



# LUND UNIVERSITY

## Programkoordinatorm som interface : Om att odla kvalitet och praktikgemenskap vid universitetet

Gustafsson, Anna W

2015

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Gustafsson, A. W. (2015). *Programkoordinatorm som interface : Om att odla kvalitet och praktikgemenskap vid universitetet*. [Publisher information missing].

*Total number of authors:*

1

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

## **Programkoordinatör som interface**

Om att odla kvalitet och praktikgemenskap vid universitetet

### **Nivå 3 Kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet**

#### **Abstract**

This report discusses the role of the programme coordinator in a faculty where the organisation of connected and integrated courses in bachelor programmes is a fairly new phenomenon. In the Faculties of Humanities and Theology at Lund University there has been a strong tradition to design an individual bachelor exam by combining independent courses. During the last ten years an increasing number of fixed programmes have been created to meet the demands from students as well as from the labour market. New programmes must undergo a thorough validation process to guarantee that they can live up to the quality expected from an education programme at Lund University, but quality practices for existing bachelor programmes are still to be developed.

In all the examples studied in this report the programme coordinator can be seen as a grassroot leader, a person with a vision who came up with an idea, and who later was given responsibility to develop, improve and lead the programme. The main purpose of the project was to understand how the programmes and the coordinators fit into the organisation: and the main areas for interest are practices for quality work and the latitude given to the coordinators.

In this report accounts are given for interviews made with programme coordinators, education managers, head of departments and officials from the Department for Quality and Evaluation. The project takes an explorative ethnographic perspective.

The main results of the project point at the importance of integrating quality work in the organisation of the faculty, specifically designed for the bachelor programmes and their needs. Another outcome of the project is that all the programme coordinators feel a need for a network where coordinators and other faculty members working with the programme can meet on a regular basis and discuss issues concerning integrated and connected education programmes aimed at the labour market.

<b>1 Inledning.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Bakgrund .....</b>	<b>5</b>
2.1 Kandidatprogram vid HT .....	5
2.2 Att skapa ett program .....	5
2.3 Att få programmet att rulla: att odla en praktikgemenskap .....	7
2.4 Att hitta rutiner för kvalitetsarbete .....	8
<b>3 Intervjuer och metod.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Att skapa ett program och kultivera en praktikgemenskap: erfarenheter .....</b>	<b>11</b>
4.1 Programkoordinatorernas erfarenheter .....	11
4.1.1 Europaprogrammet.....	11
4.1.2 Digitala kulturer .....	12
4.2 Prefekternas erfarenheter .....	14
4.2.1 SOL .....	14
4.2.2 Kulturvetenskaper .....	15
4.3 Utbildningsledarens roll .....	16
4.3.1 Nuvarande utbildningsledare .....	16
4.3.2 Tidigare utbildningsledare .....	17
4.4 Kvalitetsarbete: vad säger kvalitet och utvärdering.....	17
<b>5 Framkomliga vägar: Avslutande reflexion med konkreta förslag .....</b>	<b>19</b>
<b>Litteratur.....</b>	<b>23</b>
Bilaga 1. Arbetsbeskrivning.....	24

## 1 Inledning

Våren 2012 inleddes arbetet med att skapa en Språkkonsultutbildning vid Språk- och litteraturcentrum. Utmaningen var att skapa en tillämpad språkvetenskaplig utbildning med tydlig arbetslivsrelevans. Valet av namn och inriktning på programmet var förhållandevis enkelt: Språkkonsulter har utbildats vid Stockholms universitet sedan 1978 och sedan några år tillbaka också vid Umeå universitet. En aktiv yrkesförening, ESS, finns i Stockholm. Arbetet med att skapa ett liknande program startade samtidigt vid Göteborgs universitet, och vi har följt varandra och utbytt erfarenheter längs vägen. Motiven för att starta ett program var framför allt två: ett viktigt motiv var att hitta ett sätt att behålla fler studenter vid ämnet under en längre tid (många studenter såg inte vitsen att läsa flera terminer om de inte skulle bli lärare eller forskare), ett annat motiv var att yrket blivit etablerat i Stockholmsområdet men inte i södra Sverige (den arbetsmarknadsundersökning som gjordes inledningsvis visade också att de flesta fick jobb efter genomgången utbildning).

Den genomtänkta valideringsprocess man numera tillämpar vid Humanistiska och teologiska fakulteterna vid Lunds universitet leder till en väl förberedd programstart och man får god vägledning och bra stöd hela vägen av utbildningsledaren vid fakulteten i det arbetet. När beslutet om inrättande av program är klart och programstarten är ett faktum finns däremot inte längre någon tydlig arbetsgång att arbeta efter. Man förväntas realisera utbildningen med de resurser och det stöd som står att finna lokalt, vid det egna ämnet och institutionen, även om erfarenheten av att starta program i humanistiska ämnen är begränsad.

En av de största utmaningarna i skapandet av ett nytt program är att skapa en grogrund för en stark praktikgemenskap (*community of practice*, Wenger 2002). En sådan kan förvalta, förmedla och fördjupa programmets kvalitet och kännetecknas av att lärare, ledare och andra som samlas runt programmet känner engagemang och strävar åt samma håll. Denna rapport kommer att handla om programkoordinators roll, med fokus på hur man skapar förutsättningar för att en välfungerande praktikgemenskap ska växa fram. Rapporten innebär en personlig reflexion över programkoordinators roll och mynnar ut i en personlig handlingsplan. Såsom den som drivit valideringsprocessen och därefter fungerat som programkoordinator har jag dagligen brottats med dessa frågor under flera års tid. Genom att intervjua ett urval andra programkoordinatorer vid fakulteten, prefekter, utbildningsledare och representanter för Enheten för kvalitet och utvärdering vill jag få syn på programkoordinators roll i organisationen, identifiera såväl fungerande praktiker som behov av ytterligare stöd.

Rapporten tar avstamp i följande frågeställningar:

- Hur skapar man en fungerande struktur kring ett nytt program? Vilka institutionella utmaningar finns för att det grundliga förarbetet med validering på bästa sätt ska förvaltas i den organisation kring programmet man skapar?
- Hur arbetar några olika ämnen och institutioner inom HT med program? Vilka stödfunktioner finns? Hur organiseras kvalitetsarbete och kvalitetsutveckling? Vilka stödfunktioner saknar man?

## 2 Bakgrund

I denna del ger jag en kort presentation över de program som diskuteras i denna rapport, ger en bild av vad det innebär att skapa ett nytt program mot bakgrund av forskning om trender inom universitetet, presenterar teorier om gräsrotsledarskap och starka mikrokulturer och teorier om vad som är goda förutsättningar för att en stark praktikgemenskap ska växa fram. Jag presenterar också olika synsätt på kvalitetssäkring.

### 2.1 Kandidatprogram vid HT

*Europaprogrammet* är det äldsta programmet av de som diskuteras i denna rapport och har funnits sedan hösten 2010. Programmet består av särskilda kurser utvecklade för en kandidat i Europastudier, 60 hp i valbara språkkurser, praktik och möjlighet till utlandsstudier. Programmet finns vid Språk- och litteraturcentrum och drivs av anställda vid ämnet Öst- och centraleuropakunskap men lärare från andra ämnen är inkopplade för olika moment.

*Kandidatprogrammet i Digitala kulturer* startade höstterminen 2012. Programmet består av specialgjorda kurser för det nya ämnet Digitala kulturer, och innehåller liksom Språkkonsultprogrammet en valbar termin och flera olika typer av praktik- eller projektkurser. Programmet finns vid Institutionen för kulturvetenskaper och drivs av lärare därifrån, men också lärare utifrån och från andra ämnen är inkopplade för olika moment.

*Kandidatprogrammet i Modevetenskap* startade höstterminen 2012. Programmet består av specialgjorda kurser för det nya ämnet Modevetenskap, och innehåller en valbar termin och praktik. Programmet finns vid Institutionen för kulturvetenskaper och drivs av lärare därifrån, men också lärare utifrån och från andra ämnen är inkopplade för olika moment.

*Språkkonsultprogrammet* är det yngsta programmet och har funnits sedan hösten 2013. Programmet består framför allt av kurser i Svenska (med inriktning mot språkkonsultarbete), en valbar termin och några kortare praktikmoment. Möjlighet till längre praktik finns som en praktikkurs avsedd för den valbara terminen. Programmet finns vid Språk- och litteraturcentrum och drivs av anställda vid Avdelningen för nordiska språk. Lärare från andra ämnen är inkopplade på vissa moment.

