

# SUHF

Sveriges universitets- & högskoleförbund

## Granskning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Väst

En granskning samordnad av SUHF

2013-06-07

## 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. Högskolan Väst har valt att låta granska kvalitetsarbetet kring alla verksamhetsgrenar – utbildning, forskning och samverkan. I valet mellan att lämna en fullskalig självvärdering och ett mer beskrivande underlag har man valt det senare. Efter en introduktion av Högskolan Väst är beskrivningen strukturerad efter de sju bedömningsgrunderna i *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*, med tillägg av ett avsnitt om forskning och utbildning på forskarnivå.

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. Bedömggrupperna har valt att i sina rapporter följa självbeskrivningarnas disposition. Det innebär dock inte att de övergripande kriterierna som anges ovan förloras ur sikte. Vi återkommer i en sammanfattning till dem, och 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 bedömggruppen gjort en liknande prioritering. ESG-aspekten rörande insamling av information om utbildningens kvalitet (ESG 6) behandlas tillsammans med det systematiska kvalitetsarbetet (ESG 1) och granskning/revidering av utbildning (ESG 2). Aspekten rörande extern information (ESG 7) har vi valt att inte alls kommentera.

För rapporten i sin helhet svarar SUHF:s bedömggrupp. I bedömggruppen har ingått

- Bengt-Ove Boström (ordförande), vicerektor vid Göteborgs universitet
- Ursula Hass, tidigare rektor vid Blekinge Tekniska Högskola
- Annika Lundmark, tidigare rektorsråd och chef för utvärderingsavdelningen vid Uppsala universitet
- Hannah Saldert, studentrepresentant utsedd av SFS

## Aktuella frågeställningar för Högskolan Väst

Två viktiga frågor för kvalitetsarbetets uppbyggnad och funktion ska besvaras av Högskolan Väst inom en nära framtid. Vilken roll ska *Kvalitetsrådet* ha, och hur ska det nya kvalitetsprogrammet se ut? *Kvalitetsrådets* roll uppfattas idag inte som tydlig, och kvalitetsprogrammet behöver revideras. Bedömggruppen har särskilt uppmanats att fundera över dessa frågor. Utöver bedömningar av hur kvalitetsarbetet fungerar idag kommer vi därför att lämna förslag rörande såväl *Kvalitetsrådet* som kvalitetsprogrammet.

## Systematiskt kvalitetsarbete

### *Vision, identitet och strategiprocess*

Vid tidpunkten för den aktuella granskningen stod Högskolan Väst just i begrepp med att anta ett nytt visionsdokument. Det antogs efter det att självbeskrivningen lämnades till bedömargruppen, men före platsbesöket. Den nya visionen innebär ingen kursändring för högskolans del – snarare utmejslas den ännu tydligare. Den inriktning Högskolan Väst har haft mot ett ”arbetsintegrerat lärande” blir högskolans profil även med den nya visionen. En nära anknytning till omvärlden och dess behov betonas också.

Bedömargruppen slogs vid platsbesöket av i hur hög Högskolan Väst presenterar sig och sin verksamhet i relation till sin omvärld. Det är uppenbart att en levande relation till omvärlden inte utgör en avlägsen vision, utan att den redan idag utgör ett tydligt fokus för högskolan – vilket inte hindrar att man fortsatt arbetar för att utveckla den relationen.

Det arbetsintegrerade lärandet (AIL) är således en viktig profil för Högskolan Väst. Det återfinns i utbildningen och man utvecklar metoder för AIL i utbildningen genom *Forum för arbetsintegrerat lärande och pedagogisk utveckling* (FAP). Högskolan bedriver även forskning om AIL i ett av sina prioriterade forskningsområden. Att man låter profilen få uttryck i såväl undervisning och utvecklingsverksamhet som forskning ger trovärdighet. Det innebär inte att det saknas problem i implementeringen, men man är väl medveten om dem. Man behöver till exempel tydliggöra vad AIL egentligen står för. Hur förhåller sig AIL exempelvis till VFU? Hur ska man i realiteten skapa den önskade kopplingen till arbetsmarkanden för *alla* studenter? Hur kan den egna forskningen nyttiggöras för tydliggörandet och i implementeringen av AIL?

