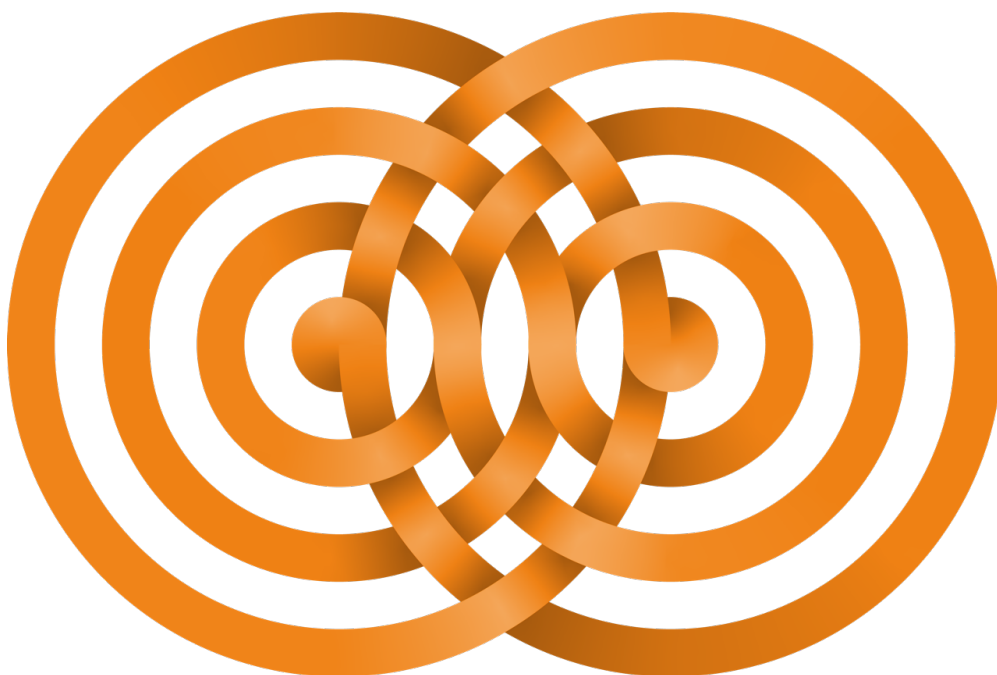


Heilskapleg læringsstøtte

Delrapport fase 1 og 2

Trondheim 13. mars 2023





Innhald

Innleiing	1
Samanfating og tilrådingar	1
<i>Byggekloss A: Visuell framstilling av samhandlingsprosessen</i>	2
<i>Byggekloss B: Ressursbank</i>	3
<i>Byggekloss C: Tilrådde aktivitetar</i>	3
<i>Forvaltning, drift og vidareutvikling</i>	4
Bakgrunn	4
<i>Mandat</i>	4
<i>Organisering av prosjektet</i>	4
Føringar, ambisjonar og samtidige aktivitetar	5
<i>Strategiske ambisjonar heilskapleg læringsstøtte skal bidra til</i>	6
Prosjektet si arbeidsform	7
<i>Prosjektaktivitetar</i>	7
Omgrep og definisjonar	8
Kartlegging og ekstern inspirasjon	9
<i>Kartlegging av støtteiningar</i>	9
<i>Framstilling av prosessar bygd på kartlegginga</i>	11
<i>Studentane si stemme</i>	12
<i>Referansegruppe</i>	12
<i>Ekstern inspirasjon</i>	13
Kva lærte vi?	13
<i>Frå kartleggingar i støtteiningane</i>	13
<i>Frå referansegruppa</i>	14
<i>Frå studentstemma</i>	15
<i>Frå verda utanfor</i>	15
Tilrådingar for den tredje fasen av prosjektet	17
Ros og heider	17
Figurar	18
Kjelder	18

Innleiing

Denne rapporten dokumenterer kunnskapsgrunnlag, funn og tilrådingar frå fase 1 og fase 2 i prosjektet «Heilskapleg læringsstøtte», som er eit tiltak i NTNUs *Utviklingsplan for læringsstøtte 2020-2022*ⁱ.

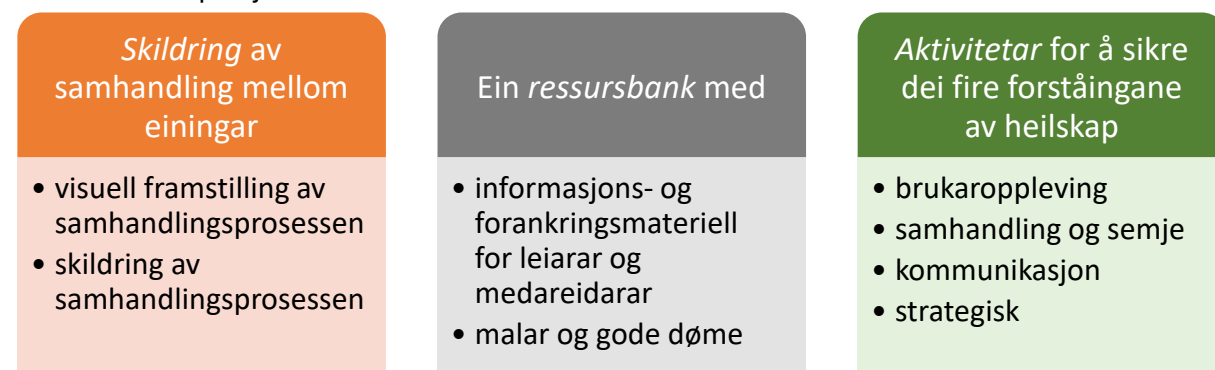
I *første fase* har prosjektet kartlagt og skildra status, behov og ambisjonar for læringsstøtte i målgruppene og støtteiningane ved NTNU. Det er henta inn eksempel frå andre institusjonar nasjonalt og internasjonalt, og vi har hatt blick både for nasjonale strategiar og NTNU sin eigen strategi. Sjølv om der allereie er mange samarbeidslinjer og gode prosessar kring støtte av undervisarar og fagmiljø, så er det rom for meir systematisert samhandling mellom støtteiningane på NTNU.

I *andre fase* har prosjektet utvikla eit forslag til modell for heilskapleg læringsstøtte. Denne skildrar korleis samhandlinga mellom einingane kan fungere. Tydeleg plassering av ansvar og oppgåver, med felles målsetjing og ønskje om utvikling, vil gje grunnlag for og motivasjon i arbeidet. Modellen skal også gi grunnlag for framstilling av kva målgruppene kan få støtte til, og kvar og korleis dei får denne.

Prosjektet si *tredje fase* startar i 2023. Her skal prosjektet skildre eit forslag til korleis modellen kan forankrast i organisasjonen, og så settast i verk og kommuniserast slik at brukarane finn fram og får riktig og god støtte. Prosjektet si tredje fase skal også foreslå ein plan for vidare forvaltning som sikrar vidareutvikling av modellen, med ansvar, roller og oppgåver tydeleg forankra hjå einingane som bidrar inn i modellen.

