



Lunds universitet inför framtiden

Visioner och strategier

Strategisk plan för Lunds universitet

Antagen av universitetsstyrelsen den 25 september 1995

INNEHÅLL

FÖRORD	2
INLEDNING	3
Principiella utgångspunkter	3
Strategier för framtiden	4
VERKSAMHETSMÅL	6
FORSKNING	8
FORSKARUTBILDNING	10
GRUNDUTBILDNING	12
INTERNATIONELLT SAMARBETE	16
Forskning	16
Grundläggande utbildning	16
Samarbetspartners	17
UNIVERSITETET OCH DET OMGIVANDE SAMHÄLLET	19
Samverkan med näringsliv och samhälle	19
Universitetets regionala roll	19
UNIVERSITETETS MILJÖANSVAR	21
INFORMATION – BIBLIOTEK – INFORMATIONSTEKNIK	22
Universitetets externa information	22
Informationsförsörjning	23
Informationsteknik	23
JÄMSTÄLLDHET MELLAN KVINNOR OCH MÄN	25
PERSONALPOLITIK	28
Rekrytering	28
Kompetensutveckling	28
Ledarskapsutveckling	29
Gemensamt ansvar	29
Lönebildning och belöningsystem	30
Värdering av pedagogiska meriter	30
Rörlighet	31
Tjänstestrukturen	31
Professorstillsättning	31

FÖRORD

På följande sidor formulerar Lunds universitet sina visioner och strategier för de närmaste åren. Det handlar om hur universitetet skall arbeta och prioritera under den närmaste framtiden. Dokumentet berör universitetet som helhet och samtidigt varje enskild individ som arbetar vid universitetet som anställd eller som student. I den mångfald som universitetet representerar finns behov av gemensamma mål och värderingar. Det har varit en unik och lärrik erfarenhet för universitetet att för första gången i sitt snart 330-åriga liv få diskutera och själv formulera sin framtidsvision.

Arbetet med att ta fram detta dokument började i en särskild Framtidsgrupp, tillsatt i september 1993 och bestående av representanter från olika samhällsområden och från universitetet – inklusive studenter – under rektors ordförandeskap. Framtidsgruppen formulerade underlaget till vad som efterhand med sekretariatets hjälp blev en preliminär version av den nu föreliggande framtidsplanen. Den preliminära planen sändes på remiss till alla universitetets områden och till alla institutioner. Den blev vidare föremål för särskilda hearings med universitetets prefekter och dekaner liksom diskussioner i universitetsstyrelsen. Också i universitetets egen tidning LUM har den preliminära versionen av framtidsplanen ägnats en ingående, i många avseenden kritisk diskussion. En mångfald reaktioner och synpunkter har kommit till uttryck och påverkat det slutliga resultatet. Visionen, sådan den nu föreligger, har med andra ord en bred förankring inom universitetet.

Medvetet har frågor som rör universitetets organisation inte givits plats i detta dokument, som handlar om innehållet i universitetets verksamhet. Organisationsförändringar kan självklart bli konsekvensen av arbetet med att förverkliga universitetets framtidsvision, men skall ses som ett medel i arbetet med att uppnå målen och inte som ett mål i sig.

Nästa steg i arbetet blir nu att utifrån det föreliggande dokumentet formulera områdesvisa strategier och mål för hur och när visionerna skall ta sig uttryck i konkreta åtgärder och resultat. Detta arbete vilar ytterst på områdesledningarna och går hand i hand med framtagandet av områdenas program för kvalitetsutveckling. Alla med ledningsuppdrag inom universitetet har ett särskilt ansvar för visionernas förverkligande men det är min förhoppning att var och en som arbetar vid universitetet skall känna sig inspirerad av vad detta dokument innehåller och ta sin del av det gemensamma ansvar som nu vilar på oss alla för att universitetet skall kunna nå de uppställda målen och fortsatt kunna räknas som ett av Europas främsta lärosäten.

Boel Flodgren
Rektor

INLEDNING

Principiella utgångspunkter

Lunds universitet är unikt i Sverige genom sin stora bredd. Här finns också vetenskapliga miljöer som hör till de allra främsta både i Sverige och i världen. Mångfalden av vetenskapliga discipliner och utbildningar med olika traditioner är i många sammanhang universitetets största tillgång och också dess mest karaktäristiska kännetecken.

Universitetet skall eftersträva att nå och bibehålla en internationell topposition inom så många områden som möjligt. En gemensam strävan för hela universitetet måste därför vara att satsa på att utveckla kvaliteten i forskning, i forskarutbildning och i grundläggande utbildning. Kvaliteten kan i och för sig inte definieras entydigt eller mätas på samma sätt för universitetets alla delar – i vissa fall är den internationella konkurrensen en naturlig måttstock, i andra fall är av uppenbara skäl det nationella perspektivet mer relevant. Likväl måste utifrån de enskilda verksamheternas förutsättningar kvalitetsutvecklingen stå i fokus för hela universitetet.

Bredden skapar förutsättningar för att ge studenterna möjlighet att under sin utbildning kombinera utbildningar som tillgodoser individuella intressen och behov likaväl som den utgör förutsättningen för att kunna erbjuda ett rikt utbud av mer organiserade program och studiegångar som tillgodoser samhällets behov av bred yrkeskompetens.

Bredden i universitetets verksamhet skapar också förutsättningar för disciplinöverskridande aktiviteter, inte minst inom forskningen. Flervetenskaplig forskning liksom samverkan mellan olika forskningsgrenar i mer eller mindre organiserade former utgör en grund för förnyelse och utveckling av forskningen.

Bredden i verksamheten utgör även grunden för en rik och levande kulturell miljö som på många olika sätt ger alla som verkar inom universitetet, både som anställda och studenter, möjligheter till perspektivvidgande erfarenheter.

Samtidigt som man således måste eftersträva att bibehålla och utveckla bredd och mångfald i universitetets olika verksamheter måste man därmed också slå vakt om och respektera de skiftande värderingar, kulturer och arbetsformer som karaktäriserar universitetets olika verksamhetsgrenar. Mångfalden är inte bara uttryck för att det finns ett stort antal vetenskapliga discipliner och undervisningsämnen inom universitetet utan också för att det finns skiftande förhållningssätt till forskning, till utvecklingsarbete och till utbildning.

Strategier för framtiden

Långsiktiga mål och strategier för ett universitet måste självklart bygga på föreställningar om hur den omvärld och det samhälle som omger universitetet och som interagerar med universitetet kan komma att utvecklas. Lika självklar som denna utgångspunkt är, lika självklart är också konstaterandet att ju längre fram i tiden man försöker blicka, desto svårare är det att bedöma vilken riktning samhällsutvecklingen kommer att ta, både i Sverige och ute i världen. Trender och utvecklingslinjer som man idag bedömer som långsiktiga och säkra kan på kort tid bli helt inaktuella. Man behöver bara se några år tillbaka i tiden för att kunna belägga sanningen i dessa iakttagelser.

Trots den osäkerhet som vidlåder alla framtidsbedömningar kan universitetet inte avstå från att formulera en vision av sin egen framtid.

Denna process har ett värde i sig själv: Universitetets verksamhet måste ständigt utvecklas och förnyas, både innehållsligt och kvalitetsmässigt. Genom att mål och strategier diskuteras åstadkommer processen en fokusering på detta utvecklingsbehov. Detta gäller emellertid endast om processen bedrivs så att den får genomslag i organisationen – och då på alla nivåer, från den enskilda institutionen till universitetsstyrelsen.

