

Periodeplan for ILU 2025–2028

<p>Kapittel 1 Forskning og innovasjon</p> <p>Mål 1: Videreutvikle forskningsgruppestrukturens innhold og form, med fokus på høy kvalitet og god ressursutnyttelse</p> <p>Mål 2: Styrke forskningsgruppers muligheter til å bidra i forskningsbasert innovasjon</p> <p>Mål 3: Heve kvaliteten i forskerutdanningen ved å sørge for at alle ph.d.-kandidater opplever å være en del av et aktivt forskerfellesskap</p>
<p>Kapittel 2 Utdanning og innovasjon</p> <p>Mål 4: Høy utdanningskvalitet og bærekraftig studieportefølje</p> <p>Mål 5: Et likeverdig samarbeid om praksis i utdanningene</p> <p>Mål 6: Innovasjon i utdanningene</p> <p>Mål 7: Læringsmiljø som fremmer likeverd, mangfold og inkludering</p>
<p>Kapittel 3 Organisasjon, infrastruktur og arbeidsmiljø</p> <p>Mål 8: ILUs organisasjon – ett ILU</p> <p>Mål 9: Campus og infrastruktur for godt lærings- og arbeidsmiljø</p> <p>Mål 10: Bærekraftig ressursbruk</p>

Tabell 1: ILUs 10 mål oppsummert

Innledning

Periodeplanen skal realisere Institutt for lærerutdannings strategi «Kunnskap for en bedre skole og utdanning» (2018–2025). Den operasjonaliserer NTNUs og SUs periodeplaner og dekker samme tidsrom som disse. Planen ruller og revideres årlig.

Periodeplanen er delt inn i tre kapitler med tilhørende mål, målbilde og tiltak:

1. Forskning og innovasjon
2. Utdanning og innovasjon
3. Organisasjon, infrastruktur og arbeidsmiljø

Samfunnsoppdraget for ILU

Vårt samfunnsoppdrag er det viktigste man kan ha. Vi utdanner de beste kandidatene til fremtidens skole og samfunnsliv, og dette handler om at vi bidrar til å gjøre en forskjell for barn og unges oppvekst og utdanning. I en endringstid er dette viktigere enn noen gang. Sammen kan vi gjøre en forskjell.

Institutt for lærerutdanning er Norges største fagmiljø for det 13-årige skoleløpet. Ved instituttet utdanner vi lærere og utdanningsledere til grunnskolen, videregående opplæring, voksenopplæringen, kulturskolen og det frivillige og profesjonelle kunst- og kulturlivet, i tillegg til kandidater til arkiv, museum og samlingsforvaltning.

Vi har en omfattende etter- og videreutdannings-portefølje og er en viktig bidragsyter for kompetanseutvikling i skolen, særlig gjennom vår forsknings-, formidlings- og innovasjonsaktivitet.

Innovasjonsbegrepet er gjennomgående integrert i periodeplanen. Stortingsmeldingen *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse* (Meld. St. 30, 2019–2020) beskriver innovasjon som å iverksette noe nytt som skaper verdi for innbyggerne og for samfunnet. Det kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte, og åpner for å tenke nytt om hvordan Norge kan løse store samfunnsoppgaver og utvikle offentlig sektor. En kortere definisjon er nytt, nyttig og nyttiggjort. Ved lærerutdanningen kan vi gjerne tenke på hvordan vår forskning tas i bruk i lærerutdanning, skoler og kommuner.

Ved Institutt for lærerutdanning utdannes kandidater for fremtidens skoler og arkiv. Gjennom forskningsbasert utdanning dannes studentene som fagpersoner og utvikler solid faglig, pedagogisk og didaktisk kompetanse og evne til kritisk refleksjon. De tilegner seg kunnskaper, ferdigheter, holdninger og metoder som rustet dem for arbeidet i skolen. De skriver sine masteroppgaver under veiledning av ILUs aktive forskere.

Endrede rammebetingelser

Målene i periodeplanen er formet ut i lys av situasjonen i verden i dag, nasjonale rammer og føringer. Politiske og økonomiske rammebetingelser for UH-sektoren er under endring. Bevilgningen til sektoren går ned, studentrekrutteringen til lærerutdanningene har gått ned nasjonalt over en rekke år, og i 2023 rammet også denne nedgangen i rekruttering de store institusjonene. For å tilpasse oss en ny økonomisk virkelighet og endrede rammebetingelser må ILU gjøre klare prioriteringer for aktiviteten innenfor perioden. Vi må og jobbe systematisk med tiltak som bidrar til økt studentrekruttering, der vi også lykkes med å rekruttere grupper som i dag har lav søkning til lærerutdanningen. ILU må også få økt tilslag på eksternfinansierte prosjekter, og samtidig få til bedre sammenheng mellom utdanning, forskning og organisasjon.

For å få til dette, skal ILU – i tillegg til å satse på NTNUs tematiske satsningsområde (TSO) «Felleskap» – invitere til samarbeid om store tematiske/faglige paraplyer gjennom bred involvering fra hele instituttet.

Ekstern finansiering og partnerskap

Økt tilslag på eksternt finansierte prosjekt gir oss handlingsrom. Samtidig er det slik at tilslag på eksternfinansierte prosjekt er uforutsigbart og kan være vanskelig å regne med i et langsiktig perspektiv. Som institutt må vi derfor justere oss frem til et forsvarlig og komfortabelt forhold mellom lønnsutgifter og bevilgningsinntekter. Som en del av justeringen må vi samtidig arbeide mot å komme oss opp på et høyere, relativt stabilt nivå av eksterne inntekter. Dette fordrer blant annet at vi støtter opp om og bygger flere av våre ambisiøse forskningsmiljøer med behov for ekstern finansiering.

