

SFU-prosessen i et institusjonsperspektiv

Kirsti Rye Ramberg, NTNU

For noen år siden spurte vi oss om hvor vi finner NTNUs beste utdanningsmiljø. Vi fant det vanskelig å svare. Det ble klart for oss at vi manglet klare kriterier for å definere hva som kjennetegner god utdanning og for å beskrive hva som kjennetegner fagmiljø som frembringer slik utdanning.

Jeg vil betrakte SFU-prosessen ved NTNU gjennom å begynne i 2009 med UHR-utredningen om etablering av SFU som tar utgangspunkt i Stjernø-utvalgets innstilling om sentre for fremragende undervisning. Deretter vil jeg gå inn på SFU-pilotrunden i 2011 og utlysningen i 2013 og hva som har skjedd etterpå. Jeg vil si noe om hvilke tiltak som er satt inn fra rektorat og fakultet eller institutt for å forankre og støtte opp under SFU-ordningen. Jeg vil kort komme inn på kritikk av og innspill til ordningen som har kommet fram ved NTNU fra det tidspunktet da UHR-utredningen om etablering forelå og fram til i dag. Jeg vil videre referere erfaringer med SFU fra de fagmiljøene som var med i SFU-finalerundene i 2009 og 2011 og si litt om hvordan de viderefører utdanningskvalitetsarbeidet sitt til tross for at de ikke fikk tildelt SFU-status. Til slutt vil jeg vurdere SFU-ordningen som kvalitetsdrivende element i NTNUs eget arbeid med å utvikle kvaliteten i utdanningene nå og på lengre sikt.

Fra Stjernø til SFU-piloten

Ideen om fremragende utdanning hadde modnet ved NTNU etter at den fikk oppmerksomhet med Stjernø-utvalgets forslag til "Senter for fremragende undervisning". Forslaget ble som kjent videre utredet av UHR i 2008-2009. NTNU gav innspill til høringsrunden. NTNU gav likeledes innspill til *Forslag til krav og retningslinjer for SFU og kriterier for innspill* som forelå tidlig i 2011.

Ideer om hvordan utdanning av høyeste kvalitet kan frembringes, var derfor allerede velkjent i rektorat og fagmiljø som var opptatt av utdanningskvalitet, da SFU-satsingen ble etablert gjennom en pilot for lærerutdanning i 2011.

Utlysningen vakte ikke bare interesse i lærerutdanningsmiljøene ved NTNU, men også blant dem som hadde ambisjoner om å søke ved neste SFU-utlysning, som skulle være åpen for alle fagmiljø.

Det var aldri noen tvil om at lærerutdanningene ved NTNU hadde ambisjoner om å bli SFU-pilot. Lærerutdanningsmiljøene startet umiddelbart etter utlysningen interne drøftinger om hvilket av utdanningsprogrammene som burde søke om pilotstatus; PPU (praktisk-pedagogisk utdanning), de 3-årige yrkesfaglærerutdanningene eller de 5-årige lektorutdanningene. Det ble raskt klart at PPU ikke oppfylte kriteriene for å søke og at yrkesfaglærerutdanningen på dette tidspunktet var såpass nyetablert at den ikke oppfylte SFU-kriteriet knyttet til dokumentasjon av fremragende kvalitet i eksisterende utdanning. Lektorutdanningen sto dermed igjen som aktuell kandidat. Men hvilke av NTNUs fem lektorutdanningsprogram skulle søke? Flere i lektorutdanningsmiljøene mente det ville være en fordel å søke senterstatus for en av NTNUs 5 lektorutdanninger for å kunne spisse satsingen og unngå at det ble for mange aktører. Færrest mulig interne aktører ville, etter deres mening, også gi rom for samarbeid med internasjonale aktører. Det viste seg imidlertid vanskelig av interne organisasjonspolitiske grunner å prioritere en av utdanningene framfor de andre da de lektorutdanningene som ikke ble en del av satsingen, kunne få et B-stempel. Resultatet ble at lektorutdanningene ved NTNU søkte om et SFU som inkluderte alle. En kan derfor konkludere med at indre organisasjonspolitiske grunner veide tyngre enn en mer spisset søknad som kunne gi SFU status. Det er ikke kjent om det internt i miljøene som ville søke om SFU-status i 2013, ble lagt føringer av organisasjonspolitisk art.

