

2021-06-30
Tommy Roxenhall
DNR:

Slutrapport

Implementering av Mittuniversitetets strategi i ett utbildningsprogram på två campusorter

Innehåll

Slutrapport	1
Implementering av Mittuniversitetets strategi i ett utbildningsprogram på två campusorter	1
Innehåll	2
1 Beskrivning	3
1.1 Bakgrund och syfte.....	3
2 Resultat	5
2.1 Projektresultat	5
2.1.1 Implementering av universitetets strategi i civilekonomutbildningsprogrammet	5
2.1.2 Lärande och spridning av kunskaper och erfarenheter samt dokumentation av implementeringsprocessen.....	11
2.2 Projektets resultat för fortsatt tillämpning/omsättning.....	14
3 Genomförande	14
3.1 Tidplan.....	14
4 Ekonomi	15
4.1 Budget projektkostnader	15
5 Projektutvärdering	15

1 Beskrivning

1.1 Bakgrund och syfte

Mittuniversitetet har antagit en strategi för åren 2019–2023 (dnr MIUN 2018/1006). Strategidokumentet beskriver den gemensamma bilden av universitetets uppdrag och utveckling, vision och det värde som alla anställda och studenter skapar tillsammans. Strategin är en och samma för hela universitetet, framtagen efter samtal och dialog, sammanhållen och innehållande universitetets gemensamma mål.

Strategin ger verksamheten förutsättningar att planera och genomföra aktiviteter som bidrar till universitetets gemensamma mål. Målen bidrar till att peka ut riktningen för verksamhetens utveckling, utifrån gemensamma förväntningar och samsyn kring uppdraget och arbetet ska leda till stärkt attraktivitet, relevans och kvalitet samt hållbar utveckling.

Strategidokumentet innehåller fyra övergripande mål: i) universitetets akademiska miljöer är starka och tar sig an globala utmaningar, ii) universitetets verksamhet på den globala arenan driver och bidrar till den regionala utvecklingen, iii) universitetets forskning och utbildning tillgängliggör kunskap för fler genom hela livet och universitetets studie- och arbetsmiljö attraherar studenter och iv) medarbetare som bidrar till global och regional utveckling. Varje övergripande mål bryts ner i tre något mer konkreta mål.

Det framgår också att varje organisatorisk enhet har i uppdrag att – med universitetets strategi som bas – ta fram planer och utveckla sina respektive verksamheter och därmed även universitetets verksamhet som helhet. Tanken är att målen i strategidokumentet ska konkretiseras i verksamhetsplaneringsprocessen och definieras i form av uppföljningsbara delmål. Det gäller således att fakulteter, institutioner, ämnen och utbildningsprogram formar verksamheter i enlighet med universitetets övergripande mål. Utmaningen i att omsätta ord till handling (dvs. att på ett så bra sätt som möjligt implementera universitetets strategi) torde vara som störst i den konkreta undervisningssituationen och av allt att döma kommer det att krävas genomtänkta åtgärder för att få det att fungera i praktiken, inte minst när verksamheten bedrivs på båda campusorterna.

Sådana åtgärder kan vidtas i samband med att utbildningsprogram omstruktureras och modifieras. Under 2018 utvärderades företagsekonomiämnet – och då i synnerhet ekonomiprogrammen på respektive ort – inom ramen för det s.k. Treklövern-samarbetet. Bedömargruppen kom bl.a. fram till att strukturen på ekonomiprogrammen måste harmoniseras mellan campusorterna och att forskningskopplingen måste stärkas inom vissa delar av utbildningen. Bedömargruppen menade vidare att värdet av en magisterutbildning (på fyra år) jämfört med en kandidatutbildning (på tre år) tydligare behöver framgå.

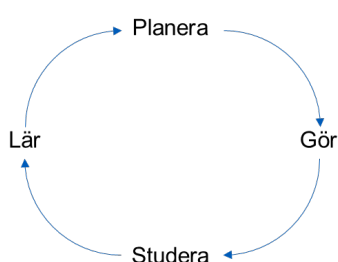
Parallellt med har vi i vårt interna kvalitetsarbete, initierat av tidigare externa utvärderingar, insett vikten av att utveckla flexibla utbildningsformer och teknikstött

lärande (bl.a. i form av det Vinnovafinansierade BUFFL-projektet). Många av de utmaningar vi står inför belyser vikten av att relatera ekonomprogrammet till universitetets strategiska mål såsom att i) stärka och synliggöra kopplingen mellan forskning och utbildning, ii) utveckla profilerade, starka och välkända forsknings- och utbildningsområden, iii) vara nationellt ledande och internationellt erkända i utveckling av och kvalitet i flexibla utbildningsformer och teknikstött lärande samt iv) öka vår internationella, nationella och regionala attraktivitet.

