

*Förnyad granskning och
bedömning av kvalitetsarbetet vid
Umeå universitet*

UMEÅ UNIVERSITET

Högskoleverkets rapportserie 2003:1 R

 HÖGSKOLEVERKET
National Agency for Higher Education

*Förnyad granskning och
bedömning av kvalitetsarbetet vid
Umeå universitet*

Granskning och bedömning av lärosätenas kvalitetsarbete är nu inne på sin andra omgång, i vilken lärosätena får välja om bedömningen skall genomföras med eller utan platsbesök. Det övergripande syftet med granskningarna är att bidra till förbättring och utveckling av lärosätenas eget kvalitetsarbete. Denna andra bedömning är en uppföljning av den tidigare med inriktning på vilka resultat som kvalitetsarbetet har haft eller har på verksamheten i stort. Det står lärosätena och bedömarna fritt att ta upp ytterligare aspekter. De förslag och rekommendationer som ges i dessa avseenden ligger inom lärosätets ansvar att hantera på det sätt man önskar.

Högskoleverket • Birger Jarlsgatan 43 • Box 7851, 103 99 Stockholm
tfn 08-563 085 00 • fax 08-563 085 50 • e-post hsv@hsv.se • www.hsv.se

Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Umeå universitet

Producerad av Högskoleverket

Högskoleverkets rapportserie 2003:1 R

ISSN 1400-948X

Innehåll: Högskoleverket, utvärderingsavdelningen, **Aija Sadurskis**

Formgivning: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Högskoleverkets vaktmästeri, Stockholm, januari 2003

Tryckt på miljömärkt papper

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| Sammanfattning | 5 |
| Rekommendationer | 7 |
| Missiv | 9 |
| Bedömningsarbetet | 11 |
| Kvalitetsarbetsbedömningar | 11 |
| Den förra granskningen | 12 |
| Arbetsprocessen | 13 |
| Umeå universitet | 15 |
| Kvalitetsarbetet | 17 |
| Det fysiska universitetet – att bygga för kvalitet och lärande | 19 |
| Liten blir stor – kvalitet i en växande organisation | 21 |
| Allmänuniversitet eller profiluniversitet? | 21 |
| Formellt eller informellt ledarskap | 21 |
| Att styra med dokument och resurser | 23 |
| Utvecklingsprogrammet | 23 |
| Fördelning av medel | 24 |
| En för alla, alla för en – att dra åt samma håll | 27 |
| Lärarytbildningen | 27 |
| Medicinsk-odontologiska fakulteten | 28 |
| Alla är inte lärare eller studenter | 29 |
| Sjung om studentens – studentinflytande och studentaktivitet | 31 |
| Formellt studentinflytande | 31 |
| Studentens inflytande över sin utbildning | 32 |
| Jämställdhet som kvalitet | 35 |
| Kvalitet genom samverkan och distansutbildning | 37 |
| Forskning, forskarutbildning och forskningsanknytning | 39 |
| Kvalitetssäkring av forskning | 39 |
| Kvalitetssäkring av forskarutbildning | 40 |
| Forskningsanknytning av grundutbildning | 41 |
| En frisk kropp i en sund organisation – att arbeta med hälsovård och arbetsmiljö | 43 |
| Bilaga 1: Program för platsbesöket | 45 |
| Bilaga 2: Referensmaterial som bedömare tagit del av | 47 |

Sammanfattning

Kvalitetsarbetet vid Umeå universitet, framför allt centralt, ger ett mycket positivt intryck. Det är välorganiserat och systematiskt, i bemärkelsen att man kontinuerligt granskar verksamheten och att granskningarna leder till förbättringar. Det finns en medvetenhet om betydelsen av att få organisationen att fungera som en helhet. Strategier för ett ökat studentinflytande och en större jämställdhet utvecklas, och ledare på olika nivåer utbildas för att bättre klara sitt arbete. Samverkan med det omgivande samhället är utmärkt.

Samtidigt har bedömaregruppen funnit brister. Det finns omotiverat stora skillnader i kvalitetsarbetet mellan delar av universitetet vilket ger en ojämn nivå. Strategier och andra styrdokument som antas centralt får inte alltid genomslag i resten av universitetet. Studentinflytandet riskerar att stanna på ett formellt plan och man har inte lyckats integrera de anställda som inte är lärare. Internationaliseringen är inte synlig. Trots jämställdhetsarbetet består chefsgruppen nästan enbart av män.

Missiv

Högskoleverket har beslutat att granska och bedöma kvalitetsarbetet vid Umeå universitet med hjälp av en grupp utomstående bedömare. I bedömargruppen har följande personer ingått:

Bo Samuelsson, professor, rektor vid Göteborgs universitet, ordförande för gruppen,

Boel Henckel, lektor, vicerektor vid Karlstads universitet,

Agneta Jörgensen-Carlsöö, Gazoline AB, och

Jerry Lindblom, student vid Internationella handelshögskolan i Jönköping.

Högskoleverkets handläggare, Aija Sadurskis, har varit gruppens sekreterare.

Bedömningen har gjorts under år 2002. Bedömargruppens ordförande besökte universitetet i februari 2002 för att diskutera ramarna för bedömningen. Universitetets självvärdering skickades till bedömarna i maj och bedömarna besökte universitetet under två och en halv dag i månadsskiftet september/oktober 2002.

Bedömarna står själva för de slutsatser och rekommendationer som redovisas. Gruppen överlämnar härmed sin rapport med förhoppningen att den skall kunna vara till nytta för det fortsatta kvalitetsutvecklingsarbetet vid Umeå universitet.

För bedömargruppen

Bo Samuelsson

Aija Sadurskis

Rekommendationer

Vi vill ge Umeå universitet följande rekommendationer, utan inbördes prioritering, inför deras fortsatta kvalitetsarbete:

- Fortsätt arbetet med att integrera fakulteter och institutioner i kvalitetsarbetet.
- Utforma lokalerna så att spontana möten mellan fakulteterna underlättas.
- Formulera en strategi för att kommunicera universitetets identitet.
- Hitta en balans mellan formellt och informellt ledarskap.
- Utveckla strategier för att följa upp utvecklingsprogrammet.
- Gör lärarutbildningen till hela universitetets angelägenhet.
- Öka samarbetet mellan utbildningarna på den medicinsk-odontologiska fakulteten och gör vårdutbildningarna synligare.
- Fortsätt att integrera annan personal än lärare och forskare i verksamheten.
- Förbättra studentinflytandet inom verksamheten genom att lära av egna goda exempel.
- Fördjupa analysen av problemen med jämställdhet.
- Stimulera fakulteterna att utnyttja universitetets goda förutsättningar för samverkan med näringslivet.
- Tydliggör mål och strategier för utlokaliserad utbildning och distansutbildning.
- Tydliggör forskningens kvalitetssäkring och kvalitetsarbete.
- Säkra att doktoranderna får likvärdiga villkor och behandling.
- Skapa en policy för undervisningens forskningsanknytning.
- Gör arbetsmiljöfrågorna till en del av verksamhetsplaneringen.

Bedömningsarbetet

Kvalitetsarbetsbedömningar

Kvalitetsarbetsbedömningar av svenska lärosäten har gjorts sedan 1995. I en första omgång mellan åren 1995 och 1998 granskades alla dåvarande lärosäten. Granskning och bedömning av lärosätenas kvalitetsarbete görs nu i en andra cykel, där lärosätena får välja om bedömningen skall genomföras med eller utan platsbesök. Umeå universitet har valt bedömning med platsbesök.

Högskoleverket har eftersträvat samsyn med universitet och högskolor i frågor om metod och ansats för bedömningarna av kvalitetsarbetet. Enighet har rått om att det inte finns någon nationell modell för kvalitetsarbete, utan att bedömningarna skall utgå från det enskilda lärosätets förutsättningar och dess tillämpning av allmänt accepterade principer för organisationers utvecklingsarbete. Det råder också enighet om att bedömningarna skall genomföras i ett utvecklingsperspektiv.

Syftet med kvalitetsarbetsbedömningen är att bidra till förbättring och utveckling av lärosätets eget kvalitetsarbete. Denna andra bedömning är en uppföljning av den tidigare bedömningen, med inriktning på vilka resultat som kvalitetsarbetet har och har haft på verksamheten i stort. I bedömningen står det dock lärosätet och bedömarna fritt att ta upp ytterligare aspekter.

Det goda lärosätet

Utgångspunkterna för den fortsatta granskningen av kvalitetsarbetet diskuteras i skriften *Fortsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor* (Högskoleverket 1998):

”Som referensram för bedömningsarbetet tjänar idén om ’det goda lärosätet’. (...) Utgångspunkten för tanken om det goda lärosätet är att formulera förhållningssätt för organisationer vars uppgift är att utveckla och förmedla kunskap. I detta ingår att skapa, samla in och bearbeta ny kunskap, lära av studenter, det omgivande samhället och professionella motsvarigheter samt utveckla dessa erfarenheter i sin verksamhet. Det innebär också att förmedla olika former av kunskap och färdigheter till studenter och omvärlden, men framför allt att ge stöd för att studenterna själva skall ta till sig ny kunskap.”

Det finns alltså ett antal kännetecken för den inre kulturen vid det goda lärosätet. Det *granskar och prövar* kontinuerligt sin verksamhet utifrån mål för helheten och delarna. Den information som lärosätet får på detta sätt används för att genomföra *förändringar i syfte att nå förnyelse och förbättring*. Lärosätet har en *strategi* för sitt kvalitetsarbete, det är en *integrerad* del av verksamheten och *utvärderas* på olika sätt. Verksamheten bedrivs för att få *långsiktighet* och lärosätet ses som en *sammanhängande organisation* där olika verksamheter samverkar. *Stödjande verksamheter är integrerade* i orga-

nisationen. *Studenterna ställs i centrum*, och ses som medaktörer i lärosätets verksamhet och som aktiva deltagare i kunskapsprocessen. Alla är delaktiga, vilket innebär att *personalen ses som resurs*, dvs. att verksamheten bygger på kompetenta och engagerade *medarbetare av alla kategorier*. Genom att *jämställdhet och mångfald* bejakas tas olika gruppers synsätt och erfarenheter till vara och ses som kvalitetshöjande faktorer i verksamheten. På olika nivåer finns *engagerade ledare* som skapar delaktighet och ansvarstagande. *Samverkan med intressenter samt professionell samverkan* innebär att lärosätet strävar efter ett löpande och systematiskt utbyte med olika intressenter och professionella motsvarigheter. Lärosätet jämför sig också systematiskt med, lär av och samverkar med internationella motsvarigheter till den egna verksamheten, dvs. har ett *internationellt perspektiv*.