Justering betyr en omstilling; i dette ligger innsparinger og nedskaleringer, men også muligheter til nytenkning, faglig utvikling og innovasjon. I perioden vil ILU sette høye faglige ambisjoner i sentrum, slik at vi kommer ut av perioden som mer samlet og klart profilert i tråd med det NTNU, samfunnet og skolen forventer av Norges største og ledende lærerutdanningsinstitusjon.

Kapittel 1 Forskning og innovasjon

Etableringen av forskningsgrupper har vært vellykket ved ILU, og vi har i dag over 80. Mange er aktive og velfungerende, mens andre er inaktive eller avsluttede. Mange har behov for å spisse seg mot noen langsiktige mål, mens andre har behov for å tenke gjennom sammensetningen av medlemmer. Samlet sett har ILU et behov for å samles rundt noen klare forventninger som må knytte seg til kjerneaktiviteten, som publisering, formidling, forskning og kunstnerisk utviklings- og innovasjonsarbeid, og må angå sentrale dimensjoner som internasjonalisering, praksisutvikling, inkludering av uerfarne og frembringelsen av flere sterke forskningsmiljøer.

Gitt tiden som er gått siden etableringen av forskningsgruppestrukturen og prosessene mange av gruppene har vært gjennom, er ILU nå modent for å videreutvikle forskningsgruppestrukturen og -kulturen. Periodeplanen innebærer en målrettet satsning på dette, med en rekke tiltak. Målet er å videreutvikle den kollektive forskningskulturen, som bidrar til at den enkelte ansatte og fagmiljøet i fellesskap kan realisere sine forskningsambisjoner. Dette vil igjen bidra til å utvikle fagene og å styrke grunnlaget for at kunnskapen som ILU utvikler, kan tas i bruk i skolen og samfunnet.

Forskningstiden er den viktigste forskningsstrategiske ressursen som instituttet rår over, og det er derfor et prioritert mål å stimulere til at flest mulig får utnyttet denne tiden best mulig. Mange benytter forskningstiden godt, og oppnår til og med toppkompetanse i sitt fagfelt. Andre opplever utfordringer med å bruke forskningstiden til tilstrekkelig og god forskningsaktivitet. For mye tid brukt på undervisning, administrative oppgaver, manglende prioritering av oppgaver og fragmenterte fagfellesskap er mulige årsaker. Utfordringen gjenspeiles i statistikk for vitenskapelig publisering, som viser at en relativt lav andel av de faste vitenskapelig ansatte med mye forskningstid står for det meste av publiseringen. Samtidig finnes det en betydelig andel i samme gruppe som har få spor av forskningsaktivitet, over år.

Det er en styrke ved forsknings- og utviklingsaktiviteten ved ILU at den er mangfoldig og uensartet, og det vil være uhensiktsmessig å etablere måltall for enkeltforskere. Samtidig er det en klar forventning om at samtlige med forskningstid i stillingen bruker denne til forsknings- og utviklingsaktivitet, og i en tid med større press på ressurser er det avgjørende å vise omverdenen at vi utnytter ressursene våre til det de er gitt til. Dette gjelder også ansatte med mindre forskningstid, som i mange tilfeller har behov for å «komme i gang» med sin forsknings- og utviklingsaktivitet. For disse spiller forskningsgruppene en særlig viktig rolle.

Med synkende bevilgninger til lærerutdanningen øker også behovet for ekstern finansiering til forskningsaktiviteten vår. Dette behovet overlapper mange forskningsgruppers økende behov for finansiering til å bygge fagmiljø, tiltrekke seg stipendiater, skaffe seg driftsmidler og få gjennomslag. Dette innebærer at vi må få tilslag på flere søknader i en periode hvor også de fleste andre institusjoner har samme behov. For å lykkes med dette, vil vi i perioden gjøre tiltak for å heve søknadskompetansen til mulige søkere, og arbeide målrettet for å styrke forskningsgrupper med behov for ekstern finansiering.

Selv om behovet for ekstern finansiering øker, skal ikke alle søke om eksterne midler. Det er ikke alle som har behov for særlig finansiering utover sin egen forskningstid, og flere driver viktig forskning av høy kvalitet like fullt. I dette ligger et viktig prinsipp om arbeidsdeling som ILU vil vie oppmerksomhet i perioden – ikke alle skal gjøre alt hver for seg, men vi skal oppnå målene våre samlet sett. Med ILUs faglige bredde, svarende til vårt brede samfunnsoppdrag, er det avgjørende at vi utvikler flere sterke og ambisiøse

miljøer med ulike funksjoner, enten de arbeider inn mot å flytte den internasjonale forskningsfronten, utvikle praksiser i skolen eller å bli et viktig nasjonalt kompetansemiljø.

