

*Förnyad granskning och
bedömning av kvalitetsarbetet vid
Växjö universitet*

VÄXJÖ
UNIVERSITET

*Förnyad granskning och
bedömning av kvalitetsarbetet vid
Växjö universitet*

Granskning och bedömning av lärosättenas 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 lärosättenas 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 ett 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 Växjö universitet

Utgiven av Högskoleverket

Högskoleverkets rapportserie 2003:18 R

ISSN 1400-948X

Innehåll: Högskoleverket, utvärderingsavdelningen, **Mehdi Sedigh**

Formgivning: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Högskoleverkets vaktmästeri, Stockholm, april 2003

Tryckt på miljömärkt papper

Innehållsförteckning

Sammanfattning	5
Rekommendationer	7
Utgångspunkter	9
Växjö universitet	9
Bedömningens syfte	10
Bedömargruppen	11
Bedömningsprocessen	11
Bedömningsunderlag	11
Bedömargruppens referensram	13
Bedömning	15
Samlade intryck av Växjö universitets kvalitetsarbete	15
Relationen mellan forskning och utbildning	17
Ämnesprofil	18
Ledning	19
Ledningsarbetets villkor	21
Fakultetsorganisationen	22
Institutionerna	25
Studenternas situation	25
Internationalisering	27
Jämställdhet och mångfald	28
Bibliotek	29
Samverkan	29
Bilagor	31
Bilaga 1a: Synpunkter från studentkåren vid Växjö universitet	31
Bilaga 1b: Frågor som ställts av Växjö universitet	31
Bilaga 2: Lista över inlämnade självvärderingar	32
Bilaga 3: Program för Högskoleverkets platsbesök	33
Bilaga 4: Den förra bedömargruppens rekommendationer	35

Sammanfattning

1999 fick dåvarande Högskolan i Växjö status som universitet. Under de senaste åren har universitetet expanderat kraftigt. Ett omfattande förändringsarbete har pågått under en längre tid med syfte att stärka universitetsprofil och identitet. Bedömargruppen ser positivt på det förändringsarbete som har genomförts. Universitetets vision är att det skall utvecklas till ett lärosäte med högt internationellt anseende och att det skall fungera som drivkraft i regionens utveckling.

Universitetets övergripande kvalitetsprogram visar att det på ledningsnivå finns en reflekterad och medveten syn på kvalitet och kvalitetsarbetet. Kvalitetsarbetet beskrivs på ett bra och konkret sätt och strategierna för kvalitetsarbetet bygger på en tidigare framtagen utvecklingsplan. Det finns inom universitetet en öppen och positiv grundsyn till kvalitetsarbetet och många utstrålar entusiasm och energi inför utmaningarna. Med denna medvetenhet och positiva grundsyn som bas har Växjö universitet goda förutsättningar att ta sig an den vidare utvecklingen och konkretiseringen av kvalitetsarbetet.

I bedömningen av Växjö universitets kvalitetsarbete har bedömargruppen bland annat fäst avseende vid följande iakttagelser.

Växjö universitets nämndorganisation är komplicerad och det finns risk för att forskningsfrågor och grundutbildningsfrågor behandlas separat på denna nivå. Vidare konstaterar bedömargruppen att det finns brister i några institutioners kvalitetssystem, bland annat vad avser arbetet med kursutvärderingar.

Bedömargruppen noterar att det råder en samsyn om värdet av utvecklingsplanen, men den tycks inte ha trängt ner på samtliga institutioner och instanser. Dessutom verkar flera institutioner sakna egna utvecklingsplaner.

Det finns indikationer på att ledningsrollen på institutionsnivå är bekymmersam, och att det i sin tur återverkar menligt på förutsättningarna för arbete och arbetsmiljön inom enheterna. Det råder dock inte enighet om problemets storlek. Centralt fattade beslut får inte alltid genomslag i organisationen, och kunskapen om rättslig reglering kring studenters och anställdas rättigheter är varierande på basplanet.

Det har slutligen varit svårt för Växjö universitet att rekrytera kvalificerade lärare och kompetenta forskare till vissa profilmråden inom universitetet.

Rekommendationer

Bedömargruppen ger Växjö universitet följande rekommendationer, utan inbördes prioritering, inför det fortsatta arbetet.

1. Bedömargruppen konstaterar att självvärderingarna är av skiftande kvalitet. Flertalet har en beskrivande karaktär snarare än en självprövande, reflekterande och analyserande. Bedömargruppen rekommenderar att Växjö universitet fäster större uppmärksamhet vid omvärldsanalys och intressentperspektivet i sina kommande självvärderingar. Lärosätet bör också aktivt engagera fler studenter och anställda vid framtagandet av dessa.
2. Bedömargruppen är bekymrad över att det har etablerats skilda beslutsorgan för forsknings- och grundutbildningsfrågor. Universitetet uppmanas att allvarligt fundera över om denna ordning bör behållas. Om man kommer fram till att den skall behållas bör man utvärdera vilka motverkande krafter visavi isolering som behöver etableras, utöver de redan befintliga.
3. Lärarutbildningsnämndens ställning är oklar, särskilt med avseende på dess ansvar för forskning. Bedömargruppen rekommenderar Växjö universitet att arbeta för att hitta en ändamålsenlig lösning, och det är då av värde att man bevakar vad som sker på andra håll.
4. På en del institutioner är kvalitetsarbetet alltför informellt och man saknar tydliga metoder och verktyg. Bedömargruppen anser att universitets- och fakultetsledning bör stödja institutionerna i arbetet med att utveckla adekvata instrument för kvalitetsarbetet. Universitets- och fakultetsledning måste också ha metoder för att uppmärksamma problem hos institutionerna och deras kvalitetsarbete.
5. Växjö universitet rekommenderas att se över användandet av kursutvärderingar på institutionsnivå för att skapa systematik.
6. Universitetsledningen rekommenderas att aktivt arbeta med implementeringen av universitetets utvecklingsplan och för en tydligare koppling mellan utvecklingsplanen och institutionernas arbete. Vidare uppmanas universitetsledningen att återkommande reflektera över hur väl de besluts- och implementeringsprocesser fungerar som styrelser, nämnder och ledningspersoner på olika nivåer hanterar.
7. Växjö universitet rekommenderas att belysa och reflektera över ledningsrollen på institutionsnivå.
8. Växjö universitet rekommenderas att i samarbete med studentkåren förstärka sina insatser för att öka studenternas engagemang för den egna situationen och universitetets utvecklingsplaner. Det är bedömargruppens mening att såväl universitetet som studentkåren har ansvar för studenternas engagemang.

9. Växjö universitet rekommenderas att även fortsättningsvis noga följa hälsoprofilen hos sina anställda och studenter.
10. Växjö universitet rekommenderas att höja sina aktiviteter kring kultur- och bildningsfrågor.
11. Växjö universitet rekommenderas att ytterligare stödja internationaliseringssträvanden, särskild hos de institutioner som har en låg internationaliseringsgrad.
12. Bedömargruppen understryker vikten av att Växjö universitet systematiskt arbetar för att höja kompetensen bland anställda och studenter i jämställdhets- och mångfaldsfrågor.
13. Växjö universitet rekommenderas att bättre involvera studenterna i samverkansfrågor och kontakter med det omgivande samhället.

Utgångspunkter

Kvalitetsarbetsbedömningar av lärosäten har gjorts sedan 1995. I en omgång mellan åren 1995 och 1998 granskades alla dåvarande lärosäten. Granskningen och bedömning av lärosätenas kvalitetsarbete görs nu i en andra cykel.

Utgångspunkten för bedömningen är att varje enskilt lärosäte har ansvar för kvaliteten i sin verksamhet samt för att finna lämpliga och ändamålsenliga former för kvalitetsarbetet.

Högskoleverkets bedömning syftar till att utgöra en pådrivande kraft för en ständig förbättring och förnyelse av verksamheten vid de svenska lärosätena.

Växjö universitet

Växjö universitet började sin verksamhet som filial till Lunds universitet 1967. Filialen i Växjö blev, tillsammans med det i staden befintliga lärarseminariet, en självständig högskola 1977. Högskolan i Växjö omvandlades till universitet 1999. I universitetets vision ingår att universitetet skall utvecklas till ett lärosäte med högt internationellt anseende inom forskning, forskarutbildning och grundutbildning och att det skall fungera som drivkraft i regionens utveckling.

Universitetet omsatte 2002 drygt 588 miljoner kronor, vilket skall jämföras med 1998, året som föregick universitetsbildningen, då drygt 300 miljoner kronor omsattes.

Grundutbildningens expansion är påtaglig. 1994/95 fanns ca 5 000 helårsstudenter vid lärosätet. 1999 ökade denna siffra till knappt 6 500, medan antalet idag uppgår till knappt 8 000, vilket motsvarar ca 13 000 studenter. Universitetet rekryterar studenter från hela riket med en tredjedel från Kronobergs län, en tredjedel från omgivande län och den resterande tredjedelen från landet i övrigt. En förutsättning härför är ett brett utbildningsutbud bestående av 42 olika utbildningsprogram och 1 240 kurser i cirka 50 ämnen. Det humanistisk-samhällsvetenskapliga utbildningsområdet dominerar och omfattar drygt två tredjedelar av utbildningsutbudet. Naturvetenskap/teknik, lärarutbildning, design och vårdutbildning utgör tillsammans ca 30 procent av det samlade utbudet. Magisterexamen ges i 24 ämnen.

