



Sveriges universitets- och högskoleförbund
The Association of Swedish Higher Education
En arena för samverkan

2013-05-23

Granskning av kvalitetsarbetet vid Karlstads universitet

En granskning samordnad av SUHF

Innehåll

Bakgrund	1
Organisationsförändring och aktuella processer	4
Lärosätets kultur och identitet	6
ESG 1 och 6: Systematiskt kvalitetsarbete	9
ESG 2: Rutiner för inrättande, övervakning, granskning och revidering av utbildningar.....	13
Motsvarande ESG 2 för forskning.....	15
ESG 3: Bedömning och examination av studerande	17
ESG 4: Säkrandet av lärares och forskares kompetens	19
ESG 5: Lärandemiljö, student- och forskarsupport.....	21
Sammanfattande slutsatser	24
Övergripande kriterier på ett gott kvalitetsarbete	24
Tilltro till kvalitetsambitioner och ledningens strategiska riktning.....	25
Att leda kvalitetsambitioner i bevis	26

Bilaga

Bilaga 1- European standards and guidelines for internal quality assurance within higher education institutions (ESG)

Bakgrund

Det ingick i det uppdrag SUHF:s expertgrupp för kvalitetsfrågor hade för perioden 2010-2011 att reflektera över huruvida det skulle vara möjligt och önskvärt att utföra kvalitetsarbetsgranskningar i SUHF:s regi – och att lämna förslag på hur det arbetet i så fall skulle kunna organiseras. Bakgrunden var att det inte längre ingick i Högskoleverkets uppdrag att göra sådana granskningar. I syfte att vidmakthålla och utveckla kompetensen kring systematiskt kvalitetsarbete inom landets lärosäten skulle då SUHF kunna organisera kollegiala sådana granskningar.

I samband med förbunds församlingens möte i Uppsala 2011 presenterade expertgruppen ett principförslag för hur sådana granskningar skulle kunna genomföras. Expertgruppen fick sedan, inom ramen för sitt nya uppdrag, i uppgift att lämna ett konkret förslag. Ett sådant framlades för och accepterades av förbunds församlingen. Under våren 2013 genomförs nu två pilotgranskningar, nämligen vid Karlstads universitet och Högskolan Väst.

En viktig förutsättning för att SUHF ska fortsätta med detta arbete är att systemet inte blir sådant att det ställer större krav på SUHF än organisationen i sin nuvarande skepnad kan bära. Enkelhet och ett delat ansvar mellan SUHF och de svenska lärosätena är därför nödvändiga förutsättningar. De gjorda granskningarna har därför organiserats enligt dessa grundprinciper.

Granskningarnas syfte är uteslutande att bidra till *utveckling*. Granskarna har inte mandat att *godkänna* eller *underkänna* ett lärosätes kvalitetsarbete. Det syftet innebär dock *inte* att granskningarna ska vara generösa i de bedömningar som görs. Behövs kraftfulla utvecklingsåtgärder ska det påpekas av granskarna. I själva verket kan en utvecklande granskning vara väl så krävande som en ackrediterande. Ett godkänt betyg indikerar ju en ribba lärosätet måste passera, men en utvecklingsambition behöver inte ha någon gräns över huvud taget. Expertgruppen har uppfattat att det är så som Karlstads universitet och Högskolan Väst vill ha granskningarna genomförda.

Det har ingått i förutsättningarna att det lärosäte som ska granskas har kunnat göra två val – nämligen gällande vilken del av verksamheten som ska granskas och vilket underlag man lämnar till granskarna. Karlstads universitet har valt att låta granska kvalitetsarbetet såväl kring *utbildning på grundnivå och avancerad nivå* som kring *forskningen*. I valet mellan att lämna en fullskalig självvärdering och ett mer beskrivande underlag har man valt det senare. Den inleds med en introduktion av Karlstads universitet, där såväl historia som aktuella förhållanden och processer beskrivs. Kapitlet innehåller även en diskussion kring lärosätets kultur och identitet. I övrigt är beskrivningen strukturerad efter de sju bedömningsgrunderna i *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. I tillämpliga delar har där även kvalitetsarbetet kring forskning behandlats. ESG-kriterierna återges i bilaga till detta dokument.

Det bör påpekas att den beskrivande text som återfinns i denna rapport i många fall, dock inte alltid, använder sig av den text som återfinns i universitetets självbeskrivning. Texten där är välformulerad och det har inte funnits anledning att göra beskrivningen på ett annat sätt än den som återfinns i självbeskrivningen. För att skilja beskrivande delar från analys och värderingar har de beskrivande delarna markerats med indragen text.

De bedömningsgrunder som expertgruppen lagt fast för de båda pilotgranskningarna är följande. Det övergripande kriteriet på ett gott kvalitetsarbete är att lärosätet

- 1) bedriver ett ledningsarbete som utvecklar och vidmakthåller en levande kvalitetskultur,
- 2) har god uppsikt över kvalitetsutvecklingen, samt
- 3) har vilja och möjlighet att vidta effektiva åtgärder för att utveckla kvaliteten i verksamheten.

Viktiga medel för utvecklingsarbetet är förmågan att *prioritera*, förmågan att fastställa *mål* för verksamheten, samt förmågan att arbeta för att målen uppnås. God akademisk verksamhet kan dock skapas även utan specificerade planer med fastställda mål. Därför måste hållas uppsikt även efter utvecklings- och uppföljningsarbete som inte relateras till fastställda mål.

I den PM som ligger till grund för pilotgranskningarna framhålls också att *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)* bör utgöra en viktig utgångspunkt för framtagandet av bedömningsgrunder när det gäller utbildning, men att en anpassning bör göras till förutsättningar för svenska lärosäten. Både Karlstads universitet och Högskolan Väst har i huvudsak disponerat sina självbeskrivningar efter ESG. Bedömargruppen har valt att i sina rapporter följa självbeskrivningarnas disposition. Det innebär dock inte att de övergripande kriterierna som anges ovan förloras ur sikte. De finns som genomgående dimensioner i ESG, särskilt vad gäller systematiskt kvalitetsarbete (ESG 1) och rutiner för inrättande, övervakning, granskning och revidering av utbildningar (ESG 2). Dessa två ”standards” var också de som fick mest uppmärksamhet i Högskoleverkets tidigare kvalitetsarbetsgranskningar. I granskningarna av kvalitetsarbetet vid Karlstads universitet och Högskolan Väst har bedömargruppen gjort en liknande prioritering. Vi kommenterar också aktuella förändringsprocesser och lärosäteskultur. ESG-aspekten rörande extern information (ESG 7) har vi valt att inte alls kommentera.

För rapporten i sin helhet svarar SUHF:s bedömargrupp. I bedömargruppen har ingått

- Bengt-Ove Boström (ordförande), vicerektor vid Göteborgs universitet
- Annika Lundmark, tidigare rektorsråd och chef för utvärderingsavdelningen vid Uppsala universitet
- Hannah Saldert, studentrepresentant utsedd av SFS
- Anders Söderholm, rektor vid Mittuniversitetet

Organisationsförändring och aktuella processer

Vid tidpunkten för den aktuella kvalitetsarbetsgranskningen befinner sig Karlstads universitet i en omfattande förändringsprocess. Flera viktiga processer sammanfaller i tiden.

- Ny organisationsstruktur vad gäller fakulteter och institutioner.
- Ny strategisk plan.
- En översyn av utbildningsutbudet
- Utredning rörande framstående forskningsmiljöer och forskningsfinansiering
- Utveckling av stödorganisationen i olika avseenden.

Omorganisation: Antalet fakulteter och institutioner har reducerats. Vid omorganisation år 2006 skapades fyra fakulteter, senare kompletterat med en lärarutbildningsnämnd med egen dekan. Den nuvarande omorganisationen trädde i kraft den 1 januari 2013 och är under genomförande. I den nu gällande organisationen finns två fakulteter, tolv större institutioner, en tvärgående lärarutbildning och två stödjande organisationsenheter i Universitetsbiblioteket och Centrala stödfunktioner. Med den nya organisationen har också ett omfattande arbete genomförts för att anpassa arbets- och delegationsordning till en ny organisation.

Strategisk plan: Universitetets nya strategiska plan antogs i april 2012. Planen består av strategiska mål med uppföljningsbara delmål för utbildning, forskning samt för administrativa och tekniska stödfunktioner. Till delmålen kopplas även indikatorer som beslutas av rektor. Utifrån den universitetsövergripande strategiska planen följer varje år uppdrag till fakulteter, förvaltningens avdelningar och bibliotek. Uppföljning sker framförallt mellan rektor och de olika verksamhetsdelarna, såväl formaliserat skriftligt som löpande i dialog under året.