Uavhengig av arbeidsdeling er det felles for forskerne ved ILU at de er innovative, nysgjerrige og nyskapende. Innovasjon er også en viktig og integrert del av ILUs samlede forskningsaktivitet. Forskningsbasert innovasjon er innovasjon som har sin opprinnelse i forskningsbasert kunnskap, slik at forskning er grunnlaget for innovasjon og nyskaping. Det er for eksempel på grunnlag av ILU-forskning utviklet et verktøy for planlegging av undervisning i flerspråklige klasserom, og ILU har utviklet «actioswim» som nå brukes i mange skoler og gir støtte i opplæring i svømming og livberging. ILU har også mange Dekom-opppdrag der skolene jobber med faglig utviklingsarbeid på grunnlag av vår forskning. I forestående periode fokuserer vi på å videreutvikle forskningsgruppers muligheter for å bidra til forskningsbasert innovasjon, i samarbeid med eksterne partnere som skoler, museer, organisasjoner og næringsliv.

En annen felles og avgjørende brikke for vellykkede forskningsgrupper er stipendiater og postdoktorer. Disse er ikke bare viktig for frembringelsen av ny forskning og nye forskere, men bidrar til å bygge fagmiljø og til å realisere gruppenes ambisjoner. Ph.d.-veiledning inngår også som en del av etablerte forskeres kvalifisering og karriereutvikling. For stipendiatene er tilhørigheten til en aktiv, velfungerende og inkluderende forskningsgruppe viktig som et faglig-sosialt fellesskap og en del av forskerutdanningen som gir dem praktisk erfaring med reell forskningsaktivitet. I forlengelsen av stipendiatressursen, er også studenter en viktig ressurs for forskningsgruppene.

Mål 1: Videreutvikle forskningsgruppestrukturens innhold og form, med fokus på høy kvalitet og god ressursutnyttelse

Målbilde 2028

ILU har et hensiktsmessig antall aktive forskningsgrupper med høye ambisjoner og langsiktige planer, som også gjenspeiles i fagseksjonenes og sentrenes faglige profil. Forskningsgruppene ledes profesjonelt av forskningsgruppeledere med skolering, og fungerer samlet sett som en arena hvor erfarne og uerfarne samarbeider. Gruppene rekrutterer et jevnt tilsig av stipendiater og postdoktorer som bidrar aktivt til forskningsgruppens arbeid. ILU holder et jevnt antall stipendiater ut fra dagens nivå.

Flere forskningsgrupper har hevet sin samlede søknadskompetanse og får tilslag på søknadene om den eksterne finansieringen de har behov for. Samlet har instituttet jevnt tilslag på nasjonale og skandinaviske forskningsmidler, som Forskningsrådet (NFR), Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) og NordForsk.

Noen av de mest ambisiøse forskningsgruppene har bidratt til at ILU leder og har fått sin første koordinator i et Horizon Europe-prosjekt (HEU), og at vi har flere realistiske søkere til Det europeiske forskningsrådet (ERC). Som institutt har vi lyktes i å bygge solide HEU-konsortier på allerede vellykkede Erasmus-samarbeid.

ILUs forskningsgrupper har bidratt aktivt til NTNUs tematiske satsningsområde «fellesskap».

Samlet arbeider om lag en fjerdedel av de faste vitenskapelig ansatte aktivt med å søke ekstern finansiering, og samtlige ansatte med forskningstid har bidratt til at ILU årlig passerer 300 poeng for vitenskapelige publikasjoner.

Forskningsgruppene driver aktivt med fag- og forskningsformidling som en del av sitt arbeid, og ILU-forskere er svært godt representert i pensumlistene lokalt og nasjonalt. Dette er et tydelig tegn på at ILU leverer et solid bidrag til å utvikle lærer- og lederutdanninger for utdanningsfeltet.

Tiltak 2025

- Utrede og innføre kriterier for ressurstildeling til forskningsgrupper.
- Innføre de nyutviklede forventningene til forskningsgruppene.
- Utvikle felles forventninger til bruk av forskningstid til systematisk bruk i medarbeidersamtalen, som særlig knytter seg til den enkeltes vitenskapelige produksjon.
- Gjennomføre skreddersydde kurstiltak for å øke ILUs samlede søkerkompetanse inn mot populære eksterne finansieringskilder, som en del av BOA-porteføljestyling.
- Videreføre seminarer rettet mot forskningsgruppeledere som en del av intern skolering.
- Utrede organisering av forskningsutvalget som styrker sammenhengen mellom nivå 3 og 4.
- Opprette lokal koordinerende gruppe inn mot [NTNU Fellesskap](#)¹.
- Undersøke muligheten for å opprette tverrfaglige forskningsstrategiske satsninger for ILU.

Tiltak 2026–2028

- Tildel driftsmidler til forskningsgrupper basert på aktivitetskriterier og forventninger.
- Bruke strategiske virkemidler som tildelinger av RSO, forskningstermin og forskningsstrategiske midler i styrkingen av forskningsgrupper.
- Evaluere tiltakene for å styrke forskningsgruppene.

Mål 2: Styrke forskningsgruppers muligheter for å bidra til forskningsbasert innovasjon

Målbilde 2028

Flere av ILUs forskningsgrupper arbeider aktivt og målrettet med forskningsbasert innovasjon. ILU har flere «Disclosure of invention», flere Discovery forprosjekter og har fått tre Discovery hovedprosjekter. Vi jobber systematisk med å frembringe nye innovasjonsprosjekter.

Vi har fått økt bevissthet om immaterielle rettigheter og åpen vitenskap, og er i større grad åpne for at forskning kommersialiseres eller tas videre av andre enn oss selv. Vi har også fått økt bevissthet om hvordan vår forskning ligger til grunn for samarbeid med skole, kommuner og fylkeskommuner. Innovasjonsarbeidet aktiverer mange universitetslektorer og deres utviklingsarbeid i skole- og praksisfelt.

