

## Kvalitetsarbetsgranskningar samordnade av Sveriges universitets- och högskoleförbund

### 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 samordnade av SUHF – och att lämna förslag på hur det arbetet i så fall skulle kunna genomföras. I samband med förbunds församlingens möte i Uppsala 2011 presenterade expertgruppen ett principförslag. Expertgruppen fick sedan, inom ramen för sitt nya uppdrag, i uppgift att lämna ett konkret förslag. Ett sådant lämnades vid förbunds församlingens möte i oktober 2012, och fick församlingens stöd. Sveriges lärosäten fick härefter möjlighet att anmäla intresse för att delta i pilotgranskningar. Vid dessa pilotgranskningar skulle bedömningsgrunder och granskningsprocess närmare utvecklas på basis av expertgruppens förslag. Bland de lärosäten som uttalade intresse för att delta i pilotgranskningarna valdes Karlstads universitet och Högskolan Väst ut.

### Granskningssyfte

Syftet med granskningarna har i enlighet med utvärderingsmodellen varit av *utvecklande* karaktär. Granskarna har inte haft mandat att *godkänna* eller *underkänna* ett lärosätes kvalitetsarbete, och givetvis inte heller att ställa krav om åtgärder. Granskningarnas kraft ligger istället i att berörda lärosäten själva önskat en granskning som stöd i sitt utvecklingsarbete, i att granskningarna har god kvalitet samt i att granskningsresultatet i form av en rapport görs offentligt.

Det utvecklande syftet innebär *inte* att granskningarna ska vara särskilt 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 som lärosätet måste passera, men en utvecklingsambition behöver inte ha någon gräns över huvud taget. Expertgruppen och bedömargrupperna har uppfattat att det är så som Karlstads universitet och Högskolan Väst vill ha granskningarna genomförda.

Granskningarna har genomförts i enlighet med sitt syfte. Lärosätena får nu pröva om man finner att omdömena är rimliga och om rekommendationerna är användbara. En överenskommelse har träffats med Karlstad universitet och Högskolan Väst om att granskningsrapporterna ska publiceras på respektive lärosätes hemsida.

### Granskningsfokus

I granskningarnas fokus skulle enligt den valda utvärderingsmodellen stå *lärosätenas systematiska arbete med avseende på kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling*. Så länge

Högskoleverket utförde kvalitetsarbetsgranskningar var det utifrån verkets ansvarsområde naturligt att granskningarna begränsade sig till kvalitetsarbete rörande utbildningsverksamhet. Det kan också noteras att ESG handlar om kvalitetsutvärderingar av utbildning.

Ett granskningsförfarande samordnat av SUHF behöver dock inte ha någon sådan begränsning. Ledningsansvaret för kvalitet, liksom SUHF:s intressesfär, omfattar lärosätenas totala verksamhet, och det systematiska arbetet för utveckling av forskning och samverkan är lika angeläget att lyfta fram som det för utveckling av utbildning. Samspelet mellan de olika verksamhetsgrenarna kan också göra det naturligt att inkludera alla verksamhetsgrenar. Därför lämnades möjligheten att bestämma granskningsfokus öppen för lärosätena.

Både Karlstads universitet och Högskolan Väst valde att låta granska kvalitetsarbetet kring såväl utbildning som forskning. Högskolan Väst valde att även inkludera kvalitetsarbetet kring samverkan. Det fungerade i huvudsak väl, även om beredskapen att låta granska kvalitetsarbete kring forskning och samverkan var svagare än för utbildningens kvalitetsarbete. Det kan avspeglats att ledningsarbetet kring utvecklingen av forskning generellt bland svenska lärosäten faktiskt inte har kommit lika långt som ledningsarbetet för utveckling av utbildningen.

Det gick ändå i både intervjuer och rapport att genomföra en meningsfull diskussion kring forskningens kvalitetsarbete. Huruvida det hade varit möjligt att genomföra en granskning av kvalitetsarbete kring både utbildning och forskning på ett stort forskningsuniversitet är därmed inte självklart, men eftersom granskningarna kan skräddarsys för det enskilda lärosätet kan man antingen välja att begränsa granskningsfokus eller att dimensionera granskningen efter behovet.