I kvalitetsarbetet fokuseras lärosätets ambitioner och referenspunkter, hur man förhåller sig till sådant som studenternas lärande och samhällets behov. Lärosätet skall alltså inte bara förespråka ett reflekterande förhållningssätt i forskning och utbildning utan själv inta ett reflekterande förhållningssätt till den egna verksamheten.

Den förra granskningen

Kvalitetsarbetet vid Umeå universitet granskades en första gång år 1998¹. Granskningen var mer omfattande än den som nu gjorts, bland annat var besöket på universitetet längre. I sin bedömning tog den dåvarande bedömargruppen upp dokumentationen för kvalitetsarbetet, universitetets identitetsskapande självbilder, strategier för implementering och uppföljning av kvalitetsarbetet, olika gruppers delaktighet, forskarutbildningen och hur kvalitetsarbete kan användas för att klara förändringar.

Utmaningar som universitetet stod inför var kraftigt ökande studentgrupper, svårigheter att rekrytera lärare och forskare samt minskande resurser. Bedömargruppen konstaterade att kvalitetsarbetet var väl etablerat vid universitetet centralt men i varierande grad vid institutionerna. I större utsträckning än vad som är vanligt vid svenska lärosäten ställde sig ändå institutionerna lojala med centrala riktlinjer.

Gruppen konstaterade att universitetets nya *Utvecklingsprogram 1998–2002* gav en bra plattform för det fortsatta kvalitetsarbetet och gav dessa rekommendationer:

- Utveckla den s.k. Umeå-modellen mot ett mer systematiskt kvalitetsarbete med tydliga målformuleringar för kvalitetsarbetet på fakultets- och institutionsnivå.
- Förstärk studenternas medverkan i det systematiska kvalitetsarbetet.
- Genomför StudiUM-projektet och arbeta universitetsövergripande med projektets delfrågor.

1. Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Umeå universitet. Högskoleverkets rapportserie 1998:38 R.

- Utveckla kursvärderingarna till ett bättre instrument i kvalitetsarbetet.
- Låt kvalitetsarbetet också inbegripa forskningsverksamheten.
- Ta bättre till vara stödfunktionernas erfarenheter och professionella perspektiv.
- Skapa system för att sprida kvalitetsarbetsmodeller mellan institutioner och enheter.
- Ge hög prioritet åt forskarutbildningen.
- Vidareutveckla universitetets samverkan med det omgivande samhället.

Arbetsprocessen

Syftet med denna andra granskning av Umeå universitets kvalitetsarbete är att följa upp den första granskningen. Processen kan delas i tre delar: universitetets självvärdering, bedömargruppens platsbesök och den resulterande rapporten.

Självvärderingen

Inför denna granskning av kvalitetsarbetet utformade universitetet våren 2002 en självvärdering. I denna behandlas först universitetets gemensamma kvalitetsarbete, därefter kvalitetsarbete på fakultets- och institutionsnivå, och till sist görs en tematisk redovisning och analys.

Under respektive avsnitt nedan diskuteras innehållet i självvärderingen närmare. Sammanfattningsvis diskuterar självvärderingen grundutbildning, forskarutbildning, arbetsmiljö och kompetensförsörjning, jämställdhet och mångfald, stödfunktioner samt omvärldskontakter. Slutsatsen är att kvalitetsarbetet är mångfacetterat och omfattar många insatser. På fakultetsnivå har man gjort mycket och studenterna har aktivt deltagit i arbetet. Man bör även i fortsättningen arbeta för att kvalitetsarbetet skall bli en integrerad del i övrigt arbete. De rekommendationer som den förra bedömargruppen gav anser man i stort sett har följts.

Platsbesöket

Bedömargruppen har gjort ett två och en halv dagar långt platsbesök i Umeå för att belysa och komplettera den beskrivning av kvalitetsarbetet som fanns i självvärderingen. Vid besöket intervjuades ett antal personer. Programmet för besöket och namn på de personer som intervjuades framgår av bilaga 1.

Eftersom det var en grundläggande utgångspunkt för gruppen att syftet med granskningen var att främja Umeå universitets utveckling framförde man att programmet borde reflektera vad universitetet ville ta upp lika väl som vad bedömarna ville se. Gruppen framförde som sina önskemål att man ville träffa företrädare för alla fem fakulteterna, några olika institutioner, personer som kunde tala om de utlokaliserade utbildningarna, studentkårerna inklusive doktorandernas organisation, hälsovården, de fackliga organisationerna, administrationen och den centrala ledningen, samt se biblioteket och andra

gemensamma funktioner. Man ville också om möjligt träffa företrädare för kommun och näringsliv.

Bedömargruppen överlät åt universitetet att välja ut de institutioner som gruppen skulle träffa. Universitetet valde att låta fakulteterna presentera en eller två institutioner som arbetar nyskapande med kvalitetsfrågor inom sina områden, något som internt kunde verka pådrivande på kvalitetsarbetet.

Bedömargruppen såg inte alla delar av campusområdet. Större delen av bedömarnas samtal med olika grupper gjordes i den centrala universitetsbyggnaden. Som framgår av programmet träffade bedömargruppen respektive fakultet tillsammans med en institution per fakultet. Dessa samtal fördes i fakulteternas egna lokaler. Bedömargruppen besökte också HumLab och Universum. Vid en middag med efterföljande diskussion träffade bedömargruppen företrädare för kommun och näringsliv tillsammans med universitetsledning, styrelserepresentanter, kvalitetskommittén och företrädare för studentkårerna.

Utöver vid samtalet med student- och doktorandorganisationerna deltog studenter vid samtalen med alla fakulteter utom Humanistiska fakulteten, och vid diskussionen om utlokaliserade utbildningar.

I de samtal som fördes vid besöket i Umeå togs bland annat upp kvalitetskommitténs arbetsätt, arbetet med ett nytt utvecklingsprogram, grundutbildningens forskningsanknytning, kvalitetssäkring av forskningen, doktorandernas rättssäkerhet, rutiner för kursvärderingar, studentinflytandets roll i verksamheten, stödfunktionernas situation, arbetsmiljöproblem, samverkansuppgiften och lärarutbildningens koppling mellan ämne och didaktik.

Rapporten

I denna rapport diskuterar vi bedömare framför allt de frågor som den förra bedömargruppen uppmärksammade. I slutet av varje avsnitt finns den bedömning vi gör, baserat på dels det skriftliga material vi tagit del av, dels de samtal vi fört vid platsbesöket. Rapporten gör inget anspråk på fullständighet utan är tänkt som ett bidrag till universitetets utveckling.

Umeå universitet

Universitetet i Umeå inrättades år 1965 som landets femte universitet. Idag, nästan 40 år senare, omfattar universitetet fem fakulteter: humanistisk, samhällsvetenskaplig, teknisk-naturvetenskaplig, medicinsk-odontologisk och lärarutbildningsfakultet. Inom dessa områden finns mer än 100 program och 2 100 kurser på grundutbildningsnivå samt forskarutbildning i cirka 160 ämnen. En del av utbildningarna bedrivs på distans eller är utlokaliserade till Skellefteå, Örnsköldsvik eller Norrlands inland. Till den ordinarie verksamheten kommer utbildningar som ordnas på uppdragsbasis, liksom andra externa uppdrag.

Vid universitetet fanns under år 2002 drygt 25 000 studenter och 3 700 anställda.

Universitetets ledning består av rektor, prorektor och universitetsdirektör. Universitetet har också en vicerektor som ansvarar för samverkan med det omgivande samhället och för internationalisering. Verksamheten inom respektive fakultet leds av en dekan som är ordförande i respektive fakultetsnämnd. Inför universitetsstyrelsens möten träffar universitetsledningen dekanerna och styrelsens tre lärarrepresentanter. Universitetsledningen träffar också regelbundet dekanerna tillsammans med ordförandena för de tre studentkårerna.

Universitetets grundenheter är institutionerna. Det finns idag cirka 60 institutioner vilket är betydligt färre än för några år sedan. Emellertid har ett antal centrumbildningar tillkommit för mer övergripande studier och/eller samarbeten med andra lärosäten.

På central nivå finns universitetsförvaltningen med enheter för planering, information, externa relationer, extern utbildningsservice, personal- och organisationsutveckling, ekonomiadministration, löneadministration, IT, lokal-försörjning m.m. samt StudentCentrum och Centrum för utbildningsteknik. För de anställdas hälsovård ansvarar företaget Aesculapen Företagshälsovård AB och för studenternas hälsovård stiftelsen Studenthälsan.

Kvalitetsarbetet

Universitetets kvalitetsarbete leds av en kommitté för kvalitetsfrågor direkt underställd rektor och universitetsstyrelsen. I kommittén finns företrädare för hela universitetet, personalorganisationer och studentkårer, och den får därmed en bred förankring i universitetet. Var och en av fakultetsnämnderna föreslår en ledamot från sitt område. Universitetsstyrelsen fastställer mål, ramar och riktlinjer för arbetet. För att bereda och verkställa kommitténs ärenden finns 1,5 heltidstjänst som kvalitetssamordnare.

Kommittén för kvalitetsfrågor har som en av sina huvuduppgifter att utarbeta ett kvalitetsutvecklingsprogram och medverka i genomförande och uppföljning av det. Vidare skall man sprida erfarenheter och kunskaper mellan olika delar av universitetet. Man skall utarbeta former för utveckling, uppföljning och utvärdering av kvalitetsarbetet samt initiera universitetets gemensamma kvalitetsprojekt. Instrument som används i det övergripande kvalitetsarbetet på universitetet är internutbildning, internrevision, riktade ekonomiska satsningar och enkätundersökningar. Ett par exempel på planerade insatser från kommitténs sida är en temadag om kvalitetsarbete som en del i institutionens verksamhetsplanering, och utbildning av prefekter om kvalitetsaspekter på verksamhetsplanering och -uppföljning.

