



Niklas Ammert och Catta Torhell
Linnéuniversitetet
niklas.ammert@lnu.se catta.torhell@lnu.se

Universitetsbiblioteket som arena för universitetsövergripande verksamhet – exemplet högskolepedagogik

Inledning

Begreppen kärnverksamhet och stödverksamhet är väl inarbetade dikotomier vid våra lärosäten. Biblioteken lever ofta i en gränsszon. Varken akademi eller administration. Det görs försök att fånga och beskriva bibliotekens roll i lärosätets organisation. Ibland lutar det åt administrationshållet där biblioteken organisatoriskt inordnas bland övriga avdelningar, som IT, HR, Kommunikation m.fl. under förvaltningschef eller universitetsdirektör. Ibland lutar det åt akademien där verksamheten får "fakultetslikhet" under rektor.

I samband med det omfattande utredningsarbete som gjorts inom arbetet med en nationell biblioteksstrategi har man valt att även titta på frågan huruvida den organisatoriska placeringen har någon bäring på vilket genomsnitt biblioteket får inom den egna organisationen (*Bibliotek i centrum eller i periferin?*, 2016). Rapporten bygger på enkäter till landets bibliotekschefer på universitets- och högskolebibliotek, inom regional biblioteksverksamhet och på folkbibliotek. Enligt rapporten menar 68 % av respondenterna på universitets- och högskolebibliotek att placeringen i moderorganisationen är av stor eller ganska stor betydelse (s. 74).

Oavsett organisationsform har vi sedan början av 1990-talet upplevt en tydlig trend där lärosätenas bibliotek blivit allt mer involverade i både undervisning och forskning. I och med detta har olikheten och jämförbarheten mellan landets universitets- och högskolebibliotek ökat. På de flesta håll omfattar bibliotekens verksamheter så mycket mer än det informationsförsörjningsuppdrag som kan ses som en minsta gemensam nämnare. Undervisning i informationssökning och källkritik – ofta integrerad i det ordinarie kursutbudet och med en tydlig tanke om progression – är numera en självklar del av

<http://doi.org/10.15626/mpf.2018.nact>

bibliotekens uppdrag liksom att det vid de flesta universitets- och högskolebibliotek finns någon form av arbete med publiceringsstöd. Lärosätena har under senare år blivit allt mer beroende av vissa kompetenser och visst stöd som traditionellt sett inte finns vid en institution eller fakultet. Det handlar om ett ökat behov av digitala resurser för såväl utbildning som forskning. Det handlar också om delvis förändrade publiceringsmönster, där universitetsbiblioteken ofta har utvecklat kunskaper om olika publikationsformer men också om de bibliometriska mätmetoder och rankingsystem som delvis kommit att styra hur vi publicerar. Denna utveckling beskrivs på ett förtjänstfullt sätt av Lars Burman i artikeln "Sju perspektiv på biblioteksutvecklingen vid universitet och högskolor" (*Den femte statsmakten – bibliotekens roll för demokrati, utbildning, tillgänglighet och digitalisering*, 2017).

Är det en slump vilka uppdrag ett lärosäte väljer att lägga på sina bibliotek? Hur medvetna är de val som görs? Finns det något i den organisatoriska tillhörigheten som främjar alternativt hämmar bibliotekens roll vid lärosätet?

Nej, vi kommer i detta paper inte att kunna svara på dessa frågor. Vi kommer till och med att fortsätta rada upp obesvarade frågor. Trots detta vill vi, utifrån erfarenheten av att under våren 2018 ha arbetat med att etablera den högskolepedagogiska verksamheten vid universitetsbiblioteket på Linnéuniversitetet, ta oss friheten att resonera kring vilka överväganden vi gjort och vilka vägar vi valt. Vi bygger inte på någon empiri utöver de egna erfarenheterna och kan således inte göra anspråk på att redovisa generella mönster, men vi presenterar ett konkret exempel och hoppas att våra iakttagelser och resonemang kan vara intressanta även för andra.

Linnéuniversitetet

Linnéuniversitetet etablerades 2010 genom en sammanslagning av dåvarande universitetet i Växjö och högskolan i Kalmar. "Ett universitet där allt är möjligt – ett modernt, internationellt universitet i Småland" är den slogan som möter besökaren på webbplatsen. Linnéuniversitetet har en omfattande mångfald av ämnen och utbildningar och vi är därtill störst av de så kallade nya universiteten. Dock är vi mindre än de äldre universiteten och måste hitta nya sätt att både organisera oss och att hitta profilerade områden för utbildning och forskning.

