

Tilbakemelding på utkast til strategi 2027-2032 fra Utdanningsavdelingen

Vi viser til utsendt høringsnotat 19.12.2025 med frist 26.01.26 med utkast til strategi for Universitetet i Innlandet. Utdanningsavdelingen ønsker å gi følgende innspill. Innspillet er strukturert i henhold til tilsendt oppsett.

Vi ønsker innledningsvis å gi uttrykk for at forslaget til strategi gir en tydeligere identitet og særpreg enn strategien for foregående periode. Dette er et uttrykk for at den også er tydeligere i sine prioriteringer og løfter områder som vil være viktig i årene som kommer.

Så opplever vi at spørsmålene i høringen er delvis overlappende. Det er derfor krevende å være stringent i tilbakemeldingen. Våre hovedinnvendinger er som følger:

1. Vi registrerer at dokumentet har et fokus på forskning (kunnskapsutvikling) og bidrag i samfunn og arbeidsliv, men mener at utdanning bør betones tydeligere
2. Vi mener det er uklart hvordan strategien forholder seg til andre styrende dokument og registrerer at en under «Strategiarkitektur» henviser til handlingsplaner selv om dette ikke er en del av begrepsapparatet i det nye rammeverket for styrende dokumentasjon (s.nr: 26/00100-1). Vi ser også at det skal utvikles strategier på fakultet og lurer på om dette tilsvarer delstrategier i rammeverket. Vi mener at strategiarkitekturen bør tydeliggjøres for å støtte operasjonaliseringen av strategien. Vi opplever at dette er særlig viktig fordi strategien for foregående periode ikke har vært tilstrekkelig operasjonalisert.
3. Vi mener det er uklart hvordan de foreslåtte målområdene skal kunne brukes til å følge utviklingen innenfor de strategiske satsningsområdene. På den ene siden fremstår delmålene som generelle mål som vil kunne stimulere organisasjonen generelt, og ikke spesifikt inn mot de foreslåtte satsningsområdene. På den andre siden opplever vi at målene ikke er egnet for å måle en del av den kapasitetsutviklingen vi må gjennomgå for å oppnå satsningsområdene. Her tenker vi særlig på institusjonens administrative kapasitet som ikke nevnes under 3.3. Vi registrerer også at institusjonen har høye ambisjoner om å utvikle samarbeidet med samfunns- og arbeidsliv, uten at dette synes å reflekteres i en utvikling av institusjonens kapasitet på området.

1. Gir utkast til strategi 2027 – 2032: a. en tydelig identitet?

Vi mener at strategien gir INN en tydelig identitet. Samtidig mener vi at utdanning ikke er tydelig beskrevet som en del av denne identiteten. Vi mener at innarbeidelsen av det sjette delmålet under 2.4 i alle satsningsområder, kunne ha bedret dette betydelig (Utdanne attraktive kandidater med relevant kompetanse for regionens samfunns- og arbeidsliv). Vi kommenterer dette ytterligere nedenfor.

Et annet spørsmål om identitet er identitet for hvem. Vi opplever at dette gir en profil som først og fremst er utformet fra vitenskapelig ansattes side, med satsningsområder som gir en tydelig faglig profil og satsning. Ambisjonene illustrerer dette med kjerneord som fagmiljøer, kunnskapsutvikling, kunnskapspartner, utvikle kunnskap, utdanninger og løsninger, være et ledende miljø, utvikle kunnskap og praksis, sentral kunnskapsaktør, og bidra til løsninger. Disse

ambisjonene er så nært knyttet opp mot en virkning i samfunnet. Vi behandler dette videre under attraktivitet nedenfor (3).

b. et særpreg ved INN?

Vi mener at strategien viser et særpreg ved INN gjennom sine fire satsningsområder. Så er det et spørsmål om hvorvidt dette gir et realistisk særpreg. Vi opplever at en viktig del av dette særpreget er at det er knyttet til samfunnspåvirkning. Vi mener at det ikke er klart hvordan denne samfunnspåvirkningen skal skje. Dette begrunner vi dels i at strategiarkitekturen ikke er tydelig, og at sammensetningen av vår stab ikke er endret. Det vil i mange tilfeller være et behov for å skape bindeledd mellom det vitenskapelige personalet og verden omkring. Uten slik bindeledd vil vi fremdeles være avhengig av ildsjeler som gjør det lille ekstra, eller som har en særskilt attraktivitet for dem rundt.