Samanfating og tilrådingar

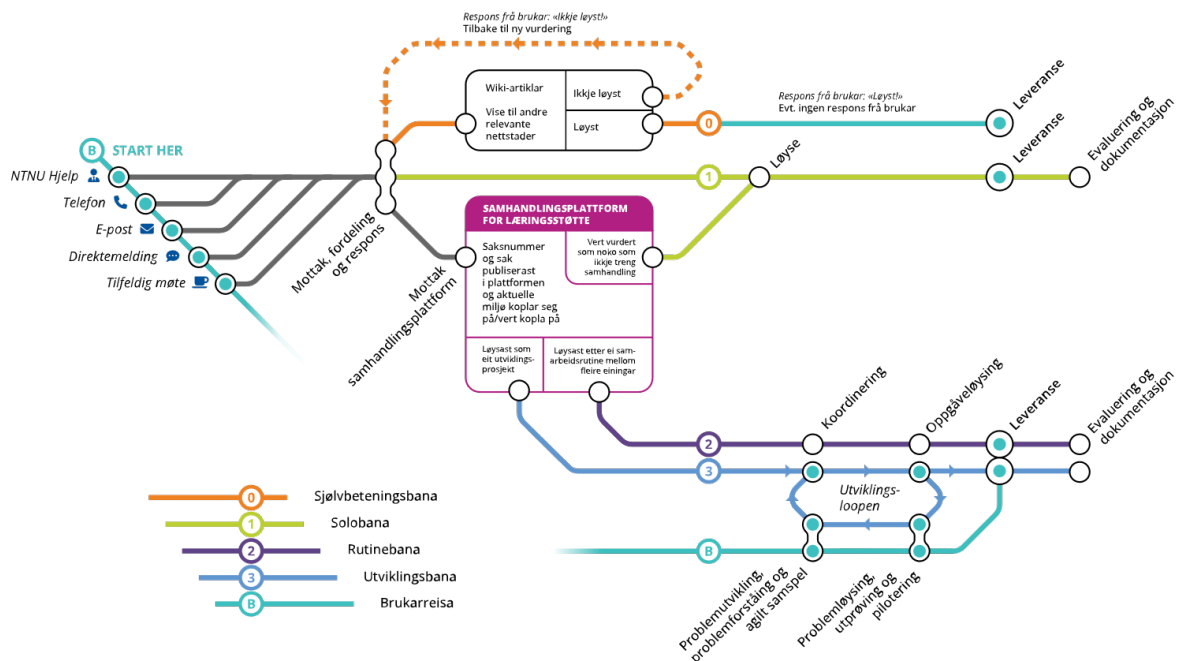
Prosjektgruppa har utarbeidd ein modell for heilskapleg læringsstøtte beståande av tre byggeklossar. Byggekloss A er sjølv systematikken og arbeidsmetodikken i den heilskaplege samhandlinga. Byggekloss B sørgjer for at medarbeidarar og leiarar til ei kvar tid har den naudsynte kunnskapen for å kunne forstå, jobbe i og innlemme nye medarbeidarar i arbeidsmetodikken. Byggekloss C er dei naudsynte aktivitetane som bidrar til at dei fire forståingane av «heilskapleg læringsstøtte» vert oppnådd og oppretthaldt. Forvaltning av desse tre delane skal prosjektet utvikle i fase 3.



Figur 1: Dei tre byggeklossane i modellen for heilskapleg læringsstøtte

Byggekløss A: Visuell framstilling av samhandlingsprosessen

Denne arbeidsflyten lyt alle einingar bruke når det kjem inn alt frå enkle NTNU Hjelp-sakar, til meir kompliserte førespurnader og behov for utviklingsstøtte som lyt behandlast heilskapleg. Prosessen er framstilt som eit T-banekart.



Figur 2: Visuell framstilling av samhandlingsmetodikken

T-banekartet skildrar korleis saker kan komme inn, med ulike punkt for avgjersler, kommunikasjon og involvering, løysing og utvikling, og til slutt leveransar som blir dokumentert og evaluert for vidare utvikling.

Den oransje linja skildrar det vi kallar «nullte-linja». Der er ikkje HL-metodikken i sving, men brukarane kan sjølve finne gode svar, moglegheiter og løysingar ved å nytte ressursar som er utvikla av støtteiningane. Den er difor et resultat av, og lyt utviklast vidare i ramma av, HL, men vil ikkje nødvendigvis opplevast slik av brukarane. Førstelinje brukarstøtte kan og vise til desse ressursane.

Den grønne linja er saker som ei eining løyser; enten den er rutineprega eller om den krev noko utredning eller utvikling, er det klart kvar ansvar og kompetanse ligg. Slike saker lyt likevel innimellom drøftast i ramma av HL, slik at ein kan nytte samspelet mellom kompetansar til å finne moglegheiter for forenkling eller betring av kvalitet.

Den lilla linja er saker som det finst rutinar for å løyse, i samhandling mellom fleire einingar.

Den lys blå linja er saker som det ikkje finst rutinar for å løyse, og som det trengs kompetansar og ressursar frå fleire einingar for å løyse. Her er det og teikna inn ein «utviklingsloop» for å synleggjere at dette er ein prosess som krev nært samspel med brukar for å finne best mogleg skildring av problemet og moglegheitene før det omsetjast i endeleg løysing.

I alle linjene er det punkt for avgjersler, kommunikasjon, involvering, og leveransar. Desse er visualisert som stasjonar.

Byggekløss B: Ressursbank

For del to tilrår prosjektet at det vert oppretta ein ressursbank med det som trengs av materiale slik at leiarar skal kunne jobbe med informasjons-, forankrings- og involveringsarbeid, og slik at nye medarbeidarar skjønner og kan kome i gong med arbeidsmetodikken. Ressursbanken lyt innehalde:

- materiell for å kome i gong med å jobbe i samhandlingsmodellen
- malar og gode døme
- informasjonsmateriell for nye leiarar og medarbeidarar

Byggekløss C: Tilrådde aktivitetar

Prosjektet tilrår ei samling med aktivitetar som sikrar at dei fire forståingane av heilskapleg læringsstøtte vert tatt vare på, både under og etter innføring av arbeidsmetodikken.

Brukaropplevinga:

- utvikle rutinar for å evaluere både tverrfagleg samhandling mellom einingane i HL og involvering av brukaren
- utvikle rutinar for å evaluere kvaliteten på produktet, altså hjelpa/støtta/løysingforslaget brukarane fekk
- jamleg kontakt med referansegruppa

Samhandling og semje:

- arrangere større, årleg samling for medarbeidarar frå einingar som jobbar i heilskapleg læringsstøtte der ein kan øve seg på metodikken og jobbe med kulturendring for samhandling
- legge til rette for møteplassar, der representantar frå einingane bidrar på rundgang med fagleg innhald
- jamleg rapportering til og dialog med linjeleiarar

Kommunikasjon:

Det lyt opprettast ei formell gruppe med deltaking frå kvar eining, som skal jobbe med å koordinere kommunikasjon i ulike kanalar, og samarbeide kring rydding i, og utvikling av, meir samstemte sjølvhjelpsressursar.

Strategisk(e) møteplass(ar):

Prosjektet tilrår at linjeleiarane forpliktar seg til å møtast på jamleg basis for å finne samarbeidsflater for utviklingsprosjekt eller utviklingsprosessar, med utgangspunkt i styrande dokument, som utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet (KD), NTNU sin strategi, Strategi for digital utvikling i UH-sektoren, Kvalitetsmeldinga og liknande. Det strategiske nivået skal gi

råd til prorektor om utvikling og prioriteringar innan heilskapleg læringsstøtte. Desse møteplassane er synleggjort i forvaltningsplanen, og forvaltningsleiar har ansvar for å kalle inn på jamleg basis.

Forvaltning, drift og vidareutvikling

For at ein modell for heilskapleg samhandling kring læringsstøtte skal vere leve- og utviklingsdyktig, må der ligge ein god forvaltningsplan til grunn. Denne skildrar roller og arbeidsoppgåver, og formaliserer og forpliktar til drift og vidareutvikling av samhandlingsmodell. Dette vil ein utvikle i fase 3.