Utbildningsöversyn: Med utgångspunkt i den strategiska planen har en översyn av hela utbildningsutbudet inletts. Samtliga fristående kurser och samtliga program granskas efter faktorerna studentefterfrågan, samhällsrelevans, strategisk betydelse för universitetet och inre förutsättningar. Resultatet ska redovisas för rektor i början av april, varpå ett prioriteringsarbete avses följa på såväl lednings- som fakultetsnivå. Översynen avser, enligt självbeskrivningen, att skapa ett mer sammanhållet och genomtänkt utbud, att frigöra resurser för nya program och kurser samt att vara underlag för kvalitetsgranskningar av (särskilt) fristående kurser.

Forskningsfinansiering och styrkeområden: Inom forskningen genomför dekaner och vicerektor med ansvar för näringslivssamverkan en utredning under våren, som i förlängningen ska peka ut de framstående forskningsmiljöer vilka ska ges extra stöd. Utredningen ska också resultera i en effektivare ekonomisk modell för fördelning av forskningsresurser.

Utveckling av stödorganisationen: Här avses bland annat förändringsarbete baserat på benchmarking med andra lärosäten samt tillskapande av en ny enhet för kompetensutveckling av lärare.

Den fråga som bedömargruppen ställt sig är i vilken utsträckning dessa processer stödjer respektive stör varandra. De två mest genomgripande processerna är i dagsläget utan tvekan omorganisationen och arbetet med den strategiska planen. Det är tydligt att uppmärksamheten på de två varierar över organisationsnivåerna. På den universitetsgemensamma nivån ligger besluten om den nya organisationen en tid tillbaka, och fokus har där nu mer riktats mot de strategiska processerna. På fakultets- och institutionsnivå upptas man i större utsträckning av organisationsfrågan, och man söker i viss utsträckning fortfarande efter roller och arbetsformer i det nya. Det sker i viss utsträckning på bekostad av uppmärksamheten på det strategiska arbetet.

Bilden är dock inte entydig. Vi har mött såväl större som mindre engagemang och intresse för strategiarbetet på institutionsnivå, och inom det humanistiskt-samhällsvetenskapliga området har man med engagemang tagit sig an uppgiften att välja ut tre huvudmål för den egna enheten. Generellt sett är det vår bild att utgångsläget för att driva arbetet med den strategiska planen, utbildningsöversynen och forskningsutvärderingen är gott och att det finns ett förtroende för universitetsledningens förmåga att driva processerna. Det förutsätter dock att universitetet så snart som möjligt kommer tillrätta med de oklarheter som finns vad gäller organisation, arbetssätt och roller – oavsett om oklarheterna är reella eller beror på ofullständig kunskap. Oklarheter tenderar att få oproportionerligt stor uppmärksamhet och leda till energiläckage, och kan blockera mottagligheten för de mer innehållsrelaterade frågor som ryms inom den strategiska planen och utbildningsöversynen.

Det är också så att inte alla i dagsläget är klara över vad utbildningsöversynen ska leda till. Det kan bero på dels att man inte uppfattat vilka syftena är, dels på en tveksamhet till om syftena ska kunna uppnås. Oavsett vari tveksamheten består är det angeläget att kommunikationen kring översynen fullföljs, och att översynen så småningom leder till tydliga ställningstaganden – som också kommuniceras tydligt. Detsamma gäller arbetet med den strategiska planen och utredningen om styrkeområden och forskningsfinansiering.

Generellt sett uppfattas rektor ha en tydlig viljeinriktning och hon anses arbeta på ett målinriktat och konkret sätt, vilket röner tydlig uppskattning. Det finns uppenbarligen god jordmån i organisationen för att ta emot förtydliganden av det som eventuellt är otydligt i organisation och processer. Vi kan också spåra en ”efterfrågan” av förändring och förnyelse. Detta tillstånd är samtidigt en ”färskvare”, och det är av stor betydelse att den mottaglighet för förändring som finns också leder till att frågor om kvalitetsutveckling kontinuerligt ställs i förgrunden när omorganisation, strategisk plan med mera ska omsättas i praktisk handling.

Lärosätets kultur och identitet

I självbeskrivningen ges en bild av Karlstads universitets kultur och identitet. Man understryker svårigheten att göra en sådan beskrivning inifrån och utan omfattande undersökningar och diskussioner, samt understryker att kulturen och identiteten inte är enhetlig i organisationen - men gör ändå ett försök att teckna en helhetsbild. Bedömargruppen har valt att kommentera ett fåtal viktiga aspekter. Det är till att börja med inte svårt att inse relevansen och betydelsen av den inledande beskrivningen.

Lärosätet har sin historiska identitet i att vara en utbildande högskola, i ett regionalt sammanhang, och i samverkan med särskilt den näraliggande omvärlden. Identiteten som forskningsinstitution, som nationell angelägenhet eller global aktör är inte lika utvecklad. Identiteten har under de senaste åren också börjat utvecklas dithän att vännerna inte i första hand tycks finnas bland aktörer på den nationella arenan, utan på den subnationella och i viss mån den europeiska, och även den helt interna. Det faktum att vi kommer illa ut i statsmakternas fördelning av forsknings- och utbildningsanslag kopplas inte alltid till insikter om universitetets brister vad gäller kvalitet och prestation.

Vi har inte underlag för att bedöma om dessa drag är tydliga karaktärsdrag för Karlstads universitet, men om så är fallet är det naturligtvis mycket viktigt att kulturen ändras i riktning mot en realistisk uppfattning om kvaliteten i den egna verksamheten, och betydelsen av det nationella och internationella sammanhanget. Kultur är en avgörande drivkraft för ett lärosätets utveckling. Det framgår av intervjun med universitetsledningen att den delar denna uppfattning, och att man vill utveckla den rådande kulturen för att skapa grund för att Karlstads universitet ska bli mer framgångsrikt.

Under de intervjuer vi gjort har vi inte kunnat finna belägg för att kvalitetskulturen inom universitetet generellt sett är svag. Det finns många tecken på en stark vilja att göra ett gott arbete och en beredskap att delta i utvecklingsarbete – men givetvis finns utvecklingsområden. Här är två exempel som kan knytas till kulturella särdrag: I de delar av universitetet där publiceringstraditioner ger svag grund för kvalitetsutveckling bör dessa givetvis förändras, och kursvärderingsprocesserna behöver här och var också utvecklas. Svarsfrekvenserna är ofta låga, och studenterna upplever att de sällan får återkoppling. Genom förbättrade rutiner och ett tydligare intresse från lärares sida, och även ett engagemang från studentkårens sida, borde man kunna få upp svarsfrekvenserna. Kursvärderingar ska ses som utvecklingsredskap, och inte något som ska göras av formella skäl.

En jämförelse som görs mellan kulturen vid små respektive stora lärosäten tror vi inte är rättvisande.

Vid alla universitet finns en spänning mellan å ena sidan kollegialitet och akademisk frihet, å andra sidan det faktum att vi är en myndighet med hierarkisk uppbyggnad och styrning. Vid ett litet lärosäte är möjligen denna spänning tydligare än vid de stora universiteten. Kravet på information, interaktion, förankring, inflytande och samråd, liksom behovet av konsensuslösningar och

av att ”bli övertygad”, är något som präglar klimatet på universitetet. Detta är på både gott och ont.

Bedömaregruppen har inte underlag för att avge något säkert omdöme rörande små respektive stora lärosäten, men våra erfarenheter är *inte* att den ”spänning” som beskrivs är mindre vid stora lärosäten än vid små. Hur det än förhåller sig på den punkten är det vår uppfattning att alla ledningsfunktioner, oavsett om de har en kollegial grund eller är av annat slag, måste utöva ett aktivt ledningsarbete för att utveckla kvaliteten i den verksamhet man har ansvar för. Det är just effektiviteten i ledarskapet med avseende på kvalitet som utgör fokus för denna kvalitetsarbetsgranskning. En viktig del av ledningsarbetet är att utveckla kulturen.

Det kan också vara så att utrymmet för att föra en praktiskt inriktad diskussion om styrning, akademiskt ledarskap och linjeorganisation är *större* vid ett mindre och yngre lärosäte. Att frågan problematiseras i Karlstads universitets självbeskrivning kan möjligen tas som intäkt för att så är fallet. En pågående organisationsförändring är därför en naturlig anledning till aktivt föra en sådan diskussion för att parallellt med organisationsförändringen även stimulera en kulturförändring/kulturutveckling.