2. Er utkast til strategi 2027 – 2032:

a. utformet på en slik måte at prioriteringer kommer tydelig frem?

Vi savner en helhetlig strategiarkitektur hvor strategi, delstrategi, handlingsplaner og virksomhetsplaner inngår. Vi mener særlig at handlingsplanenes rolle i strategiarkitekturen bør klargjøres. Ordet handlingsplan er ikke med i det nye rammeverket for styrende dokumentasjon (s.nr: 26/00100-1). Det ville være nyttig med en oversikt over hvordan planverket (handlingsplaner, virksomhetsplan, styringsdokumenter, utvalg og nemder), henger sammen med gjennomføring av tiltak i strategien. Universitetets tre hovedakser, utdanning (med oppfølging i kvalitetssystemet), forskning og samfunnskontakt må tydeliggjøres i strategiarkitekturen. Særlig mener vi at det omfattende arbeidet som gjøres innen kvalitetsrapportering på utdanningsfeltet bør være en tydelig del av oppfølgingen av strategien og samordnes med det arbeidet som gjøres innen virksomhetsstyring.

Målområdene i kapittel 3 skal være grunnlaget for å utarbeide KPI'er. Vi mener det blir viktig å tydeliggjøre hvordan målbare/kvantifiserbare KPI'er henger sammen med kvalitetssystemet, samt allerede eksisterende virksomhetsplaner. KPI'ene vil peke på kvantifiserbare områder, mens andre områder kan bli usynlige. Videre mener vi det er viktig å tydeliggjøre hvordan målområder og KPI'er henger sammen med de strategiske satsningsområdene og gjennomføringen av tiltak i handlingsplanene.

Vi mener at kapittel 1.3 underpunkt 1 og 5 bør slås sammen fordi de omtaler lignende ståsteder.

Delsetningen «og å eksportere lokale løsninger til verden» i slutten av underpunkt 3 (kapittel 1.3) bør strykes. Vi tror at samskaping er veien fremover. Da blir det kontraproduktivt å eksportere lokale løsninger. I stedet bør vi ha som mål å påvirke basert på vår forskning og kunnskapsutvikling med en tydelig bevissthet om lokal kontekst.

I kapittel 1.3, underpunkt 4 omtales tverrfaglighet på en måte som lett assosieres med forskning og utdanning. Tverrfaglighet brukes også som begrep innen administrasjon. Men her er perspektivet noe annerledes, hvor vekten ligger på samarbeidet mellom ulike kompetanser. Vi mener at vi kunne ha bredt ut dette underpunktet ved å si noe om hvordan vi som organisasjon samhandler, i forskning, mellom forskning og utdanning, i utdanning, mellom utdanning/forskning og administrasjon/teknisk ansatte, og innad mellom administrasjon/teknisk ansatte.

Strategien gir en prioritering av noen faglige områder. Samtidig sier den lite eller ingenting om hvordan prioriteringene av studieportefølje forholder seg til studiestedsutvikling. Vi er avhengig

av å bygge gode studentmiljø, digitalt og fysisk, i den neste strategiperioden. Dette er avhengig av hvilke typer studenter som tilhører studiestedet (heltid, deltid, samlingsbasert, nettstudenter). Det må tas høyde for hvilke rammebetingelser som foreligger for å skape trivsel og samarbeid på det enkelte studiested.

b. fremtidsrettet?

Vi mener at valget av de tematiske satsningsområdene er fremtidsrettet. Så mener vi ikke at underbetoning av utdanning er fremtidsrettet. Utdanning er ikke konkretisert i alle satsningsområdene. Vi mener at formuleringen i kulepunkt 6 under 2.4 er god: «Utdanne attraktive kandidater med relevant kompetanse for regionens samfunns- og arbeidsliv» Vi mener at det er våre mange kandidater og den kompetanse de har oppnådd som er vårt viktigste bidrag til å påvirke samfunns- og arbeidsliv. Denne formuleringen mener vi bør kunne stå under alle satsningsområder.