Forskning vid Växjö universitet pågår i 20 forskarutbildningsämnen med ca 200 doktorander. Dessutom bedrivs forskarutbildning i ytterligare ca 25 ämnen. Under de närmaste åren har universitetet valt att koncentrera en del (ca en tredjedel) av sina fasta forskningsresurser till sex olika forskningsprofiler:

- Arbetsmarknad, migration och etniska relationer
- Industriell konkurrenskraft
- Kulturforskning
- Entreprenörskap och företagsutveckling
- Matematisk modellering
- Utbildning och didaktik

Urvalet av profiler har gjorts efter utannonsering, ansökningsförfarande och extern sakkunniggranskning.

En stor strategisk forsknings- och utbildningsatsning görs också inom skogs- och träområdet, i samverkan mellan universitetet och ett stort antal företag i de berörda branscherna.

Med stöd av KK-stiftelsen har universitetet etablerat forskningsplattformar för kunskapsutvecklingen inom:

- Miljö- och processteknik
- Interaktiva medier och trådlös kommunikation
- Den nya ekonomin och dess organisering: på marknadens villkor

Bedömningens syfte

Vid bedömningen av kvalitetsarbetet vid Växjö universitet kommer bedömargruppen att fästa uppmärksamhet vid de rekommendationer som lämnades vid föregående bedömning, men också när gruppen så finner lämpligt kommentera andra aspekter av universitetet och dess verksamhet.

I samband med platsbesöket efterlyste Växjö universitet särskilt omdömen rörande ett antal aspekter av universitetets verksamhet. Nedan följer några exempel på sådana frågor:

- Är universitetets kvalitetssystem rimliga för det läge universitet befinner sig i just nu? Är de anpassade till nuvarande och kommande utmaningar?
- Skapar universitetets kvalitetssystem en konstruktiv balans mellan ansvar och befogenheter å ena sidan och utvecklingsklimatet och den förändringsmotor som ligger i lärarnas och forskarnas initiativ å den andra?
- Är den nya fakultetsorganisationen (tre fakultetsnämnder: Humaniora och Samhällsvetenskap; Matematik, Naturvetenskap och Teknik och Lärarutbildningsnämnden samt två grundutbildningsnämnder) ändamålsenlig med avseende på arbetssätt och kvalitetsarbete inom grundutbildning, forskarutbildning och forskning, rekrytering samt anställning?

Gruppen ämnar, så långt materialet tillåter, behandla dessa frågor. Växjö universitets skriftliga frågor framgår av bilagorna 1a och 1b.

Det är viktigt att påpeka att bedömargruppen har sett som sin uppgift att granska universitetets kvalitetsarbete, inte kvaliteten i den forskning och undervisning universitetet utför.

Bedömargruppen vänder sig i första hand till Växjö universitet men hoppas att resultatet av denna utvärdering även kan komma till användning vid andra lärosäten som har en likartad situation.

Bedömargruppen

Som utvärderingsmodell använder Högskoleverket den så kallade ”Peer Review”-modellen.

I bedömargruppen har följande personer ingått:

Said Irandoust, rektor, Högskolan i Borås. Ordförande

Bengt-Ove Boström, vicerektor för kvalitetsfrågor, Göteborgs universitet

Hasse Odenö, rektor, Mälardalens högskola

Ulf Larsson, studentrepresentant, Mälardalens högskola

Ulrika Knutson, kulturredaktör, Månadsjournalen

Mehdi Sedigh, projektledare, Högskoleverket

Bedömningsprocessen

Till skillnad från vad som var fallet vid föregående granskning fick lärosätena i denna omgång möjlighet att välja om bedömningen av deras lärosäte skulle genomföras med eller utan platsbesök. Växjö universitet har valt bedömning med platsbesök.

Utvärderingsprocessen inleddes med ett förberedande möte i slutet av augusti 2002 mellan bedömargruppens ordförande, Högskoleverkets projektledare och Växjö universitetens ledning. Vid detta tillfälle presenterades bland annat Växjö universitetets utvecklingsplan och strategier (visioner). Vidare diskuterades de områden där Växjö universitet önskar särskild uppmärksamhet från bedömargruppen. Utvärderingens uppläggning och genomförandet var ett annat diskussionsämne.

Bedömningsunderlag

Som underlag för sin granskning har bedömargruppen använt sig av universitetets självvärdering, observationer, samtal och diskussioner vid platsbesöket samt resultatet av den första granskningen.

Självvärderingen

Självvärderingen överlämnades till Högskoleverket i månadsskiftet oktober–november 2002. Utöver det övergripande självvärderingsdokumentet lämnade universitetet självvärderingar från såväl fakultetsorganen, universitetets institutioner, universitetsbiblioteket samt ett antal avdelningar inom den centrala förvaltningen. Många av självvärderingarna är omfattande. Totalt omfattar universitetets självvärdering således ett mycket omfattande material. En förteckning över de inlämnade självvärderingarna återfinns i bilaga 2.

Bedömargruppen konstaterar att självvärderingarna är av skiftande kvalitet. Flertalet har en beskrivande karaktär snarare än en självprovande, reflekterande och analyserande som Växjö universitets egna direktiv stipulerade. Bedömargruppen skulle också gärna velat se mer av omvärldsanalys och större uppmärksamhet kring intressentperspektivet i självvärderingarna. Exempel på reflekterande och analyserande självvärderingar är de som gjorts vid Institutionen för pedagogik, Universitetspedagogiskt Centrum och Institutionen för industriella produktionssystem.

Flertalet självvärderingar har framtagits av ett fåtal personer utan studenternas och personalens medverkan. Studenternas medverkan i framtagandet av självvärderingar föreskrevs inte heller i lärosätets detaljerade och omfattande skriftliga direktiv. Därigenom blev självvärderingarna svagt förankrade bland studenter och personal.

Platsbesöket

Programmet för platsbesöket strukturerades genom ett samarbete mellan bedömargruppen, Växjö universitets kvalitetssamordnare Leif Lindberg, samtliga berörda institutioner samt Högskoleverkets projektledare Mehdi Sedigh. Programmet för platsbesöket framgår av bilaga 3.

Bedömargruppen har uttryckt önskan att träffa universitetsledningen, företrädare för samtliga fakulteter, studenter, doktorander, fackliga organisationer, studentcentrum, administrationen, biblioteket och andra gemensamma funktioner samt representanter för några institutioner.

Val av institutioner

Bedömargruppen överlät åt Växjö universitet att presentera ett antal institutioner som arbetar nyskapande med kvalitetsfrågor inom sina områden och/eller institutioner som ville ha samtal med bedömargruppen. Samtidigt har bedömargruppen behållit möjligheten att utifrån institutionernas självvärderingar styra valet av institutioner. Platsbesöket genomfördes måndagen 26 och tisdagen den 27 november.

Bedömargruppen träffade under sitt besök universitetsledningen och universitetets styrelseordförande samt företrädare för samtliga fakulteter, universitetsbiblioteket, universitetets pedagogiska centrum, olika delar av universitetsförvaltningen, fackliga organisationer, studentkåren, det lokala näringslivet och fyra av Växjö universitets åtta institutioner:

- Matematiska och systemtekniska institutionen.
- Institutionen för industriella produktionssystem.
- Institutionen för pedagogik.
- Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete.

Möte med näringslivet

På ett tidigt stadium uttryckte bedömargruppen önskemål om att få träffa representanter för näringslivet och offentlig sektor.

Under besöksdagarna vid Växjö universitet träffade bedömargruppen Lars Johansson, preses vid Kronobergs Akademi för Vetenskap och Näringsliv som har till sin uppgift att i samverkan med Växjö universitet främja näringslivets, samhällets och universitetets utveckling. Akademien som är fristående från Växjö universitet arbetar med att stärka universitetets roll som utvecklingsmotor och drivkraft för regionens utveckling genom framförallt tillförande av kompetens. Akademien bidrar också till att universitetet blir starkare när det gäller profilering och specialisering av sin utbildning och forskning. Akademien framhåller vikten av ömsesidighet i dessa processer, dels att förmedla kompetens och kunskap från Växjö universitet till det omgivande samhället, dels att föra in nya idéer samt erfarenheter och kunskap från det omgivande samhället i universitetet. I akademien ingår ett 40-tal föreläsare för näringslivet, den offentliga sektorn samt lärare och forskare från Växjö universitet. Det är bedömargruppens intryck att Akademien är mycket engagerad i universitetets utveckling och dess strategiska inriktning.

Bedömargruppens referensram

I likhet med Höskoleverket skiljer bedömargruppen mellan kvalitet och kvalitetsarbete. Den kvalitet som ett universitet skall eftersträva avser värdet av den kunskap som universitetet producerar i form av utbildning och forskning. Alla insatser som görs för att utveckla denna kvalitet kan benämnas ”kvalitetsarbete”.

”Kvalitetsarbete omfattar de mål, strategier, angreppssätt och organisation som lärosätet utnyttjar för att säkra och utveckla kvaliteten i sin samlade verksamhet. Detta innebär att lärosätet som helhet samordnar, prioriterar och underlättar utvecklingen av de aktiviteter som normalt förekommer – framförallt på institutionsnivå – inom universitet och högskolan.”

Kvalitetsarbetet skall omfatta all verksamhet som universitetet bedriver – grundutbildning, forskarutbildning, forskning, samverkan, administration och övrig verksamhet.

Bedömningsaspekter och kriterier som Höskoleverket ställt upp i sin skrift ”Fortsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor – Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångssättet för Höskoleverkets bedömningsarbete” (Höskoleverkets rapportserie 1998: 21 R) har varit vägledande för bedömargruppens fokusering och inriktning. Här anges bland annat att det ”systematiska arbetet med kvalitetsutveckling innefattar en struktur som uttrycks i

- mål,
- aktiviteter för att nå målen,
- resultat,
- utvärdering för att nå målen”.