## Bedömningsgrunder

Det angavs i den valda utvärderingsmodellen att bedömningsgrunderna bör vara grundläggande och generiska. Sådana ger öppenhet och möjlighet att bedriva och redovisa ett gott kvalitetsarbete på många olika sätt.

Däremot bör bedömningsgrunderna vara krävande i så motto att de uppställer en tydlig norm om ett aktivt och effektivt utövat ledningsarbete med avseende på kvalitetsutvecklingen. Den uttalade normen om aktivt utövat ledningsansvar gör granskningarna kraftfulla, och det faktum att bedömningsgrunderna är öppna vad gäller arbetsformerna skapas goda förutsättningar för utveckling av ledningsarbetet på svenska lärosäten.

Det övergripande kriteriet på ett gott kvalitetsarbete angavs i utvärderingsmodellen vara 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.

Vidare angavs att 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 angavs att bedömnarna ska hålla uppsikt även efter utvecklings- och uppföljningsarbete som inte relateras till fastställda mål.

Slutligen angavs att *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) skulle utgöra en viktig utgångspunkt för framtagandet av bedömningsgrunder när det gäller utbildning, men att en anpassning bör göras till förutsättningar för svenska lärosäten.

Erfarenheterna av att använda ESG som granskningsgrund blev desamma som vanns under Högskoleverkets senaste omgång av kvalitetsarbetsgranskningar. (Såväl Annika Lundmark som Bengt-Ove Boström deltog i dessa granskningar.) De inledande två kriterierna är centrala, och skulle dessutom kunna tolkas eller formuleras så att de inkluderar praktiskt taget alla sju kriterierna. Den första avser principerna för det systematiska kvalitetsarbetet (ESG 1), och den andra avser regelbundet återkommande granskning och revidering av utbildningar (ESG 2).

Övriga fem kriterier avser bedömning och examination av studenterna (ESG 3), personalen kompetens och möjligheter till kompetensutveckling (ESG 4), lärandemiljö, resurser och stöd till studenterna (ESG 5), systematisk insamling av information om utbildningarnas kvalitet (ESG 6) samt informationen till allmänheten (ESG 7).

Den systematiska insamlingen av information om utbildningarna (ESG 6) bör vara en självklar grund i det systematiska kvalitetsarbetet. De fyra övriga kriterierna synes ibland mer handla om faktisk kvalitet än om kvalitetsarbete, men givetvis kan de vinklas så att de handlar om hur lärosätet arbetar för att utveckla sin kvalitet på dessa områden. Det är rimligt att man har ett sådant fokus i kvalitetsarbetsgranskning, och då kan alla kriterierna faktiskt ses som delar av det systematiska kvalitetsarbetet kring utbildning. Bedömarna vid pilotgranskningarna strävade efter att tillämpa kriterierna på det sättet.

Några av kriterierna kan uppfattas som mindre viktiga i en svensk kontext, nämligen de som avser faciliteter (ESG 5) och information till allmänheten (ESG 7). Det är inte här svensk högre utbildning har brister, och pilotgranskningarna fokuserade därför inte heller på dessa aspekter.

Expertgruppens föreslagna tre kriterier kan sägas renodla det systematiska kvalitetsarbetets perspektiv, men det utesluter inte att samtliga ESG-kriterier kan behandlas inom dessa. I de föreslagna kriterierna lyft även fram kvalitetskulturen och dess betydelse för kvalitetsutvecklingen, liksom ledningens ansvar för att kulturen utvecklas väl. Tanken är att systemen måste gå hand i hand med medarbetarnas egna drivkrafter för att utföra ett gott arbete.

I bedömrapporterna görs en systematisk genomgång av flertalet ESG-kriterier. Det följer dels av att ESG angetts som bedömningsgrund, dels av att självbeskrivningarna i huvudsak var utformade med ESG som dispositionsmall. I sammanfattningarna valde bedömrargruppen dock att använda expertgruppens föreslagna bedömningsgrunder. De fungerade väl för att sammanfatta intrycken.