AIL knyter nära an till Högskolan Västs ambition om att vara samverkansinriktad. Under platsbesöket fick vi möta ett tiotal samverkanspartners från såväl privat som offentlig sektor. Alla lovordade Högskolan Västs ambitioner och kompetens, och man ville stödja att högskolan ska utveckla den egna profilen, snarare än att den skulle försöka efterlikna mer traditionella lärosäten. Saknar Högskolan Väst någon gång den kompetens som behövs för samverkan med extern part kan man samarbeta med annat lärosäte, vilket också sker enligt de samverkanspartners vi talade med.

Samverkansarbetet synes således vara livaktigt och väl förankrat i Högskolan Västs verksamhet. Man slås annars av att detta arbete inte behandlas särskilt i självbeskrivningen. Utbildningen på grundnivå och avancerad nivå beskrivs i enlighet med ESG, och forskningen får tillsammans med utbildningen på forskarnivå ett särskilt avsnitt. Samverkan lyfts dock inte fram på motsvarande sätt, utan beskrivs i allmänna ordalag i den inledande teckningen av Högskolan Väst. Frånvaron av en särskild beskrivning av samverkansarbetet skulle kunna förklaras av att man ser detta arbete som så integrerat med utbildningen och forskningen så att någon särskild beskrivning ej är motiverad. För en bedömning av systematiken i högskolans kvalitetsarbete kring samverkan hade dock ett fylligare underlag varit av nytta. Vilket kvalitetsarbete bedriver Högskolan Väst med fokus på samverkan?

De samverkanspartners vi mötte ansåg också att samverkansaspekten av Högskolan Västs verksamhet kunde lyftas fram tydligare än vad som görs.

Den tidigare visionen har omsatts i strategier och verksamhetsplaner på olika nivåer. En treårig övergripande verksamhetsplan (ÖVP) fastställs av högskolestyrelsen, och alla arbetsenheter arbetar årligen fram egna tvååriga verksamhetsplaner som beslutas av rektor. Arbetet med verksamhetsplaner är tydligt kopplat till budgetprocessen.

Strategi- och verksamhetsledningsprocessen vid Högskolan Väst ger intryck av att hänga samman och att vara levande. De medarbetare vi träffade refererade ofta spontant till såväl den egna verksamhetsplanen som de övergripande dokumenten – särskilt högskolans övergripande verksamhetsplan.

### *Kvalitetsarbetets organisation*

Högskolan Väst har ett program för kvalitetsarbetet som man anser vara i behov av revision. Bedömaregruppen delar den åsikten. Frågan är då vilken funktion ett sådant dokument ska ha. Antingen kan dokumentet fylla ett unikt policyområde, och därmed vara ett unikt styrdokument, eller också kan det utgöra en beskrivning av aktörer, roller och relationer i kvalitetsarbetet som redan finns beskrivna i andra styrdokument – som till exempel i högskolans organisationsplan och arbetsordning.

Problemet med den första lösningen är att det knappast finns ett unikt policyområdeutrymme för kvalitetsarbete. Tvärtom är det en klar fördel om kvalitetsarbetet ses som en del av den ordinarie verksamhetsstyrningen. Processer som aktualiseras av kvalitetsperspektivet bör arbetas in i verksamhetsstyrningen. Om man då väljer den senare lösningen för kvalitetsprogrammet så räcker det dock inte med en uppräkningslista av aktörer, utan man måste göra en ordentlig kartläggning av hur arbetet är organiserat och beskriva såväl involverade aktörer samt deras roller och ansvar. Kartan, det vill säga kvalitetsprogrammet, måste uppdateras varje gång man ändrar arbetssätt.

Kvalitetsarbetets organisation behöver tydliggöras för anställda och studenter – och kanske då och då även för externa samarbetspartners, Universitetskanslersämbetet och regeringen - och då kan kvalitetsprogrammet göra nytta. Det får mer funktionen av att utgöra en presentation än av att vara ett styrdokument, men som alla presentationer kan det bli policydrivande. Man upptäcker luckor i logiken när man ska beskriva och presentera för andra. I arbetet med dokumentet kan man således finna att verksamhetsstyrningen kan behöva revideras eller kompletteras, och då får man anledning att göra så.

