

Det inre arbetet i fakulteterna

Process

I rektorsbeslutet Nr 49/05 fick en grupp i uppdrag att bereda frågeställningar kring de nya enheternas inre arbete och att senast 31 maj till rektor redovisa resultatet av sitt arbete i form av ett diskussionsunderlag.

Diskussionsunderlaget skall utveckla frågeställningar kring

- Förutsättningar för att driva och kontinuerligt utveckla verksamheten
- Grund för att bilda organisatoriska enheter inom enheten
- Modell och principer för hur ärenden skall beredas till fakultetsnämnden
- Intern delegation inom enheten
- Säkerställande av en god arbetsmiljö för medarbetare och studenter

Gruppen har bestått av

Gunnel Kardemark, sammankallande

Stig Håkangård

Mia Olsson

Anna Brunström

Thomas Nilsson

Margaretha Strandmark

Gunilla Klinteskog

Britt-Marie Carlsson

Kent Åsenlöf

Patrik Larsson

Marianne Jonsson, studentrepresentant

Tomas Bylund, studentrepresentant och

Camilla Björkman, studentrepresentant.

I förslaget till styrelsen om nya akademiska enheter sägs att ”en ny organisation skall vara ett stöd för att uppnå och förverkliga de gemensamma mål som finns beskrivna i Vision 2015 och som successivt konkretiseras i strategiska dokument om utbildning, forskning och andra kompletterande policies”. Vidare sägs att en ny organisation skall präglas av enkelhet och tydlighet och att verksamhetsansvar skall kombineras med ekonomiskt och personellt ansvar. Den grundläggande idén om att enheterna i stor utsträckning skall vara självstyrande påverkar också det inre arbetet och den inre strukturen.

Vid ett möte med chefsrådet och professorsgruppen i april fördes samtal om de nya enheternas inre struktur. Utgångspunkt för samtalet var att diskutera en inre struktur som hjälper oss att nå universitetets vision, och som skapar förutsättningar för positiva miljöer för forskning, utbildning och samverkan. Frågor och synpunkter som kom upp under samtalen var

Måste strukturerna inom de fyra enheterna vara lika eller räcker det att vissa administrativa rutiner är lika?

Det är viktigt att utgå från verksamheten och tydliggöra de roller som behövs. Nuvarande roller som studierektor, ämnesföreträdare och examinator behöver diskuteras.

Hur skall enheternas ”avdelningar” se ut? Består de av ett ämne, kombination av ämnen eller kunskapskluster/områden?

Hur ser ledningsstrukturen inom avdelningarna ut? Vem har personalansvar och budgetansvar?

Vilka beredningsorgan behövs till fakultetsnämnden?

Är studienämnder ett sätt att försäkra studenterna inflytande och i så fall vilken funktion och sammansättning har de?

Vilket administrativt stöd behövs i avdelningen?

Hur skall forskarutbildningen organiseras? Finns en forskarskola inom enheten? Var skall doktoranderna ha sin tillhörighet – i ämnen, i forskarskola eller i avdelningen?

Vilken ställning har mångvetenskapliga forskargrupper?

Skall det vara en docentnämnd och en forskarutbildningsnämnd inom varje enhet eller skall t.ex. två enheter ha gemensamma nämnder?

Hur skapas förutsättningar för en god arbetsmiljö med vad det innebär från den dagliga samvaron i fikarummet till medarbetarsamtal?

Hur sker kvalitetssäkringen av verksamheten?

Hur sker studentinflytandet?

Var ligger ansvaret för internationellt utbyte?

Den av rektor utsedda arbetsgruppen har träffats vid fem tillfällen under maj månad. Då uppdraget var omfattande har mindre grupper berett olika frågeställningar mellan mötena. Vid det första mötet fördes en diskussion kring vilken verksamhet som skall genomföras inom fakulteterna och vilka funktioner som behövs för att kunna genomföra denna. Det fortsatta arbetet har tagit sin utgångspunkt i denna diskussion. Utgångspunkten har alltså varit kärnverksamheten och att beslut skall fattas så nära denna som möjligt. Vissa grundförutsättningar och begrepp har funnits med i diskussionerna under hela arbetet. Grundförutsättningar som åsyftas är till exempel att strukturen inom fakulteterna skall ge förutsättningar för att kunna skapa en god arbetsmiljö för medarbetare och en god studiemiljö för studenter, att ansvar och befogenheter skall följas åt och att studentinflytande skall säkras. Begrepp som funnits med i diskussionerna är bland annat tillit, makt och inflytande.

Ytterligare en utgångspunkt har varit att skapa en så minimalistisk organisation som möjligt, d.v.s. att i diskussionsunderlaget ge förslag på de funktioner som vi anser vara absolut nödvändiga. Frågan huruvida den inre strukturen behöver vara lika i de fyra fakulteterna har diskuterats och vi har funnit att en viss gemensam grundstruktur bör finnas men att det som eventuellt behövs därutöver kan se olika ut. Det finns frågor som vi inte haft tid att diskutera. En sådan är frågan om vilken ställning som forskargrupper skall ha. Vi tror att man måste ta ställning till detta från fall till fall, eftersom de har mycket olika karaktär.