Som exempel på uttryck för kultur och identitet lyfts fyra drag fram i självbeskrivningen:

- Samverkan med omvärlden uppfattas som centrala, viktiga och uppskattade kvalitetsaspekter i både forsknings- och utbildningsverksamhet. Uppfattningen delas dock inte av alla, tvärtom finns i vissa miljöer en stark kritik mot att ett akademiskt lärosäte lägger så stor vikt vid detta.
- Mångdisciplinära samarbeten inom lärosätet uppfattas som angelägna, såväl inom forskning som inom utbildning.
- Stor vikt läggs vid studenterna och deras möjligheter att ta sig igenom studierna och nå examen. Kvalitet handlar många gånger mer om hjälp och stöd än om akademisk ribba.
- En vanlig uppfattning är att forskning inte alltid behöver kvalitetssäkras genom externa (eller interna) granskningar. Viktigt anses vara att det blir en rapport, men inte att den ges ut på ett prestigefyllt förlag eller blir en *peer review*-granskad artikel.

Trots att bilden som ges här är av impressionistiskt slag, och omgärdas av vederbörliga reservationer, tycker många av dem vi träffade att bilden stämmer hyggligt. Endast på en punkt anmäler flertalet en avvikande uppfattning, nämligen vad gäller publiceringstraditioner. Naturligt nog ser dessa olika ut inom universitetets olika discipliner.

I ett specifikt avseende anger universitetsledningen uttryckligen att man vill förändra universitetskulturen. Under det senaste året har man arbetat för att gjuta samman universitetet till en väsentligt mer enhetlig enhet än tidigare. Det som under lång tid har präglat verksamheten är att ”det som måste vara lika ska vara lika, men det andra kan vara olika”. Resonemanget vänds nu så att ”det som måste vara olika kan var olika, det andra ska vara lika”. Vi har i våra intervjuer inte upplevt att det finns ett motstånd mot en sådan förändring – men det återstår givetvis att fastställa vad ”måste” innebär, och var gränsen mellan lika och olika ska dras. Medarbetare i alla delar av universitetet måste också känna tilltro till att de gemensamma arbetsformerna utgör en vinst för universitetet och dess utveckling. En sådan

upplevelse är en viktig del av en positiv kultur. Den önskan om tydlighet vi uppfattat tycks peka just i en sådan riktning.

ESG 1 och 6: Systematiskt kvalitetsarbete

Enligt självbeskrivningen är grunden för det aktuella kvalitets- och utvecklingsarbetet universitetets visionsprogram *Vision 2015* och *Strategisk plan för Karlstads universitet 2012-2015*. Den strategiska planen är kompletterad med *Indikatorer för Karlstad universitets strategiska plan*, som anger mät- och uppföljningsbara mål för strategins mål och delmål. Utfallet av indikatorerna revideras årligen.

Karlstads universitets arbets- och delegationsordning beskriver organisation och fördelning av ansvar och befogenheter och därmed hur kvalitetsarbetet organiseras inom universitetet.

Särskilda begrepp och riktlinjer för universitetets kvalitetsarbete och kvalitetssystem för särskilt uppföljningar och utvärderingar anges i *Kvalitetsarbetet vid Karlstads universitet*. Dokumentet är först framtaget 2003 och omarbetat 2007 efter 2006 års omorganisation och inför Högskoleverkets utvärdering 2008. Dokumentet ska revideras under 2013.

År 2008 utvärderades Karlstads universitets systematiska kvalitetsarbete av Högskoleverket. Universitetet fick i *rapporten* kritik för brister i ”den vertikala kommunikationen”. En arbetsgrupp tog då fram förslag till förbättrade rutiner för verksamhetsplanering och uppföljning. Rutinerna, beskrivna i *Svar till Högskoleverket*, baserade på verksamhetsplan med uppföljningsbara indikatorer, infördes och ligger till grund för det system för planering och uppföljning som nu används. Högskoleverket kritiserade också universitetets brister vad gäller tillgänglighet för kursvärderingar. Ett system för publicering av kursvärderingar har därför tagits fram och finns nu tillgängligt för alla utbildningar.

Visioner behöver ha ett långsiktigt perspektiv, och Karlstads universitets vision närmar sig nu den satta giltighetstidens slut. Frågan är om den behöver ersättas av en ny, eller om dess plats nu har ersatts av den gällande strategiska planen. Den har både inslag av visionärt slag och mer konkreta planer. En ny vision behöver utformas på en generalitetsnivå som ligger klart högre än den strategiska planen. Universitetet bör ställa sig frågan vilken roll en eventuell ny vision ska spela i utvecklingen av universitetet.

Dokumentet *Kvalitetsarbete vid Karlstads universitet* ska ses över inom kort.

Bedömarens intryck är att dokumentet bär prägel av en tid när idén om systematiskt kvalitetsarbete var något som behövde försvaras inom akademien. Det var viktigt att visa att kvalitetsarbete inte avvek från den akademiska kulturens värden. Vi sympatiserar med innehållet i dokumentet, men undrar om man inte i dagsläget har mer användning för ett dokument som mer precist beskriver de processer och rutiner som konstituerar kvalitetsarbetet. Vi har inte uppfattat att kvalitetsarbete behöver ett ideologiskt försvar på Karlstads universitet. Alla är medvetna om att ett systematiskt kvalitetsarbete behöver bedrivas om Karlstads universitet framöver ska kunna hävda sig nationellt och internationellt.

Man kan också fundera över hur en sådan beskrivning ska relateras till andra dokument – strategisk plan, delegationsordning med mera. Ska en beskrivning av processer och rutiner för

kvalitetsarbete vara ett självständigt styrdokument eller ska det vara en information om hur den ”väv av kvalitetsarbete” ser ut som andra styrdokument ger mål och struktur för?

Idag saknas som vi kan bedöma det en dokumentation av kvalitetsarbetets formella förankring från den strategiska planen och vidare ut i organisationen. Nuvarande dokument framstår som enbart perifert styrande och förmår inte klargöra ansvarsfördelning och uppföljningsansvar inom universitetet vad gäller systematiken i kvalitetsarbetet. Vi ser också att det utvecklas en del lokala rutiner för detta i organisationen. Det finns alltid en balans att förhålla sig till mellan hur stark styrning som läggs i de formella systemen och hur mycket utrymme som lämpligen lämnas till arbetsgruppernas eget ansvar för systematik. Vi menar dock att det är centralt att klargöra behovet av att det finns ett systematiskt kvalitetsarbete inom hela organisationen och att detta också följs upp. Uppföljning kan variera mellan formella verksamhetsdialoger med särskilda parametrar för uppföljning till ett ansvar att se till att rätt frågor ställs från högre nivåer till lägre. Vi vill dock klargöra behovet av att kvalitetsarbetets systematik behöver beskrivas och formaliseras och att det tycks finnas ett behov av detta vid universitetet.

Ovanstående är också ett sätt att förhindra uppkomsten av den slentrianmässiga olikheten som med nödvändighet följer av en brist på beskrivning av en önskvärd systematik. I brist på riktlinjer så blir olikheten dominerande även vad gäller administrativa rutiner och uppföljning.

Däremot är det tydligt att Karlstads universitet har svarat väl mot den tidigare utvärderingens kritik mot brist på ”vertikalt samband”. Man har tagit stora steg mot ett upprättande av ett sådant samband, och när den nya organisationen är fullt ut implementerad finns goda strukturella förutsättningar för ett väl fungerande vertikalt samband. De nämnda strategiska processerna är exempel på att man fyller dessa strukturer med innehåll, och det gäller givetvis att även fortsättningsvis göra det. Dessutom har ledningen upprättat en dialog inom organisationen och ett klarläggande av ett långsiktig och hållbart intresse för kvalitetsfrågor.

Tillsynen av kvaliteten i verksamheten kräver fortlöpande uppföljningar av kvalitet och kvalitetsarbete. Audits, forskningsutvärderingar, utbildningsöversyn, studentundersökningar och kursvärderingar kan bli delar i ett systematiskt arbete för att återkommande följa upp kvalitet och kvalitetsarbete i verksamheten. Vilka ytterligare delar är önskvärda?

