




Rapport 2007:45 R

Granskning av kvalitetsarbetet
vid Södertörns högskola
– en pilotstudie



Högskoleverket • Luntmakargatan 13 • Box 7851, 103 99 Stockholm
tfn 08-563 085 00 • fax 08-563 085 50 • e-post hsv@hsv.se • www.hsv.se

Granskning av kvalitetsarbetet vid Södertörns högskola
– en pilotstudie

Utgiven av Högskoleverket 2007

Högskoleverkets rapportserie 2007:45 R

ISSN 1653-0632

Innehåll: Högskoleverket, utvärderingsavdelningen, **Lisa Jämtsved Lundmark**

Formgivning: Högskoleverkets informationsavdelning

Innehåll

Högskoleverkets inledning	5
Högskoleverkets slutsatser	7
BEDÖMARGRUPPENS RAPPORT	9
Missiv	11
Granskning av kvalitetsarbetet vid Södertörns högskola	11
Inledning	13
Södertörns högskola	13
Allmänna principer för utvärderingen	13
Mål, organisation och ansvar för kvalitetsarbetet	15
Mål	15
Mål i fördjupningsmiljöerna	16
Organisation, ledning och ansvarsförhållanden	18
Organisation, ledning och ansvarsförhållanden inom fördjupningsmiljöerna	20
Mål, organisation och ansvar för kvalitetsarbetet – en diskussion	21
Genomförande och resultat	23
Kvalitetsarbete vid Södertörns högskola	23
Uppföljning, utvärdering och åtgärder	23
Förankring och medverkan	25
Utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet	26
Särskilda aspekter	29
Införande, utveckling och avveckling av utbildningar	29
Personal	29
Samverkan	30
Internationalisering	31
Jämställdhet och mångfald	32
Studentinflytande	32
Sammanfattande omdöme och rekommendationer	35
Bilaga I – Erfarenheter av pilotstudien	37

Högskoleverkets inledning

Högskoleverket går nu in i en ny cykel av utvärdering av svensk högre utbildning i vilken tyngdpunkten kommer att ligga på granskning av lärosätens kvalitetsarbete. Lärosätessgranskningarna har tre syften: kontroll, utveckling och information. Kontrollfunktionen blir tydligare än i tidigare lärosätessgranskningar, vilket innebär att granskningarna är resultatnriktade genom att effekterna av lärosätens kvalitetsarbete bedöms.

Våren 2006 beslutade Högskoleverket att genomföra en pilotstudie för att pröva den nya metoden för lärosätessgranskningar. Södertörns högskola tillfrågades och tackade ja till att delta. Högskoleverket tillsatte en bedömaregrupp bestående av fem personer:

- *Bengt-Ove Boström* (ordförande), rektorsråd med ansvar för kvalitetsfrågor, Göteborgs universitet
- *Eva Hansson*, universitetslektor och f.d. prefekt vid kemiska institutionen, Lunds universitet
- *Kerstin Keen*, universitetslektor i historia, tidigare VD för Högskolan för lärande och kommunikation, Högskolan i Jönköping
- *Annika Lundmark*, utvärderingschef och rektorsråd för kvalitetsfrågor, Uppsala universitet
- *Niclas Sigholm*, student, Chalmers tekniska högskola och f.d. ordförande i Sveriges förenade studentkårer, SFS

Högskoleverkets projektgrupp har bestått av Lisa Jämmtsved Lundmark (projektledare), Iréne Häggström, Eric Lindesjö, Carin Olausson och Staffan Wahlén.

Granskningen av kvalitetsarbetet vid Södertörns högskola har alltså två ändamål. Dels granskas Södertörns högskolas kvalitetsarbete. Dels utgör den en pilotstudie där den av Högskoleverket framtagna metoden och granskningsmodellen prövas. Detta innebär att den kommer att ligga till grund för justeringar av metoden och att den på så sätt påverkar utformning och genomförande av kommande granskningar som äger rum från och med hösten 2007. Det har för Södertörns högskolas del inneburit vissa nackdelar, bl.a. att anvisningarna för självvärdering sannolikt har varit mindre distinkta än vad som kommer att vara fallet i fortsättningen.