Bedömargruppen vill här poängtera att en stor del av kvalitetsutvecklingen inom ett universitet inte på ett enkelt och omedelbart sätt är konsekvensen av universitetets målsättningsarbete och planering. Den akademiska utvecklingen är i hög grad beroende av lärarnas och forskarnas egna initiativ, vilka bara i begränsad utsträckning kan ”planeras fram” av universitets-, fakultets- respektive institutionsledning. Ledningen kan dock ge lämpliga incitament, skapa goda förutsättningar samt övervaka att de olika formerna för akademisk kvalitetskontroll brukas på ett effektivt sätt.

De olika formerna av kvalitetssäkring (seminarier, publicering, kursvärderingar, etc.) kan brukas mer eller mindre effektivt och frekvent i olika arbetsenheter, och de olika intellektuella miljöerna kan vara mer eller mindre fruktbara i andra avseenden. Det är angeläget att universitets- och fakultetsledning kontinuerligt har tillsyn över hur de enskilda arbetsenheterna utvecklas härvidlag. En sådan kontinuerlig tillsyn måste således inkluderas i Högskoleverkets modell ovan (mål, aktiviteter, resultat, utvärdering) om den uttömmande skall beskriva det kvalitetsansvar ledningen på olika nivåer inom universitetet måste ikläda sig.

Ytterligare en naturlig utgångspunkt och kriteriekälla har varit den granskning som genomfördes av högskoleverket 1998 och rekommendationer som lämnades i rapporten (Högskoleverkets rapportserie 1998:36 R).

Ovanstående aspekter och kriteriekällor tillsammans med Växjö universitets målsättningar och visioner för kvalitetsarbete har format bedömargruppens referensram.

Vi har valt att behandla Växjö universitets förändringsarbete med anknytning till de tidigare rekommendationerna (se bilaga 4) i de sammanhang där de hör hemma.

Bedömning

Samlade intryck av Växjö universitets kvalitetsarbete

Växjö universitet uttrycker i sin övergripande självvärdering och vid platsbesöket en reflekterad och medveten syn på kvalitet och kvalitetsarbete. Det finns inom universitetet en öppen och positiv grundsyn gentemot kvalitetsarbete och många utstrålar entusiasm och energi inför utmaningarna.

Strategierna för kvalitetsarbetet bygger på utvecklingsplanen, de till fakulteterna knutna nämnderna, uppdrag till och ledningsdialoger med institutioner och andra enheter, samt utvärderingar och andra fortlöpande insatser.

Kvalitet för Växjö universitet beskrivs i termer av ”fitness for purpose”, dvs. ett ändamålsenligt arbete för att nå uppställda mål. Målen och de konkreta arbetssätten för att nå målen skall växa fram som svar på den professionella diskussionen inom universitetet, studenternas förväntningar och Högskoleverkets krav i samband med utvärderingar.

Kvalitetsarbetet skall väsentligen bedrivas på verksamhetsnivå, men ansvaret för att ett ändamålsenligt arbete bedrivs ligger på ledningsnivå. Universitetsstyrelse och rektor har ett övergripande ansvar, och nämnder, dekaner och prodekaner är ansvariga för kvalitetsarbetet inom sina områden. Kvalitetsarbetet håller för närvarande på att inarbetas i en årsrytm som består av verksamhetsvärdering, verksamhetsplanering och årsredovisning.

Kvalitetsarbetet vid Växjö universitet beskrivs på ett bra och konkret sätt. Strategierna för kvalitetsarbetet bygger på utvecklingsplanen, de till fakulteterna knutna nämnderna, uppdrag till och ledningsdialoger med institutioner och andra enheter, samt utvärderingar och andra fortlöpande insatser.

Nämndorganisationen är omfattande med tre fakultetsnämnder, två grundutbildningsnämnder, en forskarutbildningsnämnd och tre lärarförslagsnämnder.

Risken med en så komplicerad organisation är att forskningsfrågor och grundutbildningsfrågor behandlas separat och att den naturliga och gynnsamma påverkan mellan dessa blir alltför svag. Organisationen kan även medföra en onödigt omfattande administration samt att administratörerna, snarare än de akademiska ledarna, sköter forsknings-, utbildningsrelationerna. Växjö universitet resonerar dock på följande sätt. Nämnderna är inte självständiga i förhållande till varandra. Grundutbildningsnämnderna med prodekaner i ordförandeposition och lärarförslagsnämnderna arbetar på delegation från sina fakultetsnämnder. Genom att en prodekan är ledamot i både grundutbildningsnämnd och fakultetsnämnd säkerställs sambandet mellan grundutbildning och forskning. Viktiga beslut, t.ex. i anställningsfrågor föredras i fakultetsnämnderna. Ledamöterna i såväl grundutbildningsnämnderna som lärarförslagsnämnderna är vetenskapligt kompetenta lärare. I varje lärarförslagsnämnderna ingår en professor, av vilka två är ledamöter i

nämndorganisationen och en tidigare ledamot i densamma. Den nära kopplingen grundutbildnings-, lärarförslags- och fakultetsnämnd samt vetenskapligt kompetenta lärare i dessa är ett medvetet försök att föra grundutbildning och forskning närmare varandra. Bedömaregruppen anser dock att det likväl föreligger en risk att grundutbildningsfrågor och forskningsfrågor separeras.

Under de senaste åren har Växjö universitet expanderat kraftigt, närmare fördubblat antalet studenter. Rekryteringen av professorer och universitetslektorer har i huvudsak varit förhållandevis lätt efter universitetsbildningen. Svårigheter finns inom ett fåtal områden såsom ekonomistyrning, juridik och maskinteknik. Rekryteringen av över 200 doktorander har inte berett några svårigheter för lärosätet. Däremot kan konstateras att så omfattande rekryteringar på förhållandevis kort tid har inneburit stort tryck på lärarförslagsnämnderna och personalsektionen.

Med tanke på att Växjö universitet har uttryckt intentionen att expandera, kan man befara att svårigheterna knappast är av övergående natur – ett problem som delas med ett flertal andra lärosäten. Satsning på naturvetenskap/teknik motiveras från ledningens sida bland annat med att dessa utbildningar har en högre prislapp. En sådan bedömning kan visserligen göras, men bör knappast vara universitets huvudargument för en sådan satsning. Växjö universitet har naturligtvis även andra tungt vägande skäl.

Ambitionen hos ledningen är att förstärka sina sex profilmråden, med en fortsatt ambitiös rekrytering av lärare och forskare, något man ansåg att man hade blivit bättre på. Strategierna för kvalitetsarbetet bygger på utvecklingsplanen, vars värde det råder stor samsyn om. Detta bekräftades vid flertalet möten med fakultetsledning, institutioner och övriga instanser. Efter samtal med de fackliga företrädarna, studentkåren och flera institutioner väcktes frågan om utvecklingsplanen verkligen trängt ner på institutionsnivå. Flera institutioner verkar inte ha egna utvecklingsplaner. Bedömaregruppens intryck är att universitetsledningen bör arbeta mer med implementeringen av utvecklingsplanen och för en tydligare koppling mellan utvecklingsplanen och institutionernas arbete.

Vidare konstaterar gruppen att utvecklingsplanen för tiden 2000–2004 visar på höga ambitioner. Det finns en uppenbar risk för bakslag, vilket i några fall kunde skönjas redan nu vid årsskiftet 02/03. Växjö universitets ledning har uppmärksammat problematiken och för närvarande pågår en process för modifiering av utvecklingsplanen.

Ambitionen hos ledningen är att behålla känslan av Växjö universitet som ett intimt universitet, där det skall vara nära till ledning och beslut. Förutom de formella vägarna för studentinflytande, kursutvärderingar och kvalitetsarbete, finns det mycket av informell levande dialog mellan bland annat lärarna och studenterna, facket och ledningen, m.m. Häri kan ligga ett faromoment. I t.ex. institutionens för samhällsvetenskap välgjorda självvärdering oroar man sig bland annat för att institutionernas kvalitetsarbete är alltför informellt och att kunnandet är koncentrerat till de äldre lärarna. Man saknar

också tydliga metoder och verktyg. Iakttagelser av det slaget bör naturligtvis på ett eller annat sätt komma fakultetsledningen till del i deras fortlöpande tillsyn av institutionernas kvalitetsarbete. Det finns inte anledning att tro att institutionen för samhällsvetenskap har större brister än övriga institutioner i sitt kvalitetsarbete – snarare att man har en särskilt hög grad av medvetenhet om sin organisation och deras brister och förtjänster. Fakulteten måste ha metoder för att registrera sådana problem och för att stödja institutionerna i deras systematisering av kvalitetsarbetet.

Bedömargruppen anser således att Växjö universitets ledning i större utsträckning bör stödja institutionerna i arbetet med att utveckla adekvata instrument för sitt kvalitetsarbete. Ett sådant arbete skulle kunna komma hela Växjö universitet till godo.

Som exempel på behovet av stöd kan nämnas Matematiska och systemtekniska institutionen. Mötet med institutionen visade på viss osäkerhet och bristande självförtroende. Även i institutionens självvärdering uttrycktes denna osäkerhet. Institutionsledningen vill ha mer stöd för att definiera och utveckla kvalitetsarbetet. Även Institutionen för biovetenskaper och processteknik är en institution som i sin analys av den egna situationen visar på behovet av universitetsledningens stöd.