Audits av kvalitetsarbete kan ha ett flerfaldigt syfte – utöver att med uppföljning utveckla kvalitetsarbetet. Det finns exempel på gott kvalitetsarbete på många ställen i Karlstads universitet, men kännedomen om dessa exempel i andra delar av organisationen är begränsad. Audits med auditörer från andra delar av universitetet än den del som granskas skulle kunna sprida kunskapen om de goda exemplen. Audits kan också bidra till framväxten av en universitetskultur med gemensam identitet och gemensamma referensramar. Slutligen kan deltagande i audits på båda sidor (granskad och granskare) utveckla ledningskulturen mot ett större mått av ansvarstagande för kvaliteten i verksamheten.

Vid en tidigare utvärdering av systematiskt kvalitetsarbete så kritiserades den vertikala kommunikationen vid Karlstads universitet. Den kritiken har hanterats och bedömaregruppen har redan fört fram flera observationer som stödjer att åtgärderna också har gett effekt. Vid sidan om den *vertikala* kommunikationen som har att göra med implementering av policies

och riktlinjer, verksamhetsplanering, uppföljning med mera, så kan audits och ömsesidigt kvalitetsarbete mellan olika delar av universitetet vara ett sätt att också stärka den *horisontella* kommunikationen och utbytet.

Mellan åren 2007 och 2012 fungerade Kvalitetsrådet som en samverkansgrupp mellan fakulteter och andra enheter. I rådet ingick representanter för rektor, de fyra fakulteterna, lärarutbildningsnämnden, studentkåren och doktorandsektionen, biblioteket och den gemensamma förvaltningen. Rådet införde tre olika arbetsutskott för likabehandling och mångfald, hållbar utveckling respektive internationalisering. Kvalitetsrådet genomförde under åren 2009 och 2010 fakultetsaudits, där det systematiska kvalitetsarbetet utvärderades av en särskilt utsedd auditgrupp. *Slutrapport fakultetsaudits* rapporterades till rektor. Ny omgång av audits har planerats bli genomförd under 2015.

Från 1 januari 2013 har Kvalitetsrådet ersatts av ett uppdrag som vicerektor för kvalitetsfrågor. Uppdraget är särskilt inriktat mot kvalitetsfrågor med relevans för utbildningsverksamheten och ska bland annat bidra till att stimulera och stödja fakulteter och institutioner i kvalitetsarbetet och att verka för samordning av kvalitetsprojekt. Till vicerektor kommer att knytas en referensgrupp för diskussioner kring kvalitetsfrågor.

Man kan se denna förändring som ett sätt att föra kvalitetsfrågorna närmare universitetets ledningsorganisation. Vicerektor är rektors rådgivare, och referensgruppen blir vicerektors rådgivare – men det är rektor som på central nivå ensamt har ansvar för beslut kring kvalitetsfrågor. Så har det kanske i praktiken varit även förut – det är svårt att skilja ut specifika frågor som avser kvalitet från övriga frågor – men detta faktum klargörs genom den nya ordningen. Alla frågor har dock en kvalitetsdimension, och därför är det bra att det finns en rådgivande vicerektor som specifikt har till uppgift att bevaka denna dimension i beslutsfattandet. Denna funktion kan också vara det naturliga centrat för att utveckla den nödvändiga systematiken i kvalitetsarbetet och formerna för att föga in detta i löpande uppföljning inom universitetet. Likaså är vicerektorns stödjande och samordnande roll viktig. Vi föreslår att man överväger om ytterligare en stödperson, i form av en kvalitetssamordnare på hel- eller deltid, kan behövas för att klara det konkreta arbete som behöver fullgöras.

De båda nya fakulteterna har ett utvecklingsarbete framför sig när det gäller formerna för kvalitetsarbete. I avvaktan på det arbetar man i enlighet med tidigare rutiner och styrdokument. Lärarutbildningsnämnden, som ej omorganiserats, skulle kunna arbeta vidare med tidigare styrdokument och arbetsformer - men det är nog önskvärt att de samordnas med övriga delar av universitetets verksamhet. I såväl framtagandet av nya former och utvecklingen av befintliga kan stödjande arbete behövas.

En viktig komponent i ett systematiskt och strategiskt kvalitetsarbete är ledningsinsatser på olika nivåer. Vi tror att fortsatta audits av kvalitetsarbete kan spela en viktig roll för utvecklingen av kunskaper och kultur med avseende på kvalitetsarbete – inte minst vad gäller ledningens roll. Audits är också ett utmärkt instrument för att med kollegial energi balansera den byråkrati som kvalitetsdokument annars kan leda fram till.

Studentinflytande ska enligt självbeskrivningen integreras i kvalitetsarbetet. Formerna för det beskrivs i *Policy för studentinflytande vid Karlstads universitet*. Inflytandet utövas dels genom deltagande i beredande och beslutsfattande organ, dels genom kursvärderingar. Vårt intryck är att studenterna bereds möjlighet att vara med i alla relevanta organ, men att deras engagemang och intresse även skulle kunna tas till vara i tidiga faser av beslutsprocesserna.

Kursvärderingsprocesserna behöver vitaliseras för att motivera både studenter och lärare att använda sig av dem på ett fruktbart sätt. Det system för publicering av resultat av kursvärderingar i form av kursanalyser, programanalyser etc. som tagits fram är föredömligt, men används i alltför liten utsträckning. Det behöver fyllas med det innehåll som föreskrivs i de policier som finns rörande kurs- och programvärderingar.

Problematiken med kursvärderingar är välkänd. Utmaningen att ge dessa en betydelse i det systematiska kvalitetsarbetet är inte en enkel sak. Vi menar dock att det engagemang som ändå uttrycks för kursvärderingar, och det utvecklingsarbete som stundar vad gäller systematiken, ändock erbjuder en möjlighet att bygga in behovet och användningen i systemet.

ESG 2: Rutiner för inrättande, övervakning, granskning och revidering av utbildningar

Utbildningsprogram vid Karlstads universitet inrättas och avvecklas enligt Arbets- och delegationsordningen av rektor. Rektors beslut föregås av beredning som görs av berörd fakultetsnämnd som tillstyrker eller avstyrker förslag. Till fakultetsnämnds förfogande finns ett utbildningsutskott med ansvar för utbildningar på grundnivå och avancerad nivå som kan delta i beredning av förslag. (Det finns även utskott med ansvar för utbildning på forskarnivå.)

Inför fakultetsnämndsbeslut ska initiativtagare lämna in ansökan som ska innehålla information kring ett antal kriterier. Vägledande är ett av de fyra tidigare fakultetsnämnderna gemensamt antaget styrdokument med Bedömningsgrunder för fastställande av huvudområde för högskole-, kandidat-, magister- och masterexamen. Vid den nya Fakulteten för hälsa, natur- och teknikvetenskap kompletteras styrdokumentet med Temporära riktlinjer och rutiner för systematiskt kvalitetsarbete inom fakulteten. Vid Fakulteten för humaniora och samhällsvetenskap hänvisas tills vidare och temporärt till ett äldre dokument från en av de tidigare fakulteterna; Rutiner för ansökan om att starta ett nytt program. Som ytterligare ett led i fakulteternas kvalitetsarbete ska det för varje utbildningsprogram i en matris explicit klargöras relationen mellan programmets utbildningsmål enligt HF och programmets kurser.

Rektor har delegerat till fakultetsnämnd vid respektive fakultet att fastställa utbildningsplan för utbildningsprogram. Riktlinjer och rutiner för hantering av utbildningsplaner finns vid respektive fakultet. Vid HNT-fakulteten återfinns de i de just nämnda "Temporära riktlinjer ...". Vid HS-fakulteten framgår de tills vidare av i första hand "Riktlinjer för formulering av utbildningsplaner".

Enligt universitetets Arbets- och delegationsordning ska till varje program knytas en programledare. Till programledarnas ansvar hör bland annat fortlöpande tillsyn och uppföljning av programmen. Denna uppföljning kan leda till att behov av revideringar identifieras, men behov av revideringar kan även identifieras av andra såsom programråd, utbildningsutskott, institutioner etc. I programledarnas uppdrag ingår även att skriva verksamhetsberättelser för programmen där de bl.a. ska redogöra för kvalitetsarbetet, framtida utveckling och internationella perspektiv.

Varje fakultetsnämnd ansvarar idag för kvalitet och kvalitetsutveckling inom sitt ansvarsområde. Vid respektive fakultet genomförs kontinuerligt sedan 2006 utvärdering av ett urval program genom studentenkäter bland samtliga studenter. Enkäten innehåller både standardfrågor som återkommer varje år och frågor om aktuella teman.