Vidare är det viktigt att framhålla att universitetets utveckling påverkas inte bara av yttre faktorer, av dess omvärld. Universitetet både kan och skall självt styra sin egen utveckling utifrån sina egna värderingar och därmed också påverka sin omvärld. Fritt kunskapssökande, fri forskning, fostran till kritiskt tänkande liksom uppgiften att vara kulturbärare och en arena för fri debatt – allt detta ingår i föreställningen om ett universitets idé och är därmed uttryck för hållningar och attityder som inte kan ”anpassas” till förändringar i omvärlden.

Man kan beskriva det som att det finns en spänning mellan de krav och förväntningar samhället har på universitetet och universitetets grundläggande idéer. Det innebär inte i sig att det måste finnas uttalade motsättningar mellan dessa – men universitetet måste utvecklas så, att den anpassning som naturligt måste göras till omvärldens behov inte samtidigt rubbar de fundamentala förutsättningarna för universitetet att vara just ett universitet. Denna spänning mellan å ena sidan att värna universitetets fundamentala värden och å andra sidan att anpassa verksamheten i takt med samhällets ändrade krav och behov är en väsentlig utgångspunkt för diskussionen om universitetets mål och strategier.

Ansvar för att intentionerna i de strategiska visioner som tecknas i detta dokument blir omsatta i praktiken vilar ytterst på varje enskild institution och arbetsenhet vid universitetet, liksom också på ledningarna för fakulteter och områden. Det ankommer på dekaner, prefekter och enhetschefer att arbeta för

att dessa riktlinjer blir kända av och vägledande för alla anställda vid universitetet.

VERKSAMHETSMÅL

Lunds universitet skall som institution för forskning och akademisk och konstnärlig utbildning tillgodose det moderna samhällets behov av kunskap med utgångspunkt i de klassiska universitetsidealen.

Lunds universitet har sin naturliga plats bland Europas främsta universitet. Det innebär att alla delar av universitetets verksamhet måste hålla hög kvalitet. Strävan till kvalitet skall vara vägledande för alla beslut som fattas inom universitetet.

Inom sina huvuduppgifter – grundläggande utbildning, forskning och forskarutbildning – skall universitetet

- bedriva grundläggande akademisk och konstnärlig utbildning inom områden där universitetet bedriver forskning och utvecklingsarbete;
- inom de områden där förutsättningar finns eller kan byggas upp bedriva forskning och konstnärligt utvecklingsarbete på en nivå som kan jämföras med ledande universitet i världen;
- bedriva en effektiv forskarutbildning av hög internationell klass. Forskarutbildningen skall utformas så, att de forskarstuderande får en god vetenskaplig skolning och ges förutsättningar att inom avsedd tid och med god handledning producera avhandlingsarbeten av hög vetenskaplig klass.

För att fullgöra dessa uppgifter måste universitetet

- aktivt delta i internationellt samarbete inom forskning och utbildning.

Universitetet har också ett ansvar för att forskningens resultat förmedlas till det omgivande samhället. I detta syfte skall universitetet

- förmedla information om uppnådda resultat inom forskning och utvecklingsarbete genom olika media och med utnyttjande av modern informationsteknik;
- i samarbete med näringsliv och myndigheter aktivt arbeta för att forskningsresultat nyttiggörs;

- i samarbete med näringsliv, myndigheter och organisationer främja kompetensutvecklingen – bl a genom fortbildning och vidareutbildning för yrkesverksamma.

Universitetet skall också

- ta ansvar för miljön inom universitetet och i dess omgivning och aktivt bidra till en hållbar utveckling i utnyttjandet av jordens resurser;
- aktivt främja jämställdhet mellan män och kvinnor.

FORSKNING

Forskningen är grunden och drivkraften för universitetets verksamhet. Forskningen är också en nödvändig grund och förutsättning för utbildningen vid universitetet.

Forskningen vid Lunds universitet bör ligga på en nivå som kan mäta sig med den som finns vid ledande universitet och vetenskapliga institutioner i världen. Universitetet skall sträva efter att skapa sådana organisatoriska, materiella och ekonomiska villkor att detta mål kan uppnås. Omprioriteringar måste kunna ske för att ge utrymme för förnyelse och kvalitetshöjning.

Den primära drivkraften för forskningens utveckling är forskarens strävan efter ny kunskap. Men universitetet som samhällsinstitution har också att ta hänsyn till en rad externa krav och önskemål – och forskaren måste i sin verksamhet vägledas av etiska värderingar som bland annat tar hänsyn till hur forskningsresultaten kan komma att utnyttjas.

Universitetet – såväl universitetet som organisation som den enskilde forskaren – har ett ansvar för att information om forskningens resultat sprids, inte enbart till forskarkolleger utan också till en vidare krets av användare. Denna uppgift måste ägnas ökad uppmärksamhet i framtiden.

Utvecklingen under senare år har medfört att allt större andel av forskningsresurserna blir program- eller projektstyrda. Mer än hälften av universitetets samlade forskningsresurser utgörs i dag av externa medel som tillförs vid sidan om fakultetsanslagen. En av de viktigaste frågorna för universitetet som helhet i ett längre perspektiv kommer att vara att slå vakt om utrymmet för den forskning som planeras på helt inomvetenskapliga grunder, vad som i dagligt tal betecknas som fri forskning.

Detta ställer samtidigt krav på att pröva nya former för att organisera sådan forskning, särskilt inom områden där extern finansiering är mindre vanlig. Sådana insatser, som initieras och beslutas av universitetet självt, måste finansieras genom omprioriteringar inom befintliga ramar. Överhuvud taget kommer en större flexibilitet i resursanvändningen inom universitetet, en ökad beredskap för omprioriteringar, att bli nödvändig i framtiden.

Banbrytande forskning sker ofta i gränsområden mellan skilda vetenskaper. Lunds universitet har genom sin ämnesmässiga bredd särskilt goda förutsättningar för ämnesöverskridande forskning. Dessa förutsättningar måste tas tillvara i högre grad än vad som hittills skett, och de organisatoriska förutsättningarna för detta måste utvecklas.

Forskningen inom universitetet måste fortlöpande utvärderas. Forskningsverksamhet som inte uppfyller eller kan utvecklas till att uppfylla godtagbara kvalitetskrav måste omprövas.

Utvecklingen sedan 1960-talet har skapat en rad organisatoriska, ekonomiska och administrativa strukturer som bidragit till att skapa en klyfta mellan universitetets två viktigaste huvuduppgifter, utbildning och forskning. Lunds universitet skall arbeta för att överbrygga denna klyfta.

FORSKARUTBILDNING

Forskarutbildningen kräver en särskild kraftsamling under den kommande 5–10-årsperioden. Att forskarutbildningen håller hög klass och högt tempo är en förutsättning för att universitetet skall kunna tillgodose samhällets behov av forskarutbildade.

Statsmakterna har under senare år gett uttryck för en hög ambitionsnivå när det gäller att öka volymen och examinationen inom forskarutbildningen. Ett kraftigt tillskott av forskarutbildade på arbetsmarknaden utgör ett väsentligt bidrag till ansträngningarna att höja kompetensnivån inom näringsliv och förvaltning. Bl a kommer det att finnas ett stort behov av akademiska lärare och gymnasielärare under de närmaste decennierna.