¹ Ett av NTNUs fem satsingsområder 2024–2031

Universitetsskoleprosjektet fungerer som en etablert og omfattende plattform for arbeidet.

Innovasjonsarbeidet gir et betydelig ILU-bidrag inn mot NTNUs tematiske satsningsområde «Felleskap», og satsningsområdet har også muliggjort at langt flere universitetslektorer har fått mulighet til å skaffe seg erfaring med vitenskapelig publisering.

Tiltak 2025

- Gjennomføre interne workshops der nye innovasjonsidéer presenteres, etter modell fra NTNU Discovery.
- Utrede muligheten for å innføre innovasjonsmidler.

Tiltak 2026–2028

- Vurdere system for å inkludere studenter i forskningsgruppers innovasjonsarbeid, eksempelvis gjennom masterarbeidet.
- Utvikle mastertorg som samarbeid mellom ILUs fagmiljøer og Entreprenørskolen.
- Gjennomføre kurspakker om «Disclosure of invention» og NTNU Discovery-midler.
- Utvikle og prøve ut nye og innovative metoder for å formidle forskning.

Mål 3: Heve kvaliteten i forskerutdanningen ved å sørge for at alle ph.d.-kandidater opplever å være en del av et aktivt forskerfelleskap

Målbilde 2028

Vi har gjennomført emnerevisjon som gjør at vi har attraktive ph.d.-emner for interne og eksterne kandidater. Utvalget av ILUs emner spiller godt sammen med tilbudet nasjonalt og internasjonalt, og gjenspeiles i/av viktige forskningsmiljøer ved ILU. Samlet sett har ILU emner som gjennomføres på tvers internt ved ILU og SU-fakultetet.

Ph.d.-stipendiatene ved instituttet er godt integrert i aktive forskningsgrupper.

ILU leder et MSCA Doctoral network.

Vi har lyktes med søknader om eksternt finansiering som rekrutterer stipendiater og har derfor et jevnt antall ph.d.-kandidater til tross for nedgang i intern finansiering. En betydelig andel av disse er stipendiater under ordningene for offentlig ph.d. og nærings-ph.d.

Tiltak 2025

- Gjøre systematiske fremstøt for å tiltrekke oss stipendiater under ordningene for offentlig ph.d. og nærings-ph.d., basert på systematisk læring og kunnskapsinnhenting.
- Gjennomgå/kvalitetssikre rutiner for utarbeidelse av individuell plan for gjennomføring av pliktarbeidet.
- Gjennomgå/kvalitetssikre rutine med å gjennomføre oppstartsamtale med nye ph.d.-kandidater innen en måned etter oppstart, basert på felles samtaleguide.
- Innføre karriereveiledning som et viktig element i medarbeidersamtalen, med særlig fokus på karrieremuligheter som postdoktor og i arbeidslivet for øvrig.

- Videreutvikle en helhetlig ph.d.-emneportefølje.
- Utarbeide og publisere oversikt over ph.d.-prosjekter

Tiltak 2026–2028

- Undersøke muligheter for å bruke langsiktige og stabile samarbeidsavtaler med andre universiteter.

Kapittel 2 Utdanning og innovasjon

ILU er Norges største lærerutdanningsmiljø, og gjennom utdanningene våre, som drives av engasjerte og kompetente fagfolk, skal vi bidra til å realisere samfunnsoppdraget på best mulig måte. Nasjonalt står lærerutdanningene og læreryrket overfor store utfordringer knyttet til rekruttering og omdømme. ILU vil fortsatt ivareta rekruttering til en faglig sterk lærerutdanning med godt omdømme.

ILU opplevde nedgang i antall søkere til de fleste av studieprogrammene i lærerutdanningene også i 2024. Lærerutdanningene sliter med å rekruttere både menn og marginaliserte samfunnsgrupper. For å kunne lykkes med utdanning som samfunnsoppdrag, er det viktig at vi representerer samfunnets mangfold. Å skape inkluderende og engasjerende læringsmiljø hvor studentene møter høye forventninger og kan utvikle sin identitet og faglighet, vil stå sentralt i kommende periode.

Å styrke utdanningskvaliteten i en tid med synkende bevilgninger krever bevisste valg. Vi skal arbeide aktivt med å stimulere fagmiljøene til å utvikle prosjekt som bidrar kreativt til en faglig og økonomisk bærekraftig studieportefølje og vil også oppmuntre allerede eksisterende sterke miljøer innen utdanning til å søke eksterne midler. ILUs stipendiater som har undervisningsdel i sin stilling, bidrar til at innovative perspektiver kommer inn i utdanningsprogrammene når de deltar i profesjonelle kollegiale fagfellesskap og får styrket sin tilhørighet ved ILU.

Innovasjon i utdanningsområdet er ambisiøst, men nødvendig for å møte muligheter og utfordringer i dagens- og morgendagens samfunn. Innovasjon i utdanning kan være et produkt (FoU- eller masterprosjekt), en prosess eller en kommunikasjonsmåte som er ny, nyttig og nyttiggjort. For å styrke denne ambisjonen, vil vi legge til rette for at flere ansatte og studenter kan drive faglig og pedagogisk utvikling som tas i bruk i lærerutdanning, skoler, kommuner og andre relevante samfunnsinstitusjoner.