Av rektorsbeslutet framgår att de förslag och synpunkter som kommit fram i gruppens arbete skall utgöra ett diskussionsunderlag i den fortsatta processen att forma regler och arbetsformer för en fakultet.

Avdelningar som den akademiska enhetens (fakultetens) byggstenar

Det centrala i vårt arbete har varit att beskriva de avdelningar där universitetets kärnverksamhet bedrivs. I den nyss avslutade processen som lett till förslaget om de fyra fakulteterna betraktades de nuvarande ämnena som odelbara byggstenar. Det är naturligt att när vi beskriver den inre strukturen anamma samma princip.

Som anställd är det viktigt att känna tillhörighet och trygghet i sitt arbete. Som framgår av en annan del av detta dokument har detta haft en avgörande roll för våra förslag när det gäller hur en *avdelning* skall sammansättas och arbeta.

Vi har alltså valt att kalla den akademiska enhetens/fakultetens byggstenar för *avdelningar*. Ett alternativ till detta är *institutioner*. Fördelen med det senare är att det är ett vedertaget begrepp inom universitetsvärlden. En nackdel kan vara att många har en förutbestämd uppfattning av vad en institution är och att detta inte stämmer in på den funktion som vi anser att avdelningen/institutionen skall ha i en ny organisation.

Vi tror att varje avdelning har ca 25 anställda. Det blir då möjligt för en chef att utöva sitt ledarskap och antalet avdelningar per fakultet blir hanterbart. Vissa ämnen består idag av betydligt fler än 25 anställda. I dessa fall kommer fördelen av att ha alla medarbetare inom samma avdelning att naturligt innebära att man väljer att ha större avdelningar. Fakulteten och dess medarbetare bör ges möjlighet att själva analysera och bestämma vilka avdelningar som skall finnas.

Man bör eftersträva att det finns en god balans mellan olika uppgifter på en avdelning. Grundutbildning, forskning och samverkan med omvärlden är nödvändiga delar i dess verksamhet.

I de fall där det finns många små ämnen i en fakultet blir bildandet av avdelningarna svårt. Vi tror att om det finns möjlighet för samarbete mellan ett stort och ett eller två mindre ämnen i en avdelning, så kan man få många positiva effekter. Möjligheten till forskning och kompetensutveckling för lärare i små ämnen borde bli bättre. En tanke som diskuterats i gruppen är att ämnen utan forskarutbildning skulle kunna bilda en avdelning tillsammans med ett forskarutbildningsämne. Ämnesmässiga kopplingar är naturligtvis också viktigt att beakta i formandet av avdelningar. Att slå samman många (fler än tre) småämnen utan existerande samverkan till en avdelning bör undvikas.

Avdelningen leds av en chef, som vi fortsättningsvis kallar *prefekt*. Prefekten utses för en period på tre år av verksamhetschefen. Rollen som prefekt innebär ansvar för avdelningens ekonomi och personal. Prefekten genomför medarbetarsamtal, sätter lön och ansvarar för tjänsteplanering. Prefekten har också det yttersta ansvaret för arbetsmiljön, för att studentinflytandet säkras och för samverkan med omvärlden. Prefekten bör ha en ställföreträdare, som också utses av verksamhetschefen.

Lärarkåren i ett ämne bär ett kollektivt ansvar för den innehållsliga kvalitén i ämnets undervisning, forskning och forskarutbildning. Detta innefattar också ämnets status som kandidat-, magister- eller forskarutbildningsämne. Förutom rollen som chef/administrativ ledare kan vi också se en annan ledarroll, den vetenskapliga ledaren/ämnesföreträdaren. Verksamhetschefen kan, efter samråd med respektive ämnets lärare, utse en eller flera *ämnesföreträdare* på avdelningen som har ansvar för ett ämnets utveckling och vetenskapliga kvalitet. Det har påpekats att ett stort problem med nuvarande organisation är otydlighet om vem som är chef. I vårt förslag är tanken att prefekten är avdelningens enda chef. Ämnesföreträdarens ansvar för innehåll och kvalitet behöver enligt gruppen inte innebära att beslutstrukturen blir otydlig.

Det finns många skäl som talar för att det bör finnas någon form av *avdelningsnämnd*. Det formella studentinflytandet på avdelningsnivå behöver säkras. Doktoranderna behöver ett forum på ämnesnivå. En avdelningsnämnd skulle kunna bestå av prefekten, avdelningens ämnesföreträdare, ytterligare lärarrepresentanter, en representant för AT-personalen och studentrepresentanter. Beslutskompetensen hos avdelningsnämnden behöver utredas ytterligare. Beslut om kursplaner och utseende av examinatorer bör fattas av nämnden eventuellt på delegation från fakultetsnämnden.

Den psykosociala arbetsmiljön

Vision 2015 fastslår att ett demokratiskt synsätt, jämställdhet och mångfald är grunden för vår verksamhet.