Mot den bakgrunden måste universitetet pröva möjligheterna att på olika sätt öka effektiviteten i forskarutbildningen. En viktig utgångspunkt måste då vara att utbildningen organiseras och planeras på ett väl strukturerat sätt. Den nyligen inledda försöksverksamheten med särskilda forskarskolor, som också planeras utgöra en väsentlig del av de större forskningsprogram som Stiftelsen för strategisk forskning avser att finansiera, kan kanske ge modeller för effektivisering av forskarutbildningen mer generellt. Det är därför viktigt att de erfarenheter som vinnas av denna verksamhet blir omsorgsfullt utvärderade.

Studietiderna i forskarutbildningen är i många fall orimligt långa och de nya doktorerna har alltför hög medelålder när de står till arbetsmarknadens förfogande. En målsättning för forskarutbildningen måste därför vara att verka för att den genomsnittliga åldern på utexaminerade doktorer blir lägre än i dag. Forskarutbildningen skall så långt möjligt bedrivas som heltidsstudier och planeras så att den nominella studietiden kan hållas. Härvid kan särskilda lösningar behövas för doktorander som är småbarnsföräldrar.

En av förutsättningarna för en effektiv forskarutbildning är att studiefinansieringen kan lösas på ett tillfredsställande sätt. Doktorandtjänster skall vara den huvudsakliga studiefinansieringsformen för forskarutbildning, men måste kunna kompletteras med andra finansieringsformer, t ex stipendier och utbildningsbidrag i inledningen av forskarstudierna.

Rekryteringen av forskarstuderande har en avgörande betydelse för kvaliteten i utbildningen. Stora ansträngningar måste läggas ned på att få de mest lämpade studenterna i grundutbildningen att fortsätta sina studier på forskarutbildningsnivå. Särskilt gäller detta i fråga om de kvinnliga studenterna. Forskningsanknytningen av den grundläggande utbildningen är därför utomordentligt viktig.

Den grundläggande förutsättningen för en effektiv forskarutbildning är dock att det finns tillräckliga handledningsresurser. Varje institution måste ha ett system för omhändertagande av doktoranderna vad gäller handledningskapacitet, arbetsplats och plan för finansiering liksom för att integrera den forskar-studerande i institutionens verksamhet.

GRUNDUTBILDNING

Utbildningen av nya studentgenerationer är universitetets viktigaste uppgift. Studentens villkor och behov måste stå i centrum för universitetets verksamhetsplanering.

All akademisk utbildning skall vila på vetenskaplig grund och syfta till att ge studenterna ett vetenskapligt förhållningssätt till kunskap. Inom yrkesinriktade utbildningar är därutöver också yrkesskicklighet ett viktigt mål, medan de konstnärliga utbildningarna i första hand syftar till att utveckla studenternas konstnärliga förmåga.

Utbildningen vid universitetet förutsätter att studenten själv har det primära ansvaret för sina studier. Studieresultaten beror främst på studentens eget inlärningsarbete. Undervisningen skall skapa gynnsamma betingelser för inläring. Den skall i första hand vara ett stöd för studenternas självstudier och för utvecklingen av deras förmåga till kritisk bedömning och självständig problemlösning. Med detta synsätt blir det naturligt att utbildningen bygger på studentens eget val. Studier över fakultets- och områdesgränser bör underlättas och stimuleras.

Studenterna har rätt att ställa höga krav på undervisningen och studiemiljön. Lärarna måste ha en hög professionell kompetens som undervisare. Undervisningen måste präglas av respekt för studenterna och bygga på breda, gedigna och aktuella kunskaper i undervisningsämnet. Universitetet måste sörja för att tillgången till fysiska resurser som t ex litteratur, läsplatser, laboratorier och datorer är adekvat.

Lärarna bör genom personligt engagemang i utbildningen vara beredda att avsätta tid för att stödja de studerande också i andra former än direkt undervisning och examination. Ett system med mentorskap bör utvecklas. Det är en uppgift för planerings- och ledningsansvariga på alla nivåer att skapa förutsättningar för detta.

Utbildningen vid universitetet skall inte enbart förmedla kunskaper utan bidrar också till att forma attityder och värderingar. Universitetets uppgift är också att medverka till studenternas personliga utveckling vad gäller människosyn, demokratiskt tänkande och synen på jämställdhet mellan könen.

Vistelsen vid universitetet skall ge bildning såväl som utbildning – men bildningen förvärfvas till stor del utanför undervisningslokalerna. Den akademiska miljön i vid bemärkelse är ofta lika betydelsefull för studentens personliga utveckling som undervisningen.

Sambandet mellan forskning och utbildning är grundläggande för universitetet; det är detta samband som är kännetecknet för universiteterna som utbildningsinstitutioner.

I princip skall all akademisk utbildning bygga på forskning, och alla lärare inom sådan utbildning skall därför ha egen erfarenhet av forskning och/eller utvecklingsarbete på avancerad nivå. För huvuddelen av universitetet skall doktorsexamen vara det normala kompetenskravet för fasta lärartjänster. Inom de konstnärliga utbildningarna är kravet på vetenskaplig kompetens inte alltid relevant, men dessa lärare måste i stället fylla höga krav på konstnärlig skicklighet.

Av universitetsläraren krävs också pedagogisk skicklighet. Varje lärare skall sträva efter att utveckla och förbättra sin undervisning. Samtidigt måste universitetet sörja för att det finns goda förutsättningar för lärarnas pedagogiska utveckling. Inom universitetet har respektive fakultet/område det närmaste ansvaret för att så sker.

Examinationen är ett av de viktigaste instrumenten för uppföljning och kontroll av kvaliteten i utbildningen. Med denna utgångspunkt kan det ifrågasättas om det svenska systemet, där ansvaret för examinationen ofta ligger hos samma person som ansvarar för undervisningen, kan anses innebära en tillräcklig kvalitetskontroll. Från universitetets synpunkt är det därför angeläget att söka göra extern medverkan i examinationen till ett reguljärt inslag i utbildningen. Sannolikt är det i första hand i fråga om examensarbeten (på magister- och kandidatnivå) som detta instrument kan komma till användning. Medverkan av externa examinatorer bör bli regel vid bedömning av uppsatsarbeten för kandidat- och magisterexamen. Detta bör i princip även gälla för examensarbeten för andra examina.

Utbildningsvolymen har ökat mycket kraftigt under den senaste femårsperioden, från drygt 18 000 till drygt 25 000 helårsstudenter i grundutbildningen. Härtill kommer ca 3 000 aktiva forskarstuderande, vilket innebär att det sammanlagda antalet aktiva studenter nu uppgår till ca 37 000. Ett skäl till denna kraftiga ökning har varit att universitetet velat ta ansvar för att bereda så många ungdomar som möjligt tillfälle till utbildning i den rådande arbetsmarknadssituationen. För dimensioneringen av grundutbildningen i fortsättningen bör emellertid utgångspunkten vara att verksamheten inte nämnvärt bör överskrida den volym som gäller i dag. För vissa utbildningar kan det bli aktuellt med en viss minskning. Inom den totala ramen bör en ökad andel av utbildningen avse kurser på högre nivåer.