Søknadsprosessene var godt forankret i NTNUs ledelse; rektoratet utnevnte en arbeidsgruppe som utformet søknaden og en referansegruppe hvor utdanningsdekanene representerte de fire involverte fakultetene og hvor ledere fra de største faginstituttene deltok.

NTNUs søknad kom til finalerunden sammen med fire andre finalister, men nådde ikke til topps i konkurransen.

SFU-prosessen i 2013

Før jeg går nærmere inn på SFU-prosessen ved NTNU i 2013, vil jeg kort nevne hvilke hovedprinsipper som lå til grunn for hvordan vi rigget prosessen internt:

- Prosessen skulle forankres hos ledelsen på alle nivå i organisasjonen.
- NTNUs universitetspedagogiske enhet, Uniped, skulle ha en sentral rolle i støtteapparatet gjennom å bidra til å utvikle søkermiljøenes prosjektideer.
- Fagmiljøene skulle tilbys støtte til å utforme søknadene på linje med den støtten NTNU tilbyr fagmiljø som vil søke om senter for fremragende forskning (SFF).
- Fagmiljø som eventuelt fikk SFU-status, skulle tildeles interne tilleggsressurser etter mal av tildeling av tilleggsmidler til suksessfulle SFF-miljø.

Sammenliknet med søkerfasen i 2011 ser en hvordan NTNU gjennom å likestille SFU-søkere med SFF-søkere, nå bygde sterkere opp under SFU-ordningens målsetting om å synliggjøre at undervisning og forskning er likestilte oppgaver.

I tiden før SFU-utlysningen i 2013 benyttet rektoratet anledningen til å minne om at det ville komme en utlysning og fagmiljøene ble sterkt oppfordret til å søke, blant annet i prorektor for utdannings dialogmøter med fakultetene. Samtidig ble det lagt planer for hvordan økonomiske insentiver fra rektor og søkerfakultetene skulle benyttes for å stimulere potensielle søkere. Det ble også lagt planer for hvordan potensielle søkere kunne støttes i arbeidet med søknadsutformingen.

Det ble besluttet at søkermiljø som eventuelt ble tildelt senterstatus, skulle tildeles 700 000 fra rektor årlig og at søkerfakultetet også skulle bidra med tilleggsressurser. Det ble etablert et støtteapparat som inkluderte personer fra fellesadministrasjonen og søkerfakultetene. Målet var å etablere en tjeneste som skulle være i stand til å håndtere alle spørsmål fagmiljøene måtte ha. Derfor utgjorde NTNUs universitetspedagogiske enhet, Uniped, en viktig del av støtteapparatet. Unipeds primæroppgave var å tilby hjelp til potensielle søkermiljø med å utvikle prosjektideer. Sammen med støttetjenesten som NOKUT etablerte, var vi i stand til å besvare spørsmålene som kom fra fagmiljøene. NOKUT-seminaret i april 2013 ga også svar på viktige spørsmål, samtidig som det ga inspirasjon blant annet gjennom innblikk i SFU-erfaringer fra andre land og fra SFU-piloten ProTed ved UiO og UiT. NTNU deltok på seminaret med en relativt stor delagasjon som besto av faglig ansatte fra miljø som ønsket å søke og representanter fra alle deler av det helhetlige støtteapparatet, dvs representanter både fra Uniped og administrativt ansatte fra fellesadministrasjonen og fakultetene.

De konkrete spørsmålene fra dem som var interessert i å søke SFU-status, var i hovedsak knyttet til økonomi og det elektroniske søknadskjemaet, men det var også et behov for klargjøring av føringene, spesielt føringen om at et SFU skal stimulere til FOU-basert utdanning. I det store og hele ble føringene oppfattet som relevante og forståelige.

