



UPPSALA  
UNIVERSITET

UFV 2013/110

# Mål och strategier för Uppsala universitet

---

Fastställda av konsistoriet 2014-11-26

## Förord

**Mål och strategier** uttrycker Uppsala universitets grundläggande värderingar och färdriktningen för vår fortsatta utveckling. Det handlar om att sätta ord på vilka vi är, hur vi vill vara och vad vi vill bli.

För en värld där kommande generationer tillförsäkras en hälsosam och god miljö, hållbar energiförsörjning, ekonomiskt välbefinnande, social trygghet, fred och rättvisa, krävs kunskap. Stora förhoppningar ställs på universiteten.

Uppsala universitet står väl rustat för att möta framtidens utmaningar. Vår forskning ger nya perspektiv på vetenskapens grundfrågor och samtidigt kunskap som bidrar till miljöns hållbarhet, människans hälsa och samhällets utveckling. I vår utbildning kan människor tillägna sig kompetenser och verktyg för att bidra till en bättre värld.

I mer än ett halvt årtusende har Uppsala universitet lyckats finna sin väg i en ständigt föränderlig omvärld. För att kunna utvecklas med bibehållen identitet och vitalitet krävs balans mellan kontinuitet och förändring. För Uppsala universitet handlar det om ständiga avvägningar mellan ämnesbredd och spets, pluralism och profilering, utbildning och forskning, global roll och lokal samhällsnytta.

Forskning och utbildning går hand i hand. Akademisk excellens, öppenhet och samhällsnytta förstärker varandra. Genom att målmedvetet öka vår internationella orientering gör vi på sikt också störst nytta i och för Sverige. Ju tydligare vi är i våra värderingar – integritet och kritiskt tänkande, öppenhet och mångfald, demokrati och rättvisa – desto mer vågar vi också utmana oss själva och sätta djärva mål.

Vi tackar alla kollegor, medarbetare, studenter och intressenter, inom och utom vårt lärosäte, som engagerat sig i och bidragit till omarbetningen av **Mål och strategier för Uppsala universitet**.

Vår förhoppning är att föreliggande dokument ska inspirera och vägleda den strategiska diskussion som ständigt pågår inom och mellan vetenskapsområden, fakulteter, institutioner och stödenheter, och samtidigt förstärka känslan av att Uppsala universitet – i all sin bredd och mångfald – är **ett** universitet.

Eva Åkesson  
Rektor

Anders Malmberg  
Prorektor

## Detta är Uppsala universitet

Uppsala universitetets uppgift är att **vinna och förmedla kunskap till mänsklighetens gagn och för en bättre värld.**

Uppsala universitet är en **lokal, nationell och internationell mötesplats för kunskap, kultur och kritisk dialog.** Universitetets internationellt framstående ställning stärks genom att verksamheten ständigt utvecklas och finner nya vägar. I **gränsöverskridande samarbeten uppstår nya kunskapsområden.**

Uppsala universitet är en **integrerad utbildnings- och forskningsmiljö** där lärare deltar i både utbildning och forskning. Verksamhetens ryggrad är framstående utbildning och forskning inom en stor ämnesbredd, där lärare, forskare och studenter tillsammans skapar en unik bildningsmiljö.

Uppsala universitet är **öppet gentemot det omgivande samhället.** Forskning görs tillgänglig och kommer till nytta. Utbildning tillgodoser individernas och samhällets behov av bildning och professionell kunskap. Aktiv samverkan bidrar både till att utbildningen och forskningen utvecklas och till att **hållbara lösningar på samhällets utmaningar** nås.

Uppsala universitetets många delar hålls samman av **gemensamma värderingar** om vetenskaplig integritet, kunskapens och bildningens centrala roll i samhället samt betydelsen av en öppen, frimodig och kritisk diskussion. Akademisk frihet förutsätter att forskare och lärare tar ansvar för forskningens innehåll och kvalitet och att de tillsammans med studenter utformar en utbildning av högsta kvalitet. Framsteg görs genom att idéer och vetenskapliga teorier ständigt omformuleras, prövas och ifrågasätts.

Uppsala universitetets **ledarskap och medarbetarskap präglas av öppenhet, ansvar och förtroende,** som ger alla medarbetare och studenter möjlighet att påverka verksamheten. Det akademiska ledarskapet grundas på kollegialitet och studentinflytande. Kollegiala organ ansvarar för utbildning, forskning och samverkan, och tar initiativ till förbättring och förnyelse av dessa verksamheter.