Inom ett universitet gäller i särskilt hög grad att personalen är verksamhetens viktigare resurs. Man kan också säga att personalen och deras arbete utgör ett led mellan verksamhetens förutsättningar och resultat. Det innebär att brister i sådana förutsättningar som diskuteras i denna rapport försvårar för personalen att göra ett bra arbete. Långsiktigt skapar också sådana brister en frustration bland personalen som kan leda till missmod och ytterligare kvalitetsförluster. Det är viktigt att se personalens betydelse för kvaliteten i detta perspektiv och våra påpekanden kring förutsättningar skall förstås mot denna bakgrund.

Relationen mellan forskning och utbildning

Det har funnits en oro inom högskolan, och sedermera universitetet, att storlekstillväxten och utvecklingen av forskning och forskarutbildning skulle kunna komma att stå i motsättning till grundutbildningen och studenternas närhet till sina lärare.

Även den tidigare bedömargruppen pekade på risken för en sådan konflikt och att man bör vara observant på detta faktum. Växjö universitet påpekar dock i sin självvärdering att något sådant motsatsförhållande inte behöver finnas utan att forskningen tvärtom kommer att kunna höja grundutbildningens kvalitet.

Egentligen står inte dessa analyser i motsats till varandra. Utvecklingen av forskningen och forskarutbildningen ger naturligtvis en potential för bättre kvalitet i utbildningen i termer av forskningsanknytning, men samtidigt finns samma risk som inom andra universitet att de två verksamheterna hålls alltför

åtskilda – och att undervisningen vid rekrytering och i andra sammanhang nedvärderas i relation till forskningen. Formerna för forskningsfinansiering blir också alltmer krävande genom att en allt större andel av forskningen skall finansieras med externa medel. Själva ansökningsförfarandet och kampen om de externa medlen riskerar att urholka såväl undervisning som forskning. Denna situation kan hanteras bättre eller sämre, och det är därför viktigt att man inom universitetet är medveten om riskerna.

Om man har separata beslutsorgan för grund- och forskarutbildning, vilket är fallet vid Växjö universitet, riskerar man att på sikt försvåra en önskevård integration av grund- och forskarutbildning. (Se även sidan 23 om fakultetsorganisationen.) Bedömaregruppen har fått intrycket att Universitetspedagogiskt Centrum fungerar som en förmedlande länk mellan de två organen och finns ett sådant behov är det illavarslande.

Bristen på forskarutbildade lärare är ett stort och väsentligt problem inom några områden. Institutionen för industriella produktionssystem, består t.ex. av fem avdelningar: Byggteknik, Maskinteknik, Systemekonomi, Skogs- och träteknik samt Design. De ca tio professorerna vid institutionen är samtliga knutna till avdelningen för Skogs- och träteknik. Inom de övriga avdelningarna är forskningsverksamheten svag. Denna obalans försöker man rätta till genom att få in forskningskompetenta personer inom samtliga verksamhetsområden. Svårigheten att rekrytera professorskompetenta personer är dock ett hinder. Framtiden kan bli ljusare efter lyckade professorsrekryteringar och påbörjade forskarstudier för ett flertal lärare.

Ämnesprofil

Dåvarande Högskolan i Växjö rekommenderades 1998 att utveckla sin ämnesprofil. Så har också skett (ca två tredjedelar av fakultetsanslaget har gått till sådan satsning). Dessutom har Växjö universitet som ett särskilt regeringsuppdrag utvecklat ett antal forskningsprofiler och därutöver tre forskningsplattformar. Profiler och plattformar är inte ämnesbaserade, vilket aktualiserar den synpunkt som framfördes 1998 om risken för mångvetenskaplighet på bekostnad av kvalitet i en fördjupad och disciplinorienterad forskning. Basen för profiler och plattformar är dock de etablerade ämnena, och där bedrivs också universitetets forskarutbildning. Det är således först efter ämnesutbildning och etablerandet av ämnesidentitet som det mångvetenskapliga samarbetet blir aktuellt. Varningen och rådet från 1998 kan dock fortfarande vara aktuellt. Vid mindre universitet blir ämnesmiljöerna relativt små, och det är därför särskilt viktigt att man håller kontakt med ämneskollegor nationellt och internationellt. Vi har ingen information som tyder på att man inte arbetar på det sättet.

Universitetet har traditionellt sin bas inom det humanistisk-samhällsvetenskapliga området. Man pekar från ledningens sida på att detta varit ogynnsamt för universitetet genom att utbildningar med de lägsta prislapparna inte

ger ett gott finansiellt underlag för administration och service. Humanistisk-samhällsvetenskapliga studenter kostar lika mycket att administrera som naturvetenskapliga/tekniska studenter. Detta faktum åberopas som ett skäl till att man vill bryta koncentrationen till humanistisk-samhällsvetenskapligt område.

Från de fackliga organisationernas sida pekas på att denna satsning har lett till en motsättning, om än inte av allvarligt slag. Likväl anser man att motsättningen mellan de ”gamla” ämnena (humanistisk-samhällsvetenskapliga) och de ”nya” (naturvetenskapliga/tekniska) är den viktigaste konfliktlinjen inom universitetet. Motsättningen får sin näring bland annat från det faktum att det är betydligt mycket enklare att rekrytera studenter till det humanistisk-samhällsvetenskapliga området än till det naturvetenskapliga/tekniska området. När man etablerar nya utbildningar på ett universitet brukar det bero på att det finns en omättad efterfrågan på utbildning. Här är det snarare tvärtom.

Man kan naturligtvis resa invändningar mot dessa satsningar utifrån kravet på profilering och marknadens efterfrågan på utbildning. Varför orientera sig bort från de områden där det är lätt att rekrytera till de områden där det är svårare? Det är emellertid svårt att veta om den rådande efterfrågestrukturen är tillfällig eller ej. Efterfrågan på tekniskt och naturvetenskapligt utbildad personal är ju fortfarande stor, och förr eller senare kan även studenternas studieval anpassas efter arbetsmarknadens efterfrågan. Ett hinder för detta är dock att efterfrågan på arbetskraft totalt sett kommer att överstiga utbudet under de närmaste decennierna.

Hur som helst berättar universitetsledningen att ämnena på det humanistisk-samhällsvetenskapliga området nu orienterar sin verksamhet något åt de satsningar som görs på naturvetenskapliga/tekniska området inom Växjö universitet. Kan man här åstadkomma samverkan mellan de olika områdena och utbildningar med ”tvinnade” kompetensprofiler så har man kanske en lösning på problemet med låg efterfrågan på naturvetenskaplig/tekniska utbildningar. Sådana lösningar lär rent av bli nödvändiga för Växjö universitet.

Profilmrådena står inte i motsats till ämnesprofilering. Det framhölls att en god akademisk kvalitet är basen för verksamheten, att alla avhandlingar fortsatt skall vara ämnesbaserade, och att ”tvärvetenskap a la Linköpingsmodell” inte var en modell för Växjö universitet.

SACO-representanterna menade att de sex profilmrådena hade vissa problem. ”Man har fått forskningspengar men har inte hittat forskare. De drunknar i grundutbildningen.”

Ledning

Bedömargruppens intryck är att Växjö universitet har en kompetent ledning med ett stort mått av legitimitet i organisationen. Under de intervjuer som bedömargruppen genomförde vid sitt platsbesök framkom praktiskt taget ingen

kritik riktad mot rektor och universitetsstyrelse. Nästan alla möten gav bilden av att det är nära till ledningen vid Växjö universitet. Bedömargruppens samlade intryck är att det råder en stor öppenhet och lyhördhet från ledningens sida. Växjö universitets medarbetare känner generellt sett stor lojalitet gentemot universitetet, vilket i varje fall delvis bör bero på ledningens legitimitet.

De fackliga organisationerna och studentkåren uttrycker sin positiva inställning gentemot ledningen, medan man är mindre nöjd med vad som sedan händer, och inte händer, på basplanet i organisationen. Centralt fattade beslut får inte tillräckligt genomslag i organisationen, menar man, och kunskapen om rättslig reglering kring studenters och anställdas rättigheter är varierande på basplanet. Det finns anledning att närmare analysera denna kritik.

Till att börja med måste påpekas att bedömargruppen inte har något material utöver självvärderingar och intervjuer för att bedöma kritikens berättigande. Förekomsten av kritik bör dock tas till intäkt för att universitetet bör göra en egen analys av hur berättigad den är, och vad som kan göras för att avhjälpa eventuella brister.

Ansvar för att rättslig reglering och centralt fattade beslut får genomslag i hela universitetsorganisationen åvilar naturligtvis universitetsledningen, och i den meningen kan inte ansvaret för eventuella implementeringsbrister läggas på universitetets institutioner. Det är ledningens uppgift att fatta sådana beslut som man tror är genomförbara, och att sedan se till att de faktiskt får genomslag i organisationen.

Å andra sidan bör alla inblandade vara medvetna om att det diskuterade problemet är av generell natur. Vi har inga indikationer på att implementeringsproblemet skulle vara större vid Växjö universitet än vid andra universitet eller andra större myndigheter och företag. Tvärtom är den kritik som studentkår och fackliga organisationer uttalar vanlig. Den kan tänkas bygga på en orealistisk förväntan om hur stora organisationer fungerar med avseende på styrning. Inte sällan är den outtalade föreställningen hos studentkårer att en universitetsledning kan kommendera sina underlydande enheter och anställda som vore de delar av en militär organisation i strid. En sådan föreställning är emellertid väsensfrämmande för universitetets allmänna samhällsuppdrag och idé, inte minst idén om värdet av diskussion och eget kritiskt tänkande.