Sammantaget har detta resulterat i skapandet av ett civilekonomprogram (på fyra år) med riksintag, som bygger på flexibla utbildningsformer och teknikstött lärande (med draghjälp av det Vinnovafinansierade BUFFL-projektet) och med identisk struktur, sammanhållet innehåll och synkroniserat kvalitetsarbete på båda campusorterna. Erfarenheter från lärosäten som startat civilekonomprogram visar att få studenter hoppar av en civilekonomutbildning i förtid och att de fullföljer utbildningen för att få kalla sig civilekonom (som är en för studenterna attraktiv titel). På så vis ser studenterna ett tydligare värde av att läsa fyra år istället för tre.

I samband med arbetet med att utveckla civilekonomprogrammet hade vi en möjlighet att på ett systematiskt och strukturerat sätt skapa en modell för hur universitetets strategiska mål kan implementeras i ett utbildningsprogram.

Mot denna bakgrund är syftet med detta projekt är att skapa, dokumentera och sprida en modell för hur universitetets strategiska mål kan implementeras i utbildningsprogram och framför allt konkreta undervisningssituationer. En viktig hörnsten i detta modellbygge är lärares motivation (inom vissa givna ramar). Som processmodell använder vi förbättrings cyklern (PDSA-cyklern, vilken är utgångspunkt i Mittuniversitetets kvalitetssystem). Det innebär att implementeringsarbetet initieras och planeras, att åtgärder genomförs, att resultat och effekter studeras samt att dessa leder till lärande, förbättring och utveckling (se figur 1).



Figur 1: Projektets processmodell.

2 Resultat

2.1 Projekresultat

Det primära målet med projektet är att implementera universitetets strategi i ett utbildningsprogram (Civilekonomprogrammet) som finns på två campusorter. Ett sekundärt mål handlar om att lärandet av denna implementeringsprocess ska dokumenteras och modelleras så att modellen kan användas av andra enheter och utbildningsprogram vid Mittuniversitetet. Ett annat sekundärt mål handlar om att löpande under projektet hålla resultatpresentationer och arrangera workshops/seminarier för att sprida kunskaper och erfarenheter av implementeringsprocessen. Ett sista sekundärt mål är att dokumentationen av implementeringen ska leda till denna slutrapport (med tillhörande ppt-bilder).

2.1.1 Implementering av universitetets strategi i civilekonomutbildningsprogrammet

Under projektet har ett löpande arbete skett med att skapa incitament och förståelse för att vårt civilekonomprogram ska bygga på och genomsyras av Mittuniversitetets strategier och värderingar. Ansökan om att få ge civilekonomexamen lämnades till UKÄ i mars 2020. Samtliga lärare inom det företagsekonomiska ämnet har varit delaktiga i processen. UKÄ beviljade ansökan den 22 december 2020 och utbildningen startar hösten 2022. På vilket sätt har då universitetets strategi implementerats i utbildningen? Universitetets strategi har delats in i de fyra målen (1) den akademiska miljön är stark och tar sig an globala utmaningar, (2) verksamheten på den globala arenan driver och bidrar till regional utveckling, (3) forskningen och utbildningen tillgängliggör kunskap för fler genom hela livet samt (4) studie- och arbetsmiljön attraherar studenter och medarbetare som bidrar till global och regional utveckling. Samtliga av de fyra övergripande strategiska målen består av tre aspekter vardera och är implementerade i civilekonomprogrammet enligt följande.

2.1.1.1 Den akademiska miljön är stark och tar sig an globala utmaningar

Målets första aspekt som har implementerats i utbildningen är att det råder *en stark koppling mellan forskning och utbildning samt att varje student möter aktiva forskare i alla kurser på alla nivåer*. I civilekonomprogrammet ska samtliga professorer, docenter och doktorer medverka i undervisningen, att alla lärare ska bedriva egen aktiv forskning som kanaliseras till utbildningens alla årskurser och att vi ska ha en fortsatt närhet till studenterna. I samtliga kurser används etablerade och forskningsbaserade läromedel. Vidare kommer det att ingå forskningsartiklar publicerade i internationella tidskrifter. På avancerad nivå betonas det vetenskapliga hantverkets innebörd allt mer. Noterbart är att viss kurslitteratur (läroböcker och forskningsartiklar) har skrivits av universitetets egna lärare. Lärarnas forskning inkluderas även genom att undervisningsexempel hämtas från egna forskningsresultat och/eller egna kontakter med näringslivet. Undervisningen vilar på vetenskaplig grund i fråga om val av kurslitteratur. Studenterna möter det vetenskapliga förhållningssättet i form av vetenskapliga artiklar,

men även via PM-uppgifter och de metodkurser som förbereder studenterna för det avslutande uppsatsarbetet. Då ska studenterna självständigt (med stöd av handledare) identifiera forskningsproblem av både praktisk och teoretiskt betydelse, välja en lämplig metod för att uppnå sitt syfte, använda relevanta teorier för att analysera empiriska data på vetenskaplig grund, dra relevanta slutsatser och redovisa teoretiska och praktiska implikationer.

Målets andra aspekt är *en forskning som är profilerad, stark och välkänd med höga vetenskapliga ambitioner*. Inom centrumbildningarna CER och ETOUR bedrivs omfattande forskning och en fortlöpande seminarieverksamhet med stark koppling till civilekonomprogrammet.

