

Övergripande ”metautvärdering” av arbetet med Mittuniversitetets utbildningsstrategi och dess implementering

av

Mats Ericson

Innehållsförteckning

- Sid 3 -** *Sammanfattning*
- Sid 5 -** *Förord*
- Sid 5 -** *Om rapportförfattaren*
- Sid 6 -** *Uppdraget*
- Sid 7 -** *Tillvägagångssätt*
- Sid 8 -** *Utvärdering av hur den valda modellen med processledare har fungerat. Implementeringsmetod, fördelning av medel samt kommunikation och kommunikationsstrategi.*
- Sid 12 -** *Bedömning av om rätt förutsättningar givits för att få fram, utveckla och implementera de konkreta idéer som valts ut i avsikt att stödja att MIUN uppnår de satta strategimålen.*
- Sid 13 -** *Bedömning av om de satsningar som gjorts (avslutade eller pågående) skapat förutsättningar för att stödja att MIUN uppnår de satta strategimålen.*
- Sid 14 -** *Bedömning av om de valda processområdena och konkreta projekten behöver omgrupperas, ombenämnas, riktas om, avgränsas, utvidgas och/eller tillkomma framöver för att uppnå de i utbildningsstrategin satta målen.*
- Sid 26 -** *Bedömning av om de uppsatta målen i utbildningsstrategin fortfarande är tillräckligt relevanta eller skall modifieras, tas bort eller bytas ut mot andra mål?*
- Sid 29 -** *Bedömning av om utbildningsstrategin behöver kopplas närmare MIUN:s forskningsstrategi.*
- Sid 31 -** *Referenser*
- Sid 32 -** *Bilaga 1, Förteckning över till utredaren överlämnade dokument.*
- Sid 36 -** *Bilaga 2, Förteckning över intervjupersoner.*

Sammanfattning

En övergripande metautvärdering av arbetet med Mittuniversitetets utbildningsstrategi har genomförts för perioden 2011-2014. Mittuniversitetet har valt att särskilt satsa på områdena e-lärande, arbetslivsanknytning och regional gymnasiesamverkan, internationalisering, kvalitetsutveckling och agenda för utbildningsportföljen. För detta har 50 miljoner kronor avsatts 2011-2015.

Den externa utvärderaren (professor Mats Ericson) bedömer att under de förhållanden som varit för handen under perioden så har ändå *rätt förutsättningar i huvudsak* givits för att få fram, utveckla och implementera de konkreta idéer som valts ut i avsikt att stödja att Mittuniversitetet uppnår de satta strategimålen.

Valet av *projektformen* för implementering av strategin kan ifrågasättas i förhållande till att driva utvecklingsfrågorna med tillhörande resurser direkt i den ordinarie verksamheten. Vid valet av projektformen som arbetsmetod har användningen av processledare ändå varit helt nödvändig.

Processledarjobbet har generellt sett varit svårt med otydliga mandat och mycket av en medlarroll. Processledarna skulle också ha behövt rustats, utbildats och backats upp mer än vad som nu blev fallet men har på det stora hela taget ändå gjort ett utomordentligt arbete.

Fördelningen av medel skedde möjligen allt för framtungt under projektperioden och det var kanske inte alltid de bästa projektidéerna som gavs stöd, men det torde vara ofrånkomligt i en process där man prioriterar att komma igång och att uppnå något slags förankring och rättvisa mellan ämnen, avdelningar och institutioner. Under de förutsättningar som varit rådande sedan 2011 har ändå tillräckliga förutsättningar givits för att få fram och utveckla de konkreta idéer som valts ut. En något mindre forcerad och mera noggrann och öppen process hade nog dock varit av godo. På det hela taget har det mesta av avsatta projektmedel och mänskliga resurser hittills varit väl använda men det finns fortfarande en stor potential att ta ut i själva *spridnings- och implementeringsfasen*. Huruvida en bredare implementering av vunna erfarenheter kan komma till stånd är dock för tidigt att uttala sig om.

Kommunikation och *kännedom om den strategiska satsningen* bedöms ha varit så god som man kan förvänta sig i en akademisk organisation och synes efter förutsättningarna ha fungerat mycket väl.

Utvärderaren bedömer *processerna kring samverkan* (arbetslivsanknytning och regional gymnasiesamverkan) som mycket framgångsrika varför de så snart möjligt genom adekvat bemanning och finansiering bör inlemmas i den ordinarie verksamheten men fortsatt ändå för Mittuniversitetet som helhet ges en stark strategisk tyngd.

Vad gäller frågan om användande av *e-lärande inom utbildningen* bedöms Mittuniversitetet som nationellt mycket framstående men att flera stora utmaningar och osäkerheter inom området finns inför framtiden. Processområdet "E-lärande" föreslås ändra namn och delvis ändra inriktning till "*E-lärande och utbildningsmiljöer*". E-lärande bedöms innehålla den

kanske största och mest grundläggande utmaningen för Mittuniversitetet framöver och behöver därför stort engagemang från ledning och personal i de vägval och tyngdpunktsförläggningar som fortfarande finns att göra mellan begreppen ”Campusutbildning”, ”Blended learning” och ”E-lärande”.

Vad beträffar *internationalisering* av studiemiljön bedöms Mittuniversitetet ha nått en acceptabelt god nivå. Det finns dock en stor obalans mellan antalet in- och utresande studenter. Universitetets lärare bör också ges ökad stimulans och möjlighet till att under perioder vistas och verka vid utländska lärosäten. Internationalisering behöver ändå om det skall kvarstå som prioriterat område ett rejält omtag då det länge saknats tydlig ledning, styrning och samordning på området.

Vad gäller processområdet ”*Kvalitetutveckling*” har Mittuniversitetet ännu lång väg att gå även om utvärderaren reser en varning mot alltför mycket av ”mätande”.

Också för ”*Agenda för utbildningsportföljen*” anser utvärderaren att det fortfarande finns mycket kvar att göra. Mittuniversitetet anses behöva jobba strategiskt mycket mer aktivt framöver vad gäller utformandet av och innehållet i utbildningsutbudet med sikte på att *generellt sett nå en högre kvalitet*.

De i utbildningsstrategin uppsatta målen bedöms vara väl valda och fortsatt relevanta även om processområdet ”E-lärande” föreslås ändra namn till ”E-lärande och utbildningsmiljöer” och delvis ges en bredare inriktning som tar ett helhetsgrepp på Mittuniversitetets olika studiemiljöer. Då målen och skrivningarna i utvecklingsplanen för perioden 2014-2016 har utvidgats i förhållande till den äldre utvecklingsplanen vad gäller ”E-lärande” så bör detta beaktas och prövas när det gäller det fortsatta arbetet med utbildningsstrategin. Det finns också flera mål i utvecklingsplanen för grundutbildningen som inte omfattas av strategiarbetet och det bör prövas om det fortsatt skall vara så eller inte.

En starkare *koppling mellan utbildnings- och forskningsstrategin* rekommenderas varmt samtidigt som universitetet ges rådet att överväga att också ta fram en uttalad ”Samverkansstrategi” så att en sammanhållen strategi för lärosätets tre huvuduppgifter (Utbildning, Forskning och Samverkan) kan implementeras.

Förord

Undertecknad har fått i uppdrag att göra en övergripande ”metautvärdering” av arbetet med Mittuniversitetets utbildningsstrategi och dess implementering. Utvärderingen fokuserar främst på de olika aktiviteter som genomförts som ett led i den fleråriga (2011-2015) satsning som beslutades av rektor i november 2011. Satsningen innehåller en mängd delaktiviteter som vars resultat jag främst tagit del av via skriftliga rapporter men också ett mindre antal intervjuer. Som utifrån kommande är det förstås lätt att missa detaljer eller att ge en orättvisande bild av skeenden som kanske bäst förstås av de som varit direkt inblandade. Medveten om detta har jag ändå försökt mig på att försöka göra en övergripande beskrivning av Mittuniversitetets utbildningsstrategi och dess implementering för att ge underlag för ett organisatoriskt lärande och vägledning inför det fortsatta arbetet med att utveckla Mittuniversitetets utbildning mot de kännetecknande ledorden – ”Närhet, Nyttan och Nyfikenhet”. För innehållet i denna metautvärderingsrapport svarar undertecknad ensam.

Stockholm 2015-02-25

Mats Ericson

Om rapportförfattaren

Mats Ericson, är för närvarande anställd vid KTH som professor i industriell arbetsvetenskap. Han var under tiden 1999-2002 prorektor vid Mitthögskolan. Han har tidigare varit generaldirektör och chef för Myndigheten för Sveriges Nätuniversitet. Han har också varit rektor för Gymnastik- och Idrottshögskolan (GIH) och rektor för Försvarshögskolan (FHS). Han är idag vid sidan av sin professorsanställning verksam som förbundsordförande för Sveriges Universitetslärarförbund (SULF).

Uppdraget

Uppdraget till mig som utvärderare på metanivån har formulerats enligt nedan:

Mittuniversitetet ska under hösten 2014 utvärdera utbildningsstrategin och arbetet med att implementera den. Utöver de externa utvärderingar som görs avseende e-lärande, arbetslivsanknytning och regional gymnasiesamverkan genomförs också interna utvärderingar rörande områdena internationalisering, kvalitetsutveckling och agenda för utbildningsportföljen.*

Därutöver ska en metautvärdering göras. För metautvärderingen har professor Mats Ericson, KTH, engagerats som extern utredare.

De övergripande målen med metautvärderingen av utbildningsstrategin är att:

- *Bedöma om rätt förutsättningar givits för att få fram, utveckla och implementera de konkreta idéer som valts ut i avsikt att stödja att MIUN uppnår de satta strategimålen.*
- *Bedöma om de satsningar som gjorts (avslutade eller pågående) skapat förutsättningar för att stödja att MIUN uppnår de satta strategimålen.*
- *Bedöma om de valda processområdena och konkreta projekten behöver omgrupperas, ombenämnas, riktas om, avgränsas, utvidgas och/eller tillkomma framöver för att uppnå de i utbildningsstrategin satta målen.*
- *Bedöma om de uppsatta målen i utbildningsstrategin fortfarande är tillräckligt relevanta eller skall modifieras, tas bort eller bytas ut mot andra mål?*
- *Bedöma om utbildningsstrategin behöver kopplas närmare MIUN:s forskningsstrategi.*

Vid sidan av de övergripande utvärderingsmålen ska en utvärdering göras av hur den valda modellen med processledare har fungerat. Implementeringsmetod, fördelning av medel samt kommunikation och kommunikationsstrategi skall också behandlas.

Underlag för metautvärderingen är dels projektrapporter, dels rapporter från utvärderingarna av e-lärande, arbetslivsanknytning, kvalitetsutveckling, internationalisering, regional gymnasiesamverkan samt utveckling av utbildningsportföljen. Dessa ställs till utvärderarens förfogande så snart de färdigställts, dock senast den 15 november. Det står utvärderaren fritt att genomföra intervjuer.

Processledargruppen utgör diskussions- och referensgrupp för metautvärderingen och frågeställningarna ska diskuteras i ledningsgruppen sedan arbetet inletts.

* Vad gäller Regional gymnasiesamverkan gjordes en intern bedömning fast med externa ”respondenter”.