Utdanningene våre drives av engasjerte og kompetente fagfolk som hver dag bidrar til å realisere samfunnsoppdraget på best mulig måte. De kommende årene vil nedbemanningen på instituttet påvirke arbeidsoppgavene til de ansatte. En annen faktor som vil kunne få betydning for utviklingen av utdanningene på ILU, er revisjonen av rammeplanen.

Studentene på grunnskolelærerutdanningen (heretter forkortet GLU) rapporterer om manglende koherens i studieprogrammene ved gjentakelser innenfor ulike fag. Vi må sikre at alle studieprogrammene har en jevn og forutsigbar progresjon på tvers av fagmiljøene. Vi skal lage tydeligere profilering og tverrfaglige satsningsområder som er samtlende for fagmiljøene og som bidrar til kvalitetshevende sammenheng for studentene. Blant annet skal studieprogrammene ivareta bærekraft- og omstillingskompetanse, internasjonalisering, samfunnsutfordringer og arbeidslivsrelevans. ILU må sikre at emnene i studieporteføljen ivaretar dette uten at studentene våre opplever uheldige gjentakelser på tvers av fag i deres studieprogram.

Studentpraksis er sentralt i alle lærerutdanninger. Rammeplanen for GLU åpner for at inntil 15 dager er alternativ praksis utenfor skolen. En satsing i kommende periode vil være å utforske, utrede og prøve ut alternative praksisarenaer. Prosjekter som Lydrik(k),

PRANO og LAB-Ted har banet vei for å se på hvordan et tett samarbeid med praksisfeltet kan være et reelt alternativ til den tradisjonelle studentpraksisen i studiet. Vi vil bruke erfaringen fra disse prosjektene til å bygge en infrastruktur og prøve ut alternative praksisarenaer som er nærmere knyttet til undervisningsfagene i lærerutdanningen. I tillegg ønsker vi å se på bruk av disse erfaringene til samarbeid omkring masterveiledning. Satsningsområdet om god kommunikasjon mellom campus og praksisfeltet videreføres.

Etter- og videreutdanningsaktiviteten ved ILU er ressurskrevende. I kommende periode vil vi styrke samarbeidet innad på ILU og jobbe i tett dialog med regionene for å sikre faglig og ressursmessig forutsigbarhet i samarbeidsprosjektene. I 2025 er det varslet et nytt helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling i barnehage og skole som vil ha betydning for hvordan ILU utvikler etter- og videreutdanning for lærere.

Mål 4: Høy utdanningskvalitet og bærekraftig studieportefølje

Målbilde 2028

Studieporteføljen reflekterer samfunnsutfordringene og de store globale utfordringene knyttet til sosial og miljømessig bærekraft som verden står overfor i dag. Studieporteføljen er økonomisk bærekraftig og tilpasset en ny økonomisk virkelighet. Vi er i stand til å utforske nye måter å organisere utdanningene på som kan styrke forskningsbasering, faglig fordypning, profesjonsfaglige perspektiver, helhet og sammenheng i utdanningene.

ILU svarer godt på endringene i sektorer som rekrutterer til utdanningene, som nye rammeplaner for lærerutdanningene og innføring av nytt helhetlig system for kompetanseutvikling i barnehage og skole. Vi har flere spissmiljøer innen utdanning og har økt andelen som søker eksterne finansieringskilder. Gjennom perioden har vi utviklet alternative bærekraftige strukturer i praksisdelen av studiene.

Den nære koblingen mellom utdanning og forskning synliggjøres gjennom utstrakt bruk av erfarne forskere med toppkompetanse fra første studieår. ILUs ansatte er i stor grad representert på instituttets pensumlister.

Tiltak 2025

- Implementere tiltak etter den strategiske gjennomgangen av studieporteføljen i 2024.
- Tilpasse den samlede emne- og studieprogramporteføljen til ILUs bevilgningsøkonomi og for å styrke kvaliteten i utdanningene².
- Videreutvikle profesjonsfokusede tverrfaglige undervisningsopplegg.
- Implementere ny modell for opplæring i vitenskapsteori og metode i GLU.
- Utrede juridisk mulighet for å utstede bachelorvitnemål basert på krav om undervisningskompetanse i skolefag etter 3. år i GLU.
- Videreutvikle etterutdanningsmodellen i tråd med nytt helhetlig system og i tett dialog mellom utviklingspartnere og faglig ledelse ved ILU.
- Som en del av instituttets satsning på NTNU Fellesskap; lage planer for arbeid med tilrettelegging for studenter med særlige behov i alle instituttets program.
- Styrke arbeidet med universell utforming.

² Bl.a. gjennom delprosjekt i SU-prosjektet «Faglig og økonomisk bærekraftlige utdanninger ved ILU»

- Identifisere hindringer for økt progresjon og sammenheng i studieprogrammer og fag.

Tiltak 2026–2028

- Implementere profesjonstrappa i sin helhet i GLU
- Videreføre og følge opp tiltak for å tilpasse den samlede emne- og studieprogramporteføljen til ILUs bevilgningsøkonomi.
- Evaluere ny modell for opplæring i vitenskapsteori og metode og gjøre nødvendige tilpasninger.
- Revidere strukturen i lærerutdanningsprogrammene basert på nye rammeplaner.
- Utvikle etterspurte og fleksible videreutdanningstilbud.
- Utrede hvordan og om emner i GLU kan ivareta fellesemnene *Ex.phil.* og *Eksperter i team* i nye rammeplaner.

