasjon. Digitalisering skal ikkje drive utviklinga av HVL men støtte opp under den. Kva er så digitalisering? Dette er eit omgrep som vert forstått på fleire måtar, og er det er naudsynt å definere kva som vert meint med digitalisering i denne rapporten. Digitalisering er endring av arbeidsprosessar ved hjelp av digitale verktøy. Slike endringar handlar mindre om ny teknologi og meir om endring av kultur, samhandling og forventingar og dei krev endringsvilje, kompetanse og leiing. Dette ligg tett opp til UiB<sup>3</sup> sin definisjon av digitalisering.

*«Digitalisering omfattar mer enn digitale verktøy, digital lagring og digital bearbeiding av data og informasjon. Digitalisering endrar arbeidsprosesser, organisering og samhandling internt og eksternt. Digitalisering endrar vår kultur og måten vi utøver vår virksomhet på. Digitaliseringen former universitetets aktivitet på tvers av virksomhetsområdene utdanning, forskning, formidling, innovasjon og administrasjon.»*

BI sitt senter for digitalisering<sup>4</sup> definerer digitalisering som en transformasjon «fra at IT er et støtteverktøy i virksomheten til at det er en del av dens DNA. Det betyr at forretningsmodell, organisasjon og prosesser er designet mht. å utnytte dagens og morgendagens teknologi».

Definisjonane over synleggjer at digitalisering omfattar både faglege og administrative prosessar. Dette kjem og tydeleg fram i mandatet til forprosjektet<sup>5</sup>. Det overordna målet for forprosjektet er å medverke til at interimsstyret skal kunne ta strategiske vegval når det gjeld digitale satsingar. Forprosjektet leverer med denne rapporten eit samla grunnlag for etablering av hovudprosjekt «Digital høgskule på Vestlandet» til interimsstyret for den nye høgskulen. Forprosjektet har sett på løysingar både for den faglege og den administrative delen av verksemda, og har hatt breie grenseflater mot dei andre prosjekta i fusjonsprogrammet. I 2017 vil hovudprosjektet måtte samarbeide tett med prosjekta Administrative tenester og

<sup>1</sup> <https://www.difi.no/rapporter-og-statistikk/undersokelser/nokkeltall-om-digitalisering/status-digitalisering-i-offentlig-sektor>

<sup>2</sup> [http://ans.hsh.no/styresaker/9\\_juni\\_2016/33\\_16\\_vedl1.pdf](http://ans.hsh.no/styresaker/9_juni_2016/33_16_vedl1.pdf)

<sup>3</sup> [http://ekstern.filer.uib.no/it/UiB\\_Digitaliseringsstrategi.pdf](http://ekstern.filer.uib.no/it/UiB_Digitaliseringsstrategi.pdf)

<sup>4</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/hva-er-digitalisering-ragnvald-sannes?trk=prof-post>

<sup>5</sup> Mandatet er lagt ved (vedlegg1)

Fageleg og administrativ organisering og leing. I forprosjektet har det vore samarbeid med Sikker Drift ifht kartlegging, samt dialog med IT, bibliotek og administrasjon i tillegg til ei formell høyring. Høyringsinnspela er vedlagt.

## 1.2 Om rapporten

Denne rapporten er delt i to hovuddeler. I kapittel 2.0 vert eit utfordringsbilete for HVL teikna opp. Dette utfordringsbiletet syner at verda omkring HVL er i endring. Samfunnet generelt, studentar og UH-sektoren tek del i omfattande digitaliseringsprosessar. Viktige element i utfordringsbiletet er eksterne føringar og krav, samt interne erfaringar med digitalisering, Utfordringsbiletet vert deretter oppsummert ved å trekke ut dei viktigaste elementa som har direkte følgjer for den strategiske satsinga på digitalisering i HVL. Basert på dette vert tilrådde strategiske satsingar skissert i kapittel 3.0 i rapporten. Dette gjev grunnlag for forslag til hovudprosjektet (vedlegg) «Digital høgskule på Vestlandet».

Rapporten er bygd på delleveransane som er definert i mandatet. Delleveranse 1, 2 og 3 er kartleggingar av erfaringar, infrastruktur og system og kunnskapsstatus nasjonalt og internasjonalt. Dette utgjer grunnlaget for utfordringsbiletet i kapittel 2.0. Delleveransane 4 og 5 er dokumentert i skildringa av mandat og prosjektplan for hovudprosjektet, medan delleveranse 6 rettar seg særskilt mot forskning på utvikling og implementering av dette hovudprosjektet.

## 2.0 Utfordringsbilete

Digitalisering skjer på alle område i samfunnet, og pregar utviklinga i offentleg sektor, i næringsliv og livet som innbyggjarar. Ikkje minst ser vi utvikling av omfattande digitaliseringsstrategiar og store digitaliseringsatsingar på dei fleste universitet og høgskular i Noreg. Studentar har denne ballasten med seg og skal utdannast til å fungere i det digitale samfunnet. Dette set nye krav til UH-sektoren. Ei digitalisert verd har og opna for samhandling på tvers av geografi og institusjonar, mellom studentar og tilsette, og deltaking i globale og lokale nettverk<sup>6</sup>. "Høyere utdanning må forberede studenter på arbeidsoppgaver som ennå ikke finnes, teknologier som ennå ikke er oppfunnet og problemer vi ennå ikke vet vil oppstå" står det i stortingsmeldinga *Konsentrasjon for kvalitet*<sup>7</sup>. Dette er ei stor oppgåve for UH-sektoren som bør og må gjennomsyre måten høgare utdanning vert driven på.

I skildringane av utfordringsbilete dreg vi linjer frå eksterne trendar og styring, til eigne erfaringar og utgangspunkt for å saman danne ein framtidretta høgskule. Mange fagfelt er relevante for digitalisering, og prosjektgruppa har måtta gjere avgrensingar i datainnsamling og litteratur basert på deira kunnskap og innsikt. Vi har med dei viktigaste internasjonale rapportane slik som NMC Horizon 2016, dei viktigaste norske oppsummeringane som Digital tilstand 2014, føringar og krav i form av stortingsmeldingar, samt interne erfaringar.

### 2.1 Grunnleggjande digitalisering (digital samhandling og digitale administrative verktøy)

Det er klare krav til utvikling og effektivisering av offentleg sektor i Noreg, dette gjeld og UH-sektoren. I *Digital agenda for Norge*<sup>8</sup> vert det stadfesta at regjeringa har høge ambisjonar om å fornye, forenkle og forbetre offentleg sektor. Ei hovudprioritering er å setje brukaren i sentrum. Brukarane av offentlege tenester har høge forventingar til kvaliteten på både tenesta og dialogen med det offentlege, og er vande med å betene seg sjølve. Brukarane er i stor grad klare til å ta i bruk offentlege digitale tenester, men dei er i mindre grad tilfredse med tenestene. Målsetjinga er å lage så gode og effektive digitale løysingar for brukarane av dei offentlege tenestene at dei aller fleste vel å nytte dei. Det offentlege nyttar kvart år store ressursar på digitalisering, men har fortsatt mykje å hente på ytterlegare digitalisering av arbeidsprosessar, og å drive utvikling av verksemda gjennom digitalisering.