Tillvägagångssätt

Metautvärderingen har huvudsakligen baserats på till utredaren överlämnade dokument i form av olika övergripande beslut, redovisningar och styrdokument rörande Mittuniversitetets grundutbildningsverksamhet. Därtill kommer en stor mängd del- och slutrapporter kring olika projekt utförda inom ramen för utbildningsstrategiarbetets olika processområden (bilaga 1). Utöver genomläsning tillkommer platsbesök och intervjuer med framförallt processledarna men också olika personer i utrednings- eller chefsbefattningar (bilaga 2).

Utvärdering av hur den valda modellen med processledare har fungerat. Implementeringsmetod, fördelning av medel samt kommunikation och kommunikationsstrategi.

Processledarna

Av de handlingar jag tagit del av och de intervjuer med processledarna som jag genomfört så synes det mig som att användandet av processledare har varit helt nödvändigt för att få både styrning och kraft i arbetet. Till en början startades projektet upp utan processledare då fokus enligt min tolkning låg på att alla delar av organisationen skulle få ta del av de ekonomiska resurser som frigjordes och få åtminstone något projekt att jobba med för att känna delaktighet. En del betraktade nog den strategiska satsningen som mer av "skatteåterbäring" på frågan grundutbildningen tidigare avskilda medel och att nu skulle alla få sin beskärda del. Kanske också som en lindring i förhållande till de besparingar som orsakats av neddragningen av antalet studieplatser. Hur medlen och projekten sedan har hanterats har uppenbart varierat väldigt mycket mellan institutioner/avdelningar och de bägge fakulteterna. Dekaners, prefekters och avdelningschefers uthålliga engagemang och medverkan i denna strategiska satsning på utbildningsstrategin synes också ha varierat betydligt. I denna situation bedömer jag att det har varit nödvändigt att använda sig av processledare även om deras situation och möjlighet att verka har varierat mellan de olika processområdena. Delvis beror detta på om processledarna har haft en redan befintlig och etablerad plattform och nätverk att verka ifrån eller om man mera har varit organisatoriskt fristående och fått börja från noll med att bygga sina nätverk. Betydelsefullt har det också uppgetts vara att ha haft en omgivning med medarbetare som man i sin relativa ensamhet som processledare ändå har kunnat stöta och blöta sina problem. Processledarna har inte haft någon formell makt och befogenheter att styra över de enskilda projekten som låg inom deras ansvarsområden. Däremot har de förstås haft möjlighet att till de olika projektledarna påtala saker de ansett behöver påtalas men också att lyfta frågor till högre nivå. Någon av processledarna har uppgivit att de inte i någon utsträckning alls har haft mandat att egentligen göra någonting konkret då det på universitetet har funnits många olika och okordinerade viljor och agendor. En tydligare målsättning och mer uttalat mandat till processledarna hade sannolikt varit av godo inom några av processområdena, inte minst internationaliseringsområdet (se sid 22-23).

Att processledarna har haft prorektor som sin närmaste chef verkar också haft stor positiv betydelse vid sidan av det processtöd som tillhandahållits av förvaltningen i form av en projektsekreterare. Processledarna har haft återkommande möten då man kanske främst har informerat varandra om status i de olika processerna och projekten men där man också har haft vissa möjligheter att utbyta erfarenheter och ge varandra råd och stöd. I samband med dessa möten har också prorektor deltagit och givit arbetsledning. Trots detta stöd och ibland förekommande arbetsledning kan man nog ändå säga att processledarna verkar ha varit ganska ensamma och utelämnade åt att Fru Fortuna har stått dem bi. Flera processledare har efterfrågat utbildning i processledning. Man har också beklagat sig över att ekonomisystemet är tungrott och svårbegripligt (läs Agresso) och ger dåligt underlag för styrning av de olika projekten. Det uppfattas ha varit svårt att få delprojekten att styra mot målen som har upplevts

som diffusa. Processledare borde ha ”klätts på” och rustats lite ytterligare med utbildning och förberedelser.

Sammanfattningsvis gör jag bedömningen att med det val av metod för implementering av utbildningsstrategin som gjorts så har processledarna varit nödvändiga, och generellt sett mycket engagerade och betydelsefulla. Den tid (ekonomi) som avsatts för processledarjobbet har ibland varit i minsta laget och det har varit svårt att utföra samtidigt som processledarna har haft andra arbetsuppgifter. Slutligen bör det betonas att processledarjobbet har inneburit något av en diplomat- eller medlarfunktion och har därmed varit ett ganska svårt jobb att utföra.

Implementeringsmetod

Vad gäller valet av metod för implementering av utbildningsstrategin hyser jag en viss tveksamhet inför valet av att arbeta med ofta fristående projekt som nu varit fallet. Jag skulle föredra att överväga att göra denna typ av implementering inom ramen för de ordinarie systemen av kollegial- och linjestyrning. När man lägger satsningarna lite vid sidan av så som nu gjort, så riskerar engagemanget och det långsiktiga organisatoriska lärandet och engagemanget att utebli. I en utvärdering av Rådet för högskoleutbildning pedagogiska satsningar på 90-talet benämnd ”Eldsjälar och institutionell utveckling” (Hanson, Säljö, Ludvigsen 2000) kunde man konstatera att utvecklingsmedel som fördelats till olika angelägna pedagogiska projekt runt om på landets lärosäten inte nämnvärt eller snarare inte alls påverkat de medelstagande institutionernas arbets sätt. Utvecklingen skedde i stort sett enbart i små öar kring den enskilde läraren eller gruppen av lärare som sökt och fått projektmedlen. Då högskoleverksamheten i stor grad bygger på projekt och individuella insatser i forskning och utbildning så är det generellt sett svårt att få till stånd det organisatoriska lärande och den institutionella utveckling som behövs för att få en bestående påverkan på högskolans sätt att arbeta. Mot bakgrund av detta är jag tveksam till det valda arbets sättet men har förståelse för att det ändå organiserats som det gjorts. Den sannolika konsekvensen av detta är dock att de bestående förändringar som om några år kan avläsas av denna särskilda satsning på utveckling och implementering av Mittuniversitetets strategi kommer vara begränsad. Det finns förstås fortfarande tid, inte minst till 2017 att rätta till detta. Lyckas man då bättre om man förlägger en dylik satsning och fokusering i de ordinarie kollegiala organen och i linjen? Inte nödvändigtvis. Också i dessa system är ombytligheten betydande och uthålligheten begränsad. För att implementeringen av valda strategier skall gå att uppnå fullt ut (eller så långt som möjligt) så måste förberedelsearbetet och förankringen inför besluten i universitetsstyrelsen vara betydande. För att åstadkomma varaktig förändring måste en kombination av top-down och bottom-up processer vara vid handen. Givet de förutsättningar som gällde vid tillfället för beslut om implementering kanske det inte fanns något annat alternativ än användandet av en projektmodell. Nackdelen med projektmodellen vid sidan av bristen på spridning och institutionellt lärande är ju att kompetensen och aktiviteten snabbt försvinner så snart projektfinansieringen upphör. Att från projekt övergå i ordinarie verksamhet är en erkänt svår sak att åstadkomma.

Fördelning av medel

Här kan man förstås ha olika uppfattningar om hur det gick till och varför och om det hade funnits bättre alternativa sätt. Vad jag tycker mig ha förstått så fördelades en del resurser mycket snabbt till olika aktiviteter som antingen tidigt identifierats som angelägna utifrån strategiimplementeringen alternativt som av andra skäl ansågs viktiga men inte hade någon finansiering och som nu med viss skohornshjälp kunde inrymmas under denna satsning. Därefter gjordes en utlysning där Mittuniversitetet ambition i alla fall vara att så noggrant som möjligt pröva olika inkomna förslag på satsningar. Jag har dock fått intrycket av att denna andra fas av medelsfördelning ibland ändå präglades av något slags rättvisepincip där alla institutioner/avdelningar skulle få sin släng av slevan och känna sig delaktiga. Ibland lever vi tron på någon slags högre rättvisa där vi efter utlysningar, ansökningar och prövningar kommer fram till vad som är allra bäst. Problemet är att det i slutändan ändå är ganska subjektiva bedömningar som avgör, men att det upplevs som mer rättvist då det är inom ramen av något slags byråkratiskt system. Alternativet vore t.ex. att det är en befattningshavare/beslutsfattare som efter olika bedömningsprocesser och prövningar ändå är den som fäller det slutliga avgörande och gör det med sitt tjänsteansvar och heder i pant. Det sistnämnda kan vara nog så effektivt så som det mera traditionella ”ansökningsförfarandet”. I en akademi kommer man ju förstås osökt in på tanken att det borde göras med hjälp av peer review, i ett kollegialt sammanhang. Dessa riskerar ju att lida av oförmågan att göra prioriteringar utan att resurserna fördelas mer utifrån ett ”rättviseperspektiv” och där förutsättning för att en skall få resurser är att också de andra får. Alltså inte en helt okomplicerad process att fördela medel. Processen för fördelning av resurser kan ju också påverka själva implementering då resursfördelningen kan påverka acceptansen av olika lösningar när de sedan skall spridas och implementeras. Det sk ”NIH-syndromet” (not invented here) är ju alltid starkt och pekar på behoven av att många skall kunna känna sig delaktiga och ha inflytande på hur arbetet utvecklas. Då det gick mycket fort i början i fördelningen av medel till olika projekt så är det nog ganska uppenbart att en del av projekten inte hade beviljats medel om man haft lite mera tid på sig och prövat dessa mot strategimålen tydligare. Generellt kan man också påräkna en enklare och snabbare implementering om man lagt ordentligt med tid och kraft på information och delaktighet i början av ett projekt. Har man i bråttom i början får man som regel lägga mer tid på genomförandefasen, bortsett från att många inte känner sig tillräckligt delaktiga vilket i sig ofta utgör ett arbetsmiljöproblem.

Kommunikation och kommunikationsstrategi

Det är ofta helt nödvändigt som nu skedde att en kommunikationsansvarig från början utsågs för att hantera stödprocessen internkommunikation. Det är uppenbart att universitetsledningen på många sätt med stöd av den kommunikationsansvarige återkommande har försökt att sprida kännedom om implementeringsarbetet.

Mer än hälften av medarbetarna vid Mittuniversitetet (59%) har på våren 2012 sagt sig känna till att e-lärande har varit ett av insatsområdena medan färre än hälften kände till de andra processerna. Om det är lite eller mycket kan alltid diskuteras men det är uppenbart att frågan

om e-lärande har trängt igenom organisationen så som känt att vara ett prioriterat område. Vad jag tycker mig ha förstått definitivt borde ha kunnat bli bättre på internkommunikationssidan är att informera om vad som hittills faktiskt är genomfört, uppnått och idag redan tillgängligt som resurs för hela universitetet. Då kunskaper om de olika delprojekten (som ofta drevs i en ganska snäv krets av personer) sannolikt inte är så spridd över Mittuniversitetet så kvarstår en utmaning att försöka skapa nyfikenhet bland fler så att resultat och erfarenheter kraftfullt kan spridas och implementeras på större bredd och djup. Klarar man inte att skapa en nyfikenhet och efterfrågan på resultaten så är risken uppenbar att många projekt bara har blivit tillfälligt flammande ljus som sedan när finansieringen upphört slocknar och glöms bort. Mot bakgrund av detta bör det övervägas hur hela denna satsning samlat bör dokumenteras till eftervärlden för att i alla fall ge möjlighet till kunskapsåtervinning i ett senare skede. Här borde det kanske läggas ett tydligt uppdrag kopplat till dokumentation och arkivering kring insatserna i hela denna aktivitet med utbildningsstrategisatsningen.