I denna studie har jag valt att inte ta upp kandidatprogrammen i Japanska, Arabiska eller Mänskliga rättigheter. De har alla funnits längre tid än de fyra som diskuteras här, men inte gått genom samma typ av valideringsprocess.

### 2.2 Att skapa ett program

För utvecklandet av alla de fyra program som undersöks i denna studie är initiativet ämnets eller institutionens eget. I samtliga fall har initiativet uppstått i en praktikgemenskap där man tillsammans identifierat en väg framåt. Någon eller ett par personer har varit särskilt engagerade och drivit utvecklingen av programmet. På många sätt uppfyller dessa personer det som Kezar & Lester (2009) kallar *faculty grassroots leadership*: det rör sig om personer som har en vision för hur man ska skapa en förbättrad lärandemiljö, om personer som (åtminstone under en period) är villiga att offra personliga mål för att göra något för institutionen eller ämnet, personer som har visat sig kunna genomföra visionen och få andra med sig.

För att kunna genomföra visionen behöver man vid fakulteten gå igenom en omfattande valideringsprocess som inkluderar moment som bedömning av arbetsmarknadsbehovet, redogörelse för utbildningens upplägg och pedagogiska

### Nivå 3 Kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet

strategi, uppskattning av budget och resursåtgång, liksom former för uppföljning och utvärdering. Valideringsunderlaget ska sedan godkännas i olika instanser och programmet inrättas av rektor. Det innebär att man vid skapandet av programmet behöver navigera bland olika typer av organisatoriska krav. Processen har blivit mer omfattande med tiden, men de tre senaste programmen i denna studie (Digitala kulturer, Modevetenskap och Språkkonsultprogrammet) har alla tre genomfört denna mer fördjupade valideringsprocess.

I valideringsprocessen kan man se flera olika organisatoriska ideal avspeglas. Här kan man jämföra med Stensaker (2006) som skriver om hur den institutionella anpassningen till olika organisatoriska ideal ser ut i det norska utbildningssystemet. Stensaker urskiljer tre organisatoriska ideal: Det *byråkratiska* idealet som fokuserar på att effektivisera administrationen och som fört med sig en resultatorienterad planering och ett nytt redovisningssystem. Detta ideal har fört med sig nya utvärderingssystem men också ökat byråkratin. Här kan man i valideringsprocessen se det krav på redogörelse för hur programmet ska kvalitetssäkras. Ett annat ideal som kommit att präglade olika policydokument är det akademiska, *professionella* idealet. Enligt detta ideal ska ansvaret för den akademiska kvaliteten ligga på de enskilda lärosätena och fokus ligga på förbättring snarare än kontroll. Det är ett ideal som står i direkt motsättning till det byråkratiska, men som kan sägas präglade valideringsprocessen i så måtto att den som äger programmet: ämnet och de drivande gräsrotsledarna, är de som definierar utbildningen och formulerar valideringsunderlaget. Det tredje idealet, det *entreprenöriella*, kommer till uttryck såsom tävling och betoning av universitetets status i olika rankingar. Här talar man om studenter som kunder och anpassar sig efter såväl studenternas som tävlandets villkor. Detta ideal är inte fullt så starkt i valideringsprocessen, men kommer ändå något till uttryck i det att man behöver se över vilka liknande utbildningar som finns och bedöma behovet av ytterligare utbildningar. Programmet granskas också av yrkesverksamma som ett led i valideringsprocessen, vilket innebär ett slags bedömning av konkurrenskraft i förhållande till arbetsmarknad och andra utbildningar.

Även om alla de olika ideal Stensaker nämner kommer till uttryck i valideringsprocessen kan man nog sluta sig till att fakultetens hantering av denna lägger stor vikt vid det professionella idealet. När programmet väl är inrättat finns inget system för uppföljning och kvalitetskontroll inbyggt i fakultetens rutiner. Tonvikten ligger på autonomin hos den institution som driver programmet och hos den person som blir utsedd till programkoordinator.

Kezar & Lester (2009) identifierar såväl hinder som framgångsfaktorer för att gräsrotsledarskap ska fungera. Framgångsfaktorer som identifieras är stödjande individer, ofta chefer, som tar bort hinder och hjälper till att vara visionär (Kezar & Lester 2009:726). Vid Humanistiska och teologiska fakulteterna finns en utbildningsledare som delvis har till uppgift att hjälpa institutionerna att navigera bland de organisatoriska krav som valideringsprocessen innehåller. En annan faktor för framgångsrikt förändringsarbete är att ge autonomi och skapa utrymme för förändring – och låta ledarskapet räknas som institutionstjänstgöring. I de fall som studeras i detta projekt har också en person fått en viss procents institutionstjänstgöring för att arbeta med valideringen, och i samtliga fall har programkoordinatorerna en viss (men olika stor) andel av tjänsten avsatt för koordinatorskapet.

Kezar & Lester (2009) nämner även några framgångsfaktorer för gräsrotsledarskap som inte kan identifieras i de fall som studeras i denna rapport: deltagande i nationella

### Nivå 3 Kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet

konferenser (för ledarskap, pedagogisk utveckling ect.), hjälp att skapa nätverk, forum och samarbeten av olika slag och mentorsprogram.

#### 2.3 Att få programmet att rulla: att odla en praktikgemenskap

När programmet väl är inrättat och ansvaret för att genomföra det har landat på institutionen och programkoordinatörn börjar arbetet med att forma lärarlag och uppmuntra det engagemang som behövs för att programmet ska bli lyckat. Till en början handlar programstarten mycket om att få kursplaner, litteraturlistor och scheman i ordning, men också om att få en ny konstellation av lärare att jobba tillsammans mot ett gemensamt mål. Den praktikgemenskap som fungerade som igångsättare består av personer med många andra engagemang och ansvarsområden vid institutionen: nu ska de göra plats för en ganska tids- och energikrävande process med att förverkliga en idé. Kanske behövs fler personer involveras, kanske har några inte längre möjligheter att delta aktivt; en ny praktikgemenskap kring programmet behöver formas.

Praktikgemenskaper kan ses som en grupp människor som delar engagemang i en sak och vill fördjupa sin förståelse och expertis för ämnet och som finner ett värde i interaktion kring detta (Wenger et al. 2002). En praktikgemenskap är en naturlig enhet, menar Wenger et al., och dess välmående beror primärt på frivilligt engagemang och internt ledarskap. Den uppstår i en miljö som präglas av autonomi och informalitet, men den kan också kultiveras (Wenger et al. 2002, 12–13).

För att kultivera en praktikgemenskap kan man låta sig vägleda av de sju principer som beskrivs av Wenger et al (2002: 50–64). Den första handlar om att skapa en struktur som är öppen för utveckling (*design for evolution*). Översatt till programskapande så handlar detta snarast om att den naturliga gemenskap av personer som tänkt fram programmet i utvecklingsfasen ständigt är öppen för att införliva personer och strukturer som behövs för att föra utvecklingen av programmet framåt. Vad som behövs under termin 5 är inte givet när man startar programmet: man behöver hela tiden ha en öppen organisation som ger möjligheter för nya aktörer att delta.

Den andra principen handlar om att ha en öppen dialog med aktörer utanför så att man tar in olika perspektiv (*dialogue between inside and outside perspectives*). Som en person som befinner sig innanför praktikgemenskapen har man en tydlig bild av vad man vill och vilka behov man har. Men eftersom praktikgemenskapen runt programmet är ny och de möjligheter programmet har att utvecklas ännu inte är utforskade, kan ett perspektiv utifrån berika förståelsen av de möjligheter som finns. I denna studie är det framför allt Digitala kulturer som fått igång en mötesplats med externa aktörer som ger ett inflöde av idéer till utbildningen.

Den tredje principen för Wenger et al. (2002) är att ge möjlighet för *olika nivåer av deltagande*. Detta är en rimlig utgångspunkt även i detta fall, eftersom de lärare som på olika sätt är involverade i programmet också har andra åtaganden i organisationen och olika mycket tid och energi att lägga på programmet. Den fjärde principen handlar om att skapa både *informella och formella kontaktytor* inom gemenskapen. Detta skulle till exempel kunna innebära att schemalägga programmöten och skapa nätverk. Den femte principen handlar snarast om ett förhållningssätt: att fokusera på de *värden* som skapas i praktikgemenskapen. Dessa kanske inte är uppenbara till en början, men genom att vara medveten om dem och lyfta de värden, den kunskap och den expertis som genereras inom en praktikgemenskap stärker man den. Vad det skulle kunna innebära i denna kontext återkommer jag till i slutet av denna rapport.