Kvalitetskommittén strävar efter att konkretisera sitt arbete för att det skall uppfattas som legitimt och viktigt av verksamheten. Man försöker koordinera insamlingen av uppgifter från institutionerna för att undvika dubbelarbete och för att kvalitetsarbetet skall vara en del av den vanliga verksamhetsplaneringen och -redovisningen.

Fakulteternas kvalitetsarbete omfattar delvis olika saker. Bland annat reformeras och utvärderas kurser och program, och åtgärder vidtas för att öka genomströmningen. Visst arbete pågår med att stärka studentinflytandet och doktorandernas situation. Enligt självvärderingen pågår ett arbete med att söka identifiera kvalitetsindikatorer i institutionernas verksamhetsberättelser. Kontakterna med grund- och gymnasieskolor har ökat och samverkan med samhället har stärkts. På några håll har utbildningsbevakare, samordnare och organisationsutvecklare anställts. Ett arbete med att formulera en strategisk plan för en av fakulteternas forskning pågår. Flera fakulteter presenterar sitt kvalitetsarbete på nätet.

Institutionerna har kommit olika långt i utvecklingen av sitt kvalitetsarbete, och bara en del har presenterat genomarbetade planer. Medan en del arbetar systematiskt har andra svårt att beskriva sitt arbete i kvalitetstermer.

I den bedömning av kvalitetsarbetet som gjordes 1998 rekommenderade bedömargruppen att kvalitetsarbetet på fakultets- och institutionsnivå skulle bli mer systematiskt och utvärderas vart sjätte år. De utvärderingar som genomförs av Högskoleverket sedan år 2001 har gjort denna rekommendation

mindre aktuell. Kvalitetskommitténs roll blir i stället att stödja de ämnen och program som utvärderas. Man medverkar också till att erfarenheterna tas till vara och sprids över institutions- och fakultetsgränserna.

Vår bedömning är att det finns ett övergripande system för kvalitetsarbete men att det inte har fått genomslag överallt i organisationen. Att ett genomslag vore önskvärt innebär dock inte att fakulteterna och institutionerna skall arbeta på samma sätt.

Det fysiska universitetet – att bygga för kvalitet och lärande

Ett universitet är inte bara en abstrakt enhet utan också ett fysiskt rum. För betraktaren är universitetets fysiska form viktig för intrycket. Vackra, sammanhållna byggnader ger inte bara ett estetiskt gott intryck utan också ett intryck av enighet. Universitetet kan använda byggnadernas form, inbördes lägen och innehåll för att skapa kvalitet. Bedömaregruppen såg också flera exempel på lyckade satsningar: samhällsvetarhuset är mycket väl restaurerat och särskilt det nya lärarutbildningshuset är vackert.

När Umeå universitet vuxit i storlek har man valt att växa med en egen byggnad för varje verksamhet. I princip behöver man inte lämna byggnaden. Även om det är bekvämt försvårar det samarbeten och, framför allt, spontana möten mellan fakulteterna. Inom delarna fungerar mötesplatserna däremot bra. Det finns gott om plats för enskilda och grupper att sitta vilket underlättar studentaktivitet. Lärare och forskare är inte åtskilda och avståndet är inte stort mellan lärare och studenter.

När Umeå universitet var nytt hade studenterna dock en mötesplats framför alla andra: Universum. Det som i dag är en restaurang och ett antal mindre rum var då ett enda jättestort vardagsrum dit folk från alla fakulteter kom och blandades. Förändringen sedan dess är antagligen mer slående för den som inte sett universitetet på många år: lärare och studenter på respektive fakultet arbetar nu åtskilda i olika hus och äter med sina egna.

I någon mån har biblioteket blivit en ersättare för Universum när det gäller möjligheten att träffa dem från andra delar av universitetet, men det är med nödvändighet ett annat slags mötesplats. Även HumLab, med inslag av humaniora, kultur, konst och informationsteknik, gör möten möjliga. Här träffas inte bara folk från hela universitetet utan även gäster utifrån i seminarier, projekt och kurser utvecklade med ny och gammal teknik.

Vår bedömning är att man prioriterat egna, lokala mötesplatser framför gemensamma och centrala. Universitetet bör använda byggnadernas utformning för att underlätta samarbeten mellan olika enheter. Gränsöverskridande verksamheter förutsätter att det finns ställen där människor från olika kunskapsområden kan mötas och därigenom stimuleras till nya tankar och idéer. Man bör överväga om man förlorat något när Universum byggdes om.

Liten blir stor – kvalitet i en växande organisation

Umeå universitet har vuxit från 2 000–3 000 studenter när det invigdes 1965 till drygt 25 000 studenter i dag. Universitetet, som från början bestod av en filosofisk fakultet och tandläkar- och läkarutbildningar har sedan vuxit med både nya byggnader och nya verksamheter. De senaste förändringarna av fakultetsorganisationen är att lärarutbildningen blivit en egen fakultet och att vårdutbildningarna förts in i den medicinska fakulteten som sedan bildat en gemensam fakultet med utbildningen till tandläkare, den medicinsk-odontologiska fakulteten.

Allmänuniversitet eller profiluniversitet?

Universitetet tillkom som en regional satsning på norra Sverige. Sedan dess har norra Sverige fått både Luleå tekniska universitet och Mitthögskolan. Små årskullar och tre lärosäten i norr innebär i dag en hård konkurrens om studenterna. Universitetet kan tvingas att hitta en egen särskild identitet.

I de samtal bedömargruppen förde nämndes behovet av en universitetsidentitet, snarare än vilken den skulle vara. Man påpekade att Umeå har stor rekrytering från den egna regionen – men också att man har stor riksrekrytering. Det tycktes finnas en ambivalens mellan önskan att vara ett regionalt och önskan att vara ett nationellt universitet. Man pekade också ut särskilt starka forskningsområden. Dessa representerar dock till stor del de olika fakulteternas strategier, snarare än hela universitetets.

Av de dokument vi tagit del av och de samtal vi fört har vi heller inte fått intrycket att universitetet har en strategi för hur man skall kommunicera sin identitet. Lärarutbildningsfakulteten arbetar aktivt med marknadskommunikation men det handlar snarare om den egna rekryteringen av studenter än att föra ut universitetets identitet.

Vår bedömning är att universitetet måste besluta sig för vilka man är till för och vad man har för starka områden. Dessa frågor bör bli föremål för en särskild utredning. Man behöver också formulera en kommunikationsstrategi. Marknadskommunikation måste vara en kontinuerlig och självklar del av verksamheten.

Formellt eller informellt ledarskap

Den föregående bedömargruppen konstaterade i sin rapport att universitetet, trots sin storlek, fortfarande såg sig som ett universitet som präglades av närhet. Studenterna, i stort sett lika många som i dag, beskrev det som att dörren

alltid stod öppen, inte bara till lärare utan också till universitetets ledning. Kontakterna var informella och nära. En sådan organisation kan skapa stor samhörighet men är samtidigt sårbar och starkt personberoende. Med mer än 25 000 studenter och nästan 4 000 anställda ställer ett informellt ledarskap extraordinära krav. Vi kan konstatera att den nuvarande ledningen, av val eller på grund av en skillnad i personlighet, står för ett mer formellt ledarskap.

Det ändrade ledarskapet har inneburit olika saker för olika delar av universitetet. För studenterna, som kanske särskilt upplevde en närhet till den förra rektorn, är det antagligen en förändring som kan upplevas som en försämring. Eftersom studenterna är vid universitetet en relativt kort tid blir det mera kännbart att behöva vänta in en formell process. För relationen mellan fakulteterna och den centrala ledningen tycks det nya ledarskapet däremot ha inneburit en förbättring. Dekangruppen ger ett intryck av att samarbete bättre sinsemellan och med universitetsledningen.

Vår bedömning är att den nya ledningen varit framgångsrik när det gäller att stärka fakulteternas roll och att nästa steg blir att hitta sätt att säkra kontakterna mellan fakulteter och institutioner. Universitetet har lyckats med att införa en tydlig beslutsstruktur men måste också hitta en balans mellan det formella och det informella i kontakterna mellan olika grupper och nivåer.

Att styra med dokument och resurser

Universitetsledningar kan styra kvalitetsarbete genom dels regler och beslut, dels fördelning av resurser. Umeå universitet har på flera sätt använt sig av båda strategierna.

Utvecklingsprogrammet

Med den autonomi som 1993 års universitets- och högskolereform innebär följer ett ökat krav på ansvar och självreglering. Umeå universitet har också ända sedan år 1991 arbetat med att kvalitetssäkra sin verksamhet, och i flera dokument under 1990-talet slås formerna för kvalitetsarbetet fast. Återkommande utvärderingar enligt den så kallade Umeå-modellen är framträdande inslag. En första policy för universitetets samlade utveckling beskrevs i ett handlingsprogram som antogs år 1994. Enligt programmet följer ansvaret för kvalitetsarbetet linjeorganisationen: varje nivå, från rektor till institutioner, ansvarar för sitt kvalitetsarbete. Arbetet utvidgades och målen preciserades i ett styrelsebeslut 1997. Detta beslut inledde en process som ledde fram till det program som ännu gäller, *Utvecklingsprogram 1998–2002*. Programmet anger mål, strategier och exempel på aktiviteter.

I arbetet med utvecklingsprogrammet hade fakulteterna fått beskriva sina visioner och sitt arbete med att nå dem. Trots det konstaterade universitetsledningen, när programmet stod inför att ersättas av ett nytt fyraårsprogram, att det var dåligt känt i organisationen. Man misstänkte att programmet, när det var färdigt, mentalt lagts till handlingarna och inte kommit att spela rollen av levande styrdokument. Universitetsledningen drog slutsatsen att förankringen av programmet inte varit tillräcklig. Däremot ansåg man att programmet i sig var bra, något som den bedömargrupp som granskade universitetets kvalitetsarbete 1998 också fann.