ESG utgör en överenskommelse mellan berörda utbildningsministrar. Det innebär dock inte att den måste följas slaviskt. Tvärtom har de som en gång formulerade ESG betonat att ESG behöver anpassas efter nationella förutsättningar. Om fler granskningar ska göras kan det därför vara lämpligt att i enlighet med diskussionen ovan formulera expertgruppens föreslagna kriterier så att de tydligt inkluderar relevanta delar av ESG.

## Granskningsunderlag

Underlaget för kvalitetsarbetsgranskningar brukar bestå av 1) självvärdering med bilagor, 2) information publicerad via lärosätets webbplats samt 3) intervjuer genomförda i samband med

platsbesök. För lärosätet utgör självvärderingsarbetet den mest arbetskrävande insatsen, men många gånger visar sig också det arbetet vara mycket givande. Självvärderingen skapar självinsikt om och fokus på det egna kvalitetsarbetet, vilket i sin tur skapar goda förutsättningar för ett framgångsrikt utvecklingsarbete efter det att bedömarrapporten har lämnats.

Platsbesök behöver genomföras. Utan platsbesök kan man inte bedöma det *reella* kvalitetsarbetet, men ambitionsnivån i självvärderingen kan diskuteras. Det skulle vara möjligt att bygga en bedömning av lärosätets kvalitetsarbete på ett platsbesök och en *beskrivning* av kvalitetsarbetet utan det självvärderande inslaget. En sådan beskrivning skulle inte kräva en lika omfattande arbetsinsats som en fullskalig självvärdering skulle göra.

De granskade lärosätena fick i enlighet med den valda utvärderingsmodellen välja mellan att producera det ena eller det andra slaget av underlag. Båda lärosätena valde att lämna en *beskrivning* av lärosätets kvalitetsarbete. Båda självbeskrivningarna hade huvudfokus på utbildning, och följde där den mall Högskoleverket tidigare tillämpade, det vill säga *Standard and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG). Karlstads universitet inkluderade även en på ledningsnivå gjord självvärdering av lärosätet, knuten till beskrivningen av dess kultur. Efter förfrågan bifogade Högskolan Väst en begränsad SWOT-analys, genomförd i annat sammanhang.

Som underlag såväl för intervjuer som för rapport visade sig dessa självvärderande moment, inom de områden de omfattade, vara ett värdefullt komplement till självbeskrivningen. Självbeskrivningarna var av god kvalitet, men även ett mer generellt självvärderande moment skulle ha varit användbart för granskningarna. Det värderande momentet måste dock inte bygga på en process som involverar hela organisationen och alla dess medarbetare. För granskningen skulle det räcka långt med att ledningen gör en egen bedömning av starka och svaga sidor av det egna kvalitetsarbetet. Det ger en god grund för granskningen och rekommendationerna.

Platsbesöken genomfördes enligt två olika modeller. Vid Karlstads universitet genomfördes ett sammanhängande tredagarsbesök, medan två besök genomfördes på Högskolan Väst. Vid det första besöket fick bedömarna närmare lära känna lärosätet under en dag, och vid det andra besöket genomfördes sedvanliga intervjuer under två dagar med ledning, lärare/forskare, administrativ personal, samverkanspartners samt studenter.

Båda modellerna fungerade tillräckligt väl, men modellen med två besök gav inte tillräckligt mervärde för att överväga nackdelarna. Nackdelarna är tidsmässiga för bedömarna och ekonomiska för lärosätet. Resorna blir fler - och även antalet övernattningar, i och med att bedömarna vid båda besöken behöver anlända dagen innan själva platsbesöket.

Ett platsbesök är en intensiv aktivitet som behöver planeras och komponeras väl för att besöket ska ge det underlag som behövs. Programmen för besöken på de båda lärosätena fungerade i det avseendet väl. När det gäller studenter bör det markeras att bedömarna behöver möta såväl kårledning som vanliga studenter. De senare kan gärna ha någon företrädarfunktion, men ska således inte vara kårfunktionärer.

## Bedömargrupper

Bedömargrupperna bestod av fyra bedömare inklusive en student utsedd av SFS. Tre av bedömarna ingick i båda grupperna. I båda grupperna ingick en bedömare med rektorserfarenhet samt två bedömare med flerfaldig erfarenhet av kvalitetsarbetsgranskningar.