### Nivå 3 Kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet

Den sjätte principen handlar om att se till att praktikgemenskapen bjuder både på rutiner och på nytt inflöde av idéer (*familiarity and excitement*). När det gäller nya program som ju är en produkt av en ny idé från början ligger fokus nog till en början naturligt på att hitta rutiner. Den sjunde och sista principen handlar om att skapa en *rytm* för praktikgemenskapen. Ett sätt att göra detta är att lägga in regelbundna möten. Detta har några av programmen i denna studie löst genom att lägga in månatliga lunchmöten där alla involverade på något sätt bjuds in att delta.

#### 2.4 Att hitta rutiner för kvalitetsarbete

Såsom tidigare sagts ovan finns inte några särskilda rutiner vid fakulteten för hur programmen ska utvärderas. Men sedan 2008 finns riktlinjer för systematisk kvalitetssäkring av nya utbildningar – dessa riktlinjer finns invävda i valideringsprocessen, men gäller då framför allt säkerställande av att de nya utbildningarna håller tillräcklig kvalitet vad gäller arbetsmarknadsanpassning och pedagogisk progression (se ovan). Enheten för kvalitet och utvärdering har sedan dess utformat en metod och vägledning för utvärdering av kvalitet i befintliga utbildningar (Lunds universitet u.å.). Denna metodhandledning innehåller fyra delområden. Det första, *studenterna*, handlar om rekrytering, retention och examensfrekvens och innebär i stort ett antal kvantitativa mått (t.ex. att antal registrerade studenter på sista terminen ska vara majoriteten av de som antogs). Den andra punkten handlar om *lärare och miljö* och fokuserar lärarkompetens, möjligheter till högskolepedagogisk utbildning, lärares forskningsverksamhet etc. Den tredje handlar om *arbetsmarknad* och ställer krav på alumniverksamhet och omvärldsanalys. Detta finns invävt i valideringsprocessen, men i metodhandledningen fastslås att uppföljning ska ske och t.ex. inkludera alumnernas bedömning av relevans för arbetsmarknaden. Under denna punkt tas också yrkesorienterande moment i utbildningen upp (praktik, gästlärare, externa uppdrag t.ex.). Den fjärde punkten är *kvalitetsarbete* (vilket även punkt 2 och 3 ovan torde kunna gå in under). Den handlar t.ex. om att försäkra att ett systematiskt kvalitetsarbete fortgår och utvärderingsresultat återkopplas men också om att ansvarsförhållanden i och kring utbildningen tydligt ska framgå.

Den guide som utarbetats är tänkt att användas inom fakulteten och resultera i ett utvärderingsunderlag som med icke specificerade intervall ska framläggas för fakultetsstyrelsen. Men den är framför allt avsedd som en vägledning, och redan i inledningen klargörs att det är fakulteten själv som bestämmer i vilken omfattning den ska användas. Här, liksom vad gäller valideringsprocessen, kan man kanske säga att det är det professionella organisationsidealet med fokus på autonomi som är det överordnade, även om både det byråkratiska och det entreprenöriella finns som viktiga ideal i de punkter som *kan* utvärderas, om fakulteten vill.

Mårtensson, Roxå och Stensaker (2014) diskuterar kvalitetssäkringsprocesser som initieras uppifrån i relation till de kvalitetssäkringsprocesser som sker inom starka akademiska mikrokulturer och drar slutsatsen att kvalitetssäkring uppifrån inte kommer att respekteras på det sätt som de överordnade förväntar sig om de inte grundas i hur deltagarna i mikrokulturen själva relaterar till sin tradition, sin verksamhet och sin "saga". Här kan man notera att den frihet att själva välja vilka aspekter som ska utvärderas på fakultetsnivå som ges i den vägledning som Utvärdering arbetat fram ger utrymme för en mer verksamhetsnära utvärderingsprocess. Fortfarande befinner vi oss ett steg ovanför verksamheten och några fakultetsriktlinjer för utvärdering av de förhållandevis nya kandidatprogrammen finns ännu inte.

Anna W. Gustafsson  
Språk- och litteraturcentrum

anna\_w.gustafsson@nordlund.lu.se  
046-222 98 46

**Nivå 3 Kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet**

Riktlinjerna från universitetet ger dock möjlighet att utveckla sådana riktlinjer i nära samarbete med de mikrokulturer och praktikgemenskaper som uppstått vid respektive institution.

### **3 Intervjuer och metod**

I avsnitt 5 nedan kommer intervjuer med företrädare (programkoordinatorer och prefekter) för tre av de kandidatprogram som ges vid Humanistiska och teologiska fakulteterna vid Lunds universitet att redovisas. Avsikten med intervjuerna är att få en bred förståelse av hur situationen ser ut för de programkoordinatorer som arbetar med programmen idag och identifiera behov och möjligheter inför framtiden. Dessa kompletteras med en intervju med avdelningschefen och en projektledare vid Enheten för kvalitet och utvärdering. Metoden är etnografisk, med mig själv som deltagande observatör och intervjuare. Min egen erfarenhet som programkoordinator blir en lika viktig del av intervjuerna som de intervjuades erfarenheter. De intervjuade har samtliga fått läsa och ge sitt godkännande till hur intervjuerna redovisats.

På många sätt blir rapporten en reflexion av en lärandeprocess för mig som programkoordinator, där målet inte var tydligt från början men har kommit att bli allt tydligare längs vägen. Rapporten avser att reflektera de händelser och processer den beskriver (jfr Bloemmert & Jie 2010, s. 85). Analysen kommer därför att mynna ut i en förståelse, men också i konkreta förslag på hur rutiner kan tydliggöras och situationen för programkoordinatorerna kan förbättras.

## 4. Att skapa ett program och kultivera en praktikgemenskap: erfarenheter

### 4.1 Programkoordinatorernas erfarenheter

I denna del intervjuar jag programkoordinatorer för tre program vid Humanistiska och teologiska fakulteterna. Min egen erfarenhet som koordinator blir resonansbotten i intervjuerna, och kommer därför inte att ägnas ett eget kapitel.

#### 4.1.1 Europaprogrammet

Mattias Nowak (nedan MN), som är programkoordinator för Europaprogrammet, tar i början av vår intervju upp att det kan vara luddiga gränser mellan vad som är biträdande studierektorns uppdrag och vad som är programkoordinatorns. Koordinatören har t.ex. egentligen ingen roll i bemanningen, men har samtidigt ett ansvar för att helheten fungerar, så bemanningen måste ske i ömsesidig dialog.

På Europaprogrammet har man dels lärarmöten och dels styrgruppsmöten. All fast anställd personal (fyra personer) är med i styrgruppen, där de träffas och ritar upp strategiska riktlinjer för utbildningen. MN menar att en problematik som koordinatörer och biträdande studierektorer ofta står inför är att det sällan är samma lärarlag (på grund av sjukskrivningar, forskningsledigt, föräldraledigt etc.). I ämnet Europastudier finns bara en kurs som inte tillhör programmet, men samtidigt jobbar lärarna parallellt vid Öst- och Centraleuropastudier där det finns fristående kurser, så i praktiken är det svårt att separera programmet från övriga kurser, vilket märks vid lärarmöten, bemanning, styrgruppsmöten etc.

Vi talar om vad referensgruppsarbete kan innebära. MN förklarar att det är styrgruppen som fyller den funktionen och har ansvar för kvalitetskontrollen. Professorns roll som kvalitetsansvarig är viktig (professorn ingår alltså inte i lärarlaget). Man har alltså ingen extern granskning av programmet. Vi konstaterar att en referensgrupp kostar pengar att administrera – pengar som inte finns.

När vi kommer in på praktikplatser konstaterar MN att mycket sker informellt. Det finns ett samarbete med arbetslivskoordinatören som inte är formaliserat. Jag skissar på någon form för programstöd, eftersom sådan icke formaliserad kunskap lätt står och faller med programkoordinatören. MN konstaterar att med tanke på att vi bara har 10 % i tjänsten för programkoordinatorskapet och i praktiken jobbar mer så skulle en stödfunktion vara en viktig avlastning. MN menar också att det vore bra om någon annan kan finnas där och hjälpa till att se till att helheten fungerar. Styrgruppen finns ju, men problemet är att styrgruppen inte har någon tid i tjänsten för detta arbete.