När universitetsstyrelsen hösten 2001 fattade beslut om att ett nytt *Utvecklingsprogram för perioden 2002–2006* skulle utarbetas, och fastställde riktlinjer för arbetet, var det efter många diskussioner med dekaner, studenter och andra berörda. Av dessa diskussioner framgick att ett nytt program måste vara väl förankrat och upplevas som relevant. Om arbetet skulle vara meningsfullt måste det drivas nedifrån-och-upp och utgå från de olika förhållanden som råder i olika delar av organisationen. En utgångspunkt för styrelsens beslut var därför att programmet skulle bygga på erfarenheter från institutions- och fakultetsnivån, där kvalitetsarbetet till största delen bedrivs. För att konkretisera kvalitetsarbetet skall utvecklingsprogrammet kompletteras med ett *kvalitetsutvecklingsprogram*. Enligt styrelsens beslut skulle båda programmen vara färdiga i början av år 2003. Sluttiden har reviderats under det år som gått

och nu (hösten 2002) beräknar man att vara klara i årsskiftet 2003/04. Det nuvarande programmet förlängs och gäller tills det nya är färdigt.

Arbetet med ett nytt utvecklingsprogram kan förstås ur synsättet att *resan är viktigare än målet*. Strategidokument, hur bra de än är, är sällan närvarande i det dagliga arbetet. Goda effekter är kanske snarare en konsekvens av arbetet med att utforma dokumenten. Universitetet har därför lagt mycket möda på detta arbete. Informationschefen är ledig från övriga arbetsuppgifter för att arbeta heltid med utvecklingen av programmet och mycket eftertanke har lagts på att hitta en process och ett arbetssätt som inte upplevs som uppifrån-och-ned och som lockar fram nytänkande.

Vår bedömning är att det är ett klokt val att fokusera processen snarare än resultatet. Det arbete som läggs ner är mycket ambitiöst och bör ha goda förutsättningar att engagera så stora delar av universitetet som möjligt. Universitetet har tidigare utarbetat flera bra program på olika områden men däremot saknat tillräckliga strategier för att följa upp dem. Det riskerar att skapa besvikelse hos dem som engagerat sig i arbetet, och göra det svårare att få med dem en nästa gång. Man bör därför se till att betydelsen av det nya utvecklingsprogrammet inte upphör när programmet är antaget, utan arbeta in former för uppföljning. Att arbetet med programmet är försenat är begripligt men litet olyckligt. Utvecklingsprogrammet skall gälla i fyra år varefter vi förmodar att en ny, omfattande, process inleds. Ett alternativ till detta sätt att arbeta som kan vara värt att diskutera är att använda sig av rullande ett- eller tvåårsplaner. Det gör det också lättare att följa upp resultatet.

Fördelning av medel

Kvaliteten i verksamheten beror naturligtvis till stor del på tillgången till pengar. Styrning av medel till olika delar av verksamheten är därför en viktig del av universitetets kvalitetsarbete. Umeå universitet har till exempel utnyttjat möjligheterna att under en fyraårsperiod utnyttja sitt eget myndighetskapital till åtgärder som sörjer för kompetensen m.m. På så sätt har pengar frigjorts för tidsbegränsade anställningar, framför allt doktorand- och postdokortjänster, för att möta det stora antalet pensioneringar under de kommande åren. Insatser har också genomförts för att främja studentrekryteringen.

Inom ramen för det centrala systemet för resurstilldelning finns en stor frihet för högskolan att använda sig av egna, interna prislappar på institutionernas prestationer. Umeå universitet har också stöttat små språk genom ett ekonomiskt stöd. Det är emellertid en fundamental egenskap hos systemet för resurstilldelning att det bara styrs av mängd: antalet studenter och antalet avlagda poäng. Därmed premieras grundkurser på lägre nivåer, med ett stort antal studenter, framför kurser på högre nivåer, där antalet studenter är mindre och kostnaderna per student ofta högre. Det finns heller inget ekonomiskt incitament för universitetet att studenterna tar ut en examen.

Vår bedömning är att universitetet använt resurstilldelning som medel för att styra kvaliteten på ett bra sätt, givet de ramar som finns.

En för alla, alla för en – att dra åt samma håll

Som organisation har universitetet av tradition en hög grad av intern frihet. Den akademiska friheten, som hyllas som ett ideal, kan göra det svårt att se skogen för bara träen – att se universitetet för bara fakulteter. För att hela universitetet skall dra åt samma håll krävs inte bara ett bra samarbete vertikalt utan också inom och mellan fakulteter och institutioner. Det krävs, för att citera en av dem vi intervjuat, ”att vi alla blir en koncern”. Hur har universitetet lyckats med detta vid bildningen av två nya enheter, fakultetsnämnden för lärarutbildning och den medicinsk-odontologiska fakulteten?

Lärarutbildningen

Som första universitet i landet bildade Umeå år 2000 en fakultetsnämnd för lärarutbildningen. Det var en vidareutveckling av den befintliga organisationen där lärarutbildningen leddes av en utbildnings- och forskningsnämnd. Avsikten var bland annat att bättre tillgodose grund- och gymnasieskolans behov av forskning genom att knyta lärarutbildningen och universitetets övriga utbildning närmare varandra. Fakultetsnämnden för lärarutbildning lägger ut uppdrag till institutioner som medverkar i lärarutbildningen. Det gäller såväl de fem institutioner som huvudsakligen ansvarar för lärarutbildningen, som andra institutioner som framför allt bidrar med ämnesteorier. Uppdragen avser inte bara utbildning utan också forskning och forskarutbildning. Dessa uppdrag avser delvis ämnesdidaktisk forskning, utförd vid olika institutioner.

I de samtal bedömargruppen fört med olika parter går uppgifterna om relationen mellan ämne och ämnesdidaktik isär. Företrädarna för fakultetsnämnden för lärarutbildning tycker att relationen är ganska bra och betydligt mycket bättre än tidigare, då det fanns stora motsättningar. Institutioner vid andra fakulteter, å andra sidan, uttrycker oro över att det blir mindre ämnesstudier i lärarutbildningen. Man är också oroliga för att ämnesutbildning ges av icke-disputerade lärare vars sakkunskap är didaktik snarare än ämnesteorier. En del disputerade lärare har gått över till någon av de fem lärarutbildningsinstitutionerna och deras undervisning ges inte längre i den miljö där den ämnesteorietiska forskningen finns. Det innebär också en ekonomisk förlust för ämnesinstitutionerna eftersom de får ett minskat utbildningsuppdrag.

Vår bedömning är att det finns en risk för att lärarutbildningen fungerar som en egen enhet. I stället för att bygga upp en parallell struktur med egna ämneslärare för lärarutbildningen borde man samarbeta mer med övriga institutioner. Det är också viktigt att ämnesdidaktiken är en angelägenhet även för ämnesinstitutionerna. Där har fakultetsnämnden för lärarutbildning inlett ett bra arbete.

Medicinsk-odontologiska fakulteten

Läkar- och tandläkarutbildningarna har varit en del av Umeå universitet sedan det bildades. Vårdutbildningarna, dvs. utbildningar till arbetsterapeut, biomedicinsk analytiker, sjukgymnast, sjuksköterska, tandhygienist och tandtekniker, bedrevs från 1997 som uppdragsutbildning för landstinget. Två år senare slogs de medicinska och odontologiska fakulteterna samman till en fakultet och den medicinsk-odontologiska fakulteten övertog huvudmannskapet för vårdutbildningarna år 2001. Vårdutbildningarna befinner sig till största delen i samma byggnad. På de sex vårdutbildningarna fanns läsåret 2001/02 sammanlagt 440 platser, att jämföra med 118 platser på läkar- och 40 platser på tandläkarutbildningen.

Trots att man till stor del befinner sig i samma hus förefaller utbildningarna inte ha utnyttjat de möjligheter till samverkan som finns. Inga gemensamma inslag finns, ens i relativt närliggande utbildningar. Gemensamma kliniska utbildningsavdelningar där olika grupper gör sin kliniska utbildning saknas. Fastän utbildningsprogrammen inte är knutna till bestämda institutioner, och det alltså borde vara självklart att all lärarkompetens står till alla utbildningarnas förfogande, har till exempel sjukgymnastutbildningen egna lärare i fysiologi. Däremot köper vårdutbildningarna i stor utsträckning professors- och lektorstimmar från de kliniska institutionerna inom fakulteten.

Fakultetens namn gör vårdutbildningarna osynliga, trots att de står för två tredjedelar av antalet studenter. I stället för att behandla vård som ett eget kunskapsområde har det gjorts till en form av medicin. Därmed gör man det också svårare att diskutera utbildningarna ur olika perspektiv. Fakultetsnämnden har dock i oktober 2002 gett dekanen i uppdrag att tillsätta en arbetsgrupp som skall bereda frågan om fakultetens namn.

Vår bedömning är att förutsättningarna för samarbete inom fakulteten borde vara goda men att man inte utnyttjat de möjligheter som finns. Integreringen mellan fakultetens utbildningar bör utredas och vinster vägas mot förluster med den valda fakultetskonstruktionen.

Alla är inte lärare eller studenter

Ett universitet omfattar flera grupper av anställda utöver dem som har tjänst som lärare och forskare. En del av undervisningen sköts av lärare utan lärartjänst som den definieras av högskolelag och förordning, och på många institutioner finns teknisk/laborativ personal. Teknisk och administrativ personal finns inom olika delar av universitetet. Biblioteket har ett antal anställda. Dessa grupper är en nödvändig förutsättning för att verksamheten skall kunna bedrivas. Vid den tidigare granskningen av universitetets kvalitetsarbete underströk bedömargruppen vikten av att motarbeta tendenser till ”vi och dom” – basverksamhet och administration – inom universitetet. Universitetet hade också gjort mycket för att öka förståelsen för administrationen genom att decentralisera delar av den centrala förvaltningen. I en utvärdering som hade gjorts av decentraliseringen underströk man vikten av en samlad policy för den administrativa verksamheten. Den dåvarande bedömargruppen rekommenderade universitetet både att fortsätta decentraliseringen och att tydliggöra och kvalitetssäkra de administrativa uppgifterna. Universitetet borde ”bättre ta tillvara stödfunktionernas erfarenheter och professionella perspektiv”.

I de kvalitetsredogörelser som institutioner och fakultetsnämnder lämnat som underlag för universitetets självvärdering i denna granskningsomgång nämns administrationen dock knappast, med något undantag. Det är också slående att ingen teknisk-administrativ personal deltog i bedömargruppens samtal med fakulteter och institutioner. Att kvaliteten i deras arbete är en förutsättning för kvaliteten i den totala verksamheten verkar alltså inte vara något självklart. De projekt för att utveckla de administrativa funktionerna och institutionernas inre arbete som universitetets centrala kvalitetskommitté stöttat sedan år 1999 tycks alltså ännu inte ha gett tillräckligt resultat. Ett utvecklingsarbete inom den samhällsvetenskapliga fakulteten skall här nämnas som ett lysande undantag; man har utrett administrationen på institutionsnivå vilket resulterat i flera förslag till förbättringar och en nationell konferens för administratörer inom det samhällsvetenskapliga området.