Vår miljö och vårt arbetssätt skall kännetecknas av *öppenhet, närhet och omtanke*. Studenter och personal möter varandra med respekt, generositet och förmåga till förståelse. Genom att se varandras arbetsinsatser och på ett ärligt sätt ge beröm och visa uppskattning stärker vi självförtroende och självtillit och bidrar till att öka effektiviteten, kvaliteten och arbetsglädjen. Generositet och förståelse gör det också möjligt att inte alltid vara på topp. Att göra fel och misslyckas blir tillåtet och ses som en del i den mänskliga tillvaron och den personliga utvecklingen. En trygg och avspänd inställning till sig själv möjliggör ett distanserat förhållningssätt till sin arbetsuppgift och profession. Det minskar också stress och prestationsångest och förhindrar sjukdom och sjukskrivning.

Vår vision är vidare att ”förmedla öppenhet, entusiasm, mod och nyfikenhet samtidigt som vi uppmuntrar till handling”. En öppen och positiv människosyn medför, oavsett var vi befinner oss i organisationen, att våra tankar och uppfattningar är viktiga, vilket konkret också kommer att visa sig i våra möjligheter att vara med och påverka olika beslut. Det innebär också att vi lojalt följer fattade beslut även om de inte alltid stämmer överens med våra egna uppfattningar. Ett ”reflekterande, kritiskt granskande och analyserande förhållningssätt” ses som något positivt och lägger grunden för en organisation som bygger på ”intellektuell och akademisk frihet”. Vår organisation kännetecknas av självständiga engagerade individer i ett starkt kollektiv där samarbete och egen profilering går hand i hand. Det egna ansvaret utvecklas när vi får känna att vi har ett verkligt förtroende från vår arbetsgivare att planera och genomföra arbetet på ett sätt som känns riktigt utifrån vår erfarenhet och kompetens. Drivkraften i vårt arbete är verksamhetens visioner och mål, liksom den individuella viljan att utveckla sig själv i relation till de krav som ställs utifrån verksamhetens behov och önskemål.

Fem grundbegrepp beskriver den människosyn som ligger till grund för en god psykosocial arbetsmiljö med en öppen kommunikation:

- *Öppenhet* är att förmedla något av sig själv till en annan människa.
- *Ärlighet* är att säga vad man menar och står för. En äkthet som kommer inifrån och som utgår ifrån en inre övertygelse.
- *Respekt* är att man tar någon på allvar.
- *Delaktighet* är att man aktivt medverkar i det som sker och tar ansvar.
- *Tillit* innebär att man utgår ifrån att människor har goda avsikter med sitt handlande.

Vilka konkreta konsekvenser har då detta synsätt på avdelningarnas organisation och sätt att hantera frågor om arbetsmiljön? Det krävs tydliga beslutsvägar och en tydlig ledningsstruktur där ansvar och befogenheter klart framgår. Medarbetarsamtal skall genomföras varje år av ansvarig chef. Väl fungerande rutiner vid arbetsplanering och tjänstefördelning och vid sjukfrånvaro, rehabilitering och arbetsanpassning är en annan förutsättning för den goda arbetsmiljön. Handlingsplaner bör tas fram för att utveckla och förbättra den fysiska och psykosociala arbetsmiljön med regelbunden uppföljning. Skyddsronder görs varje år av skyddsombud och ansvarig chef. Ett genomtänkt system för informationsspridning är en annan förutsättning liksom en väl planerad kompetensutveckling för all personal. Väl utvecklade system för belöning och ”feed back” skall användas.

Studentinflytande

Studenterna i vår arbetsgrupp framhåller att organisationsformen inte är det viktigaste för ett reellt inflytande, så länge den är tydlig och lätt att få information om. Studenter vill kunna påverka det som direkt berör eller intresserar dem inom universitetet. Idag är omfånget på studentrepresentationen lagom stor. Karlstads universitet har valt att ge studenterna fler representanter än vad som lagen kräver och även fortsättningsvis bör det vara så, eftersom det visar på att universitetet värdesätter studenternas åsikter.

De framhåller också att den nuvarande matrisorganisationen försvårar förståelsen av hur universitetet fungerar och vad olika grupper har för ansvar och befogenheter. Ett problem för studentkåren är att det ofta är svårt att beskriva för presumtiva studentrepresentanter vad som pågår i de organ som de skall vara med i. Studenter är målinriktade och måna om att lägga sin tid på sådant som har ett mervärde för dem. De vill känna att de kan påverka och se vad deras medverkan får för resultat.

Det är viktigt att man som student ges ett reellt inflytande genom att vara med i beslutande organ och där ha rösträtt. Det upplevs också att universitetets anställda ibland inte tar studenternas lagstadgade rätt till medbestämmande på allvar. Studentfackligt engagemang måste ses som positivt både av lärare och av studenterna själva.

I bilaga 1 finns ett dokument från studentkåren om deras syn på studentrepresentation i en framtida organisation.

Hur skall ärenden beredas till fakultetsnämnden?

För att diskutera beredningsbehov behövs en uppfattning om vilka beslut som fattas på fakultetsnivå och i fakultetsnämnderna. Vi utgår från att delegationen från styrelsen är långtgående och att styrelsen ger uppdrag till fakulteterna i form av t ex examensmål och utbildningsmål uttryckt i antal helårsstudenter för program, grupper av program eller utbildningsområden. Uppdraget inom forskarutbildningen relateras till vetenskapsområden. Vi antar även att beslut om rambudget för grundutbildning, forskning och forskarutbildning bereds av verksamhetschefen och beslutas av fakultetsnämnden.