MN konstaterar att bara det att skriva alla kontrakt för praktiken är tidskrävande. Om det sedan blir problem på praktikplatsen går mycket tid åt till att lösa det. MN förklarar att det finns mycket som ger belöning för det hårda arbetet, men konstaterar att det inte räcker: "Absolut inget beklagande, jag älskar ju mitt jobb, det här är ju väldigt roligt (...) även om jag känner ibland att jag inte hinner (...) men om man ska hålla sig strikt till det formella så självfallet är det så att det finns behov av stöd (...) idag är stödet inte särskilt omfattande om man säger så".

MN konstaterar att marknadsföring ligger helt och håller på honom. Han har haft hjälp från fakultetens informatör med att trycka upp foldrar etc. men annars jobbar han mycket själv, t.ex. via sociala medier. Marknadsföringen har bekostats via

### Nivå 3 Kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet

mastersprogrammets driftsmedel och även fått medel från en delvis extern aktör, Centrum för Europaforskning.

Europaprogrammet är det enda program av de fyra jag här diskuterar som hunnit få igång en alumniverksamhet. MN förklarar att alumniverksamheten för masternivån sköts centralt men han skött kandidatnivån på egen hand. De har facebooksidor där studenter t.ex. uppmanas lägga upp sina nya jobb för de andra i sin kull.

MN avslutar med att föreslå att vi utvecklar gemensamma plattformar för framtida samarbete och integration långsiktigt mellan olika kandidatprogrammen på SOL, eftersom dessutom ett antal andra kandidatprogram ligger i uppstartsfasen. Också i samtalet om detta återkommer vi till resursfrågan: "Det är så mycket man skulle vilja göra, men vad kan man göra inom ramen för 10 %".

#### 4.1.2 Digitala kulturer

Jutta Haider (nedan JH), som är programkoordinator för Digitala kulturer, berättar att de tidigt bestämde sig för att dela upp koordinatorskapet i två – en koordinator som tar den administrativa sidan och en som tar det innehållsliga och pedagogiska ansvaret. De har 20 % tillsammans, JH 5 % och den administrativa koordinatör 15 % (den senare har budget, lägga in kurser i LUBAS, sköta uppflyttning av studenter till nästa termin etc.). Till skillnad från Språkkonsultprogrammet är Digitala kulturer en egen avdelning vid institutionen. Uppdelningen av ansvaret fungerar bra, men när den administrativa koordinatör är sjukskriven samtidigt som den studievägledare som varit införstådd med programmet är föräldraledig, har JH fått en mer ansträngande situation.

I JH:s arbetsuppgifter ingår att avstämma bemanningen och att ha översyn över kurserna och deras innehåll. Hon konstaterar att det blir betydligt mer än de 5 % hon har. JH berättar att hon skrivit nästan alla kursplaner själv och därför har bra koll på vad de innehåller. Den kollen måste hon delvis släppa, förklarar hon, för att ge undervisande lärare möjlighet att utveckla dem. Samtidigt är det viktigt att alla har samma syn på vad programmet ska innehålla, och det blir hennes uppgift att hålla ihop det. "När man är så interdisciplinär handlar det mycket om att ha en dialog hela tiden", förklarar hon.

Alla lärare som är involverade i programmet träffas en gång i månaden. Sedan de flyttade in i LUX träffas de också i korridorerna, vilket är en stor fördel.

Vi talar en stund om utmaningarna med att plötsligt få så många studenter så länge i systemet, om bristen på handledarkapacitet när det är dags för examensarbeten etc. En annan utmaning är att kandidatprogramstudenterna är på så olika nivåer när de börjar (vilket skiljer sig från masternivå).

Liksom jag arbetade JH med valideringen. Hon berättar att hon var föräldraledig när programmet startade, vilket nog var bra, eftersom andra blev tvungna att bli engagerade och ta ansvar för att allt fungerade. Vi talar om känslan av att "vara" programmet och känslan man kan få att man är den enda som tar ansvar (som troligen kommer av först driva utvecklingen av det och sen bli koordinator). JH konstaterar att det inte är säkert att det verkligen är så, att det kanske bara är känslan man får.

Jag introducerar tanken på en stödfunktion och frågar om vilket stöd hon får för olika uppgifter. "Det finns en administration som funkar på ett sätt men man måste alltid gissa sig fram och det är väldigt mycket personlig kunskap", förklarar JH. Man ska veta vem man ska fråga, annars klarar man sig inte – detta innebär ibland en viss frustration.

Vi talar också om programmets plats i organisationen. JH berättar att programmet tillsammans med de andra programmen vid Kulturvetenskaper delar på två representanter i institutionsstyrelsen.

### Nivå 3 Kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet

Jag frågar om lärarna känner att de är en del av en gemenskap runt Digitala kulturer och JH svarar att det växer fram. Alla har liksom vid Europaprogrammet två tillhörigheter (sitt eget ämne och Digitala kulturer).

När jag frågar om man arbetar med rådgivande referensgrupp berättar JH om de tre projektkurser där studenterna samverkar med yrkeslivet på olika sätt. För projektkursen är det lärarna på kursen, JH och studenten som tillsammans har kontakterna. Oftast har det varit JH som haft idéer om vilka man ska kontakta. De har ett referensnätverk som träffas en gång per termin, dit arbetsgivarrepresentanter, företag etc. bjuds in. På mötena tar de emot synpunkter på projektkurserna och om hur man kan formulera praktikuppgifter. Det är studenterna som ska formulera sitt projekt, men det är arbetsgivarna som ger dem en problemställning. Att ordna dessa möten är programkoordinatorns ansvar. Det är också programkoordinatorns uppgift "att omvärldsbevaka hela tiden" så att hon har koll på vad som händer inom fältet Digitala kulturer, inte minst för att hitta möjliga projekt och praktiker.

När det gäller marknadsföring gjorde man t.ex. facebookannonsering, i början, men inte längre. Såväl referensgruppen som studenterna fungerar istället som marknadsförare.

Jag frågar också om behovet av fortbildning. JH konstaterar att de skulle behöva mycket fortbildning för lärarna, men att det inte finns några resurser till detta.

I slutet av intervjun presenterar jag min tanke på en stödfunktion för programmen och förklarar att det kanske vore bra att samla kunskaperna t.ex. om vem man ska fråga om vad hos en person. JH håller med om att det saknas någon form av stöd och att det framför allt skulle behövas en större tydlighet. "Jag har verkligen hela tiden en känsla av att jag inte har kontroll", förklarar JH. "Alltså det är såhär att man måste vara ett slags interface till väldigt många administrativa funktioner som har stor påverkan på den pedagogiska verksamheten, och det är svårt".

#### 4.1.3 Modevetenskaper

Pernilla Rasmussen (nedan PR), som är programkoordinator, har liksom mig och JH varit involverad i valideringsarbetet och började jobba med det ett par år innan programstart.

Jag presenterar inledningsvis min idé om någon typ av programstöd. Jag förklarar att en av drivkrafterna är min upplevelse av att programmet står och faller med mig som koordinator. PR menar att den upplevelsen ju också beror på det lärarlag man har omkring sig. Sedan tillägger hon att det på vissa sätt är en typ av kamikaze-projekt att starta ett program. I Modevetenskap liksom för Digitala kulturer och Språkkonsult är de nya kurserna särskilt utvecklade för programmet. Under förberedelserna har man utvecklat programidén, men inte haft utrymme för att utveckla kurserna på samma grundliga sätt: allt det arbetet måste man göra under programmets första år.

PR har 20 % av sin tjänst som programkoordinator. Hon sköter ekonomin, bemanningen, kursplaner och strategisk utveckling. Uppflyttning, Ladok etc. är sådant som studievägledaren har hand om och de har ett administrativt centrum som tar hand om inrapportering etc. Jag frågar om tiden räcker till: "Överhuvudtaget inte", svarar hon. "Förra året kan vi säga att tiden var slut i augusti kanske". Men de har beslutat på Kulturvetenskaper att de ska inrätta ett administrativt stöd för Modevetenskaper som ska ha 10 % (förutom de 20 % som PR har). Administratören ska ta hand om löpande ärenden. PR ska behålla ekonomi, bemanning och övergripande ansvar. De jobbar också med att formulera kursansvaret för lärare på programmet tydligare.

### Nivå 3 Kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet

Vi konstaterar att det vore bra att vara två koordinatörer, för att ha någon att bolla med – inte minst för att det är så många olika typer av beslut. PR menar att ju mer som ligger på en själv desto svårare är det att få in input från de andra på de programmötena man har: "det är bara vissa små mindre frågor man kan lyfta på sådana möten och man är så pressad". Inom Modevetenskap har man programmöten en gång per månad. Till dessa möten kommer alla som undervisar under terminen, men även andra som är involverade på något sätt bjuds in. PR funderar mycket över vad man gör av dessa möten, hur man får dem att bli konstruktiva och "arbetande".