Uppsala universitetets medarbetare har **ett etiskt förhållningssätt** och verksamheten präglas av **lika villkor.** Grundläggande principer om jämställdhet och alla människors lika värde tillämpas så att medarbetare och studenter stöds och uppmuntras till att utveckla sin fulla förmåga.

## Världsledande forskning

Högt ställda mål kräver uthållighet och mod att pröva nya vägar. Universitetet slår vakt om det långsiktiga sökandet efter kunskap för att bidra till mänsklighetens samlade vetande och till den globala utvecklingen. Forskningen utgår från såväl samhällets stora utmaningar som inomvetenskapliga frågeställningar. Det breda universitetet ger unika möjligheter till gränsöverskridanden och nya kombinationer. Förmågan att attrahera och skapa goda förutsättningar för skickliga forskare är den viktigaste faktorn för universitetets framgång inom det internationella vetenskapssamfundet.

### Mål

UNIVERSITETET SKA STÄRKA SIN POSITION SOM INTERNATIONELLT LEDANDE FORSKNINGSunIVERSITET

### Strategier

- Forskningens bredd och mångfald upprätthålls och utvecklas.
- Fördelning av forskningsanslag inom vetenskapsområden och fakulteter baseras på kollegial bedömning av kvalitet och produktivitet.
- Förnyelse och förbättring av forskningen bereds utrymme genom att nya områden av strategisk betydelse ges särskilt stöd för snabb etablering.
- Tillämpning av god forskningssed och forskningsetiska principer är absoluta krav, som säkras genom kontinuerliga utbildnings- och informationsinsatser.
- Goda forskningsmiljöer med gemensam infrastruktur främjas för att gynna framstående forskning och underlätta nyskapande samarbeten.
- Forskningsarbete över ämnesgränser inom universitetet och med utomstående aktörer stimuleras och strukturella hinder för sådana samarbeten avlägsnas.
- All forskning provas och synliggörs fortlöpande för att stärka kvalitet och tillföra nya aspekter. Publicering sker via de främsta kanalerna inom respektive ämnesområde.
- Forskningsresultat görs tillgängliga genom så kallad open access, där så är möjligt.
- Samarbete med nationella och internationella forskningsfinansiärer och -aktörer stärks och framstående forskare uppmuntras att åta sig uppdrag i sådana organisationer.
- De externa forskningsbidragen ökas genom att organisatoriskt stöd ges för att utforma breda och gränsöverskridande forskningsinitiativ.

### Mål

UNIVERSITETET SKA ATTRAHERA DE MEST KVALIFICERADE FORSKARNA OCH LÄRARNA FRÅN HELA VÄRLDEN

### Strategier

- Rekrytering i internationell konkurrens möjliggörs genom öppna utlysningar på relevanta språk utöver svenska, och genom noggranna och snabba tillsättningsprocesser.
- Rekrytering av unga forskare och lärare från hela världen underlättas genom att tydliga karriärvägar och etableringsresurser i samband med anställning erbjuds.

- Medarbetarnas kompetens tas tillvara inom både forskning och utbildning genom möjlighet till sammanhängande tid för forskning mellan perioder av undervisning.
- Medarbetarnas skicklighet premieras och kompetensutveckling uppmuntras.

## Förstklassig utbildning

Utbildningen vid Uppsala universitet kännetecknas av forskningsanknytning och progression mellan utbildningsnivåerna. Studenterna tillägnar sig aktuella ämneskunskaper, färdigheter och förmåga till självständigt och kritiskt tänkande. Lärare med hög kompetens tar ansvar för den pedagogiska kvaliteten och för att utbildningen har sin grund i de vetenskapliga framstegen. Lärarna och studenterna tar gemensamt ansvar för att skapa lärmiljöer präglade av studentaktivitet och engagemang. Utbildningen på avancerad nivå utmärks av fördjupad och profilerad undervisning och har stor betydelse för ökad internationell rekrytering av studenter och för rekrytering till utbildning på forskarnivå.