Bakgrunn

NTNU vedtok i 2018 ny strategi «Kunnskap for ei betre verd»ⁱⁱ, der eit av utviklingsmåla er knytt til utvikling av innovative og utforskande læringsprosessar. Som ledd i å operasjonalisere strategien vart *Utviklingsplanen for læringsstøtte* vedtatt i 2019. Utviklingsplanen skulle bidra til eit naudsynt løft i systema som støttar undervisarar og studentar. To sentrale tiltak i utviklingsplanen skulle saman svare ut behovet for å systematisere arbeidet og sikre god rolle- og ansvarsdeling mellom leverandørar av ulike støttetjenester. Desse tiltaka var å utvikle

- heilskaplege læringsstøttetjenester
- heilskapleg utdanningsfagleg kompetanse

I NTNU si reviderte utviklingsavtale med KD for perioden 2021–2022ⁱⁱⁱ i utviklingsmål 2, som omhandla utdanningsfagleg kompetanse, forplikta NTNU seg til å utgreie og å implementere ein heilskapleg modell for læringsstøtte, med vurdering av måloppnåing etter to år. For NTNU skal mål og tiltak i både utviklingsavtala med KD og utviklingsplanen for læringsstøtte, samla sett leggje betre til rette for studentane si læring og oppnå forventa læringsutbytte, og betre kvalitet i utdanninga vi tilbyr.

Mandat

Prorektor for utdanning etablerte våren 2021 prosjektet «Heilskapleg læringsstøtte» med mandat om å utgreie og implementere ein heilskapleg modell for læringsstøtte innan utgangen av 2022. Formålet med en slik modell er å bidra til auka utdanningskvalitet på NTNU og legge til rette for vidare utvikling av tenestene slik at dei møter framtidens behov for læringsstøtte gjennom å sørge for at læringsstøtta er heilskapleg i fire forståingar:

- Tenester og kompetanse er godt kommunisert for alle målgruppene, og alle målgrupper kan få god støtte til sitt arbeid for utdanningskvalitet.
- Leveranse av tenester opplevast som heilskapleg for brukarane.
- Det er god samhandling og semje, mellom aktørar og einingar, om kva deira oppgåver og ansvar er.
- Den støttar opp kring alle NTNU sine mål, samt nasjonale strategiar og føringar.

Organisering av prosjektet

Prorektor for utdanning er prosjekteigar, og Utdanningsutvalet er prosjektet si styringsgruppe. Leiar for Avdeling for utdanningskvalitet er ansvarleg for at prosjektet blir gjennomført, med prosjektleiing frå Seksjon for læringsstøtte.

Prosjektgruppa er sett saman av partar som er sentrale i læringsstøtta som prosjektet skal auke heilskap i:

NTNU IT (Miriam Urke Nesbø og Therese Vangstad), NTNU Universitetsbiblioteket (Karen Johanne Buset), Avdeling for studieadministrasjon (Anette Lindi og Irma Håvoll Sætre), samt einingar internt i Avdeling for utdanningskvalitet: Faggruppe for kvalitetsutvikling (Marit Svendsen) og Seksjon for læringsstøtte (Silje Belsvik Taftø som var prosjektleiar, Andreas Aarlott og Ole K. Solbjørg). I fase 1 vart andre relevante einingar kopla på i kartleggingsarbeidet: BLINK læringshub (Det humanistiske fakultetet og Fakultet for samfunns- og utdanningsvitskap), PLUS (Senter for pedagogikk, læring og undervisning ved Fakultet for medisin- og helsevitskap), SEED (Center for Science & Engineering Education Development ved Fakultet for ingeniørvitskap, Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk, og Fakultet for naturvitskap), Seksjon for universitetspedagogikk (Uniped) og NTNU Videre.

I prosjektet si tredje og siste fase vil resultat og mål også for andre prosjekt og strategiske satsingar i NTNU bli kopla på, som Plan for utdanningsfagleg kompetanseutvikling, HR sitt rammeverk for kompetanse, FTS (Fremtidens teknologistudier), FHS (Fremtidens HUMSAM-studier) og RETHOS (Nasjonale retningslinjer for helse- og sosialfagutdanningene), samt NTNU sine to senter for framifrå undervisning, Excited og Engage.

Føringar, ambisjonar og samtidige aktivitetar

I NTNUs sin strategi Kunnskap for ei betre verd⁴ og i Strategi for digital omstilling i universitets- og høgskulesektoren³, er det tydelege ambisjonar om digital innovasjon i undervisning og læring. Målbildet i NTNU sin strategi skildrast slik:

- Vi har arbeidd målretta for å heve kvaliteten i heile breidda av verksemda vår.
- Læringsmiljøet vårt er innovativt og spennande, og studentmiljøet er kjent som det aller beste.
- Vi har utvikla og modernisert det teknisk-administrative støtteapparatet og yter tenester med riktig kvalitet tilpassa behovet til brukarane.

Strategien sine utviklingsmål for utdanning og læringsmiljø legg føringar om at NTNU skal prioritere innovative og utforskande læringsprosessar med høg internasjonal kvalitet, bygd på forskingsbasert kunnskap om læring. NTNU skal også etablere utviklingsprogram for systematisk heving av utdanningsfagleg kompetanse.

Rektor peika i kvalitetsmeldinga for utdanning 2019–2020^{iv} på at dagens aktørbilde for utvikling av utdanningsfagleg kompetanse er svært samansett. Det er aktørar frå fleire avdelingar på sentralnivå, einingar på tvers av fakultet, internt ved fakultet, Senter for framifrå utdanning og større institusjonelle prosjekt. Per i dag vert det tilbydd eit breitt spekter av veldig gode tilbod innan det utdanningsfaglege området, utan at det er tilstrekkeleg koordinert.

Denne utfordringa har resultert i etableringa av prosjektet «Plan for helhetlig utvikling av utdanningsfagleg kompetanseutvikling». Planen var ferdig og sendt på høyring våren 2022.

Føremålet med planen er å bidra til betre utdanningskvalitet på NTNU gjennom å sikre hensiktsmessige system og ordningar som verdset undervisarar med høg utdanningsfagleg kompetanse, og som fremmar tilsette sine karrierar og hever utdanningane sin status. Planen vektlegg spesielt at det kollektive ansvaret ligg hjå både leiarar, fagmiljøa samt at den enkelte tilsette også har ansvar.

Planen føreslår ein heilskapleg modell for systematisk og kontinuerleg utvikling av utdanningsfagleg kompetanse (ambisjonar, mål og rammeverk), og har ei tydeleggjering av leiaransvaret. For å auke den interne kapasiteten innan utdanningsfagleg kompetanse i NTNU, derunder læringstøtte, er det foreslått ein samhandlingsmodell for betre integrasjon mellom pedagogisk og didaktisk vegleiing, læringsstøtte og fagspesifikke pedagogiske faggrupper og prosjekt. Prorektor har hausten 2022 prioritert finansiering og dimensjonering av Uniped, utvikling av felles rutinar/regelverk for vurdering av realkompetanse samt prosjektet Heilskapleg læringsstøtte.

Både i strategiar og planar gjeld det å etablere naudsynt støtte til innføring og god utdanningsfagleg bruk av teknologi i studietilboda gjennom tettare samspel mellom fagmiljøa, faglege støttefunksjonar og IT-avdelingane. Dei uttrykte ambisjonane er eit viktig rammeverk for utvikling av modell for heilskapleg læringsstøtte.

I tillegg er det fleire kartleggingar som viser til at det trengs ei grundigare skildring av aktivitetane, som til dømes rapporten «Digitalisering av utdanning på NTNU – med hovudfokus på prosjektet Drive», når det gjeld behov og perspektiv hjå sentrale aktørar i organisasjonen og i fagmiljøa:

«Det er mange ulike aktører med interesser inn mot dette feltet og vår datainnsamling tegner et bilde av til dels mangel på oversikt, utydelige informasjonslinjer og utfordringer knyttet til samarbeid. For mange ansatte fremstår også tilbudene fra aktører som Uniped, Drive, Multimediesenteret og Læringscenteret til dels som overlappende. Det er liten tvil om at mange enkeltpersoner og enkeltmiljøer besitter stor og relevant kompetanse, men denne kompetansen er ikke like godt kjent hos alle, og utnyttes ikke alltid på en optimal måte.»