Vi talar om representationen i styrelsen för programmen på Kulturvetenskaper och konstaterar att en skillnad mellan programmen på SOL och Kulturvetenskaper är att programmen på Kulturvetenskaper bildar egna avdelningar, jämsides med ämnena. Det gör att programmen kommer "högre upp" i organisationen. På SOL ligger programmen under respektive avdelningsnivå och blir därför mindre synliga i organisationen.

På Modevetenskapen har man ännu inte fått igång något arbete med en referensgrupp: Det har inte funnits någon tid för att utveckla det. PR konstaterar att det på Digitala kulturer finns andra incitament för att skapa en sådan referensgrupp på grund av projektkurserna. De projektuppgifter som finns på Modevetenskapen sköts istället helt inom programmet.

Vi kommer in på frågan om kvalitetssäkring. Utvärdering av kurserna sker löpande, men programmet som helhet har inte några utvärderingsrutiner än och PR menar att det är för tidigt. Det kan finnas så många anledningar till att man upplever att saker inte gått så bra: för att veta vad som är vad, kan man behöva ha kurserna några gånger.

PR menar att Modevetenskap och Digitala kulturer skulle kunna ha en synergieffekt om de hade mer kontakt med varandra om programmen, men hon påpekar samtidigt att detta ju gäller även andra ämnen, inte bara just programmen emellan (till exempel vad gäller praktikkurser).

Jag föreslår att vi ska skapa ett nätverk för kandidatprogrammen på HT. Detta menar PR skulle kunna synliggöra programmen och deras behov. Vi diskuterar en eventuell stödfunktion förlagd till fakulteten: det finns en risk att en central stödfunktion blir det omvända och genererar mer arbete, om man bygger en nivå till som ska motivera sig själv. Risken finns också att man signalerar att programmen inte är institutionens angelägenhet, utan att någon annan ska ge stöd för det utifrån. Vi enas om att en eventuell stödfunktion behöver ligga på institutionsnivå.

I slutet av intervjun återkommer vi till frågan om utvärdering. Visst måste man utvärdera, menar PR, men man måste också få rum att utvecklas, göra sina egna misstag, åtgärda dem etc. Den frihet vi har inom HT gör ju också att vi har fått ett väldigt dynamiskt program, konstaterar PR.

## 4.2 Prefekternas erfarenheter

I denna del redovisas intervjuer med prefekterna vid SOL och Kulturvetenskaper.

### 4.2.1 SOL

Under min intervju med Marie Källkvist (nedan MK), vid intervjutillfället biträdande prefekt med ansvar för grundutbildningen vid Språk- och litteraturcentrum, talar vi om tillkomsten av Europaprogrammet och Språkkonsultprogrammet. MK var med vid tillkomsten av båda programmen (även om hon kom in när processen redan hade börjat för Europaprogrammet). I båda fallen avsattes viss tid för en projektledare som fick

### Nivå 3 Kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet

driva utvecklandet av programmet och MK höll kontakten med projektledaren i regelbundna avstämningar.

Vid inrättandet av Europaprogrammet diskuterades huruvida man skulle ha en programkoordinator eller låta biträdande studierektor sköta detta arbete, men ett tungt vägande skäl till att ha en programkoordinator var att studenterna skulle ha praktik och att denna behövde koordineras. Man beslutade att låta biträdande studierektor sköta bemanningen, eftersom lärarna som är involverade på programmet också bemannas i närliggande ämnen av den biträdande studierektorn. Tanken var att programkoordinatören framför allt skulle ha studentkontakterna och jobba en del tillsammans med studievägledaren. Biträdande studierektorn fick ansvar för personalfrågorna.

Under intervjun återkommer MK flera gånger till att det inte fungerar optimalt för utbildningsprogram ännu i en organisation som är van vid fristående kurser. Detta syns i att vi ännu inte byggt upp funktioner för de behov programmen har, i att ansvaret ligger på ämnena och i att programkoordinatorer och samordnare för lärarutbildningen inte är synliga som funktioner i organisationen: varken på SOL:s hemsida eller i den nya organisationsplanen (som sju sattes i januari 2015).

Många av de kvalitetsaspekter av programdriften jag tar upp i intervjun, som inrättandet av en referensgrupp, kostnader för detta och eventuell granskning av examensarbeten, saknas det etablerade rutiner för på SOL. Kostnader för detta slags kvalitetsarbete menar MK bör täckas av en driftsbudget eller av de driftsmedel lärarkollegierna (sektionsstyrelserna i den nya organisationen) förfogar över.

Vi återkommer under intervjun till kostnader för olika typer av programstöd, referensgrupper, fortbildning för personal etc. MK säger apropå behovet av fortbildning av personal till exempel vad gäller skrivpedagogisk kompetens: "Vi har den här kurskulturen men nu kommer programkulturen och det får vi kanske justera."

Under intervjun frågar jag MK hur hon ser på en funktion för programstöd vid institutionen eller fakulteten. Hon betonar att det helst bör vara någon som finns fysiskt närvarande i programmiljön. Hon menar att det ideala vore om en studievägledare, som finns nära studenterna och som inte heller är lika dyr som en lektor, kunde få det som en del av sin tjänst att vara programstöd – men det får inte öka de gemensamma kostnaderna för mycket.

#### 4.2.2 Kulturvetenskaper

Karin Salomonsson (nedan KS) var med och startade såväl Digitala kulturer som Modevetenskap. Hon kom till institutionen 2009, med erfarenhet av program från Service Management i Helsingborg. Hon fångade då upp ett intresse för att starta program inom Digitala kulturer och Modevetenskap. Arbetet med programmen skedde parallellt, vilket gjorde att de kunde stödja varandra i det formella valideringsarbetet. KS var mycket involverad i valideringsprocessen, läste och hade synpunkter på dokumenten och var med vid möten. Hon menar att det inledningsvis fanns ett motstånd vid institutionen mot program, men att båda prefekterna vid tillfället var mycket engagerade.

Jag förklarar vilken typ av stöd jag själv upplevt brist på. KS menar att programkoordinatören är en ny roll som kanske ännu inte är definierad. Eftersom jag själv gjort en preliminär arbetsbeskrivning (se bil. 1) frågar jag om de har någon sådan, men det verkar inte finnas. KS menar att arbetsbeskrivningar har begränsat värde eftersom det alltid finns punkter som ligger utanför som man måste göra. Hon menar



### Nivå 3 Kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet

dock att det kan vara bra att göra klart för sig själv i början för att veta hur många procent man bör ha. Hon menar också att om man tydliggör koordinators ansvar i relation till kursansvar så blir koordinators arbete lättare och mindre belastat.

Som prefekt var KS inblandad i marknadsföringen från början. De har en rekryteringsgrupp vid institutionen som diskuterar rekrytering av framtida studenter. Gentemot arbetsmarknaden har dock marknadsföringen legat på koordinatorena. Vi pratar om referensgruppen för Digitala kulturer, och KS påpekar att referensgruppens funktion också är att pejla läget i en snabbväxande bransch.

Jag lägger fram tanken om någon typ av programstöd. KS är skeptisk till att ha stödet på fakultetsnivå, och menar att det är bättre med ett stöd som är nära kopplat till programmet, som kan stärka lärolaget och känslan för programmet. Hon vänder sig mot att någon på en annan nivå ska sätta sig in i det som är specifikt för programmet, att det hamnar för långt bort och att det finns en risk med det. Idén om en studievägledare som "servar" programmen på sin institution ställer hon sig mer positiv till och förklarar att de ju har en studievägledare som jobbar för båda programmen vid Kulturvetenskaperna. Samtidigt menar hon att om studievägledaren ska ge annat stöd än studievägledning så är det också en kostnadsfråga. KS uppfattar det som att den typ av stöd programkoordinatorena behöver framförallt är hjälp med det administrativa (litteraturlistor, kursplaner etc.).

#### 4.3 Utbildningsledarens roll

I denna del redovisas intervjuer med tidigare och nuvarande utbildningsledare vid fakulteten.

