

Fortsatt granskning och bedömning av kvalitets- arbetet vid universitet och högskolor

Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångs-
sätt för Högskoleverkets bedömningsarbete

*Fortsatt granskning och
bedömning av kvalitets-
arbetet vid universitet
och högskolor*

Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångs-
sätt för Höskoleverkets bedömningsarbete

Högskoleverket • Birger Jarlsgatan 43 • Box 7851, 103 99 Stockholm
tfn 08-453 70 00 • fax 08-453 70 50 • e-post hsv@hsv.se • www.hsv.se

**Forsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet
och högskolor. Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångssätt
för Högskoleverkets bedömningsarbete**

Producerad av Högskoleverket i juni 1998

Högskoleverkets rapportserie 1998:21 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--98/21--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Printgraf, Stockholm, juni 1998

Innehållsförteckning

Förord	5
Summary	6
Universitetskanslerns inledning	8
Kvalitet och kvalitetsarbete	8
En lärande process	9
Kvalitet – en komplex fråga	10
1. Den första och den andra bedömningsomgången – en sammanfattande jämförelse	11
2. Bakgrund	12
2.1 Ökad autonomi – ökat ansvar	12
2.2 Självreglering	13
2.3 Granskning och bedömning av kvalitet och kvalitetsarbete	14
3. Utgångspunkter	16
3.1 Syfte	16
3.2 Läget inför den andra bedömningsomgången	16
3.3 Det goda lärosätet	17
3.4 Öppenhet och insyn	20
4 Bedömningsobjekt och bedömning	21
4.1 Systematiskt kvalitetsarbete	21
4.2 Kvalitetsarbete – kvalitet	22
4.3 Bedömning av kvalitetsarbete	23
4.4 Bedömningsfrågor	24
5 Angrepps- och tillvägagångssätt	27
5.1 Utgångspunkter	27
5.2 Förberedelser	28
5.3 Självvärderingen	29
5.4 Den externa granskningen	29
5.5 Återföring och uppföljning	31
Appendix	32
Bedömningsprocessen steg för steg	32

Förord

En viktig uppgift för Höskoleverket är att granska och bedöma kvaliteten vid universitet och högskolor. Detta sker genom nationella utvärderingar, examensrättsprövningar, prövning av förutsättningar att utfärda examina i forskarutbildningen och granskning av kvalitetsarbete. Verkets kvalitetsbedömningar avser såväl grundutbildning som forskning och forskarutbildning samt högskolans samverkan med det omgivande samhället.

Universitet och högskolor har ansvar för kvaliteten i sin verksamhet och sina åtgärder för att säkra och utveckla denna. Som ett stöd till det kvalitetsutvecklande arbetet har Höskoleverket sedan 1995 granskat kvalitetsarbetet vid 36 lärosäten. Granskningarna omfattar hela lärosäten och avser inte kvaliteten i sig, utan de processer som säkrar och förbättrar kvaliteten.

Granskningen av kvalitetsarbetet har visat sig vara ett framgångsrikt instrument för att främja kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor. För att fortsatt främja förbättring och förnyelse av verksamheten vid universitet och högskolor har Höskoleverkets styrelse beslutat att ytterligare en omgång bedömningar skall genomföras. I den förväntas även de senast inrättade högskolorna samt enskilda utbildningsanordnare och vårdhögskolor delta.

I denna handledning ges utgångspunkterna för den granskning av universitetets och högskolors kvalitetsarbete som Höskoleverket genomför under perioden 1998–2002. Vidare redogörs för vad som skall bedömas och hur bedömningen skall genomföras. Handledningen bygger på den rapport som utarbetades för den första bedömningsomgången. Revideringen har gjorts i nära samverkan med ledamöter i bedömargrupper samt med företrädare för universitet och högskolor. Jag vill framföra mitt tack till alla dem som bidragit i detta arbete.

Rapporten inleds av Höskoleverkets styrelseordförande, universitetskansler Stig Hagström, som har gjort bestående insatser för att främja kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor och som har ett särskilt ansvar för verkets arbete inom detta område.

Agnetta Bladh
generaldirektör

Summary

A second round of quality audits of all higher education institutions will be conducted between 1998 and 2002, aiming at contributing to continued improvement and renewal. The audit process is essentially the same as in the first round, and the motto is still evaluation for improvement. However, the procedure has been slightly modified on the basis of the experiences of quality enhancement and assurance in institutions and of the first round of audits.

The first round of audits, conducted between 1995 and 1998, demonstrated that there is room for development of quality enhancement processes at several institutions, but that current ideas on quality and quality enhancement are now becoming integrated into the work of institutions.

Systematic quality enhancement is expected to involve a structure which includes goals, activities to reach the goals, results and evaluation. Goals and activities should be expressed in a quality enhancement programme, a document required by the government. The task of the audit team is to ascertain to what degree the policy of the institution permeates the institution as a whole.

The concept of "excellence in higher education institutions" will continue to function as a frame of reference for institutions and audit teams. It describes the self-regulating institution in which everybody is involved in the development of quality processes and in which there is an over-all, long-term strategy for quality enhancement. Other characteristics include focus on the student, gender equality and diversity, incisive leadership and an international perspective.

The audit team, appointed by the National Agency for Higher Education, normally consists of a chairperson and one or two other high-ranking academics, one representative of society at large and one student.

The audit process begins with a self-evaluation by the institution. The self-evaluation, which is the most important part of the process, describes and

analyses the quality processes and their results. It should take into account the results of the previous audit. The audit team examines this document and other relevant material, and then visits the institution to try to verify the statements made. A report is published which is intended to function both as a point of departure for the further work of the institution and for information to interested parties.

Universitetskanslerns inledning

Den största vinnaren på ett gott kvalitetsarbete är lärosätet självt med dess studenter och anställda. Ett systematiskt och kontinuerligt kvalitetsarbete är inte en engångsföreteelse. Det är inte beroende av yttre utvärderingar utan en naturlig livsprocess för den nödvändiga förnyelse och förändring som karakteriserar en levande miljö. Det är med denna målsättning av förnyelse och förändring som vi nu genomför den andra omgången av granskningen av kvalitetsarbetet, fortfarande med mottot: ”Granska för att främja”. Granskningen skall ske på varje lärosätes villkor och särart för att befrämja mångfalden i systemet.

Det kanske viktigaste resultatet av den första granskningsomgången av kvalitetsarbetet är att synen på kvalitetsarbete har förändrats och fördjupats från en pålagd skyldighet, som måste uppfyllas, till en insikt om att kvalitetsarbete handlar om själva kulturen vid ett universitet eller en högskola. Det finns en medvetenhet om betydelsen av och kraften i ett gott kvalitetsarbete för framgång i det egna arbetet. Idag bedrivs också ett kvalitetsarbete vid varje lärosäte, visserligen ibland trevande och sökande, men med en klar inriktning på att göra det till en naturlig del av verksamheten.

Kvalitet och kvalitetsarbete

I samband med förberedelserna för och genomförandet av 1993 års högskolereform kom kvalitet och kvalitetsaspekter i högre utbildning i fokus. Begreppen aktualiserades bl.a. i Högskoleutredningen (även kallad ”Grundbulten”) där betydelsen av kvalitet i all högre utbildning och forskning, inte minst inom grundutbildningen, betonades.

Frågan om hur kvalitet skulle definieras, mätas och värderas blev speciellt aktuell och ledde till en livlig diskussion, i synnerhet som det nya resurstilldelningssystemet föreslogs innehålla en premie som skulle grunda sig på kvaliteten i utbildningen och hos lärosätet. Kvalitet ansågs av somliga kritiker som en given implicit egenskap i all akademisk verksamhet, som knappast behövde definieras eller ifrågasättas, långt mindre kunde eller

skulle mätas och värderas i pengar. Andra såg fördelar i att försöka behandla kvaliteten på ett explicit sätt och finna konkreta och systematiska arbetssätt för att åstadkomma en ständig förbättring av den. Inte minst betydelsefulla för den senare synen var de framgångar som ett systematiskt och kontinuerligt kvalitetsarbete rönt inom andra delar av samhället. Det fanns också internationella förebilder, en del positiva, andra mindre positiva för att inte säga avskräckande. Kvalitet och kvalitetsarbete är inte svenska påhitt men fordrar en anpassning till det svenska systemet och dess speciella förutsättningar.