I Linnéuniversitetets vision och strategi (*En resa in i framtiden 2015-2020*) presenterar vi fyra nyckelord som ska genomsyra verksamheten; ord med begynnelsebokstaven n. Det första är *närhet* och i det här sammanhanget handlar det om en närhet mellan organisatoriska enheter. Vi ska bygga på och dra nytta av vår relativa litenhet och de fördelar som det kan medföra. Det andra ordet är *nyfikenhet* och rör här hur vi kan pröva oss fram med delvis nya lösningar. Det tredje ordet är *nyskapande*, vilket ger såväl, uppmuntran som vägledning i strävan att gå något utanför de traditionella ramarna som den inledande diskussionen om kärnverksamhet respektive stödverksamhet visar. Till sist kommer ordet *nytta*. Att finna en god hemvist som ger goda förutsättningar för högskolepedagogisk utveckling måste vara helt centralt för ett universitets utveckling och därmed för studenters och samhällets nytta.

Universitetsbiblioteket

Efter en omorganisation 2013 fick universitetsbiblioteket (UB) vid Linnéuniversitetet en organisatorisk placering under rektor på linje med fakulteter och gemensam förvaltning. Enligt rapporten "Bibliotek i centrum eller i periferin", som nämndes i inledningen, är en majoritet (64 %) av landets universitets- och högskolebibliotek placerade på motsvarande sätt under rektor. UB har en egen styrelse med representanter för tre av de sex fakulteterna, en lärarrepresentant, studeranderepresentanter samt en extern ledamot. Vilka möjligheter skapas genom att verksamheten har just denna organisatoriska placering? Vilka problem kan biblioteken bidra till att lösa? Skapar den organisatoriska placeringen under rektor större synlighet för verksamheten och leder detta i så fall till en större integrering i utbildning och forskning? Nu lämnar vi åter läsaren med en rad frågor som inte kan besvaras men som vi tänker kan bilda grund för de prövande resonemang som vi tillsammans ska försöka föra.

UB som arena och partner

Sedan ett antal år tillbaka har UB allt mer kommit att framstå som en arena för universitetsövergripande verksamhet. Det tydligaste exemplet på detta är att UB våren 2013 fick ansvar för den digitala infrastrukturen för lärande, med lärplattformen som det mest centrala systemet. Systemansvaret faller på många sätt inom ramen för att UB redan tidigare ansvarade för system inom biblioteks- och publiceringsområdet och kan sägas ha hög kompetens inom teknikområdet och en stor förståelse för komplexiteten i användarnas behov. Våren 2018 tas så ytterligare ett steg och UB får ansvar för den högskolepedagogiska utvecklingen och ett brett ansvar för allmän kompetensutveckling för medarbetarna inom lärosätet. Samma vår fick UB även ansvar för "Det kulturella universitetet" – en verksamhet som ska erbjuda kultur till lärosätets medarbetare och studenter, främja mötet mellan konst och vetenskap samt en ökad samverkan med de kulturella näringarna. I båda besluten hänvisades just till att universitetsbiblioteket uppfattas som en universitetsövergripande arena i motsats till risken att verksamheten skulle uppfattas som en enskild fakultets angelägenhet.

Det finns flera alternativa sätt att organisera enheter av den här typen. Ett sådant är att etablera mer fristående centrumbildningar eller institut, vilket Linnéuniversitetet också tillämpar. Detta rör dock enheter som har en tudelad organisatorisk ställning. Med det menar vi till exempel polisutbildningen, som är en verksamhet som bedriver utbildning på uppdrag från Rikspolisstyrelsen och som inte renodlat ingår i det akademiska utbildningssystemet. Ett annat exempel är FOJO, institutet för fortbildning av journalister, som på uppdrag av Utbildningsdepartementet samt med anslag från SIDA, UNESCO m.fl. organiserar utbildningsinsatser i syfte att utveckla fria medier och demokrati i stater som inte har övertygande stabila demokratiska system eller fri press. Den högskolepedagogiska verksamheten är betydligt mer integrerad i universitetets egen centrala verksamhet och ska inte med självklarhet placeras med en sådan fri roll. Som ett annat sätt att organisera har Linnéuniversitetet för lärarutbildningarna inrättat en nämnd som har en fakultetsövergripande beställarroll och "köper" kurser från olika fakulteter. Detta motiveras med att lärarutbildningen är mångvetenskaplig och därtill universitetets största utbildning samt är beroende av att ha ett fristående organ för beslutsfattande, organisation och kvalitetsuppföljning. Nämnden för lärarutbildning samordnar också sommaruniversitetet

Linnaeus Summer Academy, som erbjuder kurser från samtliga fakulteter men i en sammanhållen form. Eftersom den högskolepedagogiska verksamheten har förhållandevis liten omfattning kan den näppeligen bli beställare och uppdragsgivare till fakulteterna. Ett tredje sätt att organisera vore att låta respektive fakultet själv organisera och genomföra högskolepedagogiska utbildningar och högskolepedagogiskt utvecklingsarbete. Det skulle dock inte vara resurseffektivt att bygga upp kompetens på fem fakulteter parallellt och dessutom skulle samordningsvinster och kunskapsöverföring riskera att försvåras.