I bedömargruppens samtal med företrädare för facket säger man att man inte tycker sig ses som en resurs. Det är svårt att få resultat i de frågor man driver eftersom det ofta brister i genomförande och uppföljning av de beslut som fattas. Vanliga problem är att antingen utses ingen ansvarig person eller så läggs ansvaret på personer som redan har alltför mycket att göra.

Personalens roll i den centrala kvalitetskommittén har dock förbättrats. Med kommitténs nya, bredare sammansättning har personalorganisationerna inte längre bara en gemensam ledamot utan den teknisk-administrativa personalen har en egen företrädare. Även i andra centrala sammanhang är den fackliga representationen betydligt bättre än på institutionsnivå, trots

beslut om inflytande. I den humanistiska fakultetens budgetkommitté sitter till exempel en ekonomiadministratör som ordinarie ledamot. I universitetets tyngsta beslutsforum har de tre företrädarna för de anställda emellertid bara närvaro- och yttranderätt, till skillnad från företrädarna för de tre studentorganisationerna. Bland de styrelseledamöter som är individuellt invalda finns tre professorer; lärar/forskargruppen kan alltså i någon mening delta i styrelsens beslut. Övriga personalgrupper, som faktiskt utgör hälften av de anställda, står däremot utanför beslutsfattandet.

Det regelverk som styr högskolans arbete lämnar å andra sidan inte universitetet någon annan möjlighet. Enligt högskolelagen och -förordningen har lärarna rätt att vara representerade med tre ledamöter medan ingen sådan automatisk rätt finns för övriga kategorier av anställda. Om företrädare för anställda ingår har de dock, enligt lagen, endast närvaro- och yttranderätt.

Även om mycket återstår att göra för att utveckla personalens inflytande och delaktighet i basverksamheten, kunde bedömargruppen konstatera att till exempel enheter inom den centrala förvaltningen arbetar mycket målmedvetet med att förbättra kvaliteten i arbetet. Kvalitetsfaktorer identifieras och effektiviteten i arbetet mäts med hjälp av nyckeltal. Arbetet har också blivit uppmärksammat utanför universitetet. Universitetsbiblioteket arbetar med kontinuerlig förändring och förbättring av den utåtriktade verksamheten. Som stöd för sitt arbete har biblioteket genomfört utvärderingar bland anställda och låntagare, och arbetsmiljöenkäter visar att de anställda trivs bättre än tidigare.

Vår bedömning är att stödfunktionerna måste ses som en självklar och nödvändig del av universitetet i större utsträckning än i dag. Det bristande inflytandet i universitetsstyrelsen behöver kompenseras, till exempel genom att förberedande möten ges en viktigare roll. Fakulteter och institutioner behöver bli mer medvetna om vikten av stödfunktionernas arbete för den egna kvaliteten. Ett sätt att göra det kan vara att sprida förvaltningens kvalitetsarbete som gott exempel.

Sjung om studentens – studentinflytande och studentaktivitet

Formellt studentinflytande

Studenterna vid Umeå universitet tillhör en av tre studentkårer: Umeå studentkår, Umeå naturvetar- och teknologkår (NTK), eller Corpus. Med drygt 12 500 medlemmar från samhällsvetenskapliga, humanistiska, och lärarutbildningsfakulteten är Umeå studentkår i särklass störst, följt av NTK med 4 300 medlemmar och därefter Corpus med 4 000 medlemmar som studerar på medicinsk-odontologisk fakultet. De två mindre kårerna bildades år 1998 som utbrytare ur den större. Kårerna samarbetar om övergripande utbildningsfrågor.

De studenter bedömargruppen samtalade med ansåg inte att universitetet ännu nått den punkt där studentinflytandet är något självklart. De beskrev sitt inflytande som ”när vi påpekar något är man lyhörd men det krävs att vi påpekar det”. Inflytandet i centrala organ, och mellan studenterna och kommunen, är ändå gott medan inflytandet på institutionsnivå varierar mellan mycket gott och mycket dåligt. Samarbetet mellan kårerna fungerar bra på en del områden men sämre på andra.

I universitetsstyrelsen finns tre platser och det gör att varje kår kan bli företrädd. Den suppleant som finns utses av Umeå studentkår i egenskap av största kår. Studenterna är också företrädda i styrelser och nämnder på olika nivåer i universitetet. Av alla studenter som har något sådant fackligt uppdrag är bara en mindre del fackligt aktiva på heltid och de är arvoderade vilket gör det betydligt lättare. För dem som är heltidsstuderande samtidigt med ett studentfackligt engagemang är det ett problem att få tiden att räcka till. Det visar sig också att det är svårt att engagera studenter på fakultets- och institutionsnivå för studentfackligt arbete.

I våra samtal med studentföreträdare beskrev de risken för ett gap mellan de centralt aktiva och övriga studenter. Kårernas arbete kan upplevas som skilt från de vanliga studenternas vardag och funktionärerna kan ses som en maktelit. I kårvalen är det också få som röstar. De företrädare för den humanistiska fakulteten som vi träffade uppger att studenter till och med aktivt tagit avstånd från den representativa demokratin.

Vår bedömning är att svårigheten att rekrytera studenter till fackligt arbete vid sidan av studierna är ett problem som det inte finns någon enkel lösning till. Kårerna kan knappast arvoda alla och en konstruktion där till exempel studielånet innehåller en större bidragsdel för fackligt aktiva studenter ligger utanför universitetets makt. Det universitetet kan göra är att lyfta betydelsen av att studenter deltar i olika organ genom att ge utbildning och stöd, och betrakta studentfackligt arbete som en merit. Kanske har universitetet ett an-

svar för att stötta alla studentföreträdare för att ge dem legitimitet? Självklart måste man underlätta för studenterna att delta genom val av tid för sammanträden etc. Det kan också underlätta, särskilt för studenter vid institutioner där samarbetsklimatet inte är så gott, att samla till exempel alla studenter i institutionsstyrelserna vid en fakultet för att diskutera gemensamma frågor. Studentinflytandet kan bli slagkraftigare om studentkårerna samarbetar mer.

Studentens inflytande över sin utbildning

De bedömare som granskade kvalitetsarbetet vid Umeå universitet 1998 konstaterade att de mötte nöjda studenter som beskrev en öppen och informell anda vid universitetet. Samtidigt såg bedömargruppen en risk för att sådana informella relationer fick ersätta ett mer formellt studentinflytande, till exempel över utformningen av utbildningen. Bedömargruppen konstaterade att kursvärderingar gjordes på ett sätt som var – och är – vanligt i högskolan: efter varje kurs fyllde studenterna i formulär utan att få veta särskilt mycket om vad som hände med dem. Bedömargruppen rekommenderade att universitetet skulle göra mer av kursvärderingarna som instrument, bland annat att alltid följa upp dem.

I sin självvärdering beskriver universitetet att kartläggningar fortfarande visar att studenterna, särskilt på fristående kurser och utlokaliserade utbildningar, upplever att det är svårt att påverka utbildningen. Våra samtal med studenter och lärare visar också att det ofta brister i återkoppling och uppföljning. Det finns också en tendens att studenternas åsikter ses som tillfälliga, något som gäller ”just den här gruppen”. Samtidigt finns exempel på utvärderingar som görs under pågående kurs, så att förbättringar kan vara till glädje redan för de studenter som går kursen. På fakultetsnivå har flera projekt inletts och rektor har tillsatt en kommitté som skall utarbeta riktlinjer för studentinflytandet. Arbetet med att utveckla studentinflytandet drivs också från studenterna själva: de tre studentkårerna har framställt en gemensam policy för kursvärderingar.

Ett av resultaten av det så kallade StudiUm-projektet (Student i Umeå), vars åtgärdsprogram lades fram hösten 2000, är att Universitetspedagogiskt centrum, UPC, i samarbete med Kommittén för kvalitetsfrågor, har utarbetat en utmärkt skrift, *Kursvärderingar – stöd för lärande och utveckling* (april 2002). Denna har man ansträngt sig för att sprida inom universitetet. Enligt UPC går kunskapen om kursvärderingar som instrument framåt, om än långsamt och inte överallt.

Det utvecklingsarbete som pågår på fakulteterna handlar till stor del om att finna nya former för studentinflytande. Ett exempel är kursråd/programråd där studenter och lärare regelbundet träffas och diskuterar utbildningen. Kursvärderingar i traditionell form upplevs uppenbarligen inte som tillräckliga. Fakulteten kan också lämna ekonomiskt stöd till studenternas arbete

med inflytande. Ett exempel är att avlöna så kallade utbildningsbevakare som alla fakulteterna gör i ett mycket ambitiöst projekt.

Universitetets arbete med studentinflytande syftar inte bara till att höja kvaliteten på utbildningen: studenter som trivs väljer att studera i Umeå och genomför studierna. Studentundersökningar genomförs för att få reda på vad studenterna vill ha. Det är inte konstigt, konkurrensen mellan högskolor om studenter är hård, men det finns en risk att studentinflytande reduceras till ”kundtillfredsställelse”. Redan i 1998 års rapport efter den förra granskningen av kvalitetsarbetet fördes ett resonemang om två svårförenliga sätt att se på studenten: som kund respektive som ansvarig för det egna lärandet.

Vår bedömning är att kursvärderingar kan bli betydligt mer givande för många av universitetets institutioner även om det finns exempel på mycket bra arbete, till exempel på programmet Teknisk fysik. Ansvar för utvärderingarna kan inte ligga på enskilda lärare utan måste ligga på institutionsnivå. Idealiskt bör utvärderingar göras såväl av individuella kurser som av större block, och inte bara i slutet utan också under pågående kurs. Kursvärderingen är inte avslutad förrän läraren har diskuterat resultatet med studentgruppen. Resultatet och de förändringar som det eventuellt lett till skall kommuniceras till nästa kurs. Nästa kursvärdering ändras eftersom kursen ändrats. Genom att på så sätt arbeta systematiskt och longitudinellt skapar man en lärande organisation och kursvärderingarna blir en del av institutionens kvalitetsarbete.