Det kom inn 6 søknader fra NTNU ved internfristens utløp. Vi hadde håpet på at interessen for å videreutvikle fremragende utdanningskvalitet var stor og vi hadde derfor tatt høyde for at det kunne komme inn forslag på flere kandidater enn de fem vi kunne sende inn. Det ble derfor etablert en komite ledet av prorektor for utdanning og med representanter fra de vitenskapelig ansatte, studentene og Uniped. Komiteens oppgave var å gi råd til rektor om hvilke søknader NTNU skulle videresende til NOKUT.

NTNU sendte inn fem søknader. To av dem, *Transformative Learning in Architectural Education* (TransARK) og *Innovative teaching in Information Technology* (2IT) gikk til finalen. Sistnevnte søknad hadde Høgskolen i Nord-Trøndelag som partnerinstitusjon. Ingen av søknadene ble tildelt SFU-status.

Kritikk av og innspill til SFU-ordningen

Selv om SFU-ordningen ble ønsket velkommen ved NTNU, kom det på noen punkt fram kritikk og innspill til forbedringer fra fora som har beskjeftiget seg med SFU. De vesentligste kan i korthet formuleres slik:

- SFU-ordningen synes å favorisere utdanninger som er preget av kvalitetsbrist.
- Det svekker intensjonen med SFU-satsingen at den ikke er på linje med satsingen på SFF.

SFU-piloten i 2011 var forbeholdt lærerutdanningene. Lærerutdanningene kan karakteriseres som en utdanning som ikke har funnet sin form. Hyppig utvikling av nasjonale rammeplaner for utdanningen (1992, 1998, 2003, 2010) illustrerer poenget. Til sammenlikning kan nevnes at Finland innførte nasjonal rammeplan med masterutdanning som hovedmodell for lærerutdanningene i 1979.

Nasjonalt styres lærerutdanningene i Finland fremdeles etter denne planen. Satsingen på en pilot for lærerutdanning ble derfor av mange sett på som et forsøk på å rette opp en kvalitetsbrist gjennom å gi utdanningen fortrinn i en SFU-konkurranse hvor de ellers ikke ville nå opp. Noe av den samme kritikken kom til syne ved utlysningen av SFU i 2013 hvor ett av senterne skulle gå til

helse- og sosialfeltet gitt at søknaden var av tilfredsstillende kvalitet. Det kan her nevnes at NTNU støttet UHR utvalgets standpunkt i forslaget fra 2009 som gikk imot opprettelsen av egne sentre for profesjonsutdanningene da dette lett kunne gi «SFU B-Lag» og bryte ned selve intensjonen bak SFU-ordningen.

Vår konklusjon er at fremtidige SFU-utlysninger bør være generelle og at SFU-status skal tildeles de eksellente. Det tjener ikke SFU-ordningen at det legges politiske føringer som favoriserer enkeltutdanninger.

Den lave økonomiske tildelingen til SFU har også møtt kritikk. I sitt hørings svar til Kunnskapsdepartementet i 2009 pekte NTNU på at det vil gi uheldige signal og kunne bidra til å svekke intensjonen med ordningen dersom den økonomiske tildelingen til SFU ligger betraktelig under bevilgningen til SFF. For å understreke at NTNU ønsket samme status for SFU som for SFF, ble det anbefalt å vurdere om forvaltningen av SFU burde ligge til NFR med faglig samarbeid med for eksempel NOKUT og UHR omkring kunnskap om fremragende utdanning. NFRs rolle følges opp i svaret på høringen om kriterier med mer i 2011, hvor NTNU understreker at NOKUT bør trekke veksler på NFRs erfaringer ved fastsetting av ekspertgruppens kompetanse og sammensetning, ved søknadsutforming og evaluering. I kommentaren heter det videre at den endelige utlysningen bør presisere NFRs ansvar for utdanningsforskning.

Den sistnevnte kommentaren som presiserer NFRs ansvar for utdanningsforskning, er en understreking av ansvaret NFR bør ha for en systematisk satsing på forskningsbasert kunnskapsutvikling som bidrag til pedagogisk utvikling og kvalitetsheving i høyere utdanning. Når en ser bort fra forskning på lærerutdanningene, er NFRs bevilgning til utdanningsforskning på høyere utdanning liten.