Det fanns en uppenbar risk att en intensiv fokusering på kvalitet skulle leda till ett förtyligande av begreppet och till en ordrik retorik, visserligen fylld med positiva ord och associationer, men likväl utan någon konsekvens för innehållet i verksamheten. Många skeptiker såg kanske också kvalitet som ett modeord som flammade upp men som lika snart skulle falna och läggas till alla andra f.d. modeord som förlorat både lyskraft och mening.

I det system som så småningom växte fram som resultat av en rad diskussioner och samtal mellan berörda parter sker i stället en bedömning av varje lärosätes kvalitetsarbete med ett treårsintervall som riktmärke. Genom att på detta sätt fokusera på kvalitetsarbetet och söka identifiera de processer som leder till ökad kvalitet blir resultaten tillämpbara också på andra universitet och högskolor och befrämjar ett lärande system.

En lärande process

Frågan om det är möjligt att förena de, åtminstone till synes, motsatta målsättningarna av granskning och främjande kommer då och då upp till diskussion. Det pragmatiska svaret, byggt på en nästan enhällig uppfattning av erfarenheter från första omgången, är att de är förenliga. Detta kan möjligtvis upplevas som en paradox – i så fall en av många som gäller kunskapssamhället. En liknande paradox gäller t.ex. förhållandet mellan samverkan och konkurrens. I ortodoxa och dogmatiska termer är de motsatta och oförenliga förhållningssätt medan erfarenheten talar ett tydligt språk om deras kompletterande karaktär.

Som vi betonade vid starten av den första omgången vill vi se bedömningen av kvalitetsarbetet som en lärande process, dvs. den utvecklas hela tiden efterhand som vi skapar mer kunskap och får mer erfarenhet av den. Tanken

är att resultatet skall leda till en kontinuerlig utveckling av kvaliteten vid lärosätena. Inte minst upplevs arbetet som en lärande process av de enskilda bedömarna. Det är allmänt omvittnat att många av dem upplever processen som minst lika viktig för det egna lärosätet eftersom man, ofta för första gången, får en inblick i hur ett annat lärosäte fungerar internt. I föreliggande handledning för andra omgången har vi sökt att ta till vara erfarenheterna från den första omgången av granskning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor samt synpunkter och erfarenheter från bedömare, rektorer, kontaktpersoner, studenter och andra som har varit engagerade i kvalitetsarbetets genomförande.

Utvärderingen av kvalitetsarbetet kan ses som en yttre kraft vars främsta syfte är att mobilisera de inre krafterna hos ett lärosäte. Det är endast sådana inre krafter som kan åstadkomma varaktiga, trovärdiga och meningsfulla förändringar. De inre krafterna bärs av de enskilda människorna i en organisation och därför är allas delaktighet i kvalitetsarbetet en förutsättning för framgång. Ingen kategori skall eller får stå utanför. Det handlar om den gemensamma kulturen för lärosätet. En förväntan inför andra omgången är därför att kvalitetsarbetet skall ha fått ett bättre genomslag i det vardagliga livet på universiteten och högskolorna.

Kvalitet – en komplex fråga

Frågan om kvaliteten i svensk högre utbildning och forskning är en ofta återkommande fråga som inte skall eller får negligeras. Det är en till synes enkel fråga som borde ha ett enkelt svar men som inte har eller kan ha ett enkelt svar. Däremot skall frågan hela tiden hållas aktuell och leda till fortsatta diskussioner.

Som så mycket annat inom högre utbildning och forskning leder arbetet med kvalitet och kvalitetsarbete till att göra frågan om kvalitet mer komplex. Men är detta inte just vad utveckling handlar om? Universitet och högskolor tillhör samhällets mer komplexa institutioner. Och bör så göra. För att de dessutom skall bli effektiva organisationer för sitt ändamål – att utveckla människor genom och med kunskap – fordras ett gott kvalitetsarbete som präglas av systematik, tydlighet och allas medverkan.

Stig Hagström
Universitetskansler

I. Den första och den andra bedömningsomgången – en sammanfattande jämförelse

En andra omgång av granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor genomförs 1998–2002. Syftet är att bidra till fortsatt förbättring och förnyelse av verksamheten. Arbetsgången är väsentligen densamma som tidigare men har modifierats utifrån de erfarenheter som gjorts både av lärosätenas kvalitetsarbete och av bedömningsprocessen. Liksom tidigare utgår bedömningarna från varje lärosätes förutsättningar och villkor. Dessutom utgår den nya bedömningen från resultatet av den första, om lärosätet deltagit i den tidigare omgången.

I denna andra bedömningsomgång betonas, i ännu högre grad än i den första, kvalitetsarbetet i den samlade verksamheten. Förutom kvalitetsarbetet i grundutbildningen omfattar bedömningen således även forskarutbildning, forskning och konstnärligt utvecklingsarbete. Vidare framhålls tydligare att lärosätenas självreglering och därmed kvalitetsarbete förutsätter mål för verksamheten, genomförande av aktiviteter för att uppnå målen samt utvärdering och uppföljning av resultaten.

Referensramen ”det goda lärosätet” har utvecklats för att tydligare visa att den omfattar både generella principer för lärande organisationer och principer för universitet och högskolor. De aspekter som avsåg belysa ”det goda lärosätet” har omarbetats till frågor som mer direkt relaterar till de egenskaper som sägs karakterisera det.

2. Bakgrund

2.1 Ökad autonomi – ökat ansvar

I slutet av 1980-talet växte en ny relation fram mellan statsmakterna och universiteten och högskolorna, vilken resulterade i 1993 års universitets- och högskolereform. Lärosätenas autonomi ökade och härigenom också kraven på ökat ansvar och självreglering. Det uttalade syftet med reformen var att stimulera förnyelse och flexibilitet som medel att nå högre kvalitet och effektivitet. Därför vidtogs en genomgripande överflyttning av ansvar och befogenheter från statsmakterna till lärosätenas ledningar.

Den nya högskolelagen och högskoleförordningen ger universitet och högskolor förutsättningar att i större utsträckning själva besluta om exempelvis utbildningsutbud, studieorganisation, beslutsordning, tjänstestruktur och resursfördelning. Regleringen av utbildningens innehåll skedde tidigare på flera nivåer. Nu finns en examensordning som är fastställd av regeringen och under denna bestämmer lärosätet om närmare föreskrifter.

Varje enskilt lärosäte har därmed ett eget ansvar för kvaliteten i sin verksamhet och för att finna formerna för sitt kvalitetsarbete. Detta betonades redan av Högskoleutredningen (1992), vilken också framhöll att lärosätena behövde kvalitetssäkringssystem. Den uttalade att detta var lärosätets angelägenhet, men att omvärlden måste kunna lita på att lärosätet tar ansvar för kvalitetssäkringen. Statsmakterna slår i flera sammanhang fast att universitet och högskolor aktivt skall arbeta med att säkerställa och höja kvaliteten och effektiviteten i sin verksamhet och ställer krav på att de skall ha ett kvalitetsutvecklingsprogram.

Ett nytt resurstilldelningssystem för den grundläggande högskoleutbildningen skulle möjliggöra verksamhets- och organisationsutveckling. Det fanns – och finns fortfarande – hos många en rädsla att anslagssystemets koppling till prestationer skulle leda till sänkta kvalitetskrav. Ett tydligt kvalitetsarbete blir med anslagssystemet ett medel för lärosätet självt och för omvärlden att förvissa sig om att kraven inte sänks, utan att det tvärtom sker en utveckling,

bl.a. genom att lärosätet aktivt medvetandegör och sprider information om förutsättningar, processer och resultat om kvaliteten i verksamheten.

Den förändrade styrningen av universiteten och högskolorna sammanfaller i tiden med införandet av målstyrning i statsförvaltningen, men skiljer sig från denna i viktiga avseenden. Inom andra områden finns en stark betoning av efterhandskontroll och en ambition att stämma av verksamheten mot målen. Då det gäller högre utbildning och forskning grundar sig arbetet med verksamhetsförändringar och verksamhetsförbättringar istället på självreglerande processer, där kvalitetsarbete och utvärderingar är viktiga inslag. Bland annat följer en del av anslagen studenterna (jfr ovan) och lärosätena har stor frihet att välja inriktning inom sina anslag.