Doktoranderna är framtidens nyckelpersoner inom universitet och högskolor, offentlig verksamhet och näringsliv. De bidrar till universitetets forskning och är betydelsefulla representanter för universitetet. Utbildningen på forskarnivå ger kompetens att självständigt bedriva forskning, djup förståelse av ämnesområdet samt skicklighet i att förmedla kunskap och skapa förutsättningar för andras lärande.

### Mål

UTBILDNINGARNA SKA HÅLLA HÖGSTA NATIONELLA OCH INTERNATIONELLA KVALITET OCH ALLA STUDENTER SKA GES MÖJLIGHET ATT TILLÄGNA SIG FÖRSTKLASSIGA ÄMNEKUNSKAPER OCH GENERELLA FÄRDIGHETER

### Strategier

- Kurs- och programutbud förnyas och utvecklas kontinuerligt för att balansera tillgänglig ämneskompetens, förändringar i kunskapsläge, studenters efterfrågan och samhällets behov.
- Utbudet av engelskspråkiga, internationellt orienterade kurser och program med ett internationellt perspektiv utvecklas, också på grundnivå.
- Undervisningsmetoder och examinationsformer baseras på ämnesdidaktisk och högskolepedagogisk forskning och utvecklas i samspel mellan student och lärare.
- Ett mångsidigt lärande säkerställs så att studenterna erhåller såväl generiska som specifika teoretiska kunskaper och praktiska färdigheter.
- Studenter och lärare tar ömsesidigt ansvar för eget och andras lärande.
- Breddad rekrytering främjas.
- Lärarnas pedagogiska kompetens utvecklas kontinuerligt och deras vetenskapligt baserade förhållningssätt till undervisning stärks genom fortbildning och reflexion.
- Pedagogisk skicklighet, ämneskunskap samt erfarenhet av pedagogiskt ledarskap och utvecklingsarbete premieras och ges ökad vikt vid rekrytering och bedömning av lärare.
- Ledarskapet på alla nivåer ger förutsättningar för att tillvarata och utveckla forskningsbaserad kunskap om undervisning och lärande.
- Utbildningens infrastruktur och stödfunktioner utvecklas för att bistå verksamheten på bästa sätt och möta studenternas skilda förutsättningar.

## Mål

ALLA STUDENTER SKA GES MÖJLIGHET ATT TILLÄGNA SIG KRITISKT TÄNKANDE, ETT VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT OCH GRUNDLÄGGANDE ETISKA PRINCIPER

## Strategier

- Utbildningarnas innehåll och undervisningen förnyas fortlöpande så att de återspeglar resultat och metoder inom aktuell forskning och lyfter fram det globala perspektivet.
- Studenternas förmåga att formulera och lösa problem, argumentera, värdera och förmedla kunskap utmanas i alla utbildningar.
- Studenter och lärare tar gemensamt ansvar för att etiska aspekter belyses i alla utbildningar.
- Erfarenheter från studenter och lärare från olika sociala och kulturella miljöer tillvaratas.
- Internationella studentutbyten stimuleras liksom samarbete med andra kunskapsmiljöer.

## Mål

UTBILDNINGARNA PÅ AVANCERAD NIVÅ SKA VARA ETT VÄLKÄNT OCH ATTRAKTIVT VAL FÖR DE MEST MOTIVERADE OCH KVALIFICERADE STUDENTERNA FRÅN HELA VÄRLDEN OCH ANDELEN STUDENTER PÅ AVANCERAD NIVÅ SKA ÖKA

## Strategier

- Utbildningarna kännetecknas av ett fördjupat vetenskapligt förhållningssätt och nära anknytning till forskningen. Studenterna engageras och involveras i största möjliga utsträckning i pågående forskning.
- Studenterna tillägnar sig genom ett självständigt arbete fördjupad insikt i aktuell forskning och utveckling, och god forskningsetik.
- Samverkan och utbyten med andra kunskapsmiljöer, näringsliv samt offentlig och ideell sektor utvecklas ytterligare.
- Information om utbildningarna utvecklas och samordnas för att nå strategiska målgrupper och universitetet ökar sin synlighet i nationella och internationella sammanhang.
- Studentservice samt studie- och karriärvägledning utvecklas och anpassas kontinuerligt till studenternas behov.