Samtidigt har universitetet en roll som myndighet som är oförenlig med att rättsliga regler inte följs och att uppdrag inte fullföljs. De värden som sammanhänger med individuell och organisatorisk självständighet måste realiseras på ett sådant sätt så att de inte kommer i konflikt med myndighetens effektivitet med avseende på uppdrag och regler. Myndighetens effektivitet kan på sikt urholkas om man på basplanet uppfattar att brister i implementeringen av centralt fattade beslut inte påtalas.

Den diskuterade problematiken är således av generell natur och alla universitet har att hantera den. Det innebär att även Växjö universitet måste förhålla sig till implementeringsproblematiken på ett medvetet och aktivt sätt. Uni-

versitetets utveckling med avseende på storlek och organisatorisk komplexitet gör att problemen kan förväntas växa, och det är viktigt att den nya situationen analyseras realistiskt, dvs. inte i termer av den lilla högskolans relativa närhet och lättöverskådliga organisation.

Frågan om hur man vet att man gör ett bra arbete bör inte bara enskilda lärare och forskare ställa sig utan även ledningsorganen och ledningspersoner – liksom de som arbetar med stödfunktioner av olika slag. Det har framgått att universitetsstyrelsen tidigare genomfört en utvärdering av sitt arbete, vilket är utmärkt. Självfallet utgör verksamhetsresultat en kontinuerlig återföring av hur lyckosamt ledningsarbetet i stort varit, men det finns anledning att även återkommande reflektera över hur väl de beslutsprocesser fungerar som rektor, styrelser, nämnder, dekaner, prefekter och studierektorer hanterar.

De regelbundna möten som rektor har med universitetets prefekter är en väsentlig kanal för informationsöverföring och styrning av universitetet. Den fungerar också som en löpande kanal för sådan återkoppling till rektor som diskuterats ovan. Vid de större universiteten är en sådan mötesplats svår att använda som framträdande styrnings- och informationskanal. Fakultetsnivån kan där utgöra en svärgenomtränglig mellannivå inom organisationen. Sådana implementeringsproblem som studentkåren och de fackliga organisationerna vid Växjö universitet pekar på kan därför vid de större universiteten bli långt svårare att bemästra. Så länge det är möjligt bör därför Växjö universitet behålla mötet mellan rektor och prefekter som en viktig kommunikations- och styrningskanal. Det är samtidigt viktigt att den kommunikation som bedrivs är samordnad med fakultetsnivåns agerande i olika avseenden.

Ledningsarbetets villkor

Ledningsarbetet vid ett universitet är betydelsefullt, men skiljer sig på avgörande punkter från ledningsarbete i andra delar av arbetslivet. Traditionellt har det haft ett mycket begränsat inslag av arbetsledning mot ett för verksamheten gemensamt mål. Istället har det haft ett starkt drag av administration, vilket också är en vanlig beteckning för allt arbete som inte är utbildning och forskning. Rektorer, dekaner och prefekter ses som ”administratörer”. I den mån en institution haft ett verksamhetsinriktat strategiskt ledarskap har det ofta utövats av informella ledare med professors ställning.

Mycket av denna kultur lever kvar samtidigt som nya och helt andra krav ställs på formella akademiska ledare – såväl vad gäller arbetsgivarrollen som den strategiska ledarrollen. Det ledarskap som står i fokus för denna utvärdering – ansvaret för ett systematiskt kvalitetsarbete och kvalitetsutvecklingen – hör till de krav som accentuerats kraftigt på senare tid.

I spänningen mellan dessa externa förväntningar och förväntningarna från medarbetarna om ett mindre maktpåliggande och mer serviceinriktat ledarskap uppstår naturligtvis problem. Till detta problem, med förväntningar och krav som är i konflikt med varandra, tillkommer att det administrativa stödet

på universitetsinstitutioner ofta är otillräckligt. Av ekonomiska skäl är det kvantitativt otillräckligt, och ibland saknas även tillräckligt kvalificerad administrativ personal. Detta resulterar i att prefekten själv får utföra ett tungt administrativt arbete, vilket bekräftar den traditionella bilden av prefektrollen, och skapar lättförklarliga rekryteringsproblem.

Å andra sidan får akademiskt ledarskap aldrig innebära att ledaren ikläder sig en traditionell VD-roll. Istället skulle det goda akademiska ledarskapet kunna sammanfattas som att det genom en optimal kombination av stöd och krav skall befrämja kvalitetsutvecklingen bland relativt autonoma medarbetare med hög grad av professionalitet och självständighet. En inte alldeles enkel ledningsuppgift.

Det är således bedömargruppens uppfattning att kraven på de personer som upprätthåller ledningsfunktioner i svenska universitet och högskolor är stora och delvis motstridiga. Det gäller inte minst ledningsrollen på basplanet, dvs. på institutionsnivå. Det är av många omvittnat att ledningsrollen där är svår. I våra samtal kring denna problematik har vi fått motstridiga bilder av hur situationen ter sig vid Växjö universitet. Chefen för personalavdelningen bekräftade att ledningsrollen på institutionsnivå är bekymmersam, och att det i sin tur återverkar menligt på förutsättningarna för arbete och arbetsmiljön inom enheterna. I samtalen med institutionerna framkom skiftande bilder, medan ansvariga för ledarutvecklingsprogrammet vid universitetet ansåg att inga större problem föreligger.

Skillnaderna i bedömningen är bekymmersam. Bedömargruppen ser det som väsentligt att man internt inom universitetet diskuterar ledningsroller på alla plan, inte minst på institutionsnivå, för att komma fram till en samsyn om krav på formella ledare samt om hur väl ledningsarbetet fungerar idag. Detta innebär inte att samma krav och bedömningar skall gälla för alla delar av universitetet, men väl att man bör ha en samsyn kring vilka skillnader som eventuellt föreligger och vad de i så fall kan bero på. Först när man har bilden klar kan man vidta lämpliga åtgärder, eller avstå från åtgärder när de är obehövlige.

Det faktum att den akademiska ledningsproblematiken är generell innebär inte att man kan avstå från att arbeta med den lokalt – om nu problem skulle föreligga även i Växjö. Det borde till exempel vara så, som universitetsledningen själv påpekat, att Växjö genom sin tonvikt på utbildningar med låga prislappar har särskilt svårt att finansiera ett adekvat administrativt stöd.

Fakultetsorganisationen

Växjö universitets utveckling av sitt kvalitetsarbete har under perioden sedan den förra utvärderingen till stor del handlat om att skapa en fakultetsorganisation anpassad för det nya uppdraget som universitet. Flera av de rekommendationer som den tidigare bedömargruppen gav dåvarande Högskolan i Växjö kan relateras till tillskapandet av denna nya fakultetsorganisation. Inte minst

är detta en viktig del i klargörandet av ansvarsfördelningen mellan ledningsorganisationerna på de olika nivåerna inom universitetet. Arbetet i fakultetsnämnden har präglats av synen att god kvalitet förutsätter tydlighet gällande ansvar och befogenhet. Till detta kommer naturligtvis uppföljning men i universitetets uppbyggnadsskede har mycket arbete lagts på organisatoriska frågor och skapandet av regelverk. Eftersom fakultetsnämndens ledamöter har bakgrund från olika universitetstraditioner har det varit möjligt att ta vara på goda erfarenheter. Samtidigt har det funnits en stark vilja att skapa något nytt som är anpassat till lärosätets unika tradition och utvecklingsnivå.

När Växjö blev universitet den 1 januari 1999 skapades en gemensam fakultetsnämnd för hela universitetet, dess föregångare var en provisorisk fakultetsnämnd som funnits sedan 1997 och haft som främsta uppdrag att förbereda för forskarutbildning. Det har varit en stor fördel att ha en samlad fakultetsnämnd i ett uppbyggnadsskede.

Fakultetsorganisationen ter sig idag istället komplicerad. Motstridiga intressen kan här användas för att motivera den valda eller en mer integrerad organisation. Etablerandet av en särskild utbildningsnämnd kan motiveras utifrån det perspektiv som avdelningen för studentfrågor anlägger. Grundutbildningsfrågorna hamnar i fokus i denna nämnds beslutsfattande och frågorna hanteras på ett systematiskt sätt – vilket är till fördel för såväl grundutbildningsansvariga som studenter. Å andra sidan ter det sig, mot bakgrund av de varningsord som tidigare restes avseende risken för att undervisning och forskning isoleras från varandra, illavarslande att det etableras skilda beslutsorgan för dessa. Universitetet uppmanas att allvarligt fundera över om denna ordning bör behållas. Om man kommer fram till att den skall behållas bör man utvärdera vilka ytterligare motverkande krafter visavi isolering som behöver etableras, utöver de redan befintliga.

Kring lärarutbildningsnämnden finns, liksom på många håll, en oro. Nämndens ställning är oklar, särskilt med avseende på dess ansvar för forskning. Naturligtvis måste Växjö universitet arbeta för att hitta en ändamålsenlig lösning, och det är då av värde att man bevakar vad som sker på andra håll.

Det särskilda kansliet för lärarutbildningsnämnden som idag finns i Växjö bör inlemmas i det gemensamma fakultetskansliet. Skall lärarutbildningen vara hela universitetets angelägenhet är det inte rimligt att lärarutbildningsnämnden är det enda fakultetsorgan som har eget kansli.

Fakultetens mest prioriterade insats i kvalitetsarbetet synes vara säkerställandet av hög kvalitet genom personalrekryteringen. Man har arbetat ambitiöst för att utveckla ett styrande policydokument, och ser det fortlöpande arbetet i lärarförslagsnämnden som centralt för att utveckla kvaliteten i verksamheten. Bedömningen av rekryterings betydelse är mycket rimlig, eftersom anställningar binder universitetets resurser för decennier framöver. Goda rekryteringar ger god återbäring i termer av en gynnsam verksamhetsutveckling, och motsatsen kan i värsta fall innebära att universitetets resurser

används till verksamhet som leder till en negativ utveckling av verksamhetens kvalitet.