2.2 Självreglering

Den ökade autonomin skapar ett större behov av självreglering på alla nivåer inom lärosätet. Frågor som tidigare reglerades i förordning eller avgjordes av annan myndighet måste nu beslutas internt genom samverkan mellan dem som är involverade i verksamheten. Även om rektorer och andra chefer har fått större befogenheter, kan inte utbildning och forskning orderstyras annat än vad gäller dess ramar (organisation, personal, budget etc.).

Universitet och högskolor är som professionella organisationer beroende av enskilda lärares kunskap och engagemang. Dessutom är de som utbildnings- och forskningsorganisationer samt organisationer för konstnärligt utvecklingsarbete beroende av den läroprocess som utvecklar sig mellan lärare/forskare och mellan lärare och student.

Det krävs därför öppenhet och samverkan inom lärosätet för att utveckla verksamheten och för att ta vara på den spontanitet och kreativitet som är förutsättningen för den nyskapande verksamhet som är ett av universitets och högskolors kännetecken. Det fordras samtidigt gemensamma värderingar som grund för individens självständiga agerande och för gemensamma prioriteringar. Det krävs vidare ett stort mått av kollegial styrning på alla nivåer, men också att det finns personer som tar ett uttalat ansvar för helheten.

Det framväxande kunskapssamhället ställer stora krav på universitet och högskolor att finna en delvis ny roll och dynamiska former för verksamheten.

Behovet av entreprenörer och nytänkande är stort och för en utbildningsorganisation är det naturligt att tala om behovet av ett ”pedagogiskt ledarskap”. Den lärande organisationen, dvs. en organisation som underlättar alla medarbetares lärande och som ständigt förändras, fordrar slutligen också metoder och former för att på alla nivåer följa upp och utvärdera verksamheten samt systematiskt utveckla den på grundval av den information uppföljningar och utvärderingar ger.

Lärosätet måste således finna en balans mellan de krav som ställs på offentligfinansierad verksamhet i myndighetsform och de krav som ligger i att vara en professionell kunskapsorganisation. Likaså måste man finna en balans mellan självständighet och lyhördhet, mellan kritik mot det etablerade och förmågan att ge bidrag till samhällsutvecklingen. Långsiktigt kan uppfyllandet av alla dessa krav förenas genom den kritiska men konstruktiva hållning som kännetecknar universitet och högskolor. Här spelar kvalitetsarbetet en roll för högskolornas drivkraft att utveckla en kultur med inriktning mot ständig förbättring.

2.3 Granskning och bedömning av kvalitet och kvalitetsarbete

Med ansvaret för verksamheten följer skyldigheten och ansvaret för det enskilda lärosätet att inför regering och riksdag och ytterst inför samhällets medborgare redovisa att lärosätet utvecklar och säkerställer kvaliteten i sin verksamhet. Högskoleverkets granskning och bedömning av kvalitetsutvecklingsprogram och deras genomförande utgör en del i statsmakternas uppföljning och utvärdering av universitetens och högskolornas verksamhet.

Högskoleverket genomför också andra kvalitetsbedömningar av den högre utbildningen. Dit hör utvärderingar av utbildningarnas innehåll och nivå samt prövning av rätten att utfärda olika examina. Vidare prövas bl.a. rätten för mindre och medelstora högskolor att bedriva forskarutbildning inom olika vetenskapsområden. Sammantaget ger dessa kvalitetsbedömningar en bred bild av kvaliteten i den högre utbildningen utifrån olika perspektiv.

Granskningen av kvalitetsarbetet är inte ett självändamål. Den skall stödja lärosätena i deras arbete med kvalitetsutveckling, för vilka de bär det fulla ansvaret. Efter en andra omgång av bedömningar bör lärosätena ha internaliserat detta sätt att arbeta med kvalitetsfrågor i en sådan omfattning och på

ett sådant sätt att den externa granskningen kan förenklas. Vilka förändringar i granskningsprocessen som då kan bli aktuella avgörs bl.a. utifrån resultaten av denna andra bedömningsomgång.

3. Utgångspunkter

3.1 Syfte

Syftet med Högskoleverkets bedömning av kvalitetsarbetet är att utgöra en pådrivande kraft för en ständig förbättring och förnyelse av verksamheten vid de svenska lärosätena. Bedömningarna skall stödja lärosätena i deras strävan att utnyttja de möjligheter till verksamhetsutveckling som öppnats genom avregleringen och den ökade autonomi och därigenom skapa en kvalitetskultur i vilken alla som är verksamma inom ett lärosäte är delaktiga och har ett ansvar. Ambitionen är att stärka högskolans egna förutsättningar att formulera och prioritera mål och välja strategi för verksamheten samt göra dessa synliga, tydliga och öppet kommunicerbara såväl inom lärosätet som i förhållande till statsmakter och övriga intressenter. På så sätt vill Högskoleverket bidra till att svenska universitet och högskolor också i fortsättningen blir internationellt kända och erkända för sin strävan att systematiskt och kontinuerligt höja kvaliteten i verksamheten.

Granskningen är en form av kontroll men är upplagd på ett sätt som i så hög utsträckning som möjligt söker utnyttja dess främjande effekter. Redan valet av objekt – kvalitetsarbete och kvalitetsutveckling – är en medveten fokusering på sådant som skapar ytterligare utvecklingskraft. Därmed blir det en granskning för att främja.

3.2 Läget inför den andra bedömningsomgången

En första bedömningsomgång genomfördes under perioden 1995–1998. Ett övergripande omdöme efter den var att kvalitetsarbetet – vid tidpunkten för bedömningen – vid flertalet lärosäten befann sig i ett förberedande eller inledande skede. Ett engagerat arbete förekom ofta bland lärare och studenter på institutionsnivå, men ett samlat kvalitetsarbete för lärosätet som helhet var mindre vanligt. Någon kvalitetskultur som t.ex. idén om ”det goda lärosätet” (se avsnitt 3.3) står för präglade ännu inte verksamheten i dess helhet.

Den första bedömningsomgången kan därför betecknas som en sjuösättningsfas, där modernt tänkande om kvalitet och kvalitetsutveckling blivit känt

och mer eller mindre integrerat med traditionella former för kvalitets-säkring, t.ex. examination och de hittillsvarande procedurerna för tjänsteställning. Det intresse och engagemang som väckts och/eller fångats upp kan nu ligga till grund för en djärvare verksamhetsutveckling.

Genom egna erfarenheter och genom att ta del av exempel från andra universitet och högskolor och andra miljöer bör lärosätena nu ha etablerat kvalitetsarbetet mer generellt. Detta innebär att den situation som ibland rådde, då bedömningen av kvalitetsarbetet genomfördes samtidigt som det byggdes upp vid lärosätet, inte kommer att uppstå denna gång. Genom att system för att regelbundet se över verksamheten och genomföra förbättringar nu kan förutsättas ha utvecklats och tagits i bruk kan förberedelserna för bedömningen förväntas bli mindre omfattande på de flesta håll.

3.3 Det goda lärosätet

Högskoleverket har eftersträvat samsyn med universitet och högskolor i frågor om metod och ansats för bedömningarna av kvalitetsarbetet. Enighet har rått om att det inte finns någon nationell modell för kvalitetsarbete, utan att bedömningarna skall utgå från det enskilda lärosätets förutsättningar och dess tillämpning av allmänt accepterade principer för organisationers utvecklingsarbete. Det råder också enighet om att de skall genomföras i ett utvecklingsperspektiv.

Som referensram för bedömningsarbetet tjänar idén om ”det goda lärosätet”. Den förutsätts också kunna inspirera universitetens och högskolornas kvalitetsarbete och utgöra en gemensam plattform för utveckling av visioner och mål för lärosätena, samtidigt som den lämnar öppet för lärosätet att själv finna en tillämpad form som passar den egna verksamheten. Härvid är det väsentligt att lägga tyngdpunkten på de kännetecken som bäst gynnar utvecklingen av verksamheten vid det egna lärosätet och leder till de bästa resultaten i utbildning och forskning på lång sikt.