Vidare fastset regjeringa fem prinsipp for digitaliseringsprosjekt. Dette handlar i hovudsak om å redusere storleik og kompleksitet i prosjekta, og heller fokusere på kontinuerleg arbeid med å forbetre og forenkle offentleg sektor. Det er dokumentert<sup>9</sup> at mange digitaliseringsprosjekt leverer mindre nytte enn det er grunnlag for, og om lag 10 % av investeringane i IKT-utvikling gjev ikkje resultat i det heile.

<sup>6</sup> UIB Digital strategi

<sup>7</sup> Meld. St. 18 2014-2015 Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i UH-sektoren <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/>

<sup>8</sup> Meld. St. 27 (2015-2016) Digital agenda for Norge — IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet

<sup>9</sup> [https://www.regjeringen.no/contentassets/9018344feae44c1f9a2a114e768ebd1b/suksess\\_fiasco\\_offentlige\\_ikt-prosjekter.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/9018344feae44c1f9a2a114e768ebd1b/suksess_fiasco_offentlige_ikt-prosjekter.pdf)

I stortingsmeldinga *Konsentrasjon for kvalitet*<sup>10</sup> er det klare føringar for UH-sektoren. "Universitets- og høyskolesektoren må i større grad utnytte de mulighetene som ligger i IKT for å skape høyere kvalitet i utdanning og forskning, bedre tilgang til kunnskap og økt verdiskaping". Vidare vert det poengtert at institusjonar i sektoren bør bruke felles tenester og system som kan kommunisere med kvarandre, og at løysingar og kompetanse bør delast meir enn det blir gjort i dag. "Det er liten grunn til at hver institusjon skal ha egne systemer, for eksempel for studieadministrasjon eller prosjektstyring, hvis det er meir effektivt at de bruker de samme". Kunnskapsdepartementet sette i april 2015 ned ei gruppe, Gjedrem-utvalet, for å vurdere organiseringa av dei sentraladministrative oppgåvene til Kunnskapsdepartementet og departementet sine underliggjande organ<sup>11</sup>. Dette gjeld til dømes Norgesuniversitetet, Bibsys, Nokut, Uninett, FSAT med fleire. Korleis desse organa og støttetene vert organisert og kva dei vil tilby, vil ha innverknad på digitaliseringa av Høgskulen på Vestlandet.

Op i dei fusjonerande høgskulane har ein gjennomført satsingar på digitalisering. Felleskomponentar anskaffa gjennom Uninett vert tekne i bruk der dette er relevant. Mange av dei faglege og administrative prosessane har systemstøtte i dag, og det er anskaffa og til dels teke i bruk verktøy for digital samhandling. Prosjektgruppa vurderer det slik at digitalisering i dag ikkje vert gjennomført på ein heilskapleg måte, men stykkevis og delt.

Studentane i dei fusjonerande høgskulane kjenner den manglande heilskapen på kroppen. Dei digitale tenestene vert i sum opplevd som lite brukarvenlege, og studentane må bruke ei rekkje ulike tenester og portalar for å finne informasjon og få løyst naudsynte oppgåver. Dette aukar risikoen for å gå glipp av viktig informasjon.

## 2.2 Undervising og læringsprosessar

I forslag til IKT-strategi for utdanning levert Kunnskapsdepartementet<sup>12</sup> er det eit særskilt fokus på mogelegheitene digitalisering gjev for bruk og utvikling av nye læringsprosessar. UH-sektoren må vere open for at digitalisering blir ein *game changer* slik den har vore i andre sektorar. Spørsmålet er ikkje om digitalisering treff UH-sektoren, men når og på kva for ein måte. Likevel er det viktig å vere merksam på at digitalisering berre er eit av fleire verkemiddel ein kan bruke for å nå målet om auka kvalitet og betre læringsprosessar.

Teknologi og verktøy er i rask endring, noko som gjer trendanalysar og prognosar vanskeleg. Dette medfører og risiko for at ein ikkje klarer å ta i bruk nye teknologiske løysingar raskt nok, i tillegg til risiko for å satse på teknologi som seinare viser seg å ikkje vere berekraftig. Figuren under er henta frå NMC Horizon Report – 2016 Higher Education Edition<sup>13</sup>.

---

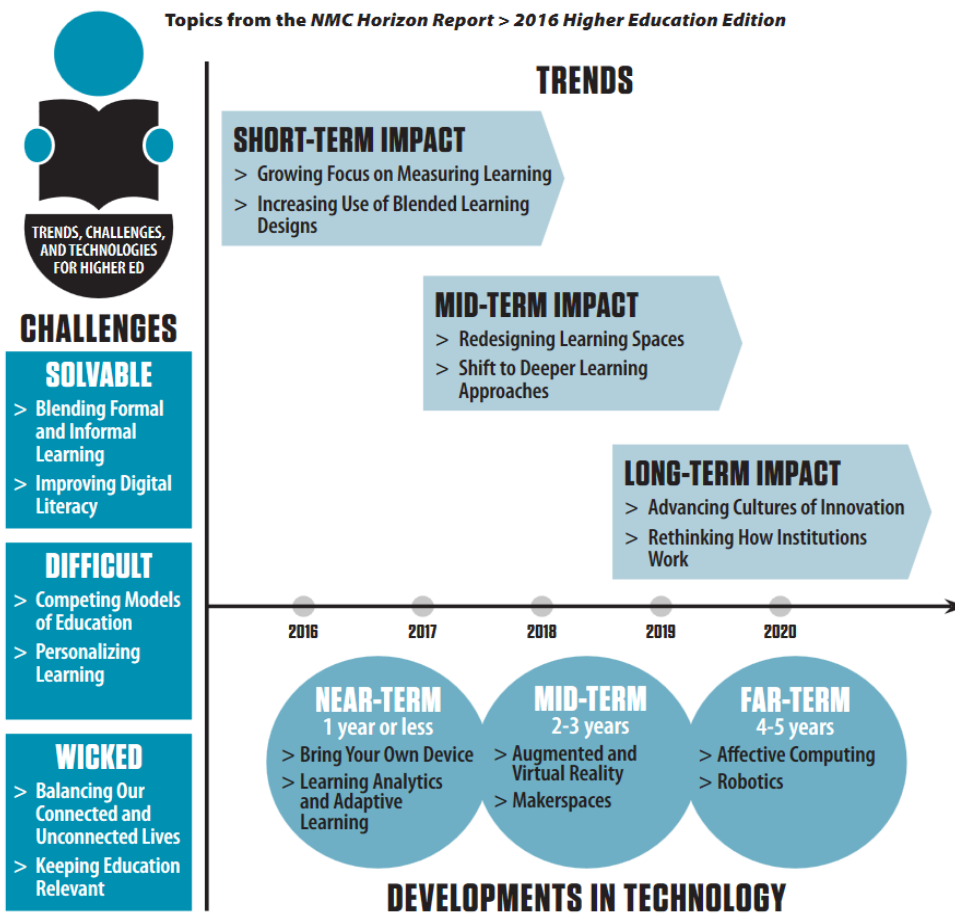
<sup>10</sup> Meld. St. 18 2014-2015 Konsentrasjon for kvalitet – Strukturreform i UH-sektoren <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/>