Det sagda innebär emellertid inte att verksamhetsutvecklingen enbart bestäms av vilka medarbetare som anställs. Givet de ekonomiska och personella resurser som universitetet har kan verksamheten utvecklas olika beroende på hur kvalitetsarbetet är organiserat och med vilken ambitionsnivå det bedrivs. Genom att återkommande ställa frågan om ”hur man vet att man gör ett bra jobb” har bedömargruppen fått en bild av att det bedrivs ett organiserat kvalitetsarbete inom alla institutioner – om än med olika grad av ambition och systematik. Vi har dock inte uppfattat att man på fakultetsnivå bedriver någon samlad översyn av institutionernas kvalitetsarbete. Eftersom universitetsledningen, och därunder fakultetsledningarna, har ett ansvar för att ett systematiskt kvalitetsarbete bedrivs bör en sådan återkommande översyn ske.

Möjligen är det ett sådant arbete som planeras som en del av det årliga arbetet med verksamhetsvärdering, verksamhetsplanering och årsredovisning. Frågan är om en sådan årlig översyn, som i sig är viktig, verkligen speglar det betydelsefulla vardagliga kvalitetsarbetet. Det är viktigt att fakulteterna bedriver en verksam granskning av huruvida de olika enheterna även i vardagen arbetar med systematiska och effektiva kvalitetssystem för att utvecklas positivt.

Det finns olika sätt att organisera stödarbetet och uppföljningen av högskoleförordningens och universitetets egna krav om ett systematiskt kvalitetsarbete. Om man involverar medarbetare från olika delar av universitetet i en seminarieliknande uppföljning av respektive enheters kvalitetsarbete så kan man åstadkomma en intressant kunskapsöverföring mellan universitetets olika delar. Uppföljningens kontrollaspekt skjuts inte i förgrunden, men den blir ändå verksam genom den öppenhet och uppmärksamhet som seminariet innebär. Genom universitetsledningens deltagande garanteras också kompetensöverföring om kvalitetsarbete till ledningen, och ledningen får också information som ger underlag för beslut om när ledningens ingripande för att trygga kvalitetsarbetet och kvaliteten är behövligt.

Fakulteten lämnar förslag till tilldelning av fakultetsmedel bland annat på basis av en redogörelse av de anställdas vetenskapliga prestationer. Det framgår inte hur stor roll dessa redogörelser spelar för den slutliga tilldelningen, eller mer exakt hur kriterierna för tilldelning ser ut. Ju större betydelse verksamhetsbeskrivande kriterier har desto viktigare blir valet av kriterier eftersom det finns få incitament som är så styrande som de ekonomiska. Det finns också ett dynamiskt problem i så motto att de kriterier man använder över tid allt sämre kan komma att avspegla sådan verksamhet som man vill åstadkomma. Det är ett vanligt styrningsproblem att de som skall styras finner metoder för att uppvisa goda indikatorvärden utan att verksamheten i sig har samma positiva utveckling. Av dessa skäl är det utomordentligt viktigt att det förs en fortlöpande diskussion kring kvalitetsindikatorer, och att man är beredd att göra erforderliga korrigeringar i mekanismer för medelstilldelning.

Institutionerna

I kvalitetsarbetet har universitetets institutioner uppenbarligen kommit olika långt, och man arbetar också på delvis olika sätt. Att man arbetar på *olika* sätt uppfattar bedömargruppen inte som ett problem. Det är viktigt att kvalitetsarbetet, som ju är intimt sammanbundet med ämnestradition och ämnesidentitet, anpassas efter delvis skilda förutsättningar och kunskapskulturer. Målet måste vara en positiv verksamhetsutveckling, och de optimala medlen för detta kan ju variera. Inte minst betyder tilltron till instrumenten mycket för deras effektivitet. Det sagda innebär inte att kraven på kvalitetsarbetet ställs lågt. Tvärtom innebär sökandet efter ett optimalt kvalitetsarbete att större krav ställs än om alla enbart skulle tillämpa en centralt bestämd mall.

Åter måste dock betonas att det kring vissa instrument för kvalitetsutveckling finns en rättslig reglering, till exempel kring studenternas kursvärderingar. Det finns en betydande frihet kring utformning och genomförande, men det generella instrumentet *kursutvärderingar* kan inte väljas bort. Enligt studentkåren används inte kursutvärderingar systematiskt i delar av Växjö universitets verksamhet på det sätt som är föreskrivet.

Att de olika delarna av universitetet har kommit olika långt i införandet av ett systematiskt kvalitetsarbete innebär att vissa enheter kan behöva mer stöd i sitt arbete. Vi har inte funnit att det finns en ovilja bland institutionerna att driva kvalitetsarbetet framåt, men väl en önskan i något fall om att få mer vägledning. Universitets- och fakultetsledning borde därför kunna ställa tydliga krav på kvalitetsarbetets ambitionsnivå, men bör också ge stöd i enheternas arbete med att utveckla instrument för arbetet.

Studenternas situation

Av självvärderingarna framgår att studenterna har formellt inflytande via sina representanter i universitets alla olika organ. Vid ett möte med studentkårens representanter framgick att man upplever att det i regel finns en bra dialog med enskilda lärare, och att även prefekterna i allmänhet är lyhörda för studenternas synpunkter.

Utvecklingsplanen beskrivs av studentkåren i uppskattande ordalag men, menar man, ledningens höga mål förverkligas inte på alla institutioner.

Kvalitetssystemtänkandet fungerar bra i universitets ledning och på fakultetsnivån, men sämre på institutionsnivå, t.ex. på Matematiska och systemtekniska institutionen och Ekonomihögskolan där även studentinflytandet är svagt, och studentaktiviteten låg. Studentkåren menade att aktiviteten bland studenterna över lag var för låg vid Växjö universitet. På Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete däremot fungerar studentinflytandet bra, enligt kärledning. De anser också att studentinflytandet tillgodoses i de programråd som finns på Ekonomihögskolan, Institutionen för industriella produktionssystem, Institutionen för biovetenskaper och processteknik och Institutionen för samhällsvetenskap.

Det noteras vidare att det finns ett utvecklat system för kursutvärderingar, men enligt studentkåren används inte kursutvärderingarna systematiskt i Växjö universitets verksamhet, på det sätt som är föreskrivet. En del studenter hade uttryckt missnöje med återkopplingen av kursutvärderingarna.

Bedömargruppen konstaterar således att det finns vissa brister i institutionernas kvalitetssystem vad avser arbetet med kursvärderingar. Ekonomihögskolan tycks av självvärderingen att döma ha skapat en effektiv organisation kring arbetet med kursvärderingar. I arbetet med studentinflytande registrerar man dock samma skillnad som på andra håll – det är lättare att engagera och skapa former för programstudenter än för studenter som läser fristående kurser. Studentkåren är inte nöjda med studentinflytande för de senare studenterna vid Ekonomihögskolan.

Bedömargruppen menar att universitets- och fakultetsledning bör beakta studentkårens synpunkter när man skall hantera implementeringsproblemen på institutionsnivå. Ledningen bör också ge tydligare direktiv för kvalitetsarbetets ambitionsnivå, t.ex. med kursutvärderingar och dess återkoppling.

Studentkåren efterlyste allmänt ett ”bildningsperspektiv” vid Växjö universitet, och en förhoppning att kvalitetsarbetet också skulle kunna höja kulturmedvetandet, något som skulle kunna verka gynnsamt på flera områden och nivåer. Ett explicit bildningsperspektiv och ökade insatser på konst- och kulturområdet skulle kunna förbättra den psykosociala miljön för studenter, lärare och forskare, stimulera arbetet med mångfald (ett enligt informanterna eftersatt område vid Växjö universitet) och höja medvetandet allmänt i demokrati- och kulturfrågor.

Studentkåren berättade om tidigare kultursatsningar, bland annat under Växjös jubileumsår. Man påpekade att så gott som samtliga aktiviteter på det kulturella området nu var vilande, bland annat låg ett Kulturråd i malpåse.

Bedömargruppen anser att studenternas påpekanden angående kultursyn och bildningsarbete är värda att reflektera över.

Studentkåren vid Växjö universitet ingår inte i universitetet som myndighet, men väl i universitetet som organisation för kunskapsbildning. Av det skälet kan det vara på sin plats att här även kommentera studentkåren och dess roll. Kåren spelar en väsentlig roll i universitetets arbete, inte minst med tanke på högskoleförordningens krav om studentmedverkan. Det är därför av signifikant betydelse att kåren har en sådan verksamhet och aktivitet bland sina medlemmar att den kan svara mot de möjligheter till inflytande som högskoleförordningen ger studenterna.

Det finns en föreställning om att studenternas aktivitet påverkas av vilken reell betydelse deras aktivitet kan få, och därmed skulle universitetet som myndighet kunna påverka aktivitetsnivån genom sitt agerande gentemot studenternas representanter och önskemål. Det ligger förmodligen något i detta, men bedömargruppen har inte tillräckligt underlag för att kunna bedöma huruvida universitetets agerande är av avgörande betydelse för graden av stu-

dentaktivitet. Oavsett universitetets agerande bör en omfattande studentaktivitet ha långt större effekt på universitetet än en svag studentaktivitet.