## Mål

UTBILDNINGARNA PÅ FORSKARNIVÅ SKA HÅLLA HÖGSTA NATIONELLA OCH INTERNATIONELLA KVALITET OCH VARA ETT VÄLKÄNT OCH ATTRAKTIVT VAL FÖR DE MEST MOTIVERADE OCH KVALIFICERADE STUDENTERNA FRÅN HELA VÄRLDEN

## Strategier

- Alla doktorander ska möta en forskarutbildningsmiljö som erbjuder kvalificerad handledning, teori- och metodkurser som stärker förmågan att bedriva självständig forskning, samt ett levande vetenskapligt samtal. Forskningsetik och god forskningssed uppmärksammas kontinuerligt i utbildningen.
- Antagning till utbildning på forskarnivå sker i öppen konkurrens och så att nationell och internationell rekrytering främjas.
- Doktorander välkomnas systematiskt med relevant information om universitetet, om lokala arbetsförhållanden och om den unika studiemiljön i Uppsala.
- Doktorander uppmuntras att delta i nationella och internationella vetenskapliga möten samt att förlägga någon del av forskarutbildningen vid annat lärosäte.
- Utbildning och träning för pedagogisk skicklighet följs av praktisk tillämpning i undervisning.
- Doktorander ges möjlighet att utveckla färdigheter och skapa kontaktytor som förbereder för karriär såväl inom som utom universitetsvärlden.



## Så uppnår vi excellens och samhällsnytta

Uppsala universitets strävan att kombinera akademisk excellens med samhällsnytta grundas i integritet, kollegialitet, kvalitet och öppenhet. Frihet i utbildning och forskning säkras av en kollegialt grundad beslutsordning och ett tydligt ledarskap i alla delar av organisationen.

Väl fungerande arbetsplatser krävs för att universitetet ska kunna bedriva världsledande forskning och förstklassig utbildning. Uppsala universitet ska vara en inspirerande miljö där varje medarbetare och student kan utveckla sig och sin akademiska och professionella kompetens, och där en mångfald av erfarenheter och enskilda initiativ tas tillvara. Kulturarv, traditioner och ett aktivt studentliv är en viktig del av den vidare bildningsmiljön.

Utbildning och forskning utvecklas i öppen dialog och mångsidig samverkan med det omgivande samhället. Framgångsrik samverkan bygger på förtroende för universitetet som en oberoende och opartisk kunskapsorganisation och sker med utgångspunkt i universitetets vetenskapliga integritet. Medarbetare driver och utvecklar samverkan med professionellt stöd inom innovation, kommunikation och olika former av samhällskontakt.

### Mål

EN STÄNDIG STRÄVAN EFTER HÖGSTA NATIONELLA OCH INTERNATIONELLA KVALITET SKA GENOMSYRA ALLA VERKSAMHETER

### Strategier

- Kvalitet och förnyelse främjas genom framsynt rekrytering och kompetensutveckling, och genom att goda prestationer understöds och uppmärksammas.
- Systematiskt kvalitetsarbete, med kollegial granskning och internationella jämförelser, bedrivs som en integrerad del av all verksamhet.
- Medarbetarnas och studenternas engagemang och ansvarstagande i det gemensamma kvalitetsarbetet stimuleras och underlättas.

### Mål

DEN KOLLEGIALT GRUNDADE ORGANISATIONEN SKA VARA VÄL FÖRANKRAD INOM HELA UNIVERSITETET OCH ENGAGERA ALLA MEDARBETARE

### Strategier

- Medarbetare uppmuntras att med sin professionella kompetens ta ansvar inte bara för sin egen del av verksamheten utan för en större helhet.
- Anställda och studenter ges incitament att åta sig lednings- och förtroendeuppdrag, samt att öka sin kompetens genom utbildning och träning i medarbetarskap och ledarskap.
- Ett aktivt arbete bedrivs inom hela universitetet för goda arbetsförhållanden, konkurrenskraftiga villkor, en god arbetsmiljö, samt för medarbetares och studenters lika villkor.
- Rekrytering av forskare och lärare bygger på kollegial meritvärdering av sakkunniga och beredningsorgan med vetenskaplig och pedagogisk ämneskompetens.