<sup>10</sup>

<sup>11</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/kunnskapssektoren-sett-utenfra/id2469493/>

<sup>12</sup> <https://www.regjeringen.no/contentassets/f61b30595eee415285f3955c96eff23c/delrapport---forslag-til-ikt-strategi-for-utdanning.pdf>

<sup>13</sup> <http://cdn.nmc.org/media/2016-nmc-horizon-report-he-EN.pdf>



NMC-rapporten<sup>14</sup> skisserer seks nøkkeltrender, seks viktige utfordringer og seks sentrale utviklinger innan læringsteknologi i femårsperioden fram til 2020. Alle områda vert drøfta opp mot høgare utdanning og løftar fram viktige spørsmål om relevans, politikk, leiarskap og praksis. Dei trendane som er nærast oss i tid (2016-2018), og som alt er her, inneber ei veksande merksemd retta mot læringsanalyser (Learning Analytics) som ein mellom anna kan bruke til å følgje opp studenten og forhindre fråfall, og auka bruk av såkalla blanda læringsdesign (t.d. digital og ikkje digital). Deretter (2017-2019) skisserer rapporten ein trend der læringsmiljøa vert re-designa samstundes som ein legg til rette for djupare tilnærmingar til læring, som meir hands-on og meir student-sentrerte erfaringar, før vi til slutt når den tredje trenden siste halvåret av 2018 til 2020. Denne omfattar innovasjonskulturar og nytenking rundt korleis høgare utdanningsinstitusjonar skal jobbe. Parallelt med desse trendane vil vi undervegs i perioden 2016-2020 sjå ei teknologisk utvikling som også får konsekvensar for undervisninga. Det kan vere fenomenet Bring Your Own Device (dvs. at folk tar med seg laptoppar, smarttelefonar og andre berbare einingar på skulen og vil bruke desse i undervisninga), læringsanalyser og såkalla adaptiv læring (der undervisninga vert tilpassa studenten sine læringsbehov basert på funn i læringsanalyser). Om ein 2-3 år vil ein ifølgje rapporten få det som kallast «Utvida og virtuell røynd» og nærmar vi oss 2020, vil truleg robotteknologien og ha funne sin plass i høgare utdanning. Dei nye trendane og dei nye teknologiane vil alle representere utfordringar for UH-sektoren. Horizon-rapporten har gruppert dei mest sannsynlege utfordringane i tre. Dei første er dei som er handterbare; dette gjeld mellom anna å blande formell og uformell læring og å forbetre den digitale kompetansen. Nokre utfordringar er vanskelegare, blant anna konkurrerande utdanningsmodellar som MOOC eller det å leggje til rette for meir personalisert individuell læring, medan den mest krevjande utfordringa mellom anna truleg vil bli å balansere det å framleis gjere utdanning relevant. HVL vil måtte rekne med at teknologiutviklinga rundt oss vil prege oss framover og verke inn på både undervisningsmetodar og vår evne til å overleve som høgskule/universitet.

<sup>14</sup> Denne rapporten drar veksar på både primær og sekundærforskning og gjer bruk av eit internasjonalt ekspertpanel (58 ekspertar innan høgare utdanning og teknologi) for ein modifisert Delphi-studie.

Digital samhandling i dei fusjonerande høgskulane i dag kan illustrere utfordringar som er *solvable*, *difficult* og *wicked*. Vi har i dag verktøy som enkelt lar eit lite tal personar samtale og dele powerpointpresentasjonar via eigen PC (*solvable*). Til dette vert Skype for business nytta. Ein situasjon som omhandlar ei større gruppe, t.d. eit møte med 10-15 deltakarar eller ein undervisings situasjon med endå fleire deltakarar krev heilt andre verktøy for å kunne gje alle deltakarane ei meningsfull oppleving (*difficult*). HSH og HiSF har nytta Adobe Connect for slike formål. Ved HiB har ein ikkje tilsvarande verktøy i systemporteføljen, men det er eksempel frå fagmiljø som har tatt i bruk slike verktøy på eige initiativ. Store utfordringar er knytta til akseptering av at nettmøte har ein plass i ein moderne organisasjon (*wicked*). Innspel frå tilsette i m.a. innspelsveka i oktober viser at underviserar er bekymra for å miste medmenneskeleg kontakt med studentar og tilsette, og redde for å verte overfløydige. Det er eit stort behov for å synleggjere korleis gode kombinasjonar av tradisjonelle undervisingsformer utan bruk av IKT kan verte kombinert med nye undervisingsformer. Samstundes finn vi og døme på at svært mange svært raskt tar i bruk nye digitale løysingar, om dei er brukarvenlege nok.

Sjølv om utviklinga innan teknologi og IKT-trendar går i eit raskt tempo er det nokre element som går igjen i rapportar og strategiar i UH-sektoren. I forslag til IKT-strategi for utdanning vert det hevda at det "*er en generell trend bort fra tunge arkitekturtilnæringer til mer dynamisk bruk av lett sammensettable byggeklosser etter LEGO-prinsippet*". Dette skal gjere det lettare å raskt respondere på nye trendar og behov. Den nye generasjonen læringsstøttesystem (LMS) vert ofte omtalt som Personal Learning Environment (PLE) eller Next Generation Digital Learning Environment (NGDLE)<sup>15</sup>, og legg opp til individualisert tilrettelegging. Tanken er å velje legoklossar (innhald, teknologi med meir) som best løysar den oppgåva som skal løysast, og sette desse saman til eit PLE eller NGDLE<sup>16</sup>. I HiB/HiSF/HSH er førre generasjons LMS i bruk per i dag. Eit anna element er sentral lagringsmodul eller Learning Object Repository (LOR) som kan bøte på dagens usystematiske og ineffektive lagring av læringsressursar og metadata. Generelt kan ein konkludere med at dagens verktøy i HiB/HiSF/HSH ikkje er tilstrekkelege, og at det er behov for å investere i nye løysingar. Konklusjonen samantsett med at studentane ved HiB/HiSF/HSH oppgjer at deira forventingar ikkje vert møtt. Dei forventar at pensum og forelesingar skal verte gjort tilgjengeleg i eit digitalt format, og dei forventar at dei digitale løysingane skal vere meir brukarvenlege. På litt lengre sikt forventar studentane å kunne studere utan å vere bunden i tid og stad.