Vi diskuterar en tänkt ministruktur, som kan vara lika på de olika fakulteterna och hur ärenden kan beredas. Denna ministruktur får sedan kompletteras efter de behov som kan finnas i en fakultet.

Fakultetsnämndernas budgetansvar

Verksamhetschefen tar fram ett förslag till rambudget för forskning och utbildning för beslut i nämnden. Förslaget förankras hos prefekterna, som i sin tur inhämtar innehållsmässiga synpunkter från ämnesföreträdare och programledare. Processen behöver administrativt stöd från ekonom och från motsvarigheter till dagens sektoransvariga för grundutbildning och forskningssekreterare. Den detaljerade utformningen av avdelningarnas uppdrag beslutas sedan av verksamhetschefen.

Fakultetsnämndernas utbildningsansvar

Nämnderna ansvarar ytterst för innehåll och kvalitet i grundutbildning och forskarutbildning samt ger uppdrag till avdelningar och forskargrupper. Nämnden tar också beslut om vilka utbildningar som skall ges inom ramen för styrelsens uppdrag. För att bereda och följa upp dessa ärenden behöver nämnden stöd i form av motsvarigheter till dagens forskningssekreterare och sektorsansvariga för grundutbildningen.

Programutbildning

När det gäller den kontinuerliga administrationen och också utvecklingen på kortare och längre sikt av program kan man tänka sig olika lösningar. Miniminivån är att varje program har en programledare som studenter och andra kan vända sig till med frågor. Programledaren har också tillsyns- och utvecklingsansvar.

Om någon form av råd eller beslutande organ, t ex grundutbildningsnämnd, skall finnas kan diskuteras och behoven skiljer sig mellan olika program. Om det finns flera program som

leder till samma yrkesexamen, vilket är fallet t ex för ingenjörsutbildningarna, kan det vara nödvändigt med någon form av organ med samlat ansvar. Det finns här anledning att ha en universitetsgemensam syn på utbildningarnas mål och tolkningen av kraven i examensordningen. Risken med ett råd som omfattar flera program är dock att man kan förlora fokuseringen på helheten i ett program. I samtliga fall måste den nya organisationen vara sådan att studenter, lärare och avnämare har möjlighet till insyn, delaktighet och inflytande.

Nedan diskuteras fyra olika sätt att organisera programadministrationen och beredningsstödet till fakultetsnämnden när det gäller programfrågor.

1. Samtliga program har en programansvarig/programledare (PL) med uppgift att ansvara för den löpande administrationen och verksamhetsutvecklingen, helheten i programmet, den långsiktiga utvecklingen och att föredra ärenden som rör programmet i nämnden. Andra uppgifter för en PL är egna programutvärderingar, alumnuundersökningar och arbete med nationella programutvärderingar. En viktig uppgift för PL är också att kommunicera med studenterna och att inhämta synpunkter och erfarenheter från dessa samt lärare inom programmet. Programledaren kan efter behov själv inrätta programråd eller liknande för sitt program, t ex (tidsbegränsade) projektgrupper med student- och avnämarrrepresentanter vid större programutvärderingar eller nationella utvärderingar. Programledaren har rätt att själv besluta i mindre frågor som rör programmet.

Fördelen med ovanstående är att det är ett enhetligt system för samtliga programutbildningar och att ansvaret och beslutsstrukturen är tydlig. Nackdelen är att det inte finns ett formellt fora där studenter, lärare och avnämare kan uttrycka sina åsikter och diskutera frågor. Det är även en nackdel för de program som leder till samma yrkesexamen att det inte finns ett organ utanför nämnden där gemensamma frågor kan hanteras och fler har möjlighet till påverkan.

2. Program som inte leder till en yrkesexamen har en programledare, PL, enligt ovan. För yrkesprogram kompletteras strukturen med programråd för grupper av näraliggande utbildningar som skall fungera dels som stöd till PL, dels som ett forum för studenter, lärare och avnämarrrepresentanter. Rådet skall vara fakultetsövergripande i de fall utbildningarna leder till samma yrkesexamen, men inte ha någon beslutanderätt. Det är fortfarande programledaren som har ansvar, viss beslutanderätt och även föredrar ärenden som rör programmet i respektive nämnd.

Fördelen med denna struktur är att det inte skapas organ som upplevs som onödiga utan att man inrättar sådana där dessa upplevs som en tillgång och ett stöd. Beslutsstrukturen är fortfarande gemensam för samtliga program. En nackdel kan vara att i de fall "organ" inrättas dessa inte har beslutanderätt och därför upplevs som "tandlösa" av dem som ingår i dem.

3. Program som inte leder till en yrkesexamen har en programledare, PL, enligt ovan. För yrkesprogram kompletteras strukturen med grundutbildningsnämnder(GUN) eller liknande. Dessa har beslutanderätt över bland annat mindre ändringar i utbildningsplaner mm och bör också kunna fungera över fakultetsgränser. Större frågor som skall beslutas i fakultetsnämnderna skall först beredas i råden/GUN. Programledaren har ingen beslutanderätt utan denna tillfaller rådet/GUN. Däremot är PL fortfarande föredragande i fakultetsnämnderna i frågor som rör programmet.