Den valda modellen med processledare har fungerat väl men hade kunnat fungera ännu bättre om processledarna givits bättre förberedande utbildning och tydligare mandat. Implementeringsmetoden med användning av projekt är tveksam utifrån de erkända svårigheterna att inom en akademisk organisation få spridning av resultaten. Processerna kring medelsfördelning hade kunnat ske öppnare och kanske något långsammare och noggrannare men innehåller å andra sidan inga uppseendeväckande problem med det som gjorts. Kommunikation och kommunikationsstrategi kring arbetet med utbildningsstrategin synes efter förutsättningarna ha fungerat mycket väl.

Bedömning av om rätt förutsättningar givits för att få fram, utveckla och implementera de konkreta idéer som valts ut i avsikt att stödja att MIUN uppnår de satta strategimålen.

Beaktande det som skrivits under punkten ovan vill jag rikta viss kritik mot att processen att ta fram och pröva idéer och sedan omvandla dem till projekt nog verkar ha gått lite väl snabbt i början. Mot bakgrund av att satsningen till en början avsåg perioden 2011-2015 så har de flesta aktiviteterna och fördelning av medlen därtill skett ganska framtidigt. Stora delar av de ekonomiska medlen var fördelade redan 2012. Förbrukningen av medel däremot har i många fall skett betydligt långsammare vilket paradoxalt nog tydligen har berott på brist på personal att driva de olika delprojekten, samtidigt som personalneddragningar har varit för handen. Satsningen på implementering av utbildningsstrategin har kommit till samtidigt som en neddragning av personal har gjorts som en följd av minskat utbildningsuppdrag från statens sida har varit för handen. En svår situation att ”både gasa och bromsa samtidigt”. Även om man kan ägna kritik åt att det gick väl fort i början att allokera projektmedlen så beskylls ofta universitet och högskolor för att vara så långsamma i sina processer och ibland kan det vara motiverat att snabbt komma till rätta med upplevda problem. Jag tror dock ändå att en bättre styrning och kanske lite långsammare igångsättning av projekten hade gynnat kvaliteten. En bättre (något långsammare, något noggrannare) process för val av projekt hade varit av nytta samtidigt som man hade hunnit tagit fram en fungerande processledarfunktion samt utbildat såväl processledare som projektledare i projektledning och projektgenomförande. En något långsammare uppstartsprocess hade förmodligen varit till fördel i implementeringsfasen längre fram i processen.

För att få en bättre förankring för hela aktiviteten skulle man kunna ha gjort en allmän utlysning men där man bjudit in många, många fler i processen att välja ut vilka projekt som skulle få vilka medel. Kanske genom något slags ”omröstningsförfarande” eller på annat sätt lockat eller tvingat en större del av organisationen att ta ställning till vilka projekt som bäst skulle styra mot och stödja målen i utbildningsstrategin. En bredare och mer transparent process för beslut om vilka projekt som skulle beviljas medel hade sannolikt ökat den generella kännedomen om vad som pågick inom strategiarbetet och givit bättre förutsättning för snabb och bred implementering av i olika modell- och försöksprojekt uppnådda resultat.

Under de förutsättningar som varit rådande sedan 2011 anser jag att tillräckliga förutsättningar givits för att få fram och utveckla de konkreta idéer som valts ut. En något mindre forcerad och mera noggrann och öppen process hade nog dock varit av godo. Huruvida en bredare implementering av vunna erfarenheter kan komma till stånd är dock för tidigt att uttala sig om.

Bedömning av om de satsningar som gjorts (avslutade eller pågående) skapat förutsättningar för att stödja att MIUN uppnår de satta strategimålen.

Om de hittills gjorda och pågående satsningarna kommer vara tillräckliga för att stödja Mittuniversitetet att uppnå satta strategimål beror nu framförallt på framgången i den fas som just inletts med att konsolidera gjorda projekterfarenheter, sprida kunskap brett i organisationen och sedan klara av att övergå från projektorganisation till stadigvarande verksamhet. En del av de gjorda satsningarna kan i någon mening redan anses avslutade och inlemmade i verksamheten, t.ex. inom processområdet Internationalisering där rätt mycket är på plats men som givetvis fortsatt måste vidmakthållas och utvecklas i den ordinarie verksamheten. Samma sak kan sägas gälla Gymnasiesamverkan som är långt kommet men som behöver överföras i ordinarie verksamhet för att få säkerställas fortsatt liv efter projekttidens slut. Målen är dock sannolikt till stora delar redan uppnådda. Också inom andra processområden finns det enskilda projekt och aktiviteter som nu ingår i eller fortvarigt kan sägas ha påverkat den ordinarie verksamheten på ett sätt som kan sägas stödja att Mittuniversitetet uppnår de satta strategimålen.

Den prolongering av satsningen som nu gjorts för perioden 2015-2017 är helt nödvändig för att verkligen få alla små öar av enskilda projektaktiviteter att kunna spridas och utnyttjas bredare inom universitetet. Det skall ju enligt fattade beslut inte göras någon ny utlysning av nya projekt. Däremot skulle Mittuniversitetet kunna göra ett omtag i att nu brett presentera uppnådda resultat och låta många anställda och studenter vara med och påverka vilka projekt och aktiviteter som extra kraft och resurser skall läggas på för spridning och övergång till ordinarie verksamhet. Detta för att få en bredare förankring av arbetet med strategin när det nu går in i mer av en verklig implementeringsfas. Det finns alltså en stor potential att ta hem och utnyttja i redan genomförda projekt genom att verkligen se till att resultaten efter utvärdering kan spridas. Att svara på frågan i rubriken fullt ut är alltså vid denna tidpunkt inte möjligt. Visserligen skulle jag som utvärderare kunna peka på projekt som sannolikt inte bidrar i särskilt stor utsträckning till att uppnå nådda mål men det påverkar ju inte fortsättningen särskilt mycket, i alla fall inte om Mittuniversitetet gör ett grannlaga arbete i att välja ut vad man nu skall fokusera på under den nu inledda prolongeringsperioden. Nämnas skall också att man i denna typ av utvecklingsprocesser också måste våga vara lite experimentell och våga pröva osäkra kort, men också våga och tillåta sig att ibland misslyckas. Att då som utvärderare sitta och vara efterklok och peka ut vissa saker som misslyckade är enkelt men ganska oklokt då det i framtiden kan hämma kreativitet och dristighet i en felriktad ambition att i en framtid undgå kritik.

På det hela taget vill jag alltså säga att det mesta av avsatta projektmedel och mänskliga resurser är väl använda men att det fortfarande finns en stor potential att ta ut i själva spridnings- och implementeringsfasen.

Bedömning av om de valda processområdena och konkreta projekten behöver omgrupperas, ombenämnas, riktas om, avgränsas, utvidgas och/eller tillkomma framöver för att uppnå de i utbildningsstrategin satta målen.

Förutsatt att de i utbildningsstrategin satta målen är de rätta (se nedanstående resonemang och bedömningar, sid 26-28) så torde det fortsatta arbetet med att implementera utbildningsstrategin fokusera på att försöka omvandla de mest lyckade eller kanske snarare de viktigaste och mest angelägna projekten till en ändamålsenlig ordinarie verksamhet. Ett projekt man lyckats genomföra enligt plan behöver ju inte nödvändigtvis vara det för Mittuniversitetet mest angelägna. Snarare kan det vara så att flera av de mest angelägna frågorna är också de kanske svåraste att lösa i praktiken, annars hade de inte kvarstått som olösta och angelägna. Som jag har uppfattat det kommer inga eller mycket få nya projekt därför startas upp inom ramen för den fortsatta särskilda satsningen på implementering av utbildningsstrategin. Inga nya utlysningar av projekt kommer i alla fall göras. I en mängd av delprojekten men också i bedömningar gjorda av externa utvärderare och processledarna i de olika prioriterade områdena uttalas en oro för vad som händer när projektmedlen försvinner. Om de hittills gjorda satsningarna inom utbildningsstrategiområdet kan anses riktigt lyckade kan också i någon mening vara för tidigt att säga innan de implementerats på bred front, blivit en del av lärosätets ordinarie verksamhet och därefter på olika sätt, genom mätningar eller annat kan sägas ha påverkat t.ex. kvaliteten eller efterfrågan på utbildningarna. Denna metautvärdering kan därför inte ha funktionen att döma av vad som i slutändan kommer kunna anses ha varit riktigt lyckat, däremot att ge omdömen om vilka processområden och projekt av de hittills genomförda eller fortfarande pågående som borde överföras till ordinarie verksamhet.

I maj 2014 inlämnades till rektor ett förslag till beslut om prolongering av utbildningsstrategin till och med 2017 (Dnr: MIUN 2009/1671). Av förslaget framgår följande uppgifter:

Ca 50 projekt med olika karaktär har startats från 2011 till och med 2013. I knappt hälften pågår aktiviteter i enlighet med de projektplaner som besluten om tilldelning av medel bygger på. Övriga är avslutade. De beviljade projekten kan grupperas på följande sätt (detaljer finns i en "halvtidsrapport" från 2013-09-25):

- *åtta var förstudier och inventeringar varav ett projekt pågår,*
- *åtta var modellprojekt enligt rektorsbeslut och av dessa pågår tre,*
- *fyrtionio var utvecklingsprojekt inför övergång till ordinarie verksamhet där fem fortfarande pågår,*
- *sju var projekt med operativ inriktning och flertalet avslutas 2014,*
- *sex (plus ett nytillkommet) var projekt med utbildningsfokus varav två löper under 2014,*
- *två var pedagogisk/tekniska projekt som är avslutade,*
- *två avsåg medfinansiering i EU-projekt som pågår också 2014 och*
- *två var kommunikationsinriktade projekt som avslutas 2014.*

Vi har lagt 13,3 mkr på e-lärande, 12 mkr på arbetslivsanknytning, 8,6 mkr på internationalisering, 12 mkr på regional (gymnasie)samverkan och 3,4 mkr på utveckling av utbildningsportföljen.

Universitetsstyrelsen fattade sedan beslutet att prolongera utbildningsstrategin enligt nedan:

Universitetsstyrelsen beslutar

att prolongera Mittuniversitetets utbildningsstrategi 2011-2015 till och med 2017,
att uppdra till rektor att fortsatt driva implementeringen med målet att säkra övergång till
ordinarie verksamhet av viktiga resultat och funktioner,
att uppdra till rektor att redovisa finansieringen av ytterligare resurser för
prolongeringsperioden vid universitetsstyrelsens augustisammanträde,
att tillkommande medel ska fördelas på områden som är av särskild betydelse för att nå
strategins mål,
att inga utlysningar av nya projekt ska göras under prolongeringsperioden

Tyngdpunkten i styrelsens beslut ligger på att implementeringsarbetet drivs så att en övergång till ordinarie verksamhet kan säkerställas för de viktigaste funktionerna och resultaten.

Innan man tar ställning till eventuella förändringar av processområden och olika projekt så vore det förstås bra att veta vilka projekt som i någon mening redan idag kan anses avslutade och överförda, pågående och lever vidare i den ordinarie verksamheten, antingen i form av gjorda och nu utnyttjade investeringar i infrastruktur eller rutiner eller om de lett till kompetenshöjning hos personalen som nu fortsatt också kan användas. Det är fortfarande för mig lite oklart. T.ex. verkar det som att den del av internationaliseringen som handlar om att ta Mittuniversitetet upp på en godtagbar nivå vad avser informationsinfrastruktur på engelska går att bocka av som genomfört. Att gå igenom varje delprojekt ligger dock på en för stor detaljeringsnivå så jag koncentrerar mig därför till en början på de övergripande processområdena.