Då detta är en pilotstudie menar Högskoleverket att det inte kan fatta något beslut i samband med denna granskning eftersom metoden sannolikt kommer att utvecklas. Södertörns högskola ingår därför också i den första omgången av en sexårscykel av utvärderingar av samtliga lärosätens kvalitetsarbete år 2007–2008. Då kommer en uppföljning av denna granskning att göras, vilken tillsammans med föreliggande rapport kommer att ligga till grund för universitetskanslerns beslut.

Denna rapport redovisar i första hand resultatet av utvärderingen av Södertörns högskolas kvalitetsarbete. I en bilaga till rapporten reflekterar bedömaregruppen också kring erfarenheterna av pilotstudien samt vilken metodutveckling som de anser är nödvändig inför kommande lärosätesgranskningar. En muntlig dialog har också genomförts där representanter för Södertörns högskola, bedömaregruppen och Högskoleverket har diskuterat erfarenheterna av pilotstudien.

Högskoleverket vill tacka Södertörns högskola för att ha deltagit i denna pilotstudie.

Slutligen vill Högskoleverket rikta ett stort tack till bedömaregruppen som på ett mycket engagerat sätt genomfört arbetet med denna pilotstudie. Högskoleverket kommer att ha stor nytta av bedömaregruppens erfarenheter i verkets fortsatta arbete med lärosätesgranskningar.

Högskoleverkets slutsatser

Högskoleverket kan utifrån bedömarens rapport konstatera att det vid Södertörns högskola finns en god vilja och ett engagemang hos ledning och lärare på olika nivåer i organisationen att utveckla den verksamhet var och en arbetar i. En övergripande struktur för högskolans kvalitetsarbete saknas dock, vilket är nödvändigt för ett fungerande och kontinuerligt kvalitetsarbete. Högskoleverket vill särskilt lyfta några delar av Södertörns högskolas kvalitetsarbete som måste utvecklas och förstärkas:

- upprätta ett program/styrdokument för ett övergripande systematiskt kvalitetsarbete
- stärk högskoleledningens kunskap om det kvalitetsarbete som bedrivs i olika delar av organisationen
- skapa en helhetssyn på relationen mellan de sex övergripande kvalitetsmålen och verksamheten
- konkretisera högskolegemensamma mål för dem som bedriver kärnverksamheten
- tydliggör och stärk rollen och ansvaret för styrgruppen för kvalitetssäkring
- skapa systematiska rutiner för uppföljning som grund för beslut om nya insatser och prioriteringar.

Högskoleverket kan konstatera att ett konstruktivt arbete redan bedrivs på olika håll inom högskolan. Högskoleverket vill lyfta fram några delar av kvalitetsarbetet som verkar fungera väl:

- Styrgruppen för kvalitetssäkring har bedrivit ett konstruktivt arbete med kvalitetsfrågor sedan det inrättades våren 2006.
- Inom en del miljöer har man tagit tillvara och använt sig av resultaten i medarbetarundersökningar, alumnstudier och studentenkäten i sitt kvalitetsarbete.
- Verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser har utarbetats av några organisatoriska enheter och utgör en viktig del av enheternas kvalitetsarbete.

Slutligen vill Högskoleverket hänvisa till bedömarens rapport som väl beskriver och bedömer kvalitetsarbetet vid Södertörns högskola och de särskilda aspekter som ingått i granskningen.

BEDÖMARGRUPPENS RAPPORT

Missiv

Till Höskoleverket

2007-06-12

Reg. nr 649-2335-06

Granskning av kvalitetsarbetet vid Södertörns högskola

Höskoleverket initierade våren 2006 en granskning av kvalitetsarbetet vid Södertörns högskola – en pilotstudie. För bedömningen anlätades våren 2006 följande bedömargrupp:

- *Bengt-Ove Boström* (ordförande), rektorsråd med ansvar för kvalitetsfrågor, Göteborgs universitet
- *Eva Hansson*, universitetslektor och f.d. prefekt vid kemiska institutionen, Lunds universitet
- *Kerstin Keen*, universitetslektor i historia, tidigare VD för Högskolan för lärande och kommunikation, Högskolan i Jönköping
- *Annika Lundmark*, utvärderingschef och rektorsråd för kvalitetsfrågor, Uppsala universitet
- *Niclas Sigholm*, student, Chalmers tekniska högskola och f.d. ordförande i Sveriges förenade studentkårer, SFS

Utgångspunkt för utvärderingen har varit Höskoleverkets PM *Granskning av lärosätenas kvalitetsarbete (pilotstudie)*, 2006-05-29 och Höskoleverkets dokument *Nationellt kvalitetssäkringssystem för perioden 2007–2012*, dnr 649-3556-06. Södertörns högskolas självvärdering med bilagor, fördjupningsmiljöernas insända material samt den information som framkommit vid platsbesöket har utgjort underlag för bedömningen.