Utgångspunkten för tanken om det goda lärosätet är att formulera förhållningssätt för organisationer vars uppgift är att utveckla och förmedla kunskap. I detta ingår att skapa, samla in och bearbeta ny kunskap, lära av studenter, det omgivande samhället och professionella motsvarigheter samt utveckla dessa erfarenheter i sin verksamhet. Det innebär också att förmedla

olika former av kunskap och färdigheter till studenter och omvärlden, men framför allt att ge stöd för att studenterna själva skall ta till sig ny kunskap. Dessa uppgifter överlappar t.ex. hos den uppsatsskrivande studenten som både lär sig och utvecklar kunskapsmassan. En organisation som verkar enligt dessa principer står också för olika förhållningssätt som bidrar till dess särart, t.ex. nyfikenhet, kreativitet, reflektion, argumentets primat och respekt för olikheter.

Ett av universitetens och högskolornas särskilda kännetecken, som också ingår bland de övergripande målen i högskolelagen, är att utbildningen skall ge studenterna förmåga till självständig och kritisk bedömning. Detta, som ibland benämns kritiskt tänkande, är den högre utbildningens signum. Det finns en tilltalande parallell i att den organisation som förespråkar ett reflekterande förhållningssätt själv skall inta ett reflekterande förhållningssätt till den egna verksamheten.

Det goda lärosätet handlar således om den inre kulturen vid universitet och högskolor. Genom att fokusera på processerna för verksamhetens utveckling ställs det interna arbetssättet i centrum. Denna inriktning står inte i motsatsställning till strävan efter att i andra avseenden utveckla verksamhetens kvalitet, t.ex. sådana egenskaper som ibland sammanfattas som högskolemässighet eller vetenskaplig excellens. I det här sammanhanget fokuseras emellertid lärosätets ambitioner och referenspunkter, dvs. hur man förhåller sig till exempelvis vetenskaplig excellens respektive studenternas lärande och samhällets behov.

Det goda lärosätet karakteriseras av dels **självreglering och lärande**, dels ett antal **ytterligare kännetecken** som beskrivs nedan. Dessa punkter konkretiseras genom ett antal frågor som kan ligga till grund för bedömningen av kvalitetsarbetet (se 4.4).

Självreglering och lärande innebär att lärosätet kontinuerligt granskar och prövar sin verksamhet utifrån mål för helheten och delarna. Lärosätet bygger upp och utvecklar kontinuerligt en faktabas om sin verksamhet samt följer upp resultaten av verksamheten i relevanta delar med utgångspunkt i planering och budget. Den information som lärosätet får på dessa sätt används för att genomföra förändringar i syfte att nå förnyelse och förbättring.

I den professionella kulturen vid universitet och högskolor med väl fungerande kvalitetsarbete skapar man förhållningssätt och egna regler för verksamheten. Alla är *delaktiga* i att tydliggöra och leva upp till de krav som ställs samt bidra till vidareutveckling av systemet.

Ett medvetet utvecklingsarbete innebär att man har en *strategi* för sitt kvalitetsarbete och att kvalitetsarbetet är en *integrerad* del av verksamheten. Ett primärt instrument för kvalitetsarbetet är olika former av *utvärderingar* av den egna verksamheten. Vidare planerar och genomför lärosätet sin verksamhet i ett *långsiktigt* perspektiv och vidtar åtgärder som leder till varaktigt förbättring av verksamhet och organisation.

Ytterligare kännetecknen för det goda lärosätet är:

Helhetsperspektiv, vilket innebär att lärosätet ses som en sammanhängande organisation. Verksamheten präglas av samband och samverkan mellan de olika centrala verksamheterna, dvs. utbildning och forskning respektive konstnärligt utvecklingsarbete samt mellan olika forsknings- och utbildningsområden. Stödjande verksamheter såsom administration utgör en integrerad del av lärosätets organisation.

Studenten i centrum, vilket innebär att studenten är medaktör i lärosätets verksamhet och aktiv deltagare i kunskapsprocessen. Utbildningen fokuserar på studentens utveckling på kort och lång sikt och lärosätet stöder studenten i hans/hennes lärande och utveckling.

Personalen som resurs, vilket innebär att verksamheten bygger på kunniga, kompetenta, engagerade och ansvarstagande medarbetare av alla kategorier som bidrar till lärosätets utveckling.

Jämställdhet och mångfald, vilket innebär att olikheter bejakas och nyttjas som positiva utvecklingskrafter. Olika gruppers bakgrund, synsätt, erfarenheter och kompetens tillvaratas och ses som kvalitetshöjande faktorer i verksamheten.

Engagerat ledarskap, vilket innebär att ledare på olika nivåer inom lärosätet är aktiva och drivande samt har legitimitet som skapar engagemang, delaktighet och ansvarstagande hos alla som arbetar inom lärosätet.

Samverkan med intressenter samt professionell samverkan, vilket innebär att lärosätet strävar efter ett löpande och systematiskt utbyte med olika intressenter och professionella motsvarigheter för att, utan att ge avkall på sin integritet, lära sig av och tillvarata deras syn på verksamheten samt dela med sig av sina egna erfarenheter och resultat.

Internationellt perspektiv, vilket innebär att lärosätet systematiskt jämför sig med, lär av och samverkar med internationella motsvarigheter till den egna verksamheten.

3.4 Öppenhet och insyn

Utmaningen i all granskningsverksamhet är att kombinera öppenhet och förtroende med de krav på insyn och åtgärder som ställs av statsmakterna. Här finns till synes en motsättning. Självvärderingarnas genomförande och utformning under den första omgången har emellertid visat att lärosätena gett bedömargrupperna det förtroende som är en förutsättning för att granskningen skall nå ett av sina syften – att vara hjälp till självhjälp.

Det andra syftet – att ge insyn i en offentligfinansierad verksamhet – nås genom att de rapporter som verket publicerar är offentliga handlingar. Materialet kan användas både internt på olika nivåer och av olika externa intressenter. Genom att bedömningarna inte är inriktade på verksamhetens resultat utan på för varje lärosäte unika processer för utveckling av denna, får rapporterna emellertid sitt största värde för det bedömda lärosätet.

Högskoleverket har en ambition att dra generella slutsatser av den information som kommer fram så att den kan ligga till grund för verkets mer övergripande beskrivningar. Verket har också ett uppdrag att analysera förutsättningarna för verksamheten och ge råd till framför allt regering och riksdag t.ex. om hur hinder kan undanröjas för den högre utbildningens fortsatta utveckling.

4 Bedömningsobjekt och bedömning

4.1 Systematiskt kvalitetsarbete

Kvalitetsarbete omfattar de mål, strategier, angreppssätt och den organisation som lärosätet utnyttjar för att säkra och utveckla kvaliteten i sin samlade verksamhet. Detta innebär att lärosätet som helhet samordnar, prioriterar och underlättar utvecklingen av de aktiviteter som normalt förekommer – framför allt på institutionsnivå – inom universitet och högskolor. Vid universitet och högskolor är examinationen traditionellt ett sätt att säkra kvaliteten i utbildningarna. Reglerna för anställning av lärare och forskare är sätt att säkra tillgången till kvalificerad personal. Därutöver finns en mängd sätt att reflektera över och ta ställning till verksamheten, allt från kursutvärderingar på institutionsnivå och utnyttjandet av dem till pedagogiskt utvecklingsarbete i vid mening, personalutveckling, verksamhetsplanering och strategiska planer på styrelsenivå. Hur samordning, prioritering och utveckling sker varierar från lärosäte till lärosäte beroende på storlek, komplexitet och verksamhetens inriktning. Ett universitet med många fakulteter har andra perspektiv än exempelvis en liten högskola med konstnärlig inriktning.

Kvalitetsarbete innebär en utveckling av verksamheten genom explicita och systematiska åtgärder. Ett oreflekterat förhållningssätt till det man gör ersätts av etablerade metoder för verksamhetsutveckling. Med grund i det japanska begreppet *kaizen* talar man om en kvalitetskultur där man gör ständiga förbättringar; arbetslaget omprövar och förbättrar de små detaljerna. I näringslivet handlar det ofta om kundens upplevda nytta; för en professionell utbildningsorganisation kan det handla om att ta reda på och utnyttja både nuvarande och tidigare studenters, arbetsgivares och vetenskaps-samhällets synpunkter på verksamheten.