Den tredje målaspekten är *ett interdisciplinärt arbetssätt över ämnesgränser som leder till nyskapande kunskapsutveckling och spridning*. I arbetet med att designa utbildningsprogrammet har vi ingått ett gott samarbete med Institutionen för data- och systemvetenskap (DSV) och ämnet informatik. Lärare/forskare inom informatik kommer att ge två kurser inom civilekonomprogrammet och vi ska även verka för ett gott forskarutbyte ska komma till stånd.

2.1.1.2 Verksamheten på den globala arenan driver och bidrar till regional utveckling

Målets första första aspekt som implementerats i utbildningen innefattar *samproduktion med det omgivande samhället* som förstärker programmets relevans och kvalitet, fortlöpande färdighetsträning och arbetslivskontakter i varje kurs under hela utbildningstiden samt poänggivande praktik. Civilekonomexamen är en yrkesexamen med både bredd och djup i utbildningen. En avgörande faktor för relevansen av en civilekonomutbildning är dess förankring nationellt och regionalt, inklusive att utbildningen möter de kunskaper som efterfrågas bland stora och små arbetsgivare i behov av kvalificerade ekonomer med en akademisk professionsutbildning. Civilekonomprogrammet bygger på ett fortsatt stort behov av akademiskt utbildade ekonomer (med generalistkunskaper och en förmåga att axla den nya tidens ekonomroll). Ett tvåårigt basblock följs av valbara tvååriga specialiseringar (marknadsföring och affärsutveckling samt redovisning och finansiering), men med vissa gemensamma kurser för de båda inriktningarna. Civilekonomprogrammets utformning syftar till att möta arbetsmarknadens behov av både breda och djupa kunskaper. Vi har formaliserat olika samarbeten med näringslivet för att inhämta information som är relevant för utbildningens kvalitetssäkring och för att utbildningens innehåll och utformning ska säkerställa en god förberedelse för arbetslivet. Arbetslivsanknytningen kommer att hanteras främst inom ramen för centrumbildningen CER och mötesplatsen Business Akademi. Här finns etablerade kontakter med företrädare för det omgivande samhället i form av ett stort antal företag och offentliga organisationer (vilket även gör att utbildning, forskning och samverkan får en naturlig och nära koppling). Inom CER finns en arbetsgrupp för potentiella medarbetare som fokuserar på kompetensförsörjning och därmed på civilekonomprogramstudenterna. Arbetsgruppen kommer att bestå av studenter (som utses av ekonomstudenternas förening Sundekon), lärare och företrädare för företag

och offentliga organisationer som kontinuerligt anställer färdigutbildade ekonomstudenter från Mittuniversitetet. Arbetsgruppen har regelbundna möten (sex gånger per år) för att diskutera civilekonomprogrammet och dess innehåll, inklusive enskilda kurser i samtliga årskurser. Här ger de praktiskt yrkesverksamma input till utbildningen baserat på genomförda kurser och erfarenheter av vad de färdigutbildade studenterna kan, och inte kan, när de får anställning efter avslutad utbildning. Denna arbetsgrupps synpunkter har haft stor inverkan på utformningen av civilekonomprogrammet. Arbetsgruppen kommer att formaliseras som ett programråd med uppgift att säkerställa att hänsyn tas till arbetslivets perspektiv i civilekonomutbildningen. Det arbete som redan gjorts och som bland annat innebär att det finns någon form av näringslivsinslag på samtliga företagsekonomiska kurser på ekonomprogrammet (vilka kan skilja sig åt från kurs till kurs) kommer att vidareutvecklas. Näringslivsinslagen kan bestå av allt från platsbesök till gästföreläsningar, falluppgifter, seminarieövningar, paneldiskussioner med mera. Näringslivsinslagen har varit uppskattade och gett studenterna värdefulla perspektiv på praktisk tillämpning av teoretiska kunskaper. De praktikinslag som anordnas på nuvarande ekonomprogram har utvecklats och ges inom ramen för kursen Företagsekonomisk praktik 7,5 hp inom det kommande civilekonomprogrammet.

Den andra aspekten som implementerats i utbildningen handlar om lärare som *kontinuerligt stärker och utvecklar nya internationella utbyten och forskningssamarbeten*. Ett övergripande mål för Mittuniversitetet är att vår verksamhet på den globala arenan driver och bidrar till den regionala utvecklingen.¹ Flera av våra lärare har väl etablerade internationella kontakter och nätverk, vilket kanaliseras till studenterna och förbereder dem för att verka i ett internationellt influerat arbetsliv, oavsett var de startar sitt yrkesliv efter examen. Mittuniversitetet har sedan många år tillbaka väl utvecklade Erasmus-samarbeten, vilka möjliggör både student- och lärarutbyte. På civilekonomprogrammet kommer företagsekonomikurserna i årskurs 3 och 4 att ges på engelska för att kunna ta emot både studenter och lärare från andra länder inom ramen för Erasmus samt från partneruniversitet utanför Europa. Inom företags- och nationalekonomiämnena kommer dessutom flera lärare från andra länder än Sverige, vilket ytterligare bidrar till den internationella läro- och forskningsmiljön. En fördel med en internationell studiemiljö, med studenter från olika länder, är att olika perspektiv och erfarenheter på ett naturligt sätt vävs in i utbildningen. Vid grupparbeten och seminarier får studenterna ta del av andras erfarenheter och de lär sig därmed mer om nationella kulturer och hur det är att vara verksam i andra länder. Dessutom får de erfarenhet av att samarbeta med personer från olika kulturella bakgrunder samt att uttrycka sig muntligt och skriftligt på engelska. Genom internationella gäster (via lärarutbytet inom Erasmus) och via Mittuniversitetets lärares internationella forskningssamarbeten får studenterna ökad tillgång till aktuella internationella forskningsstudier. Företagsekonomiämnet vid Mittuniversitetet har i dagsläget 46 aktiva internationella partneravtal, både inom Europa och i Australien, Kanada, Kina