Eftersom kvalitetsfrågorna har stor strategisk betydelse behöver någon aktör med ledningsauktoritet utöva tillsyn över 1) att kvalitetsarbetet bedrivs i enlighet med fastställda former (som beskrivs i kvalitetsprogrammet) och 2) att de fastställda formerna för kvalitetsarbete är ändamålsenliga. När man finner att det senare ej är fallet kan de behöva revideras eller utvecklas. Vi föreslår att prorektor ges den uppgiften, och att prorektor i det arbetet stöds av *Kvalitetsrådet*. Prorektor bör i så fall bli ordförande i *Kvalitetsrådet*, och *Kvalitetsrådet*s framtida roll bör vara att övervaka och utveckla kvalitetsarbetets former. En aktuell arbetsuppgift som passar väl in i en sådan roll skulle kunna vara att utveckla arbetet med studenternas kursvärderingar, ett arbete som idag synes ha brister.

På ett mindre lärosäte måste aktörer ibland kombinera olika ansvarsområden. Det är tänkbart att Kvalitetsrådet kan ha fler uppgifter än den ovan angivna, till exempel någon eller några av de nuvarande, men vi anser att den föreslagna arbetsuppgiften ska utgöra kärnan i Kvalitetsrådets uppdrag. Avgörande för hur arbetsuppgifter ska fördelas bör vara hur man kan optimera arbetet med de olika arbetsuppgifterna i termer av kompetens och rationell hantering.

Programråd och programansvariga är nyckelaktörer vad gäller att ta fram underlag för kursplanebeslut. *Utbildningsnämnden* bevakar sedan att kursplanerna uppfyller nationellt och lokalt regelverk för utbildning, och man har ansvar för uppföljning av kvalitet. Ansvaret för utveckling av utbildningen ligger idag på basplanet, och bör enligt bedömargruppen så förbli. Uppdrag och stöd kan ges, men ansvaret för utvecklingsarbetet bör ligga på basplanet.

Det kommande kvalitetsprogrammet bör avse all verksamhet vid Högskolan Väst, det vill säga utbildning, forskning, samverkan och det administrativa stödet. Det kvalitetssäkringssystem som nu utarbetas för forskning och forskarutbildning ska således också inarbetas i kvalitetsprogrammet. Kvalitetsarbetet kring samverkan kan lämpligen integreras med det kring utbildning respektive forskning. Högskolan bör också ta ställning till hur kvalitetsarbetet kring administrationen ska bedrivas. Det är viktigt att programmet beaktar såväl planer och styrdokument som uppföljning och handling.

Högskolan Väst beskrivs som en gemensam arbetsplats för anställda och studenter. Vi tycker oss kunna konstatera att högskolan sätter studenterna i centrum för sin verksamhet. Det finns goda former för studentinflytande, och studenterna inbjuds alltid att vara med i beslutande och beredande sammanhang, men de kan inte alltid fylla alla platser som de erbjuds. Det sagda innebär naturligtvis inte att studenterna är nöjda med allt på Högskolan Väst, men att goda möjligheter finns att föra fram synpunkter. Som komplement till formellt inflytande framhävs ofta, av såväl högskolans företrädare som studenter, de möjligheter till informellt inflytande som den lilla högskolans närhet mellan lärare och studenter ger. Några lärare pekade på det som en viktig möjlighet när kursvärderingarna inte fungerar särskilt väl. De studenter vi träffade pekade dock på att lärare är olika mottagliga för att ta del av synpunkter som framförs i sådana sammanhang. Man kan uttrycka det som att den goda kvalitetskulturen inte är jämnt fördelad över Högskolan Väst.

Det behöver också betonas att informellt inflytande bara kan bli ett *komplement* till kursvärderingar och deltagande i beredande och beslutande sammanhang. Alla kommer inte till tals i det informella sammanhanget. Därför kan inte det informella inflytandet kompensera för dåligt fungerande kursvärderingar.

## Regelbundet återkommande granskning och revidering av utbildningar

I självbeskrivningen beskrivs ett gransknings- och uppföljningsarbete som väsentligen utgår från *Utbildningsnämnden*. Arbetet har hög ambition och beskrivs på följande sätt.