Universitetets naturliga huvuduppgift i grundutbildningen är att svara för utbildning av ungdomsstuderande som vill följa en sammanhängande utbild-

ning. Men universitetet har också ett ansvar för kontinuerlig kompetensutveckling i form av fortbildning och vidareutbildning för yrkesverksamma och äldre studerande. Denna verksamhet kommer att bli en alltmer väsentlig uppgift för universitetet.

Sådan utbildning utgör en del av universitetets normala verksamhet, vare sig den anordnas som avgiftsfinansierad utbildning eller finansieras inom ramen för universitetets reguljära anslag. Undervisning inom fortbildning och vidareutbildning bör ses som en naturlig del av universitetslärarnas tjänstgöring.

För att tillgodose dessa utbildningsbehov måste universitetet bygga ut och förstärka samarbetet med näringsliv och samhällsorgan särskilt i närregionen. I detta sammanhang är det viktigt att vi utvecklar Lunds universitets förutsättningar när det gäller att utnyttja informationsteknikens möjligheter att stödja studier och inläring även på distans.

Universitetet har ett ansvar att erbjuda studenterna en utbildning av hög nationell och internationell klass. Lunds universitet har genom sin bredd unika möjligheter att utveckla utbildningar som kombinerar ämnen och kurser från skilda områden. Ett utvecklingsarbete som syftar till att tillvarata dessa möjligheter i långt högre utsträckning än vad som idag är fallet bör bedrivas som ett led i utbildningsutbudets förnyelse. Ett sådant arbete, som sker med lyhördhet gentemot de studerades och arbetsmarknadens önskemål, kommer att kunna öka universitetets attraktivitet och därigenom långsiktigt medverka till en god rekrytering. Ledningen på alla nivåer, institutioner, fakulteter och universitetet som helhet, har ett ansvar för att ett sådant förnyelsearbete ständigt pågår.

Med dessa utgångspunkter kan universitetets strategi för utvecklingen av den grundläggande utbildningen formuleras i följande punkter.

- Grundläggande utbildning vid Lunds universitet skall planeras och genomföras med utgångspunkt i de skiftande förutsättningar som gäller för universitetets olika områden och institutioner och med hänsynstagande till de skilda krav som såväl de studerande som arbetsmarknaden ställer på universitetets utbildning.
- All grundläggande utbildning vid Lunds universitet skall bedrivas med högsta möjliga kvalitet. Varje utbildningsmoment skall bygga på aktuell forskning där detta är relevant.
- Varje institution och varje område måste definiera sina kvalitetsmål och utvärdera hur de uppfylls.

- Den studerande har själv det huvudsakliga ansvaret för sin utbildning. Universitetet skall erbjuda vägledning om studieval och arbetsmarknad.
- Varje kurs som anordnas inom Lunds universitet skall genomföras med respekt för den enskilde studentens förväntningar, behov och förmåga.
- Undervisningsformer och examinationsformer inom universitetet måste fortlöpande omprövas. Vid bedömning av examensarbeten bör medverkan av externa examinatorer bli regel.
- Alla program och kurser skall fortlöpande revideras, så att kursinnehållet är aktuellt i förhållande till ämnets vetenskapliga utveckling. Kurslitteratur och undervisningsmaterial skall på samma sätt fortlöpande revideras.
- Jämställdhetsaspekterna skall alltid beaktas både i undervisningssituationen och vid planering av kurser och utbildningsprogram.
- Varje lärare vid Lunds universitet skall både undervisa inom grundläggande utbildning och medverka i forskning och utvecklingsarbete. Lärarna skall också avsätta tid för de studerande vid sidan av den rena undervisningen.
- Resursfördelningssystemen inom Lunds universitet skall utformas så, att de stöder kvalitetsutveckling och förnyelse inom den grundläggande utbildningen. Resurser för stöd till institutionernas utvecklingsarbete måste också finnas.
- I all grundläggande utbildning bör modern teknik utnyttjas som hjälpmedel för kommunikation, inläring och informationsförsörjning.
- Det främsta skälet för studenter att söka sig till Lunds universitet skall vara att den utbildning och den undervisning som erbjuds är av hög kvalitet. Behörighets- och urvalsreglerna skall så långt möjligt utformas så, att inte endast förkunskaper utan också motivation och allmän studieförmåga beaktas.
- All utbildning vid Lunds universitet skall fortlöpande utvärderas. Detta arbete skall bedrivas så att de studerandes kunskaper om och erfarenheter av utbildningen återförs till universitetet.

INTERNATIONELLT SAMARBETE

Ett aktivt internationellt samarbete inom både forskning och utbildning är en av förutsättningarna för att universitetet skall kunna nå sina övergripande kvalitetsmål.

Forskning

Inom forskningen finns det en lång tradition att arbeta internationellt. Det internationella forskningssamarbetet är för många ämnesområden en livsnerv i verksamheten. Internationellt forskarutbyte, gemensamma forskningsprojekt, internationella kongresser och konferenser, internationella publikationer är allt exempel på etablerade internationella samverkansformer inom forskningen. Den tradition som innebär att forskningsresultat inom många ämnesområden publiceras i erkända internationella tidskrifter är ett av de viktigaste exemplen på hur det internationella forskningssamarbetet bidrar till kvalitetssäkring av forskningen.

Forskningens internationalisering måste emellertid nu utvecklas och delvis också förnyas. Ett skäl till detta är att allt större forskningsresurser kommer att kanaliseras över internationella program, främst inom den europeiska unionen. Det är nödvändigt- både från ekonomisk och vetenskaplig synpunkt - att svenska forskningsinstitutioner i ökad utsträckning deltar i denna typ av forskningssamverkan.

Det är universitetets intention att deltagandet i EU:s forskningsprogram skall öka under de närmaste åren. Det gäller emellertid inte endast att skaffa internationella forskningsanslag, det gäller också i flertalet fall att organisera forskningsaktiviteter i nära samverkan med forskare och institutioner utomlands på ett sätt som hittills endast prövats i begränsad omfattning vid svenska universitet. Universitetets forskare bör i dessa frågor nära samverka med forskningsråd och andra myndigheter som arbetar med internationella forskningsaktiviteter. Inom universitetet skall servicen och hjälpen till forskarna hålla en hög kvalitet.

Grundläggande utbildning

Inom den grundläggande utbildningen har intresset för internationalisering - främst manifesterat i student- och lärarutbyte - ökat kraftigt under senare år. Således har studentutbytet under den senaste treårsperioden mer än tiofaldigats - från ett sjuttioal 1991/92 till runt 700 1994/95. Detta är mycket positivt och verksamheten bör även fortsättningsvis byggas ut. De kvantitativa (att 10% av en antagningsomgång ska ha tillbringat en del av sin studietid utomlands) och kvalitativa mål för den följande femårsperioden som universitetetsstyrelsen

uppställde våren 1992 har i huvudsak redan nu uppfyllts. Under den kommande femårsperioden bör ca 20% av studenterna kunna ges denna möjlighet. Universitet bör också verka för att undervisningen ges en europeisk och internationell dimension för att tillgodose alla universitetets studenter, således även de som inte kan beredas möjlighet att resa ut.

En viktig fråga i detta sammanhang är tillgodoräkandet av studierna utomlands, en fråga som måste lösas på ett smidigt och flexibelt sätt. Det är också nödvändigt att svenska studenter som reser utomlands får ett adekvat stöd av sina hemmainstitutioner.