Mål 5: Et likeverdig samarbeid om praksis i utdanningene

Målbilde 2028

Studentpraksis er en viktig del av utdanningene våre, og alle involverte opplever høy faglig og administrativ kvalitet i praksisdelen av studiene. Å integrere praksis i utdanningene er et kontinuerlig satsingsområde som sikrer faglig fordypning, forskningsbasering, profesjonsretting, helhet og sammenheng i utdanningene.

ILU har et samarbeid med universitetsskolene og andre samarbeidspartnere som reflekterer forsknings- og utviklingsarbeid i partnerskapene. Praksislærere og -skoler opplever seg som likeverdige lærerutdannere og bidrar aktivt med profesjonskompetanse fra praksisfeltet, også i undervisningen på campus.

ILU har en portefølje av praksistilbud i utlandet som gjenspeiler høy faglig kvalitet, mangfold og forsvarlig klimaavtrykk.

Tiltak 2025

- Nedsette en arbeidsgruppe som skal evaluere praksis i alle studieprogram ved ILU, inkludert utenlandspraksis³.
- Etablere en felles måte å løse digital praksisoppfølging på som sikrer forsvarlig kvalitet, på tvers av program der dette er aktuelt.
- Videreføre påbegynt utviklingsarbeid for faglig integrert praksisadministrasjon.
- Tilrettelegge for at studieprogramlederne på alle studieprogram er tett påkoblet praksisnære prosjekter og faglig utvikling av praksis.
- Evaluere 1. studieår- og 3. studieårpraksisprosjektet i GLU.
- Utrede og ta i bruk alternative praksisarenaer for å styrke faglig forankring i praksisdelen av studiene.

Tiltak 2026–2028

- Vurdere og eventuelt implementere tiltak som arbeidsgruppen (som skal evaluere praksis) foreslår.
- Styrke samarbeidet med praksisfeltene vi utdanner kandidater til.
- Opprette nye miljømessige og økonomisk bærekraftige praksistilbud i utlandet.
- Evaluere og utprøve alternative praksisarenaer knyttet til ulike fag i utdanningene.

³ Jf. delprosjekt i SU-prosjektet «Faglig og økonomisk bærekraftlige utdanninger ved ILU»

Mål 6: Innovasjon i utdanningene

Målbilde 2028

ILU har en felles bevissthet om at innovasjon i utdanning i stor grad handler om å utdanne studenter som kan drive faglig og pedagogisk utvikling i tråd med de muligheter og utfordringer vi har i dagens og morgendagens samfunn. Vi har administrative og faglige strukturer som stimulerer til nye læringsformer, nye læringsstrategier og gode læringsprodukter. Vi har engasjerte og motiverte ansatte som også kan veilede utviklingsorienterte FoU-oppgaver, bacheloroppgaver og masteroppgaver i flere fag.

Våre utdanninger er rustet til å møte, og kritisk vurdere, nye teknologier som påvirker hvordan vi samhandler, lærer og arbeider. Våre studenter lærer å utnytte nye teknologier for å utforske nyskapende undervisningsdesign og arbeidsmåter, ikke bare nasjonalt, men også i en internasjonal sammenheng.

Tiltak 2025–2028

- Utrede, utvikle og pilotere tverrfaglige samarbeids- og veiledningsarenaer for å legge til rette for nytenking i praksis- og utviklingsrettede prosjekter i utdanningene.

Mål 7: Læringsmiljø som fremmer likeverd, mangfold og inkludering

Målbilde 2028

ILU arbeider kontinuerlig med inkluderende og engasjerende læringsmiljø hvor studentene kan utvikle sin identitet og faglighet. Undervisningen i alle studieprogram er studentaktiv, utforskende og undersøkende, og legger til rette for mangfold, internasjonale/flerkulturelle perspektiv og inkludering. ILU har god universell utforming fysisk, digitalt og i undervisning. Studenter med funksjonshinder kan delta likeverdig i et godt læringsmiljø.

ILU har videreutviklet gode rutiner og strukturer for rekrutteringsarbeid, med innhold, form og i kanaler som er tilpasset de ulike målgruppene. ILU har særlig fokus på å tiltrekke seg lærerstudenter som er underrepresentert i lærerutdanningene.

Tiltak 2025

- Videreutvikle samarbeidet med studentdemokratiet for å styrke studentenes engasjement i sin egen studiehverdag.
- Gjennomføre rekrutteringstiltak for å øke mangfoldet blant lærerstudentene.
- Videreføre studentdrevne aktiviteter som for eksempel *Menn i skolen*, *Skrivesnakk* og *SAMMEN*.
- Følge opp og jobbe målrettet for studenter fra ulike underrepresenterte grupper.
- Jobbe målrettet for studenter med ulike tilretteleggingsbehov.

Tiltak 2026–2028

- Evaluere og revidere tiltak som er påbegynt i 2025.
- Utrede strategisk bruk av læringsassistenter.