UB har fått en roll som hemvist för verksamheter som är väsentliga delar i att bygga och utveckla utbildning och forskning och är en partner snarare än "stödverksamhet". UB är, som vi tidigare konstaterat, en partner och resurs när det gäller informationshantering, medier, digital kompetens, systemhantering, publikationskompetens, samordning av kulturell verksamhet och nu också högskolepedagogik. UB:s roll som arena eller partner bör sömlöst kugga in i den akademiska verksamheten för att möjliggöra (nya) sätt att kommunicera, undervisa och hantera forskningsresultat.

I vårt fortsatta resonemang kommer vi att koncentrera oss på hur arbetet med att etablera den högskolepedagogiska verksamheten vid UB har gått till. Hur arbetade vi? Vilka överväganden gjordes? Vilka utmaningar ställs lärosätet inför? Vilka utmaningar möter den interna organisationen på UB?

Så här gjorde vi

Arbetet med att få den högskolepedagogiska verksamheten på plats har skett i nära samarbete mellan överbibliotekarien och viceraktorn med ansvar för utbildning och lärande. Den organisation som vi så småningom bestämde oss för bygger delvis på en intern utredning som gjordes i samband med att den tidigare universitetspedagogiska enheten avvecklades. I syfte att undvika misstag och lösningar som visat sig inte fungera i praktiken, gjorde vi utblickar mot flera olika lärosäten. Det framgick tydligt att variationerna på hur den högskolepedagogiska verksamheten organiseras är lika många som antalet lärosäten. Vi kom tidigt fram till fördelar (se resonemang nedan) med att arbeta för att göra universitetsbiblioteket till organisatorisk hemvist och valde därefter att koncentrera oss på att studera de lärosäten som har eller har haft ett ansvar för den högskolepedagogiska verksamheten inom sina respektive biblioteksorganisationer. Det exempel som varit mest inspirerande för oss på Linnéuniversitetet är verksamheten vid Umeå universitet där universitetsbiblioteket sedan 2013 ansvarar för den högskolepedagogiska verksamheten. Vi har tagit del av verksamhetsdokument men framför allt haft kontinuerlig kontakt med överbibliotekarien Mikael Sjögren som generöst delat med sig av de erfarenheter man gjort i Umeå.

Arbetets inriktning har varit att organisera en väl fungerande högskolepedagogisk verksamhet som förmår utveckla högskolepedagogiska utbildningar. Organisationen ska också kunna bedriva omvärldsspaning och erbjuda viss möjlighet till forskning. I diskussionen kring en forskningsanknytning har vi fått ovärderlig hjälp av Åsa Lindberg-Sand, tidigare föreståndare för Avdelningen för högskolepedagogisk utveckling (AHU) vid Lunds universitet.

Målsättningen har varit, och är, att skapa en flexibel organisation som kan bedriva såväl behörighets- och poänggivande kurser som mer konsultliknande handledningsarbete och även större utvecklingsprojekt. Därtill valde vi att undersöka möjligheterna att flytta även annan kompetensutveckling för personal från HR-avdelningen till den enhet som ska svara för högskolepedagogisk verksamhet. Detta var ett led i strävan att ha samma ingång och leveransfönster för all kompetensutveckling. Vi menar också att den gemensamma organisationen leder till att resurser och kompetenser samlas, vilket innebär att nogsamt hushålla med och effektivt använda lärosätets resurser samtidigt som den universitetsövergripande placeringen ger effekt på bredden inom lärosätet.