¹ Mittuniversitetets strategi 2019-2023 (dnr Miun 2018/1006).

och USA. Detta ger studenterna goda möjligheter att läsa utomlands en eller två terminer under utbildningen. Därutöver finns även möjlighet till praktik och uppsatsarbete utomlands. Sammantaget gör allt detta att studenterna på civilekonomprogrammet får en god grund att stå på och bra erfarenheter för att arbeta internationellt, oavsett om de blir verksamma regionalt, nationellt eller i något annat land.

Den tredje aspekten som implementerats i utbildningen avser *integration av hållbar utveckling i utbildning, forskning och samverkan för att minska programmets påverkan på miljön*. I ett av Mittuniversitetets övergripande mål anges att vi ska bidra till FN:s globala mål för hållbar utveckling och agenda 2030.² Det betyder bland annat att vi ska verka för en hållbar utveckling i samband med såväl utbildning som forskning och samverkan. Civilekonomutbildningen orienteras mot att bygga ett resurssnålt och hållbart samhälle samt stärka hållbarhetskulturen bland både studenter och lärare. Hållbarhetsfrågor ur olika perspektiv ska ges utrymme i olika kurser på olika nivåer och utifrån att hållbarhetsbegreppet kan inrymma ekonomiska, ekologiska, sociala och kulturella dimensioner. Exempelvis får studenterna på A-kursen i Marknadsföring diskutera vad som är hållbara företag, hållbara affärer, hållbara varumärken och hållbar konsumtion. Ett annat exempel är att studenterna på metodkursen på B-nivå får analysera CSR-data från ett stort antal börsnoterade bolag. Inom inriktningen redovisning och finansiering fokuserar kursen Redovisningsteori bland annat på upprättandet och användningen av hållbarhetsredovisningar och på vad som kan driva företag att producera dessa redovisningar på det sätt som görs. På den efterföljande kursen Revisionsteori ges utrymme för frågor om granskning av hållbarhetsredovisningar och diskussioner rörande problem och möjligheter gällande detta. Vid centrubildningen CER bedrivs forskning inom området hållbarhetsredovisning och studenterna kommer att erbjudas att skriva sina uppsatser inom ramen för avgränsade delar av detta forskningsprojekt.

2.1.1.3 Forskningen och utbildningen tillgängliggör kunskap för fler genom hela livet

De två första målaspekterna handlar om att vara *nationellt ledande och internationellt erkända i utveckling av och kvalitet i flexibla utbildningsformer och teknikstött lärande samt att vara kända för vårt engagemang och vår kvalitet i det livslånga lärandet och att vara en viktig resurs i samhällets kompetensförsörjning såväl som människors personliga utveckling*. Vid Mittuniversitetets HUV-fakultet bedrivs traditionella professionsutbildningar för lärare, psykologer, socionomer och sjuksköterskor. Det är uttalat att dessa utbildningar ska vara yrkesförberedande och innehålla praktik. De erfarenheter som finns inom Mittuniversitetet beträffande att lägga upp och bedriva professionsutbildningar har varit och kommer att vara till nytta i våra ambitioner att utbilda civilekonomer på ett sådant sätt att de kan förena ett akademiskt förhållningssätt med yrkeskompetens. I och med att civilekonomutbildningen ska kunna tillgängliggöra kunskap genom hela livet riktar vi oss till en bred målgrupp bestående av ungdomsstudenter, yrkesverksamma

² Mittuniversitetets strategi 2019-2023 (dnr Miun 2018/1006).

och elitidrottare. Det gör att vi som komplement till mer traditionella heltidsstudier kommer att erbjuda flexibla utbildningsformer med tids- och rumsberoende undervisning samt teknikstött lärande. Studierna kommer att bedrivas på heltid eller med anpassad studiegång. Oaktat utbildningsform och studietakt kommer undervisningen att bestå av föreläsningar (i sal och/eller inspelade i förväg), gästföreläsningar (i sal och/eller inspelade i förväg), seminarier (i sal och/eller digitalt), olika former av övningar (i sal och/eller digitalt) och olika former av näringslivsinslag (i sal och/eller på en arbetsplats och/eller digitalt). Skälet till att även erbjuda anpassad studiegång har sin grund dels i det behov som finns, dels i universitetets mål och strategier.