Grundläggande för kvalitetsarbetet är således att man skaffar olika slag av information om sin verksamhet och därefter bearbetar informationen, fattar beslut och genomför åtgärder. Det handlar med andra ord om att kontinuerligt följa verksamheten och på grundval av den kunskap man på det sättet vinner vidta åtgärder för att ständigt förbättra den.

Det systematiska arbetet med kvalitetsutveckling innefattar en struktur som uttrycks i

- mål,
- aktiviteter för att nå målen,
- resultat,
- utvärdering och därav föranledda åtgärder.

Dessa fyra komponenter ger var för sig viktiga bidrag till utvecklingsarbetet. Under den första bedömningsomgången arbetade några lärosäten huvudsakligen med aktiviteter, andra med mål och något enstaka kombinerade alla fyra. Nu förutsätts lärosätena sammanföra komponenterna på ett systematiskt sätt. Bedömningarna kommer därmed tydligare att kunna fokusera på helheten, vilket förenklar bedömningsprocessen både för lärosäte och bedömargrupp. Bara om alla dessa komponenter återfinns kan man anses ha möjlighet att värdera sin verksamhet på ett sätt som blir en fullgod del av verksamhetsstyrningen på det sätt som självreglering innebär. Samtidigt avgör givetvis lärosätet internt vilka målen skall vara och hur aktiviteter för att nå målen skall genomföras på olika nivåer.

De fyra komponenterna måste uttryckas för lämpliga kategorier av verksamheten och de mål som formuleras bör bygga på någon form av externa referenspunkter ("benchmarking") och även innefatta jämförelser mellan egna resultat över tid. Lärosätet väljer vad man vill jämföra sig med för att mäta kvaliteten i den egna verksamheten. Även om verket – genom bl.a. nationella utvärderingar på utvalda områden – gör sådana jämförelser, är det av vikt att lärosätet självt gör jämförelser. Dessutom måste lärosätet bilda sig en uppfattning om i vilken omfattning hela organisationen arbetar på avsett sätt.

4.2 Kvalitetsarbete – kvalitet

Framför allt i de tidiga bedömningarna i den första bedömningsomgången upplevde både bedömare och lärosäten det som ett problem att skilja mellan "kvalitetsarbete" och "kvalitet". Detta är naturligt eftersom verksamhetskvalitet och kvalitetsarbete hänger ihop. En granskning av kvalitet i en verksamhet vore otillräcklig om den inte berörde sätt att utveckla verksamheten och åtgärda brister. En granskning av kvalitetsarbete måste i sin tur relateras till verksamheten och dess förväntade resultat.

Kvalitetsarbetet innefattar referenser till världen utanför lärosätet, dvs. kvalitetsjämförelser med andra lärosäten och andra relevanta organisationer. Lärosätet behöver alltså inhämta och beakta olika intressenters uppfattning om vad kvalitet är. Detta inkluderar de egna professionella inomvetenskapliga eller konstnärliga normerna. Begreppet kvalitet i vid mening uttrycker primärt en relation, ”att något är bra för någon”. För dynamiska universitet och högskolor är det snarast spänningsfältet mellan olika intressenters önskemål som är av betydelse. Det finns inte *en* given kvalitetsnorm att mäta mot. Utveckling innebär bland annat att göra en avvägning mellan olika uppfattningar och finna former för att kombinera dem.

Bedömningen handlar inte om kvaliteten i verksamheten utan om åtgärderna för att säkra och utveckla den. Granskningen tar inte uttryckligen ställning till verksamhetens inriktning. Däremot kan den uttala sig om huruvida det finns tillräckliga former för prövning och omprövning av verksamheten och dess inriktning.

4.3 Bedömning av kvalitetsarbete

Statsmakterna ställer krav på att det skall finnas ett dokument som anger grunderna för kvalitetsarbetet – ett kvalitetsutvecklingsprogram. Högskoleverkets uppdrag gäller granskningen och bedömningen av dessa program och deras genomförande. Bedömningen avser alltså det samlade strategiska arbetet med att kontinuerligt analysera och utveckla verksamheten till det bättre.

Högskoleverkets bedömning utgår från lärosätet som organisatorisk helhet. Fokus för verkets bedömning hamnar därmed på kvalitetsarbetet utifrån lärosätetsperspektiv, vilket innebär att även bedöma hur kvalitetsarbetet genomförs i organisationen i stort. Utvalda granskningar av verksamheten på främst institutionsnivå, där huvuddelen av kvalitetsarbetet genomförs, måste därför göras. Den externa bedömningen kommer därmed att beröra kvalitetsarbete på fakultets- och institutionsnivå samt i informationsförsörjning, administration och andra verksamhetsstödjande funktioner.

Även om bedömningarna har samma huvudobjekt måste de anpassas till förutsättningarna i det enskilda fallet. De är inte utformade för att göra det möjligt att jämföra utvecklingsarbetet – och ännu mindre verksamheten – mellan lärosäten. Anpassningen till de särskilda förutsättningarna innebär

framför allt att välja tyngdpunkt och/eller komplettera bedömningarna med ytterligare önskemål. Det är dock viktigt att betona att denna andra bedömning fokuserar tydligare på självreglering.

I förekommande fall spelar också den utveckling som skett till följd av självvärderingen och den externa bedömningen i den första omgången en stor roll för lärosätens vidare kvalitetsarbete och den andra omgångens bedömning.

4.4 Bedömningsfrågor

Som referensram för bedömningen gäller idén om det goda lärosätet. Huvudfrågorna är: ”Vad har lärosätet för metoder och organisation att planera, genomföra, säkra, kontinuerligt utveckla, följa upp och utvärdera sin verksamhet? I vilken omfattning tillämpar lärosätet sina metoder? När man avsedda resultat och avsedda effekter med sitt kvalitetsarbete i förhållande till uppsatta mål? Hur genomför man fortsatt förbättring?”

De mer specifika frågorna som bedömningen avser att ge svar på följer de tidigare rubrikerna och markerade orden i ”det goda lärosätet” (se avsnitt 3.3). Frågorna är delvis överlappande och måste anpassas till de enskilda omständigheterna. De är inte avsedda att utgöra en mall för vare sig kvalitetsarbete eller bedömning av detta.

Vid bedömningen av lärosätets tillämpning av **självreglering** är följande slag av frågor relevanta:

- *Strategi för kvalitetsarbetet:* Hur ser lärosätets system för självreglering och lärande ut? Vilken strategi för kvalitetsarbetet tillämpas? Hur förhåller den sig till mål och strategi för verksamheten? Hur har prioriteringar gjorts? Hur har resurser satts in? Hur överensstämmer strategin och dess riktlinjer med det praktiskt bedrivna kvalitetsarbetet?
- *Långsiktighet:* Hur planerar och genomför lärosätet sin verksamhet i ett långsiktigt perspektiv och vidtar åtgärder som leder till varaktig förbättring? Hur balanserar man de egna visionerna mot omvärldens ibland kortsiktiga krav?
- *Allas delaktighet:* Hur och i vilken utsträckning är styrelse, rektor, övrig ledning, lärare, forskare, teknisk-administrativ personal och studenter engagerade, delaktiga och ansvarstagande i kvalitetsarbetet?
- *Integration:* Hur genomsyrar kvalitetsarbetet verksamheten och dess olika

delar: grundutbildning, forskarutbildning, forskning, konstnärligt utvecklingsarbete och samverkan med omvärlden samt lärosätets övriga uppgifter?

- *Utvärderings- och uppföljningssystem:* Hur vet man att kvalitetsarbetet åstadkommer påtagliga och målrelaterade förbättringar inom lärosätets alla verksamheter? Vilka metoder, rutiner och åtgärder används för periodiskt återkommande uppföljningar, utvärderingar (självvärderingar och externa utvärderingar) och åtföljande utvecklingsinsatser beträffande verksamhetens olika delar? Hur skaffar man information om sin verksamhet, reagerar på den och genomför förändringar i syfte att nå förnyelse och förbättring? Hur kopplas resultatuppföljningar och utvärderingar till planering och budget?