##### 4.3.1 Nuvarande utbildningsledare

Jag intervjuar Hege Markussen (nedan HM) som är utbildningsledare vid fakulteten. HM har följt några valideringar från början till slut. Jag frågar om hon har kontakt med programmen efter det, men hon förklarar att programmen släpps när de inrättats. Utbildningsledaren är tillgänglig om det finns behov av hjälp. HM förklarar att man som utbildningsledare arbetar i dubbla riktningar. Man hjälper dekanen med att ta fram underlag och få saker att rulla på och man försöker serva institutionerna med att ta saker till grundutbildningsnämnden, driva kvalitetsutveckling och bistå i valideringsprocesser. HM betonar under samtalsgången att utbildningsledaren ju finns där just för att vara en stödfunktion.

HM sitter i kvalitetssamordnarnätverket som Åsa Ekberg (avdelningschef vid enheten Kvalitet och utvärdering vid Lunds universitet) leder och nämner det projekt som ska kartlägga vad som händer vid fakulteterna vad gäller kvalitetssäkring (se 5.4 nedan). Hon förklarar att de program som finns har utvärderats i senaste utvärderingsomgången. De tre kandidatprogram jag studerar har dock ännu inte hunnit utvärderas.

Jag förklarar att jag funderar på att inrätta ett nätverk för kandidatprogrammen vid fakulteten och tillägger att det skulle vara bra att ha med fakulteten på något sätt. HM föreslår att arbetslivskoordinatoren också ska vara med i ett sådant nätverk. Hon är i stort positiv och menar att ett nätverk är bra för att lyfta gemensamma problem och sådant man kan behöva stöd för. Men hon betonar också att det är stöd hela kansliet sysslar med och att problemet kanske snarare är att det inte är allmänt känt vilken typ av stöd man kan få.

### **Nivå 3 Kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet**

Jag förklarar att mitt behov av stöd också handlar om kunskapssäkring, att det finns någon mer hos oss som känner till vad som behöver göras i den dagliga driften. Jag förklarar också att det handlar om att göra programmen mer synliga i organisationen, vilket ett nätverk eller en särskild programfunktion skulle hjälpa till med. HM tar då upp studierektorsnätverket som ett bra exempel. Hittar man ett problem inom nätverket så är det enklare att vända sig till grundutbildningsnämnden som nätverk än som enskild studierektor. Studierektorsnätverket leds av Jonas Josefsson, som får en viss ersättning i tid av HT för detta. HM menar att nätverket ligger i fakultetens intresse för att man snabbt kan bolla frågor och få feedback från institutionerna. I slutet av vårt samtal förklarar HM att hon gärna går in och stödjer ett kandidatprogramnätverk men att om man vill ha ersättning för att koordinera måste det upp på högre nivå och tas beslut om.

#### **4.3.2 Tidigare utbildningsledare**

Alexander Maurits (nedan AM) var tidigare utbildningsledare vid fakulteten och har varit med vid inrättandet av flera program. Han konstaterar att en del tidiga kandidatprogram inte har samma tydliga programstruktur som de senare, och han menar också att kraven på programmen i valideringsprocessen har skruvats upp med tiden.

Vi diskuterar skillnaden mellan hur det ser ut på SOL och hur det ser ut på Kulturvetenskaper. Kulturvetenskaper har fler stödfunktioner – såsom en egen informatör. AM menar att det funnits en uttalad vilja hos Kulturvetenskaper att satsa på programmen, vilket de också fört fram i dialog till fakulteten. Han frågar sig om den vilja som även funnits på SOL har lett fram till några konkreta strategiska beslut i styrelsen och konstaterar samtidigt att SOL har fler viljor att jämka.

AM är enig i att det vore bra med ett eget nätverk för kandidatprogrammen, inte minst för att det sannolikt kommer att bli fler kandidatprogram. AM konstaterar också det som är min utgångspunkt, att det från fakultetens och universitetets sida lagts mycket fokus på valideringsprocessen men inte på vad som händer sedan: "Vi har lagt jättemycket fokus på kvalitet och utvärdering av kvalitet innan programmet startar, men sen släpper vi." Uppdraget som utbildningsledare är definierat som att hjälpa till att få igång programmen, medan man betraktar driften som institutionens sak. Men, tillägger han, "lika väl som att man driver studierektorsnätverket där man har olika former av utbyte så kan ju fakulteten hålla i och rigga ett nätverk för programkoordinatorer". Att ha ett sådant skulle också visa att man tycker att program är viktigt.

#### **4.4 Kvalitetsarbete: vad säger kvalitet och utvärdering**

Erik Hedberg (nedan EH) och Åsa Ekberg (nedan ÅE) vid Enheten för kvalitet och utvärdering presenterar i min intervju ett kvalitetssäkringsprojekt vid universitetet som ÅE är projektledare för och EH delaktig i. Tanken med detta är att medvetandegöra kvalitetssäkringsfrågor i hela organisationen. Och en av de absolut viktigaste rollerna, menar EH, är programkoordinatorerna.

ÅE förklarar att det finns en extern faktor som fungerar som påtryckning, som innebär att lärosätet själv ska ta ansvar för kvalitetssäkringen i framtiden. Enheten för kvalitet och utvärdering kommer därför att vända sig till fakulteterna och fråga om deras kvalitetssäkringsarbete. I det nya projektet vill de klargöra var ansvaret ligger för dessa frågor. Det första steget i projektet är en kartläggning av det kvalitetsarbete som sker på fakultetsnivå.

### Nivå 3 Kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet

Vi talar om balansen styrning – autonomi och om tillit inom organisationen. EH förklarar att en av grundprinciperna i deras projekt är distinktionen mellan "need to know" och "good to know". Man måste fråga sig vad man behöver för att få koll på kvaliteten: "Vi måste kunna komma överens om vad vi *behöver*, och låta bli att ta reda på det vi inte behöver." ÅE utvecklar senare samma tanke: det handlar om att hitta minsta gemensamma nämnare och kunna verbalisera vad som är kärnan i kvalitetsarbetet. Det finns en rad olika kriterier för kvalitet, och man kan lämna utrymme för olika realiseringar av de riktlinjer man kommer fram till. Projektet ska i slutändan kunna verbalisera vad universitet garanterar i kvalitetsavseende.

Vi talar om stödfunktioner och ÅE förklarar: "För mig är det ju musik, det handlar om att man tar tillvara den kollektiva kunskapen som genereras i de här frågorna och att inte upprepa misstag som görs". Svaret på frågan om vilken nivå stödfunktionen ska ligga på, varierar nog beroende på vilken fakultet det handlar om, menar hon.

EH nämner den metod för utvärdering av program som spikades 2013 som de har tagit fram (se ovan). Med utgångspunkt i denna kan man diskutera vad man behöver få fram för information för ett lyckat kvalitetsarbete.

ÅE menar att den nya kvalitetsutvärderingen troligen kommer att gå ut på delegation till fakulteterna för att komma närmare utbildningarna. Om fakulteten får större ansvar för att göra den här typen av externa utvärderingar så är dock en stödfunktion nödvändig, menar hon, för att de olika programmen vid en fakultet ska ha ungefär samma tillvägagångssätt vid utvärderingen.

När vi talar om balansen mellan autonomi för programmen och extern kontroll konstaterar ÅE att det ju är själva poängen att vi ska ha kontroll. Jag förklarar att den pionjäranda som genomsyrat de program som skapats inom HT kanske leder till att man värjer sig för extern kontroll, att man känner extra starkt att det är vårt projekt och är rädd för att fräntas kontrollen över något som fungerar som ett kitt för institutionen. ÅE menar att det ju är en poäng med utvärderingar att man inte ska få sitta och göra egna standarder, eftersom man då kan hamna i ett läge att man inte når upp till de krav man ställer på en utbildning från Lunds universitet. Under samtalet kommer två perspektiv upp som har med detta att göra: dels att effektivt utnyttja statens medel, dels att studenten har rätt att förvänta sig *kvalitet* och att det ligger i utbildningsanordnarens ansvar att kunna definiera vad *kvalitet är*.

EH bryter in och menar att man ska se på kontroll positivt, som ett kvitto på att det man gör är okej, att det är ett slags feedback i jobbet. Han återkommer till programkoordinatorrollen och menar att i mitt projekt skulle utvärderingsmetodiken man använder på universitetet vara ett stöd i så måtto att man där kan gå igenom vad som utvärderas och utifrån det skissa på vad en stödfunktion tillsammans med programkoordinatorn behöver ha översikt över i kvalitetshänseende. EH menar att två roller kommer att bli mycket viktiga i framtiden: programkoordinatorn och "det här bollplanket som du har identifierat". Han menar att "det är nu ni har chansen att skapa en organisation för att förvalta det ansvaret som fakulteten har på ett sätt som ni önskar."