Særlig er mangelen på utdanning tydelig i 2.1 hvor ambisjonen tydeliggjør at det er fagmiljøene som er hovedaktøren gjennom kunnskapsutvikling og samarbeid. Vi mener at våre kandidater har en avgjørende rolle i å bygge bevissthet og påvirke sine omgivelser. Vi mener at vi her bør ha en ambisjon om å tydeliggjøre i alle studieprogram hvordan det enkelte fagfeltet kan være med å medvirke til totalberedskap.

Vi mener også at det er fremtidsrettet å trekke frem samarbeid og samfunnskontakt som en viktig oppgave. Samtidig er det ikke tydelig for oss at vi skal bygge kapasitet på dette området (kapittel 3) og vi er redd for at dette er en ambisjon vi ikke prioriterer og dermed har forutsetninger for å oppnå.

3. Fremstår INN gjennom utkast til strategi 2027 – 2032 som et attraktivt universitet for ens fremtidige studenter, ansatte, samarbeidspartnere osv.?

Vi tror denne strategien i seg selv ikke nødvendigvis oppleves som attraktiv eller skaper en identitet for studentene. Studentene beskrives som en sentral del av vår identitet og utvikling i punkt 2 under 1.3. Viktige momenter som trekkes opp er studentmedvirkning, inkluderende læringsmiljøer og studentdemokrati. Så er det dessverre slik at dette i liten grad trekkes frem i satsningsområdene, før det nevnes i kulepunkt 2 under 3.2.

I det siste har universitetet spurt seg selv om hvordan studentene kan være en ressurs i kvalitetsarbeidet. Dette ble tematisert under samlingen i Trysil i november 2025 mellom ledelse og studenter. Vi opplever at studentene som ressurs ikke er tatt inn i strategien. Strategien behandler i stedet studentene som en målgruppe for vår aktivitet. Vi tror at vi må finne et språk som også trekker frem studentene som en ressurs i utviklingen av institusjonen. Dette støttes for øvrig i Riksrevisjonens rapport fra 2023: "Studentane kan involverast betre i utviklingsarbeidet. Studentane er ein ressurs og ein viktig nøkkel til kvaliteten i høgare utdanning" (Universiteta og høgskulane sitt arbeid med å vidareutvikle kvaliteten i studieprogramma. Dokument 3:14 (2022-2023)) s.18).

Det er enda vanskeligere å oppdage de teknisk-administrative ansatte i strategien, og hva disse bidrar med. Gruppen er ikke nevnt i dokumentet, verken i den innledende delen eller i selve strategien. Gruppen er ellers ofte nevnt som en støttefunksjon for hovedaktiviteten vår. I dette dokumentet brukes ordet støtte i forbindelse med faglig virksomhet som støtter en effekt i samfunn eller blant studenter. Et mulig unntak er her første kulepunkt under 3.3 som nevner

organisasjonskultur som støtte for tverrfaglig arbeid, kvalitet og akademisk og kunstnerisk integritet. Her må en ta for gitt at teknisk-administrativt ansatte er inkludert. Så vil vi mene at de fleste nok vil assosiere dette med prosesser innen forskning og utdanning.

Vi antar at en tenker på teknisk-administrative funksjoner når en i det andre kulepunktet under 3.3 snakker om å «sikre bærekraftig økonomi, god ressursutnyttelse og effektive arbeidsprosesser tilpasset universitetets størrelse, struktur og samfunnsoppdrag». Dette er en klassisk måte å beskrive administrativ kapasitet på hvor dette måles i økonomi, utnyttelse av ressurser og effektivitet. Vi mener at dette ikke er tilstrekkelig for å støtte det løftet vi trenger å gjøre for å utvikle oss i en god retning innen satsningsområdene. Vi trenger for eksempel å bygge gode støttefunksjoner innen utvikling av digitale læringsressurser for livslang læring og fleksible utdanningsformer, forskningsrådgiving, kvalitetsrådgivning, kommunikasjon, markedsføring og rekruttering, og ikke minst ressurspersoner og bindeledd mellom INN og samfunnet rundt (alumni, arbeidslivsrelevans og kontakt med samfunn- og næringsliv, praksis og karriererådgivning). Sektoren er også i en kontinuerlig utvikling som krever IT-kompetanse for å kunne gjennomføre hensiktsmessig effektivisering.