Den högskolepedagogiska enheten måste ha hög legitimitet och vara hela universitetets angelägenhet. Därför kommer verksamheten att ledas genom uppdrag från Rådet för utbildning och lärande. Rådet består av prodekaner eller dekaner från samtliga fakulteter och leds av vicerektorn för utbildning. På så sätt får alla fakulteter insyn och delaktighet i besluten om uppdrag till den högskolepedagogiska enheten. Rådet kommer i samband med årliga utbildningsdialoger med fakulteterna att lyssna in kompetensläget samt de behov och utvecklingsplaner som formulerats i de delar av organisationen där universitetets utbildning organiseras och bedrivs. Vår förhoppning är att modellen med ett universitetsgemensamt beställande organ och ett koordinerande organ vid UB kan stå upp och överbrygga de spänningar och intressekonflikter som kan uppstå i akademien. Rådet för utbildning och lärande har ett uppdrag att arbeta efter lärosätets mål och vision och att kunna lyfta blicken.

Fördelar

De fördelar med och argument för vår lösning som vi kan se med att placera den högskolepedagogiska enheten vid UB är följande:

- Ingen fakultet ser högskolepedagogik som sin ensak. Vi kan därmed undvika inlåsnings effekter inom någon del av universitetet.
- Vi får ett tydligt fokus på att utveckla pedagogiken på hela universitetet.
- Vi kan samla kompetens för omvärldsspaning, utveckling och utbildning.
- Vi säkerställer en akademisk styrning från ett universitetsgemensamt organ, Rådet för utbildning och lärande.
- Vi kan bygga smidiga och transparenta ekonomiska flöden.
- Vi får en placering inom en redan befintlig organisation med allt vad det innebär av etablerade strukturer för ledning, administration, arbetsmiljöarbete mm.

Risker

Det finns alltid nackdelar och risker med vilken organisation man än bestämmer sig för. I det här fallet förbereder vi oss för att hantera följande risker:

- Den akademiska legitimiteten kan ifrågasättas när högskolepedagogisk utbildning ska organiseras från en enhet som inte har sitt huvuduppdrag inom utbildning. Det kan uppfattas som att högskolepedagogik organiseras av "någon annan" och inte i eller av kollegiet.

- Det uppstår ett antal praktiska problem vid tillsättning av lärartjänster eftersom UB inte har en tjänsteförslagsnämnd för uppdraget. Vi kan till exempel inte utlysa en anställning som lektor för den som ska leda sektionen för högskolepedagogik, utan måste göra en överenskommelse med en fakultet för att kunna få examinationsrätt inom tjänsten.
- Ambitionen är att bedriva viss högskolepedagogisk forskning, men forskningsmiljön inom sektionen blir liten. Därför måste bryggor och samarbeten för forskning etableras i samarbete med universitetets fakulteter.
- Ansvarsfördelningen mellan UB:s beslutsstruktur och det uppdrag som Rådet för utbildning och lärande formulerar för den högskolepedagogiska verksamheten har varit ett av de gränsdragningsproblem som väckts. I grunden handlar det om hur fakulteternas behov ska fångas upp och omformuleras till uppdrag för den verksamhet som UB ansvarar för. Avsikten är att detta ska hanteras så som vi beskrivit ovan.
- Att övriga delar av universitetsbibliotekets verksamhet ser den högskolepedagogiska verksamheten som en isolerad del där synergieffekterna uteblir.

Det finns sällan en given lösning på hur man ska organisera och genomföra verksamhet i akademien. Vi befinner oss ständigt mellan tradition, akademins egna behov av utveckling och de utmaningar som det föränderliga samhället ställer oss inför. Vi har, efter noggrant övervägande, valt den modell som nu ska implementeras och därefter fortlöpande följas upp. Givet förutsättningarna vid Linnéuniversitetet förefaller valet att organisera den högskolepedagogiska verksamheten vid UB som logiskt och lovande.

Referenser

Bibliotek i centrum eller i periferin? – hur chefer uppfattar bibliotekets organisatoriska placering och andra faktorer för att få genomslag, (text) Margareta Lundberg Rodin och Katarina Michnik, 2016

<http://nationellbiblioteksstrategi.blogg.kb.se/files/2016/11/Bibliotek-i-centrum.pdf>

Burman, Lars, "Sju perspektiv på biblioteksutvecklingen vid universitet och högskolor" i *Den femte statsmakten – Bibliotekens roll för demokrati, utbildning, tillgänglighet och digitalisering*, (red) Erik Fichtelius, Eva Enarson, Krister Hansson, Jesper Klein och Christina Persson, Kungliga biblioteket, 2017

http://nationellbiblioteksstrategi.blogg.kb.se/files/2017/09/Den_femte_statsmakten_WEBB_VERSION.pdf

En resa in i framtiden – Vision och strategi 2015-2020, Linnéuniversitetet, 2015
https://lnu.se/globalassets/dokument---gemensamma/universitetsledningens-kansli/en_resa_in_i_framtiden_2015-2020.pdf