Som ett led i Mittuniversitetets strävan att vara nationellt ledande och internationellt erkänt vad gäller flexibla utbildningsformer bedriver CER ett pilotprojekt benämnt BUFFL. Det står för Branschutveckling hos banker och försäkringsbolag genom flexibelt livslångt lärande) och projektet riktar sig primärt till specialister inom bank och försäkring i syfte att vidareutveckla pågående och initiera nya kompetensutvecklingsinsatser inom denna bransch. I BUFFL-projektet medverkar lärare och forskare i företagsekonomi, informatik och utbildningsvetenskap från Mittuniversitetet, Uppsala universitet och Högskolan Kristianstad. Av vikt är också att Mittuniversitetets forskargrupp Higher Education and E-Learning (HEEL) medverkar i projektet och bistår med pedagogiskt och tekniskt stöd. Med i projektet finns även åtta organisationer verksamma i CER-nätverket: Amendo, If, Länsförsäkringar, Nordea, SEB, Skandia, Sparbanken Skåne och SPV. Målet med projektet är emellertid mycket högre ställt än att skapa kurser för denna specifika målgrupp. Ambitionen är att utveckla en nationellt användbar modell för utbildning inom alla typer av branscher för yrkesverksamma i behov av kompetenser för att kunna möta en verklighet i ständig förändring och där det flexibla lärandet för både individer och organisationer är i fokus.

Det kanske mest utmärkande draget (och den största skillnaden gentemot traditionella universitets- och högskolekurser) är att kursdeltagarna arbetar med data från den egna organisationen utifrån autentiska utmaningar och att de kopplar teoretiska kunskaper till det mer praktiskt orienterade arbetet med egna data. Kopplat till detta kommer den dimension som tillförs när deltagare från olika organisationer utbyter branschrelaterade erfarenheter med varandra. Dessa erfarenheter borgar för att vårt civilekonomprogramsupplägg som erbjuder teknikstött flexibelt livslångt lärande skulle kunna vara attraktivt även för yrkesverksamma och sannolikt också för elitidrottare (för vilka vi precis har sjösatt ett särskilt utbildningsblock av A-kurser i företagsekonomi på distans). Vi ämnar föra fortsatta dialoger med regionens arbetsgivare för att se hur vi skulle kunna vidareutveckla ett koncept till nytta för både organisationer och deras medarbetare. En annan unik möjlighet med ett flexibelt utbildningskoncept är att heltidsstudenter skulle kunna få utbyta erfarenheter med redan yrkesverksamma inom ramen för utbildningen. Det skulle kunna leda till spännande mentorsgrupperingar och öka förutsättningarna för våra heltidsstudenter att ha arbetsmarknadsaccess under hela utbildningen. Arbetet med att utveckla flexibla former för civilekonomprogrammet har och kommer att löpa parallellt med BUFFL-projektet och fortgå fram till utbildningens start.

Den tredje målaspekten som implementerats i utbildningen innefattar *att tillvarata och utveckla digitaliseringens möjligheter för att skapa bra förutsättningar och stöd för våra studenter*. För att öka studenternas kunskaper inom digitalisering har vi, som tidigare nämnts, i samarbete med Institutionen för data- och systemvetenskap (DSV) och ämnet informatik utvecklat två kurser i informatik som kommer att ges år 3 i utbildningen. Kurserna är Introduktion till AI och datanalis, 7,5 hp samt Tillämpad analys, 7,5 hp. Vidare har såväl Mittuniversitetet som EJT-institutionen och företagsekonomiämnet under många år erbjudit IT-baserade distanskurser där utbildningen sker i en digital miljö. Detta har bland annat ökat behovet av inspelade föreläsningar. Läranderesurscentrum (LRC) vid Mittuniversitetet erbjuder lärare olika utbildningar för att underlätta användandet av dessa digitala tekniker. Dessutom lär vi av varandra inom ämneskollegiet och inom ramen för det ovan nämnda BUFFL-projektet. För att vidareutvecklas när det gäller digitala tekniker planeras workshoppar i mindre grupper med stöd av LRC och forskargruppen HEEL. Dessa kopplas till pågående eller planerade kurser som lärare i workshopparna har. En ambition är att skapa lokala digitala miljöer där olika typer av utrustning möjliggör utveckling och genomförande av såväl campus- som distanskurser. Båda campusorterna har god tillgång till datorsalar. Dessa kan bokas av lärare för datalaborationer med studenter. Lärplattformen Moodle används inom alla kurser oavsett utbildningsform. På kursernas hemsidor i Moodle finns all den information som studenterna behöver för att genomföra kurserna. Det gäller meddelanden, kursplaner, scheman, studieguider, inspelade föreläsningar, föreläsningssanteckningar, videoklipp med mera. Vidare genomförs seminarier på distans där vi huvudsakligen använder det webbaserade pedagogiska verktyget Zoom. Utöver bild, ljud, chatt och PowerPoint-presentationer är Zoom ett användarvänligt verktyg för interaktiv handledning. På ortsövergripande kurser, där videokonferensföreläsningar förekommer, varvar vi sändningsort så att alla studenter ges möjlighet att träffa lärarna fysiskt under kursens gång.