Övervakning och granskning av utbildningsprogram har hanterats olika och genomförts med olika periodicitet vid de tidigare fakulteterna. Hur ordningarna kommer att se ut i den nya organisationen är ännu inte fastställt. Ett

verksamhetsnära ansvar ligger ännu så länge på programledarna. De ska analysera resultatet och presentera en åtgärdsplan i de årliga verksamhetsberättelserna vid Fakulteten HS och i så kallade programanalyser vid Fakulteten HNT. Dessa sammanställs och redovisas preliminärt för fakultetsnämnden vid HS och vid HNT för utbildningsutskottet som yttrar sig vidare till fakultetsnämnden. För att fånga upp erfarenheter och synpunkter från tidigare studenter genomförs alumniundersökningar.

Kursvärderingar ska genomföras för samtliga genomförda kurser. Respektive tidigare fakultet har utvecklat kursutvärderingssystem med tillhörande anvisningar såsom mallar, blanketter, rutiner och rapporteringsordning.

Universitet och högskolor har en organisation med olika beslutsfattande organ. Vid *inrättande* av utbildningar och antagande av utbildningsplaner behöver formella beslut fattas av behöriga organ, och besluten kräver ett berett beslutsunderlag. Det är inte lika självklart att dessa organs engagemang krävs för att ta ställning till utbildningarna när de väl har startats – om inte organets tidigare beslut ska ändras, till exempel när en ny kursplan ska ersätta en gammal.

Karlstads universitet synes ha en ändamålsenlig hantering av inrättandet av utbildningar. Formerna för uppföljning är inte lika väl utvecklade och fungerande, även om det är klart var ansvaret ligger. Man förlitar sig främst på studenters värderingar, och inhämtandet av dessa har som sagt brister. Som nämnts ovan behöver det faktiska arbetet med kursvärderingar utvecklas för att göra dessa till effektiva redskap för utvärdering. Man behöver också ge dem en tydlig plats i det totala systemet för uppföljning och utveckling

Att uppföljningen inte är lika väl utvecklad och fungerande som rutinerna vid inrättande kan kanske förklaras av att inga beslut (utöver fortsatt resurstilldelning) krävs för att driva verksamheten vidare. Här behöver man tänka kreativt kring på vilket sätt verksamheten kan följas upp och utvecklas på bästa sätt. Målsättningen bör vara att Karlstads universitet bedriver ett eget uppföljnings- och utvecklingsarbete som gör att man vid en externt initierad kontroll skulle klara utvärderarnas högt ställda krav – oavsett vilken utbildning utvärderarna valde att granska. Och det systemet ska vara så effektivt att de resurser som krävs för att driva det är väl motiverade. Den nu gällande ordningen svarar nog inte mot en sådan målsättning. Ett utvärderingsinslag med peer review skulle väsentligt stärka uppföljningen.

Bedömargruppen undrar över på vilket sätt de gjorda programenkäterna kommer till användning i utvecklingsarbetet. Ska undersökningar göras bör resultaten kunna ligga till grund för slutsatser som kan leda till åtgärder. Vi är osäkra om i vilken utsträckning så sker.

Motsvarande ESG 2 för forskning

Forskningens kvalitetsarbete bedrivs mest i det kollegiala sammanhanget, enligt hävdvunna former. Det är klokt att i stor utsträckning förlita sig på sådana former för kvalitetsgranskning och utveckling, men man bör som ledning också vara vaksam inför att de inte alltid fungerar väl och effektivt. Den interna kollegiala diskussionen och prövningen behöver vara livaktig och av hög kvalitet, och forskarna bör få tillgång till kvalificerade externa arenor, inte minst i samband med publicering och deltagande i forskningskonferenser. Att så är fallet bör vara en viktig ingrediens i uppföljningen av förutsättningarna för utveckling av forskningens kvalitet.

Vi har inte sett att någon uppföljning av de interna förutsättningarna för kvalitetsutveckling bedrivs vid Karlstads universitet. Enligt självbeskrivningen varierar ordningen för kvalitetsarbete med exempelvis den seminariekultur som finns hos respektive ämneskollegium och centrumbildning. Frågan är då om de alla fungerar väl. Hur vet ledningen på olika organisationsnivåer att den viktigaste interna komponenten i det gemensamma kvalitetsarbetet för forskningens utveckling fungerar väl? Och vad gör man om den inte fungerar väl?

Däremot gör Karlstad universitet sådana insatser som görs vid många andra lärosäten vad gäller resursfördelning, och en av prioriteringsgrunderna handlar om publiceringar. Det är dock inte detsamma som att man försöker utveckla forskarnas deltagande i kvalificerade vetenskapliga sammanhang. Prioriteringar är dock i sig en viktig del av ett lärosätes kvalitetsarbete.

Övergripande prioriteringar vid Karlstads universitet behandlas på rektors- och styrelsenivå. År 2010 beslutade styrelse respektive rektor om inrättande av åtta så kallade stora, senare strategiska, forskningsmiljöer inom lika många tematiska områden. Uppdraget att allokera medel till dessa gick till fakulteterna där implementeringen kom att variera både vad gällde den organisatoriska sammanhållningen av miljöerna som omfattningen av reallokeringen av resurser till dem. Termen ”strategisk miljö” utmönstrades ur språkbruket under år 2012. Satsningarna på de utpekade temana fortsätter dock.

Inledningen till en ny prioriteringsprocess påbörjades under senhösten år 2012. Under våren 2013 kommer rektorsbeslut tas om kriterier för identifiering av excellenta respektive starka forskargrupper, och forskare värda särskilt stöd. De grupper eller forskare som matchar kriterierna (efter extern granskning) kommer att ur rektors strategiska resurs tilldelas särskilt stöd under en längre men tidsbegränsad period.

På rektors- och styrelsenivå tillämpas också en omfördelningsmodell för forskningsanslaget till fakulteterna som är analog med regeringens. Det betyder att prestationer i form av externa medel och publiceringar, och på lärosätet också samverkansprestationer, får betydelse för utfallet. Fakulteterna har, om än på olika sätt, tillämpat principer motsvarande de på rektorsnivån för omfördelning mellan avdelningar (institutioner) och ämnen. Fakulteterna har också i övrigt arbetat med olika fördelningsmodeller. En ny övergripande och förenklad

modell kommer att gälla från 2014 då även fakulteternas egna modeller kommer att bli mer likartade.

Centrumbildningarna har utvärderats i större utsträckning än övrig forskning. Nästan samtliga centrumbildningar har utvärderats av externa granskare minst en gång under senaste femårsperioden. Centrumbildningarna lämnar dessutom årliga verksamhetsberättelser till värd fakulteten. Vissa forskningsprogram med extern finansiering har också granskats i särskild ordning. Ansökningar om externa medel passerar också såväl prefekt som dekan för godkännande. Ansökningar över 5 MSEK granskas därtill av rektor.

Karlstads universitets prioriteringsarbete tycks följa det mönster regeringen och många andra lärosäten följer när det gäller resursfördelning. Vi har inte underlag för att bedöma om man här är inne på rätt väg, men vi vill ändå peka på risken med att prioritera enbart på grundval av tidigare prestationer. Banbrytande forskningsidéer växer inte alltid fram i de etablerade forskningsmiljöerna. Det innebär naturligtvis inte att alla mindre etablerade miljöer kommer att visa sig fruktbara. Det är en grannliga uppgift att fördela resurserna strategiskt rätt, och man kan därför fråga sig om inte *utvecklingsinsatser* skulle kunna vara minst lika effektiva som styrning genom resursfördelning när ett lärosätes samlade forskningsinsats ska optimeras. Men akademien är ovan vid att aktivt använda utvecklingsinsatser när det gäller forskning, och stannar därför oftast vid att styra genom att fördela resurser. Karlstads universitet bör, liksom alla lärosäten, pröva olika sätt att arbeta för att utveckla forskningen i större utsträckning än man gör idag.

ESG 3: Bedömning och examination av studerande

Bedömningen av de studerandes prestationer bör vara sådan att den på ett rättvisande sätt ger en bild av prestationernas förhållande till de utbildningsmål examinationen avser. Studentens rättssäkerhet är en viktig komponent i en sådan examination. Det finns olika sätt att säkerställa och utveckla bedömning och examination därvidlag. Karlstads universitet arbetar med följande former.

Enligt självvärderingen framgår former för bedömning av studenters prestationer av respektive kursplan. Det ges också kompletterande anvisningar om vad som förväntas av studenten genom så kallade studiehandledningar som distribueras inför varje examination. Rektor har fastställt ett generellt regelverk, giltigt för såväl studenter som personal, Regler för utbildning på grundnivå och avancerad nivå, i vilka särskild uppmärksamhet ägnas åt rättssäkerheten vid examinationer.