Möjligheterna för svenska studenter att studera utomlands är till stor del beroende av universitetets förmåga att ta emot utländska studenter. För de utländska studenternas vistelse i Lund bör frågor om bostäder, studieväggivning, sociala kontakter etc ägnas fortsatt stort intresse. Överhuvud taget är det viktigt att universitetet intar en generös hållning till gäststudenterna.

Vad som i hög grad avgör om det är möjligt för en utländsk studerande att bedriva studier i Lund är institutionernas beredskap att arrangera utbildning så att även utländska studenter kan delta på ett meningsfullt sätt. Universitetets institutioner erbjuder idag runt 230 kurser på engelska fördelade på alla fakulteter. Ambitionen bör dock vara att ytterligare öka denna andel och tillika avsätta resurser för att söka dubblera de av utländska studenter mest eftersökta kurserna. Samtidigt är det viktigt att uppmärksamma att detta inte får innebära att kvaliteten i undervisningen eftersätts. Universitetet bör även uppmuntra till fler engelskspråkiga Masters-utbildningar av typen European Affairs, Human Rights, Environmental Management and Policy m fl.

I takt med att studenternas intresse för utlandsstudier ökar bör också möjligheterna för universitetets lärare till internationella kontakter ytterligare förstärkas. Den stimulans till utveckling av den egna ämneskompetensen och kontakter med andra pedagogiska miljöer som därigenom skulle kunna utvecklas skulle kunna utgöra ett väsentligt bidrag till kvalitetsutvecklingen av universitetets undervisning.

Samarbetspartners

Lunds universitet har av tradition ett utbyggt samarbete med välkända och framstående universitet i främst västvärlden. Samtidigt finns ett ökande behov av samarbete och bistånd från universitet i tredje världen. Förändringarna i Öst- och Centraleuropa har medfört nya förutsättningar för samarbete med universitet i dessa länder – ett samarbete som delvis också får karaktären av demokrati-projekt och biståndsinsatser. Lunds universitetets internationella arbete bör även fortsättningsvis ha dubbel inriktning, såväl mot internationellt framstående

Centers of Excellence som mot universitet som behöver vårt stöd för sin egen utveckling.

- *Europasamarbetet*

Internationaliseringsdiskussionerna under 1990-talet har nästan helt kommit att domineras av den europeiska samarbetstanken. De europeiska utbildningsprogrammen har i flera fall varit modellbildande för studentutbytesformerna och den största orsaken till den stora expansionen. Det är mycket angeläget att universitetet fortsätter och intensifierar sitt deltagande i de europeiska programmen, som inför de kommande åren står inför flera systemskiften bl a i form av ökade åtaganden för universitetets ledning, då det nya Sokratesprogrammet implementeras.

- *Länder utanför Europa*

Forskning eller studenter låter sig inte styras av geografiska gränser. Sverige har och bör ha starka förbindelser också med länder utanför Europa. Följande geografiska områden bör ges hög prioritet:

- Fortsatt expansion av samarbete med nordamerikanska universitet

Lunds universitet har sedan länge ett utbyggt samarbete med flera framstående universitet i USA och Canada. Detta samarbete bör vårdas och fördjupas samtidigt som nya kontakter bör upparbetas.

- Ytterligare expansion av samarbete med universitet i Öst- och Sydostasien samt Australien

Universitetet planerar en särskild satsning på universitetssamarbete med denna del av världen. Redan finns ett antal samarbetsavtal med asiatiska universitet, och samarbetet med Australien är under utbyggnad. Det sistnämnda har sin betydelse inte minst genom att studentutbytet underlättas av att undervisningen sker på engelska.

- Fortsatt utbyggnad av samarbete med universitet i Öst- och Centraleuropa

Lunds universitet bör fortsätta, och bygga ut, samarbetet med särskilt de baltiska staterna. En satsning på större och mer långsiktiga projekt bör övervägas.

- Ökat samarbete med universitet i u-länder, främst Afrika

Lunds universitet bör fortsätta och intensifiera sina insatser mot universitet i tredje världen, gärna i form av mer koncentrerade projekt.

UNIVERSITETET OCH DET OMGIVANDE SAMHÄLLET

Samverkan med näringsliv och samhälle

En viktig uppgift för universitet är att medverka till att de forskningsresultat som uppnås så långt möjligt kan nyttiggöras i samhället. Det är därför nödvändigt att utveckla former för samverkan både med näringslivet och med statlig och kommunal verksamhet. En sådan samverkan bidrar också till att föra in för avnämarna relevanta problemställningar i forskningen.

Industrisamverkan bedrivs idag i betydande omfattning och i skilda former. Samverkan bör emellertid intensifieras och nya former bör utvecklas. De möjligheter som skapats att organisera forskningsbolag skall utnyttjas och samverkan med Teknikbrostiftelsen skall utvecklas. Vidare skall också samverkan med Ideon förstärkas.

Stora delar av den konkreta samverkan med näringslivet sker inom ramen för forskningsprojekt som helt eller delvis finansieras av industrin. Sådan forskningssamverkan skall stödjas. I anslutning härtill bör också de försök med industriforskare som nu bedrivs byggas ut som ett led i att förstärka forskarutbildningen.

Även när det gäller samverkan med intressenter inom den offentliga sektorn bör universitetets externa kontakter förstärkas.

Universitetets regionala roll

Forskning och högre utbildning är en del av den infrastruktur som utgör basen för den ekonomiska utvecklingen. Lunds universitet är den största samlade kunskapsorganisationen i södra Sverige och har därmed en grundläggande betydelse för regionens utveckling.

Mot den bakgrunden är det också en väsentlig uppgift för universitetet att utveckla former för regional samverkan med näringsliv, myndigheter och organisationer, former som på bästa sätt stöder en positiv ekonomisk, kulturell och social utveckling i regionen.

Universitetet är i dag geografiskt etablerat i Lund och Malmö. Viss verksamhet finns också förlagd till Helsingborg. Det finns inga skäl som för överskådlig tid talar för att fast etablerad verksamhet skulle byggas upp på ytterligare orter. Den expansion av framför allt den grundläggande utbildningen som skett under senare år har inneburit att kapacitet nu i stort sett saknas för att bygga ut verksamheten ytterligare om verksamheten skall kunna nå de uppställda kvalitetsmålen. I synnerhet gäller detta för verksamheterna i Lund. I den mån

statsmakterna finner det angeläget att ytterligare öka utbildningsvolymen bör nya satsningar därför i huvudsak lokaliseras till Malmö och Helsingborg.

Samverkan med andra högskolor i regionen

En väsentlig uppgift för universitetet i ett regionalt perspektiv är att finna goda samverkansformer med de mindre och medelstora högskolorna i regionen. Den forskningsbas som finns vid universitetet måste också utvecklas som en resurs för dessa högskolor. Speciellt gäller detta med avseende på lärarnas kompetensutveckling och på lärarförsörjningen i stort. Samtidigt utgör de studerande vid de mindre och medelstora högskolorna ett betydelsefull rekryteringsunderlag till forskarutbildningen vid Lunds universitet.

Sammantaget bör universitetet medverka till att utveckla sådana samarbetsformer med de mindre och medelstora högskolorna i regionen som

- skapar möjligheter för samlade bedömningar av den långsiktiga utvecklingen av den grundläggande utbildningens struktur i regionen,
- underlättar för universitetet att medverka i de regionala högskolornas kompetensutveckling och kompetensförsörjning, samt
- bidrar till att öka rekryteringen till forskarutbildningen från de regionala högskolorna.