Därmed måste också sägas att frågan om studenternas inflytande åtminstone delvis ägs av studenterna och deras kårorganisation. Det faktum att studentkåren som organisation är svagast där man pekar på implementeringsproblem, dvs. på institutionsnivå, är i detta sammanhang av intresse.

Vid universitetet genomförs den årligt återkommande satsningen "Studenter möter prefekter" (mötena dokumenteras skriftligt och i dokumentationen ingår åtgärdsförslag). Vidare ordnas regelbundet öppna studentfrukostar med studenter och universitetsledning som deltagare. I de fall kritik riktas mot en utbildning bildas en arbetsgrupp med aktiv studentmedverkan för att åtgärda missförhållanden.

Enligt Studentcentrum är studenternas och doktorandernas hälsosituation alarmerande dålig. Det är svårt för bedömargruppen att bedöma om studenterna i Växjö mår sämre än studenterna vid övriga lärosäten, men Studentcentrums iakttagelse ger naturligtvis Växjö universitet anledning att närmare analysera situationen. Som ett led i detta arbete har man startat ett särskilt lunchseminarium för forskarhandledare i syfte att dels tränga djupare in i detta förhållande, dels skapa förutsättningar för fungerande åtgärder, även förebyggande sådana. De senare behandlas t.ex. redan i handledarutbildningen för doktorer, docenter och professorer.

Internationalisering

Internationaliseringen av grundutbildningen har en stark ställning vid Växjö universitet, vilket bland annat tar sig uttryck i antalet inresande (350) respektive utresande studenter (250). Bland utbytesstudenterna talas idag ett trettio-tal olika språk. Antalet länder inom utbytet är 23 och här kan nämnas att utöver traditionella utbytesländer finns Thailand, Polen, Korea, Macau och Nicaragua. Därtill kommer ett antal till Sverige invandrade studenter som bor i Växjö och studerar på universitetet.

Efter det att Växjö universitet blivit universitet genomfördes en omfattande utvärdering av allt internationaliseringsarbete av en norsk sakkunnig. Erfarenheterna härifrån har, enligt Växjö universitet lett till åtskilliga åtgärder. Vidare bildades ett strategiskt internationellt råd med extern medverkan. Under 2003 genomförs ett omfattande utvecklingsarbete med rådets rekommendationer som grund.

Bedömargruppen konstaterar med tillfredsställelse att det har skett en förbättring i internationaliseringsverksamheten och i synnerhet en ökning i fråga om erbjudandet av kurser på engelska och studentutbyte sedan förra bedömningen.

Vidare noterar gruppen att det råder stora skillnader mellan de olika institutionerna. Ekonomihögskolan och Institutionen för Samhällsvetenskap är

exempel på institutioner som har omfattande internationell samverkan såväl vad gäller studenter som lärare och forskare, medan kritik framförs från fackligt håll att graden av internationalisering är allt för låg vid Institutionen för språk och humaniora. Även vid Institutionen för industriella produktionssystem tycks internationella utbyten vara relativt få. Med tanke på lärosätets profilering anser bedömargruppen att Växjö universitet bör utöka sin internationaliseringsverksamhet genom bland annat en bättre formalisering av kontakterna med utlandet, ökat studentutbyte samt lärar- och forskarutbyte samt genom stöd till de institutioner som har en låg internationaliseringsgrad av sin verksamhet.

Jämställdhet och mångfald

Det råder en jämn könsfördelning bland de anställda vid Växjö universitet i sin helhet. Inom skilda verksamheter och yrkeskategorier ser dock bilden annorlunda ut. Andel kvinnliga anställda är hela 48 procent. Det finns idag 43 professorer knutna till verksamheten. Antalet kommer enligt planerna att fördubblas inom de närmaste åren. Andelen kvinnor är 14 procent. Andelen kvinnor bland lektorerna är 28 procent och bland adjunkterna 46 procent. Av 175 doktorander är 43 procent kvinnor.

Andelen kvinnliga studenter är drygt 60 procent. Variationerna är emellertid stora. Exempel på områden där andelen män är under 40 procent är vård, design, humaniora, undervisning, och samhällsvetenskap (2001). Medan det är lika många kvinnor och män inom humanistik-samhällsvetenskapliga området så är det ungefär dubbelt så många manliga doktorander som kvinnliga inom naturvetenskap och teknik.

Ledningen för Växjö universitet menade att medvetandenivån är hög vad beträffar jämställdhet mellan könen. Den nyutnämnda universitetsdirektören menade dock att mer kunde göras för att uppmuntra kvinnor att verkligen tacka ja till erbjudanden om tjänster. En handlingsplan för jämställdhet (2001) finns. Frågor om genus aktualiseras också i den universitetspedagogiska kursen.

När det gäller mångfaldsfrågor var läget mer otillfredsställande. De fackliga organisationerna ansåg att mångfaldsfrågor inte får tillräcklig uppmärksamhet. Vissa problem skulle kunna lösas smidigt bara medvetenheten ökas, menade facket vidare. En handlingsplan för mångfaldsfrågor är under utveckling.

Knappt 10 procent av lärarna har annat modersmål än svenska. Dessa finns representerade i samtliga lärargrupper, och är i allmänhet män. Bland utbytesstudenterna på campus talas idag ett trettiotal olika språk.

Bedömargruppen understryker vikten av att Växjö universitet systematiskt arbetar för att höja kompetensen bland anställda och studenter i mångfaldsfrågor, inte minst med tanke på universitetets höga ambition vad beträffar

internationalisering. Vissa av dessa frågor utgör redan inslag i den universitetspedagogiska kursen.

Bibliotek

Bedömargruppen anser att Universitetsbiblioteket med framgång fångar upp synpunkter från användarna och att man tagit fram relevanta nyckeltal.

Bedömargruppen ser positivt på samarbetet mellan biblioteket och Universitetspedagogiskt Centrum och konstaterar att Växjö universitet verkligen har prioriterat biblioteket under de senaste åren. Universitetsbiblioteket är nöjt med allt – utom lokalerna, som är kraftigt underdimensionerade och begränsar bibliotekets tillgänglighet och vidgade aktiviteter.

Bibliotekets kvalitetsarbete tycks fungera väl. De organisatoriska förutsättningarna har stärkts, personalen är delaktig i planeringsarbete och kompetensutveckling, studenternas synpunkter har inhämtats via en ”studentbarometer” och studentrepresentanter ingår i biblioteksnämnden. De externa kontakterna är omfattande och kan ge nya infallsvinklar på Universitetsbibliotekets eget arbete. Universitetsbiblioteket har identifierat följande områden av särskilt vikt för den framtida utvecklingen:

- Ytterligare service till forskare av alla slag.
- Ytterligare öka tillgängligheten till biblioteket (ökat öppethållande t.ex.).
- Servicen till Nätuniversitetets studenter.
- Årliga avnämarundersökningar för att kunna jämföra utvecklingen över tid.
- Starta magisterprogrammet i Biblioteks- och informationsvetenskap, för att dels få tillgång till bibliotekariestudenter med nya idéer, dels låta befintlig bibliotekspersonal bli en resurs i utbildningen och på så sätt höja deras kompetens inom ett helt nytt område.

Med tanke på Växjö universitets expansion inom grund- och forskarutbildning ter det sig väsentligt att biblioteksutbyggnaden kommer till stånd.

Bedömargruppen ser positivt på universitetsbibliotekets egen bedömning och framtidsplaner. Men ställer sig frågande till om inrättande av ett magisterprogram i Biblioteks- och informationsvetenskap har förutsättningar att lyckas i nuläget. Bristen på kompetenta lärare och forskare är stor i hela landet.

Samverkan

Samverkan är en viktig del av verksamheten inom utbildning och forskning. Utifrån självvärderingar kan bedömargruppen utläsa att Växjö universitet har aktivt samarbete med övriga samhället – näringsliv, offentlig sektor, organisationer och ideella föreningar – lokalt, regionalt, nationellt och interna-

tionellt. Många av universitetets lärare och forskare samarbetar direkt med företag och offentliga arbetsgivare.

För att matcha universitetets starka utveckling arbetar universitetets hyresvärd (Vidéum) för att öka också antalet verksamma inom den företagspark på campus, som redan omfattar mer än 60 företag. Utvecklingen skall bygga på en samverkan mellan Vidéum, universitetet, näringslivet samt Stiftelsen Teknikcentrum. Vidare har Växjö universitet en central roll i det regionala tillväxtavtalet.

Bedömargruppen får intrycket att Växjö universitet arbetar aktivt med förbättrade kontakter med näringslivet. Här kan till exempel nämnas att studenterna via Kunskapsbron årligen utför ca 800 uppsatser, examensarbeten och andra arbeten till näringslivet. Emellertid verkar inte studenterna vara fullt medvetna om dessa aktiviteter och kontakter och studentkåren efterlyser en mer samordnad funktion för kontakter med det omgivande samhället. Bedömargruppen uppmanar universitetets ledning att bättre involvera studenterna i samverkansfrågor och kontakter med näringslivet. Studenterna bör ses som viktiga aktörer i detta sammanhang.

Även vad gäller samverkan har institutionerna kommit olika långt. Ekonomihögskolan har i sin forskning och utbildning en mycket aktiv samverkan med det omgivande samhället – inte minst genom studenternas aktiviteter i form av examensarbete, kontaktdagar m.m. Man pekar också på att lärare utnyttjar sin rätt till bisyssla och skapar på så sätt ytterligare kontaktytor gentemot företag. Så länge sådan verksamhet hålls på rimlig nivå så är den av godo, men det är viktigt att från Växjö universitets sida bevaka att lärare primärt har sitt engagemang i sin Växjö universitet – genom sin anställning. Studenterna pekar på att Ekonomihögskolan har svårt att rekrytera kompetent lärarpersonal.