Som ledd i å skape betre oversikt over og samarbeid på dette området, vart dei to tidlegare faggruppene Læringscenteret og Multimediesenteret slått saman til ein seksjon i 2020, Seksjon for læringsstøtte. Undervegs i arbeidet med Heilskapleg læringsstøtte har det også vorte satt i gong eit større arbeid med omorganisering av heile utdanningsområdet.

Strategiske ambisjonar heilskapleg læringsstøtte skal bidra til

Ut frå dei uttrykte ambisjonane i Strategi for digital omstilling i universitet- og høgskulesektoren, lyt ein modell for heilskapleg læringsstøtte bidra til at NTNU greier å realisere at

- undervisarane si utdanningsfaglege digitale kompetanse utviklast for å fremje nytenking i alle former for undervisning, læring og vurdering

- digital teknologi brukast for å legge til rette for betre læring

Strategien slår fast at «Underviserrollen må utvikles slik at den i tillegg til å legge vekt på fagkunnskap, i større grad legger vekt på kunnskap om læring og undervisning. Undervisere trenger opplæring i de nye undervisnings- og vurderingsformene og i bruk av digital teknologi i undervisningen». (KD, 2021: 13)

Strategien peikar også på at leiinga må jobba med utvikling av organisasjon og kultur for å støtte nytenking om undervisning og vurdering. Dette handlar også om leiinga si evne til å motivere, leie og støtte digitale endringsprosessar, og å legge til rette for utvikling av kultur og arbeidsprosessar på alle nivå i organisasjonen. Kultur kan også utviklast ved å skape små og store arenaer der tilsette kan dele erfaringar. Slike arenaer har vist seg å være ein effektiv drivar for tettare samarbeid mellom fagmiljø og institusjonar, både nasjonalt og internasjonalt.

Prosjektet si arbeidsform

Prosjektleiari, sekretariatet og prosjektgruppa har stått for det praktiske arbeidet med prosjektet. Prosjektleiari og sekretariat har hatt hovudansvar for framdrifta i prosjektet og for dokumentering undervegs. Dei har utvikla og følgd opp prosjektplan, planlagd og gjennomført aktivitetar, fordelt oppgåver til prosjektgruppa, og dei har hatt ansvar for førebuing til og etterarbeid etter arbeidsverkstader og prosjektmøter. Dei har også søruga for å halde leiinga og organisasjonen oppdatert.

Prosjektgruppa har hatt særleg ansvar for å hjelpe til med å førebu og kartleggje eiga eining og til å informere om Heilskapleg læringsstøtte i sine forum. Prosjektgruppa har også delteke i kartlegginga av læringsstøtte i liknande organisasjonar.

Sekretariatet har mellom samlingar og prosjektmøter tatt med arbeid som er gjort her og vidareutvikla dette til meir konkrete idear og konsept i eigne arbeidsmøte. Desse har deretter vorte presentert og drøfta med prosjektgruppa.

Den føreslegne samhandlingsmodellen har slik vorte til gjennom ein iterativ prosess, gjennom mange små og større utviklingsrundar der vi har satt ulike brukarar i sentrum; både dei som nyttar seg av støtta og dei som gjev støtta.

Prosjektaktivitetar

Våren 2022 vart det arbeidd med fase ein i prosjektet. Dei viktigaste aktivitetane var å kartleggje og skildre status, og avdekka behov og ambisjonar for læringsstøtte i målgrupper og støtteeiningar ved NTNU. Prosjektet starta arbeidet med å definere omgrep og med å knytte HL til strategiske satsingar ved NTNU og nasjonalt.

Hausten 2022 arbeidde prosjektet mest med fase to i prosjektplanen. Det vart arbeidd med å følgje opp kartleggingane frå våren for å kunne skildre korleis samhandling mellom einingane skjer i dag. Skildringa vart grunnlag for eit relasjonskart som vart utvikla til ein modell som

inneheld brukarreiser, ressursbank, evaluering osv. Det vart også henta kunnskap hjå liknande organisasjonar, både ved søk på nettet og i ei læringsreise med prosjektgruppa. Behova hjå målgruppa vart kartlagd i arbeidsmøte med studentar og referansegruppa. NTNU vart orientert om status i prorektor sitt leiarmøte og i møte med linjeleiarane.

Omgrep og definisjonar

Prosjektgruppa sin definisjon av omgrepet læringsstøtte:

Prosjektgruppa har kartlagt at omgrepet «læringsstøtte» har sær mange tydingar ut i frå ulike fasar, ståtader og målgrupper i universitets- og høgskolesektoren. Prosjektgruppa har difor utvikla ein eigen definisjon for å avgrense og sirkle inn det vi legg i omgrepet når vi nyttar det:

«Læringsstøtte er dei kontinuerlege prosessane og verktøya som gir kvalitet i undervisninga, slik at undervisarane vert rusta til å leie studentane gjennom deira livslange utdanningsreise».

Definisjonen kviler på at vi i denne samanhengen siktar oss inn mot undervisar og undervisning. I vår tolking er undervisning å legge til rette for studentane si læring. Her inngår aktivitetar som motiverer, set i gang, bidrar til og følgjer opp læring. Det rommar til dømes forelesing, vegleiing, lab og både formative og summative vurderingar. Kvalitet er difor knytt til undervisninga, og ikkje læringa.

Studentane er ikkje primærmottakarar av læringsstøtta, men er føresetnadane for kva læringsstøtta skal ruste undervisarane for; å bidra til at studentane oppnår det forventa læringsutbyttet og i eit godt og inkluderande læringsmiljø. Omgrepet *ruste* siktar inn mot eigenskapar hjå undervisarane og føresetnadar for å lukkast med undervisninga. Undervisarane treng utdanningsfagleg kompetanse, kunnskap og ferdigheiter. Dei treng også infrastruktur og rom, verktøy og ulike teknologiar, programvare, digitale tenester og at andre tenester kring undervisninga glir godt.

I *verktøy* legg vi den vidast tenkjelege definisjonen. Det er alle hjelpemiddel ein kan nytte for å planlegge, gjennomføre eller leggje til rette for eit arbeid. Det kan vere ein fysisk artefakt, og det kan vere digitale tenester og teknologiar. Det kan og vere ressursar i form av tekst, lyd og bilete, det kan vere prosessar og prosedyrar, og dessutan vil til dømes vegleiingar og malar vere gode verktøy.

Dei fire forståingane av heilskapleg læringsstøtte:

Ein samhandlingsmodell for heilskapleg læringsstøtte skal sørge for at

1. leveranse av tenester opplevast som heilskapleg for brukarane, *dei som nyttar seg av læringsstøtta.*

Brukarane skal oppleve at dei får den lærestøtta dei treng frå støtteapparatet til å utvikle noko eller løyse problemet, utan å trenge å kontakte fleire einingar. Støtteapparatet lyt ha god kunnskap om eigen organisasjon, og på tvers av einingane. Gode rutinar for å evaluere både prosessen (tverrfagleg samhandling

mellom einingane i HL) og produktet (hjelpa/støtta/løysingforslaget brukarane fekk) bidrar til utvikling av tenestene.

2. det er god *samhandling* og *semje* mellom aktørane og einingane om kva deira *oppgåver* og *ansvar* er.

Heilskapleg samhandling skal vere metodikken alle einingar som inngår i samarbeidet naturleg vel i møtet med læringsstøttesakar som krev samansett, tverrfagleg kompetanse. God samhandling og semje mellom aktørar og einingar om kva deira oppgåver og ansvar er, vert viktig. Metodikken kjem då inn i DNA-et til medarbeidarar, ressurseigarar og toppleiinga, slik at heilskapleg læringsstøtte vert framsnakka som eit gode. En slik metodikk er eit høve til å utvikle kultur for samhandling gjennom praksis. Difor er det viktig at den vert prioritert med tanke på ressursar, og vert ein del av NTNUs satsing på utvikling av samhandling mellom avdelingar, seksjonar, faggrupper og kollega.