”Uppföljning och granskning av utbildningsplaner och kursplaner utgör ett återkommande inslag i nämndernas arbete i syfte att säkra utbildningarnas mål, progression, kvalitet och aktualitet i förhållande till omvärld och forskning

Högskolan Väst har bedrivit ett intensivt och tidskrävande arbete med fokus på målbeskrivningar och progression och särskilt HUR dessa/detta skall uppnås. Arbetet har utgått från Utbildningsnämnden och har skett i nära samarbete med institutionerna och deras respektive programråd och huvudområdesansvariga. Arbetet har inneburit en lärprocess för alla inblandade i högskolans utbildningsuppdrag och lett till en avsevärt ökad kännedom om och samsyn kring lärandemål, utbildnings-former, former för bedömning av studentens individuella prestation etc. Konkret visar sig detta i ny utformning av utbildnings- och kursplaner i förhållande till målbeskrivningarna, ett arbete som skett i två steg inför läsåren 2012-2013 och nu senast inför 2013-2014. Arbetet går vidare under våren 2013 med att förbättra korrelationen mellan kursplanerna för de självständiga arbetena och målbeskrivningarna i utbildningsplanerna, inklusive de nationella målen.

Utbildningsnämnden har förändrat sitt interna målsäkringsarbete i det att utbildningarna utvärderas i cykler som ligger ett år före UKÄ:s utvärderingar. I detta arbete ingår framtagande av progressionsmatriser avseende nationella och lokala mål tillsammans med argumentation för att säkerställa måluppfyllelse. Systematiska programutvärderingar har genomförts vid högskolan sedan 2004. Under 2012 utvärderades flertalet program genom att studenterna besvarade frågor i EvaSys (se under Kursvärdering). Programansvariga kommenterare resultatet och föreslår förbättringsåtgärder.”

Universitet och högskolor måste ha 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.

Som redan påpekats fungerar beslut om att inrätta utbildningar och anta kursplaner mycket väl på Högskolan Väst. Man har inte minst bedrivit ett ambitiöst arbete kring nationella och lokala mål och hur dessa ska omsättas i utbildningarna. Formerna för uppföljning av den genomförda utbildningen är inte lika väl utvecklade och fungerande. Man förlitar sig främst på studenters värderingar, och inhämtandet av dessa har brister – bland annat på grund av att svarsfrekvenserna är låga. Programenkäterna fungerar därvidlag bättre än kursvärderingarna.

Arbetet med kursvärderingar behöver utvecklas för att göra dessa till effektiva redskap för utvärdering och utveckling. Svarsfrekvenserna är för låga, och studenter upplever att de inte alltid får återkoppling på sina kursvärderingar – vilket kan leda till bristande motivation. Studenterna anser också att frågornas upprepning utan hänsyn till vilka kurser som utvärderas inte motiverar till att lämna kursvärderingar. Även från lärarsidan pekar man på att det finns

en motsättning mellan lärarnas engagemang i kursvärderingarna och det mekaniska i hur de produceras.

Högskolan Väst har ett gemensamt system för kursvärderingar, nämligen EvaSys. Bedömargruppen kan inte avgöra om de problem Högskolan Väst har med kursvärderingarna härrör ur systemet som sådant, eller om det är den lokala användningen som fallerar. Något behöver emellertid göras. Det var en mycket vanlig kommentar under vårt platsbesök.

Att uppföljningen av den genomförda utbildningen 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. Var ansvaret ligger behöver sannolikt klargöras. Vilket ansvar har respektive program- eller kursledning och vilket ansvar har utbildningsnämnden respektive högskoleledningen? Här behöver man tänka kreativt kring på vilket sätt verksamheten kan följas upp och utvecklas på bästa sätt. Målsättningen bör vara att Högskolan Väst 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.

Kanske är de ”pedagogiska utvecklingskonferenser” som beskrivs i självbeskrivningen ett steg i den riktningen. Konferenserna är en sorts intern ”peer review” för att utvärdera samtliga kurser. Vid konferensen diskuteras kursens innehåll, genomförande och examination i förhållande till kursplanens lärandemål. Vi är dock osäkra om hur systematiskt arbetet med dessa utvecklingskonferenser bedrivs.

Det sagda innebär naturligtvis inte att den utbildning som ges vid Högskolan Väst har låg kvalitet. Vi har inget underlag för att göra en sådan bedömning. Tvärtom uttrycker studenterna att de är tillfredsställda med att läsa vid Högskolan Väst och med att deras lärare är duktiga. Kompetenta lärare och utbildningsansvariga bedriver säkerligen i de allra flesta fall ett gott utvecklingsarbete som skapar goda utbildningar. Och *Utbildningsnämndens* kvalitetssäkrande arbete av planer betyder troligen mycket. Något tydligt kvitto på att det är så kan dock inte Högskolan Väst uppvisa. Här förlitar man sig på studenternas värderingar och Universitetskanslersämbetets utvärderingar – som ju är behäftade med var sina metodologiska brister.