Kapittel 3 Organisasjon, infrastruktur og arbeidsmiljø

Institutt for lærerutdanning (ILU) er NTNUs største institutt målt i antall ansatte og i antall studenter. ILU er samlokalisert på Kalvskinnnet som en attraktiv campus midt i byen. Studenter, ikke bare fra ILU, bruker Kalvskinnnet aktivt, noe som både er positivt og har sine utfordringer. Siden fusjonen har antall ansatte ved ILU vokst betydelig fra ca. 320 i 2017 til ca. 470 i 2023, en vekst på nærmere 50 %. På grunn av økonomien ble stillingsstopp iverksatt i 2023, og fra oktober 2024 må ILU nedbemanne. Planen er gjennom styrt nedbemanning å gå ned fra dagens 435 (etter inngåtte sluttavtaler) til rundt 420 ansatte innen utgangen av 2025 (forutsatt at plan for virkningstidspunkt ifm. nedbemanning opprettholdes). Vi estimerer at antall ansatte gradvis vil avta ytterligere fordi naturlige avganger i all hovedsak ikke blir erstattet. Dette innebærer at det også jobbes med scenarier og alternativer for mer samlokalisering, og at ILU sier opp noen av dagens leide kontorarealer.

Et godt arbeidsmiljø er både et mål i seg selv og også et viktig virkemiddel for å holde høyest mulig kvalitet i aktiviteten. ILU er et stort og mangfoldig institutt. Mye av arbeidet med arbeidsmiljøet skjer i hver personalenhet, samtidig som det er mange eksempler på arbeidsmiljøtemaer som går på tvers av enhetene. Arbeidsmiljøet er et fellesanliggende der lederne har et særlig ansvar og alle medarbeiderne har et ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø. ILU er inne i en tid med knappere ressurser, og det blir enda viktigere å ta vare på åpenhet og trygghet i arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøundersøkelsen (ARK) er et av flere verktøy i arbeidsmiljøutviklingen.

Instituttets størrelse og mangfold har gitt forutsetninger for rekruttering som tar høyde for likestilling, mangfold og ulike livsfaser og -situasjoner. Strategisk personalplan (SPP) er et sentralt verktøy i planlegging og utvikling av personalet og blir særlig viktig i en tid med knappere ressurser. Et konkret utviklingsområde er å utvikle søkerkompetansen hos vitenskapelig ansatte, med sikte på økt suksessrate i konkurranseutsatt aktivitet som kan bidra til bedre økonomisk handlingsrom for ILU.

Instituttet er før nedbemanningen lokalisert på campus Kalvskinnnet i syv forskjellige bygg, og i arbeidsplassarealer av ulik art, både enekontor og større og mindre delekontor. Selv om fagmiljøet er på ett sted, er det store avstander innenfor campus, og enkelte fagmiljøer sitter spredt på campus. Spredte fagmiljø kan svekke samarbeid og utvikling av undervisning og forskning, og den enkeltes opplevelse av tilhørighet. Det er stor variasjon i arbeidsplassstyper. Det ble aldri laget en helhetlig plan som ivaretar ILUs behov på Kalvskinnnet. Derfor har NTNU startet et viktig prosjekt om «Helhetlig arealbruksplan for campus Kalvskinnnet» som gjennomføres med Eiendomsavdelingen som prosjektleder. ILU ønsker en levende campus for et best mulig student- og arbeidsmiljø. Det har stor betydning for student- og arbeidsmiljøet at de ansatte møter på jobb. Derfor har ILU valgt å ikke benytte hjemmekontor som ordning.

ILUs utdanninger krever ulike typer areal. Mye av undervisningen er organisert i mindre studentgrupper, og flere fag krever særlig tilrettelagte undervisningsareal, for eksempel kroppsøvingssal, kunst- og håndverksrom, musikkrom, scenekunstrom mv. Spesialrom må bekostes av ILU og belaster instituttet med internhusleie. I en tid med knappere ressurser må vi vurdere strengere hva vi benytter av areal. Derfor står noen av disse arealene på blokka og vurderes oppsagt.

Bærekraft er en grunnleggende del av lærerutdanningene og også i ILUs virksomhet. Bærekraft handler om balanse i ressursbruk som gagnar natur, miljø og økonomi på kortere og lengre sikt. Det er behov for å vurdere reiseaktivitet mer strengt både av miljømessige og økonomiske hensyn, og det samme gjelder innkjøp. ILU vil være med

og ta ansvar for å bremse uheldig utvikling og å ta bærekraftige valg. Dette behovet skjerpes i en tid med knappere økonomiske ressurser.

Mål 8: ILUs organisasjon – ett ILU

Målbilde 2028

Vi tiltrekker oss de beste kandidatene og har attraktive og konkurransedyktige arbeidsbetingelser. Ansatte får tilbud om kompetanseutvikling, har fleksibilitet i arbeidshverdagen og god tilhørighet til arbeidsmiljøet. Kompetente medarbeidere bidrar til økt suksessrate i konkurranseutsatt aktivitet.

ILUs arbeidsmiljø er preget av likeverd, inkludering, respekt, mangfold og fellesskap. Det gode i arbeidsmiljøet skal forvaltes og utvikles videre, og det skal tas grep der det er rom for forbedring. ILU har god universell utforming fysisk, digitalt og kommunikativt, som støtter opp under et likeverdig arbeidsmiljø på tvers av ansattes funksjonsmangfold. Alle ILUs ledere har arbeidsmiljøet særlig i fokus, og alle ansatte bidrar til et godt arbeidsmiljø og tar vare på hverandre. ILUs ulike organer og fora for medvirkning er godt kjent og synlig. De ansatte har et klart bilde av hvilke kanaler som finnes for medvirkning og medbestemmelse.