Basert på kommentarer fra de tre NTNU-SFU-finalistene kan det være grunnlag for å si at NOKUT forvalter SFU-ordningen på en god måte og at det derfor ikke lenger synes aktuelt å vurdere om NFR bør forvalte den. Status for SFU synes ikke svekket av at NOKUT forvalter ordningen.

Tilbakemeldinger fra ekspertkomiteene til fagmiljøene som var med i SFU-finalerundene i 2011 og 2013

Som allerede nevnt, har NTNU hatt til sammen tre søknader i de to SFU-finalerundene; en søknad fra lektorutdanningene i 2011 og TransARK og 2IT i 2013. Finalekandidatene fikk besøk av NOKUTs internasjonale ekspertkomite. Vi hadde inntrykk av at komiteen ville legge betydelig vekt på institusjonsbesøket når de foretok endelig rangering av finalistene. For å styrke finalekandidatene i 2013, inviterte derfor de berørte fakultetene finalistene og rektoratet til en generalprøve. Fakultetene var i stand til å gjennomføre en relativt realistisk generalprøve fordi NOKUT blant annet gjennom ekspertkomiteens første tilbakemelding til finalekandidatene og gjennom å gi detaljert informasjon om programmet, hadde forberedt finalistene på hva som ville få fokus under besøket. Slik sett føyde plassbesøkene seg godt inn det vi oppfattet som en åpen og profesjonell søknadsprosess fra NOKUTs side.

De skriftlige tilbakemeldingene som finalekandidatene mottok etter at SFU-vinnerne var offentliggjort, trakk fram hver av finalesøknadenes positive kvaliteter, men pekte også på svakheter som hadde hindret kandidatene i å nå helt til topps. Kommentarer som gikk igjen, var knyttet til utlysningens krav om hva som skulle oppfylles for å få SFU-status. Mens fagmiljøene umiddelbart fant de fleste av ekspertkomiteens kommentarer presise og verdifulle, ble det også stilt spørsmål ved noen av dem. Nedenfor gjengis ekspertkomiteens kommentarer og fagmiljøenes spørsmål til og diskusjon rundt enkelte av komiteens kommentarer:

Kommentarer til innovasjonspotensialet i søknadene

- Konseptet vektlegger integrering mellom lærerutdanningens ulike deler, hvilket er viktig, men som knapt kan betegnes som originalt (kommentar til lektorpiloten).
- Komiteen kunne ikke helt klart konstatere hva som er nytt og innovativt i søknaden ut fra et nasjonalt perspektiv (kommentar til lektorpiloten).
- This might be seen as NTNU catching up with good international practice rather than the SFU forging ahead (kommentar til 2IT).

- The transformation of architectural education, where a master-apprentice model still dominates, is a daunting task. The planned activities and the organisation of the TransARK centre intend to address this task with the goal of transforming architectural training at NTNU and also to be part of a widespread change beyond NTNU. This is a fitting goal for an SFU (kommentar til TransARK)
- A particular strength of the proposal is that it clearly addresses the future challenges of the profession. The proposal is highly relevant and addresses in an innovative way issues that shape interdisciplinary and synthetic educational fields such as architecture (kommentar til TransARK).
- Overall the implementation plans were less well developed than the strong high-level ambitions and therefore could not be confident that the Centre would deliver the far-reaching cultural and philosophical changes that it was setting out to achieve (kommentar til TransARK).
- Recruitment policy for the staff could also reflect the aspirations to educate more broader minded future architects (kommentar til TransARK).

Kommentarer til søkermiljøenes forutsetning for å tilby fremragende FoU-basert utdanning:

- Although some reference was made to research literature, there was a lack of depth in the theoretical pedagogical underpinning of the proposed work packages (kommentar til TransARK).
- TransARK's proposal was weak in the articulation between education and research and hence failed regarding the NOKUT expectation of an SFU to 'provide excellent R&D-based education' (kommentar til TransARK).