Frågan om studenters inflytande över sina utbildningar går dock betydligt djupare än kursvärderingar. I stället för att bara utvärdera yttre förhållanden, som dessutom inte alltid går att påverka, behöver studenterna utvärdera sina resultat i relation till sin arbetsinsats och kursens mål, dvs. göra en form av kvalitetsarbete. Sådana utvärderingar är en naturlig del av utbildningar där ansvaret ligger på studenten. Vi har också sett att intresset för inflytandefrågor verkar vara större ju mer studentaktiv utbildningen är, till exempel på teknisk-naturvetenskaplig och medicinsk-odontologisk fakultet.

Jämställdhet som kvalitet

Det är svårt att inte se att Umeå universitet leds av män. Rektor, vicerektor, universitetsdirektör, alla dekaner och tre av fem prodekaner är män. Inom förvaltningen är fler män än kvinnor chefer, 12 av 15. Den manliga dominansen bland prefekterna har däremot minskat från 76 till 64 procent efter en sammanslagning av ett antal mindre institutioner till färre, men större, enheter. Vid vårt besök togs det inte upp som ett problem men det kan finnas skäl för universitetet att fråga sig: kan vi tala om god kvalitet om vi nästan inte har några kvinnliga chefer?

Det är inte självklart vad orsaken är till denna manliga dominans. Universitetet tycks ha ett bra jämställdhetsarbete. Vid den föregående granskningen av universitetets kvalitetsarbete konstaterade bedömargruppen bland annat att jämställdhetskommittén fungerat pådrivande även om man fortfarande såg en tröghet genom hela systemet. Slutsatsen var att ”man kommit långt, men att genomslagen är ojämnt fördelade och att systematiken i processen kan stärkas”. Höskoleverket var mer positivt i rapporten *Lärosätenas arbete med jämställdhet, studentinflytande samt social och etnisk mångfald* (år 2000) där man konstaterade att Umeå var ett av de två universitet som bedömdes ha den mest genomgripande och välorganiserade verksamheten när det gällde jämställdhetsarbetet. Av universitetets självvärdering i samband med denna granskning av kvalitetsarbetet framgår också att verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser behandlar frågan om jämställdhet ännu mer systematiskt än tidigare och att jämställdhetsfrågorna tas upp i prefektutbildningen.

Universitetet har, efter en extern utvärdering, beslutat att prioritera just lednings- och ledarskapsutveckling i jämställdhetsarbetet. Enligt självvärderingen har ”en rad satsningar för att rekrytera fler kvinnor till ledande befattningar (...) gjorts, och ett nätverk mellan kvinnliga professorer och docenter bedrivs sedan ett antal år”. Exempel på sådana satsningar är ett planerat mentorsprojekt och ett särskilt ledarskapsprogram för kvinnor i akademien. Är förklaringen till den manliga dominansen bland cheferna helt enkelt att för lite tid har gått, att detta arbete inte hunnit verka?

Andelen kvinnor minskar ju högre upp man kommer i universitetets hierarki. Inom grundutbildningen är drygt 60 procent kvinnor, med bara teknisk-naturvetenskaplig fakultet som undantag. På forskarutbildningen är männen däremot i knapp majoritet totalt och i teknik-naturvetenskap utgör de nästan två tredjedelar. En delförklaring till bristen på kvinnliga chefer kan alltså vara att rekryteringsunderlaget är mindre för kvinnor än för män. Att kvinnor dominerar i den lärar- och forskarkår som prefekter och dekaner rekryteras ifrån är emellertid ingen garanti för kvinnligt ledarskap: på lärarutbildningsfakulteten är det fler kvinnliga lärare och forskare men det

är ändå män i ledningen. Det är svårt att tro att det inte skulle finnas någon tillräckligt duktig eller intresserad kvinna att rekrytera.

Jämställdhetsarbetet kan inte ses isolerat. I arbetsmiljöarbetet görs en koppling mellan brist på inflytande och ohälsa. En majoritet av dem som lider av utmattningssymptom är kvinnor. Kanske är redan alltför stor arbetsbörda, som man inte kan påverka, en förklaring till att kvinnor inte tar på sig ytterligare arbetsledande uppgifter.

Vår bedömning är att de satsningar som universitetet gör för att få fler kvinnliga ledare är bra men att de inte räcker. I de projekt som bedrivs görs bristen på kvinnor i ledningen till kvinnornas problem. Med ett annat perspektiv skulle denna brist lika väl kunna ses som ett manligt problem. Det är viktigt att fördjupa analysen och att identifiera andra, mer subtila mekanismer, som verkar för att behålla rådande maktstrukturer.

Kvalitet genom samverkan och distansutbildning

Vid den föregående granskningen av kvalitetsarbetet vid Umeå universitet var universitetets engagemang i den så kallade samverkansuppgiften betydligt mindre än i dag. Under de senaste åren har universitetet emellertid etablerat sig som en samarbetspartner att räkna med. I samband med den nuvarande bedömarens besök vid universitetet träffade gruppen företrädare för Umeå kommun, näringslivet, studentkåren och Handelskammaren tillsammans med bland annat universitetets vicerektor som helt arbetar med samverkansuppgiften. Under samtalet framgick det att universitetets samarbete med näringslivet och kommunen är mycket gott. Kanske på grund av gamla kontakter mellan rektor och kommunledning så finns det en stor politisk enighet om vikten av samarbete.

På central nivå inom universitetet drivs samverkan på flera sätt: utbildningsbehov inom regionen kanaliseras till lämplig del av universitetet genom enheten UnivEx. I detta arbete samarbetar Umeå universitet med alla kommuner i norra Sverige. Umeå universitet är engagerat i arbetet med länets tillväxtavtal, och universitetsledningen träffar regelbundet inte bara ledningen för Umeå kommun utan också ledningen för länsstyrelsen och landstinget. Samarbetet med näringslivet drivs bland annat genom *Enheten för externa relationer* som utvecklar samarbeten mellan fakulteter/institutioner och externa parter, främst inom strategisk forskning. Alumner är också viktiga samarbetsparter. Dotterbolaget Uminova Center hjälper till att kommersialisera forskningsresultat och hittar lämpliga företag där studenter kan göra examensarbeten och få praktikjobb. Vid centret drivs också ett projekt, Business 4 Real, för att utveckla modeller för avknoppningar av nya tillväxtföretag. Dessutom ger centret en deltidstudie, Entreprenörskaps- och nyföretagarprogrammet. Universitetets StudentCentrum hjälper till att förbereda studenter för arbetsmarknaden. Vi vill påpeka att detta bara är exempel på de verksamheter som bedrivs.

På fakultetsnivå är intrycket mer ojämnt. Fakulteten för lärarutbildning driver Pedagogiskt Utvecklingscentrum Norr som samverkar med kommuner i norr om bland annat forskning och skolutveckling, och den teknisk-naturvetenskapliga fakulteten har många näringslivskontakter. Den medicinsk-odontologiska fakulteten slog däremot bedömarens grupp som bara måttligt intresserade. Enskilda forskare har etablerat avknoppningföretag inom molekylärbiologi och bioteknik men fakulteten har ingen egen samverkansverksamhet. Företrädarna för den humanistiska fakulteten förde fram sitt folkbildande arbete, men ställde sig frågande till samverkan med näringslivet. Ändå borde där finnas en mängd uppgifter. Det kan gälla att sälja kurser i

kulturella eller filosofiska ämnen, men också att ge näringslivet kunskaper i sådant som etik, eller vad det innebär att göra affärer i främmande kulturer och religioner. Däremot har den humanistiska fakulteten samverkan med andra intressenter, bland andra skolan och kyrkan.

Universitetet har också en omfattande distansutbildning och utbildning som är utlokaliserad till Örnsköldsvik och Skellefteå. För distansutbildning pågår ett aktivt arbete på olika håll inom universitetet med att utveckla teknik och pedagogik. Drivkrafterna bakom den utlokaliserade utbildningen är otydligare än för distansutbildningen. Det framgår inte riktigt vilkas behov man vill möta eller vilka man vill rekrytera. Utbildningarna är uppskattade för god kvalitet och engagerade lärare men de har dålig samhörighet med Campus Umeå och lever ett utsatt liv, där dålig ekonomi och vikande efterfrågan gör att de när som helst kan läggas ner. Såväl studenterna som lärarna känner stor osäkerhet om framtiden och utvecklingen för utbildningarna.

Vår bedömning är att samverkansuppgiften centralt sköts på ett föredömligt sätt. Att kommunen regelbundet träffar studentkåren är också mycket bra. Längre ner i organisationen utnyttjar man däremot inte alltid det läge man har och de kanaler som finns. Forskningsidéer borde i större utsträckning kunna utvecklas med en starkare entreprenörsanda. När det gäller den humanistiska fakulteten vill vi uppmuntra en mindre avvisande inställning till arbetsuppgifter som de inte tidigare haft. Umeå universitet har en stolt tradition av öppna föreläsningar som borde kunna inspirera. Samverkan med det omgivande samhället är numera inskrivet i högskolelagen som en av högskolans grundläggande uppgifter. För att betona betydelsen av detta bör universitetsutbildningens och forskningens roll i samhället tas upp i all utbildning. Distansutbildningen skulle kunna samordnas mer inom universitetet och med de andra lärosätena i norra Sverige. En strategi för den utlokaliserade utbildningen bör Umeå universitet också formulera.

Forskning, forskarutbildning och forskningsanknytning

Forskning, forskarutbildning och forskningsanknytning är inte områden som främst omfattats av universitetens kvalitetsarbete. Kraven på systematiskt kvalitetsarbete som styrmedel kommer dock sannolikt att öka när universitetets forskning, och i viss mån forskarutbildning, i ökande utsträckning bekostas av externa medel. När fakultetsmedlen får allt mindre betydelse försvåras också universitetets möjligheter att ha en genomgående strategi för detta kvalitetsarbete.

Kvalitetssäkring av forskning

Vid den föregående granskningen av universitetets kvalitetsarbete konstaterade bedömaregruppen att kvalitetssäkringen av universitetets verksamhet inte kunde lämna den stora del som forskningen utgör utanför. Av universitetens regleringsbrev framgår också att regeringen har för avsikt att börja begära in redovisningar av lärosätenas arbete med att säkra och utveckla kvaliteten i forskningen. Kvalitetssäkring av forskning uppfattas dock fortfarande på sina håll som kontroversiell enligt självvärderingen, liksom den gjorde vid den förra granskningen. Av självvärderingen framgår emellertid en förståelse för att även forskningen måste bli föremål för kvalitetsarbete, och nedan ges några exempel på sådant som görs.