Beträffande de **ytterligare kännetecknen** kan nedanstående frågor vara tillämpliga:

- *Helhetsperspektiv:* Vad gör lärosätet till en enhet? Hur främjar man samverkan och samband mellan de olika huvudverksamheterna inom lärosätet och mellan t.ex. olika forsknings- och utbildningsområden?
- *Studenten i centrum:* Hur ser man till att studenten är medaktör i lärosätets verksamhet och aktiv deltagare i kunskapsprocessen? Hur säkerställer man att utbildningen fokuseras på studenternas lärande och utveckling på kort och lång sikt? Hur bidrar man härvid till att studenterna utvecklar ett reflekterande förhållningssätt? Hur främjas den studiesociala miljön och hur tillgodoses studenternas behov av service?
- *Personalen som resurs:* Hur ser man till att man får kontinuerlig tillgång till kunniga, engagerade och ansvarstagande medarbetare genom t.ex. rekrytering? Hur bygger man upp och genomför kompetensutveckling? Hur tillgodosörs medarbetarnas professionella kunnande allmänt och i utvecklingsarbetet?
- *Jämställdhet och mångfald:* Hur utnyttjar lärosätet jämställdhet som drivkraft i kvalitetsarbetet? Hur tillvaratas olikheter i fråga om t.ex. kön, nationalitet, etnisk och social bakgrund, ålder och åsikter i bl.a. utbildning och vid rekrytering av personal och studenter?
- *Engagerat ledarskap:* Hur utövas ledarskapet på olika nivåer för att bl.a. förmedla visioner, skapa motivation, delaktighet och ansvarstagande, ta till vara kreativitet och initiativförmåga, utveckla kompetens samt strategiskt driva och följa upp verksamhetsutvecklingen?
- *Samverkan med intressenter:* På vilket sätt har man identifierat verksamhetens externa intressenter och kartlagt deras behov och krav samt hur

samverkar man med dem? Hur beaktas och tillgodoses intressenternas behov och krav på ett relevant sätt i verksamheten?

- *Internationellt perspektiv:* Hur tillgodoses ett internationellt perspektiv i utbildningen och forskningen? På vilket sätt utvecklas och vidmakthålls internationella kontakter och kontaktnät av långsiktig och varaktig betydelse för verksamhetens professionella karaktär och utveckling? Finns det referenspunkter för egna kvalitetsjämförelser?

5 Angrepps- och tillvägagångssätt

5.1 Utgångspunkter

Granskningen och bedömningen av kvalitetsarbetet görs i två steg. Först gör lärosätet en självvärdering. Därefter bedömer en extern grupp hur lärosätets självvärdering stämmer med gruppens iakttagelser och kan därutöver fästa uppmärksamheten på sådant som lärosätet haft svårt att observera.

Lärosätets arbete skall inte uppfattas som en materialinsamling för efterföljande bedömning, utan som en analys i sig. Den är i första hand ett led i lärosätets eget kvalitetsarbete och görs i eget intresse som en del i en långsiktig strategi för att främja lärosätets utveckling.

Förtroende och öppenhet är viktigt för att åstadkomma ett bra resultat av bedömningen. Därför måste den externa granskningen göras i bästa samförstånd med lärosätet. Det finns ett gemensamt intresse av att bedömningen skall vara till nytta både för lärosätet och för omvärlden.

Lärosätets roll är att genom dokumentation, information och dialog redovisa, reflektera över och analysera hur kvalitetsarbetet bedrivs. Denna redovisning blir endast till nytta om den belyser både positiva och mindre positiva aspekter av kvalitetsarbetet, dess genomförande och resultat. Det är således viktigt att beskriva även det som inte gått att utveckla eller varit svårt att utveckla.

Den externa bedömningens funktion är att i samspel med lärosätet komma till insikt i och dra slutsatser om lärosätets kvalitetsarbete; att tillföra lärosätet underlag för utveckling och förbättring av dess kvalitetsarbete samt att redovisa bedömningsarbetet på ett sätt som kan tjäna som information för olika intressenter. En sådan öppen ansats för bedömningen innebär att bedömargruppens konsultativa roll betonas samt att lärosätets egen självvärdering får en avgörande betydelse vid bedömningen.

Bedömningens slutliga inriktning och uppläggning, som också bygger på lärosätets särart och i förekommande fall på resultat av den tidigare bedömningen, avgörs i diskussionen mellan lärosätets ledning och Högskolverket

med dess externa bedömargrupp. För varje enskilt bedömningsprojekt finns inom Högskoleverket en projektansvarig som tillhandahåller information och vägledning till lärosätet och bedömarna samt har ansvar för projektets organisation och administration.

5.2 Förberedelser

I ett första steg kommer Högskoleverket överens med lärosätets ledning, dels om när bedömningen skall genomföras, dels om hur bedömargruppen skall vara sammansatt. Särskilda önskemål om gruppens sammansättning kan tillgodoses. Bedömargruppens medlemmar skall ha relevant erfarenhet, kompetens och legitimitet. Förutom personer med akademisk och pedagogisk kompetens från svenska eller utländska lärosäten samt med praktisk erfarenhet av att leda den typ av verksamhet som bedrivs vid universitet och högskolor förutsätts i bedömargruppen ingå en student samt en person med erfarenhet även av annan verksamhet än utbildning och forskning. Gruppen har en sekreterare. I gruppen bör ingå åtminstone en person som bedömt lärosätet tidigare.

Tongivande för bedömningen är det upptaktsmöte som genomförs mellan lärosätets ledning, bedömargruppens ordförande och eventuellt andra gruppmedlemmar samt Högskoleverkets projektansvarige för bedömningen. Detta möte äger rum på lärosätet. Huvudsyftet med mötet är att stämma av bedömningsprocessen med utgångspunkt i Högskoleverkets anvisningar och de förutsättningar som i förekommande fall ges genom utvecklingen, sedan självvärderingen och den externa bedömningen i den första granskningsomgången genomfördes. Lärosätets ledning har möjlighet att inför upptaktsmötet redovisa lärosätets speciella situation och förutsättningar samt framföra synpunkter på hur bedömningsarbetet kan läggas upp för att på bästa sätt främja lärosätets utveckling. Bedömargruppens representanter kan framföra synpunkter och önskemål beträffande innehåll och omfattning av det underlagsmaterial som lärosätet skall redovisa. Vid mötet diskuteras även projektets tidplan.

I samband med upptaktsmötet eller vid annat tillfälle kan Högskoleverkets projektansvarige medverka vid informationsmöten inom lärosätet, för att besvara frågor om bedömningsprojektet. Vilken information personalen inom lärosätet får vid starten av bedömningsprojektet samt under dess förlopp är av avgörande betydelse för projektets framgång. Av informationen

bör klart framgå att det huvudsakliga syftet med bedömningen är att skapa förutsättningar för utveckling samt att lärosätet är en aktiv part i bedömningsprocessen och inte ett passivt bedömningsobjekt.

5.3 Självvärderingen

Självvärderingen med dess kritiska självanalys är den viktigaste komponenten i bedömningsunderlaget och bör därför planeras, förankras och organiseras väl. Det bör också betonas att självvärderingens grundläggande uppgift är att främja lärosätets egen utveckling och att dess mest väsentliga målgrupp följaktligen är de egna medarbetarna och studenterna.

Det åligger det enskilda lärosätet att finna formerna för sitt självvärderingsarbete. Självvärderingsrapporten skall innehålla en beskrivning och analys av kvalitetsarbetet med utgångspunkt i det principiella resonemanget och frågeställningarna i denna vägledning samt redovisa slutsatser och åtgärder som lärosätet avser vidta för att kvalitetsarbetet skall kunna utvecklas ytterligare.

Självvärderingen skall i förekommande fall relatera till den utveckling som skett på grundval av den första självvärderingen och externa bedömningen samt resultaten av de åtgärder som vidtagits till följd av dessa. Därutöver skall rapporten innehålla en kortfattad redogörelse för hur självvärderingen har genomförts. Rapporten kan disponeras med utgångspunkt i lärosätets kvalitetsutvecklingsprogram och bör omfatta högst 25 sidor.