2.1.1.4 Studie- och arbetsmiljön attraherar studenter och medarbetare som bidrar till global och regional utveckling

Den första målaspekten som implementerats i utbildningen handlar om *en mångfald av studenter och medarbetare som utvecklar verksamheten och höjer kvaliteten*. Civilekonomutbildningen ska vila på delaktighet och samtal mellan medarbetare, mellan studenter och medarbetare, mellan verksamhet och ledning, och mellan verksamhet och omgivande samhälle. Jämställdhet, mångfald och lika villkor är därmed grundläggande principer för utbildningen. Lika villkor berör hela universitetet och innefattar studenter och anställda utifrån diskrimineringslagen (SFS 2008:567) vad gäller kön, könsidentitet eller könsuttryck, sexuell läggning, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, ålder och funktionsnedsättning.

Den andra målaspekten som implementerats i utbildningen är *ett aktivt ledar- och medarbetarskap som stärker våra värderingar, kompetensförsörjning och ledarskapsutveckling*. Den formella kompetensen hos lärarna inom det skissade civilekonomprogrammet har både den bredd och det djup som krävs för att säkerställa nödvändiga lärarresurser för undervisning, handledning och examination i samtliga kurser. Enligt Mittuniversitetets

regler kan lärare som inte har disputerat vara examinatorer för kurser på A- och B-nivå, medan de som är examinatorer för kurser på C-nivå ska vara disputerade inom ämnet. För kurser på avancerad nivå är motsvarande krav minst docent inom ämnet. Beträffande civilekonomprogrammet är ambitionen att disputerade lärare ska vara examinatorer för alla kurser i huvudämnet företagsekonomi. När det gäller kompetens att undervisa på grundnivå ska läraren ha ämneskunskap, pedagogisk skicklighet och helst vara aktiv forskare inom ämnet för kursen. De som undervisar på avancerad nivå ska vara aktiva forskare inom ämnet för kursen. Kursansvariga lärare på avancerad nivå måste vara disputerade. Samtliga lärare som är anställda som professorer och lektorer bedöms ha tillräcklig pedagogisk färdighet eftersom det enligt Högskoleförordningen (1993:100) är ett krav för att kunna anställas som professor och lektor. De flesta disputerade lärare har genomgått den behörighetsgivande högskolepedagogiska utbildning som erbjuds vid svenska högskolor och universitet. Majoriteten av lärarna är disputerade och har dessutom lång erfarenhet av att undervisa inom högre utbildning. Flera av lärarna har en bred erfarenhet från uppdragsutbildningar och utbildningar som anordnas av professionella utbildningsföretag. Sju av våra 40 lärare har också medverkat i det tidigare nämnda BUFFL-projektet, såväl i förberedelse- och utvecklingsarbetet som i egenskap av lärare och examinatorer

Inom utbildningens huvudämne (företagsekonomi) upphör tre anställningar de närmaste fem åren, varav en professor i januari 2022 samt en professor och en docent i december 2023. Kompetensförsörjning kommer att ske genom externa rekryteringar, vilka påbörjades hösten 2020. Utlysningar av fyra lektorat finns förberedda och avsikten med dessa tjänster är inte bara att ersätta de tre lärare som kommer att gå i pension utan också att utöka personalstyrkan. Förutom de lärare som närmar sig pensionsåldern och övriga två professorer består lärarlaget av två docenter och elva doktorer. För dessa har vi startat ett meriteringsprogram i syfte att skapa förutsättningar och ge vägledning gällande meritering till professor/docent. En möjlighet skulle vara att även inrätta en eller två meriteringstjänster (postdoc). Lika viktigt är att vi kontinuerligt inrättar nya doktorandtjänster för att trygga kompetenstillförseln den vägen. Tre doktorander förväntas disputerat våren 2022.

Den tredje målaspekten som har implementerats i utbildningen handlar om *en stark digital studie- och arbetsmiljö som skapar förutsättningar för studenter och medarbetare att fokusera på sina uppdrag*. Se implementeringen av tredje målets tredje aspekt.

2.1.2 Lärande och spridning av kunskaper och erfarenheter samt dokumentation av implementeringsprocessen

2.1.2.1 Lärandet av implementeringsprocessen

Under projekttiden har vi genomfört tre större interna workshoppar där alla lärare och forskare i företagsekonomi har deltagit och processat implementeringen av universitetets strategi i civilekonomutbildningen. Utöver dessa workshoppar har ett flertal mindre arbetsgrupper haft återkommande möten och workshoppar. Vidare har

implementeringsprocessen processats på det företagsekonomiska ämneskollegiet samtliga möten. Här nedan följer en kort sammanfattning kring processen.