För att de utbildningar som granskas av Universitetskanslersämbetet ska få ett rättvisande betyg har rektor för övrigt skapat ett råd för utvärderingar som övervakar kvaliteten i självvärderingarna. Deras arbete har betytt mycket, inte bara kvaliteten i självvärderingarna, utan även för medvetenheten kring de dimensioner av utbildningen som UK-ämbetet utvärderar. I *Rektors råd för utvärderingar* har samlats en gedigen kunskapsbank som Högskolan Väst även framledes bör nyttiggöra i utvecklingsarbetet.



## Bedömning och examination av studerande

Högskolan Väst bedriver ett ambitiöst utvecklingsarbete vad gäller formerna för bedömning och examination av de studerande. Som grund ligger ett antal styrdokument, som regelbundet ses över. Utöver den lokala examensordningen finns riktlinjer för examination samt riktlinjer för utbildnings- och kursplaner.

Riktlinjerna för examination innefattar definitioner, riktlinjer för examinationens genomförande, instruktioner om betygssättning och betygsskalor, regler för examinationer av olika typ som självständigt arbete/examensarbete, hemtentamen, salstentamen, hur omprövning av betygsbeslut går till, vad som är offentliga handlingar, hur omtentamina ska ske och slutligen ett avsnitt om vad ett vilseledande agerande från studentens sida innebär.

I riktlinjerna för utbildnings- och kursplaner specificeras bland annat regler för hur lärandemål ska skrivas, vilka behörigheter som ska föreskrivas, studieplan och förslag på studiegång. I kursplanen ska även finnas uppgifter om betygssystem och betygsskalor för kursen och formerna för bedömning av studenternas prestationer. Därutöver specificeras att examinator och/eller undervisande lärare senast vid kursens start skriftligen i ett kurs-PM ska lämna annan viktig information av betydelse för studenternas planering, inte minst vad gäller examination.

Det system av regler som härmed byggts upp synes ambitiöst, och ambitionen att årligen uppdatera styrdokumentet är mycket vällovligt. Bedömargruppen känner dock inte till hur väl olika slag av regler i praktiken efterlevs. Högskolan har tillsammans med studentkåren undersökt hur examinationen behandlas i kursplanerna, och vi antar att de som inte följt föreskrifterna fått utveckla sina kursplaner. Om inte högskolan redan nu följer upp hur väl regelsystemet efterlevs skulle det vara värdefullt att göra så. Inte minst gäller det den information som enligt riktlinjerna ”ska” lämnas i kurs-PM. Enligt uppgift från studenterna existerar inte alltid föreskrivna kurs-PM.

I övrigt har olika enheter bedrivit olika utvecklingsprojekt kring temat rättssäker examination. Bedömargruppen förutsätter att goda idéer som utvecklas i någon del av Högskolan Väst används för att inspirera andra enheter – och, när så är lämpligt, att de goda exemplen upphöjs till norm. Möjligheten till anonym examination saknas ännu, men ett utvecklingsprojekt pågår.

På en punkt anser åtminstone en del av de studenter vi träffade att examinationen behöver förbättras. Det gäller examination i grupp, där en del studenter hade erfarenheten att det är alldeles för lätt att komma undan med en undermålig prestation – i vissa fall fullständig passivitet - i samband med examinationstillfällena. I senare diskussion med lärare och utbildningsansvariga framkastades hypotesen att kritiken kunde bygga på att syftet med ”examinationstillfället” inte var tillräckligt klargjort. Var det över huvud taget ett regelrätt examinationstillfälle? Oavsett vilken förklaringen är behöver uppenbarligen förhållandet redas ut och klargöras.

## Personalens kompetens och möjlighet till kompetensutveckling

I självbeskrivningen beskrivs ett ambitiöst och heltäckande arbete för att säkra och utveckla personalens kompetens. Arbetet inkluderar inslag i strategi- och planprocessen inklusive medarbetarsamtalen, användandet av kravprofiler vid nyrekryteringar, regler för anställning och befordran, introduktion av nyanställda, högskolepedagogisk utbildning, former för den forskningsinriktade kompetensutvecklingen samt chefsutbildning.