Fördelen med denna struktur är att råden/GUN har beslutanderätt och ledamöterna därför upplever sin roll som tydligare och mer meningsfull. Nackdelar är att beslutsstrukturen inte blir tydlig, olika program har olika beslutsstrukturer, samt att i ett organ med ansvar för flera program (t ex 2-4st) blir student- lärar- och avnämarrrepresentationen för de enskilda program-

men inte så stark, med konsekvensen att kompetens att fatta beslut i programfrågor försvagas.

4. Samtliga program ingår i formella råd eller grundutbildningsnämnder (GUN) för grupper av närliggande program. Råden eller GUN skall ha beslutanderätt över mindre frågor och också kunna fungera över fakultetsgränser. Större frågor som skall beslutas i fakultetsnämnderna skall först beredas i råden/GUN.

Fördelen med denna struktur att det är en likadan och tydlig beslutsstruktur för programmen och att mindre beslut tas nära de närmast berörda. Nackdelen är att det kan vara svårt att för alla program att hitta konstellationer som upplevs som närliggande och i vilka det upplevs som meningsfullt att delta i och besluta om frågor som rör varandras program.

Kursers utformning och innehåll

Det övergripande ansvaret för kursers utformning och innehåll ligger hos fakultetsnämnden. Det är dock lämpligt att dessa frågor delegeras till avdelningsnämnderna. Beslut om kursplaner, examinationsformer och kvalitetskontroll hamnar på så sätt nära verksamheten med möjlighet till studentinflytande. De nuvarande ämnesrådets roll formaliseras och tas över av avdelningsnämnden.

Forskarutbildningsfrågor

Av underlaget för diskussion i universitetsstyrelsen 2005-04-05 (§10; Dnr C2004/291) framgår att samverkan mellan ämnen i forskning och forskarutbildningen och samhörighet i forskarskola är en av grunderna för sammanförande av ämnen i fakulteterna . Vi diskuterar nedan vad samhörighet i forskarskola innebär och vilka komplikationer som uppstår när fakultetens ämnen inte har en naturlig gemenskap i forskarutbildning. Syftet med en ämnesövergripande forskarskola är att underlätta och förbättra forskarstudierna genom att ämnena samverkar kring vissa moment. De bidrar också till en miljö för doktoranderna som är bredare än den inom ämnena. Där nationella forskarskolor som drivs i samarbete mellan flera lärosäten har varit framgångsrika anses att förmågan att åstadkomma ett brett kursutbud på hög nivå, tillgång till bredare handledarkompetens och större handledarresurser samt förstärkt uppföljning av studieresultat vara viktiga faktorer (Högskoleverket, rapporter 2000:26R; 2004:18R). Dessa erfarenheter bör beaktas när vi diskuterar forskarutbildning och forskarskolor i den nya organisationen.

I de flesta fall har ämnen sammanförts till fakulteter med samhörighet i forskarutbildningsämnen som grundprincip men i några fall har även forskningssamarbeten mellan ganska olika ämnen varit vägledande. Detta leder till att det finns några forskarutbildningsämnen som inte har så stark ämnesmässig gemenskap med de andra ämnena inom fakulteten. Vi diskuterar nedan därför två alternativ för organisering av forskarskolor inom universitetet. Det första alternativet diskuterar forskarskolor som bygger på ämnesmässig gemenskap och som spänner över flera fakulteter och det andra forskarskolor som drivs helt inom fakulteterna.

Det är ytterst fakultetsnämnderna som ansvarar för forskarutbildningen. Vissa ärenden kan delegeras till ämnes/avdelningsnivå men vi menar att i både alternativ 1 och 2 bör många forskarutbildningsfrågor behandlas på en nivå ovanför forskarutbildningsämnena, antingen direkt i fakultetsnämnderna eller med hjälp av ett beredande organ motsvarande dagens forskarutbildningsnämnder (här finns idag en relativt stark doktorandrepresentation från flera ämnen i ett organ som arbetar på nivån ovanför ämnena). En eller flera studierektorer för forskarutbildning bör vara knutna till fakulteten för att kunna möta dess doktorander som

individer. Studierektors ansvarsområde innefattar att följa upp fakultetens doktorander och att föredra forskarutbildningsärenden i fakultetsnämnd och/eller forskarutbildningsnämnd. En annan uppgift för en forskarskola är att sörja för ett gott utbud av forskarutbildningskurser. Detta kan ske dels genom att fakultetsnämnden ger forskarutbildningsämnen uppdrag att ansvara för ämnesspecifika kurser, och dels genom att själv ansvara för ämnesövergripande forskarutbildningskurser. Här bör kunna innefattas både ämnena inom fakulteten, ämnen vid andra fakulteter samt samarbeten med andra lärosäten.

Alternativ 1 innebär en forskarskola grundad på samhörighet mellan ämnen och under överinseende av flera fakultetsnämnder. Dessa skulle kunna ha en forskarutbildningsnämnd som gemensamt beredande organ. Ett sådant beredande organ bör utses i samråd mellan de berörda fakultetsnämnderna. För att sköta det ämnesövergripande kursutbudet behövs ett organ eller en befattning med mandat att köpa in undervisningsresurser från avdelningar/ämnen. En möjlighet är att någon av studierektorerna utses att sköta det operativa medan fakultetsnämnd eller forskarutbildningsnämnd ansvarar för innehåll, utformning och kvalitetssäkring.