I fagmiljøet bak TransARK ble det diskutert hva ekspertkomiteen kunne mene med sin kommentar "a lack of depth in the theoretical pedagogical underpinning of the proposed work packages". Fagmiljøet selv anså nemlig det pedagogiske rammeverket sentrert omkring "transformational learning" og "threshold concepts" som lå til grunn for hele SFU-søknaden, som en av søknadens styrker, i og med at dette har en sterk forankring i sentrale forskningsmiljøer internasjonalt.

Kommentarer til samarbeidskonstellasjonene:

- The international connections are strong overall with a prominent advisory board, which would be of great significance for the success of the centre (kommentar til TransARK).
- There were weaknesses relating to [...] the somewhat routine mobilization of stakeholders – a centre with transformative visions should also develop visionary means to disseminate and interact with stakeholders, including non-traditional stakeholders (kommentar til TransARK).
- The stakeholders engaged did not transcend the traditional networks. It would have been useful to make an innovative stakeholder analysis that reflects the stated ideas of the architects' new and fundamentally revised role as “big thinkers in the extremely complex society” (kommentar til TransARK).
- It needs stronger external involvement from outside partners covering stakeholders from both involved institutions (kommentar til 2IT).

Fagmiljøet bak 2IT var usikre på hvilke eksterne partnere ekspertkomiteen siktet til med kommentaren “needs stronger involvement from external partners” og hva disse partnerne kunne tilføre prosjektet. Fagmiljøet ser det som en av sine styrker at det har god og variert kontakt med bedrifter både når det gjelder forskning og utdanning. Fagmiljøet peker imidlertid på at det er en viktig forskjell på utdanningen de gir, sammenlignet med f.eks. lærer- eller medisinutdanningene. Lærer- og medisinutdanningene har praksis som en viktig komponent i utdanningene sine og denne praksisen vil være representativ for jobber i alle skoler og helseinstitusjoner. I tillegg er de nevnte institusjonene som regel offentlig eid. Det er langt mindre eksakt hva slags yrke informatikk - kandidater utdannes til. De kan havne i et bredt spekter av jobber, fra detaljert maskin-vareutvikling og programmering til systemarkitektur og konsulentjobber. Arbeidsplassen kan være i store firmaer eller offentlige etater, småbedrifter, eller i firma som informatikk-kandidaten selv har etablert. Å involvere spesifikke bedrifter som ansetter informatikk-kandidater som partnere i prosjektet, ville ikke nødvendigvis ha vært en styrke, men kunne like gjerne ha ført til at prosjektet ville ha fokusert for mye på utdanning som passet de involverte bedriftene, men som passet dårligere for andre bedrifter.

Kommentarer til sentrenes planer for kunnskapsspredning:

- There were weaknesses relating to dissemination (kommentar til TransARK).
- Planene for spredning av senterets kunnskaper og erfaringer var vage (kommentar til lektorpiloten)
- The dissemination plan was rather weak and very traditional (kommentar til 2IT).

Kommentaren «the dissemination plan was rather weak and very traditional» ble diskutert i fagmiljøet som stod bak 2IT. Fagmiljøet hadde i den første søknadsrunden en arbeidspakke om dissemination som var strukturert i formidling på universitetsnivå, til lavere utdanning og til samfunnet generelt. Da 2IT kom videre til finalerunden, ble fagmiljøet i likhet med andre deltagere bedt om å sende inn en revidert plan for kunnskapsspredning som skulle være strukturert i fire deler: lokal, regional, nasjonal og internasjonal. Fagmiljøet forholdt seg da til den reviderte planen selv om de oppfattet denne pålagte strukturen som tradisjonell og utdatert da moderne teknologi tilsier at geografisk beliggenhet ikke lenger er av særlig betydning for kunnskapsspredning. Fagmiljøet savnet videre en begrunnelse for hvorfor det på nytt måtte skrives om kunnskapsspredning og med en annen struktur når det allerede hadde beskrevet en arbeidspakke om dissemination til den første søknadsrunden. Fagmiljøet bemerket også at NOKUT i SFU-prosessen synes å legge for stor vekt på formidling i seg selv. Det viktige etter fagmiljøets syn er i første omgang å oppnå interessante nyskapende resultater slik at en har noe verdifullt å formidle. Verdifulle resultater vil til en viss grad formidle seg selv. Dersom man overfokuserer på formidling fra starten av, risikerer man å brenne av for mange timeverk på dette slik at en ikke makter å skape gode resultater som skal danne grunnlag for formidlingen.