I ett vidare perspektiv finns Lunds universitet också med i den regionala struktur som utgöres av norra Tyskland, Danmark och södra Sverige. Den ekonomiska och kulturella samverkan inom denna region som pågår och sannolikt kommer att fördjupas i framtiden kommer att skapa ett viktigt kraftfält som i väsentliga avseenden kommer att kunna bidra till universitetets utveckling. Den väsentligaste åtgärden för att kunna delta i denna internationella regionala utveckling är att samverkan med universitet och högskolor i Köpenhamnsområdet utvecklas och fördjupas.

UNIVERSITETETS MILJÖANSVAR

Universitetets verksamhet siktar till att utveckla och lägga grunden för morgondagens samhälle. Lunds universitet har härigenom ett ansvar och en unik möjlighet att vara vägledande i strävan mot en varaktigt hållbar utveckling genom att aktivt driva miljörelaterad utbildning och forskning i samverkan med det omgivande samhället.

Miljöfrågorna har länge varit ett profilområde i både utbildning och forskning för Lunds universitet. Det är viktigt att universitetet också i sin egen verksamhet skärper miljömedvetenheten. Det är också viktigt att universitetets miljöarbete syns utåt. Studenter och allmänhet skall veta att Lunds universitet tar ansvar för miljön och att det är en del av universitetets profil att engagera sig i miljöfrågor.

Lunds universitet har en viktig roll i ett uthålligt och bärkraftigt samhälle bl a för att utveckla, informera, medvetandegöra och utbilda i metoder, tekniker och åtgärder som minskar störningar på miljön. Universitetet skall vara ett föredöme genom att aktivt verka för att verksamheten kontinuerligt miljöanpassas och att personalens och studenternas hälsa och säkerhet tryggas. Både utbildnings- och forskningsverksamheten och universitetet som arbetsplats skall kännetecknas av ett från miljösynpunkt förebyggande synsätt.

En konkret handlingsplan för universitetets miljöarbete skall utarbetas.

INFORMATION – BIBLIOTEK – INFORMATIONSTEKNIK

Universitetets externa information

Behovet av att synliggöra och att tydliggöra universitetet i omvärlden har ökat kraftigt genom det mer prestationsrelaterade styrsystem som införts inom högskolan. I vissa avseenden konkurrerar universitetet med andra universitet och högskolor, t ex när det gäller rekryteringen av studenter.

Det är också en viktig uppgift för universitetet att informera det övriga samhället om de resultat som universitetet åstadkommer både vad gäller forskning och utbildning. Förtroendet för universitetens förmåga att fullgöra de uppgifter samhället förväntar sig är förutsättningen för en fortsatt stabil satsning på högre utbildning och forskning, och universitetet måste visa stor öppenhet kring sin verksamhet om ett sådant förtroende skall kunna upprätthållas. Det bör betonas att denna öppenhet gäller både utåt, mot massmedia och allmänhet, och inom den egna organisationen.

Informationsuppgiften berör alla enheter och nivåer inom universitetet. Samtidigt är det väsentligt att bilden av Lunds universitet inte blir alltför fragmentiserad och splittrad. Gemensamma och samordnade informationsinsatser måste därför ges hög prioritet på universitetets centrala nivåer. En enhetlig grafisk profil på trycksaker m m skall eftersträvas.

I det sammanhanget måste universitetet också vara ledande när det gäller att utnyttja ny teknik. Satsningar inom informationsteknikområdet måste också omfatta möjligheterna att informera det omgivande samhället om universitetets verksamhet. Inte minst borde den forskningsinformation som det åligger universitetet att bedriva kunna utnyttja ny teknik. Det bör vara en självklarhet för alla forskare att lämna information om sin forskning till de informationsdatabaser som universitetet bygger upp.

Ett område som måste uppmärksammas speciellt gäller den information som riktar sig till blivande studenter. En förutsättning för att universitetet långsiktigt skall kunna bedriva en kvalificerad utbildning är att efterfrågan på utbildningen är hög så att studenter med goda förutsättningar och hög motivation för studierna kan rekryteras. Informationsinsatserna måste därför ses som en del i ett samlat program av rekryteringsåtgärder. Detta gäller även grundläggande nivåer i skolan.

Informationsförsörjning

En god vetenskaplig och pedagogisk informationsförsörjning inom universitetet är en förutsättning för att kvalitetsmålen inom forskning och utbildning skall kunna upprätthållas.

Bibliotekens litteratur- och informationsresurser utgör basen för universitetets gemensamma vetenskapliga informationsförsörjning. Universitetsbiblioteket och biblioteken på områdes- och institutionsnivå skall tillsammans fungera som ett samordnat biblioteksnätverk. Alla universitetets litteraturreсурser skall göras sökbara i databaser och vara allmänt tillgängliga. Användningen av ny informationsteknik inom det samlade biblioteksnätverket skall syfta till att snabbt tillgodose användarnas behov av information för forskning och utbildning, oavsett varifrån i världen informationen hämtas. Biblioteksnämnden skall i samverkan med universitetets områden verka för att universitetets forskare, lärare och studenter ges biblioteksservice och informationsförsörjning av god internationell klass.

Kapaciteten för att tillgodose studenternas efterfrågan på god biblioteksservice är i dag inte tillräcklig och måste byggas ut. Biblioteken skall fungera som effektiva och inspirerande studiemiljöer för studenterna. Förmågan att på egen hand tillägna sig och använda ny kunskap är ett av de viktigaste målen för all akademisk utbildning. I detta sammanhang är biblioteket studenternas laboratorier. Biblioteken skall också vara en stimulerande mötesplats för alla kategorier av användare över ämnes- och områdesgränser.

Informationsteknik

Lunds universitet har sedan början av 1980-talet en stark ställning när det gäller att utveckla system för datorbaserad informationsförsörjning, att använda datorer i forskning och utbildning och att förse både institutioner och studenter med elektronisk kommunikation. Informationsteknikens snabba utveckling gör att universitetets ansträngningar måste intensifieras. Universitetet måste kunna erbjuda minst lika goda förutsättningar att delta i utvecklingen av kommunikationssamhället som andra, privata och offentliga, organisationer i samhället.

Målet måste vara att alla anställda, både lärare, forskare och administrativ personal, och alla studerande – i grundutbildningen såväl som i forskarutbildningen – vid Lunds universitet skall vara förtrogna med informationsteknikens möjligheter och arbetsredskap. För alla vid Lunds universitet skall det vara naturligt att arbeta med datorn som sitt naturliga arbetsredskap, att kommunicera via datorpost och att söka information på de nationella och internationella datanäten. Ambitionen är att varje student som lämnar Lunds universitet, oberoende av

utbildningsinriktning, skall ha fått den kompetens inom datoranvändning och informationsteknik som behövs i framtidens samhälle.

Vid flera universitet i världen är datorstödd undervisning redan en del av vardagen. Genom det sk studentdatorprojektet har Lunds universitet placerat sig bland de främsta i Europa när det gäller den pedagogiska användningen av informationstekniken. Denna utveckling bör i första hand ses som pedagogiskt motiverad. Syftet är dels att ge studenterna ett arbetsredskap som de behöver under studiet arbetet och som de behöver behärska i framtiden, dels också att utveckla undervisningens kvalitet.