Fördelar med alternativ 1

- Det tar fasta på goda erfarenheter av nationella forskarskolor och ger bredare miljö för doktoranderna och tillgång till bredare handledningskompetens.
- Det underlättar kontakter och samverkan mellan fakulteterna.

Nackdelar

- Samverkan utåt kan ge minskad sammanhållning inom fakulteten.

Alternativ 2 innebär en forskarskola helt inom en fakultet. Fakultetsnämnd ansvarar för en forskarskola. Studierektor bereder och föredrar forskarutbildningsärenden för beslut i fakultetsnämnden. I detta alternativ kan även en forskarutbildningsnämnd inrättas som beredande organ om fakultetsnämnden så önskar. Ämnesövergripande kursutbud inom fakulteten hanteras som i alternativ 1 med studierektor som operativ och med fakultetsnämnd eller forskarutbildningsnämnd som ansvarig för innehåll, utformning och kvalitetssäkring. För forskarutbildningskurser gemensamma för flera fakulteter får lämpliga samarbetsformer sökas.

Fördelar

- Det stärker sammanhållningen inom fakulteten.

Nackdelar

- Det skapas ingen naturlig plattform för samarbete mellan fakulteterna i forskarutbildning.
- Det kan bli små och isolerade forskarutbildningsmiljöer i några ämnen.
- Fakultetsstrukturen kan behöva göras om.

Beredning av docenturärenden

Nuvarande docenturämnder, en för H/S och en för N/T, har utarbetat en gemensam policy, som nyligen fastställts i fakultetsnämnderna, för hela universitetet. Vi ser ett värde i att docentärenden behandlas på ett likvärdigt sätt på hela universitet. En eller eventuellt två (som i dag) gemensamma docenturämnder som arbetar på uppdrag av fakultetsnämnderna för enheterna 1-4 skulle säkerställa detta.

Beredning av anställningsärenden och befordringsärenden

Det arbete som görs av nuvarande rekryteringskommittéer bör göras internt inom fakulteterna i den nya organisationen. Det är rimligt att det finns beredande organ i befordrings- och anställningsärenden. Ett sådant arbetar dels på uppdrag av fakultetsnämnden (inriktning av anställningar, sakkunnigbehandlingar mm) och verksamhetschefen (arbetsgivarfrågor), eventuellt även på uppdrag av rektor om anställningar beslutas på den nivån.

Det är viktigt att kommittéerna har en flexibel sammansättning beroende på ärendets karaktär så att den ämnesmässiga kompetensen hos kommittén säkras.

Fakulteternas gemensamma administrativa stöd

I förslag till styrelsen skriver rektor att verksamhetschefen och fakultetsnämnderna skall ha stöd av en administrativ organisation med uppdrag att säkerställa enhetlighet i myndighetsutövning samt administrativa stödprocesser och rutiner. I det följande kallar vi denna organisation för fakultetsgemensam administration. (Detta är ett arbetsnamn – framöver bör en annan beteckning användas för att tydligt särskilja den fakultetsinterna administrationen och den universitetsgemensamma administrativa organisationen som av rektor föreslås benämnas Administrationen).

I beskrivningen av den fakultetsgemensamma administrationens arbetsuppgifter och funktioner nedan har inte beaktats det administrativa, operativa eller strategiska stöd som det särskilda organet för lärarutbildningen behöver.

Den fakultetsgemensamma administrationens uppdrag skall vara att utgöra ett stöd för avdelningarna, verksamhetschefen samt fakultetsnämnden och dess ordförande se illustration i avsnittet *Enhetsblomman – en organisk organisation*. I diskussionerna om administrationens utformning och uppdrag har arbetsgruppen gjort samma överväganden som för förslagen i övrigt, se inledningsavsnittet och avsnittet om den psykosociala arbetsmiljön, samt även utformat några funktionsspecifika principer. Gruppen är överens om att de som arbetar inom och är lokaliserade till den fakultetsgemensamma administrationen också bör vara anställda på fakulteten. De enda undantag som diskuterats är ekonomi- och personalfunktionerna, som styrs av starka regelsystem. Åsikterna är här delade om på vilket sätt man bäst kan uppnå enhetlighet i myndighetsutövning samt administrativa stödprocesser och rutiner när det gäller ekonomi- och personalfrågor samtidigt som man värnar arbetsmiljön för den enskilde; genom anställning i den universitetsgemensamma förvaltningen eller anställning på fakulteten och ingående i universitetsgemensamma nätverk. Arbetsgruppen är överens om att den fakultetsgemensamma administrationen skall utformas på så sätt att den avlastar avdelningarna och ämnena så många administrativa uppgifter som möjligt.

Den fakultetsgemensamma administrationen skall ledas av en administrativ chef som utses av verksamhetschefen. Verksamhetschefen bör delegera visst ansvar för personal- och ekonomifrågor till den administrativa chefen.