Fagmiljøenes spørsmål til og diskusjon rundt enkelte av ekspertkomiteens kommentarer rokket ikke ved hovedoppfatningen av at tilbakemeldingene var til stor nytte for fagmiljøenes videre arbeid. Ekspertkomiteen vurderinger ble ansett som så interessante at fagmiljøet rundt TransARK tok initiativ til å invitere komiteen og representanter fra NOKUT til et seminar ved NTNU i mars 2013. I den åpne delen av seminaret fikk alle interesserte ved NTNU anledning til å møte representantene fra ekspertkomiteen og NOKUT. Det var videre presentasjon av flere innovative NTNU-prosjekt og en diskusjon om hvilke faktorer som må være på plass for å lykkes med prosjekt som skal fremme læring. I den lukkede delen av seminaret møtte representanter fra ekspertkomiteen og NOKUT fagmiljøene

bak TransARK og 2IT. Hovedspørsmålet fra fagmiljøene og tema for dialogen var hvordan fagmiljøene kunne styrke sine kandidatur fram mot neste SFU-runde.

Rektor og de aktuelle fakultetene i felleskap ønsker også å stimulere finalekandidatene fra 2013 til å videreutvikle utdanningskvaliteten sin og styrke sine kandidatur fram mot neste SFU-runde. Dette gjøres gjennom å stille til rådighet ressurser tilsvarende en million kroner per kandidat per år inntil offentlig publisering av neste SFU-utlysning og maksimalt for to år. Forutsetningen for tildelingen er at planlagt aktivitet skal ta utgangspunkt i de konkrete tilbakemeldingene finalistene fikk av NOKUTs internasjonale ekspertkomite og at de skal nyttiggjøre seg egne erfaringer gjort i SFU-runden i 2013 i det videre arbeidet.

SFU-prosessen som kvalitetsdrivende element

Hovederfaringene finalekandidatene gjorde seg med SFU-prosessen kan oppsummeres slik:

- Det har vært kvalitetsfremmende, bevisstgjørende og inspirerende for det videre kvalitetsarbeidet å utvikle en SFU-søknad og å komme til finalen
- Tilbakemeldingene fra ekspertkomiteen var relevante og påvirker og stimulerer til videre arbeidet med å fremme utdanningskvalitet.

Personer som sto eller står sentralt i fagmiljøene som kom til finalene, forteller hvordan SFU-prosessen har virket konkret inn i på det videre kvalitetsarbeidet, spesielt i forhold til å opprettholde eller videreutvikle samarbeidskonstellasjoner som ble etablert, i forhold til å involvere studentene og i forhold til erfaringsspredning.

Leder for Forvaltningsutvalget for lektorutdanningen ved NTNU ved pilotrunden i 2011, dosent Per Ramberg, peker på at arbeidet med SFU-søknaden har gitt langvarig positiv effekt. Det interne samarbeidet mellom ulike aktører ble styrket og de gode diskusjonsarenaene for representanter for disiplinfagene, profesjonsfagene og praksisfeltet som ble etablert under søknadsprosessen, er videreført og bidrar til konkrete grep for å møte den store utfordringen i all lærerutdanning, også i NTNUs lektorutdanning: integrasjon av disiplinfagene med profesjonsfagene og praksisfeltet.

I arbeidet med å styrke 2ITs kandidatur fram mot neste SFU-utlysning viser professor Letizia Jaccheri til at de vil jobbe med å etablere et mer overbevisende konsortium. Ekspertkomiteen mente at kombinasjonen med NTNU som koordinator og HiNT som partner var god, men at konsortiet fremsto med begrenset troverdighet pga lite eksisterende samarbeid mellom de aktuelle fagmiljøene. Fagmiljøet bak 2IT vil også involvere studentene tyngre i forarbeidet med en eventuell ny søknad.