Det fins mange gode tiltak knytta til digitalisering ved alle institusjonar i UH-sektoren, og dei fleste har prosjekt eller aktivitetar knytta til nye læringsformer og digital teknologi. Dei fusjonerande høgskulane har og utvikla sine digitale kjenneteikn og suksessar, HiB mellom anna med sitt mediesenter og velferdsteknologilabb, HiSF med digital eksamen og synkron videobasert, desentralisert nettundervisning og rettleiing, HSH med strømming og campusbasert e-læring, og HiSF og HSH med internet- og videobaserte samhandling og kommunikasjon for alle tilsette. I tillegg har alle tre institusjonane personale og forskingsgrupper som jobbar med og forskar på teknologibruk i ulike kontekstar og tilsette på doktorgradsnivå som jobbar med IKT-støtta læring. Samstundes vert mykje av digitaliseringsarbeidet drive fram av eldsjeler. Dette samsvarar med funn i andre kartleggingar i UH-sektoren. Ein hovudkonklusjon i Digital tilstand 2014<sup>17</sup> at mange utdanningsinstitusjonar legg mykje av ansvaret for korleis det vert jobba med digitalisering i utdanning på eldsjeler og engasjerte medarbeidarar. Ei kartlegging av digitalisering ved HiOA har liknande hovudfunn – det er mange digitale initiativ, men manglar ei tydeleg prioritering, det er lite informasjonsflyt og koordinering mellom initiativa, samt høg grad av sjølvstyring av fagmiljøa. I tillegg er den digitale kompetansen for lærarar ei utfordring. Det er tydeleg at det må eit massivt løft til for å få dette på plass, ein kan ikkje lenger lene seg tilbake og håpe på at eldsjelene ordnar opp.

### 2.3 Forsking

IKT-baserte verktøy, digitale medium og digitale læringsressursar er i dag i bruk på alle dei tre høgskulane i HVL. Omfanget varierer, men felles er det at bruken ekspanderer. Det er likevel vesentleg fleire som driv med utviklingsarbeid knytt til digitalisering i utdanninga enn dei som forskar på denne aktiviteten. Utifrå registreringar i Christin er det formidlingsaktiviteten som dominerer, særleg *internt* (på avdelingsseminar, i kollegiale samanhengar og på forskingsdagar), men og *ekstern* (primært på lokale, regionale, nasjonale og nordiske konferansar). Forskingskompetanse på 1. amanuensisnivå på dette fagfeltet er imidlertid tilgjengeleg på kvar av dei tre høgskulane (ein person med doktorgrad innan teknologistøtta læring). I det siste ser ein også at forskning på denne type utviklingsarbeid inngår i søknader om førstelektoropptrykk.

<sup>15</sup> <https://net.educause.edu/ir/library/pdf/eli3035.pdf>

<sup>16</sup> Forslag til IKT-strategi for utdanning

<sup>17</sup> Digital tilstand er ei kvantitativ nasjonal undersøking som vert utført kvart tredje år. Undersøkinga skildrar status og utvikling innan bruk av digitale verktøy og medier i høgare utdanning. Det synest å vere semje om at hovudfunna i *Digital tilstand 2014* er representativt for sektoren. Det er ikkje grunn til å tru at HiB/HiSF/HSH skil seg frå dette.

I tida framover vil teknologiutviklinga i stadig større grad prege UH-sektoren. og verke inn på både undervisningsmetodar og institusjonane si evne til å vere relevant for studentane. Konkret vil korleis HVL tek i bruk og legg til rette for bruk av ulike IKT-verktøy og digitale medier vere avgjerande for høgskulen si konkurransekraft. Forsking på dette feltet er i så måte svært viktig, både følgjeforskning og evalueringsforskning. Eit overordna mål for kvalitetsutvikling og fornying av utdanningsprosessar, foreslått i KD sin IKT-strategi for utdanning, er å auke forskingsinnsatsen på samanhengen mellom kvalitet og endra læringsprosessar med utgangspunkt i digitaliseringa. Ein annan tematikk er korleis ein gjennom bruk av læringsanalysar kan gi undervgsstøtte til studentar og hindre fråfall. Forskingsaktiviteten må vere tett kopla til utprøving, og forskingsresultat må fortløpande nyttast til å forbetre læringsaktivitetar og undervisning slik at gode erfaringar kan spreia til ei større brukargruppe.

Samla sett har den nye høgskulen lange tradisjonar knytt til fleksible undervisningsformer og digitale medium, men for lite av dette er dokumentert, evaluert og nedfelt i forskning.

## 2.4 Styring og leiing av digitalisering

Eit viktig element, både i trendar innan digitalisering og eigen erfaring, er styring eller mangel på styring av digitaliseringsinnsats. Dette gjeld både grunnleggande digitalisering (2.1) og utvikling av undervisning og læringsprosessar (2.2).

Det er fleire forhold som gjer styring og leiing av grunnleggande digitalisering krevjande. Mellom anna må ein må ta omsyn til dei investeringane og løysingane som allereie er gjort, ofte kalla "legacy" - system. Ein må og ta omsyn til at ulike brukargrupper har ulike behov og at modninga i ulike einingar og hjå ulike brukargrupper når det gjeld digitale løysingar kan variere mykje. Det er og mange som har erfart kor viktig, men krevjande det er å samarbeide godt, tverrfagleg om kjøp, innføring og drift av digitale løysingar. I Noreg finn ein gode døme på kor krevjande styring av digitalisering kan vere både i helsesektoren og i kommunal sektor. I helsesektoren har ein mellom anna etablert eit eige helseføretak for å styre utviklinga i spesialisthelsenesta, og eit eige direktorat for eHelse. Samla arbeider meir enn 300 tilsette i desse organisasjonane, noko som har gjeve eit taktskifte i utviklinga. I kommunal sektor har samarbeidsløysingar fått meir vekt, og ein har ikkje sett dei same resultatane frå dette arbeidet.

I forhold til utvikling av undervisning og læringsprosessar har Digital tilstand 2014 konkludert med at eldsjelene har fått eit for stort ansvar for digitalisering. Institusjonane som har kome lengst har og hatt den mest tydelege leiinga av digitaliseringa.