Vi mener at målet om å «Videreutvikle studiesteder og læringsmiljøer som oppleves som faglig stimulerende, inkluderende og engasjerende for studenter og ansatte» er svært viktig (3.2, underpunkt 2). Vi mener at dette i flere tilfeller krever en svært bevisst utvikling av studiesteder og studieportefølje, i samspill. Dette vil ha betydning for hvor attraktiv INN vil være som studiested og arbeidsplass.

4. Svarer utkast til strategi 2027 – 2032 på viktige samfunnsutfordringer på områder der INN har et fortrinn/styrke/mulighetsrom?

Vi viser her til punkt 2b over, men peker kort på at satsningsområdene fremstår som en god match med INN som et tverrfaglig universitet som drar nytte av fagmiljøer og plassering i Innlandet.

5. Har du/dere andre forslag til visjon, verdier, kjennetegn, satsingsområder og målområder for INN?

Vi opplever generelt at strategien er god, men har noen muligheter til forbedring. Dette har vi kommentert over. Her vil vi nøye oss med å trekke frem noen tekstmessige forbedringer vi mener at lett kan gjøres noe med (utover de vi har nevnt over):

- Vi opplever generelt sett at det er en mangel på bevissthet om hvordan vi påvirker samfunnet rundt oss med våre utdannede kandidater. Dette er en viktig del av vårt samfunnsoppdrag. Vi vil her nevne 1.3, underpunkt 3 som handler om samfunnsoppdrag, men ikke nevner våre ferdigutdannede kandidater.
- Vi savner i 3.3 et punkt om dimensjonering av administrasjon for å levere likeverdige tjenester på alle studiesteder.
- Vi registrerer at dokumentet bruker uttrykkene «motstandsdyktighet» og «robusthet» om hverandre. Vi mener dokumentet bør bruke et begrep og foreslår «robusthet».
- Under 2.3 står det at INN skal utvikle lærings- og utdanningsformer. Vi forstår læring som noe som skjer hos den enkelte. Vi kan stimulere til ulike læringsformer, men vi utvikler

ikke læringsformer. Et bedre alternativ vil være å erstatte «læringsformer» med «undervisningsformer».

- Under 2.3 underpunkt 4 står det «Bidra til at profesjonsutøvere og arbeidsliv får kompetanse til å bruke og forstå kunstig intelligens, teknologi og nye digitale uttrykk». Vi spør oss om ikke dette er formulert for åpent og gir en lite kritisk inngang til bruk av teknologien.
- Under 2.3 nevnes to av UNESCO-statusene INN har, mens den tredje ikke nevnes. Den er også relevant og er der vi som institusjon holder et ansvar (UNESCO Chair on Education for Sustainable Lifestyles), som ble tildelt INN i 2015 og forvaltes av CCL/LUP.
<https://www.inn.no/ccl/>
- Vi savner en tydeligere bevissthet om KI og kvalitet, spesielt i tilknytning til den kompetansen våre kandidater oppnår. Det er nå en utfordring å vite hva kandidatene faktisk har av kompetanse når de forlater oss på grunn av KI. Kvalitetssikring av lærings- og vurderingsprosesser er derfor særlig viktig i årene som kommer.
- Under 1.2 Verdier. Vi opplever at det kritiske perspektivet i 1.2 fortsatt gir mening som verdi, spesielt i en verden med store motsetninger og splittelse. Perspektivet kommer lengre ned, men kan med fordel løftes høyere opp.
- Under 2.4 mener vi at vi bør kutte begrepet «regionens» i siste kulepunkt. Dette er særlig viktig på dette satsningsområdet siden det innen studier som faller naturlig inn under dette satsningsområdet har mange internasjonale studenter

For utdanningsavdelingen

Prorektor utdanning