JÄMSTÄLLDHET MELLAN KVINNOR OCH MÄN

Att bidra till jämställdhet mellan kvinnor och män är en av universitetets uppgifter. Att jämställdhet råder inom universitet är betydelsefullt för kvaliteten i forskning och utbildning. Genom politiska beslut och ändrade författningsregler har universitetets ansvar i detta avseende blivit än tydligare markerat under senare tid. Men avgörande för resultatet är inte vare sig ny lagstiftning eller nya resurser; det som krävs är vilja att åstadkomma förändringar. Vid Lunds universitet skall både mäns och kvinnors begåvning, kapacitet, kunskaper och erfarenheter – av olika slag – tas till vara i verksamheten.

Den decentraliserade besluts- och ansvarsmodell som kännetecknar Lunds universitet omfattar också jämställdhetsarbetet. Det är angeläget att detta arbete så långt som möjligt integreras med den reguljära verksamheten vid de olika arbetsenheterna. Ansvaret för att så sker ligger i första hand på prefekter och dekaner. I all verksamhetsplanering är det viktigt att båda könen ställning och villkor synliggörs och analyseras – vid rekrytering av personal, vid planering av utbildningens innehåll och organisation och när fakulteters och institutioners forskningsprogram diskuteras.

Lunds universitet skall verka för ökad jämställdhet bl a på följande sätt.

- *Grundutbildning*

Universitetet skall genom en aktiv rekrytering verka för jämnare könsfördelning i utbildningar med påtaglig snedfördelning i rekryteringen – t ex i lärarutbildningarna och i socionomutbildningen (där männens andel bör öka), och i naturvetenskapliga och tekniska utbildningar (där kvinnorna är starkt underrepresenterade).

Från kvalitetssynpunkt är det angeläget att utveckla undervisningsformer och erbjuda arbetsmiljöer som fångar kvinnliga studenters intresse för matematik och fysik – på alla nivåer – så att rekryteringsbasen för naturvetenskaplig och teknisk utbildning breddas.

En aktiv och utjämnande rekrytering till grundutbildningen ger också möjligheter till en jämnare könsfördelning i arbetslivet inom olika samhällssektorer.

- *Forskarutbildning*

Särskilt viktigt är det att aktivt rekrytera kvinnliga studenter till fördjupade studier och till forskarutbildning. En ökad andel kvinnor till forskningen ger förutom högre kvalitet förutsättningar för nya forskningsperspektiv, nya

problemformuleringar och ny kunskap. Målet skall vara att rekryteringen till forskarutbildning åtminstone skall motsvara andelen kvinnor i grundutbildningen i ämnet eller utbildningsområdet. Detta lägger ett särskilt ansvar på främst de lärare som fungerar som handledare i fördjupningsstudier och examensarbeten.

- *Forskarrekrytering och forskartjänster*

För att råda bot på bristen på kvinnliga forskare främst inom naturvetenskap och teknik krävs en aktiv planering för jämnare könsfördelning. Både doktorandtjänster och forskarassistenttjänster bör - under förutsättning att det sker som ett led i en medveten planering - kunna reserveras för kvinnliga sökande eller ledigkungöras med företräde för kvinnliga sökande.

Överhuvud taget är bristen på rekryteringstjänster efter doktorsexamen ett hinder för kvalitetsutvecklingen i forskningen.

- *Forskartjänster med genusperspektiv*

Genom politiskt initiativ har särskilda resurser ställts till förfogande för professorer och andra forskartjänster dels inom områden där kvinnliga forskare är underrepresenterade, dels för forskning med genusperspektiv. Dessa ansatser måste dock kompletteras med insatser av universitetet självt. Inte minst när det gäller forskning med genusperspektiv har Lunds universitet flera goda forskarmiljöer, som bör förstärkas.

- *Rekrytering och tjänstetillsättning*

Jämställdhet mellan könen skall alltid eftersträvas i universitetets rekryteringsarbete. Detta innebär bl a att man vid valet mellan likvärdiga sökande vid tillsättningen bör välja den som tillhör underrepresenterat kön. Också i själva rekryteringsarbetet – utformning av arbetsbeskrivningar, annonstexter etc – måste jämställdhetsaspekterna beaktas.

Universitetet skall sträva efter att öka antalet kvinnliga chefer på olika nivåer – prefekter, studierektorer, kanslichefer och enhetschefer inom administrationen.

Såväl beslutande organ som tillfälliga arbetsgrupper och kommittéer inom universitetet måste alltid ha både manliga och kvinnliga ledamöter. Beträffande tjänsteförslagsnämnderna är detta numera författningsreglerat.

- *Information*

Universitetet skall i sin forskningsinformerande uppgift uppmärksamma genus- och jämställdhetsforskningen, intensifiera kunskapsspridningen genom olika

media samt åstadkomma större tillgänglighet. Här kan t ex Kvinnovetenskapligt Forum spela en betydelsefull roll.

PERSONALPOLITIK

Motiverade, engagerade och kunniga medarbetare är förutsättningen för en hög kvalitet i universitetets verksamhet. Lunds universitet skall vara en arbetsplats där människor trivs och erbjuds möjligheter att utveckla sin potential och där medarbetarnas vilja till personlig utveckling och personligt ansvarstagande stimuleras.

Mot den bakgrunden är en av de angelägnaste uppgifterna att formulera och genomföra en personalpolitik inom universitetet som syftar till att utveckla medarbetarnas motivation, engagemang och kompetens för arbetsuppgifterna.

Rekrytering

Rekryteringspolitiken måste syfta till att för alla tjänster finna innehavare med högsta möjliga kompetens och potential för arbetsuppgifterna. Ambitionen bör vara att varje nytillsättning av en tjänst skall innebära en förstärkning av universitetets samlade kompetens. Detta gäller oavsett typ av tjänst och arbetsuppgifter.

Formerna för rekrytering av nya medarbetare kan behöva förändras för att öka möjligheterna att rekrytera de allra bäst kvalificerade medarbetarna till universitetet.

En åtgärd som bör användas i långt högre grad än som vad nu sker är ett aktivt rekryteringsarbete. Speciellt när det gäller tillsättning av nyckelbefattningar – högre lärartjänster, chefsbefattningar, specialistbefattningar – bör man på olika sätt aktivt ta reda på var den främsta kompetensen finns och söka intressera vederbörande för att söka sig till universitetet. Inte minst gäller detta i fråga om rekrytering av kvinnor till poster av detta slag.

Kompetensutveckling

Vid Lunds universitet skall medarbetarna stimuleras till personlig och professionell utveckling och till personligt ansvarstagande. Den övervägande delen av den kompetensutveckling och den förnyelse som måste ske inom universitetet bygger på medarbetarnas möjligheter och vilja till personlig och professionell utveckling. I detta sammanhang är det viktigt att ta vara på utvecklingsbehovet för de tekniska och administrativa personalkategorierna, för vilka kompetensutvecklingen inte utgör samma självklara del av det dagliga arbetet som för lärare och forskare.

Mot den bakgrunden måste universitetet systematiskt bedriva ett kompetensutvecklingsarbete för all personal. Universitetets ansvar för personalens kompetensutveckling åvilar i första hand prefekter och enhetschefer.