*Dersom høyere utdanning skal kunne utnytte digitale verktøy på en slik måte at potensialet for å fremme læring og kvalitet styrkes, må eldsjelene avlastes og innsatsen i større grad systematiseres ved lærestedene. En systematisk innsats inkluderer mekanismer for å belønne utdanning av fremragende kvalitet.<sup>18</sup>*

Samstundes er eldsjeler viktig for innovasjon så lenge ein delingskultur er på plass. Forsking syner at individ er meir kreative enn team<sup>19</sup>. Det er difor viktig å legge til rette for at eldsjelene har gode vilkår for å vere spydspissar og har mogelegheit til å prøve ut nye metodar og digitale verktøy.

I forhold til å fange opp trendar og omsette desse til praktiske opplegg i einskilde fag er ei av utfordringane dagens organisering med tydelege skilje mellom IKT og fagmiljø. Det er eksempel frå alle dei tre høgskulane på at IKT-staben og fagmiljøet er opptekne av ulike forhold knytt til bruk av IKT i undervisning. IKT-stab er ofte oppteken av drift av IKT-system, og fagmiljøa fokuserer på kunnskap om, kompetanse på og ferdigheiter i korleis ein kan bruke ulike IKT-verktøy og digitale medier for å sikre betre læring. I sluttrapporten til HSN på e-læring og e-campus vert forholdet mellom IT-avdeling og høgskulepedagogisk kompetanse problematisert. Den digitale utviklinga har utløynt eit behov for tettare samarbeid mellom fagtilsette ved fakulteta, IT-miljøet og høgskulepedagogane, og det er eit fokus på utvikling av hybrid kompetanse<sup>20</sup>.

I eit problemnotat har ei ekspertgruppe (Norgesuniversitetet, 2010) skildra stoda for bruk av IKT for å oppnå betre læring i norsk høgare utdanning. Notatet syner at det er vanskeleg å identifisere eintydige modellar for organisering i form av strategisk forankring og form for leiing. Vidare trekkjer ein fram trongen for ein lærande organisasjon der samarbeid og

<sup>18</sup> <https://norgesuniversitetet.no/artikkel/digital-tilstand-lansert>

<sup>19</sup> Therese Sverdrup (HNN) (<http://forskning.no/naeringsliv-innovasjon/2014/11/er-vi-mer-kreative-nar-vi-jobber-i-team>)

<sup>20</sup> NOU om Mooc til Norge: Kompetanse i skjæringspunktet mellom pedagogikk, administrasjon og teknologi betegnes i enkelte sammenhenger som «hybridkompetanse», og beskrives som uunnværlig i arbeidet med utvikling og drift av fleksible utdanninger (s 53)



forankring om pedagogisk bruk av IKT er svært naudsynt. Dei utdanningsinstitusjonane som har ein heilskapleg utdanningsstrategi og egne einingar for pedagogisk bruk av IKT, har eit fortrinn.

Ein viktig trend innan organisering av digitaliseringsarbeid er etablering av senter, ressurseiningar og læringslabbar for å støtte personalet i det daglege, samt for å drive utviklinga i skjeringpunktet mellom pedagogikk, didaktikk og teknologi. NTNU har Læringsstøttesenteret, BI har BI-learningLab, Høgskolen Innlandet byggjer opp læringslabbar på biblioteka, UiB byggjer opp learning lab, UiS har Nettopp og HSN byggjer opp eit Teaching and Learning Center.

Dei tre høgskulane har alle jobba med IKT-støtta læring (e-læring) over lengre tid. Innsatsområda varierer imidlertid og svarar i stor grad på interne og eksterne behov for digitalisering av studieporteføljene, fagmiljøa sine behov for digitale læringsressursar og studentane og administrasjonen sine behov for meir effektive tenester. Ved HiB vert det jobba systematisk med å koordinere ulike e-lærings tiltak for å få betre utnytting av ressursane og større erfaringsutveksling mellom dedikerte ressurspersonar på tvers av avdelingane. Senter for nye medier har ei sentral rolle i dette arbeidet. Det er oppretta ei eigen styringsgruppe utgjort av leiarar i toppleiinga. Ved HSH vart det i 2011 sett i gong prosjektet «Kampusbasert E-læring», initiert og forankra hos leiinga ved høgskulen. Målsettinga var å samordne pedagogisk og teknisk støtte for dei tilsette i samband med e-læring- og digitale samhandlingsaktivitetar. Gruppa var sett saman av personar frå IT-avdeling, IKT-hjelp og fagleg tilsette med mål om å prøva ut og fremje forslag til hensiktsmessige tiltak og organisering av e-læring<sup>21</sup>. Ein liknande styringsmodell er også etablert ved HiSF. Her har ein oppretta ei eigen Styringsgruppe for digitalisering. Denne inkluderer begge viserektorar, IT-sjef, fagtilsette og studentar. På denne måten er gruppa forankra oppover og gjer viktige vegval i forhold til digitalisering, bistår i prosjektsamanheng, med opplæring, og erfaringsoverføring. Gruppa har og ansvar for utlysing og prioritering av søknader om årlege såkornsmidlar til digitaliseringsprosjekt. Dei siste åra har HSF og hatt ei forskingsgruppe knytt til IKT-støtta læring og undervisning (ReTel).

## 2.5 Kompetanse og endringsvilje

Når teknologien endrar seg må og kompetansen vidareutviklast. Det er eit løpande behov for kompetanseheving både av tilsette og studentar. Dette gjeld både pedagogisk, didaktisk og teknisk kompetanse. Det er behov for opplæring og støtte på ulike nivå, opplæring og modellering må vere tilpassa kvar einskild sin ståstad og i tillegg vere rett tima. Svært mange tilsette ynskjer opplæring, men det er utfordrande å finne tid i ein travel kvardag. Dette gjeld særleg for undervisningspersonale som har mykje av si arbeidstid bunden til timeplanfesta undervisningsaktivitetar. I tillegg til kurs og seminar er det behov for støttefunksjonar som tilsette kan oppsøke når dei har behov for rask hjelp når de står fast og ikkje får gjort det som de ynskjer å få til. For å lukkast med dei endringsprosessane som digitalisering inneber må dei som skal gjennomføre endringane ha tydelege svar på kvifor og korleis endringa skal gå føre seg<sup>22</sup>.