Härmed överlämnas vår rapport till Höskoleverket.

För bedömargruppen

Bengt-Ove Boström, ordförande

Inledning

Södertörns högskola

Södertörns högskola etablerades 1995. Högskolan fick som ett viktigt uppdrag att bidra till en ökning av övergången till högre studier i södra Storstockholm och därmed också att öka den etniska och sociala mångfalden inom den högre utbildningen.

I dag bedrivs utbildning och forskning inom humaniora, samhällsvetenskap, teknik och naturvetenskap samt lärarutbildning med interkulturell profil. Högskolan, som länge hade tre campus – Flemingsberg, Haninge och Södertälje – har nu sitt centrala campus i Flemingsberg och ett mindre campus i Haninge. År 2008 kommer all undervisning i Haninge att flyttas till Flemingsberg.

Södertörns högskola har över 12 000 registrerade studenter och cirka 730 anställda, varav 63 procent är lärare/forskare.

År 2006 hade högskolan 36 professorer och 88 doktorander. Forskningsbudgeten uppgick till 221 miljoner kronor, vilket utgjorde 41 procent av omsättningen.

Allmänna principer för utvärderingen

En utgångspunkt för ett gott kvalitetsarbete är enligt Höskoleverket att ett lärosäte har systematiska metoder och tydlig ledning för planering och genomförande av verksamheten. Ledningen ska därvid tillvarata och utveckla befintligt kvalitetsarbete, medarbetarnas ambitioner och deras kompetens. Uppföljning och utvärdering ska kontinuerligt påverka planeringen och genomförandet av verksamheten. Detta arbetssätt gäller all verksamhet. Vid Höskoleverkets granskningar värderas framför allt det systematiska kvalitetsarbetet som har direkt och indirekt med utbildning att göra, dvs. målsättning, planering, genomförande, uppföljning och utvärdering av grund- och forskarutbildning. Även arbetet med att förbättra särskilda aspekter av betydelse för kvaliteten i verksamheten ingår i granskningen. Dessa är jämställdhet, social och etnisk mångfald, internationalisering, studentinflytande, samverkan internt och med andra lärosäten, samverkan med externa intressenter, anställning och utveckling av kompetent personal samt rutiner för att införa, utveckla, revidera och avveckla utbildningar.

Höskoleverkets lärosätesgranskningar syftar till att bedöma dels hur det systematiska kvalitetsarbetet fungerar på alla nivåer, dels vilket resultat detta arbete ger i form av högre kvalitet i verksamheten, dvs. kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling på olika nivåer i organisationen. Därför är det nödvändigt att åtminstone stickprovvis granska även fakultets- och institutionsnivån (motsvarande). I Höskoleverkets lärosätesgranskningar väljs några för-

djupningsmiljöer ut efter samråd med lärosätet för särskild genomgång. Vid utvärderingen av Södertörns högskola har *institutionen för kultur och kommunikation*, *Europaprogrammet* samt ämnesområdet *Molekylärbiologi* vid institutionen för livsvetenskaper valts som fördjupningsmiljöer. De kriterier som bedömargruppen och Högskoleverket utgått ifrån vid val av fördjupningsmiljöerna är:

- att någon/några miljöer speglar högskolans profil
- att miljöerna representerar olika delar av högskolan, t.ex. institutioner
- att minst en av fördjupningsmiljöerna ska ha föreslagits av lärosätet.

Underlaget för granskningarna har utgjorts av Södertörns högskolas självvärdering med bilagor. Bland annat har de ansökningar om universitetsstatus som högskolan har tillställt regeringen 2002 och 2006 bifogats självvärderingen. När det gäller fördjupningsmiljöerna har viss befintlig dokumentation sänts in, med syfte att illustrera miljöernas kvalitetsarbete och dess anknytning till högskolans övergripande kvalitetsarbete. Kompletterande material lämnades också till bedömargruppen vid platsbesöket.