Verksamheten inom den fakultetsgemensamma administrationen kommer att vara av mångskiftande karaktär. Här skall allt från driftstöd i form av till exempel sekreterare, IT-support, schemaläggning, diarium och lokalplanering till ekonomi-, personal- och uppföljningsuppgifter hanteras. Tillgång till stöd i form av t ex informatör, ansvarig för samverkansuppgiften, fakultetshandläggare samt ansvariga för handläggning av internationali-

serings-, forsknings- och utbildningsfrågor skall finnas. Nedan beskrivs några av de områden inom vilka den fakultetsgemensamma administrationen skall ge stöd.

Forskning

Fördelning av uppdrag och medel till avdelningarna beslutas av fakultetsnämnden efterberedning av verksamhetschefen, den eller de som handlägger forskningsfrågor inom administrationen samt ämnesansvariga. Samma funktioner har också ansvar för uppföljning och avrapportering. Det skall även finnas tillgång till stöd vid ansökningsprocesser och handläggning av övriga ärenden i forskningsfrågor inom den fakultetsgemensamma administrationen.

Forskarutbildning

Det bör finnas en eller flera studierektorer för forskarutbildningen som skall ge stöd till fakultetsnämnd och till den eller de forskarutbildningsnämnder och forskarskolor som fakulteten är delaktig i. Studierektor/-erna skall också fungera som kontaktpersoner och stöd till doktoranderna.

Grundutbildning

Här behövs ett stöd som förbereder beslut om intern fördelning av grundutbildningsuppdragen, utför uppföljningar och kvalitetssäkring av program åt fakultetsnämnden, handlägger frågor som berör flera program m m. Programledarna bör också ha sin organisatoriska hemvist i den fakultetsgemensamma administrationen när det gäller programledaruppdraget.

Kvalitetssäkring

Ansvaret för kvaliteten i utbildning och forskning ligger hos fakultetsnämnden. Denna behöver stöd i planering, genomförande och uppföljning av till exempel programledare, studierektor/-erna för forskarutbildningen, avdelningar och ämnen. Därutöver föreslår gruppen att en samordnande och rådgivande funktion/kompetens bör finnas inom kansliet.

Studievägledning och studieadministrativt stöd

Ett för fakulteten gemensamt studieadministrativt stöd till studenterna bör finnas och organiseras inom den fakultetsgemensamma administrationen. Goda erfarenheter av detta finns inom flera institutioner, i form av studerandeexpeditioner, och för lärarutbildningen. I anslutning till det administrativa stödet bör även studievägledningen finnas.

Samtliga ovanstående funktioner har även behov av sekreterar- samt handläggarestöd. Samtliga funktioner bör även ingå i universitetsgemensamma nätverk för att säkerställa gemensam hantering av ärenden, där så är befogat, samt säkerställa förutsättningar för samarbete.

Enhetsblomman – en organisk organisation

(*Organisk: begåvad med liv; med inre sammanhang ,ur SAOL*)

Genom att illustrera enheternas, fakulteternas, inre struktur som en blomma vill arbetsgruppen peka på att en organisation bör vara såväl levande som ha inre sammanhang. Det innebär i praktiken att det bör vara möjligt att forma organisationen utifrån enhetens specifika behov. Samtidigt ingår organisationen i ett sammanhang som måste vara tydligt för anställda, studenter och omvärld.

Blommans gula kronblad innehåller universitetets kärnverksamhet: utbildning, forskning och samverkan – vilket sker inom ramen för *avdelningar*. Avdelningarna leds av en *prefekt* med stöd av en *avdelningsnämnd*, som bereder frågor till fakultetsnämnden och i vissa frågor är beslutande. Avdelningarna kan bestå av ett eller flera ämnen. Varje ämne har en *ämnesföreträdare* som ansvarar för ämnesutveckling m.m. På vissa avdelningar kan rollerna som prefekt och ämnesansvarig innehas av samma person.

Blommans gröna ”stödblåd” innehåller den *fakultetsgemensamma administrationen*. Här finns resurser och expertfunktioner inom personal, ekonomi, information, internationalisering, data/it, studievägledning etcetera, liksom en enhetsgemensam studerandeexpedition. Enheten leds av en *verksamhetschef* med en *administrativ chef* som arbetsledare för A/T-personalen. Här finns också *fakultetsnämnden* med *ordförande*.

Blommans struktur rymmer inget ”uppifrån-och-ner-perspektiv” – eller tvärtom. Inför en omgivande värld visar den istället fram sina klart lysande kronblad – vilket vore omöjligt utan en grönskande underbyggnad.

ENHETSBLOMMAN

Bilaga 1: Studentrepresentation

Idag har studenterna rätt att finnas representerade i alla rådgivande och beslutande organ som berör utbildningen vid universitetet. Enligt förordningen om studerandekårer (SFS1983:18) ska Studentkåren ”utse och entlediga företrädare för studenterna i de organ [...] som studenterna har rätt att vara representerade”.

För att kunna bedriva en god grundutbildning, såväl som forskarutbildning, behövs möjligheten att påverka, granska och förbättra för studenterna. I dagens organisation har KaU valt att i flera organ ge utrymme för fler studentrepresentanter än vad lagen kräver, vilket vi ser som mycket positivt. Vi önskar naturligtvis att KaU även i den nya organisationen fortsätter att värdesätta inhämtandet av synpunkter från studenter och tillsammans verka för att få en så bra grund- och forskarutbildning som möjligt.