## Mål

SAMVERKAN MED PRIVAT, OFFENTLIG OCH IDEELL SEKTOR SKA ENGAGERA ALLA DELAR AV UNIVERSITETET OCH BIDRA BÅDE TILL SAMHÄLLETS UTVECKLING OCH TILL UNIVERSITETETS VITALITET

## Strategier

- Samverkan utvecklas tillsammans med externa aktörer genom att i ökad grad formulera utmaningar och genomföra gemensamma projekt och utbildningsmoment.
- Lärares och forskares arbete med att föra ut idéer och forskningsresultat från hela universitetet för samhällsnytta och kommersialisering stärks.
- Samverkan blir en mer meriterande arbetsuppgift för alla lärare och forskare.
- Externa uppdrag inom forskning och utbildning, särskilt vidareutbildning, ökar genom initiativ på alla nivåer inom universitetet.
- Utbyten av expertis mellan universitet och samhälle stimuleras och främjar möjligheten till karriärväxling för universitetets medarbetare.
- Universitetets alumner engageras i ökad grad för att bidra till utveckling av utbildning, forskning och samverkan.
- Donerade medel från enskilda och organisationer ökar genom utveckling av insamlingsverksamheten till utbildning, forskning och samverkan.
- Samhällets kännedom om och tillgång till universitetets utbildning och forskning ökar genom förbättrad kommunikation, samt nya aktiviteter och arenor för dialog.
- Museer, samlingar och andra delar av kulturarvet tillgängliggörs för att utveckla nya former av samverkan.

## Mål

STÖDFUNKTIONER OCH INFRASTRUKTUR SKA SVARA MOT VERKSAMHETENS BEHOV OCH EXTERNA FÖRUTSÄTTNINGAR

## Strategier

- Administrativa arbetsätt och system utvecklas med fokus på kvalitet samt ett effektivt och användarvänligt stöd.
- Universitetsbiblioteket och andra informationsresurser utvecklas i takt med tekniska och andra framsteg.
- Lokaler och fysisk infrastruktur utvecklas och anpassas till föränderliga behov.
- Modeller för att prioritera och finansiera storskaliga infrastruktursatsningar utvecklas.
- Museer och samlingar görs i ökad utsträckning till en resurs för undervisning och forskning.
- Stöd för samverkan och kommersialisering utvecklas för att nyttiggöra forskningsresultat och bidra till ökat kunskapsutbyte med externa aktörer.

## Bilaga 1. Universitetets övergripande styrdokument

Vid Uppsala universitet upprättas styrdokument med olika syften och grad av styrning och konkretion. De styrdokument som beslutas av rektor och/eller konsistoriet indelas i måldokument respektive regeldokument.

De universitetsövergripande måldokumenterna utgår från *Mål och strategier* och består dels av program, dels av handlingsplaner. Program beslutas av konsistoriet och gäller tills vidare. Program ger riktning och struktur för universitetets systematiska arbete inom ett visst område. Uppsala universitet har program för till exempel internationalisering, kvalitetsarbete, lika villkor och samverkan. Handlingsplaner utgår från programmen och är tidsbegränsade, ofta 3–5 år, beslutas av rektor, har en betydligt högre konkretionsgrad. De syftar till att nå specifika målsättningar samt anger ansvariga för åtgärderna. Därutöver finns det också andra måldokument som är en del av den reguljära verksamhetsplaneringen och har betydelse för universitetets långsiktiga utveckling. Till de viktigaste hör dels årliga interna verksamhetsplaner på olika nivåer, dels de mer långsiktiga forskningsstrategierna för universitetet.

Regeldokumenterna utgår vanligtvis från externa föreskrifter (lagar, förordningar med mera) som beslutas av regering, riksdag och andra myndigheter. Till regeldokumenterna hör till exempel anställningsordning respektive arbetsordning för Uppsala universitet samt antagningsordningar för utbildningar på alla nivåer inom universitetet.

### Implementering och uppföljning

Underordnade måldokument utgår ifrån och utvecklar de överväganden och prioriteringar som görs i *Mål och strategier*. *Mål och strategier* ska, i likhet med den reguljära verksamheten, kontinuerligt följas upp med beredskap för löpande omvärderingar och omprioriteringar. Den årliga riskanalys som görs inom ramen för universitetets arbete med intern styrning och kontroll utgår från *Mål och strategier*, och kommer därigenom utgöra en del av uppföljningen. Även den årliga uppföljningen i universitetets årsredovisning följer den övergripande strukturen i *Mål och strategier*. Uppföljning av *Mål och strategier* sammanfaller på flera punkter med årsredovisningens återrapportering till regeringen. Inhämtandet av relevanta uppgifter ska i möjligaste mån samordnas.