Bedömargruppen konstaterar att systemet som det beskrivs är av hög kvalitet. Vi har dock ett alltför begränsat underlag för att kunna säga hur väl det fungerar i praktiken. Vi kan bara uppmana Högskolan Väst att arbeta för att uppfylla alla de ambitioner som finns återgivna i självbeskrivningen. Ett viktigt led i det arbetet kan vara att göra en mer systematisk uppföljning av de aktuella processerna. Goda processer på detta område är av central betydelse. Personalens kompetens är ju troligen den enskilt viktigaste faktorn för ett lärosätes utveckling. Personalavdelningen uppfattade sin egen verksamhet som traditionell, och man skulle vilja utveckla den mot en modern HR-funktion. Så vitt vi kan se föreligger inget hinder för en sådan utveckling.

Som vi påpekat tidigare var de samverkanspartners vi träffade mycket nöjda med den kompetens man mötte i kontakterna med högskolan. Vi har ingen grund för att göra en annan bedömning, men givetvis behöver ändå kompetensen utvecklas – och behoven av utveckling varierar troligen. En särskild utmaning är att ta steget upp till den kompetensnivå som krävs för att Högskolan Väst ska kunna förse en växande forskarutbildning med handledningskapacitet. På den här punkten anser en forskningsföreträdare vi träffade att *Forsknings- och forskarutbildningsnämnden* borde kunna göra en friare meritprövning och acceptera odisputerade handledare med lämplig kompetens.

Som positivt vill vi särskilt lyfta fram de kompetensutvecklingsåtgärder som ligger i linje med den övergripande ambitionen om arbetsintegrerat lärande (AIL). Dessa är naturligtvis av stor strategisk betydelse för utvecklingen av högskolans särskilda identitet.

## Lärandemiljö, resurser och stöd till de studerande

Som besökare slås man av att Högskolan Väst har ett campus med många goda kvaliteter. Lokalerna är av mycket hög kvalitet och studenterna erbjuds god support av skilda slag. Biblioteket och dess personal får många positiva vittnesmål av studenterna. Högskolans goda faciliteter beskrivs också värtaligt i självbeskrivningen.

Den kritik man kan rikta mot studentstödet, bortsett från biblioteket, är att det inte tycks vara särskilt väl känt bland studenterna. Det var i varje fall det intryck bedömargruppen fick i samtal med de studenter vi träffade. Det skulle delvis kunna bero på att de studenter vi träffade (ännu) inte haft behov av det stöd som erbjuds, men det är knappast en fullgod förklaring. Om vår iakttagelse är korrekt får den bristande kunskapen bland studenterna två negativa konsekvenser – dels utnyttjas studentstödet kanske inte så mycket som skulle kunna

vara fallet, dels får Högskolan Väst inte ett fullgott underlag för att bedriva utvecklingsarbete kring studentstödet.

Även den studenthandbok som finns på skolans webbplats är bra, men okänd. Högskolan har här en dold resurs den bör arbeta för att bekantgöra.

Vår rekommendation blir därför givetvis att Högskolan Väst bör arbeta för att göra allt det stöd som erbjuds känt bland alla studenter.

## Kvalitetssäkring av forskning och utbildning på forskarnivå

Forskningsverksamheten vid Högskolan Väst kan huvudsakligen delas in i tre områden.

- Vitala forskningsmiljöer
- Forskning med stöd från institutionspotterna
- Utbildning på forskarnivå

I och med att det statliga forskningsanslaget är starkt begränsat behöver man prioritera kraftfullt, vilket också görs. Högskolan Väst har valt att satsa på så kallade ”vitala forskningsmiljöer”, och i dagsläget har två miljöer fått denna status efter utvärderingar - *Produktionsteknik Väst (PTV)* och *Lärande i och för det nya arbetslivet (LINA)*. Status som vital miljö omprövas vart fjärde år efter ny utvärdering. Det finns också möjlighet för nya miljöer att söka om att få denna status. Eftersom det finns fastslagna kriterier för att en sådan ansökan ska beviljas är det teoretiskt möjligt att det i en framtid kommer att finnas fler än två vitala miljöer.