3. tenester og kompetanse er *godt kommunisert* for alle målgruppene, og at alle målgrupper kan få god støtte til sitt arbeid for utdanningskvalitet.

Tenester og kompetanse vert kommunisert overfor alle målgruppene, og dei skal oppleve å få god støtte til sitt arbeid for utdanningskvalitet. Alle undervisarar og fagmiljø som nyttar seg av læringsstøttetenester skal vere trygge på at den støtta dei får er heilskapleg handtert/behandla. Dette gjeld også sjølvhjelpsressursar, som wikiar og temasider samt meldingar som går ut på innsida med informasjon frå støtteapparatet.

4. den *støttar opp* kring alle NTNU sine *mål* samt nasjonale *strategiar* og *føringar*.

Heilskapleg læringsstøtte støtter opp kring alle NTNU sine mål samt nasjonale strategiar og føringar. Alle einingar og tilsette er utviklingsinnretta og har eige engasjement og ambisjonar. Den kan bidra til at val av utviklingsretning blir samforeint og gjev felles løft. Faste møteplassar etablerast for at ressurseigarane (både avdelingsleiarar og seksjonsleiarar) får treffast og bli samde om samarbeid kring strategisk viktige prosessar og tiltak på tvers av einingar.

Kartlegging og ekstern inspirasjon

Kartlegging av støtteiningar

Alle einingane på NTNU skildrar tenestene sine på nettsider, med høg grad av avsenderfokus. Som brukar får ein ikkje innblikk i om støtteiningane samhandlar. Støtteiningane møtast ein gong i blant i nettverk, på samlingar og i tilknytning til ulike prosjekt, men det er låg grad av systematisert samhandling. Ved å kartlegge alle dei involverte einingane, heilt nede på enkeloppgåvenivå, vart stader der det er samarbeid og samgang i organisasjonen mykje tydelegare. Kartlegginga tek utgangspunkt i dei fire forståingane av «heilskapleg».

Tilbakemeldingar frå undervisarar og rapportar som skriv om det same, viser at det gjerast mykje godt og koordinert arbeid internt i organisasjonen. Vi starta kartlegginga for å få overblikk, for å sjå kva som fungerer godt, og for å finne rom for utvikling. Vi gjekk utifrå at det største

potensiale for å finne spenningsfelt vil vere i samarbeidande aktivitetar, altså der to eller fleire einingar er involverte i same oppgåveløysing eller utviklingsarbeid.

Tre kategoriar av støtteprosessar:

For å avdekke samarbeidslinjer innførte vi kategoriane «sololøp», «stafettar vi leiar», og «stafettar vi deltek i». Vi hadde fokus på å finne:

1. Oppgåver der to, eller fleire, einingar jobbar på kvar sin kant med same aktivitet og utan kjennskapar til aktiviteten til kvarandre (i kartlegginga for prosjektet kalla «sololøp»).
2. Oppgåver der to, eller fleire, einingar jobbar saman med kvar sin delleveranse til oppgåveløysinga, ei eining reknar seg sjølv som leiar, eigar eller ansvarleg for oppgåveløysinga (i prosjektet kalla «stafettar vi leiar»).
3. Oppgåver der to, eller fleire, einingar jobbar saman med kvar sin delleveranse til oppgåveløysinga, men ei, eller fleire, einingar reknar dei andre som leiar, eigar eller ansvarleg for oppgåveløysinga (i prosjektet kalla «stafettar vi deltek i»)

Sololøp har naturlig ingen samarbeidslinjer, men tydelege målgrupper på aktiviteten. Stafettar er aktivitetar der fleire einingar samarbeider. Der einingane angir at dei har ansvar for, eller deltek i aktiviteten, avdekkar vi om ansvar og arbeidsfordeling er avklart.

Styrkane ved å gå for denne metoden heller enn å lese skildringar frå nettstader, er at vi får eit betre detaljnivå og djupnekunnskap om einingar og organisasjonar, kva ligg bak en aktivitet som for eksempel «skranketeneste», «kursing» osv. Desse underaktivitetane vil typisk ha fleire ulike målgrupper, samarbeidspartar osv.

STAFETTAR VI DELTEK I		
Aktivitetar som løysast saman med andre einingar, der nokon andre har ansvar for leveransen.		
ID	Fyll inn eit kortnavn på aktivitet (prosess/oppgåve) Gjerne også kort om kva prosessen inneber.	Fyll inn kva andre einingar som deltek, og gjerne kva for arbeid dei gjer.
		Kven har behovet og difor «tingar» støtte og kven brukar resultatet? (Målgruppe)
Dem 1	Forvaltning av e-læringsystem et Blackboard Learn	Studentar, undervisjar, fakultets-/instituttvise støtteresurser
		Undervisjar og studentar
Dem 2	Utvikling av læringsressur	SI 511 ved forvaltning, strategi og styring, lærerutdanning, e-l, utvaldige
		Engelsk, Computer science, IT, SI 511 utvaldige, rektorat, IT-avdelinga

Figur 3: Døme på korleis vi henta inn data i kartlegginga

Gjennomføring av kartlegginga i einingane:

Støtteeininger i faglege linjer og i Fellesadministrasjonen vart grundig kartlagde med egne arbeidsverkstader eller intervju. Desse einingane deltok: Avdeling for utdanningskvalitet (Faggruppe for kvalitetsutvikling, Seksjon for læringsstøtte, Seksjon for etter- og vidareutdanning), IT Strategi og styring, Avdeling for studieadministrasjon (SA Planleggingsgruppa og SA Eksamen), Universitetsbiblioteket, Uniped, Avdeling for studenttjenester (Tilretteleggingstenesta), PLUS, BLINK, og SEED.

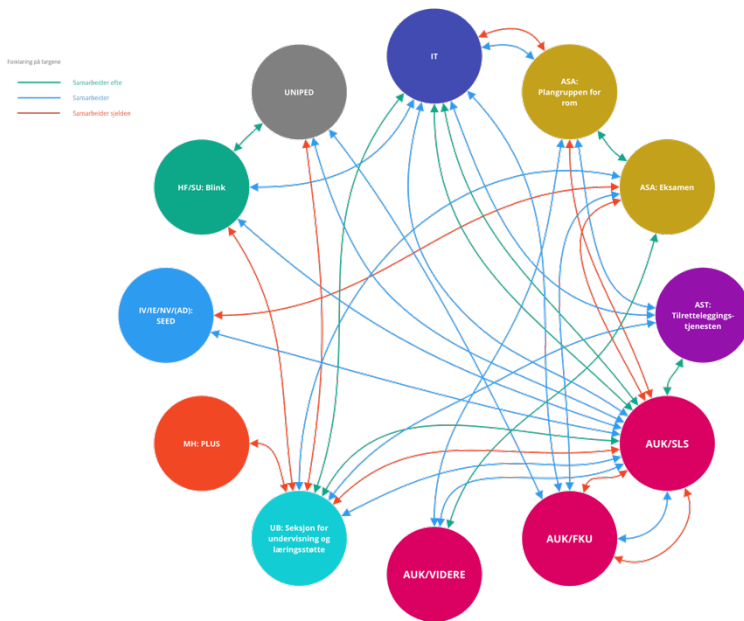
Som førebuing til kartlegginga vart det utforma eit skjema der einingane skulle svare på kva sololøp, stafettar dei leier og stafettar dei deltek i, som går føre seg i eininga. Metodikken vart testa ut på Seksjon for læringsstøtte, og justert med mellom anna nye skjema i Excel både for enklare registrering og arbeid i etterkant. Sjølve kartlegginga var eit samarbeid mellom

sekretariatet og prosjektgruppa, der prosjektdeltakarane tok ansvar for forankring og gjennomføring i eiga eining.

Som førebuing identifiserte dei tilsette sine eigne læringsstøtteaktivitetar. Dei vart bede om å notere aktivitetar på gul-lappar og merke seg kva som var sololøp og stafettar.