Mål, organisation och ansvar för kvalitetsarbetet

Mål

Södertörns högskola har en tydlig profil som kallas ”de tre m:en”, vilka representerar *mångvetenskaplig*, *mångkulturell* respektive *medborgerlig bildning*. Profilen känner praktiskt taget alla till som bedömargruppen mött, såväl ledningen på olika nivåer inom högskolan som lärare och studenter, och den allmänna uppfattningen är att verksamheten i stor utsträckning präglas av de tre m:en. Många studenter och medarbetare har sökt sig till Södertörns högskola på grund av denna profil. Bedömargruppen uppfattar att högskolan har varit mycket framgångsrik i sitt profileringsarbete.

Utöver de tre m:en har Södertörns högskolas styrelse fastställt (1996) sex kvalitetsmål för högskolans verksamhet:

- Akademisk excellens
- Utbildning på vetenskaplig grund för ett framtida samhälle
- Forskning på internationell nivå
- Studenten som medaktör
- Breddad rekrytering och ökad etnisk och social mångfald
- Samverkan med det omgivande samhället

Enligt självvärderingen definierar Södertörns högskola sitt kvalitetsarbete som de systematiska åtgärder som vidtas för att uppnå ovanstående mål och uppfylla det av statsmakterna givna uppdraget. Något specifikt övergripande program för kvalitetsarbete finns inte vid högskolan, vilket bedömargruppen saknar.

Förhållandet mellan profilen de tre m:en och kvalitetsmålen är oklar. Kvalitetsmålen för verksamheten är inte heller lika kända inom högskolan. Men även om det finns en okunskap om högskolans kvalitetsmål inom många grupperingar så genomsyrar dessa ändå verksamheten då de antingen är självklara i en akademisk verksamhet, knyter an till de tre m:en eller är förutsättningar i högskolans strävan att bli universitet.

Kvalitetsmålen är allmänt formulerade och anger färdriktningen inom vissa verksamhetsgrenar, men bedömargruppen frågar sig om inte målen skulle vara mer kvalitetsdrivande om de formuleras som konkreta mål som kan operationaliseras. Tydliga prioriteringar saknas. Målen för kvalitetsarbete riskerar nu att få ringa betydelse om de inte kompletteras med mer konkreta och tidsatta mål, liksom med idéer om vilka åtgärder som behöver vidtas för att det ska bli möjligt att nå målen.

De sex kvalitetsmålen är definierade i Södertörns universitetsansökan 2006 och skulle kunna vara en bra utgångspunkt för ett kvalitetsprogram som till-

sammans med de tre m:en skulle kunna få ett kraftigt genomslag inom högskolan. Det är alltså av stor vikt att en vidareutveckling av målen sker med syfte att göra dem uppföljningsbara i högre grad. Bedömaregruppen anser att en diskussion eventuellt också skulle kunna föras om huruvida just dessa sex kvalitetsmål är de mest angelägna utgångspunkterna för det fortsatta kvalitetsarbetet.

Omdöme/rekommendationer

Bedömaregruppen konstaterar att det inte finns något program för ett övergripande systematiskt kvalitetsarbete vid Södertörns högskola. Det saknas också en helhetssyn på relationen mellan de sex övergripande kvalitetsmålen och verksamheten. Målen behöver operationaliseras för att det ska bli möjligt att konstatera om de uppnås.

Mål i fördjupningsmiljöerna

Som tidigare nämnts har *institutionen för kultur och kommunikation*, *Europaprogrammet* samt *Molekylärbiologi* valts som fördjupningsmiljöer i denna granskning. Eftersom fördjupningsmiljöerna representerar olika organisatoriska enheter inom högskolan är också målen för fördjupningsmiljöerna formulerade på olika sätt.