Bedömargruppen ser samverkan på åtminstone fyra övergripande plan; samverkan inom eget lärosäte, med andra lärosäten, med övriga samhället och på internationellt plan. Gruppen har konstaterat att Växjö universitet arbetar på samtliga plan, men vill ändå uppmana till en än mer aktiv samverkan på de två förstnämnda planen. Som ett gott exempel kan nämnas Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete som är en institution som andas starkt självförtroende och ser framtiden an med tillförsikt. Institutionen tvivlar inte på att man har kompetens som kan komma andra institutioner tillgodo, t.ex. inom teknikutbildningen. Intresset för att samverka med andra är starkt och uttalat.

Bilagor

Bilaga Ia: Synpunkter från studentkåren vid Växjö universitet

- utveckla strukturerna för kontakter med näringslivet och det omgivande samhället
- framhålla vikten av att institutionerna intensifierar sitt jämställdhetsarbete
- se över det existerande studentbytet samt öka det internationella utbytet vid de institutioner som uppvisar en låg andel utbytesstudenter
- stärka bibliotekets roll i universitetet med hänsyn till undervisning på C- och D- nivå
- kraftigare uppmärksamma behovet av integrerad forskning och grundutbildning samt de för- och nackdelar som ökad forskning medför
- utveckla en tydlig och funktionell organisation som klargör ansvarsfördelningen mellan de olika ledningsorganisationerna på de olika nivåerna inom universitetet.

Bilaga Ib:Frågor som ställts av Växjö universitet

- Är universitetets kvalitetssystem rimliga för det läge universitetet befinner sig i just nu? Är de anpassade till nuvarande och kommande utmaningar?
- Skapar universitetets kvalitetssystem en konstruktiv balans mellan ansvar och befogenheter å ena sidan och utvecklingsklimatet och den förändringsmotor som ligger i lärarnas och forskarnas initiativ å den andra?
- Den nya fakultetsorganisationen (tre fakultetsnämnder HUM/SAM; MNT och Lärarutbildningsnämnden samt två grundutbildningsnämnder): arbetssätt och kvalitetsarbete vad avser grundutbildning, forskarutbildning och forskning, rekrytering och anställning.
- Stödsystemen i förhållande till utvecklingsplan, fakultetsnämnden/ grundutbildningsnämnden och verksamheter:
 - Studentcentrum
 - UB
 - UPC
 - Fastigheter
 - IT
 - Personal
- Universitetets och institutionernas kvalitetsarbete kring chefsrekrytering. Säkras rekryteringen av goda ledare på alla nivåer inom universitetet på ett rimligt sätt? I det goda ledarskapet inbegrips kvaliteter som nytänkande, medvetenhet kring personalen som en västlig resurs, engagemang kring arbetsmiljöfrågor, etc.

Bilaga 2: Lista över inlämnade självvärderingar

Universitetets självvärdering
Självvärdering av fakultetsorganisationen vid Växjö universitet
Ekonomihögskolans självvärdering
Institutionens för humaniora självvärdering
Institutionens för pedagogik självvärdering
Institutionens för samhällsvetenskap självvärdering
Institutionens för biovetenskaper och processteknik självvärdering
Matematiska och systemtekniska institutionens självvärdering
Institutionens för industriella produktionssystem självvärdering
Institutionens för vårdvetenskap och socialt arbete självvärdering
Universitetsbibliotekets självvärdering
Universitetspedagogiskt Centrums självvärdering
Planeringsenhetens självvärdering
Självvärderingen vid lärarutbildningens kansli
Informationsenhetens självvärdering
IT-sektionens självvärdering
Ekonomisektionens självvärdering
vid International Office Självvärderingen
Lokal- och servicesektionens självvärdering
Personalsektionens självvärdering
Studentcentrums självvärdering
Studentkårens värdering

Bilaga 3: Program för Högskoleverkets platsbesök

Besök vid Växjö universitet 2002-11-25–26, 2002-11-25

Tid	Lokal/anm	Möter	Deltar
08.15–09.00	H 1272 disponeras hela dagen	Universitetsledn	Barbro Westerholm, styrelseordf Magnus Söderström, rektor Lars Andersson, prorektor Börje Nilsson, vicerektor
09.15–10.45	Inkl fm kaffe	Fakultetsledning	Elisabeth Wåghäll Nivre, f.d. dekanus HUMSAM Börje Nilsson, f.d. dekanus Stefan Höjelid, dekanus LUN Anders Baudin, dekanus MNT Elvi Richard, prodekanus HUMSAM Conny Sjögren, prodekanus MNT Per Gerrevall, prodekanus LUN Sara Norrby Wallin, fakultets-samordnare Mattias Gustavsson, stud.repr.
10.45–12.00		Institution Matematiska och systemtekniska institutionen	Mathias Hedenborg, prefekt Matz Lenells, stf prefekt Ljiljana Buzuk, ekonom Ulla Svensson, sekreterare Ander Runesson, informatör Lars Lindkvist, student Karl-Olof Lindahl, doktorand
12.00–13.00	Rasken, arbets-lunch		
13.15–14.30		Institution Institutionen för vårdvetenskap och social arbete	Birgitta Bergsten, prefekt representant gu socialt arbete Eva Norén-Winsell, stf prefekt representat gu omvårdnad Eva Holmberg, pedagogiskt ansvarig Björn Albin, samverkan och internationalisering David Brunt, lärare i båda programmen Therese Lang, soc.omsprogrammet, termin 3,(ordf.utbildn.utskottet SMISK) Åsa Karlsson, soc.omsprogrammet, termin 1 Elin Blank, ssk.programmet,termin 2 eventuellt Ann-Marie Sandberg,ssk.programmet, termin 1,(vice.ordf.utbildn.utskottet, SMISK)
14.30–14.45	Paus inkl. em kaffe		
14.45–16.00		Studentcentrum	Margareta Nordstrand, sektionschef Ingela Åberg Marie Brorsson Carina Fransson, Studentkåren Eventuellt även Per-Olof Nordmark.
16.00–17.15		Universitetsförvaltning, planeringsenhet, personalenhet, lokaler m.m.	Elisabeth Wåghäll-Nivre, univ.dir. Inger Törnqvist, personalchef Per Brolin, stf planeringschef Christel Olsson, sektionschef
17.15–18.20	Bedömargruppen egen tid		
18.30	M-huset Buffé	Universitetsstyrelsens ordförande, universitetsledn, dekaner m.fl.	

2002-11-26

Tid	Lokal/Anm	Möter	Deltagare
08.15–09.30	Lammhultsrummet disponeras hela dagen	Institution Institutionen för industriella produktionssystem	Institutionsstyrelsen
09.30–09.45	Paus inkl kaffe		
09.45–11.00		Institution IPED	Lena Fritzés, prefekt Leif Nilsson, stf prefekt Ingeborg-Moqvist, bitr prefekt Bengt Göransson, bitr prefekt Per Gerrevall, vetenskaplig ledare Margaretha Karlsson, lärarutbildare Christer Fritzell, professor alt. Håkan Jenner, professor Samanti Carlsson, stud.repr. Sofie Gustavsson, stud.repr.
11.00–11.10	Bensträckare		
11.10–12.00		Företrädare för de fackliga organisatio- nerna	SACO Mitsuru Suzuki, ordf Med flera
12.00–13.00	Rasken, arbets- lunch		
13.00–14.00		Universitets- biblioteket	Brigitte Kühne, ÖB Leif Lindberg, ordf.bibl. nämnd Marie Jönsson, stud repr Allan Bergforsen, UB Lena Joelsson, UB
14.00–15.00		Universitetspeda- gogiskt Centrum, Universitetspeda- gogiskt Centrum	Leif Lindberg, chef Lennart Lundberg, IT-pedagog Thomas Sandstedt, samordnare Martin Stigmar, univ.lekt.
15.00–15.30	Bedömagruppen egen tid inkl. kaffe		
15.30–16.00		Studentkårens ledning	
16.15–17.00		Universitets- ledningen	Magnus Söderström, rektor Lars Andersson, prorektor Börje Nilsson, vicerektor Per Brolin, stf planeringschef Inger Törnqvist, personalchef

Bilaga 4: Den förra bedömarens rekommendationer

- att i större utsträckning än hittills integrera det framtida kvalitetsarbetet i form av ett samlat kvalitetsutvecklingsprogram samt att skapa system för återföring och dialog mellan ledning och institutionerna,
- att i större utsträckning engagera studenter som läser enskilda ämnen samt mer uppmärksamma den tekniska/administrativa personalen i kvalitetsarbetet,
- att intensifiera översynen av existerande studentutbyten samt öka det internationella utbytet vid institutioner med låg andel utbytesstudenter,
- att intensifiera institutionernas jämställdhetsarbete,
- att ytterligare utveckla formerna för kontakterna med näringsliv och samhälle,
- att uppmärksamma behovet av att integrera forskning och grundutbildning samt de för- och nackdelar som ökad forskning medför,
- att särskilt uppmärksamma konsekvenserna av eventuellt ökande utbildningsuppdrag,
- att i sin forskning samarbeta med etablerade institutioner,
- att stärka bibliotekets roll i det framtida universitetet särskilt med hänsyn till undervisning på C- och D –nivå samt avseende planerad forskarutbildning,
- att utifrån nuvarande starka sidor utveckla lärosätets ämnesprofil,
- att utveckla en tydlig och ändamålsenlig organisation som klargör ansvarsfördelningen mellan de olika ledningsorganisationerna på de olika nivåerna inom det framtida universitetet.