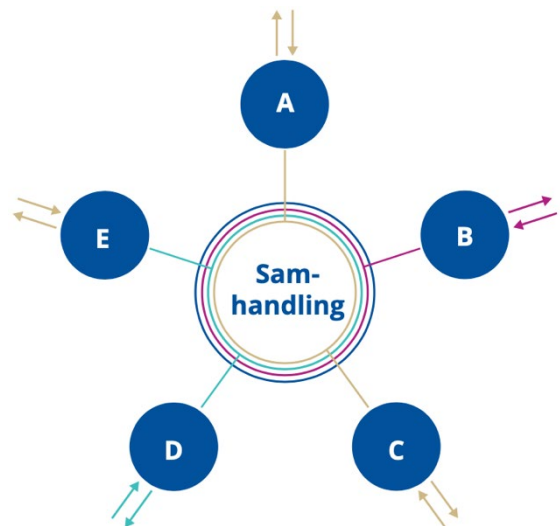
Framstilling av prosessar bygd på kartlegginga

Denne figuren viser døme på samhandling mellom einingar, som blei identifisert gjennom kartleggingane:



Figur 4: Døme på samhandling før Heilskapleg læringsstøtte

Denne figuren viser korleis førespurnader kan bli løyst i ein heilskapleg samhandlingsprosess. Denne prosessen vart skildra meir i detalj i Figur 2 Visuell framstilling av samhandlingsmetodikk side 1 Målet er at alle einingane jobbar på lik måte med ei plattform for samarbeid, openheit, deling og auka moglegheiter for vidareutvikling og forbetring. Brukaren opplever å få same svar same kvar eller når dei vender seg til støtteeinane.



Figur 5:5 Samarbeidsmodell etter Heilskapleg læringsstøtte

Studentane si stemme

Studentane vart involvert gjennom deltaking i ein fysisk arbeidsverkstad. Vi ville rekruttere breitt, både demografisk, frå ulike fagområde og dessutan dekkje alle studiebyane. Diverre fekk vi ikkje nok studentar, slik at utvalet vart for lite og skeivt samansett. Vi valde likevel å gjennomføre, og vi nytta tre timar på å diskutere tema knytt til deira forventning til undervisar; erfaringar dei hadde frå forelesing og undervisning og korleis dei opplevde behov for støtte hos undervisar.

Studentane noterte individuelt før dei diskuterte to og to, og så la dei fram i plenum til slutt. Alle undervisarar på NTNU vil gjere sitt beste for at studentane skal lukkast.

Difor vel vi å gje nokre døme på kva dei sa, sjølv om det ikkje er representativt. Dette for å vise at dei opplever det som naudsynt med auka innsats og at det ikkje alltid er så mykje som skal til.

Referansegruppe

Prosjektet inviterte ei referansegruppe samansett av undervisarar, meritterte undervisarar og instituttleiarar frå alle fakultet og campus-byar. Medlemmane er Rune Hjelsvold (IE – Gjøvik), Aslak Steinsbekk (MH – Trondheim), Rolee Aranya (AD – Trondheim), Guttorm Sindre (IE – Trondheim), Paula Rice (ØK – Ålesund), Magnus Borstad Lilledahl (IV – Trondheim), Trine Høyberg Andersen (NV – Trondheim), Mari-Ann Letnes (SU – Trondheim), Eivind Skarpsno (MH – Trondheim) og Roar Høiby Brakstad (Studenttinget i Trondheim). Representant frå HF (Trondheim) takka også ja, men fekk ikkje til å bli med i intervjurunden likevel.

Referansegruppa blei intervjuet digitalt i to grupper. Deltakarane vart bedt om å gjere eit førebuingssarbeid på informasjonsmateriell sendt ut i forkant, som bestod av introduksjon til prosjektet, og ein intervjuguide med refleksjonsspørsmål. Dei vart inviterte til ein open dialog kring tema knytt til erfaringar frå og forventningar til læringsstøttetenester på NTNU.

Ekstern inspirasjon

Som ein del av innsiktsarbeidet gjennomførte prosjektgruppa ei kartlegging av nasjonale og internasjonale universitet, med mål om å skaffe til vege kunnskap som kunne informere oss i utviklinga av samhandlingsmodellar. Vi kartla portalar og nettsider hjå ulike institusjonar i Norge og internasjonalt (sjå vedlegg for fullstending oversikt), både med og utan skildringar av heilskapleg samhandling mellom einingar.

Vi leita etter tre styrkar og tre svakheiter ved kvar institusjon – som vi deretter bedømte med utgangspunkt i prosjektet si forståing av heilskapleg:

- at leveranse av tenester opplevast som heilskapleg for brukarane
- god samhandling og semje mellom aktørar/einingar om kva deira oppgåver og ansvar er
- at tenester og kompetanse er godt kommunisert for alle målgruppene, og at alle målgrupper kan få god støtte til sitt arbeid for utdanningskvalitet

Ingen av skildringane av læringsstøttenestane frå andre universitet gav ei komplett forståing av korleis dei skapar samanheng og kvalitet i tenestene, men vi fann nokre moment frå fleire som var til inspirasjon for det vidare arbeidet med prosjektet.

Prosjektgruppa ønskja å diskutere med universitet som såg ut til å ha gode løysningar, og vi valte å vitje Danmarks tekniske universitet (DTU). Dei er, som NTNU, medlem av Nordic Five Tech-samarbeidet, og er eit «internasjonalt teknisk eliteuniversitet», med aktivitet i heile Danmark og hovudcampus i Lyngby. DTU har om lag 5 800 årsverk og 13 500 studentar fordelt på bachelor, diplomingeniør og ph.d., med eitt fakultet og 16 institutt. Vi vitja universitetet sin Learning Lab og Media Lab, og fekk orientering om organisering, aktivitetar og deira Smart Campus-satsing. Vi fekk mykje inspirasjon frå korleis biblioteket nytta og utvikla lokala sine for studentane si læring. DTU Media Lab tilbyr tenester som i stor grad og finst ved NTNU, samstundes som dei utviklar ein modell for lokal eigarskap til kompetanseheving og utviklingsarbeid.

Kva lærte vi?

Frå kartleggingar i støtteiningane

Kartlegginga av aktivitetane til støtteiningane fordelt i kategoriane «sololøp», «stafettar vi leiar» og «stafettar vi deltek i», gav oss eit omfattande datasett (vedlegg) som vi har sortert på kategori, aktivitetar og deltakarar i aktiviteten.

Kartlegginga har gitt oss grunnlag for å slå fast at der er mange aktivitetar som er godt avklart mellom støtteiningane. Dette gjeld blant anna aktivitetar knytta til utvikling av læringsareal og støtte på universell utforming. Her kjem det tydeleg fram kva einingar som ser seg som deltakar i eller som leiar av aktiviteten, samstundes som dei gjensidig viser til kvarandre som deltakar eller leiar.

Vi fann og døme på at støtteiningane opplever utfordringar i det daglege arbeidet, som syner at der er potensial for betre samarbeid, til dømes gjennom tydelegare oversikt og informasjonliner. Når vi ser på kategoriane «stafettar vi leiar» og «stafettar vi deltek i», finn vi

døme på manglande samhandling, der to eller fleire einingar jobbar med same aktivitet utan å samhandle. Vi finn og døme på manglande avklaring av leiarskap for ein aktivitet, der to eller fleire einingar jobbar saman om same aktivitet. Fleire opplev seg sjølv som leiarar, eller to eller fleire einingar jobbar saman om same aktivitet, og ingen opplev seg sjølv som leiar. I tillegg er der døme på einingar som opplever at andre einingar deltek i ein aktivitet, utan at dei har nemnt seg sjølv som deltakar. Det er likefullt ikkje veldig mange slike døme vi har funne, og nokre av dei kan nok skuldast at ikkje alle medarbeidarar har vore uttømmende i nedteikninga av eigne aktivitetar. I det vidare arbeidet i ramma av modellen for heilskapleg læringsstøtte, kan einingane nytte grunnlaget til å avklare leiarskap og samspel i aktivitetane når slike utfordringar dukkar opp.