Förslag till fortsatt hantering av processområdena (i någon slags angelägenhets- och prioritetsordning):

- 1. Regional gymnasiesamverkan** – Av allt att döma torde detta vara ett av de mest lyckade processområdena och projekten. Enligt min mening borde aktiviteten ”Regional gymnasiesamverkan” så snart som möjligt övergå i ordinarie verksamhet med en tydlig och långsiktigt uthållig bemanning och finansiering. Aktiviteten stärker bl.a. samverkan och förtroendet mellan olika regionala aktörer i utbildningskedjan. Den bidrar sannolikt till en långsiktig ökad andel ungdomar i regionen som väljer att påbörja postgymnasiala studier. Den bidrar till kompetensutveckling av lärarna vid såväl gymnasierna som Mittuniversitetet. Sist men inte minst kan aktiviteten hjälpa till att öka nyfikenhet och kunskaper hos nästa generation. Jag rekommenderar Mittuniversitetet starkt att prioritera och långsiktigt satsa på samverkan med regionens

gymnasieskolor som idag sker på ett bra sätt och med en ömsesidig entusiasm (men i projektform) som rimligen aldrig tidigare har varit fallet. Resultaten har enligt min bedömning skapat stor goodwill för Mittuniversitetet som det nu gäller att inte tappa bort genom att låta projektet avslutas utan att ha bäddat för en fortsatt lyckad verksamhet. Risker är då uppenbara att det i stället snabbt genererar ”bad will”. Skall Mittuniversitetet bli/förbli en trovärdig samarbetspartner så gäller det att hålla i! Mittuniversitetet bör också överväga om man mer tydligt skall bredda samverkan till att omfatta inte bara gymnasieskolan utan hela skolsystemet inkluderande också förskola och grundskola, till en början i samarbete med de ”övningskolor” som nu sätts upp i regionen. Att på allvar anta den regionala näringslivets utmaning att skapa ”Världens bästa regionala utbildningssystem”.

Vad gäller den organisatoriska tillhörigheten för ”Gymnasiesamverkan” vill jag nog rekommendera ”If it ain’t broke, don’t fix it!”, dvs eftersom det fungerar mycket bra redan nu så låt verksamheten fortsatt ligga kvar i direkt närhet till lärarutbildningsverksamheten och RUN (Regionalt Utbildnings Nätverk) men se samtidigt till att stärka länken till Samverkansavdelningen (organisatoriskt placerad direkt under rektor) så att det finns en tydlig koordinering och erfarenhetsöverföring mellan Mittuniversitetets olika samverkansaktiviteter, oavsett om de organisatoriskt utgår från Samverkansavdelningen eller inte.

2. **Arbetslivsanknytning** – Detta processområde verkar mycket lovande och har särskilt granskats av en extern grupp av tre utomstående utvärderare som lämnat lovord men också många goda råd om det fortsatta arbetet. Utredarna skriver i sin sammanfattning:

”Arbetslivsanknytning som profilering är effektivt för att skapa en god förankring i regionen och bidra till såväl utveckling som kompetensförsörjning och tillväxt. Det är ett strategiskt val som ger Mittuniversitetet goda förutsättningar för en stark regional ställning”

I detta instämmer jag till fullo! Det som föranleder mig att prioritera detta område högst (tillsammans med regional gymnasiesamverkan) är att det dels handlar om att på ett systematiskt sätt ta sig an högskolesektorns tredje uppdrag – samverkan och kommunikation med omvärlden utanför den egna sektorn. Det kanske främst skälet är dock att en väl utbyggd arbetslivsanknytning av Mittuniversitetets utbildningsutbud enligt min mening är en för presumtiva studenter mycket viktig faktor. Studenter som går yrkesanknutna utbildningar förväntar sig idag att lärosätet skall ha goda kontakter med den bransch och de arbetsgivare som utbildningen främst riktar sig emot. Studenter hoppas på att en bra arbetslivsanknytning ger ökade chanser att få jobb efter utbildningen då lärosätet genom sina branschkontakter har en relevant inriktning och kvalitet som erkänns inte bara inom högskolesystemet (mellan lärarna på de olika högskolorna, via externa utvärderingar så som UKÄ:s kvalitetsutvärderingar eller olika rankingar) utan också av de potentiella arbetsgivarna (regionalt, nationellt eller

internationellt). Studenter hoppas ofta på att lärosätets branschkontakter underlättar att få bra möjligheter till examensarbeten och praktik som sedan kan leda till den första anställningen efter examen.

En väl utbyggd och genuin arbetslivsanknytning av utbildningarna skapar också en starkare koppling till det omgivande arbetslivet vilket ökar kontaktytorna mellan högskolan och omvärlden och bidrar också om anknytningen sköts väl till att högskolans rykte i den egna nära omgivningen ökar.

Mittuniversitetet bör enligt min mening börja planera för en överföring av processområdet Arbetslivsanknytning (och ett urval av projekten) till ordinarie verksamhet. Vilken den lämpligaste tidpunkten för en sådan överföring kan vara är svårbedömt men det sannolikt bästa är att redan nu besluta att verksamheten skall överföras till ordinarie verksamhet år 2017 men att det som process och med ett mindre antal utvalda projekt med förstärkt finansiering drivs än mer fokuserat vad gäller erfarenhetsspridning och implementering. Genom en fortsatt organisatorisk placering av Samverkansavdelningen direkt under rektor med prorektor som närmaste chef ges samverkan den legitimitet och tyngd den behöver för att kunna påverka och integreras med lärosätens traditionella sätt att arbeta med forskning och utbildning.

Vad gäller samverkansarbetet vid Mittuniversitetet vill jag särskilt nämna två aktiviteter som fångat mitt intresse och det är ”Arbetslivskompassen” respektive ”Kompetenskontraktet”. Min bedömning är att verktyget Arbetslivskompassen nu är så väl utvecklat att det är färdigt att börja använda på bred front för att analysera och deklarerar alla Mittuniversitetets programutbildningar med. Systematiskt genomfört tillsammans med aktiv marknadsföring av att alla utbildningar deklarerar med detta verktyg skulle ge en tydlig komparativ fördel i denna dimension i förhållande till många andra lärosäten. Sätt därför gärna målet (tillsammans med allokering av tillräckliga resurser) att Mittuniversitetets samtliga utbildningar skall vara ”Arbetslivskompass-deklarerade” innan 2017 års utgång! Kompetenskontraktet är i sin tur enligt mitt förmenande ett utmärkt verktyg för att tydliggöra det ömsesidiga åtagandet mellan Mittuniversitetet och det omgivande arbetslivet.

Kompetenskontraktet torde vara väl lämpat att använda i marknadsföringen av såväl Mittuniversitetet som de företag och organisationer som tecknat kontraktet.

Kompetenskontraktet ger tillsammans med Arbetslivskompassen en tydlig visibilitet som med rätt kommunikationsstrategi ökar såväl lärosätets som regionens attraktionsförmåga.

Utöver en uppskalad och långsiktig satsning på Arbetslivskompassen och Kompetenskontraktet bör Mittuniversitetet överväga att också utveckla kurser och program på ett sätt så studenterna blir än mer aktiva aktörer och subjekt jämfört med att riskera att bli passiva objekt, konsumenter och mottagare av utbildning. Här kan studentkårerna ha en viktig roll att spela men också lärarna måste ställa större krav på studenternas egen initiativförmåga och vilja till utveckling. Studenterna bör positivt

utmanas till att bli innovativa och företagssamma. Det kan säkert göras på olika sätt men en fortsatt och uppskalad satsning på projektet ”Entreprenöriellt lärande” skulle kunna vara en sådan aktivitet som tillsammans med regionens arbetsgivare skulle kunna utvecklas till något riktigt intressant. Det dominerande mind set som jag tror de flesta har är att vi inom högskolesystemet främst utbildar studenterna till att bli ”löntagare” och inte företagare och arbetsgivare. Här borde såväl Mittuniversitetet som högskolesystemet som helhet ta sig en rejäl funderare. Studenterna kritiserar det fokus som under några år, inte minst efter införandet av Bologna processen ligger på ”Anställningsbarhet” till nackdel för bildning och studerande för sin egen skull, men kanske borde ett tredje perspektiv, företagarperspektivet få ett större utrymme i debatten framöver?

Om inte lärarkåren själva (och studenter som medaktörer) i någon större utsträckning vill starta egna företag inom ramen för möjligheten till bisyssla så bör universitetet kanske i stället hitta former för att få till samarbeten med omvärlden där vana företagare och entreprenörer istället står för kommersialiseringen av de idéer som lärosätets forskning och utbildning genererar. Lärarna behöver kanske inte vara aktiva företagare men det skulle inte skada om så många som möjligt genom egna erfarenheter förvärvade på ett eller annat sätt ändå förstår företagandets villkor.

Att särskilt notera vad gäller de två samverkans- och arbetslivsanknutna processerna beskrivna ovan är att de måste utvärderas och vidareutvecklas i dialog med företrädare för såväl det regionala skolsystemet (Regionala gymnasiesamverkan) så som arbetslivet som studenterna (Arbetslivsanknytning). Skall dessa aktiviteter lyckas utvecklas vidare framöver så får universitetet inte titta för mycket inåt.

3. **E-lärande** – Detta är det kanske svåraste processområdet att ta ställning till. Både kvantitativt och kvalitativt torde Mittuniversitetet ligga väl till både nationellt som internationellt inom e-lärande. Enligt uppgift utgörs idag ungefär 45% av Mittuniversitetets utbildningsutbud av kurser och program helt eller delvis i e-lärande och distansutbildningsform. Med en så stor andel e-lärande kan Mittuniversitetet i någon mening sägas redan ha gjort sitt strategiska val vilket också uttrycks i den särskilda strategiska satsningen på detta område som nu görs.

Varför anser jag då att frågan om e-lärande är så svårt att ta ställning till? E-lärande kan betyda så många olika saker och kan också påverka ett lärosätes utveckling på många sätt. Redan idag kan vi konstatera att e-lärande (tillsammans med ett minskat antal utbildningsplatser) har möjliggjort eller tvingat fram (välj det som önskas) nedläggningen av campus Härnösand. En stor andel e-lärande med tyngdpunkt på frihet i tid och rum (”distans”) påverkar de fysiska miljöerna och personalens arbetsmiljö, på gott och ont. En stor andel distansutbildning ger möjlighet att bättre nå studenter också utanför campusorterna, såväl regionalt, nationellt som internationellt. E-lärande kan också ges innebörden av ett ändrat arbetssätt och pedagogik i den traditionella campusutbildningen med mer inslag av där lärare i stället är på distans i

form av inhyrda nationella/internationella föreläsare såväl som inspelade och fritt tillgängliga föreläsningar på nätet (YouTube, TED, Kahn Academy, MOOC:s etc), och där den på campus kursansvarige läraren med kollegor mer jobbar i seminarieform med studenterna i det som numera populärt kallas ”flipped classroom” eller ”active learning”. En sak verkar klar och det är att dagens och framtidens studenter sannolikt önskar mycket mer av ”personalization” i utbildningen och att de flesta lärosäten, inklusive Mittuniversitetet ständigt kommer ligga minst ett halvt steg bakom studenternas önskemål. Att ligga i framkant vad gäller E-learning är lite som att skjuta på ett rörligt mål.