Föga förvånande anser förträdare för de två nuvarande vitala miljöerna att det inte finns plats för fler än två miljöer inom nuvarande ekonomiska ramar. Bedömaregruppen har inte underlag för att avgöra om den bedömningen är korrekt, men högskolans ledning måste nog så småningom göra ett strategiskt val. På hur många miljöer vill man sprida resurserna för vitala miljöer?

De vitala forskningsmiljöerna skulle också vilja få mer uppmärksamhet och stöd från högskolans ledning. Det kan till exempel handla om synlighet, kontakter och förmedling av kunskap om forskningsmiljön.

En mindre del av anslaget fördelas till institutionerna på basis av resultat i termer av publikationer och erhållna externa medel. *Forsknings- och forskarutbildningsnämnden* gör en årlig uppföljning av hur medlen använts av institutionerna.

Att satsa på forskarutbildning är i sig uttryck för en stark prioritering. Särskilt under ett uppbyggnadsskede krävs stora insatser, men Högskolan Väst anser att den investeringen är väl värd att göra. Högskolan Väst erhöll 2011 examensrätt för utbildning på forskarnivå inom två områden - *Arbetsintegrerat lärande (AIL)* och *Produktionsteknik*. Tre ämnen har inrättats, informatik med inriktning mot arbetsintegrerat lärande, pedagogik med inriktning mot arbetsintegrerat lärande och produktionsteknik. Inför ansökan om prövning togs ett antal dokument fram för att säkerställa kvaliteten i de processer som berör utbildning på

forskarnivå. En arbetsgrupp arbetar för närvarande med att utforma ett förslag till kvalitetssäkringssystem för forskning och utbildning på forskarnivå. Arbetet ska vara klart i januari 2014.

Högskolan Väst verkar ha en bra process för att prioritera hur forskningsresurser ska användas, och även för att följa upp hur de faktiskt använts. En blygsam basresurs fördelas till institutionerna, och resten används strategiskt för att stödja ett fåtal vitala miljöer. Man kan diskutera värdet av att fördela basresursen efter prestationer, men kanske ger en sådan modell goda incitament.

När det nya kvalitetssäkringssystemet utformas bör man vidga perspektivet. Utöver modeller för resursfördelning och formella regler kring forskarutbildningen bör man tänka i termer av vilka andra utvecklande krafter som systemet kan engagera. En viktig utgångspunkt bör vara att alla forskare och doktorander ska få så god tillgång som möjligt till en kvalificerad dialog med forskarkolleger. Utöver forandet av interna goda seminarier bör alla kontakter med nationella och internationella vetenskapliga diskussioner främjas. På motsvarande sätt kan man resonera kring kontakter utanför akademien. Goda utgångspunkter för sådana och andra intressanta ingredienser i kvalitetssäkringssystemet tror vi redan finns i de vitala miljöerna, även om dessa kommit olika långt. Här arbetar man till exempel med vetenskapliga råd och man följer upp forskningen efter ett antal kriterier.

## 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 självbeskrivning och de olika ESG-kriterierna. I detta avslutande avsnitt vill bedömargruppen sammanfatta sina iakttagelser relaterade till de övergripande kriterier för ett gott kvalitetsarbete som SUHF:s expertgrupp för kvalitetsfrågor lagt fast för pilotgranskningarna.

### *Kvalitetskultur*

Det första kriteriet stipulerar att lärosätet *ska bedriva ett ledningsarbete som utvecklar och vidmakthåller en levande kvalitetskultur*. Skälet till att ett sådant kriterium är viktigt är givetvis att en positiv kvalitetskultur ger kraft åt kvalitetsarbetet. Man tvingas inte göra ett gott arbete utan man *vill* göra ett gott arbete.

Bedömargruppens intryck är att kvalitetskulturen i huvudsak är god vid Högskolan Väst. De medarbetare vi mötte gav oss ett starkt intryck av en vilja till utveckling. Studenterna har dock pekat på att inte alla lärare är öppna för att ta emot synpunkter från studenterna. Den lilla högskolans närhet mellan lärare och studenter används i så fall inte så väl som den skulle kunna. Den nära dialogen mellan lärare och studenter blir desto viktigare när kursvärderingssystemet inte fungerar optimalt. Vi har dock inte underlag för att säga något om hur stort problemet är. Vi har bara talat med ett tiotal studenter. Vår rekommendation får därför bli att högskolans ledning närmare undersöker saken i dialog med studentkåren.