Projektet smygstartade i mars 2019 men tog fart först i mitten på september 2019. Den första fasen av implementeringsprocessen bestod i att initiera en arbetsgrupp med uppgift att identifiera, definiera och förstå universitetets vision, strategi och övergripande mål kring hur dessa skulle kunna relateras till den tänkta civilekonomutbildningen. Arbetsgruppen bestod av två lärare från vardera campus samt projektledaren och ämnesföreträdaren. Vid det första arbetsgruppsmötet var mer eller mindre en så kallad "brainstorming". Deltagarna diskuterade civilekonomprogrammets identitet, struktur och form. Frågor som ventilerades handlade om utbildningsspråk, distributionsformer, samverkan med näringsliv och samhälle, studentsamverkan, internationalisering, lärarkompetens, unicitet med koppling till universitetets strategi, ALP-ansökan (ansökan till detta projekt), inriktningar och programstruktur. Mötet initierade även mindre arbetsgrupper med ansvar kring frågor om kursstruktur, kursplaner, skrivning av civilekonomansökan, ALP-ansökan samt juridiska frågor. Under den fortsatta processen kom även våra två befintliga kursplanearbetsgrupper (s.k. "hårda gruppen" respektive "mjuka gruppen") att arbeta med tankar kring programmets kursstruktur.

Vid ämneskollegiet den 28 september beslutades att varje lärare skulle tilldelas 30 timmar för arbetet med att införa universitetets strategi i civilekonomutbildningen samt att ansökan om utbildningen skulle lämnas in till UKÄ i mars 2020. Arbetsgrupperna meddelade att det fanns en grov idé kring programmets struktur. Vid den efterföljande workshopen som hölls den 29 oktober diskuterades vad som kunde göra civilekonomprogrammet unikt. Koppling till universitetets strategi såsom digitalisering, hållbarhet och regionalt engagemang var några områden som berördes. En särskild grupp bildades för att få fram en tydlig profilering som byggde på universitetets strategi. Profileringen av programmet kom med andra ord att bli lika med universitetets strategi. Vid workshopen den 10 december gick vi igenom universitetets strategi igen eftersom det fanns ett behov av att öka förståelsen för den. Den 20 januari 2020 resulterade ett möte med lärare och forskare i ämnet Informatik i att de två kurserna Introduktion till AI och datanalis, 7,5 hp och Tillämpad analys, 7,5 hp ska ingå i programmet. På så vis kunde digitaliseringsinslaget i utbildningen förstärkas. Vid workshopen den 27 januari var stora delar av ansökan om civilekonomprogrammet klara men en del punkter kring universitetets strategi var värda att betona ytterligare. Ansökan om att få ge civilekonomutbildning skickades in den 15 mars med bilagor inklusive 34 stödbrev från företag. UKÄ beviljade ansökan den 22 december. Under hösten 2020 och våren 2021 har aktiviteterna fokuserats på hur strategin ska kunna implementeras i konkreta undervisningssituationer.

Det var relativt oproblematiskt att infoga de skrivningar som fanns i universitetets strategier i programbeskrivningarna, utbildningsplaner, kursplaner etc., men desto mer problematiskt att få strategin implementerad konkret i undervisningen. Huruvida den enskilde läraren kan implementera strategin eller inte hänger sannolikt samman med

lärarens motivation och förmåga att absorbera innehållet i strategin och implementera den i undervisningen.

I implementeringsprocessen har vi utgått från självbestämmandeteorin som anger två huvudsakliga motivationstyper. Den ena är den kontrollerade motivationen som innebär att läraren utför en uppgift beroende på interna och/eller externa faktorer (ofta i form av belöningar), s.k. yttre motivation. Den andra är den självständiga motivationen som innebär att läraren utför en uppgift för att den är intressant och/eller meningsfull, s.k. inre motivation. Det ter sig logiskt anta att den yttre motivationen föregår den inre. I den första delen av implementeringsprocessen försökte vi därför få lärarna yttre motiverade genom att anslå 30 timmar per lärare. På så vis blev lärarna involverade i arbetet med att identifiera, definiera och förstå universitetets strategi och mål. Under hösten 2020 visade det sig att vid flera tillfällen fick vi processa om universitetets strategi för att dess innehåll skulle absorberas av lärarna. Över tid observerade vi dock att flera lärare blev allt mer intresserade av hur universitetets strategi kunde kopplas och realiseras till civilekonomutbildningen, vilket indikerar att den yttre motivationen öppnade upp för den inre motivationen.

Lärare som blev mer inre motiverade arbetade med strategiimplementeringen av intresse, belöningen blev uppgiften i sig. De skapade mer kreativa lösningar, utvecklade fler idéer samt såg den egna nyttan i att processa implementeringen i större utsträckning än de mer yttre motiverade lärarna.