En del siar om att den högre utbildningen fortsatt alltmer kommer att globaliseras via nätet. Styckkostnaderna för utbildning kommer kunna pressas nedåt genom ett större antal studenter per kurs/utbildning men också genom mindre kostnader för lärarlöner då allt fler lärare arbetar på korta kontrakt och ”lösa timmar” (”zero paid workers”). Något av en proletarisering av den akademiska lärarens roll som vi redan idag kan se i länder som USA och England men också i delar av det övriga ekonomiskt krisdrabbade Europa. En del befarar att ett handelsavtal mellan USA och EU ytterligare öppnar upp högre utbildning för ett ökat marknadstänkande. Redan idag lierar sig flera stora internationella (främst amerikanska) utbildningsföretag med utvalda prestigeuniversitet för att på bred bas försöka sälja utbildning world wide. Jag tror inte det är någon vild gissning att säga att globaliseringen på gott och ont också kommer påverka den högre utbildningen allt mer framöver, frågan är mera i vilken takt.

Om det nu är så att Mittuniversitetet kan sägas redan ha gjort sitt strategiska val vad gäller e-lärande så krävs det fortfarande väldigt, väldigt mycket innan universitetet kan få full utväxling på sitt strategival. Innan jag går vidare med vad jag anser krävs för att Mittuniversitetet kan få genomslag vad gäller e-lärande vill jag dock bara utmana Er på Mittuniversitetet genom att påstå att valet av e-lärande kanske har varit mer av nödvändighet i de för lärosätet återkommande kriserna i brist på sökande studenter, mer än det har varit ett aktivt val kring övertygelsen av att det är med e-lärande som arbetssätt och kursupplägg universitetet vill utvecklas och kännetecknas. Flertalet svenska lärosäten har i brist på ”kris” (ännu?) inte kommit särskilt långt vad gäller e-lärande och distansutbildning då de nästan aldrig har haft den typen av kriser i studenttillströmning som Mittuniversitetet (och Mitthögskolan) historiskt har haft. Ett mig ännu mer närstående lärosäte än Mittuniversitetet har i sin framtidsvision och strategi högtidligt deklarerat att man skall bli ledande på ”E-learning”. Något jag starkt tvivlar på kommer inträffa eftersom det inte finns någon ekonomisk kris och därmed mycket måttliga dagliga incitament för lärarna att ändra sitt traditionella arbetssätt. Visserligen används IT alltmer i utbildningen men det kan knappast kallas e-lärande så som vi normalt känner det. ”E-lärande” står idag för mycket mer än ”distansutbildning”. ”E-lärande” kan utgöra lite grann av ett paraply för att arbeta både med campusförlagd utbildning och på distans.

Sedan några år finns det väsentligt fler sökande till högskoleutbildning än det finns platser, också så generellt för Mittuniversitetet (vissa typer av utbildningar har dock lågt söktryck också vid flertalet andra lärosäten). Om nu inte Mittuniversitetet får väsentligt fler utbildningsplatser framöver och antalet sökande generellt sett är fler än antalet platser, finns det då tillräckligt mycket ”kris” eller andra incitament för att med kraft verkligen fullt ut gå i mål med de strategiska ambitionerna med e-lärande? Låt mig tvivla. Den dominerande kulturen som sitter i väggarna på såväl Mittuniversitetet med dess lärare och studenter så som vid de andra svenska lärosätena är den traditionella campus- och föreläsningsdominerade. Internationella erfarenheter av att vid ett befintligt lärosäte försöka införa ny pedagogik och arbetssätt, t.ex. i form av ”problembaserat lärande” (PBL eller motsvarande) är att det är i stort sett omöjligt. Det enda egentliga framgångsreceptet är att starta ett helt nytt universitet/högskola och selektivt rekrytera lärare som är villiga och ivriga att arbeta på ett nytt sätt, med i detta fallet PBL. Min bedömning är att samma konservativa mekanismer finns också vad det gäller att konvertera ett traditionellt arbetande lärosäte till ett som huvudsakligen arbetar med e-lärande och distansutbildning som dominerande koncept.

Så länge Sverige som stora delar av övriga Europa har en avgiftsfri högre utbildning så är det sannolikt den ”marknadslogiken” Mittuniversitetet måste beakta. Om det är så att Mittuniversitetets ledning och personal gör bedömningen att ni också framöver kommer ligga på marginalen med stora svängningar i söktryck beroende på arbetsmarknad och på för tillfället för utbildningspolitik vad gäller antalet utbildningsplatser då är nog en fortsatt satsning på distansutbildning och e-lärande också framöver vägen att gå. Om Mittuniversitetet inte vill fokusera på ungdomsstudenter utan mer på äldre, kanske yrkesaktiva studenter ”mitt i livet” som snabbt och tillgängligt behöver högskoleutbildning för sin kompetensutveckling eller karriärväxling då är distansutbildning och e-lärande (”flexibel utbildning”) också rätt väg att gå. Om Mittuniversitetet dessutom är intresserade av att försöka skapa mer av uppdragsutbildning i relation till såväl näringsliv och offentlig sektor då är också mer av distansutbildning och e-lärande helt rätt. Om ni däremot är nöjda med att ha en volym utbildningsplatser som gör att ni över tid har ett starkt och tryggt söktryck av ”ungdomsstudenter” då är det inte distansutbildning ni fortsatt skall satsa på. Däremot bör Mittuniversitetet ändå använda, vidga och kanske byta begreppet e-lärande till att bredare inkludera många fler aspekter på ”Utbildningsmiljö”.

Idag försöker såväl Mittuniversitetet så som en del andra lärosäten att jobba med vad som kallas ”Blended learning”, där man i samma kurs eller program har studenter såväl på campus som på distans. Risken med Blended learning är att det blir varken hackat eller malet. Särskilt om inte infrastrukturen fungerar på ett tillförlitligt sätt. För en lärare är det alltid en anspänning att träffa en grupp studenter. Är man tillräckligt förberedd, hur skall det gå idag, vad kommer studenterna att tycka? Om det dessutom är så att den tekniska infrastrukturen i sal inte är tillförlitlig, lättarbetad och anpassad för Blended learning då tillkommer ytterligare ett stressmoment och potentiellt arbetsmiljöproblem. Blended learning har ibland valts för att det har varit det enda

sättet att genom större grupper av studenter (på campus och på distans) få ekonomin att gå runt i utbildningarna. Detta tyvärr alltför ofta på bekostnad av såväl lärarnas som studenternas upplevda arbetsituation. Blended learning kan också vara lösningen på att inte behöva ta ställning till om man verkligen fullt ut skall satsa på distansutbildning, att fortsatt kunna leva i bägge världarna.

Som jag ser det har Mittuniversitetet tre huvudsakliga arbetsätt inom utbildningen. Traditionell campusbaserad undervisning, Blended learning och E-lärande och kanske är det en trygg och bra lösning, i alla fall kortsiktigt. Att hålla alla dörrar öppna tills man ser vart utvecklingen går. Om nu Mittuniversitetet genom att ha en så stor andel av sitt utbildningsutbud på ”distans” kan det sägas ha passerat en ”tipping point”. Då bör lärosätet snarast tydligt bestämma vilka utbildningsprogram (och enstaka kurser) som fullt ut skall vara distans- (och tids?) oberoende, vilka som drivas som i Blended learning form och vilka som körs på traditionellt sätt enbart på campus. Därefter behöver universitetet fullt ut och utan tvekan kompetensutveckla sin lärarkår så att de verkligen behärskar den utbildningsform som de huvudsakligen bedöms komma att arbeta med. Det är enligt min mening naivt att tro att lärare i allmänhet skall kunna behärska alla tre arbetsätten samtidigt. Därtill måste Mittuniversitetet genomföra en långtgående översyn och standardisering av den infrastruktur som skall betjäna respektive arbetsätt. Generellt sätt måste ett fokus läggas på maximal driftsäkerhet och förutsägbarhet. Lärare och studenter får inte ständigt riskera att överraskas av att teknik och övrig infrastruktur och service inte fungerar. Här bör Mittuniversitetet satsa på enkla, robusta och väl utprovade lösningar framför avancerade framtidslösningar i utvecklingsfronten men med låg tillförlitlighet och spridning. Dessutom likadant installerade och fungerande teknik över hela universitetet, oavsett ort eller byggnad vilket förstås kan komma att kräva betydande infrastrukturinvesteringar genomförda på kort tid och inte utspritt över längre tid i takt med att byggnader och installationer normalt ändå renoveras. Det behövs en generell lägstanivå som alla kan lita på. Mitt råd för framtiden är därför att tydligt satsa på enkelhet och tillförlitlighet; - Enkelhet, Enkelhet, Enkelhet!

Den osäkerhet inför min bedömning av processområdet e-lärande som jag inledde med måste förstås utifrån den avgörande betydelsen för framtiden som de bakomliggande strategiska valen har där jag också i texten ovan försöker utmana Mittuniversitetet till att besinna vilket typ av strategiskt val ni gjort, frivilligt eller av nöd? Vilken ”marknadsposition” inom grundutbildning ser ni framöver? Att såväl universitetets ledning som dess personal med lärarna i spetsen inser vilka betydande kompetensutvecklingsinsatser och kulturförändringar som behövs.

Vad gäller processområdet e-lärande så har tre särskilda externa utredare och experter lämnat var sin rapport. Dessa har också skriftligen sammanfattats av processledaren på området. Dessa experters delvis ganska detaljerade och omfattande råd är förstås av yttersta värde att ta vara på om Mittuniversitetet vill fullfölja sin strategiska satsning

på e-lärande. Att notera är dock att dessa förstås redan är dedikerade och fullt ut anhängare av att arbeta med e-lärande.

Jag vill inte här lämna ett bestämt råd kring vilket vägval Mittuniversitetet fortsatt skall göra. Det måste komma ur diskussioner och beslut i såväl den kollegiala som den linjestyrda delen av lärosätet med universitetsstyrelsen ytterst ansvarig. För att ändå ge universitetet maximal handlingsfrihet framöver men ändå kunna hålla ett rimligt utvecklingsstryck uppe så skulle jag vilja rekommendera att processområde "E-lärande" döps om till "**E-lärande och utbildningsmiljöer**" eller något liknande. Detta för att kunna se över samtliga utbildningsmiljöer, oavsett om de präglas av traditionell campusutbildning, "Blended learning" eller utpräglad distansutbildning. Jag är övertygad om att också den traditionella campusutbildningen alltmer kommer att präglas av teknik och arbetssätt som ursprungligen utvecklats bl.a. i distansutbildningssammanhang. "E-lärande" kommer på sikt omfatta nästan alla utbildningsmiljöer inom högskolesektorn. De tre externa utvärderarna av processområde e-lärande kommer samfällt fram till, men uttryckt på lite olika sätt att det behövs satsningar inom infrastruktur/teknikstöd, pedagogisk kompetensutveckling av lärare samt en kraftfullare forskningsatsning ("forskningscentrum"?) kring e-lärande. Det sista för att Mittuniversitetet skall få tillgång till en egen utvecklingskompetens och lyskraft inom området. Jag kan bara ansluta mig till dessa uppfattningar i det fall Mittuniversitetet verkligen vill gå hela vägen i sin satsning på e-lärande. Hur detta processområde organisatoriskt skall utformas framöver har jag svårt att bedöma i dagsläget. Kanske är det fortfarande för mycket snack och för lite verkstad?