Högskolans strategi- och ledningsprocess är systematisk och kraftfull, och den bygger gemensam identitet genom sin inriktning på samverkan och arbetsintegrerat lärande. Nämndernas normerande arbete är också av stor betydelse. Det är tydligt att dessa processer är naturliga delar i många medarbetares bild av högskolans verksamhet och den egna delen av den. Vi tror att den sammanhållande kraften av ett gemensamt strategiarbete och gemensamma normer för verksamheten är mycket positiv för kvalitetskulturen – så länge inte kreativiteten kvävs. Alla får något utanför den egna verksamheten att relatera sitt arbete till, och man är medveten om att ledningen är intresserad av vilken verksamhet som bedrivs. Här kan man möjligen peka på att företrädare för de vitala forskningsmiljöerna gärna ville ha mer uppmärksamhet från högskoleledningen.

I arbetet med att bibehålla en god kvalitetskultur, och att utveckla den där det eventuellt behövs, kan följande generella resonemang vara till vägledning. Ett arbete för att utveckla kultur 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 även i svaren på de frågor som de två övriga kriterierna reser.

### *Uppsikt över kvalitetsutvecklingen*

Det andra kriteriet innebär att lärosätet ska *ha god uppsikt över kvalitetsutvecklingen*. På utbildningssidan har vi pekat på att Högskolan Väst har ett starkt kursplanearbete, men att man har brister när det gäller att följa upp genomförd utbildning. Om inte de ”pedagogiska utvecklingskonferenserna” fyller den funktion bedömggruppen efterlyser så saknar man en egen professionell uppföljning. Studenternas värderingar av sin utbildning kan vara en del av den uppföljningen, men den kan inte vara den enda uppföljningen. Och kursvärderingarna fungerar inte heller så väl. Man kan hävda att Högskolan Väst får uppföljningen utförd av UK-ämbetet, men enligt ESG ska lärosäten själv bedriva ett eget uppföljningsarbete. UK-ämbetets utvärderingar har dessutom sina begränsningar.

När det gäller forskningen följer forsknings- och forskarutbildningsnämnden upp hur de så kallade institutionspotterna används, och de vitala miljöerna utvärderas var fjärde år. Högskolan Väst synes därmed ha god överblick över den forskning man bedriver. Utbildningen på forskarnivå har ännu inte bedrivits så länge att det är meningsfullt att bedöma om Högskolan Väst har uppsikt över dess kvalitetsutveckling. Man har dock genom att anta ett antal styrdokument lagt grunden för arbetet med denna utbildning. Ovan rekommenderades att det nya system som utvecklas bland annat ska ta fasta på forskarnas och doktorandernas kontakter med en kvalificerad diskussion på hemmaplan och i omvärlden. Högskolan Väst rekommenderas att i framtida uppföljningar också ta fasta på sådana förutsättningar för en positiv kvalitetsutveckling.

På något sätt måste även samverkansarbetet följas upp. Det kan lämpligen ske som en aspekt av uppföljningen av utbildning respektive forskning, men vi tror att det är viktigt att denna aspekt därvid görs tydlig såväl internt som externt. Även det administrativa stödet behöver rutiner för att säkra och utveckla sin kvalitet.

### *Åtgärder*

Det tredje kriteriet innebär att lärosätet ska ha vilja och möjlighet att vidta effektiva åtgärder för att utveckla kvaliteten i verksamheten. På ett generellt plan tror vi att Högskolan Väst både vill och kan vidta relevanta åtgärder. Den väl förankrade och levande strategiprocessen tyder på det. Likaså det prioriteringsarbete man bedriver med de begränsade forskningsresurser som står till buds. Utbildningsnämndens arbete kring planer tyder också på handlingskraft.

Det återstår att skapa ett fungerande uppföljningsarbete av genomförd utbildning – liksom av samverkan och administration. Ska man kunna visa relevant handlingskraft måste man ha ett gott underlag att bygga på. Om studenternas bild av kvalitetskulturen är korrekt - det vill säga

att den inte är lika stark överallt - finns också visst motstånd till handling när sådan ibland kanske behövs. Här sluts cirkeln. Vilja till åtgärder förutsätter kvalitetskultur.