För 2006 utarbetades på prefektens initiativ en verksamhetsplan och en arbetsmiljöplan för *institutionen för kultur och kommunikation*. Arbetsmiljöplanen för 2006/2007 upprättades mot bakgrund av resultaten av högskolans medarbetarundersökning 2005. Verksamhetsplanen följdes upp av institutionsstyrelsen under hösten 2006. En ny verksamhetsplan för 2007 tas nu fram. Verksamhetsplanen innehåller dels övergripande utbildningsmål för institutionen, dels specifika mål för bl.a. forskning, administration, ekonomi, samverkan, jämställdhet, arbetsmiljö samt mål för respektive ämne. Verksamhetsplanen är ett viktigt inslag i ett systematiskt arbete med verksamhetsplanering och utveckling på institutionsnivå, men denna systematik skulle bli än mer effektiv om en verksamhetsberättelse utarbetades i vilken målpåfyllelse och relation till högskolans övergripande mål kommenterades. Prefekten är positivt inställd till att utarbeta en verksamhetsberättelse för institutionen men framhåller att det inte finns någon mottagare högre upp i organisationen för en sådan. Bedömaregruppen menar att verksamheten förvisso gynnas av att en verksamhetsberättelse utarbetas även om det inte finns en mottagare högre upp i organisationen, eftersom den kan användas för intern analys och som ett internt planeringsunderlag för institutionen.

Europaprogrammet är ett utbildningsprogram som ges på uppdrag av nämnden för humaniora, samhällsvetenskap och teknik (HST-nämnden) som fastställt utbildningsplanen. Det är positivt att högskolan har ett utbildningsprogram vars mål knyter an till högskolans profil, de tre m:en. Bedömare har inte kunnat finna några specifika mål för kvalitetsutveckling som gäller för hela programmet. Efter ett inledande gemensamt år delas studenterna upp på olika ämnen och institutioner, och kvalitetsutvecklingen sker inom ämnena.

En del väljer ämnen inom kultur och kommunikation och omfattas då av de mål som satts upp av den institutionen och som beskrivits ovan.

Utbildningen i *molekylärbiologi* ges på uppdrag av nämnden för naturvetenskap som fastställer utbildnings- och kursplaner. *Molekylärbiologi* finns vid *institutionen för livsvetenskaper*. Den institutionen hade vid bedömargruppens platsbesök börjat utarbeta en verksamhetsplan för 2007 och en preliminär version av planen delades ut vid platsbesöket. Bedömargruppen hade därför inte möjlighet att diskutera planen och de mål för kvalitetsutveckling som formulerats där vid intervjuerna med molekylärbiologerna. I efterhand kan gruppen konstatera att planen innehåller gemensamma planer och mål för institutionen avseende jämställdhet, arbetsmiljö, samverkan, internationalisering, studentinflytande m.m. Där finns också riktlinjer för kvalitetsuppföljning av utbildningsprogrammen. Alla program ska redovisa sitt kvalitetsarbete enligt samma kriterier. Uppföljningarna ska årligen redovisas till utbildnings- och forskningsnämnden.

Omdöme/rekommendationer

Verksamhetsplanen för *institutionen för kultur och kommunikation* är i hög grad ett bevis för systematik i arbetet med verksamhetsplanering och utveckling på institutionsnivå, även om man inte kan iaktta en tydlig koppling till högskolans övergripande mål.

I och med att *Europaprogrammets* studenters programidentitet försvagas, då de splittras upp på olika ämnen och institutioner, är det svårt att ställa upp mål för kvalitetsutveckling avseende hela programmet. Inte desto mindre är sådana mål viktiga för att hålla ihop programmet.

Det ambitiösa arbetet med en första verksamhetsplan för *institutionen för livsvetenskaper* innebär ett stort steg mot ett systematiskt kvalitetsarbete för institutionen och därmed för *molekylärbiologi*.

Bedömargruppen kan konstatera att fördjupningsmiljöerna kommit olika långt i sitt kvalitetsarbete och vad gäller att koppla detta till Södertörns högskolas övergripande mål och strategier.