Sololøpa er det mange av. Sjølv om ein så stor organisasjon som NTNU aldri vil få eit ein-til-ein-forhold mellom ansvar, oppgåver og einingar, er det mange av aktivitetane som er tydeleg plassert i ei eining. Sjølv om det føreset at andre prosessar eller aktivitetar er løyste andre stader, er aktiviteten i seg sjølv ukomplisert, og kompetanse og ressurs ligg i ei eining. Nokre aktivitetar skildrast som sololøp i fleire einingar, slik som «rådgiving», «vegleiing» og «websider». Desse kan nok bli sett som «falske vener», ettersom dei nok har særskilt innhald og er så nære verksemda til eininga at dei ikkje kan gjennomførast som stafettar. Samstundes kan dei ha potensial for læring på tvers, og kan hende er det slik at der kunne vore felles ressursar for utvikling?

Kartlegginga ga eit verdifullt og samla innblikk i den indre verksemda i einingane. Ein annan positiv effekt vi såg, var at også dei tilsette sjølv lærte mykje om dei interne aktivitetane i eiga eining; og dei fekk eit meir strukturert innblikk i arbeidskvardagen til kollegaene. Vi såg også at dei oppdaga andre einingar sitt arbeid gjennom på-koplinga i stafettar som dei samarbeider om. Slik vart kvar einskild eining og den einskilde tilsette sin innsats og verdien av denne, synleg; for seg sjølv, i relasjon til andre, og i det store biletet.

Vi har elles innsett at mykje av forankringsarbeidet til prosjektet starta for fullt nettopp i desse kartleggingane. Tilbakemeldingane etter å ha vore med på kartleggingsøker, tydar på at mange fekk ei aha-oppleving på kor komplekst det er å leggje til rette for samhandling, og at dei ser verdien av eit breiare samarbeid i organisasjonen.

Det er verdt å minne om at nett no som rapporten blir skriva, er utdanningsområdet på NTNU midt i ein rask og gjennomgripande omorganisering. Det som i vår metodikk er stafettar, kan i framtida bli sololøp, og kan hende er det sololøp som blir splitta slik at ulike operasjonar i ein aktivitet blir flytta til ulike einingar.

Frå referansegruppa

Tilbakemeldingane og innspela frå referansegruppa var at mange ønskja ein kombinasjon av standardisering og støtte til utvikling, og at der er eit behov for samhandling mellom støtteiningane. I dag opplever referansegruppa dette som fragmentert. Vidare peika fleire på at dei treng ein stad å gå og snakke med nokon om undervisninga si, når det vert meir kompliserte

og samansette utfordringar. Aller helst vil dei snakke og samarbeide med nokon dei allereie har ein relasjon til og som har hjulpt dei tidlegare. Det kan også vere lurt om utdanningsleiarane fekk støtte og vart kopla tettare på læringsstøtta.

Vidare var det peika på at læringsstøtta også lyt ta sikte på å løfte dei som ikkje er eldsjeler eller på anna vis langt fram i skoa allereie når det gjeld undervisning. Samstundes meinte fleire av dei at læringsstøtta lyt vere med og støtte utdanningsprosjekt og andre initiativ frå undervisarar som hadde kome eit stykke lengre i å utvikle undervisninga si. Fleire ønska delingsarenaer, satt i samanheng med kvarandre, der undervisarar kunne møtast og dele erfaringane og utfordringane sine. På slike arenaer kunne også læringsstøtteiningar ta større plass. Elles kom det tilbakemeldingar om at «nullte-linja» måtte vere så enkel at ein ikkje trong å leite i mange ulike aktørar sine sjølvhjelpsressursar for å finne løysinga. I dag endar ein opp med å sende banale saker i NTNU Hjelp, som i mange tilfelle endar opp hjå «feil» mottakar slik at vegen frå spørsmål til svar vert unødig lang og krunglete.

Frå studentstemma

Studentane er ikkje den primære målgruppa for læringsstøtta, men å auke studentane sitt læringsutbytte er like fullt målet ved å styrke den utdanningsfaglege kompetansen til undervisarane. Velfungerande og samstemt læringsstøtte vil vere ein viktig brikke i å ruste undervisarane i deira arbeid med å legge til rette for studentane si læring. Sjølv om utvalet studentar vart for lite og skeivt samansett, så vel vi å ta med nokre moment som kom fram i arbeidsverkstaden.

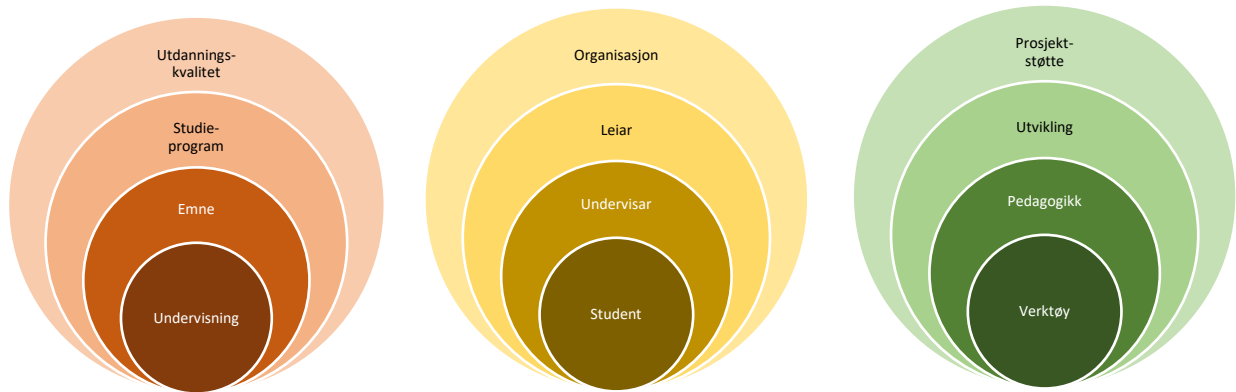
- Ein kan merkje at det for mange undervisarar er tvang å måtte undervise, og at undervisarane er låste i sine eigne rutinar og synest det er bra nok.
- NTNU må få undervisarane til å velje dei gode pedagogiske og didaktiske løysingane.
- Forelesinga må by på noko meir enn det ein kan lese i boka sjølv.
- Det er ikkje mykje ein forventar eigentleg. Eit godt tips kan vere å ta med Twist og kaste til den som stiller spørsmål. Det viser seg at berre ein enkel Menti eller å avslutte med ein Kahoot! kan være alt som skal til.
- Undervisarane lyt ikkje seie at det er lett, men vere open for kritikk og eventuelt endre framgangsmåte.
- Undervisarane lyt vere medvetne på undervisningsformatet – kva nyttar ein forelesing til og kva nyttar ein seminar til.

Frå verda utanfor

Prosjektgruppa kartla i fase 2 ei rekkje universitet internasjonalt og nasjonalt, med tanke på lærings- og utdanningsfaglege støttetjenester. Både for å finne inspirasjon til samhandlingsmodellar og for å skaffe innsikt i korleis desse tenestene vert framstilt og kommunisert ut til studentar og tilsette i institusjonen.

Framstillingane av tenester på nettsidene til dei ulike universiteta kan indikere at desse tenestene er organisering etter ulike strukturelle tilnærmingar. Enkelte universitet hadde sortert

støttetenestene sine etter kva målgruppe som skulle nåast. Fleire universitet kommuniserte sine støttetenester med større teknologi- og verktøyfokus, medan andre igjen fokuserte på underviseren eller undervisninga som startpunkt.