En mindre kontroversiell nivå på kvalitetssäkring är att skapa förutsättningar, och undanröja hinder, för forskningsverksamheten. Det kan gälla rutiner kring rekrytering av forskare, strategier vid fördelning av forsknings- respektive undervisningstid och att skapa goda miljöer. Ett exempel är att den samhällsvetenskapliga fakulteten analyserar olika lärarkategoriernas tid för forskning och anger strategier för att öka andelen forskning för de disputerade lärarna. Ett annat exempel är att den humanistiska fakulteten utvecklar system för intern granskning av forskningsansökningar.

En mer kontroversiell nivå på kvalitetssäkring är att styra forskningens inriktning. I realiteten är det emellertid vanligt att forskning i någon mening styrs. Umeå universitet har utvecklat en forskningsstrategi för åren 2000–04 som analyserar starka och svaga sidor och pekar ut ett antal prioriterade forskningsområden. I en sådan strategi kan universitetet välja att inte bara satsa på sådana områden som redan är starka, utan också göra andra ställningstaganden. Områden som nyligen akademiserats kan till exempel behöva hjälp att växa sig starkare för att undervisningen skall kunna få en önskvärd forskningsanknytning. Exempel på sådana områden som självvärderingen nämner är teknikvetenskap, medellånga vårdutbildningar och lärarutbildning.

Principerna för fördelning av fakultetsmedel varierar mellan fakulteterna. Fakulteterna kan använda sig av aktivitetsindikatorer som antal publikationer eller frekvensen av citeringar som grund för fördelning av anslag. Den samhällsvetenskapliga fakulteten arbetar med att utforma ett system för sådana kvalitetsindikatorer för forskning. Genom att låta aktiviteten slå igenom på olika sätt kan fakulteten göra det möjligt eller omöjligt för nya områden att växa till sig. Man kan också underlätta eller försvåra forskningssamarbeten mellan olika enheter inom universitetet. Vetenskapsområdenas olika vetenskapsteoretiska bas ger dock skäl för en reflekterad variation.

Vår bedömning är att universitetet bör ta tydligare ställning för behovet av kvalitetsarbete och kvalitetssäkring i forskningen utan att för den skull minska betydelsen av kollegial granskning, så kallad peer review. Teorier, metoder och förhållningssätt för kvalitetsarbete och -säkring behöver utvecklas, till exempel med hjälp av de bibliometriska metoder som den samhällsvetenskapliga fakulteten har stor sakkunskap om. Man bör också införa ett system för åtgärdsprogram baserade på regelbunden extern utvärdering av fakultetens forskning. Konsekvenserna för nya forskningsområden av att fakulteterna använder så olika principer för fördelning av fakultetsmedel bör diskuteras på universitetsnivå.

Kvalitetssäkring av forskarutbildning

Den förra bedömargruppen ansåg att kvaliteten i forskarutbildningen var det mest strategiskt avgörande för universitetets framtid. Doktorander står för en stor del av den forskning som utförs och är viktiga för forskningsanknytningen genom den undervisning de har inom grundutbildningen. För ett universitet som Umeå är den egna produktionen av doktorer viktig för rekryteringen till forskartjänster. Möjligheterna att rekrytera, finansiera och handleda doktorander är alltså av central betydelse. Inom en del ämnesområden kan det bli nödvändigt att samarbeta med andra lärosäten för att få tillräcklig bredd eller tyngd.

I sin självvärdering tar universitetet upp att en doktorandrådgivare tillsatts för att samordna och utveckla forskarutbildningen och att styrelsen beslutat om ny antagningsordning. Man beskriver också tre exempel på ansträngningar som gjorts för att säkerställa en hög kvalitet på forskarutbildningen.

Det första av dessa tre exempel är den så kallade Gidlundska utredningen som 1999 rapporterade att den funnit stora skillnader mellan olika områden när det gällde hur man hanterade forskarutbildningsfrågor. Utredningen lade flera konkreta förslag, till exempel att skillnaderna måste diskuteras på fakultetsnivå, att handledarutbildningen måste förstärkas och att institutionerna måste ta ett större ansvar vid antagningen av doktorander. Dessutom borde möjligheterna att göra karriär efter disputationen förstärkas. Inget samlat grepp om forskarutbildningsfrågorna har tagits efter utredningen även om flera åtgärder genomförts.

Det andra exemplet är det så kallade ForskUm-projektet som resulterade i att ett instrument för återkommande undersökning av doktoranders och handledares situation, en forskarutbildningsbarometer, nu utvecklas. Dessutom föreslog man bland annat att arbetet med statistiska uppgifter skulle förbättras så att de kunde användas för uppföljningar av doktorandernas situation.

Det tredje exemplet är utbildning av forskarhandledare. Universitetet anordnar sedan fem år kursen *Forskarhandledning i praktiken* två gånger per år. På sikt skall denna handledarutbildning, som är av omvittnat mycket hög kvalitet, vara obligatorisk vid alla fakulteter. Denna verksamhet utvidgades år 2001 med ett program som omfattar såväl kurser, seminarier och temadagar, som nätverk och mentorsprogram.

För doktoranden är det som görs på den egna fakulteten och institutionen naturligtvis viktigast, där ges villkoren för hans/hennes arbete och studier. Bedömargruppen ser här skillnader mellan fakulteterna i de förutsättningar och villkor doktoranderna har. De samhällsvetenskapliga och humanistiska fakulteterna samt lärarutbildningsfakulteten har huvud- och bihandledare, handledarkollegium eller forskarutbildningsnämnd som till exempel kan pröva tvister mellan doktorand och handledare samt studierektor för forskarutbildningen. På individuella institutioner förekommer också kontrakt som specificerar doktoranders och handledares ömsesidiga rättigheter och skyldigheter. Den bild vi fick av den teknisk-naturvetenskapliga fakulteten var att den inte har kommit lika långt: det är stor skillnad mellan institutionerna, och doktoranderna kan vara helt utlämnade åt sina handledare. I värsta fall finns vare sig varningssystem, system för att lösa konflikter eller uppföljningssystem. Fakulteten räknar dock med att den sammanslagning av forskningsavdelningarna inom fakulteten som gjorts skall göra det lättare att få enhetlighet i forskarutbildningen. En doktorandhandläggare (samfinansierad med kåren) och en studierektor för forskarutbildningen finns också. Man har dessutom tagit fram en doktorandhandbok med detaljerade anvisningar om regelverk.

Vår bedömning är att det behövs system för att säkra att doktoranderna får likvärdig behandling oavsett vid vilken fakultet och institution de är antagna. Att ansvaret för doktorandens utbildning ligger på det organ som antagit honom/henne bör också bli tydligare. Handledarkollegier bör finnas vid alla fakulteter för att säkra att doktorander får den handledning de behöver och har rätt till.

Forskningsanknytning av grundutbildning

All högskoleutbildning skall bedrivas så att det finns ett nära samband mellan forskning och utbildning enligt högskolelagens första kapitel. Lagen ger dock ingen uppgift om hur detta samband skall se ut. En vanlig tolkning är att lärare skall bedriva egen forskning eller åtminstone vara forskarutbildade;

samtidigt saknar mer än hälften av de lärare som i dag är verksamma vid svenska högskolor forskarutbildning. En annan tolkning är att de teorier och fakta som behandlas är aktuella och att studenten bibringas en modern vetenskapssyn och kritiskt tänkande; samtidigt omfattar högskolan numera utbildningar som saknar vetenskaplig teoribildning. I praktiken är dock den stora utbyggnaden av grundutbildningen – utan att lärarkåren byggts ut i samma omfattning – och de minskade anslagen till forskning, den största utmaningen mot forskningsanknytningen av grundutbildningen vid ett universitet som Umeå. Det finns tyvärr ingen anledning att tro att situationen radikalt kommer att förändras när det gäller resurser, utan grundutbildningen kommer att fortsätta att kräva stora lärarinsatser. **Vår bedömning** är därför att universitetet behöver hitta ett sätt att förhålla sig till hur forskningsanknytning skall definieras och vad som är en lägsta acceptabel nivå. Förutsättningarna för forskningsanknytning kommer att, och måste också, variera mellan utbildningar, och universitetet bör vara tydligt i att en skillnad finns.

En frisk kropp i en sund organisation – att arbeta med hälsovård och arbetsmiljö

Universitetet konstaterar i sin självvärdering att flera faktorer bidragit till en försämrad arbetsmiljö för de anställda. Minskade resurser kombinerat med höjda krav leder till ökad stress för såväl lärare, studenter som övriga anställda. Även om det ökade antalet långtidssjukskrivningar kan bero på annat än stress relaterad till arbetsmiljön, är arbetsmiljöarbetet av strategisk betydelse för universitetets möjligheter att kunna erbjuda god forskning och undervisning och därigenom locka studenter och resurser.

Flera undersökningar av studenters och anställdas arbetssituation har visat stora likheter mellan grupperna. Stor arbetsbörda kombinerat med litet inflytande leder till att hälften av både lärarna och studenterna funderat på att sluta. I stressen finns också en existentiell dimension: de grupper som har någon form av vägledande kontakt med studenter, som studievägledning och studenthälsa, beskriver en plötslig och kraftig ökning av psykisk ohälsa med oklara orsaker. Samtidigt finns det personer med ovanligt låg sjuklighet, och faktorer som främjar hälsa och trivsel identifieras nu i en undersökning av sådana anställda.

Universitetet har tagit arbetsmiljöproblemen på allvar och har ambitionen att formulera samlade och långsiktiga ansatser i policies och handlingsprogram, som det nya utvecklingsprogrammet. Man har också vidtagit flera åtgärder. En kartläggning av problemen, fakultet för fakultet, syftar till att finna konkreta insatser. Tonvikten ligger på processen, hur man kan arbeta med detta. Personalutvecklingsenheten följer upp resultatet med varje institution. Hittills har lönekriterier och utvecklingssamtal identifierats som lämpliga åtgärder. Även fakulteterna kan arbeta systematiskt med arbetsmiljöfrågor: ett exempel är fakulteten för lärarutbildning som beslutat att göra återkommande undersökningar och upprätta handlingsprogram baserade på dem.