Sammanfattningsvis rekommenderar jag Mittuniversitetet att med öppet sinne (återigen?) bedöma sin position på den svenska och internationella "utbildningsmarknaden" och hur olika strategival beträffande fortsatt e-lärande eller inte påverkar vart man sannolikt befinner sig om 10-20 år. Oavsett eventuell omprövning av strategivalen så bör processområdet inom nuvarande satsning till och med 2017 ombenämnas till något liknande "E-lärande och utbildningsmiljöer". Satsningar på standardiserad, robust och förenklad teknisk infrastruktur bör också ingå framöver, kanske i form av ett nytt eller omformulerat projekt inom ramen för processområdet. Detta gäller också en kraftigt utvidgad satsning på lärarnas kompetensutveckling vad avser pedagogiskt arbetssätt.

4. **Internationalisering** – Jag föreslår att det för detta processområde tas ett rejält omtag, alternativt stryks från det fortsatta arbetet med den strategiska utvecklingen av utbildningsstrategin. Vid ett omtag så bör frågan om internationalisering inom ramen för utbildningsstrategin ges en ordentlig genomgång med utgångspunkt i att det i Mittuniversitetets utvecklingsplan står följande: "*... Utbildningarna karakteriseras av pedagogisk medvetenhet, närhet, flexibla utbildningsformer och en internationell studiemiljö.....*". Såvitt jag kan se av de handlingar jag gått igenom har Mittuniversitetet inte närmare definierat vad man menar med "*karakteriseras av en*

internationell studiemiljö". Avser det endast t.ex. att universitetets olika informationsmaterial, skyltar och service skall vara engelskspråkiga eller avser det att i studiemiljön t.ex. också skall finnas tillräckligt många studenter och lärare ifrån andra länder närvarande i utbildningarna så att de kan sägas ges en internationell prägel, oavsett vilket språk utbildningen ges på eller vilka perspektiv lärandet innefattar?

Som det är nu uppfattar jag att frågan om "internationalisering" inom utbildningen hanteras på Mittuniversitetet på ett för de flesta lärosäten i landet ganska oprecist, trevande och spretigt sätt. Det saknas enligt min mening på Mittuniversitetet (och många andra lärosäten) en tydlig strategi för internationalisering (av grundutbildningen) på den övergripande universitetsledningsnivån. Idag hanteras internationaliseringen på fakultetsnivå väldigt olika där det uppenbart är så att respektive fakultet i avsaknad av en övergripande strategi arbetar med olika synsätt och prioriteringar. Alla frågor behöver förvisso inte nödvändigtvis bestämmas på övergripande universitetsnivå utan kan med fördel lämnas till respektive fakultet att själva bestämma, men då bör det ändå vara klart uttalat att det är så det skall vara och att man tar hänsyn till fakulteternas frihet på området när man organiserar frågor kring internationalisering på universitetsnivå (inklusive i förvaltningen). Det är uppenbart att det spretar väsentligt och saknas såväl samordning som bredare samsyn inom Mittuniversitetet vad gäller Internationalisering.

Internationalisering behöver inte fortsatt prioriteras inom utbildningsstrategin om det efter analys kan bedömas ha kommit upp till en tillräcklig nivå som främst handlar om att på ett rimligt och sätt ("good enough") ta hand om de studenter inom EU/EES-området (avgiftsbefriade studenter) som väljer att söka sig till Mittuniversitetet. Mittuniversitetets ledning borde t.ex. aktivt ta ställning till om det är hanterbart och acceptabelt att det idag reser in 4-5 ggr fler studenter än vad som reser ut inom ramen för de internationella utbytesprogrammen, en bristande balans mellan in- och utresande. Mittuniversitetet borde enligt mitt förmenande anta utmaningen att försöka få fler både studenter och lärare att vilja åka utomlands (med motsvarande utbyte av inresande studenter och lärare). För lärarna kan detta kanske påverkas genom att tydligare göra utlandserfarenheter till en merit i den akademiska karriären. Frågan om internationalisering är dock beroende av Mittuniversitetets strategival vad gäller e-lärande och distansutbildning. Om bedömningen är att Mittuniversitetet med engelskspråkiga E-learningkurser skall försöka gå ut på en internationell marknad (med eller utan avgifter) då kommer saken förstås i en annan dager. Att väga av om en lansering på den internationella e-learningarenan vore lämplig eller inte ligger utanför detta uppdrag att diskutera eller bedöma.

5. **Kvalitetsutveckling** – Denna process verkar ha blivit rejält påverkad och i någon mening försenad av allt arbete som lagts på UKÄ:s kvalitetsutvärderingar av Mittuniversitetets olika utbildningsprogram. Det har tagits fram olika mått, bl.a. index på nöjdheten hos studenterna men hur de olika måtten verkligen använts i praktiken är

för mig något oklart. De externa utvärderarna av processområdet Arbetslivsanknytning framhåller starkt att Mittuniversitetet bör bli mer aktivt på att faktiskt mäta olika kvalitetsparametrar och låta dessa ligga till grund för styrningen och utvecklingen av verksamheten. I det militära säger man ibland, ”utan spaning, ingen aning”. Index och olika kvalitetsmått i alla ära så behövs det mycket annat för att utveckla kvalitet i verksamheten och där ett alltför omfattande och fyrkantigt mätande kan ta kraft och utrymme från det professionella omdömet och utvecklingskraften. Att notera är att det idag i den politiska debatten finns en stark kritik mot allt för mycket av ”New Public Management” och att t.ex. lärare och vårdpersonal lägger alltför mycket tid och kraft på mätning och dokumentation. Som jag uppfattar det så är det först nu 2015 och fram mot 2017 som arbetet med att utarbeta mått på och följa kvaliteten kan få sitt genomförande och eventuella spridning. Ett ord på vägen dock: - Ta inte i för mycket, med för många mått och index och för mycket av mätande och dokumentation. Det skapar sällan någon större entusiasm och arbetsglädje i en akademisk miljö!

Ett annat grepp än att mäta och följa utvecklingen av olika kvalitetsindikatorer är förstås en rejäl satsning på pedagogisk utveckling där lärosätet efter involverandet av sina egna studenter tar fram ”guider”, ”kurser” och ”handledningar” för såväl lärare som studenter. Något som gjorts vid en del andra svenska lärosäten med lovande resultat. Detta kan övervägas att inrymmas i ett prioriterat område kallat ”E-lärande och utbildningsmiljö” (se sid 22). Sveriges förenade studentkårer (SFS) driver sedan en tid tillbaka starkt frågan om att svenska lärosäten måste använda modern och vetenskapligt förankrad högskolepedagogik i sin utbildning (SFS 2013). SFS beklagar sig över att flertalet av oss universitet- och högskolelärare inte har kompetens eller vilja nog att använda oss av evidensbaserade metoder för framgångsrik högskoleutbildning. Vid årsskiftet 2014/2015 tog SFS styrelse beslut om att sätta ett projekt (”M.U.P.P.”) för att synliggöra och skapa opinion för pedagogik som en viktig kvalitetsfråga. Här skulle Mittuniversitetet kunna utmana sig själva genom att försöka uppfylla och uppnå de krav och nivåer som SFS så tydligt kräver. Kanske kan Mittuniversitetet bli ”SFS-märkt” (om det nu fanns en sådan certifiering) för att ni (enligt SFS och den lokala studentkåren) i tillräcklig utsträckning använder modern och vetenskapligt förankrad högskolepedagogik. En sådan kvalitetsanalys av utbildningsmetoderna skulle också kunna ingå i det system för kvalitetssäkring som enligt uppgift planerar att utvecklas tillsammans med de andra tre senast inrättade universiteten. Att dessa fyra unga och hungriga universitet på så sätt systematiskt kan anta den pedagogiska utmaningen formulerad av Sveriges förenade studentkårer.

6. **Agenda för utbildningsportföljen** – Att utveckla såväl innehållet, som storleken och kvaliteten på sitt utbildningsutbud kan ju förstås sägas vara den kanske viktigaste strategiska frågan och därmed hamna högst prioriterad på dagordningen. Då jag tycker mig se att arbetet inom detta processområde har skett synnerligen osystematiskt och slumpmässigt (att likna vid en hagelsvärm eller slumpmässiga stänk på väggen) så föreslår jag att det antingen stryks ur den fortsatta fokuserade strategisatsningen fram till 2017 alternativt på allvar plockas upp och integreras i frågan om e-lärande och val

av framtida utbildningsmiljöer. Frågan om utbildningsportföljens innehåll har ju också starka kopplingar till arbetet med Samverkan där bl.a. frågan om matchning mellan studenters- och arbetsmarknadens efterfrågan behöver hanteras. Att arbeta med utvecklingen av lärosätets utbildningsportfölj kan förvisso vara av strategisk betydelse men bör i det läge som Mittuniversitetet för närvarande befinner sig i vara en naturlig del av det normala arbetet i såväl de kollegiala organen som i linjen och inte behöva hanteras separat i en egen dedikerad strategiprocess. Huruvida påbörjade men eventuellt ännu ej avslutade enskilda projekt skall få fortsatt finansiering fram till 2017 är upp till andra att avgöra men om en eventuell fokusering på färre insatsområden inom utbildningsstrategin skall ges ytterligare kraft kan resurser behöva omfördelas till de kvarvarande mer fokuserade insatsområdena.

Man kan tycka vad man vill om Höskoleverkets/UKÄ:s kvalitetsutvärderingar de senaste fyra åren men utfallet för Mittuniversitet har i dessa utvärderingar inte varit särskilt bra och orsaken till detta kan förstås diskuteras. I de omdömen som utländska studerande gör vad gäller parametern ”lärande” ligger Mittuniversitetet också förhållandevis illa till i jämförelse med andra. Dessa två indikationer bör föranleda att Mittuniversitetet tar sig en rejäl funderare på hur det egentligen förhåller sig med kvaliteten i utbildningen. Om man kopplar ihop området Kvalitetsutveckling och Agenda för utbildningsportföljen på ett bra sätt så kanske kvaliteten i utbildningsutbudet kan få ett större fokus i kollegiet framöver i stället för frågor som söktryck, genomströmning, ekonomi och organisation. Risken är uppenbar att det vid ett lärosäte under det stora omvandlingstryck som Mittuniversitetet tid till annan har varit utsatt för så riskerar kvalitetsfrågan att komma i bakgrunden. Frågan om utbildningens kvalitet inom olika områden bör vara en parameter när Mittuniversitetet går igenom sin utbildningsportfölj där man bör överväga att avveckla de utbildningar (kurser och program) man eventuellt gör bedömningen att där man inte med rimliga medel och inom rimlig tid kan nå upp till den lägsta acceptabla kvalitetsnivå universitetet önskar ligga på. Smärtsamt men ibland nödvändigt.

De två övergripande samverkansprocesserna (Regional gymnasiesamverkan, Arbetslivsanknytning) är mycket framgångsrika och bör så snart som möjligt inlemmas i den ordinarie verksamheten men ges fortsatt strategisk tyngd. Processområdet ”E-lärande” föreslås ändra namn och delvis ändra inriktning till ”E-lärande och utbildningsmiljöer”. E-lärande innehåller de kanske största och grundläggande utmaningarna för Mittuniversitetet framöver och behöver därför stort engagemang från ledning och personal i de vägval som fortfarande finns att göra. Internationalisering behöver om det skall kvarstå som prioriterat område ett rejält omtag då det länge saknats tydlig ledning, styrning och samordning på området. Arbetet med Kvalitetsutveckling har ännu lång väg att gå. Det gäller också Agenda för utbildningsportföljen som där Mittuniversitetet generellt sett bedöms behöva höja kvaliteten i utbildningsutbudet.