Førsteamanuensis Gro Rødne forteller at TransARK jobber målbevisst med å oppnå senterstatus ved neste utlysingsrunde. Hun viser til at de har tatt ekspertkomiteens leder Duncans Lawsons oppfordring på alvor : «Start planning now! Develop local excellence! Work with others! Identify problems that need solving! Involve students!» TransARK åpnet derfor som senter allerede høsten 2014. Her vil fagmiljøet teste og utvikle ideene sine, knytte sterkere forbindelser lokalt, nasjonalt og internasjonalt samt involvere studentene tydeligere i prosessen. Erfaringsspredning skjer via konferanser, publikasjoner og nettsider. Rødne understreker at dette viser hvordan SFU-ordningen skaper ringvirkninger langt utover de tildelte sentrene. I et mer langsiktig perspektiv ser hun at et SFU kan gi grobunn for SFF.

Har SFU-prosessen virket som kvalitetsdrivende element på institusjonsnivå? Ja, utvilsomt. SFU-prosessen har vært et viktig virkemiddel i arbeidet med å heve NTNUs utdanningskvalitet. Selv om det ikke alltid er enkelt å skille SFU-prosessen fra andre kvalitetsdrivende prosesser som NTNU påvirkes av, kan vi tydelig identifisere noen:

For det første har SFU påvirket NTNUs økonomiske prioriteringer gjennom at rektor og de aktuelle fakultetene har stilt midler til rådighet for fagmiljø som eventuelt fikk senterstatus eller kom til finalerunden, slik det er redegjort for ovenfor. Dette er, som allerede sagt, i tråd med hvordan rektor belønner forskningsmiljø som hevder seg i konkurransen om å bli SFF, og bidrar til å sidestille fremragende utdanning med fremragende forskning. Det har lenge vært akseptert at det må ekstra ressurser til for å frembringe eksellente forskningsmiljø. Det er nå skapt forståelse for at det samme må til for å frembringe eksellente utdanningsmiljø selv om beløpene til SFU er små sammenliknet med SFF. På samme måte som det er et sentralt mål for NTNU å videreutvikle fremragende forskningsmiljø gjennom å oppnå SFF, er det et sentralt mål å videreutvikle fremragende utdanningsmiljø gjennom å oppnå SFU.

For det andre var NTNU inspirert av SFU-ordningen da rektor utlyste interne midler til innovative utdanningsprosjekt i 2013. Rektor ønsket å ta tak i noen av de utfordringene som NOKUTs ekspertkomite hadde pekt på da de vurderte SFU-søknadene fra NTNU. Ekspertkomiteens påpekinger kan oppsummeres slik: «Selv om mye er bra, er ikke utdanningene spesielt innovative. Det mangler arenaer for erfaringsspredning hvor foregangsmiljø både kan vise seg fram og lære av hverandre og FoU-basen i utdanningene er for svak, spesielt når det gjelder å ha en forskningsmessig tilnærming til undervisningen.» Samtidig var det innlysende at det ved NTNU er gode utdanningsmiljø. For å løfte disse ytterligere, ble i overkant av 24 millioner stilt til rådighet for fire innovative prosjekt over en periode på tre år. Fakultetene til de søkerne som nådde fram i konkurransen om midlene, bidrar med minst halve summen.

For det tredje har vi tatt ekspertkomiteens uttalelse om mangel på arenaer for spredning av erfaringer på alvor, og vi er nå i ferd med å etablere arenaer i form av en årlig rapporteringskonferanse og en årlig nasjonal læringsfestival. Her skal SFU-finalistene og de innovative prosjektene vise seg fram og lære av hverandre, og ikke minst skal de stimuler til et kvalitetsløft i institusjonen som helhet.

For det fjerde: SFU-målsettingen om å styrke fremragende utdanning og synliggjøre at undervisning og forskning er likestilte oppgaver, føres videre i planene om å etablere det som nå har arbeidstittelen *NTNU Toppundervisning*. En ser for seg at *NTNU Toppundervisning* kan bestå av eksisterende tiltak, blant dem styrkingen av SFU-finalistene, og nye tiltak, for eksempel ordninger for fremragende undervisere. *NTNU Toppforskning* er allerede etablert for å realisere målet om flere miljø i internasjonal toppklasse.