Figur 6:6 Tre stiliserte måtar å framstille tilnærminga til støtteeinngane sine tenester

Mange av universiteta samla støtte- og utviklingseiningar på fellessider, med større eller mindre lenkesamlingar. Hjø nokre av universiteta fann vi at støtte til videoproduksjon, utdanningsfagleg utviklingsstøtte, støtte i bruk av e-lærings- og eksamenssystem, og digitale undervisningsverktøy låg samla under ei avdeling. Desse hadde då både vitenskapleg og administrativt tilsette. Andre igjen hadde splitta slike tenester mellom IT, Centre for Teaching and Learning og einingar tilsvarande Avdeling for studieadministrasjon, Avdeling for utdanningskvalitet, Universitetsbiblioteket og Uniped.

Det indremedisinske, altså korleis ulike støtteeinngar samhandlar heilskapleg eller ikkje, var vanskeleg å få auge på i undersøkingane. Institusjonane hadde rammeverka, strategiane sine og sjølvhjelpsressursane bak innlogging, som gjorde det utfordrande å avdekke systematisk samarbeid om heilskaplege læringsstøttetenester. Vi fann at færre universitet utanfor Norden nytta seg av felles sakshandsamarsystem, ala NTNU Hjelp.

Prosjektet vitja også Learning Lab og Media Lab ved Danmarks tekniske universitet (DTU) for å skaffe ei djupare innsikt i korleis einingane er organisert, og korleis dei jobbar med og samarbeider om kompetanseutvikling og støtte til undervisarar og fagmiljø. Media Lab er organisert under Universitetsbiblioteket og tilbyr hjelp til produksjon av undervisningsvideoar av høgkvalitet. Dei har også eit sjølvkøyrstudio der undervisarar kan produsere videoar på eiga hand.

Learning Lab har som målsetnad å inspirere og støtte lærarar, studentar og leiinga ved DTU i arbeidet for ei kontinuerleg utvikling av kvaliteten på studieprogram, i undervisning og læring. Eininga har ei blanding av vitenskapleg og administrative tilsette, prosjektstillingar og læringsassistentar. Dei utviklar og tilbyr kurs i universitetspedagogikk (250 timar basiskompetanse), støttar undervisarar i utvikling av pedagogisk mappe for merittering, samt hjelper undervisarar som skal produsere læringsvideoar med struktur av innhald og

manuskriving før innspeling hjå Media Lab. Støtta til videoproduksjon skjer ikkje saman med Media Lab, men er meir som eit separat ledd i prosesskjeda. Det tettaste samarbeidet har Learning Lab med institutta. Kwart institutt har ein pedagogisk koordinator som dei kallar Supervisors. Det er gjennom samarbeid med desse at Learning Lab tilbyr kurs og støtte som er tilpassa dei ulike institutta, utover basiskompetansen. Eininga er også med i eit nasjonalt nettverk, Dansk Universitetspædagogisk Netværk^v, tilsvarande det norske Uniped-nettverket^{vi}. Det som skil dette nettverket frå Uniped-nettverket, er at det både er konsulentar og administrativt tilsette frå læringscenter og liknande einingar med her.

Learning Lab har ikkje systematisk og heilskapleg samhandling med IT, universitetsbiblioteket eller andre einingar, slik prosjektet Heilskapleg læringsstøtte ønskjer å oppnå med den føreslegne metodikken, men eininga samhandlar med fagleg linje i stor grad.

Tilrådingar for den tredje fasen av prosjektet

Prosjektet tilrår at det vert satt saman ei prosjektgruppe som jobbar vidare med følgjande:

- vidareutvikling av detaljane i samhandlingsmodellen
 - *kriteria* for om førespurnaden eller saka skal løysast av eininga som fekk den, eller om den skal handterast heilskapleg
 - *framgangsmåte* for korleis ein skal samarbeide heilskapleg for å løyse saka; val av plattform for samhandling og struktur i denne
 - *standard* tekstar og prosedyrar for å svare ut og lukke saka
 - *rutinar* for evaluering, dokumentasjon, deling og bruk av erfaringar
 - *malar* og gode døme
- utprøving av arbeidsmetodikken med faktiske casar frå undervisarar og fagmiljø
- forvaltningsplan med roller og ansvar
- plan for innføring i organisasjonen
 - forankring hjå støtteiningar
 - kommunikasjonsplan
 - budsjett- og ressursbehov
 - risiko- og sårbarheitsanalyse

Ros og heider

Totalt sett har dette prosjektet vore ei givande og opplysende oppleving, og vi er takksame for støtta og vegleinga frå våre leiarar, Audun Grøm ved Avdeling for utdanningskvalitet, Annikken Løe ved Avdeling for studieadministrasjon, Morten Sørlie ved Seksjon for læringsstøtte, Sigurd Eriksson ved Universitetsbiblioteket, Jan Eirik Eggan ved Seksjon for strategi og styring og Kari Rannov Bostad ved Seksjon for forvaltning. Deira bidrag har vore avgjerande for å lykkast med dette prosjektet.

Vi er sjølvsagt særst takksame til våre kollegaer og samarbeidspartnarar i alle støtteiningane vi har kartlagt gjennom prosjektet. Deira vilje til å gi av både seg sjølv og tida si, har bidratt til at vi no sit med ein samhandlingsmodell for heilskapleg læringsstøtte.

Ei stor takk gjeng også til kollegaene våre ved Uniped, PLUS, BLINK og SEED, som gav tilbakemeldingar og støtte på ulike stadium av prosjektet. Innsikta og perspektiva deira var til stor hjelp i å forme tenkinga vår og forbetra kvaliteten på arbeidet.

Takk til Julie Aune Ingvaldsen for verdifulle bidrag i prosjektet si andre fase og til Ranja Bojer som har lest korrektur på rapporten.

Vi håpar at arbeidet vårt vil gi eit meningsfullt bidrag til samarbeid og samhandling innafør læringsstøtte på NTNU, og inspirere til vidare utvikling av heilskapleg læringsstøtte.

Figurar

Figur 1: Dei tre byggeklossane i modellen for heilskapleg læringsstøtte	1
Figur 2: Visuell framstilling av samhandlingsmetodik	2
Figur 3: Døme på korleis vi henta inn data i kartlegginga	10
Figur 4: Døme på samhandling før Heilskapleg læringsstøtte	11
Figur 5: Samarbeidsmodell etter Heilskapleg læringsstøtte	12
Figur 6: Tre stiliserte måtar å framstille tilnærminga til støtteiningane sine tenester	16

Kjelder

ⁱ Utviklingsplan for læringsstøtte 2020-2022

<https://www.ntnu.no/documents/10137/981312606/Utviklingsplan+L%C3%A6ringsst%C3%B8tte.pdf/52268be5-f325-a1a5-857c-bfd85a7a8edc?t=1592995194366>

ⁱⁱ NTNU sin strategi «Kunnskap for ei betre verd»

https://www.ntnu.no/documents/1277297667/1278300731/20180209_NTNU_strategi_print_enklesid erNYNO.pdf/b9facf26-c64b-4caa-aede-687b7e720fa4

ⁱⁱⁱ Tildelingsbrev for NTNU 2022, side 8:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/a51ecc138e1c4f85b66c490415771025/statsbudsjettet-2022-tildelingsbrev-for-norges-teknisk-naturvitenskapelige-universitet-.pdf>

^{iv} NTNU sin kvalitetsmelding for utdanning 2019-2020

<https://i.ntnu.no/documents/1306938287/1307100043/NTNUs+kvalitetsmelding+for+utdanning+2019-20.pdf/c452175b-3459-4fca-85ee-460ff88584c4?t=1620391905528&status=0>

^v Dansk Universitetspædagogisk Netværk

<https://dun-net.dk/>

^{vi} Norsk nettverk for universitets- og høgskolepedagogikk <https://uhped.wordpress.com/>