Redan innan självvärderingsrapporten har färdigställts kan bedömargruppen med fördel tillsändas annat material som t.ex. årsredovisning och kvalitetsutvecklingsprogram. Eventuella bilagor till självvärderingsrapporten skall ha koppling till lärosätets kvalitetsarbete. Självfallet står det bedömargruppen fritt att under arbetets gång inhämta ytterligare dokumentation.

5.4 Den externa granskningen

Inför granskningen deltar bedömargruppen i ett introduktionsseminarium anordnat av Högskoleverket, ofta gemensamt med ett par andra bedömargrupper. I anslutning till detta seminarium har gruppen ett inledande möte.

När bedömargruppens ledamöter fått självvärderingsrapporten och övrigt underlag, gör de först en individuell genomgång. Därefter möts bedömargruppen för att gemensamt analysera materialet samt förbereda platsbesöket. Bedömargruppen kan med fördel i detta skede ställa frågor till och begära kompletterande material från lärosätet inför platsbesöket, liksom lärosätet kan framföra önskemål om vad man särskilt vill få belyst genom gruppens arbete.

Bedömargruppen genomför platsbesök vid lärosätet under en till fem dagar. Formerna för och omfattningen av varje platsbesök anpassas till respektive lärosätets förutsättningar och komplexitet. Bedömargruppen leder diskussionerna under platsbesöket.

Platsbesöket syftar till att fördjupa den bild av lärosätets kvalitetsarbete som bedömargruppen fått utifrån underlagsmaterialet samt att tydliggöra förhållanden som uppfattats som oklara av bedömargruppen. Platsbesöket syftar också till att i dialog med företrädare för lärosätet på olika nivåer väcka insikt och medverka till att skapa förutsättningar för utveckling och förbättring.

Det är viktigt att platsbesöket förbereds väl både från bedömargruppens och lärosätets sida. Ett framgångsrikt platsbesök förutsätter att alla bedömare är pålästa och väl insatta i lärosätets underlagsmaterial och deltar i samtliga möten. Iakttagelser diskuteras och dokumenteras systematiskt under platsbesöket samt summeras omedelbart efter besöket. Vid platsbesöket ser bedömaren sin granskningsuppgift i första hand vara att upptäcka och formulera intressanta utvecklingsmöjligheter, inte att finna och påtala felaktigheter.

Efter platsbesöket sammanställer bedömargruppen sin rapport. Bedömargruppen bör tidigt i processen bestämma hur utarbetandet av rapporten konkret skall gå till. Rapporten skall bygga på den analys och de slutsatser och förbättringsförslag gruppen kommit fram till efter att ha tagit del av bedömningsunderlaget och genomfört platsbesöket. Därutöver skall den redogöra för bedömargruppens egna utgångspunkter. Rapporten kan disponeras på liknande sätt som självvärderingen och/eller kvalitetsutvecklingsprogrammet.

5.5 Återföring och uppföljning

Innan rapporten fastställs skall den skickas i preliminär version till lärosätet som ges tillfälle att inom viss tid ge sina synpunkter och kommentarer.

I samband med eller en kort tid efter att rapporten offentliggjorts möts Högskoleverket, representanter för bedömargruppen och lärosätet för att diskutera de slutsatser som kan dras och vilka åtgärder som bör vidtas med anledning av granskningen.

Efter ungefär ett år sker en uppföljning i syfte att diskutera effekterna av bedömningen. Uppföljningen skall ta fasta på vilka åtgärder som det enskilda lärosätet avsåg att vidta efter granskningen samt i vilken grad och hur dessa åtgärder har genomförts. Vidare kan generella effekter av bedömningen studeras.

Appendix

Bedömningsprocessen steg för steg

- Högskoleverket och lärosätet bestämmer tidpunkt för bedömningsarbetet.
- En extern bedömargrupp utses av Högskoleverket i dialog med lärosätet.
- Ett upptaktsmöte mellan lärosätet, delar av bedömargruppen och Högskoleverkets kontaktperson genomförs.
- Lärosätet genomför självvärdering.
- Bedömargruppen deltar i ett introduktionsseminarium.
- Lärosätet lämnar självvärderingsrapport och övrigt material till bedömargruppen.
- Bedömargruppen granskar och analyserar materialet, individuellt och i grupp samt detaljplanerar platsbesöket.
- Bedömargruppen genomför platsbesöket.
- Bedömargruppen sammanställer sin rapport.
- Rapporten tillställs lärosätet i preliminär version för synpunkter och kommentarer.
- Rapporten fastställs.
- Ett återföringsmöte mellan lärosätet, delar av bedömargruppen och Högskoleverket genomförs i samband med eller en kort tid efter att rapporten offentliggjorts.
- Uppföljning sker efter en viss tid i syfte att diskutera effekterna av bedömningen.

Högskoleverkets rapportserie

Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor

Bilagor:

- Bilaga 1: Vägledning för lärosäten vid bedömning av kvalitetsarbete
- Bilaga 2: Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor

Högskoleverkets rapportserie 1995:1 R

Grundskollärautbildningen 1995

Högskoleverkets rapportserie 1996:1 R

Examensrättsprövning – Utbildning i biodynamisk odling

Högskoleverkets rapportserie 1996:2 R

Tillsynsrapport – Avgiftsfri utbildning

Högskoleverkets rapportserie 1996:3 R

Examensrättsprövning – Konstnärlig kandidat- och magisterexamen

Högskoleverkets rapportserie 1996:4 R

Examensrättsprövning – Kyrkomusikalisk utbildning vid Skändalsinstitutet

Högskoleverkets rapportserie 1996:5 R

Kvalitetsarbete vid universitet och högskolor

Högskoleverkets rapportserie 1996:6 R

Vårutbildningar i högskolan – En utvärdering

Högskoleverkets rapportserie 1996:7 R

Årsrapport för universitet och högskolor 1994/95

Högskoleverkets rapportserie 1996:8 R

Forskarutbildningen inom det språkvetenskapliga området

– En utvärdering

Högskoleverkets rapportserie 1996:9 R

The National Quality Audit of Higher Education in Sweden

Högskoleverkets rapportserie 1996:10 R

Avgiftsbelagd utbildning i privat regi – En utredning

Högskoleverkets rapportserie 1996:11 R

Kriterier för benämningen universitet – En utredning

Högskoleverkets rapportserie 1996:12 R

Kvinnor och män i högskolan. Från gymnasium till forskarutbildning

Högskoleverkets rapportserie 1996:13 R

Swedish Universities & University Colleges 1994/95

– Short Version of Annual Report

Högskoleverkets rapportserie 1996:14 R

Examensrättsprövning – Teologisk utbildning vid frikyrkliga seminarier och vid

Umeå universitet

Högskoleverkets rapportserie 1996:15 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Borås

Högskoleverkets rapportserie 1996:16 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Uppsala universitet

Högskoleverkets rapportserie 1996:17 R

Examensrättsprövning – Uppföljning av teologisk utbildning

Högskoleverkets rapportserie 1996:18 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping

Högskoleverkets rapportserie 1996:19 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlstad

Högskoleverkets rapportserie 1996:20 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lärarhögskolan i Stockholm

Högskoleverkets rapportserie 1996:21 R

Högskoleprovet – Genom elva forskares ögon

Högskoleverkets rapportserie 1996:22 R

Högskolor på Gotland

Högskoleverkets rapportserie 1996:23 R

Rätt att inrätta professurer – Högskoleverkets prövning av Högskolan i Kalmar,

Karlstad, Växjö, Örebro samt Mitthögskolan och Mälardalens högskolor

Högskoleverkets rapportserie 1996:24 R

Årsrapport för universitet & högskolor 1994/95 – Kortversion

Högskoleverkets rapportserie 1996:25 R

Förslag till meritvärdering vid urval på betyg – Högskoleverkets förslag till

meritvärdering av nya och gamla gymnasiebetyg m.m.