Sedan ett år tillbaka ska skriftliga examinationer ske på ett sådant sätt att läraren bedömer prestationen utan att veta vem studenten är. Skriftlig examination i kombination med någon form av muntlig redovisning undantas från anonym examination. Detsamma gäller självständiga arbeten (examensarbeten), när handledning utgör en fas i arbetsprocessen.

Examinationsformerna har varit föremål för en stark utveckling genom åren. Även om skriftliga tentamina i skrivsal fortfarande förekommer i stor omfattning, har man inom hela universitetet utvecklat formerna för examination. En tentamensform som numera ofta förekommer är så kallade hemtentamen, en skriftlig inlämningsuppgift, där studenten med tillgång till all litteratur får problem att belysa och analysera inom utsatt tid. Vid skriftliga inlämningsuppgifter (hemtentamina) och vid examensarbeten anlitas på allt fler institutioner ett matchningsverktyg (Urkund eller itslearning) för att försäkra att plagiering inte förekommer. Ett kontinuerligt arbete pågår för att göra studenter medvetna om vad fusk och plagiat innebär. Bland annat har en särskild folder tagits fram som varje kursansvarig ska dela ut och förklara innehållet i vid varje kursstart.

Kontroll av varje provdeltagares identitet är relativt lätt att genomföra så länge examinationen sker i skrivsal eller muntligt i samband med obligatorisk undervisning, men svårare när examinationen sker via tekniska hjälpmedel vid distansutbildning. Därför har särskilda regelverk tagits fram som bland annat reglerar hur identitetskontroll regelbundet ska ske och hur skriftliga inlämningsuppgifter måste kombineras med obligatoriska seminarier.

Ett viktigt redskap för att säkra och utveckla kvaliteten i examinationen är att utbyta erfarenheter examinatorer emellan. Vi har noterat flera fall inom universitetet där man inom ett ämne etablerat samarbete med ett annat lärosäte för att kalibrera sina bedömningar vad gäller studenternas självständiga arbete. Sådana samarbeten bör bli legio som ett

återkommande instrument för kvalitetssäkring av examination. Vidare bör handledarrollen och examinatorrollen skiljas åt. Så är inte fallet inom alla ämnen vid Karlstads universitet.

ESG 4: Säkrandet av lärares och forskares kompetens

Det dominerande perspektiv lärosäten ofta lägger på sina lärare/forskares utveckling är de regler och normer som gäller för anställning och den formella karriärutvecklingen. Vad krävs, till exempel, för att man ska bli docent eller bli befordrad till professor? Verksamhetens behov av kompetens är ofta ett svagare perspektiv. De två perspektiven sammanfaller naturligtvis i stor utsträckning, men perspektiven är ändå olika. Hur ser det ut på Karlstads universitet?

I avsikt att säkerställa enhetliga och kvalitativa bedömningar av såväl rekryterings- som befordrings- och docentärenden har universitetet en gemensam Anställningsordning kompletterad med handläggningsrutiner, Docentpolicy med rutinbeskrivning och ansökningsmall, och även en checklista för de sakkunnigas arbete. Fakulteterna har var sitt Anställnings- och befordringsutskott för beredning av beslutsförslag.

Universitetet söker regelmässigt i första hand disputerade lärare, även där tillgången på sådana är starkt begränsad. Samtidig annonsering efter alternativ adjunkt kan ske. Kategorierna forskarassistent och biträdande lektor har återinförts och anställningen gästforskare är nyinrättad i universitetets anställningsordning. Anställningarna har som syfte att underlätta en forskarkarriär och på så sätt stärka forskningen och dess kompetensförsörjning.

Ett kompetensutvecklingsarbete bedrivs dock också. Enligt det lokala arbetstidsavtalet ska lektorer tjänsteplaneras för minst 20 procent kompetensutvecklingstid/år, adjunkter 10-20 procent. Enligt universitetets Lönpolicy (som förutom att styra beteenden syftar till att rekrytera, utveckla och behålla personer med den kompetens verksamheten fordrar) ska medarbetarsamtal genomföras med samtliga anställda, bland annat för att upprätta individuella kompetensutvecklingsplaner och klargöra prestationskrav.

Samtliga chefer i organisationen genomgår interna ledarutvecklingsprogram. Ett antal deltar varje år i externa utbildningar, bland annat i ett utvecklat samarbete mellan Karlstads universitet och högskolorna i Borås och Halmstad.

Under 2012 inleddes tre särskilda satsningar med syfte att stärka forskningskompetensen vid universitetet; tvååriga karriärbidrag (för nio personer), ett- till fyraåriga meriteringsbidrag för potentiella kvinnliga professorer (sex personer) och fyraåriga bidrag för forskning och genomgång av forskningsledarprogram (nio personer). Samtliga bidrag avser verksamhet på 50 procent av heltid.

1 januari 2013 inrättades en kompetensutvecklingsenhet med fokus på lärare. Enheten ska i dialog med ledning, dekaner och prefekter, utveckla utbildningar, workshops, seminarieverksamhet på det pedagogiska/didaktiska området, och där också bedriva praktisknära lärandeprojekt. För år 2013 koncentreras insatserna till dels målstyrd undervisning (inklusive former för feedback och examination med tydliga kriterier), dels lärares IKT- kompetens. I förlängningen

ligger också bland annat inrättande av system för pedagogiska meritportföljer, fördjupad utbildning i vetenskapsteori och metod för adjunkter och till exempel tillhandahållande av nya moduler för högskolepedagogisk utbildning.

Det är uppenbart att Karlstads universitet arbetar för att utveckla sin personal. Den fråga man kan ställa är då hur man använder de olika arbetsformerna för kompetensutveckling som beskrivs i självvärderingen. De är mycket ambitiösa. Lyckas man i realiteten bedriva ett effektivt kompetensutvecklingsarbete till nytta för såväl de anställda som universitetet? Vi vill uppmana universitetet att kraftfullt arbeta vidare i enlighet med kompetensutvecklingsperspektivet, och att så småningom utvärdera arbetsformernas ändamålsenlighet.

ESG 5: Lärandemiljö, student- och forskarsupport

Den benchmarking som skett rörande utbildningsadministrationen (vilken nämns i avsnittet om organisationsförändring och aktuella processer) har också varit av betydelse för kvalitetsarbetet avseende lärandemiljön, student- och forskarsupporten.

I *Handlingsplan 2012-2014 – tillgänglighet för funktionsnedsatta* regleras befintliga och planerade tillgänglighetsåtgärder ur lokalhänseende, informationshänseende samt ur verksamhetsperspektiv med fokus på pedagogik och bemötande. Även universitetets *Likabehandlingsplan för studenter* specificerar stöd till studenter i syfte att ge likvärdiga möjligheter till studier oavsett förutsättningar.

Universitetsbiblioteket är av central betydelse i lärmiljön, både som förmedlare av information och som intellektuell och social mötesplats med ca 1 200 läsplatser och 130 datorarbetsplatser. Bibliotekets verksamhet ska underlätta för studenter och forskare i behov av olika former av stöd, bl.a. skrivstöd. Det finns t.ex. datorer med programvaror som underlättar studierna för dyslektiker och arbetsplatser anpassade för studenter med rörelsehinder. Biblioteket medverkar regelbundet i undervisningsverksamhet vilken planeras tillsammans med ansvariga lärare och utvärderas inom ordinarie kursvärdering. Biblioteket ansvarar för en doktorandkurs i informationssökning och erbjuder i övrigt anpassat stöd till forskare och doktorander. Hittills har verksamheten varit fokuserad på studenter. Idag upplever personalen ett större behov att prioritera forskarna. Inför framtida prioriteringar, efterfrågades ledningens stöd i högre grad.

En aspekt av studentstödet är att utbildningen vid Karlstads universitet ska präglas av nära kontakt med arbetsliv och samhälle. Särskilda samverkanskoordinatorer har uppdrag att koordinera aktiviteter hos lärare, programledare, studie- och karriärvägledare och annan personal för att ge studenter möjligheter till arbetslivskontakter. Sådana aktiviteter integreras ofta i utbildningarna.