Forslag til IKT-strategi<sup>23</sup> set kompetanseheving på dagsorden - *"Det er behov for ekstraordinære tiltak for å øke den digitale kompetansen hos mange av lærerne, slik at de blir bedre i stand til å gjennomføre den ønskede omleggingen av utdanningen slik målbildene krever. Denne endringsprosessen stiller også sterkere krav til lederrollene og til gode støttefunksjoner"*

Erfaring frå HiB, HSH, HiSF er at det ikkje er mangel på tilbod om opplæring. Det er utstrakt bruk av e-læring, kurs og støtte frå superbrukarar, men fortsatt har dette ikkje resultert i høg nok kompetanse. Erfaringa er at det er varierende deltaking på kursa, og det er naudsynt å sjå nærare på om det er dei riktige verkemidla som vert brukt for å utvikle dei tilsette sin digitale kompetanse. Samtlege tilsette nyttar digitale verktøy i sitt daglege arbeid, men det er stor variasjon frå person til person. Det er vanskeleg å peike på om det er særskilte fagmiljø eller administrative einingar som er komen lenger enn andre. Det er meir som tyder på at variasjonane ligg på det personlege nivået. Dette gjeld tilsette både i administrasjon og fag. Nokon er komne svært langt med digitaliseringa og har utvikla nye arbeidsformer med støtte i digitale verktøy. Andre nyttar tilgjengelege digitale mogelegheiter i liten grad. Dette gjev høgskulen utfordringar i forhold til opplæring og oppfølging. Det er stor strekk i laget og svært varierende behov.

## 2.6 Oppsummering – kva tyder dette for HVL

Digitalisering i utdanningssektoren og samfunnet vil føre med seg store endringar, og digitaliseringa vil påverke HVL i åra som kjem. HVL må ta inn over seg endringane, og gripe nokre av mogelegheitene for å fortsette å vere ein relevant institusjon.

<sup>21</sup> <http://prosjektsider.hsh.no/kabel/mandat/>

<sup>22</sup> NOU 2015:8

<sup>23</sup> <https://www.regjeringen.no/contentassets/f61b30595eee415285f3955c96eff23c/delrapport---forslag-til-ikt-strategi-for-utdanning.pdf>

Dette vil kreve at HVL har ei tydeleg leiing som kan ta gode avgjersler om korleis ein skal satse på digitalisering for å nå mål. Organisering og planverk vil vere eit viktig verkemiddel for å oppnå dette. Leiinga må og legge til rette for og utvikle ei kultur for endring. Vidare må HVL kunne ha tempo i eigen digital utvikling, og ha gjennomføringskraft i sine prosjekt for berre for å halde tritt med omgjevnadane, og for å oppretthalde og utvikle konkurransevne. Under er dei viktigaste lærdomane/konklusjonane vi dreg av utfordringsbiletet.

#### *Grunnleggjande digitalisering (digital samhandling og digitale administrative verktøy)*

HVL må ta i bruk digitale løysingar for å legge til rette for god drift på tvers av fem campus. Vi ser gode døme på at samhandling på tvers av geografi, støtta av gode digitale løysingar gjev gode resultat.

#### *Undervisning og læringsprosessar*

Vi ser at det er behov for betre og meir systematisk støtte til dei som jobbar med bruk og utvikling av digitale ressursar i læringsprosessar. Dette arbeidet vil vere ein del av det kontinuerlege utviklingsarbeidet HVL må gjere for å sikre kvalitet på undervisning og forskning. Vi ser at dei som lukkast best med dette etablerer einingar kor dei koplar pedagogisk, didaktisk, teknologisk, og forskingsmessig kompetanse. HVL må og legge til rette for betre samhandling mellom IKT og fagtilsette.

#### *Forskning*

Det er viktig å leggje til rette for følgjeforskning på IKT og digitale verktøy i undervisning og læring slik at denne på sikt kan foreldast og spreiaast.

#### *Styring og leiing av digitalisering*

Ulike delar av IKT - porteføljen bør verte styrt ulikt. HVL må tilpasse si organisering og styring til å både kunne eksperimentere med nye løysingar og å levere kostnadseffektiv, stabil drift av store løysingar. HVL må både legge til rette for automatisering, sjølvbetjening og effektiv drift av støttesystem, samtidig som HVL legg til rette for auka bruk av eksperiment og utprøving til bruk i forskning og undervisning. Det er behov for styring og struktur i begge delar av porteføljen.

Dei som får resultat har vore villige til å satse. Suksess har kravd leiing, fokus og prioritering, og HVL må ha leiing, investeringskraft og - vilje til å gripe dei rette mogelegheitene. Ikkje minst må HVL setje av tid for tilsette til å delta i utviklingsarbeid

#### *Kompetanse og endringsvilje*

Det er tydeleg at dei største hindra for digitalisering ikkje er teknologiske, men knytt til menneska som skal bruke teknologien. HVL må bygge kompetanse på digitalisering, og det vil vere eit godt første skritt på vegen å oppnå betre bruk av eksisterande løysingar.

## 3.0 Tiltrådde satsingsområde

Med grunnlag i kartleggingane som er gjort i forprosjektet (erfaringar, verktøy og infrastruktur, og nasjonal og internasjonal kunnskapsstatus) og som er oppsummert i utfordringsbiletet, tilrår prosjektgruppa dei følgjande strategiske satsingsområda. Dette er dei overordna områda prosjektgruppa meiner at HVL må ta stilling til og / eller utgreie i hovudprosjektet. I vedlegg vert desse tilrådingane omsett til eit konkret forslag til hovudprosjektet *Digital høgskule på Vestlandet*.

I fusjonsavtalen står det at den digitale satsinga på IKT i HVL skal bidra til å utvikle framtidsetta utdannings-, arbeids- og læringsfellesskap. Det er ikkje mogeleg å sjå inn i framtida, noko som prosjektgruppa har forsøkt å ta høgde for i sine tilrådingar. Tilrådingane er fyrst og fremst innretta for å sette HVL i stand til å arbeide vidare med digitalisering i retninga som den til ei kvar tid veljer med auka styrke. Det er fleire nasjonale prosessar som truleg vil påverke HVL, til dømes ei mogeleg framtidig implementering av tilrådingane i Gjedrem-utvalet. Desse prosessane må ein handtere når dei kjem, utgjør konteksten for digitaliseringsarbeidet i HVL.

Dei strategiske satsingsområda digitaliseringsprosjektet tilrår heng saman, men kan og sjåast som sjølvstendige satsingar. Satsingane kan verte gjennomført kvar for seg, men prosjektgruppa tilrår at dei vert styrt og følgt opp samla som delprosjekt i eit hovudprosjekt for digitalisering av HVL.

### 3.1 Grunnleggande digitalisering

#### Satsing på digital samhandling

HVL skal ha drift på fem campus, og for å få god drift må det leggest til rette for at ein kan ha effektiv samhandling utan omsyn til kva campus dei tilsette har sin arbeidsplass på. Dette er ein problemstilling som må få ei heilskapleg løysing.