## 5 Framkomliga vägar: Avslutande reflexion med konkreta förslag

Som programkoordinator har man till uppgift att leda arbetet med ett utbildningsprogram. Man är involverad i den dagliga driften av programmet och arbetar nära studenter och lärare. En viktig del av arbetet handlar om att stärka miljön och kulturen kring programmet på institutionen, så att det löpande arbetet med kvaliteten fungerar och många känner sig engagerade och känner att de kan påverka arbetet. Det är också viktigt att arbeta för att studenterna ska känna att programmet är genomtänkt och ger kunskaper som är efterfrågade på arbetsmarknaden.

Men arbetet som programkoordinator innebär också att man behöver känna till hur organisationen fungerar, man behöver ha kunskap om organisationens krav och organisationens möjligheter och man behöver lära sig navigera rätt så att det löpande arbetet med programmet fungerar så smidigt som möjligt. Man är på många sätt, som en av de intervjuade i denna rapport uttrycker det, "ett interface till väldigt många administrativa funktioner som har stor påverkan på den pedagogiska verksamheten".

Det projekt som rapporteras här har genomförts inom ramen för en kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet vid CED på Lunds universitet. Inledningsvis var min personliga drivkraft att förstå programkoordinatorns roll: ansvar, skyldigheter och möjligheter. Eftersom programverksamhet är något förhållandevis nytt inom Humanistiska och teologiska fakulteterna finns ännu inte rutiner för att bedriva kvalitetsarbete för de existerande kandidatprogrammen. Mycket talar för att programverksamheten vid fakulteten kommer att öka i omfattning. Då ökar också behovet av en genomlysning av programkoordinatorernas roll och av förutsättningarna för att skapa fungerande praktikgemenskaper där kvalitetsarbetet sker effektivt i det dagliga arbetet. Projektet kan alltså också beskrivas som ett kvalitetsdrivande projekt som får betydelse för den fortsatta programverksamheten.

Arbetet med att skapa ett nytt utbildningsprogram påverkas redan från början av de olika organisatoriska ideal som präglar organisationen. Dessa kommer till uttryck i valideringsprocessen. Jag har i denna rapport kunnat konstatera att det underlag man arbetar fram inför uppstarten av ett program på olika sätt svarar upp till de krav som ställs utifrån såväl byråkratiska, entreprenöriella och professionella ideal (Stensaker 2006). Men det sätt som valideringen utförs på styrs framför allt av professionella ideal; att ämnet eller institutionen själv är drivande och att driften (när valideringen är genomförd) blir ämnets eget ansvar tyder på att idealet om autonomi är starkt inom fakulteten. På samma sätt kan man säga att universitetets arbete med utvärdering präglas av ett professionellt ideal, i och med att de ger autonomi till fakulteterna att besluta om vilka delar de väljer att utvärdera, även om själva metodhandledningen, liksom valideringsunderlaget, balanserar alla olika organisatoriska ideal. En viss vacklan mellan de olika idealen kommer också till uttryck i intervjun med ÅE och EH, där vi flera gånger återkommer till den svåra balansen mellan styrning och autonomi.

Här kan man göra reflexionen att den frustration jag upplevt över brist på stöd för att genomföra det kvalitetsarbete i form av referensgrupper, utvärderingar, fortbildning som vi utfäst oss till i valideringsunderlaget kanske i själva verket beror på att universitetet och fakulteten sänder dubbla signaler till programmen och institutionerna. Det förberedande arbetet som också ska tillfredsställa de krav som ställs utifrån byråkratiska och entreprenöriella ideal motsvaras inte av några tydligt specificerade åtaganden vare sig på fakultets- eller institutionsnivå. Det finns varken budget, driftsmedel eller organisation för att förverkliga dessa delar. Det innebär inte att det inte

### Nivå 3 Kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet

kan göras, men det kräver uppfinningsriktighet, ekonomi och vilja för att göra det. Det faktum att det professionella idealet är så starkt såväl från centralt håll som från fakultetens bör kanske framgå tydligare gentemot institutionerna: det åligger alltså institutionen eller ämnet att hitta kvalitetspraktiker i den dagliga driften som kan garantera att programmet uppfyller den kvalitet man ska kunna förvänta sig som student vid Lunds universitet.

Men de behov av stöd jag och andra programkoordinatorer formulerat handlar inte enbart om hjälp för att garantera att de krav på kvalitet som ställs ifrån organisationens håll kan uppfyllas. I intervjuerna med programkoordinatorerna blir det tydligt att det är i frågor som rör den dagliga driften och kvalitetsarbetet som en *daglig* praktik som behoven av stöd är störst. Och det dagliga kvalitetsarbetet låter sig svårigen mätas i den typ av effektmått som stora utvärderingar bygger på. Med stöd i Mårtensson et al. (2014) kan man konstatera att det finns anledning att hämta in mikrokulturernas syn på vad som är viktigast för att stärka, bevara och utveckla kvaliteten inom programmen. För programkoordinatorernas del ligger fokus i början av programmets livstid på att få en stark praktikgemenskap att växa fram. Koordinatören, som i samtliga fall i denna studie kan ses som en gräsrotsledare, står mitt emellan resten av organisationen och den dagliga verksamheten och försöker hitta sin roll. Koordinatorerna i denna rapport upplever i samtliga fall att de har en arbetsbelastning som inte överensstämmer med den tid de har till sitt förfogande men genomsyras av ett engagemang som åtminstone till en början gör att de kan overse med bristen på resurser. Här krävs att organisationen på olika sätt underlättar. Genomgången av Kezar & Lesters (2009) framgångsfaktorer för att gräsrotsledarskap ska bli lyckosamt visade att det vid fakulteten finns utbildningsledare som åtminstone under förarbetet med programmet är behjälpliga för att navigera bland de organisatoriska kraven, men vars roll gentemot programmen är otydligare när programmen väl är i drift. Även andra framgångsfaktorer finns för de studerade programmen, såsom autonomi och utrymme för förändring liksom att ledarskapet får räknas som institutionstjänstgöring. Man kan notera att alla fyra koordinatörer betraktade ersättningen för koordinatorskapet som i minsta laget (vare sig de hade 10 % eller 20 % i sin tjänst för det). Man skulle kunna hävda att det i stort ser ut att vara förhållandevis bra förutsättningar vid fakulteten för ett fungerande gräsrotsledarskap. Vårt att tänka på för att ytterligare förbättra förutsättningarna är att jobba på att även faktorer som möjlighet till deltagande i nationella konferenser (för pedagogisk utveckling), hjälp med att skapa nätverk och mentorsprogram kan utvecklas vid fakulteten.

En slutsats av det ovan nämnda torde vara att fakulteten bör arbeta för att tydliggöra utbildningsledarens roll gentemot kandidatprogrammen efter att valideringen är slutförd. Fakulteten bör också arbeta för att erbjuda pedagogisk utveckling tydligare kopplad till programkoordinatorernas behov och kanske även att stödja ett nätverk av den typ som studierektorsnätverket utgör för att skapa ett naturligt forum för samarbeten mellan kandidatprogrammen vid fakulteten. Detta nätverk kan också fungera som en kontaktyta mellan fakulteten och programmen. Institutionerna å sin sida bör se över att arbetsbördan för koordinatörer motsvaras av en rimlig ersättning. Även skapandet av ett mentorsprogram är något att ha i åtanke för institutionsnivån, där tidigare koordinatörer kan lotsa nya genom den organisatoriska djungeln och vara ett bollplank för programspecifika frågor.