Utfordringer fremover på nasjonalt nivå, ved institusjonene og i fagmiljøene

Til tross for gode intensjoner og nasjonale og lokale virkemidler er det en utfordring for SFU-ordningen og institusjonelle satsinger på fremragende utdanning å nå ut over fagmiljø som er spesielt interesserte i utdanning. Norge har hatt og har en forskningsambisjon som er svært viktig. De siste 10 årene har forskningen styrket seg. Det er riktig å satse videre på forskning og det er behov for økt fokus på utdanning. Utdanningsområdet må styrke seg gjennom å lære av forskning slik SFU-initiativet er et eksempel på, men det er et godt stykke fram før vi kan si at forskning og utdanning er likeverdige aktiviteter i høyere utdanning.

Ved NTNU ser vi flere tiltak som kan settes inn for å styrke utdanningsområdet. Jeg vil avslutningsvis nevne noen av dem i tillegg til de som allerede er beskrevet. Tiltakene har det til felles at de forutsetter innsats av og forankring hos både sentrale myndigheter og i institusjonene og fagmiljøene. Tiltakene må også virke sammen og dra i samme retning:

- Det bør vurderes å endre lov og reglement for tilsetting og opprykk slik at gode/fremragende utdanningsprestasjoner vektles på linje med gode/fremragende forskningsprestasjoner.
- Det bør vurderes hvordan det kan legges til rette for at vitenskapelig ansatte kan heve underviserkompetansen sin og at kompetansehevingen inngår i et karriereløp som er knyttet opp mot insentivordninger som tilfaller både den enkelte og fagmiljøet vedkommende tilhører.
- Det er behov for en tydelig ledelse som setter utdanning på strategikartet og som er bevisst på at kvalitet i utdanning utvikles i et samspill av ledere, vitenskapelig ansatte, studenter og et teknisk-/administrativt støtteapparat.
- Det bør satses på kompetanseheving for utdanningsledere på alle nivå slik at de kan møte utfordringene det er pekt på i punktet ovenfor.
- Det teknisk-/administrative støtteapparatet bør få den kompetansen som er nødvendig for å bistå de innovative utdanningsmiljøene.
- Det bør etableres flere konkurransearenaer for eksellente utdanningsmiljø
- De kvalitetsfremmende mulighetene som ligger i at institusjonene har blitt internasjonale og opererer i en global kontekst, bør utnyttes bedre.
- Det bør utarbeides kriterier for hva som kjennetegner eksellent utdanning og hva som kjennetegner miljø som frembringer slik utdanning. SFU-ordningen har bidratt et stykke på vei.

Tiltakene vil bidra til å heve utdanningskvaliteten og fremme eksellens gjennom en sterkere vektlegging av personalets universitetspedagogiske kompetanse, institusjonens pedagogiske utviklingsarbeid, konkurranse og internasjonalt utdanningssamarbeid samt bevisstgjøring av hva som kjennetegner eksellent utdanning. Implisitt ligger en forståelse av at undervisning – i likhet med forskning – kan læres og videreutvikles. For å stimulere enkeltindivid og fagmiljø til pedagogisk utvikling kan arbeidet knyttes til definerte karriereløp med insentivordninger for fremragende undervisere og fagmiljøet rundt dem - på samme måte som en kjenner fra forskningen. Med SFU-ordningen er det etablert en konkurransearena for å fremme utdanningskvalitet og eksellens i utdanningen. Det er mange slike arenaer for forskning, og vi trenger flere for utdanning.

Jeg startet med å si at vi ved NTNU for noen år siden spurte oss om hvor vi fant NTNUs beste utdanningsmiljø og at vi fant det vanskelig å svare. Det er ikke lenger like vanskelig. Gjennom SFU-prosessene og intern konkurranse om midler til innovativ utdanning har vi identifisert flere slik miljøer.