Implementeringsprocessen indikerar vidare att de mer inre motiverade lärarna i högre grad identifierade sig med universitetets strategiska mål och värderingar än de som var mer yttre motiverade. De inre motiverade lärarna tycks även ha förmågan att i högre grad absorbera ny information, vilket innebär att de såg värdet av informationen, hade förmågan att omvandla informationen till något nytt och kommer förmodligen att tillämpa det nya i den praktiska undervisningssituationen. Deras förmåga att absorbera ny information kommer förmodligen att öka när det finns en sund balans mellan yttre och inre motivation, dvs. att de ges handlingsutrymme inom vissa givna ramar. Det var därför viktigt att starta implementeringsprocessen med att tilldela 30 timmar per lärare och synliggöra fördelarna med att införliva universitetets strategi i civilekonomutbildningen i allmänhet och lärarnas konkreta undervisningssituation i synnerhet. Vidare ökade vi antal timmar i tilldelningen för de lärare som visade ett ökat intresse för att stärka balansen mellan yttre och inre motivation.

2.1.2.2 Spridning av kunskaper och erfarenheter av implementeringsprocessen

Ett annat sekundärt mål handlar om att löpande under projektet hålla resultatpresentationer och arrangera workshops/seminarier för att sprida kunskaper och erfarenheter av implementeringsprocessen till både inom företagsekonomiämnet och andra ämnen och institutioner. Projektet har kontinuerligt utvecklat kunskaper och erfarenheter kring själva implementeringsprocessen. Dessa erfarenheter och kunskaper har löpande återkopplats till samtliga lärare och forskare inom det företagsekonomiska ämnet. De workshoppar som genomförts har inletts med presentationer av de erfarenheter och kunskaper som generats och utifrån dessa har revideringar gjorts och

nästa steg i implementeringsprocessen inletts. Vi har som tidigare nämnts använt, PDSA-cykeln, vilket innebär att olika faser av implementeringsarbetet initieras och planeras, att åtgärder genomförs, att resultat och effekter studeras samt att dessa leder till lärande, förbättring och utveckling. När en cykel är genomförd startar en ny cykel osv. Vi har även genomfört workshops med lärare i informatik, juridik, nationalekonomi och statistik, dvs. övriga ämnen i civilekonomprogrammet. Vi planerar även att hålla workshopar/seminarier för andra enheter inom universitetet. En sådan kommer att genomföras i anslutning till pedagogiska inspirationsdagar eller vid Meet (f.d. rektors inspirationsdagar).

2.1.2.3 Dokumentation av implementeringen

Det sista sekundära målet i projektet är att dokumentationen av implementeringen ska leda till en rapport (med tillhörande ppt-bilder). Projektet har resulterat i dels denna slutrapport och dels i civilekonomansökan som har spridits nationellt till UKÄ och flera universitet/högskolor. Ppt-bilderna produceras inför kommande workshopar/seminarier.

2.2 Projektets resultat för fortsatt tillämpning/omsättning

Projektet har stimulerat vårt ämnes utveckling och ökat kvaliteten på våra kurser och utbildningar men även erfarenheter av att arbeta systematisk och strategiskt med implementeringsprocesser har utvecklat vårt ämne och våra medarbetare. De kunskaper och erfarenheter av implementeringen av universitetets strategi i ett utbildningsprogram bör kunna fungera som en pilot. Arbetsmetoder för att implementera strategin är universiell och allmängiltig så den bör kunna överföras till andra ämnen utan några större problem. Implementeringen av universitets strategi kan lämpligen göras i samband med att utbildningsprogram revideras. Det förefaller också viktigt att involvera alla medarbetare och att hitta en balans mellan inre och yttre motivation. Här kan företrädare för företagsekonomiämnet bjudas in för att delge erfarenheter.

3 Genomförande

3.1 Tidplan

Start: 2019-09-01

Avslut: 2021-06-30

4 Ekonomi

4.1 Budget projektkostnader

Kostnader		
Typ av kostnad	Budget	Utfall resultat
Personalkostnader	771 351	784 101
Materialkostnader	16 000	3 500
Rese- och logikostnader (ej resor mellan campus)		
Övriga kostnader	18 469	18 469
Summa kronor	805 820	806 070

Det ekonomiska utfallet av projektet blev något högre än budget (250 kronor) men något lägre (970 kronor) i relation till det beviljade anslaget på 807 000 kronor. Personalkostnaderna (löner, OH-avgifter samt kontorslokaler) var budgeterade till 771 351 kronor och utfallet blev 784 101 kronor. Under projektperioden har det lagts ned 867 arbetstimmar, varav 116 timmar under 2019, 531 timmar under 2020 samt 220 timmar under 2021. Samtliga lärare i ämnet företagsekonomi fick nedsättning i sina tjänster med 30 timmar per person för att processa och implementera universitetets strategi i civilekonomutbildningen. Projektledare, programansvariga, ämnesföreträdare och andra nyckelpersoner erhöll därutöver 10 – 250 timmar per person. När det gäller materialkostnader (trycksaker) har vi använt 3 500 kronor av budgeterade 16 000 kronor och övriga kostnader balanserade utfallet med budget

5 Projektutvärdering

Projektet har kontinuerligt utvärderats inom det företagsekonomiska ämne och validerats vid samtliga möten som ämneskollegiet haft under projekttiden. Vidare har UKÄ:s bedömargrupp utvärderat hur vi har implementerat och kvalitetssäkrat universitetets strategi i civilekonomutbildningen.