För kvaliteten i utbildningen är lärarnas kompetens en avgörande faktor. Att utveckla den egna ämneskompetensen ingår traditionellt i en universitetslärares yrkesroll, men för kompetensutveckling i andra avseenden finns det behov av stödinsatser från universitetet. Särskilt gäller detta utveckling av lärarnas pedagogiska skicklighet. Universitetets målsättning är att den grundläggande pedagogiska utbildningen för lärare under den innevarande treårsperioden skall byggas upp till sådan omfattning och kvalitet att den i fortsättningen kan utgöra reguljär befattningsutbildning för nyanställda lärare.

I takt med den ökade internationaliseringen av universitetets verksamhet ökar också kraven på att personalen har en internationell utblick och erfarenhet. Åtgärder som syftar till att personalen skall kunna leva upp till universitetets internationaliseringssträvanden är därför en väsentlig del av personalutvecklingsarbetet. Praktiktjänstgöring och internationella studieresor, stimulans till språkutbildning, internationella kurser och konferenser är exempel på aktiviteter i denna riktning.

Ledarskapsutveckling

Ledarskapsfrågorna är ytterligt centrala i dagens avreglerade universitet. Akademiskt ledarskap är något speciellt eftersom universitetet i många avseenden skiljer sig från andra organisationer. Det är helt nödvändigt att ett universitet i dag har ledare på olika nivåer som är säkra i sin ledarroll, som har förmåga att inspirera och stimulera medarbetare, som inger förtroende, som har en utvecklad känsla för etik, och som har förmåga att fatta svåra beslut. För att Lunds universitet skall kunna åstadkomma detta i ännu högre utsträckning än i dag, måste universitetet formulera och genomföra ett tydligt program för ledarskapsutveckling.

Gemensamt ansvar

Universitetet är en arbetsplats som karaktäriseras av att vara både en kollektiv organisation och en miljö för individuella strävanden. Värnandet om den individuella friheten inom kollektivets ram är av avgörande betydelse för att universitetet skall kunna fullgöra sina uppgifter. Samtidigt måste denna frihet förvaltas med stort ansvar och hög moral av varje enskild medarbetare för att inte omvärldens förtroende för universitetet och dess verksamhet skall rubbas. Öppenhet och frihet får därför inte utnyttjas på ett sätt som skadar universitetets anseende. Universitetet regelverk kring frågor som exempelvis rör jäv, bisysslor och ekonomisk kontroll måste därför vara strikta och tydliga. Men det måste

samtidigt i första hand vara varje enskild anställds uppgift att medverka till att universitetet också i detta avseende kan hålla kvalitet och bibehålla ett gott anseende i samhället.

Lönebildning och belöningsystem

Ett av målen med personalpolitiken är att skapa incitament för medarbetarna att göra goda arbetsinsatser – kvalitativt och kvantitativt. Ett av de viktigaste personalpolitiska instrumenten därvidlag är lönen. De möjligheter som universitetet sedan ett antal år har att lokalt disponera lönesättningen måste därför användas så att de främjar den kvalitativa utvecklingen av universitetets verksamhet.

Den individuella lönesättningen skall innebära att kvalitetsmässigt goda prestationer skall premieras genom bättre löneförmåner. I det avseendet skall lönesättningen användas som ett belöningsinstrument. Individuella löner kan också användas som ett instrument att rekrytera personal med högsta möjliga kompetens.

Värdering av pedagogiska meriter

Undervisningsskicklighet och pedagogiska meriter skall i fortsättningen värderas högre än nu bl a vid tillsättning av tjänster. Det bör finnas riktlinjer som klart utsäger både hur bedömningen bör ske och hur de sökande skall dokumentera sina pedagogiska meriter.

Instrument för värdering av lärarskickligheten på institutionsnivå bör utvecklas. En enskild lärare skall kunna få sina pedagogiska meriter dokumenterade, även i vad avser skickligheten i undervisningssituationen. Detta är en förutsättning för att lärarskickligheten skall kunna vägas in vid tjänstetillsättningar. Universitetsledningen kommer att utforma riktlinjer för hur bedömningen skall ske.

Det är viktigt att det finns mekanismer för att belöna goda undervisningsinsatser. Pedagogiska priser är ett sådant medel. Universitetet bör fortsätta att markera goda lärarinsatser på detta sätt. Undervisningsskickligheten bör också avspeglas i lönesättningen. För pedagogiska pristagare sker det redan nu, men lärarskickligheten bör vägas in även vid den normala löneöversynen mer än vad som sker idag.

Rörlighet

Lunds universitets kvalitetsambitioner bör ta sig uttryck i att rörlighet stimuleras. I åtskilliga utvärderingar av det svenska högskolesystemet har man pekat på den bristande rörligheten i det svenska akademiska systemet som ett av de svenska universitetens verkligt stora problem.

Vid tillsättning av lärartjänster vid universitetet bör det kunna betraktas som en merit att den sökande har arbetat under viss tid vid annat universitet eller i verksamhet utanför universitetet.

Tjänstestrukturen

I ett internationellt perspektiv är den akademiska tjänstestruktur som skapades i Sverige under 1960-talet nära nog unik, där vissa tjänster betraktades som avsedda uteslutande för undervisning medan andra var reserverade för forskning och forskarutbildning. Även om denna uppdelning luckrats upp genom 1980-talets lärartjänstreform dröjer den fortfarande kvar i praktiken på många håll.

I avsnittet om grundutbildningen i det föregående har framhållits att varje lärartjänst vid Lunds universitet skall innefatta både undervisning och forskning. Det ankommer i första hand på institutionen att fördela arbetet så att detta blir möjligt. Alla forskare bör – oberoende av hur tjänsterna finansieras – engageras i grundutbildningen. Inte minst gäller detta professorerna; det är viktigt att studenterna även på de grundläggande nivåerna får tillfälle att möta professorerna i ämnet.

Professorstillsättning

Professuren är den främsta lärartjänsten och professorerna är därför nyckelpersoner i universitetets verksamhet. Speciellt när det gäller professurerna är det viktigt att skapa garantier för att endast de bästa innehavarna rekryteras.

De mekanismer för att bedöma kompetens och värdera meriter som utbildats i den svenska akademiska kulturen är avsedda att innebära en hög grad av rättssäkerhet när det gäller den vetenskapliga meriteringen. Så fungerar de också i regel: det är den av de sökande som har den bästa vetenskapliga produktionen som sätts i första rummet i urvalsproceduren. Men detta ger inte alltid en garanti för att den som utses också verkligen är den från universitetets synpunkt mest värdefulla medarbetaren med tanke på de samlade krav som ställs på innehavaren som forskare, som vetenskaplig ledare av ett team, och som personalledare.

Enbart väldokumenterade forskningsmeriter bör i normalfallet inte vara tillräckligt för att få en professur. Utöver vetenskapliga meriter bör han eller hon också besitta pedagogisk skicklighet. Vidare krävs både administrativ skicklighet och annan skicklighet som kan vara av betydelse för tjänsten. Som forskare bör en ny professor inte ha merparten av sin aktiva gärning bakom sig; en avgörande betydelse måste tillmätas bedömningen av den framtida insatsen vid universitetet. Det är viktigt att sakkunnigbedömningen av de vetenskapliga arbetena kompletteras med intervjuer eller annan dokumentation, så att den tilltänkte tjänsteinnehavaren får tillfälle att utveckla sina framtidsplaner och tillfälle ges att bilda sig en helhetsbild av den sökandes kvalifikationer.