Bedömning av om de uppsatta målen i utbildningsstrategin fortfarande är tillräckligt relevanta eller skall modifieras, tas bort eller bytas ut mot andra mål?

Mittuniversitetets utbildningsstrategi för perioden 2011-2015 (Dnr MIUN 2009/1671) som genom beslut under år 2014 prolongerats till 2017 inleds i kapitlet ”Utgångspunkter för arbetet” med texten:

I Mittuniversitetets utvecklingsplan för åren 2009-2012 läggs riktningen för den grundläggande utbildningen fast. Utbildningsstrategin bygger vidare på visionerna och målen i utvecklingsplanen och på den tidigare utbildningsstrategin för åren 2007-2009. De övergripande målen för Mittuniversitetets utbildning i utvecklingsplanen är:

att Mittuniversitetet ska erbjuda attraktiva, ämnesmässigt högkvalitativa och rekryteringsmässigt uthålliga utbildningar i nära samverkan med arbetslivet och med tydliga bildningsinslag och forskningsanknytning. Utbildningarna karakteriseras av pedagogisk medvetenhet, närhet, flexibla utbildningsformer och en internationell studiemiljö. Förmågan till kritiskt tänkande och egen kunskapsinhämtning är nyckelbegrepp i all utbildning.

Om man skall modifiera utbildningsstrategin måste man enligt min mening först klarlägga om de angivna målen i utvecklingsplanen för Mittuniversitetets grundutbildning skall ligga fast. Utvecklingsplanen (Dnr MIUN 2008/820) beslutades i maj 2014 att fortsatt gälla till 2016. De mål som anges där är med några undantag identiska med de som angavs för perioden 2009-2012.

Mittuniversitetet ska erbjuda attraktiva, ämnesmässigt högkvalitativa och rekryteringsmässigt uthålliga utbildningar i nära samverkan med arbetslivet och med tydliga bildningsinslag och forskningsanknytning. Utbildningarna karakteriseras av pedagogisk medvetenhet, närhet, flexibla utbildningsformer och en internationell studiemiljö. Mittuniversitetet ska vara erkänt framgångsrikt inom e-lärande, såväl bland studenter och arbetsliv som i jämförelser med andra lärosäten. E-lärande ska omfatta utbildning både på distans och på campus. Förmågan till kritiskt tänkande och egen kunskapsinhämtning är nyckelbegrepp i all utbildning.

Den text som 2014 tillkommit till målen angivna i utvecklingsplanen är:

Mittuniversitetet ska vara erkänt framgångsrikt inom e-lärande, såväl bland studenter och arbetsliv som i jämförelser med andra lärosäten. E-lärande ska omfatta utbildning både på distans och på campus.

Om man utgår ifrån att den i maj 2014 beslutade utvecklingsplanen fortfarande skall gälla till 2016 och ligga till grund för eventuell ominriktning av målen i den utbildningsstrategi som fortsatt skall gälla till 2017, då bör man först och främst beakta de två nya meningarna om e-lärande som tillkommit (se ovan). Det är rimligt att tolka det så att Mittuniversitetet i beslut 2014 vill ge ännu större tyngd åt frågan om e-lärande och i så fall bör det ge avtryck i det

fortsatta arbetet med implementeringen av utbildningsstrategin. Mittuniversitetet kanske inte behöver omformulera de övergripande utbildningsstrategiska målen, däremot tarvar en explicit tyngdpunktsförskjutning mot e-lärande (om det nu var det som var meningen med den tillagda texten om i den nya utvecklingsplanen, se ovan) att området e-lärande får en rejäl översyn kring vilka begrepp, definitioner och delstrategier som behöver användas framöver. Om Mittuniversitetet verkligen menar allvar med sin satsning mot e-lärande så som det anges i utvecklingsplanen så bör universitetet gå ”all-in” vilket torde innebära stora framtida ytterligare prioriteringar av resurser i form av ledarskapets dedikation, uppmärksamhet och tid på alla nivåer i universitetet, men givetvis också betydande och långsiktigt uthålliga investeringar i infrastruktur och kompetensutveckling av personal. Som framgår i den utvärdering av insatsområde e-lärande som gjordes av tre internationellt framstående experter (Cleveland-Innes 2014, Ossiannilsson 2014, Price 2014) så ligger Mittuniversitetet redan mycket långt framme på området men har en bit kvar för att bli såväl nationellt- som internationellt ledande på området. En sådan ytterligare satsning på e-lärande innebär ju förstås ett tydligt risktagande då ”e-lärande” området både fortsatt utvecklas snabbt men också har svårt att nå den ”tipping point” som behövs för att det skall anses allmänt accepterat. Å andra sidan kan området vara tillräckligt stort för att utgöra den nisch som Mittuniversitetet också fortsatt önskar utnyttja.

För att vidare värdera de nu gällande strategiska målen så bör målen angivna i utvecklingsplanen granskas lite ytterligare. Där anges t.ex. **”..tydliga bildningsinslag och forskningsanknytning...”, ”Utbildningarna karakteriseras av pedagogisk medvetenhet”, ”Förmågan till kritiskt tänkande och egen kunskapsinhämtning är nyckelbegrepp i all utbildning”**.

Frågan är då om dessa målformuleringar i utvecklingsplanen också förtjänar att uttryckas som mål i utbildningsstrategin? Enlig min mening borde det nog göra det, inte minst då flertalet av dessa mål i stort sett explicit går att finna i den lag- och förordningstext som reglerar högskolans verksamhet. Vad gäller *forskningsanknytningen* se stycket nedan som berör kopplingen mellan Mittuniversitetets forsknings- och utbildningsstrategier. Frågan om *bildningsinslag* bör övervägas att arbetas in och tydliggöras i satsningen kring attraktivt utbildningsutbud. Den *pedagogiska medvetenheten* bör kopplas till såväl pedagogisk kompetensutveckling av lärarkåren så som i all kurs- och utbildningsplanering. Här bör betonas att Sveriges Förenade Studentkårer (SFS) starkt argumenterar för att de svenska lärosätena i större utsträckning (än vad de upplever är fallet idag) skall använda sig av vetenskapligt förankrad kunskap och färdighet vad gäller högskolepedagogik. Vad *avser förmågan till kritiskt tänkande och egen kunskapsinhämtning* så vill jag starkt ifrågasätta om vi vid de svenska lärosätena verkligen ger studenterna de färdigheter till kritiskt tänkande som vi också vid olika offentliga tillställningar prisar så högt och säger att vi gör. Om förmågan till kritiskt tänkande är ett uttalat mål inte bara i lagar och förordningar inom högskoleväsendet utan också ges plats i lärosätets mål för grundutbildningen vill jag starkt rekommendera att Mittuniversitetet på ett självkritiskt sätt genomlyser utbildningsverksamheten och värderar om dessa mål verkligen uppnås. Min egen bestämda uppfattning är att vi allmänt inom högskolesektorn tenderar att fylla utbildningarna med mer fakta och teorier än med faktisk

och praktisk förmåga att tänka kritiskt och ifrågasätta information, vetenskapliga resultat eller rådande paradig.

De i utbildningsstrategin uppsatta målen upplevs av mig som utvärderare väl valda och fortsatt relevanta. Som tidigare nämnts så föreslås dock område processområdet "E-lärande" ändra namn till "E-lärande och utbildningsmiljöer" och delvis ges en bredare inriktning som tar ett helhetsgrepp på Mittuniversitetets olika studiemiljöer. Då målen och skrivningarna i utvecklingsplanen för perioden 2014-2016 har utvidgats i förhållande till den äldre utvecklingsplanen vad gäller "E-lärande" så bör detta beaktas och prövas när det gäller det fortsatta arbetet med utbildningsstrategin. Det finns också flera mål i utvecklingsplanen för grundutbildningen som inte omfattas av strategiarbetet och det bör prövas om det fortsatt skall vara så eller inte.

Bedömning av om utbildningsstrategin behöver kopplas närmare MIUN:s forskningsstrategi.

Här vill jag inledningsvis påminna om en av de grundläggande principerna angivna i Universitetens rättighetsförklaring Magna Charta (1988):

”Undervisningen och forskningen vid universiteten får inte åtskiljas om utbildningen ska kunna motsvara förändrade behov, samhällets krav och vetenskapliga framsteg.”

Denna princip ansluter till den tradition som grundlades vid Humboldt universitetet i Berlin och som sedan dess omhuldas av många. Om Mittuniversitetet fortsättningsvis också vill ansluta sig till detta så torde det vara nödvändigt att alltid kritiskt granska och pröva om grundutbildning och forskning vid ett lärosäte är tillräckligt koordinerade. Å andra sidan så följer utbildning och forskning olika logiker, dels i form av förutsättningar givna i den förda nationella utbildnings- och forskningspolitiken där en samordning mellan områdena knappast kan sägas vara vid handen. Men också olika logiker i form av att forskningen normalt konkurrerar på en internationell arena medan grundutbildningen konkurrerar på en nationell- eller mer regional arena. Icke desto mindre så finns det klara överlappningar framförallt på grundutbildningens avancerade nivå (mastersnivån) och på forskarutbildningsnivån (doktorandutbildningen). Här kan nog den generella rekommendationen till samtliga svenska lärosäten vara att framförallt genomföra masters- och doktorsutbildningar inom de forskningsområden där man har en stark kompetens och konkurrenskraft. Inte minst mastersutbildningar tenderar att inte gå ihop sig ekonomiskt om man inte kan få tillräckligt stora studentgrupper. Det behövs också en tydlig samordning och koppling till befintlig forskning i form av rejält ämneskompetenta lärare och för studenterna intresseväckande och relevanta forskningsprojekt inom vars ram man kan utföra t.ex. examensarbeten.

I den del av utbildningsstrategin som riktar in sig på att höja attraktiviteten i utbildningsutbudet så kan en genomtänkt samordning mellan grundutbildning och forskning vara lämplig. Noteras kan dock att utbildningar på grundläggande nivå (bachelor) kan vara väl så attraktiva utan att ett lärosäte behöver vara särskilt framstående eller aktivt inom området rent forskningsmässigt. I enstaka fall finns det exempel på (historiskt också på Mitthögskolan/Mittuniversitetet) yrkesutbildningar som har haft stor attraktionsförmåga bland studenterna men också gott rykte bland avnämarna (de potentiella arbetsgivarna) utan att man för den delen knappt har haft någon forskning alls utan i stället satsat på goda kontakter och utbyte av lärare med den aktuella branschen till vilken den aktuella yrkesutbildningen har varit kopplad.

Jag tycker mig inte kunna ge några konkreta råd kring vilka specifika ämnes- och utbildningsområden en ökad koppling mellan utbildnings- och forskningsstrategi bör göras enligt ovanstående resonemang. Däremot vill jag rekommendera Mittuniversitetet att vid sidan av en specifik utbildnings- och forskningsstrategi också tydligare formulera en strategi för samverkan med det omgivande samhället, inte minst arbetsgivare, fackförbund och professionsföreningar för att stärka kvaliteten och relevansen i universitetets olika yrkesutbildningar. Idag har vi i Sverige i allmänhet en enligt min mening alldeles för liten

rörlighet av personal mellan högskolesektorn och arbetslivet vilket är till förfång för kvalitén i våra yrkesutbildningar.