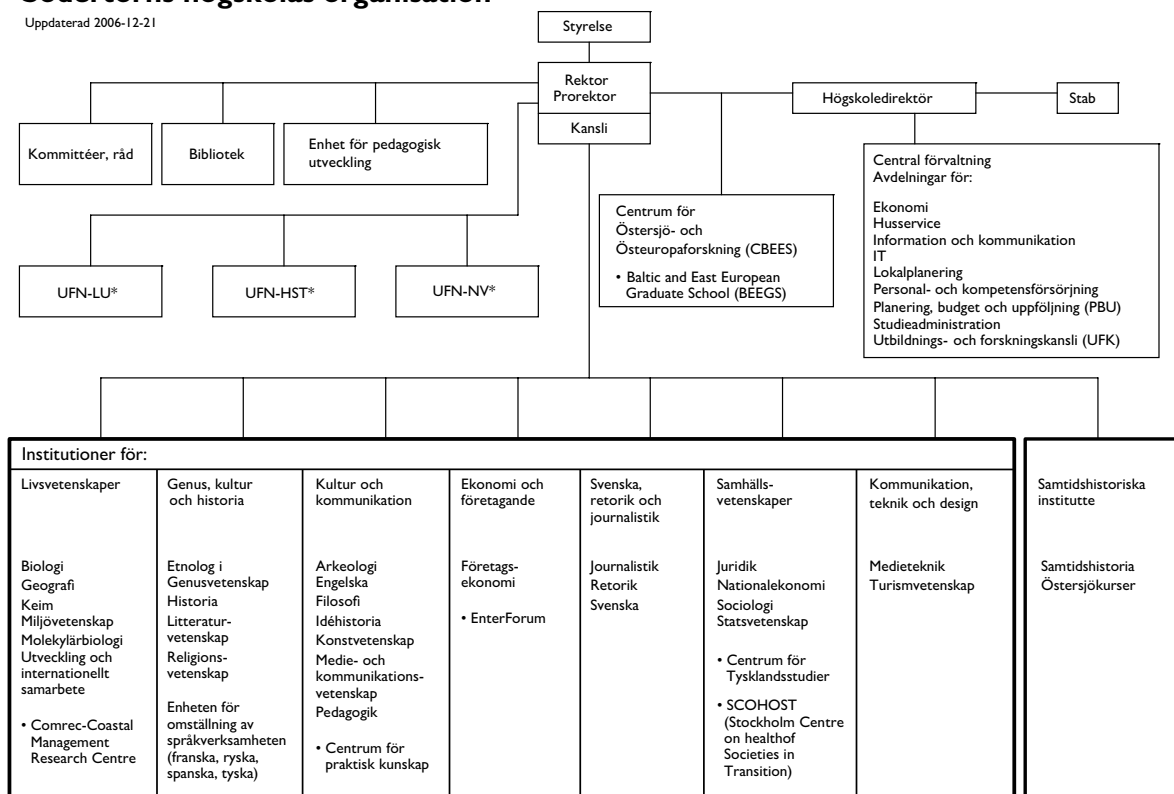
Organisation, ledning och ansvarsförhållanden

En ny organisation infördes 2004 som en följd av att många upplevde att ledningsstruktur och ansvarsförhållanden var oklara. Den genomgripande organisationsförändringen, vilken innebar att flerämnesinstitutioner som leds av prefekter bildades, var lyckad vilket också framkommer i resultaten av medarbetarundersökningen som genomfördes hösten 2006.

Södertörns högskola har valt en organisation där ansvaret för kvalitet och kvalitetsarbete dels ligger på de tre utbildnings- och forskningsnämnderna som lyder under rektor, dels ligger på prefekterna som även de rapporterar direkt till rektor. Denna organisation och ansvarsfördelning kan antingen upplevas som en friktionskälla eller en dubbelsäkring. Friktion kan upplevas då t.ex. prefekter måste rapportera till både rektor och nämnder. Dubbelsäkring kan vara andra sidan av samma mynt, dvs. flera instanser säkrar kvaliteten i verksamheten. Relationen mellan nämnder och institutioner ses som en beställare–utförarerelation och det är nämnderna som kontrollerar kvaliteten i de utbildningar de beställer. Rektors relation till institutionerna upplevs från institutionshåll i första hand röra arbetsgivarrollen, till exempel avseende arbetsmiljöfrågor och rollen som prefekternas chef. Vid platsbesöket framhölls dock att rektor ska ställa krav på och följa upp institutionernas kvalitet och kvalitetsarbete. Bedömargruppen är osäker på om denna organisation kompletterad med de tre strategiska råden – för mångfald, internationalisering och samverkan – säkrar eller stör kvalitetsarbetet.

Södertörns högskolas organisation

Uppdaterad 2006-12-21



* Utbildnings- och forskningsnämnd för: lärarutbildning och utbildningsvetenskap; humaniora, samhällsvetenskap och teknik; naturvetenskap

De strategiska råden har till uppgift att dels utarbeta förslag till högskoleövergripande mål och strategier för uppdraget, dels se till att högskolan utarbetar handlingsplaner för respektive område som följs upp och utvärderas. Det är positivt att kvalitetsansvaret för dessa centrala frågor fördelas till de strategiska råden. Det sedan augusti 2006 formaliserade och rådgivande ledningsrådet där dekanerna, men inte prefekterna, ingår kan vara en väg till större enhetlighet mellan olika enheter och mellan de tre nämnderna.