Högskoleverkets rapportserie 1996:26 R

Redovisning vid universitet och högskolor – Rapport till regeringen

Högskoleverkets rapportserie 1996:27 R

Quality Audit of Uppsala University

Högskoleverkets rapportserie 1996:28 R

Tillsynsrapport – Förfarande med inaktiva doktorander

Högskoleverkets rapportserie 1996:29 R

Examensrättsprövning – Prövning av medieutbildningen vid Mediehögskolan i

Uppsala

Högskoleverkets rapportserie 1996:30 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid fem lärosäten

Högskoleverkets rapportserie 1997:1 R

Högskoleutbildningar inom vård och omsorg – En utredning

Högskoleverkets rapportserie 1997:2 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad

Högskoleverkets rapportserie 1997:3 R

Examensrättsprövning – Lärarytelse vid högskolorna i Borås och

Halmstad

Högskoleverkets rapportserie 1997:4 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Örebro

Högskoleverkets rapportserie 1997:5 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Dalarna

Högskoleverkets rapportserie 1997:6 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Operahögskolan i

Stockholm

Högskoleverkets rapportserie 1997:7 R

Kvalitet och förändring

Högskoleverkets rapportserie 1997:8 R

Rekruteringsmål för kvinnliga professorer – ett regeringsuppdrag

Högskoleverkets rapportserie 1997:9 R

Examensrättsprövning – Utbildningar vid Södertörns högskola

Högskoleverkets rapportserie 1997:10 R

Examensrättsprövning – Grundskolläroresexamen vid Högskolan i Falun/

Borlänge, Högskolan i Jönköping och Högskolan i Kristianstad

Högskoleverkets rapportserie 1997:11 R

Examensrättsprövning – Utbildningar vid Företagsekonomiska Institutet,

Stockholms Musikpedagogiska Institut och Högskolan i Gävle/Sandviken

Högskoleverkets rapportserie 1997:12 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlskrona/

Ronneby

Högskoleverkets rapportserie 1997:13 R

Examensrättsprövning – Utbildning i pedagogiskt drama vid tre folkhögskolor

Högskoleverkets rapportserie 1997:14 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Gävle/

Sandviken

Högskoleverkets rapportserie 1997:15 R

Poänggivande uppdragsutbildning i högskolan

Högskoleverkets rapportserie 1997:16 R

Årsrapport för universitet & högskolor 1995/96

Högskoleverkets rapportserie 1997:17 R

Swedish Universities & University Colleges 1995/96

– Short Version of Annual Report

Högskoleverkets rapportserie 1997:18 R

Årsrapport för universitet och högskolor 1995/96 – Kortversion

Högskoleverkets rapportserie 1997:19 R

- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mälardalens högskola
Högskoleverkets rapportserie 1997:20 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Danshögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:21 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungliga Musikhögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:22 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet
Högskoleverkets rapportserie 1997:23 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad
Högskoleverkets rapportserie 1997:24 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar
Högskoleverkets rapportserie 1997:25 R
- Kandidat- och magisterexamen vid Kungliga Musikhögskolan
– Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:26 R
- Uppföljning av resurstillemningsystemet för grundläggande högskoleutbildning – ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1997:27 R
- Bilateralt forskningssamarbete med Östeuropa – ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1997:28 R
- Läkarutbildningen i Sverige – hur bra är den?
Bilagor:
- Självärderingar och extern bedömning
 - Vad säger studenterna om läkarutbildningen?
 - Vad säger AT-läkare, handledare och examinatoreer om läkarutbildningen?
- Högskoleverkets rapportserie 1997:29 R
- Apotekarutbildningen vid ytterligare en högskola? – Ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1997:30 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mitthögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:31 R
- Gymnasielärarexamen vid Högskolan Dalarna, Luleå tekniska universitet och Mitthögskolan – Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:32 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor
Bilagor:
- Vägledning för lärosäten vid bedömning av kvalitetsarbete
 - Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor
- Högskoleverkets rapportserie 1997:33 R
- Konstnärlig högskoleexamen i konst och design vid fem hantverksskolor
– Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:34 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl. Konsthögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:35 R
- Examensmål för lärarexamina
Högskoleverkets rapportserie 1997:36 R
- Rätt att inrätta professurer – Högskoleverkets prövning av Högskolan i Halmstad, Högskolan i Karlskrona/Ronneby, Högskolan i Örebro, Idrotthögskolan samt Mitthögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:37 R
- Magisterexamensprövning vid elva högskolor – Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:38 R
- Examinationen i högskolan – Slutrapport från Högskoleverkets examinationsprojekt
Högskoleverkets rapportserie 1997:39 R
- Tillväxt och växtvärk – Uppföljning av magisterexamensrätt på medelstora högskolor
Högskoleverkets rapportserie 1997:40 R
- Kvalitetsarbete – ett sätt att förbättra verksamhetens kvalitet vid universitet och högskolor. Halvtidsrapport för granskningen av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 1997:41 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl. Tekniska högskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:42 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Stockholms universitet
Högskoleverkets rapportserie 1997:43 R
- Kvinnor och män i högskolan – från gymnasium till forskarutbildning 1986/87–1995/96
Högskoleverkets rapportserie 1997:44 R
- Magisterexamen söker identitet
Högskoleverkets rapportserie 1997:45 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Skövde
Högskoleverkets rapportserie 1997:46 R
- Hur står det till med kvaliteten i högskolan?
Högskoleverkets rapportserie 1998:1 R
- De första 20 åren – utvecklingen vid de mindre och medelstora högskolorna sedan 1977
Högskoleverkets rapportserie 1998:2 R
- Quality Audit of Mid-Sweden University College
Högskoleverkets rapportserie 1998:3 R
- Särskilda utbildningsåtgärder – vad blev det av dem?
En uppföljningsstudie av vissa särskilda utbildningsåtgärder inom högskolan som finansierats med arbetsmarknadspolitiska medel, enligt regeringens uppdrag.
Högskoleverkets rapportserie 1998:4 R
- ”En utmärkt möjlighet att byta karriär”
NTSVUX-satsningen – vad blev det av den?
Högskoleverkets rapportserie 1998:5 R
- ”Bara jag får chansen att få visa vad jag kan”
Satsningen på aspirantutbildningen – vad blev det av den?
Högskoleverkets rapportserie 1998:6 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Karolinska Institutet
Högskoleverkets rapportserie 1998:7 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Trollhättan/Uddevalla
Högskoleverkets rapportserie 1998:8 R
- Magister- och kandidatexamen i huvudämnen inom vård och omsorg
Högskoleverkets rapportserie 1998:9 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Konstfack
Högskoleverkets rapportserie 1998:10 R
- Högskola i dynamisk utveckling – fyra högskolors förutsättningar att bli universitet
Högskoleverkets rapportserie 1998:11 R
- Kan kiropraktor- och naprapatutbildningar inordnas i den statliga högskolan? En utredning
Högskoleverkets rapportserie 1998:12 R
- Women and men in higher education – from upper secondary to postgraduate training 1986/87–1995/96
Högskoleverkets rapportserie 1998:13 R
- Diakonivetenskap vid Ersta Sköndal högskola – Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1998:14 R
- Värdering & erkännande av utländsk högskoleutbildning, principer och metodik
Högskoleverkets rapportserie 1998:15 R
- Utbildning och forskning för strategisk internationalisering, Redovisning av ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1998:16 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid SLU
Högskoleverkets rapportserie 1998:17 R
- Sjöbefälsutbildningar i högskolan – En utvärdering
Högskoleverkets rapportserie 1998:18 R
- Sjöbefälsutbildning vid Comet AB – Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1998:19 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Chalmers tekniska högskola
Högskoleverkets rapportserie 1998:20 R

Rapporter i Högskoleverkets rapportserie speglar Högskoleverkets officiella inställning

Högskoleverkets rapportserie 1998:21 R
ISSN 1400-948X
ISRN HSV-R--98/21--SE

Högskoleverket är en central myndighet för frågor som rör universitet och högskolor. Verket arbetar med kvalitetsbedömningar, uppföljningar, utveckling av högre utbildning, utredningar, tillsyn, internationella frågor och studieinformation. Dessutom ansvarar verket för samordningen av det svenska universitetsdatornätet SUNET.



HÖGSKOLEVERKET
National Agency for Higher Education