Förutom koordinering av strategierna för utbildning och forskning och kanske också för samverkan så bör Mittuniversitetet överväga om dessa strategier och verksamhetsutvecklingen på universitetet skulle vara betjänt av en övergripande vision på låt oss säga femton, tjugo år sikt. Universitetet kan säkert utvecklas väl också utan en vision men en del av de jag intervjuat har ändå efterfrågat en sådan.

Jag rekommenderar Mittuniversitetet att inför revision av den utvecklingsplan som nu gäller för 2014-2016 ta nya tag och i någon form av matris där så befinns möjligt och lämpligt samordna såväl grundutbildning, forskning så som samverkan med det omgivande samhället.

Utbildningsstrategin behöver definitivt kopplas närmare till Mittuniversitetets forskningsstrategi men en motsvarande plan för den "tredje uppgiften" – "Samverkan" borde också tas fram och också den samordnas med strategierna för utbildning och forskning.

Referenser (utöver de dokument som anges i bilaga 1 nedan)

Hanson, M., Säljö, R., Ludvigsen, S.R.: *Eldsjälar och institutionell utveckling. Mot nya former av lärande i den högre utbildningen. Resultat av 91 IKT-projekt under 1990-talet.* Högskoleverket, 13 R, 2000.

Sveriges Förenade Studentkårer.: *Studentens lärande i centrum. SFS om pedagogik i högskolan.* SFS, 2013.

Universitetens Magna Charta, Bologna 1988. Sveriges Universitets- och Högskoleförbund, 1999.

Bilaga 1, Förteckning över till utredaren överlämnade dokument

Mittuniversitetet: *Mittuniversitetets utvecklingsplan 2009-2012*. Dnr 2008/820, 2008.

Rektor: *Uppföljning av Mittuniversitetets utbildningsstrategi 2007-2009*. Dnr 2009/2043, 2009-12-10.

Rektor: *Skrivelse till universitetsstyrelsen - Utbildningsstrategi, Slutrapport*, Dnr 2009/1671, 2010-10-18.

Wiklund, H., Nyberg Ståhl, M.: *Mittuniversitetets utbildningsstrategi 2011-2015*, Dnr 2009/1671, 2010-10-18.

Rektor: *Implementering av utbildningsstrategin*. Dnr 2011/277, 2011-02-08.

Albertsson, K., Rådberg, K.: *Lägesrapport Arbetslivsanknytning initieringsfas*. 2011-09-08.

Wiklund, H., Nyberg Ståhl, M., Lindberg, O.: *Implementering av Mittuniversitetets utbildningsstrategi 2011-2015, Handlingsplan för e-lärande*. 2011-09-24.

Okänd författare: *Rapport delprojekt 3.5.1 Forskning och forskarskola*. 2011-11-18.

Strandberg, C., Abbes, Y., Pettersson, R., Olausson, P, Johnsson, K.: *Lägesrapport E-lärandeprojekt*. 2011-11-18.

Rektor: *Beslut angående Implementering av utbildningsstrategin*, Dnr 2011/277, 2011-02-08.

Rådberg, K., Wiklund, H.: *Implementering av Mittuniversitetets utbildningsstrategi 2011-2015, Handlingsplan för arbetslivsanknytning*. 2012-05-02.

Tinnsten, M., Vikström, L.: *Implementering av Mittuniversitetets utbildningsstrategi 2011-2015, Handlingsplan för internationalisering 2012*. 2012-07-02.

Jensen, L.: *Förstudie Campus Stockholm*. September 2012.

Karlsson, M.: *Delrapport Regional Gymnasiesamverkan*. 2013.

Karlsson, C.: *Utbildningsstrategins frontdeskprojekt. Övriga fakulteter samt förvaltning. Slutrapport*. 2013-01-24.

Söderholm, A.: *Mittuniversitetets framtida lokalförsörjning: Utredning av verksamhetskONSEKVENSER av olika alternativa lösningar*. Dnr 2012/1080, 2013-02-05.

Ottelid, M.: *"SamLab" – "PPU-labbet"*. 2013-03-19.

Karlsson, C.: *Utbildningsstrategins frontdeskprojekt del 2. Delrapport*. 2013-03-20.

Sivertsen, P.: *Arbetslivsanknytning i extern kommunikation som ett led i varumärkesarbetet – Kommunikationsarbete för arbetslivsanknytning – Kommunikationsarbete för regional samverkan.* 2013-03-25.

Wall-Reinius, S.: *Turismutbildningen 2.0, Statusrapport.* 2013-03-25.

Billmayer, H.: *Ökad branschnärvaro i utbildningarna. Statusrapport.* 2013-03-26.

Billmayer, H., Sivertsen, P.: *Karriärcoachning – två olika vägar. Statusrapport.* 2013-03-26.

Jansson, S.: *Projekt Patientsimulator IHV. Slutrapport.* 2013-03-26.

Rådberg, K.: *Kompetenskontraktet. Statusrapport.* 2013-03-26.

Rådberg, K.: *Mått på examensarbetets värde. Slutrapport.* 2013-03-26.

Sandström, J.: *MIUN Innovation – För entreprenörskap i utbildningen. Statusrapport.* 2013-03-26.

Jaldemark, J.: *MUML: Mittuniversitetet och Mobilt lärande: En försöksverksamhet. Delrapport.* 2013-03-28.

Jaldemark, J., Snyder, K.: *Kursverksamhet inom e-lärande.* 2013-03-28.

Okänd författare: *Blended learning. Slutrapport.* 2013-03-28.

Berglund, T.: *Arbetslivsanknytning humaniora. Statusrapport.* 2013-03-31.

Lindberg, O.: *Utveckling av studentportalen. Slutrapport.* 2013-04-03.

Berglund, A.: *Slutrapport International Desk,* 2013-04-10.

Eriksson, J.: *Modell för ökad arbetslivsanknytning i distansutbildningar – med referensarbetsplatsen som utgångspunkt. Slutrapport.* 2013-04-24.

Rektor: *Erasmus Charter for Higher Education 2014-2020,* 2013-05-14.

Sparf, J.: *Mätning och visualisering av arbetslivsanknytning i högre utbildning. Projektplan.* 2013-05-21.

Rektor: *Beslut angående Satsning på forskning i området e-lärande inom utbildningsstrategin, Dnr 2011/277,* 2013-06-11.

Nyberg Ståhl, M.: *Arbetet med att implementera utbildningsstrategin – halvtidsrapport.* 2013-09-21.

Eriksson, K-A.: *Modellprojekt för utveckling och implementering av YH-utbildning. Projektrapport/Slutrapport. Dnr 2011/277,* 2013-10-27.

Pettersson, R., Sandström, J., Frimodig, C.: *Arbetslivsanknytning. Handlingsplan för 2013-2015. Implementering av Mittuniversitetets utbildningsstrategi.* 2013-11-26.

Pettersson, R.: *Grundutbildningsstrategin – Arbetslivsanknytning. Underlag till metautvärdering hösten 2014.* 2014.

Mittuniversitetet: *Mittuniversitetets årsredovisning 2013.* 2014-02-17.

Pettersson, R.: *Implementering av Mittuniversitetets utbildningsstrategi. Utvärdering av arbetslivsanknytning 2014.* 2014-04-15.

Nyberg Ståhl, M.: *Minnesanteckningar från processledarmötet den 15 april 2014.* 2014-04-23.

Fröjd, C.: *Mittuniversitetets utvecklingsplan 2014-2016.* 2014-04-28.

Boström, B-O.: *Universitetsförvaltning vid Mittuniversitetet.* 2014-04-30.

Prorektor: *Förslag till prolongering av Mittuniversitetets utbildningsstrategi till och med 2017, Dnr 2009/1671,* 2014-05-14.

Nyberg Ståhl, M.: *Minnesanteckningar från processledarmötet den 22 maj 2014.* 2014-05-26.

Lindberg, O.: *Instruction for evaluators in the area of e-learning.* 2014-07-04.

Wall-Reinius, S.: *Turismutbildningen 2.0, Slutrapport.* 2014-10-08.

Jeppsson, N., Liron-Andersson, M.: *Internrevisionsgranskning – e-lärande.* 2014-10-20.

Jaldemark, J., Fredriksson, G., Jonsson, J-E, Sundgren, M.: *MUML: MittUniversitetet och Mobilt Lärande: En försöksverksamhet. Slutrapport.* 2014-10-22.

Nyberg Ståhl, M.: *Minnesanteckningar från processledarmötet den 7 november 2014.* 2014-11-07.

Ossiannilsson, E.: *Site Visit Evaluation of the area of e-learning.* 2014-11-07.

Price, L.: *Evaluation of Mid Sweden University Educational Strategy 2011-2015. Report from External Review Panellist.* 2014-11-07.

Cleveland-Innes, M.: *Review Report of Mid Sweden University eLearning Area – Educational Strategy 2011-2015.* 2014-11-15.

Nyberg Ståhl, M.: *Utvärdering av Ett attraktivt utbildningsutbud.* 2014-11-15.

Nyberg Ståhl, M., Nilsson, O.: *Utvärdering av Utvecklingsområdet Internationalisering.* 2014-11-15.

Almerud, M., Hass, U., Sandred, J.: *Att leda istället för att följa – en utvärdering av Mittuniversitetets arbetslivsanknytning.* 2014-11-19.

Karlsson, M., Bång, Å., Danielsson, U., Olofsson, S.: *Utvärdering av projektet Regional gymnasiesamverkan.* 2014-11-25.

Nyberg Ståhl, M.: *Processledare på universitetsnivå – uppföljning 2014.* 2014-10-20, kompletterad 2015-01-07.

Rektor: *Ökade medel till programutveckling 2015 och 2016.* 2014-11-25.

Universitetsstyrelsen: *Protokoll.* 2014-12-10.

Dekan, HUV: *Ökade medel till programutveckling 2015 vid HUV.* 2014-12-22.

Nyberg Ståhl, M.: *Minnesanteckningar från Torpshammar 10-11 december.* 2015-01-11.

Dekan, NMT: *Ökade medel till programutveckling 2015 vid NMT.* 2015-01-19.

Lindberg, O.: *Utvärdering av det i utbildningsstrategin prioriterade området e-lärande.* 2015-02-05.

Karlsson, M., Olofsson, S., Bång, Å., Danielsson, U., Bylund, M., Damber, U., Erixon, A-S., Kjelsson, J., Thörn, C.: *Regional Gymnasiesamverkan. Modell för systematisk, långsiktig och hållbar samverkan.* Okänt datum.

Egondotter, G., Borell, K.: *Statusrapport för det pedagogiska projektet SimChild.* Okänt datum.

Bilaga 2, Förteckning över intervjupersoner

Kristina Albertsson, Avdelningschef, Universitetsförvaltningen, MIUN

Åsa Bång, Koordinator RUN och Gymnasiesamverkan, MIUN

Ulrika Danielsson, Universitetslektor, Avdelningen för Psykologi, MIUN

Monika Karlsson, Koordinator RUN, MIUN

Ola Lindberg, Verksamhetschef LRC, MIUN

Olof Nilsson, Universitetslektor, Avdelningen för Informations- och kommunikationssystem, MIUN

Maria Nyberg Ståhl, Senior verksamhetscontroller, Universitetsförvaltningen, MIUN

Robert Pettersson, Universitetslektor/Samverkanschef, Samverkansavdelningen, MIUN

Mats Tinnsten, Professor/Prorektor, MIUN

Håkan Wiklund, Professor, Avdelningen för Kvalitetsteknik, maskinteknik och matematik, MIUN

Eva Wiktorsson, Kommunikatör, Universitetsförvaltningen, MIUN