Det er attraktivt å være leder ved ILU. ILUs ledere er tydelige faglig-strategiske ledere, både i ILUs ledergruppe og i egen enhet. Ledere har tilstrekkelig handlingsrom for å løse lederoppgavene på ulike måter, og det er rom for egen forskning og faglig utvikling i lederstillingene.

ILU yter administrative tjenester av svært høy kvalitet. Administrasjonen er en attraktiv arbeidsplass med gode utviklingsmuligheter. Administrasjonen er synlig og tilgjengelig og oppleves som en integrert del av instituttet, med løpende oppdatert oversikt over ansvarsfelt tilgjengelig på ILUs hjemmeside. Tjenestesamarbeidet med nivå 2 og 1 er tydelig og fungerer godt. ILUs administrasjon er en pådriver for å styrke tjenester og prosesser som støtter kjernevirksomheten.

Tiltak 2025

- Øke kvaliteten i virksomhetsstyringen, bemanningsplaner, strategisk personalplan og økonomioppfølgingen i samarbeid med fakultetet, og følge opp NTNUs felles satsning på økt kvalitet i virksomhetsstyring. Innføre metodikk for systematisk risikovurdering ved instituttet i tråd med NTNUs retningslinje.
- Utrede og foreslå ulike tilnærminger til å løse lederoppgaver på fjerde nivå. Fortsatt arbeide med bedre ledelses- og internkommunikasjon.
- Tydeliggjøre ulike organers og foras roller og mandat. bl.a. som en del av HMS-runden.
- Evaluere og utvikle videre det nye systemet for ressurs-/undervisningsplanlegging som er under pilotering. Gjøre verktøyet i stand til å ivareta andre bestillinger fra institutt eller fakultetet (f.eks. utviklingsbaner, strategisk personalplan, ledelsesbehov for datagrunnlag m.v.)
- Fornye mandatet til forum for likeverd, inkludering og mangfold etter evalueringen, og identifisere konkrete tiltak for å videreføre og utvikle instituttets arbeid med disse temaene.

Tiltak 2026–2028

- Arbeide videre med organisasjonsutvikling i administrasjonen, med særlig vekt på å styrke den administrative støtten til fagseksjonslederne og samarbeidet mellom administrasjon og vitenskapelig ansatte.
- Videreutvikle pågående og identifisere og gjennomføre nye prosjekter med automatisering og digitalisering. Behov som gjelder flere eller hele NTNU-organisasjonen, meldes videre til digitaliseringsprosjektet.
- Fortsette dialogen med fakultetet om arbeidsdeling og tjenestekvalitet og -omfang.
- Utfordre den etablerte arbeidsdelingen mellom fakultet og institutt der vi ser bedre løsninger.
- Styrke personallederens evne til å bruke medarbeiderdialogen aktivt i bemanningsplanlegging og kompetanse- og karriereutvikling.
- Videreutvikle virksomhetsstyringen slik at instituttet har faglig og økonomisk bærekraft i utgangen av langtidsperioden.

Mål 9: Campus og infrastruktur for godt lærings- og arbeidsmiljø

Målbilde 2028

Alle ansatte og studenter opplever Kalvskinnet som et godt sted å være og en levende og attraktiv campus. ILUs studenter møter moderne og fleksible læringsareal. ILUs fagmiljøer har gode arbeidsplasser som gjør det attraktivt å arbeide ved ILU. Arbeidsstedet er normalt på campus, og ILU praktiserer ikke faste avtaler om hjemmekontor.

Tiltak 2025

- Delta aktivt i det videre arbeidet med ny arealbruksplan og helhetlig arealutnyttelse for Campus Kalvskinnet.
- Avklare ILUs rolle og ansvar for Læringsverkstedet på Kalvskinnet.
- Styrke det administrative apparatet rundt kontorforvaltning- og fordeling.
- Følge opp prinsippet om at arbeidet normalt skjer på campus.
- Vi bruker velferdsmidler til det beste for arbeidsmiljø og fellesskap (sommeravslutning, julegrøt etc.)

Tiltak 2026–2028

- Forbedre arbeidsplassarealer innenfor rammene av økonomisk og praktisk-teknisk handlingsrom.
- Stimulere til fagligsosiale fellesskap og vurdere tiltak for at det fortsatt skal være attraktivt å arbeide på campus.
- Arbeide med målsetting om å samle fagmiljø i størst mulig grad, med mål om å styrke det faglig-sosiale arbeidsmiljøet.
- Ha dialog med felles studieadministrasjon/timeplanadministrasjon og eiendomsavdelingen om behov for undervisningsareal på campus.

Mål 10: Bærekraftig ressursbruk

Målbilde 2028

I tråd med NTNUs miljøutviklingsplan 2020–2030 finner ILU konkrete områder hvor vi bidrar til at FNs bærekraftsmål nås. ILU tar ansvar for å bremse uheldig utvikling og tar bærekraftige valg. Ansatte tar miljøhensyn ved valg av reise.

Tiltak 2025–2028

- Skaffe oss økonomisk oversikt over (effekter av) gjennomførte tiltak for kostnadsreduksjon som ivaretar miljøhensyn, blant annet redusert innkjøp og reiseaktivitet.
- Vi ruster oss for å ha gode digitale løsninger på campus, slik at vi kan gjøre miljøvennlige valg.
- Gjøre det attraktivt å ta i bruk og videreutvikle digitale faglige møteplasser nasjonalt og internasjonalt.