På ett övergripande plan erbjuder universitetet ett *särskilt forskarstöd*, utöver det som gäller för all personal och verksamhet (som ekonomistöd, juridisk experthjälp, personalsocial service ...), nämligen verksamheten vid *Grants ans Innovation Office* (GIO). GIO:s verksamhet består dels av stöd till forskare som vill utveckla nya tjänster, produkter eller företag baserade på akademisk kunskap och forskning, dels av stöd för ansökningar hos finansiärer. Universitetets *Policy för nyttiggörande* är en del av denna verksamhet. GIO bevakar också utlysningar, arrangerar informationsmöten och workshops om dessa och kommunicerar även direkt med finansiärer inför kommande utlysningar.

Ett viktigt nav i studentstödet är den centrala stödfunktionen *Studentcentrum*. Här finns antagningen, de allmänna studievägledarna, studievägledaren för utlandsstudier, examenshandläggarna och IT-supporten. Till Studentcentrum hör även Studenthälsan som erbjuder såväl individstöd som stöd i form av

gruppaktiviteter med uppgiften att ge stöd i studierelaterade frågor. Samtalsterapeuter och en kurator arbetar på Studenthälsan och det finns även tillgång till sjuksköterska. Olika behov av studentstöd fångas bl.a. upp av studieväglarna.

Lärstöd är ett *team inom IT-avdelningen* vars huvudsakliga arbetsuppgift är att vara ett stöd till distansutbildning och forskning kring distansutbildning samt till ”blended learning” med syftet att försöka undvika åtskillnad mellan campus- och distansstudenter. Detta ställer krav på den teknik som tillhandahålls, men även på lärare som måste anpassa pedagogik och didaktik. Personal vid IT-avdelningen ger stöd såväl till enskilda studenter i deras IT-relaterade arbete som till lärare och utbildningsansvariga. Lärstödsenheten försöker arbeta proaktivt genom närvaro vid exempelvis ämnesmöten. Lärstöd har hand om och supportar de olika webbaserade system som syftar till att stödja och effektivisera undervisningen och lärandet. *Itslearning* är en webbaserad lärplattform som används för både distans- och campusstudenter. Läraren kan här presentera sitt kursmaterial och ge information, uppgifter och kommunicera med studenterna. Från och med januari 2013 finns studentsupporten i Välkomstcentret, placerat i Studentcentrums lokaler.

Den bild som förmedlades i våra samtal om stödet till enskilda studenter är att de oftast söker sig aktivt till det stöd som de behöver. Ett problem som nämndes rörande studentstödet är att många studenter först under sina studier vid högskolan upptäcker att de har dyslexi. Här krävs mer marknadsföring och information till lärare.

Universitetets särskilda stöd till studenter är i nuläget fördelat på flera enheter. Enligt den strategiska planen kommer detta stöd till studenter att under våren samlas i *Enheten för framgångsrika studier*. Denna enhet är organisatoriskt placerad vid Studentcentrum. Enheten är ett initiativ från den nuvarande universitetsledningen. Tanken är att man ska arbeta för att fånga upp *alla* studenters behov (både de som har resp. de som inte har någon funktionsnedsättning) och erbjuda ett varierat utbud av stödjande åtgärder, såsom exempelvis studieteknik, språkstöd, hälsorådgivning, informationssökning och referenshantering.

Vi kunde notera ett utvecklingsarbete av studentstödet, bl.a. utifrån den strategiska planen. Ett sådant exempel är satsningen på Enheten för framgångsrika studier. Andra exempel är den kvalitetssäkring som finns vid biblioteket, där man arbetar aktivt med de indikatorer som är kopplade till den strategiska planen samt det utvecklingsarbete som bedrivs vid Lärstöd rörande IT-stödet till studenter och lärare. En del av detta arbete syftar till att förenkla det webb-stöd som finns vid universitetet, vilket bör vara angeläget både ur ett student- och lärarperspektiv.

Vi uppfattar att Karlstads universitet bedriver ett systematiskt kvalitetsarbete av studenternas lärandemiljö och stödet till studenter och forskare. Den nyinrättade Enheten för framgångsrika studier har inte funnits under så lång tid att det är möjligt att bedöma om och hur organisa-

tionsförändringen påverkar studentstödet, men vi uppfattar ambitionen att skapa bättre samordning inom studentstödet som något positivt. Inför framtida prioriteringar i bibliotekets verksamhet, efterfrågades emellertid ledningens stöd i högre grad. Betydelsen av ledningens stöd när det gäller studenternas lärandemiljö och stöd till studenter och forskare är generellt av strategisk betydelse. En konsekvent och tydlig information om regler och rutiner är en del av ett fungerande studentstöd. Enligt de studenter vi mötte finns det utrymme för förbättringar avseende denna aspekt av studentstödet.

Sammanfattande slutsatser

I det tidigare har bedömargruppen förmedlat intryck, observationer och ett antal rekommendationer som framkommit under utvärderingsarbetet. I stora stycken har texten disponerats utifrån universitetets egen självvärdering och de olika ESG-kriterierna. Detta avslutande avsnitt är ägnat att sammanfatta några övergripande intryck som bedömargruppen kan konstatera är genomgående i den uppfattning som formats kring universitetets systematiska kvalitetsarbete och den situation som man befinner sig i just nu. Inledningsvis anknyter vi till de tre övergripande kriterier på ett gott kvalitetsarbete som föreslagits av SUHF:s expertgrupp för kvalitetsfrågor.

Övergripande kriterier på ett gott kvalitetsarbete

Det första kriteriet stipulerar att lärosätet *ska bedriva ett ledningsarbete som utvecklar och vidmakthåller en levande kvalitetskultur*. I avsnittet om lärosätets identitet och kultur har vi kommenterat frågor som har anknytning till detta kriterium. Det pekats i självbeskrivningen på några svagheter i kvalitetskulturen – förekomster av bristande realism i synen på kvaliteten i den egna verksamheten och bristande ambition vad gäller publiceringskanaler i delar av universitetet. Båda exemplen antyder en bristande anknytning till kvalitetsdiskussionen i omvärlden. Är dessa och andra iakttagelser av liknande slag korrekta så behöver kulturen utvecklas för att Karlstads universitet ska utvecklas.

Universitetsledningen anser att kulturfaktorer är utomordentligt viktiga för lärosätets utveckling, vilket givetvis är en förutsättning för att ett ledningsarbete som har kulturen i fokus ska kunna bedrivas. Ett sådant arbete kan riktas direkt mot kulturen, till exempel genom att frågan om kulturens karaktär och betydelse diskuteras i olika sammanhang, men kulturen kan också påverkas genom indirekta åtgärder. Ledningen kan bedriva ett systematiskt uppföljnings- och åtgärdsarbete, ledningen kan särskilt lyfta fram goda exempel och ledningen kan själv föregå med gott exempel. *Öppenhet* och *handlingskraft* är förmodligen två viktig karaktärsdrag i ledningsarbete som befördrar en god utveckling av kvalitetskulturen. Öppenhet innebär att alla är öppna för att låta sig granskas, och för att delta i en diskussion om kvaliteten i det egna arbetet. Sådana diskussioner ska inte ses som hot utan som möjligheter. Men det måste också finnas besluts- och handlingskraft. Om diskussioner och utvärderingar aldrig leder fram till beslut och handling påverkas kvalitetskulturen med stor sannolikt negativt.

Det sagda antyder att viktiga nycklar till utvecklingen av kvalitetskulturen står att finna i svaren på de frågor som de två övriga kriterierna reser.

Det andra kriteriet innebär att lärosätet ska *ha god uppsikt över kvalitetsutvecklingen*. Vi kan här konstatera att Karlstads universitet gör olika slag av kvalitetsuppföljningar, främst avseende utbildningsverksamheten. Som påpekats svarar de reguljära uppföljningarna av utbildning nog knappast mot vad ESG 2 stipulerar. Karlstads universitet förlitar sig här på studentenkäter och på Högskoleverkets/UK-ämbetets utvärderingar. Båda dessa slag av utvärderingar har sina begränsningar. En återkommande granskning med peer review (som

har ett bredare fokus än UK-ämbetets) skulle kunna täcka de blinda fläckar som uppföljningen av utbildningen har idag.

Uppföljningen av forskningskvaliteten fullgörs i stor utsträckning i de kollegiala interna och externa systemen – under förutsättning att forskarna över huvud taget deltar i dessa system. Systemen bör naturligtvis också vara av god kvalitet. Ledningens uppföljning kan förmodligen med fördel koncentreras på att forskarna har möjlighet att delta i forskningsdiskussioner av hög kvalitet – och att de faktiskt gör det. Vi har inte sett så mycket av sådant uppföljningsarbete vid Karlstads universitet. Det bör i ärlighetens namn sägas att Karlstads universitet här troligen är i gott sällskap, men kanske är det så att ett litet universitet mer än ett stort behöver trimma sina personella resurser genom ett aktivt ledningsarbete.