När det gäller ersättningsfrågan kan jag konstatera att det vid SOL finns nya riktlinjer som är oroande. För programkoordinatorerna på Språkkonsultprogrammet och

### Nivå 3 Kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet

Europaprogrammet är ersättningen för att vara programkoordinatorer 10 % av en heltidstjänst. När jag tillträdde som programkoordinator efterlyste jag en arbetsbeskrivning som jag sedan fick göra själv och som sedan godkändes av SOL:s styrelse (se den preliminära arbetsbeskrivningen i bilaga 1). Denna låg till grund för bedömningen av hur mycket tid jag skulle få som koordinator. Ungefär samtidigt som den nya organisationen ilandsattes vid SOL-centrum togs emellertid ett beslut om att de 10 % "övrig tid" som ingår i en lektorstjänst (5 % av en docents tjänst) inte ges till de som har olika typer av uppdrag. Dessa 10 % delas normalt ut till en lektor och ska enligt riktlinjerna fyllas med olika administrativa uppgifter. Men de är samtidigt garanterade vare sig man kan fylla dem eller inte. Det innebär att man när man tar på sig att vara programkoordinator samtidigt förlorar en garanti om 10 % för administrativa uppgifter. Under min intervju med MN var detta något vi diskuterade en hel del: vi upplever båda att vår tid inte räcker ens för det som är tydligt knutet till programmet. Samtidigt är vi också lärare för andra kurser och del i institutionens övriga verksamhet, den som ligger utanför programmet. För att vi ska kunna få ersättning för möten och uppgifter som inte är knutna till programmet kommer vi att behöva redovisa och äska extra timmar för det. Det innebär att institutionen snarare försvårar för dem som tagit på sig ansvaret att vara programkoordinator. Och det har redan resulterat i att åtminstone en masterkoordinator av sagt sig fortsatta uppdrag. Här är det på plats att utfärda en varning: De som tar på sig programkoordinatorsrollen brinner ofta för programmen och har ett stort engagemang. De uppskattar själva att de lägger ner mer tid än de får ersättning. Om de behöver tidsredovisa och äska pengar för all administration som går utöver programadministrationen för blir deras arbetsbörda ännu större (man ska också ha tid och kraft för att göra den redovisningen). Risken för utbrändhet ökar betydligt. Risken för att fler koordinators avsägar sig sitt uppdrag ökar också, liksom risken för att det blir svårt att hitta någon som vill ta på sig uppdragen. Man kan utan att överdriva hävda att de fyra programmen på sina respektive institutioner har tillfört en dynamik och en framtidstro till sina respektive ämnen. Detta bör man snarare värna och uppmuntra.

Det är dock inte uppenbart att de yttre förutsättningar jag diskuterat ovan är tillräckliga för att programkoordinators ska kunna skapa en god miljö för en stark praktikgemenskap. Möjligen skulle man kunna hävda att de högre nivåerna i organisationen riskerar att bli blinda för det kvalitetsarbete som bedrivs i den dagliga verksamheten, där det är viktigt att deltagarna i praktikgemenskapen får tid och utrymme att diskutera kvalitet såväl formellt som informellt. Det finns en risk att man, som en av koordinators uttrycker det, är så pressad vid dessa möten att man bara hinner lyfta små akuta frågor. Fokus i de möten där programkoordinators fungerar som *interface* med nivåer som ligger högre upp i organisationen (institutionsledning och fakultet) ligger dessutom ofta på organisationsfrågor och kvalitetsfrågor definierade av andra nivåer än praktikgemenskapen själv.

Av de principer som Wenger et al. (2002) fastslår som viktiga för att en praktikgemenskap ska stärkas vill jag särskilt nämna den som handlar om ett förhållningssätt: att fokusera på de *värden* som skapas i praktikgemenskapen. Här kan programkoordinators jobba med att formulera och föra fram det perspektiv och den kunskap som genereras inom praktikgemenskapen, men institutionen kan också jobba med att lyssna till och synliggöra de erfarenheter och kunskaper som genereras inom den praktikgemenskap som byggs kring ett program. Ett sådant viktigt steg är Institutionen för kulturvetenskapers beslut att låta programmen få egen representation

### Nivå 3 Kurs i Ledning av pedagogisk verksamhet

i styrelsen. I SOL:s organisation är programmen och den kompetens och de erfarenheter man gjort inom dessa ännu förhållandevis osynliga. Att hitta former för att lyfta de värden som genereras här kan vara något för SOL:s styrelse att diskutera.

Prefekterna har också en viktig uppgift i förhållande till programmen. Vid tillkomsten av de fyra program som diskuteras här har prefekterna varit engagerade och uppmuntrande. De har också möjliggjort ett gediget förberedelsearbete genom att avsätta medel för valideringsprocessen. Samtidigt är det deras uppgift att balansera programmets behov för den dagliga driften med den övriga verksamhetens, vilket kommer tydligt till uttryck i intervjuerna där de återkommer till att olika stödåtgärder som kostar pengar får konsekvenser för den övriga verksamheten. Viktigt att notera är att båda prefekterna uttrycker att stödfunktioner av olika slag bör ligga nära programmets verksamhet, nära studenter och lärare. Det fick mig också övertygad under processens gång om att en stödfunktion helst bör vara en del t.ex. av en studievägledares tjänst.

Programverksamheten inom fakulteten är fortfarande ny och stadigt växande. Man kan se det som att vi ännu befinner oss i en process där nya roller, nya strukturer och nya arbetssätt ska sätta sig i organisationen. Jag har ovan fört fram synpunkter på vad institutionen och fakulteten kan göra. Men mitt projekt har motiverats av en vilja att förstå programkoordinatorernas roll och undersöka det handlingsutrymme och behov av stöd koordinatörerna har. I slutfasen av detta arbete landar jag i en personlig handlingsplan som består av tre steg: Det första är att omgående *hitta en tid för lunchmöten* en gång i månaden för alla som på olika sätt är delaktiga i Språkkonsultprogrammet. Programkoordinatorerna vid Kulturvetenskaper framhöll båda två dessa möten som viktiga för den praktikgemenskap som uppstått kring programmen. Det andra är att bjuda in alla programkoordinatorer för kandidatprogram vid HT till ett förutsättningslöst möte för att sondera intresset för ett *kandidatprogramnätverk*. När ett sådant formats och kommit igång kan vi – om behovet finns – ansöka om att få en koordinator för nätverket finansierad av fakulteten. Det tredje steget är att föreslå en *programstödsfunktion* vid SOL som kan innebära att en studievägledare får som en del av sin tjänst att arbeta för kandidatprogrammen vid SOL. Men det är ett steg som med fördel kan vänta tills kandidatprogramnätverket kommit gång och programkoordinatorerna hunnit prata sig samman om vilka behov en sådan funktion skulle fylla och vilka mervärden vi vill att funktionen ska skapa.

## Litteratur

- Blommaert, Jan & Jie, Dong (2010) *Ethnographic fieldwork: a beginner's guide*. Bristol: Multilingual Matters
- Kezar, Adrianna & Lester, Jaime (2009) Supporting Faculty Grassroots Leadership. *Research in Higher Education* 50:715–740
- Lunds universitet (u.å.) Utvärdering av kvaliteten i universitetets utbildningar. En metod och vägledning. (Broshyr). Lunds universitet
- Mårtensson, Katarina, Roxå, Torgny & Stensaker, Bjørn (2014) From quality assurance to quality practices: an investigation of strong microcultures in teaching and learning. *Studies in Higher Education* 39:4, 534–545
- Stensaker, Bjørn (2006) Governmental policy, organisational ideals and institutional adaptation in Norwegian higher education. *Studies in Higher Education* (31)1:43–56
- Wenger, Etienne, McDermott, Richard & Snyder, Willam M. (2002) *Cultivating communities of practice*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts



## Bilaga 1. Arbetsbeskrivning

### Översikt av ingående arbetsuppgifter för programkoordinator på Språkkonsultprogrammet

#### Marknadsföringsinsatser

Annonsering, katalogtexter etc.

Facebooksida och hemsida

Gymnasieinformation och mottagande av gymnasieklasser på studiebesök

#### Antagning

Ansvara för konstruktion av antagningsprov

Leda bedömargruppens arbete med antagningsproven

Närvara vid antagningsprov (2 st per antagningsomgång)

#### Kontaktperson för externa kontakter

Förfrågningar utifrån (från studievägledare, presumtiva studenter, provdeltagare etc.)

#### Mottagande av nya studenter

Intromöten

Gruppskapande aktiviteter (picknick etc.)

Se till att ett programråd skapas för varje kull

#### Arbetslivskontakt

Anordnande av och deltagande i studiebesök (ca 2 st/termin)

Anordnande av externa gästföreläsningar (ca 2 st/termin)

Bistå i kontakten med arbetsgivare för praktikplatser

Upprätthålla kontakter med arbetsgivare inför praktik och studiebesök

#### Kvalitetsutveckling

Ansvara för kursplaner och litteraturlistor (utveckling och revidering)

Utvärderingar (mitt- och heltermens)

Skapa referensgrupp. Sammankalla, leda och följa upp referensgruppsmöten.

#### Studentkontakter *(Delas i viss mån med studievägledare)*

Rörande utbildningen, praktikplatserna, framtidsplaner

Godkänna val av inriktning på termin 5

#### Bemanning

Bistå biträdande studierektor vid bemanningen

#### Schemaläggning

Ansvara för och samordna schemaläggningen

#### Lärlarlag

Ordna möten för undervisande lärare på programmet, 1-2 möten/termin