En djupare diskussion och ett lärande, enheterna emellan, kring hur de arbetar för att utveckla sin verksamhet och för att förbättra kvaliteten är eftersträvansvärd.

Under en tidigare period hade Södertörns högskola ett kvalitetsråd. Detta organ avvecklades då det kom att verka vid sidan av den reguljära kärnverksamheten. Våren 2006 inrättades *styrgruppen för kvalitetssäkring*, som verkar ha den strategiska roll och den tyngd som krävs för att främja det systematiska kvalitetsarbetet och en helhetssyn på detta. Styrgruppens främsta syfte är att samordna högskolans kvalitetsarbete och att skapa gemensamma måldokument och riktlinjer för ett mer systematiskt kvalitetsarbete, vilket kom att kompletteras med ansvaret för självvärderingsarbetet i Högskoleverkets granskning av Södertörns högskolas kvalitetsarbete. Vid sidan av denna styrgrupp finns även en styrgrupp för bolognaanpassningen av utbildningarna. Att bolognaanpassa kurser och program har vid Södertörns högskola – liksom vid andra lärosäten – inneburit en stark fokusering på kvalitet i utbildningen.

En del av styrgruppens arbete med självvärderingen innebar att ett antal workshops anordnades för lärare, nämnder, prefekter, administrativ personal, chefer, bibliotek och studenter. Dessa workshops har ökat de anställdas förståelse för betydelsen av ett högskoleövergripande kvalitetsarbete och ett sammanhållande organ av styrgruppens slag – ett organ som ger utgångspunkter och förutsättningar för det konkreta kvalitetsarbetet vid institutioner och inom program. Kvalitetsfrågorna har både synliggjorts, säkrats och utvecklats, vilket visar att det är viktigt att skapa fora för att ventilera gemensamma kvalitetsfrågor och idéer om kvalitetsutveckling.

Ett ökat engagemang och intresse för kvalitetsfrågorna inom högskolan är en påtaglig effekt såväl av arbetet med att bolognaanpassa kurs- och utbildningsplaner som av de workshops som styrgruppen arrangerat. Bedömarksgruppen menar att det är väsentligt att högskolan och styrgruppen för kvalitetssäkring nu fortsätter det arbete som inletts.

Omdöme/rekommendationer

Inrättandet av styrgruppen för kvalitetssäkring har varit en positiv åtgärd för att utveckla det högskolegemensamma kvalitetsarbetet. Dess roll och ansvar bör tydliggöras och stärkas.

Organisation, ledning och ansvarsförhållanden inom fördjupningsmiljöerna

Institutionen för kultur och kommunikation leds av en prefekt som, liksom övriga prefekter, är direkt underställd rektor. Vid institutionen finns sju ämnen och tre program som förestås av ämnes- respektive programansvariga. Vid institutionen finns också Centrum för praktisk kunskap som leds av en föreståndare. Prefekten träffar studentrådet två gånger per termin och ämnesansvariga en gång i månaden. På hemsidan läggs institutionsstyrelsens protokoll ut liksom prefektens veckobrev. En gång per termin är det institutionsdag för alla anställda, då bl.a. kvalitetsfrågor diskuteras. Dessutom har ämneslärarna egna träffar. De intervjuade studenterna är nöjda med sin utbildning. Ingen anser att det är svårt att påverka och få till stånd förändringar. Bedömggruppen konstaterar att rutinerna för kvalitetsarbetet är gedigna och framgångsrika på *institutionen för kultur och kommunikation*.

För *Europaprogrammet* finns en programansvarig som också sitter i programstyrelsen, vilken består av representanter från varje huvudämne. Programstyrelsen ansvarar för samordning och uppföljning av programmet. Institutionerna ansvarar för sina respektive huvudämnen. De studenter som bedömggruppen träffade vittnade om ett stort engagemang hos lärarna under det första, gemensamma året. Det tycks vara korta vägar mellan studenter och lärare, vilket i sig är positivt för kvalitetsarbetet.