Anders Söderholm (granskade KAU)

Rektor Mittuniversitetet

Ursula Hass (granskade HV)  
Tidigare rektor vid Blekinge tekniska högskola

Bengt-Ove Boström (granskade KAU och HV)  
Vicerektor vid Göteborgs universitet.

Annika Lundmark (granskade KAU och HV)  
Tidigare utvärderingschef och rektorsråd vid Uppsala universitet

Hannah Saldert (granskade KAU och HV)  
Student utsedd av Sveriges förenade studentkårer

Bedömargruppernas arbete leddes av Bengt-Ove Boström. Platsbesöken och övrigt praktiskt samordnades i kontakter mellan Boström och av lärosätet utsedda kontaktpersoner – vid Karlstads universitet vicerektor Curt Räftegård och vid Högskolan Väst tf förvaltningschef Marita Johanson. Bedömargrupperna biträdades även av annan administrativ personal vid lärosätena, exempelvis vid resebeställningar.

Arbetet i grupperna fungerade mycket väl. För framtiden kan man dock inte räkna med att bedömargruppernas ordförande har tid och möjlighet att sköta den praktiska samordningen av granskningarna. För detta arbete behövs ett begränsat administrativt stöd.

## Finansiering

Den valda utvärderingsmodellen innebär att granskade lärosäten ska stå för alla kostnader, det vill säga kostnader för bedömarens arvoden, resor och logi samt kostnaden för rapportframställning. Anders Söderholm och Bengt-Ove Boström deltog i arbetet inom ramen för sina uppdrag i SUHF:s expertgrupp för kvalitetsfrågor, och erhöll således inga arvoden. Övriga tre erhöll arvoden. De granskade lärosätena har i enlighet med utvärderingsmodellen stått för alla kostnader.

## Rapporter

Dispositionen av rapporterna efter utvärderingskriterierna har redan berörts. Vad som därutöver kan sägas är att de båda rapporterna gavs delvis olika format. I rapporten om kvalitetsarbete vid Karlstads universitet valde bedömargruppen att återge delar av självbeskrivningen som grund för analys och rekommendationer. Syftet var att göra rapporten mer förståelig och tillgänglig. För Högskolan Väst valdes ett format med större fokus på bedömargruppens analys och rekommendationer. Expertgruppen och bedömare anser att det senare fungerade bättre, och att man fortsättningsvis bör sträva efter ett sådant format.

## Övergripande slutsats

Allmänt sett kan sägas att genomförda pilotgranskningar föll väl ut. De båda lärosätena har förklarat sig vara mycket nöjda med granskningarna och deras resultat. De har särskilt uttryckt tillfredsställelse över att granskningarna haft ett utvecklande syfte. Det har således visat sig vara möjligt för SUHF att samordna kvalitetsarbetsgranskningar som är betydelsefulla för lärosätets utveckling, och granskningarna kan göras med små resurser. Det har också varit en lärorik process för bedömare.

Om intresse finns från lärosätena inom SUHF rekommenderar expertgruppen därför en fortsättning, med beaktande av de erfarenheter som redovisats i denna rapport. För att driva

arbetet vidare behövs i så fall en grupp som idémässigt håller samman granskningarna samt ett begränsat stöd från SUHF:s kansli. Arbetsuppgiften blir att bygga upp en pool av intresserade granskare samt att utgöra ett stöd för bedömargrupperna. Någon annan roll behöver SUHF som organisation inte spela. Granskningarna blir en service som SUHF tillhandahåller, likställd med olika aktiviteter för erfarenhetsutbyte och utveckling som SUHF organiserar. SUHF tar inte på sig någon ackrediterande roll. De lärosäten som vill använda sig av denna service bör stå för alla kostnader knutna till granskningen av det egna lärosätet.

Skulle SUHF välja att fortsätta med denna verksamhet behöver SUHF också försäkra sig om fortsatt samarbete med SFS kring utseende av studentrepresentanter till bedömargrupperna.

Skulle kvalitetsarbetsgranskningar i en eller annan form bli en del av det nationella kvalitetssäkringssystemet igen, bör frågan om SUHF:s engagemang tas upp till förnyad prövning.