#### Etablere felles metodikk for prosjektgjennomføring og endringsarbeid

For å nå måla for digitalisering må HVL ha evne til å gjennomføre endringar. Prosjekt vil få ein viktig rolle i endringsarbeidet, anten det er prosjekt som skal innføre nye IKT - løysingar, eller andre prosjekt for endring- og forbetring. HVL bør definere krav til kva prosjektmetode som skal nyttast, korleis prosjekt skal verte styrt, krav til roller og ansvar i gjennomføring av prosjekt, inkludert eigarskap til gevinstar og ansvar for endringsleiing. Vidare må metoden som vert valt vere tilstrekkeleg fleksibel. Når HVL skal arbeide med prosjekt, må metoden, med malar og verktøy, kunne verte tilpassa til dei ulike prosjekta.

#### Konsolidere IKT - porteføljen og effektivisere ressursbruken til støtte - IKT

HVL vil i kraft av sin storleik truleg vere i posisjon til å redusere einingskostnadene til IKT frå nivået i gamal struktur. For å frigjere så mykje ressursar som mogeleg til kjerneverksemda bør ein jobbe seg gjennom heile dagens IKT- portefølje. Formålet med satsinga er å undersøke om vi har identifisert dei rette problema, og dei rette verkemidla for å løyse desse problema. Dette satsingsområdet skal medverke til å sikre at investeringsevna i HVL er best mogeleg.

Innanfor dette satsingsområdet ligg konsolidering av dei tre fusjonerande høgskulane sine IKT – miljø, mellom anna gjennom forbetringsprosjekt på infrastruktur, IKT – prosessar og applikasjonar, samt gjennom å dele på ressursane og kompetansen i dagens IKT – avdelingar. I tillegg vil det truleg vere mogeleg å redusere kostnadar gjennom å forhandle med leverandørane om nye vilkår. Effektivisering av ressursbruken skal ikkje forståast som at prosjektgruppa tilrår ein reduksjon i IT – einingane og kostnadane til IKT.

Satsingsområdet må sjåast i samheng med tiltak definert i sikker drift, og organiseringsendringar definert i administrativ organisering, og må forankrast hjå desse.

### 3.2 Undervising og læringsprosessar

#### Etablere eining for utvikling av undervising og læring

Digitaliseringsprosjektet tilrår at HVL og bør samle ressursane som arbeider med bruk av IKT i undervising og forskning. Ei slik eining vil kunne ta over nokre av oppgåvene til dagens IKT – støtte, samt løyse nokre nye oppgåver som ikkje vert handsama godt nok i dag. Denne eininga skal både leggje til rette for utprøving av nye digitale løysingar, ny teknologi og nye undervisningsformer, men og for bruk av ny teknologi i forskingssamanheng (t.d. til innsamling, handsaming, visualisering og formidling av data). Studentar kan verte brukt som ein ressurs i eininga, til dømes ved at dei får visse oppgåver, små stillingar, osb. Digitaliseringsprosjektet tilrår at denne eininga vert knytt tett på dei sentrale strukturane i den nye styringsmodellen (sjå punkt 3.4).

Prosjektgruppa tilrår at hovudprosjektet utgreier om eininga skal vere sentralisert eller desentralisert, om kva type kompetanse som trengs, funksjon og kva oppgåver som skal ligge til eininga. For å gje lesaren betre forståing for kva som kan verte løyst av ei slik eining vert døme lista under.

- Utpøving og innføring av digital eksamen/vurderingsordningar.
- Teknisk - pedagogisk støtte til undervisning.
- Utvikling av nye læringsmetodar, med bruk av ny teknologi, inkludert teknisk-pedagogisk støtte.
- Forsking på bruk av IKT i utdanning og forskning.
- Innføring av nytt LMS (opplæring, behovskartlegging, osb.)
- Utvikle nye løysingar til bruk i undervisning og forskning.
- Delta på vegne av HVL i nasjonale og internasjonale nettverk for utveksling av erfaringar og bygging av ny kompetanse for digitalisering av undervisning, forskning og formidling.
- Fasilitetar for moderne produksjon.
- Bruk av læringsanalysar slik at ein sikrar betre studentoppfølging og hindrar fråfall.
- Medverke til å utvikle eit system for fagfellevurdering og merritering av digitale læremiddel.

Eininga kan og vere pådrivar for samarbeid mellom HVL, leverandørar og praksisfelt. Slike samarbeid har særleg gode føresetnader til å gje kunnskap om kva tilnærmingar og løysingar som fungerer og ikkje. Vi legg til grunn at det mellom denne eininga og forskingsgruppa for fleksibel læring må det vere eit tett samarbeid og utveksling av erfaringar og initiativ.

### **Samarbeid med leverandørar**

HVL bør etablere samarbeid med lokale, nasjonale og internasjonale leverandørar, og desse leverandørane bør trekkast inn i forskning og undervisning i HVL. Slik får leverandørane betre kunnskap om korleis HVL arbeider med høgare utdanning, og denne kunnskapen kan dei bruke til å lage nye og innovative løysingar. Vidare kan leverandørane gje råd om korleis HVL best kan bruke ulike løysingar for å nå HVL sine mål.

## **3.3 Forsking**

### **Etablere eit forskingsmiljø/forskningsgruppe knytt til fleksibel læring**

Eit forskingsmiljø knytt til fleksibel læring vil kunne vere viktig ikkje berre for å markere HVL som ei ny høgskule og vise eit digitalt skifte, men og fordi den nye høgskulen er lokalisert på fem campus, der on- og off-campusbaserte utdanningar treng ei fornying. Denne fornyinga må vere forskingsbasert, og eit forskingsmiljø med aktive forskarar på dette feltet kan bidra inn i prosjekta både ved å delta, gje metodisk rettleiing og støtte, evaluere og støtte opp til spreiding av gode praksisar inn mot nye eller andre fagmiljø i HVL. Forventingane om auka bruk av digital støtte i undervisning og samhandling er uttrykt i nasjonale og lokale planar og må følgjast med eit forskingsblikk. Det er viktig å bruke teknologi der den kan bidra til meir og betre læring, kan stimulere til auka gjennomstrøyming og gi fleire tilgang til utdanning – kva HVL vil oppnå og kunnskap om dette må stå sentralt.

Med desse utfordringane som bakgrunn, vil etableringa av eit forskingsmiljø for fleksibel læring kunne sikre at HVL held seg orientert på dette feltet, at ein sikrar at HVL-tilsette prøver ut og skaffar seg sine eigne erfaringar med forskjellige teknologiar i læringsamanheng, evaluerer og publiserer, at ein både initierer og deltar i forskingssøknader, forskingsprosjekt og forskingsnettverk nasjonalt og internasjonalt.

Slik vi ser det, trengs i første omgang ei intern satsing på eit to-tre område som HVL ønskjer å vidareutvikle. I tråd med vi er sterke på, har behov for og vår kunnskap om nye trendar kan følgjande fire satsingsområde peike seg ut, men og andre felt kan vere interessante:

- vidareutvikling av nettbasert undervisning og rettleiing
- vidareutvikling av campusutdanninga med auka teknologibruk i undervisninga og praksis
- vidareutvikle bruken av læringsanalysar slik at ein sikrar betre studentoppfølging og hindrar
- eit prosjekt retta mot samhandlingsteknologi i den nye høgskulen (administrativt personale, fagpersonale, studentar).