Universitetet har under 2001–02 genomfört avgångssamtal med alla anställda som slutat för att identifiera orsaker. Ett krav på regelbundna medarbetarsamtal finns också i lärarnas arbetstidsavtal och institutionsledningarna erbjuder utbildning. I samtalen kan man ta upp såväl kompetensutveckling som stress och annan ohälsa. Samtidigt kan ledningarna för institutionerna ha svårt att klara av dessa relativt nya uppgifter, i en redan mycket pressad arbetssituation.

De anställda har fått rätt till en timme motion per vecka under arbetstid och universitetet har träffat avtal med Idrottsklubben studenterna i Umeå (IKSU) om subventionerade träningskort. Det finns också en ambition att vidga friskvårdssynen till att inkludera även psykiskt välbefinnande, det skall

vara roligt att arbeta. Ett exempel på ett projekt är att försäkringskassan och universitetet har haft en ettårig försöksverksamhet med kostföreläsningar och motion, för all personal på deltagande institutioner, där man kunde se en god effekt.

Vid vårt besök fick vi intryck av att två sätt att angripa arbetsmiljöproblemen stod mot varandra. Universitetet föreföll att ha valt att framför allt försöka hitta system och rutiner för att förebygga ohälsa. Mot detta restes invändningen att den som inte drabbats av ohälsa inte är mottaglig för information om hjälp som finns att få och att man i stället borde arbeta mera med hjälp till dem som faktiskt har till exempel studiesociala problem.

Vår bedömning är att satsningen på en motionstimme är mycket lovvärd även om inte alla anställda hinner utnyttja den men att det inte räcker för att förbättra arbetsmiljön. Det gäller att få en samsyn genom organisationen om hur arbetsmiljöarbetet skall bedrivas, förebyggande eller behandlande. Arbetet får inte stanna på policynivå utan arbetsmiljöfrågor skall vara en del av verksamhetsplaneringen. Alla måste förstå vikten av arbetsmiljöarbete. Systemet med avgångssamtal är ett mycket bra initiativ men institutionsledningarna måste få stöd och utrymme för dessa och andra medarbetarsamtal.

Bilaga I: Program för platsbesöket

Måndag 30 september

- 11.00 Inledning: Kvalitetsarbetet vid Umeå universitet
- 12.00 *Lunch*
- 13.00 Studentinflytande: Studentkårsrepresentanter inkl. doktorandföretädare
- 13.50 Fackligt inflytande: Fackliga organisationer
- 14.30 Arbetsmiljö och kompetensförsörjning: Enheten för personal och organisationsutveckling, Universitetshälsan
- 15.30 **Samhällsvetenskapliga fakulteten** med Institutionen för nationalekonomi
- 17.00 Bedömargruppens egen tid
- 19.00 *Middag* med representanter från: universitetsledningen, universitetsstyrelsen, kvalitetskommittén, Umeå kommun och näringsliv

Tisdag 1 oktober

- 08.00 **Läroarbetsvetenskapliga fakulteten** med Institutionen för barn- och ungdomspedagogik, specialpedagogik och vägledning
- 09.30 **Humanistiska fakulteten** med Institutionen för historiska studier
- 11.00 Studentrekrytering och studentstöd: Studentcentrum, Studenthälsan
- 12.00 *Arbetslunch*: Decentraliserad utbildning
- 13.15 Bedömargruppens egen tid
- 14.00 **Teknisk-naturvetenskaplig fakultet** med Fysikinstitutionen
- 15.30 **Medicinsk-odontologisk fakultet** med Institutionen för samhällsmedicin och rehabilitering

Onsdag 2 oktober

- 08.00 Administrativt stöd: Universitetsförvaltningen
- 09.00 Infrastruktursatsningar: Lokalförsörjningen, Informationsteknologi, Universitetsbiblioteket
- 10.30 Pedagogisk utveckling: Universitetspedagogiskt centrum, Centrum för utbildningsteknik
- 11.30 Utvecklingsprogram 2006: Rektor Inge-Bert Täljedal och projektledare Ulla Nordlinder

Bilaga 2: Referensmaterial som bedömare tagit del av

- Administrativa frågor inom samhällsvetenskaplig fakultet – en probleminventering (H Hjelm, P Höglund, M Sundén. Samhällsvetenskaplig fakultet, 2000)
- Administratören – universitetets ande i lampan!? (Tomas Gryssell och Kristina Sjögren. Enheten för personalutveckling, 1999)
- Att tillträda som prefekt – en intervjuundersökning med elva prefekter vid Umeå universitet 1999 (Calle Hansson. Personal- och organisationsutveckling, 2000)
- Avgångsintervjuer 2002 (Britt-Inger Norberg, POU, 2001–2003)
- Avtal om arbetsuppgifter och arbetstid för lärare ... (POU, 1999-05-06)
- Delegationsordning (Rektors uppgifter och beslut om delegation, 2000-04-04)
- Forskarutbildningen vid Umeå universitet – nya villkor och behov av förändringar (Arbetsgruppen för forskarutbildningen vid Umeå universitet, ”Gidlundska utredningen”, 1999)
- ForskUm 1 – Kunskapsöversikt och förslag till åtgärder (Karin Ågren. Kommittén för kvalitetsfrågor, 2001)
- ForskUm 2 – Förslag till ”Doktorandbarometer” (Karin Ågren, klar juni 2002)
- Förutsättningar för prefektskap (POU)
- Handlingsplan avseende studenter med funktionshinder (StudentCentrum, 2001)
- Handlingsplan för att främja etnisk mångfald bland anställda (POU, US 2001-02-19)
- Handlingsplan mot kränkningar på grund av kön (Jämställdhetsrådet, 2001)
- Hur mår studenten? (Marguerite Olofsson. StudentCentrum, 2002)
- Idrottsklubben Studenterna i Umeå, IKSU, våren 2002
- Inspirationskälla, föredöme, tränare och kollega: Forskarhandledares visioner och verklighet (Åsa Bergenheim. Universitetspedagogiskt Centrum, 2001)
- Institutionens självvärdering. Några exempel och en kortfattad kommentar. (Lisbeth Lundahl. Kommittén för kvalitetsfrågor, 2001)

Kommunikationspolicy 1998–2000 (Ulla Nordlinder, 1998)

Kompetensförsörjning m.m., s.k. 80-miljonerssatsningen
(Planeringsenheten, US 2000-09-25)

Konferensrapport – Universitetspedagogisk konferens i Umeå 15–16
februari 2001

Konferensrapport – Universitetspedagogisk konferens i Umeå 18–19
februari 1999

Kurser i universitetspedagogik (UPC, okt 2001)

Kursvärderingar – stöd för lärande och utveckling (Mona Fjellström. UPC/
Kommittén för kvalitetsfrågor, 2002)

Kvalitet i personalarbetet. (Marianne Bäckström m.fl. Kommittén för
kvalitetsfrågor, 2000)

Kvalitetsutvecklingsprojekt 1998, 1999 och 2001 (Kommittén för
kvalitetsfrågor)

Kårerna om kursutvärdering – US, Corpus och NTK (2001)

”Lära, lärande, lärare” – Universitetspedagogiskt centrum (1999)

Lärares arbetsvillkor vid UMU/Medarbetares arbetsvillkor vid UmU
(POU, 2000-02-15, 2002-03-19)

”Lärares liv – vision och verklighet” – Universitetspedagogiskt centrum
(2001)

Lärartiden som resurs – fördelning, användning och redovisning
(Internrevisionen, 2001)

Mål för kompetensförsörjning 2002–2003 (POU)

Pedagogiskt handlingsprogram (förslag) (UPC, mars 2002)

Policy och handlingsplan för universitetets internationella arbete.
(StudentCentrum, 2002)

Policy och handlingsprogram för jämställdhet 2001-2005
(Jämställdhetsrådet, US 2002-04-24)

Redovisning av fakulteternas kvalitetsarbete (Planeringsenheten, VB/VP
2001/2002)

Regelsamling för grundutbildningen vid Umeå universitet
(StudentCentrum, 2001)

Samverkan och dialog mellan student och personal – Arbetet med att föra
upp frågan studentinflytande på agendan vid humanistiska fakulteten,
Umeå universitet (2001-12-11)

Strategi och handlingsplan för samverkan med det omgivande samhället 2000–2002 (Universitetsledningen, 2000)

Strategisk plan för kvalitetsarbetet vid Umeå universitet (Kommittén för kvalitetsfrågor, US 2001-02-19)

Studentinflytande och kvalitetsutveckling – ett kvalitetsutvecklingsarbete vid Teknisk-naturvetenskaplig fakultet (2001)

Studentinflytande och kvalitetsutveckling. Utvärdering av kvalitetsprojekt vid T/N-fakultet (PBK-enheten, 2001)

StudiUm-projektet. Rapport. (Christer Jonsson. Kommittén för kvalitetsarbete, 1999)

StudiUm-projektet. Åtgärdsprogram. (Kommittén för kvalitetsfrågor, 2000)

Synpunkter på verksamhetsåret 2000 och 2001 från studerandekårerna vid Umeå universitet (Umeå naturvetar- och teknologikår, Umeå studentkår, Corpus)

Umeå universitet, Identitet & utmaningar (Delegationen för tvärvetenskap, 2000)

Umeå universitets forskningsstrategier (1999-12-15)

Umeå universitets programutbildningar i Skellefteå och Örnsköldsvik. Kartläggning och analys av synpunkter från studenter, lärare, administratörer och intressenter på utbildning och studiemiljö. (Robert Gabrielsson, 2002)

Umeå universitets strategi och handlingsplan för samverkan med det omgivande samhället år 2000–2002 (Ulf Edlund, 2000-03-30)

Universitetet som arbetsplats. Reflektioner kring ledarskap och kollegial professionalism. (Billy Ehn. Studentlitteratur, 2001)

Utvecklingsprogram 1998–2002 (Umeå universitet, 1998)

Utvecklingsprogram för Umeå universitet fr.o.m. 2003 (Jan-Erik Ögren, 2001-11-06)

Verksamhetsplan 2002–2003 (Kommittén för kvalitetsfrågor, Kk 2002-02-09)