Uppföljning av ledningsarbetet har bland annat skett i så kallade fakultetsaudits – ett sätt att använda peer review för att utveckla ett arbete vars utmaningar är underskattade inom akademien. Härigenom sprids både kunskaper och kultur – nämligen det goda och aktiva ledarskapets kultur. Karlstads universitet rekommenderas därför att fortsätta detta slag av uppföljningsarbete.

Det tredje kriteriet innebär att lärosätet *har vilja och möjlighet att vidta effektiva åtgärder för att utveckla kvaliteten i verksamheten*. Många av de åtgärder som behöver genomföras på basis av gjorda utvärderingar måste genomföras på fakultets- eller institutionsplanet. Universitetsledningen behöver dock veta att så sker. Gäller det uppdrag som lämnats av rektor kan man på sedvanligt sätt följa upp att uppdragen fullföljts. Handlar det istället om åtgärder som ska vidtas på grundval av lokala uppföljningar måste det lokala kvalitetsarbetet följas upp. Det kan som sagt göras genom fortsatta audits av ledningsarbetet.

När det gäller det övergripande strategiska arbetet behövs en fortsatt fungerande vertikal kommunikation, men också en bättre utvecklad horisontell kommunikation. Kommunikationen om planer och åtgärder måste fungera, och bedömargruppen har funnit att den vertikala kommunikationen kring bland annat strategiprocessen har stärkts på ett påtagligt sätt inom Karlstads universitet. Horisontell kommunikation handlar bland annat om att dela erfarenheter. Auditinstrumentet kan även på denna punkt spela en viktig roll.

Mot bakgrund av vad som här sagts är det också viktigt att den genomförda utbildningsöversynen leder fram till tydliga ställningstaganden. Detta konstaterande får återknyta till den inledande diskussionen. Kvalitetskulturen får sin näring av såväl öppna kvalitetsdiskussioner som handlingskraft.

Tilltro till kvalitetsambitioner och ledningens strategiska riktning

Det finns inom stora delar av universitetet medvetenhet om, och tilltro till, det starka kvalitetsintresset som universitetsledningen i allmänhet och rektor i synnerhet står för - och som universitetet också har fäst på pränt i den nya strategiska planen. I vissa delar kan man till och med uttrycka det som att det finns en efterfrågan på ett sådant ledningsarbete, och ett förtroende för det sätt varpå ledningens intentioner uttrycks relativt den nya situation som universitet och högskolor nu befinner sig i. Detta framhävs i första hand på lite högre nivå i

organisationen - och uttrycks ofta som en upplevd otydlighet i tidigare organisation, och som en förhoppning om att detta ska förändras i den nya. Relationen mellan ett sänkt takbelopp, tydligare överväganden kring utbildningsutbudet och behovet av ett ständigt kvalitetsintresse inom utbildning och forskning förs vid flera tillfällen fram på chefsnivåerna.

Den nya organisationen tas som intäkt inte bara för administrativ effektivitet utan även för kraftsamling och kvalitetshöjning i kärnverksamheten. Det tycks också vara så att fakulteterna på ett mer systematiskt sätt än tidigare, i vissa fall, tar den nya organisationen som en stark anledning för att bedriva ett kvalitetsdrivande arbete. Den strategiska planen är känd och föremål för diskussion. Den tas till utgångspunkt för kvalitetsarbete på fakultetsnivån och av institutionsledningar som vi mött, om än på olika sätt och med olika fokus. Likaså är utbildningsöversynen upplevd som nödvändig, och som ett sätt att ifrågasätta och utveckla den etablerade verksamheten. Den uppskattas i de flesta fall, även om vissa frågetecken finns kring hur den kan komma att användas.

I den löpande verksamheten fortgår ett kvalitetsarbete i stora drag enligt tidigare etablerade arbetssätt. Den allt överskuggande förändringen är den nya organisationen snarare än kvalitetssatsningar, även om det finns en medvetenhet om att organisationen i sig är ett uttryck för ledningens kvalitetsintresse.

Vi kan med andra ord inte spåra att det nu har inträtt avgörande förändringar i sättet att arbeta med kvalitetsfrågor, men fastmer ett stärkt kvalitetsfokus samt en beredskap att ta till sig nya metoder både vad gäller löpande kvalitetskontroll och kvalitetsutveckling. Det arbete som är under utveckling knutet till ny organisation och strategisk plan är ett uttryck för detta. Det finns också många vittnesmål om en etablerad kvalitetskultur som innefattar ett högskolepedagogiskt intresse, till exempel i form av ett intresse för examination och lärandemål. Detta har dock i sig inte enbart att göra med något särskilt initiativ inom universitetet utan är också ett uttryck för verksamhetens tradition och professionalitet.

Att leda kvalitetsambitionerna i bevis

Det utrymme för kvalitetsarbete som med tydlighet har etablerats ställer krav på ledningen på samtliga nivåer. Det gäller att behålla och utnyttja det momentum som uppnåtts och det förtroende för ledningens ambitioner som etablerats. I första hand är det fakulteterna som måste ges och ta ett ansvar för att driva kvalitetsfrågorna vidare, och att göra detta utan att släppa fram den olikhet som enligt uppgift har präglat organisationen i vissa avseenden - en olikhet som generellt refereras till som en problematik som det är nödvändigt att komma till rätta med.

Det framstår som nödvändigt att de för närvarande relativt lösligt formulerade och övergripande målen samt stärkta kvalitetsambitionerna i nästa steg kan formeras inom ramen för reguljärt kvalitetsarbete i den ordinarie verksamheten. Det innebär bland annat att man behöver forma nya kvalitetsdokument (policies/program på lärosätetsnivå och/eller fakultetsnivå), skapa sådana uppföljningssystem som vidmakthåller intresset för kvalitetshöjande insatser och dess effekter, samt att man skapar former för att vidmakthålla ett reguljärt utvecklingsfokus i kärnverksamheten.

Det kollegiala erfarenhetsutbytet kan i samband med detta behöva utvecklas ytterligare till exempel genom kollegiala former för utveckling och bedömningar. Det tycks vara så att ämneskulturen är fortsatt stark. Det är en ständig utmaning att behålla den energi som finns i den ämnesmässiga gemenskapen, samtidigt som man utnyttjar och bygger upp både ämnes-, institutions- och fakultetsövergripande utbyten. Vi ser fortsatt en relativt stor frånvaro av universitetets centrala ambitioner i forskargrupperingar, centrumbildningar och lärargrupper vilket dock inte ska tolkas som en frånvaro av kvalitetsambitioner. Det tycks finnas en "tidsförskjutning" mellan ledning och verksamhet, och för närvarande är det inte kvalitetsarbetsförstärkningar utan organisationsförändringar som framstår som den stora centrala ledningsinitierade förändringen.

Innebörden i "lika vs. olika" är inte densamma över hela universitetet och det finns också, möjligen, en risk att olikheterna växer fram igen som en följd av bristande horisontell kommunikation parad med starka ämneskulturer. I vissa fall är det naturligtvis nödvändigt och kanske önskvärt, i andra fall är det kontraproduktivt och dysfunktionellt. Denna diskussion kan behöva förfinas och ständigt uppmärksammas och det är tid att göra detta nu i samband med att nya arbetssätt formeras.

En påtaglig risk är att om "nästa steg" uteblir, eller blir försenat, så förloras en del av den stora energi och förändringsbenägenhet som nu finns. Det handlar med andra ord om att på ett klokt sätt utnyttja det "window of opportunity" som nu är öppet i samband med ny organisation och nya strategiska initiativ på lärosätetsövergripande nivå. Genom att, i förhållande till verksamheten, lyckas kombinera den nya organisationen med kvalitetsarbete så kan detta underlättas. Det handlar i detta sammanhang om att inte låta en ambition konkurrera ut en annan utan att de formas så att de stöttar varandra.

Vår samlade bedömning är att Karlstads universitet har många positiva processer igång som ställer stora krav på både organisation och verksamhet, men som också kan komma att innebära att universitetet genomgår en avgörande kvalitativ utveckling. Denna utveckling innefattar både ett kraftfullare arbete med systematiken i kvalitetsarbetet och ett grundläggande arbete för att utifrån egna förutsättningar forma verksamheten så att den svarar mot samhällets utmaningar och behov. I detta arbete ska man visa omsorg om den kvalitetskultur som redan finns, och genom ett ändamålsenligt kvalitetsarbete ytterligare utveckla den.