### 3.4 Styring og leing av digitalisering

#### Etablere modell for styring av digitalisering

Dagens høgskular har ikkje gode modeller for styring av digitalisering, noko som gjer det vanskeleg med strategisk styring. På nokre områder er det uklart kven som har ansvaret, noko som forvirrar både brukarar og dei som skal forvalte løysingane. Til dømes har ikkje dei som kjøper inn verktøy same leiarskap som dei som er ansvarleg for opplæringa. Dei to ulike einingane kan og tidvis ha ulike mål. Styringa over digitalisering for den nye høgskulen må vere heilskapleg, og det må sikrast at IKT vert utvikla i tråd med behova til den nye verksemda.

Ein modell for god styring og kontroll over digitalisering bør gje svar på:

- Kva styringsfora som skal etablerast? Viktige avklaringar vil vere korleis styringsfora skal organiserast, kven so skal delta og kva beslutningsmynde gruppa skal ha. Vidare må det avklarast kva vedtak som skal fattast av linjeleiinga, og kva som skal fattast i styringsfora for digitalisering.
- Kva styringsprosessar som skal etablerast? HVL bør etablere styringsprosessar for å få best mogeleg yting frå IKT. Mellom anna bør det avklarast korleis HVL skal gjere strategisk planlegging og måling av IKT. Vidare bør det etablerast ein prosess for korleis HVL skal velje kva teknologiar og prosjekt ein skal investere i, og korleis HVL skal utvikle sin prosjektportefølje.
- Kva skal støtte styringa? Det bør avklarast kva rolle styringsfora for digitalisering skal ha i utviklinga av HVL sin kultur og -medarbeidarar. Kva infrastruktur, som rutinar og prosedyrar, kontraktar og verktøy trengs for å få styringsmodellen til å verke? Korleis skal HVL informere om arbeidet med styring av IKT?

Det overordna styringsfora som skal skipast bør ha ansvaret for både kostnadene og gevinstane knytt til digitalisering, og bør vere forankra på høgt nivå i organisasjonen, truleg hos rektoratet.

Prosjektgruppa tilrår vidare at det vert etablert to segment av prosjekt, gjerne styrt som porteføljar, som vert styrt ulikt. Dei eine segmentet vil gjelde grunnleggande digitaliseringa av HVL og omfatte digital samhandling, digitale administrative prosessar og verktøy, medan det andre segmentet vil gjelde den faglege og pedagogiske delen av kjerneverksemda (undervisning og forskning).

Prosjektgruppa tilrår at tiltak frå dei ulike satsingsområda, samt einskilde andre prøveprosjekt vert lagt inn i porteføljen frå tidleg 2017, slik at det overordna styringsfora kan øve og prøve ut kva for arbeidsform som passar best.

#### Utvikle ein digitaliseringsstrategi for HVL

Digitaliseringsprosjektet tilrår at HVL utviklar ein digitaliseringsstrategi. Dette utviklingsarbeidet bør verte styrt i tråd med den nye styringsmodellen for digitalisering i HVL, slik at denne strukturen får godt eigarskap til strategien. I arbeidet med strategien bør målbiletet for digitaliseringsarbeidet på kort, mellomlang og lang sikt skildrast for dei relevante brukargruppene studentar, lærarar og leiarar. Vidare bør strategien skildre eit vegkart for korleis ein skal realisere målbileta.

Ei digitaliseringsstrategi skal støtte hovudstrategien for verksemda, og er difor avhengig av at dei overordna prioriteringane for verksemda gjort. Arbeidet med digitaliseringsstrategien bør ikkje setjast i gang før ein har tilstrekkeleg tilgang på styringssignal.

### 3.5 Kompetanse og endringsvilje

#### Digital kultur og – kompetanse

Det bør være eit mål for HVL å auke den digitale kompetansen hjå tilsette for betre bruk av digitale medier og digital infrastruktur, til dømes gjennom opplæring i samarbeids- og læringsteknologiar (nett/video) og prosjektverktøy, samskriving, og fildeling. HVL har potensial for å hente store gevinstar frå betre bruk av eksisterande verktøy, men dette vil krevje auka kompetanse. Kva for digital kompetanse som er naudsynt bør definerast, og planar for opplæring etablerast. Dette arbeidet bør gjerast i samarbeid med relevante arbeidsgrupper i sikker drift.

## 4.0 Oppsummering

## Vedlegg 1: Mandat

Dette mandatet gjelder for et forprosjekt som skal bidra at interimsstyret skal kunne foreta strategiske vegval når det gjeld digitale satsingar. Prosjektet vil få eit nytt mandat for det vidare arbeidet med digitalisering på bakgrunn av forprosjektet sine leveransar. Forprosjektet skal levere eit samla grunnlag for etablering av hovudprosjekt «Digital høgskule på Vestlandet» til interimsstyret for den nye høgskulen. Dette forprosjektet skal danne grunnlag for prioritering av ulike delprosjekt organisert som eit hovudprosjekt. Prosjektet skal sjå på løysingar både for den faglege og den administrative verksemda.

### *Hovudleveranse*

Rapport til interimsstyret som grunnlag for prioritering av strategiske satsingar på digitalisering i den nye høgskulen.

### *Delleveransar*

1. Kartlegging av erfaringane i HiSF, HSH og HiB knytt til digital samhandling, digitale administrative verktøy, digitalt støtta undervisning og forskning med og om digitale verktøy og prosessar
2. Kartlegging av eksisterande infrastruktur og verktøy/programvare (i samarbeid med Sikker Drift) knytt til digital samhandling, digitale administrative verktøy, digitalt støtta undervisning og forskning med og om digitale verktøy og prosessar
3. Internasjonal og nasjonal kunnskapsstatus knytt til digital samhandling, digitalisering av administrative arbeidsprosessar, digitalt støtta undervisning og forskning med og om digitale verktøy og prosessar – kva veit vi, kva bør vi vite, kva kan vi forvente framover?
4. Identifisering av utviklingsbehov på kort, mellomlang og lang sikt (når det gjeld rom/utstyr, prosedyremessig/fagleg/kompetansemessig, organisasjon og kultur) for Høgskulen på Vestlandet
5. Organisasjonsmessige og økonomiske implikasjonar av planen
6. Følgjeforskning i utvikling og implementering av «Digital høgskule på Vestlandet» som virkemiddel i visjonsrealiseringa og som grunnlag for prosess for etablering av forskingsmiljø knytt til fleksibel læring