I de nya enheterna vill vi belysa vikten av tydlighet. Dels tydlighet för personal att känna sig trygg i organisationen man arbetar i, dels tydlighet för doktorander i fråga om vem som leder dem – men även tydlighet för studenterna att veta vem man ska vända sig till i olika frågor och inte minst tydlighet för de studenter som vill engagera sig och kämpa för en bättre utbildning och situation för studenterna. En tydligare organisation med tydligare riktlinjer och ansvarsfördelning skulle underlätta arbetet i samtliga organ, men också underlätta vid rekrytering av studentrepresentanter. Samtidigt är det viktigt för studenterna att arbetet i de olika enheterna fungerar på ett likvärdigt sätt.

I diskussionerna om de inre strukturerna har vi bland annat pratat om vikten av att delegera befogenhet i motsvarande grad som ansvar. Vi ser att detta även är viktigt när det kommer till olika nämnder och råd. Det är av naturliga skäl mycket svårare att rekrytera engagerade studenter till organ som inte har några befogenheter. Det skulle därför vara önskvärt att antalet råd vars uppgift är av mer informativ karaktär, minimeras. På samma sätt är det viktigt att de representanter som sitter i olika organ har rösträtt, vare sig det handlar om professorer, lektorer, adjunkter, doktorander, studenter eller administratörer.

Vi anser också att det är viktigt att beslut fattas så nära berörda parter som möjligt. Till exempel bör kursplaner etc beslutas på ämnes- eller avdelningsnivå eftersom det då kommer att beslutas av berörd personal och berörda studenter på ett helt annat sätt än om det beslutas på högre nivå. Vikten av att känna att man kan påverka sin utbildning är en mycket viktig drivkraft för engagemanget i ett organ. Likaså är det viktigt att studenterna har en reell och formell möjlighet att påverka sina utbildningsprogram. För att studentinflytandet ska fungera, är det ofta nödvändigt att det finns formellt instiftade organ.

Enhetlighet är en annan aspekt som ur studentsynpunkt är väldigt viktig. Vi pratar då om enhetlighet både bland administratörer och ansvarsområden, till exempel en studierektor ska ha samma ansvarsområden oavsett vilken enhet han/hon sitter och arbetar i. Likaså vore det bra om administrationen gentemot studenterna blev enhetlig. Många kommer att läsa på olika enheter och att det så fungerar på samma sätt oavsett enhet är bra, önskvärt vore kanske att det fanns en studerandeexpedition med bemanning alla dagar i veckan på alla enheterna.

Samma tydlighet är viktig inom de beslutande och beredande organen, från student och studentkårens håll är det viktigt för att vi ska kunna sköta vår administration av information, åsikter och diskussioner att beslut fattas i motsvarande organ i samtliga enheter. Det skulle

öka studenternas reella inflytande och organens tydlighet mot de olika parterna inom universitetet.

En blick på vårt grannland Danmark så ser vi att de där använder sig utav studienämnder där en majoritet av representanterna är studenter. Det kanske inte är just så vi ska lösa det i Karlstad, däremot tycker vi att vi ska dra lärdom av ett väl fungerande system. Att studenterna får vara med och besluta och bereda dokument som direkt kommer att beröra deras studier är av hög vikt. För att studenterna ska ha möjlighet att komma med värdefulla synpunkter krävs det att det finns studenter från de olika utbildningsprogrammen och ämnena med i rådet. Vi föreslår att vi instiftar sk studienämnder, att vi där har en stor studentrepresentation och att de får ansvaret för att besluta och bereda kursplaner, litteraturlistor osv. Detta skulle vara ett mer arbetande organ och det skulle under varje fakultetsnämnd finnas ett par tre stycken för att inte skapa ohållbara arbetsbördor. Det är viktigt att de i dessa nämnder finns möjlighet för öppen debatt och arbetsgrupper. Det ska inte vara färdiga dokument som hamnar på bordet för godkännande. Studenterna måste få vara med även i det beredande arbetet, där mycket av de viktigaste diskussionerna förs.

Något som vi skulle se som en stor fördel, och som vi från Studentkåren åberopat genom hela processen, är att enheterna bör inte bara vara virtuella enheter utan fysiskt samlade. Det finns många anledningar till det och vi anser att problematiken med omflyttningar är ringa i förhållande till de nackdelar som det innebär att inte samla enheterna. Ska synergieffekter uppnås av att nya ämnen samlas och skapar enheter måste det skapas förutsättningar för en naturlig gemenskap. Att inte skapa omflyttningar kommer bara att resultera i att det "fungerar som det alltid gjort", man kommer att samarbeta med de man alltid samarbetat med. Självklart är det på gott och ont, men ska enheterna finnas annat är på papperet måste de ämnen som är samlade i en enhet även fysiskt vara samlade. För att skapa samarbete mellan enheterna, måste man först finna trygghet i den egna enheten vilket också är ett gott skäl för fysisk närhet. Att eventuella framtida omorganisationer kan kompliceras är inget vi kan ta hänsyn till nu, vi måste förutsätta att denna nya organisation kommer att hålla ett tag och hur man väljer att göra vid nästa omorganisation kan inte hämma det nuvarande arbetet.