Europaprogrammet håller för närvarande på att omformas, dels med anledning av att fem språkämnen har lagts ner vid högskolan, dels som ett led i bolognaanpassningen av högskolans utbildningar. För närvarande läser studenterna tillsammans först ett basår (Demos – det moderna samhället) och de väljer därefter att fördjupa sig inom ett av sju huvudämnen. Tanken är att det utöver det gemensamma basåret på två terminer, också kommer att ges en tredje gemensam termin som knyter ihop hela programmet i slutet av utbildningen. En utvärdering av hur studenter och lärare uppfattar värdet av denna avslutande termin bör så småningom göras som grund för det fortsatta utvecklingsarbetet av *Europaprogrammet*.

Inom *institutionen för livsvetenskaper* finns representanter för många av de traditionella naturvetenskapliga ämnena, men de är inte organiserade i ämnesavdelningar. Därtill är lärarna/forskarna för få. Forskare från olika ämnen är i stället blandade i nya miljöer både för forskning och för undervisning. En av dessa miljöer är *molekylärbiologi*. Institutionen har som tidigare nämnts upprättat en verksamhetsplan för 2007 som innehåller mål och uppföljningsplan för samtliga verksamheter inklusive utbildningsprogrammen. Prefekten ansvarar för detta arbete.

Inom det molekylärbiologiska området gavs t.o.m. 2006 två program: biomolekylär kemi respektive molekylär cellbiologi/molekylärbiologi. Dessa ersätts fr.o.m. 2007 av programmet *molekylär biovetenskap*. För dessa program (de gamla under avveckling och det nya) finns en programansvarig och en programstyrelse. Både ledning, lärare och studenter inom *molekylärbiologi*

upplever att vägarna är korta mellan ledning och lärare, lärare sinsemellan samt mellan lärare och studenter. Det är lätt att kontakta ansvarig person och att kunna påverka verksamheten. Lärarna är starkt involverade i att omforma utbildningsprogrammet, samtidigt som de är måna om kvaliteten i den pågående undervisningen.

De forskarstuderande i *molekylärbiologi* är mer kritiska till organisationen kring sin utbildning. De är inskrivna vid ett annat lärosäte (Karolinska institutet eller Stockholms universitet) som har examinationsrätten för doktorsexamen, och ibland uppstår oklarheter kring vilket lärosäte som är ansvarigt för den forskarstuderande. Det råder t.ex. oklarhet om var doktoranden ska ha sin institutionstjänst, vilka kurser som är obligatoriska att läsa och vem som har ansvaret för forskarutbildningens kvalitet. De forskarstuderande är mest kritiska till moderuniversiteten, som de anser har en bristfällig kvalitetskontroll och uppföljning av forskarstudenterna. Södertörns högskola följer upp forskarstudenterna regelbundet och dessa upplever att de har god kontakt med sina respektive huvudhandledare – handledare som finns vid Södertörns högskola. Lärarna vid Södertörns högskola uppfattar att de gör det mesta av jobbet och att högskolan har nästan alla kostnader för forskarutbildningen, men att det är andra lärosäten som tillgodogör sig det positiva utfallet av doktorandernas och handledarnas arbetsinsatser. Även om inte Södertörns högskola har det yttersta kvalitetsansvaret för forskarutbildningen anser bedömargruppen att de ansvariga vid Södertörns högskola bör ta initiativ till att tillsammans med moderuniversiteten söka en lösning på problemen.

Omdöme/rekommendationer

Tydlig ledning och organisation som ger en stadga för kvalitetsarbetet finns vid *institutionen för kultur och kommunikation*. Det är mer oklart hur *Euro-paprogrammet* hålls samman. När det gäller *institutionen för livsvetenskaper* behöver organisationen för kvalitetsarbete utvecklas framförallt beträffande forskarutbildningen och förhållandet mellan Södertörns högskola och andra universitet.

Bedömargruppen kan även här konstatera att fördjupningsmiljöerna kommit olika långt när det gäller organisation, ansvar och ledning för kvalitetsarbetet.

Mål, organisation och ansvar för kvalitetsarbetet – en diskussion

Kvalitetsarbetet utvecklas och utövas i hög grad genom personliga kontakter och möten i högskolans verksamhet, vilket kommer till uttryck genom att studenterna betonar att lärarna är tillgängliga, serviceinriktade och kunniga. Bedömargruppen kan konstatera att det finns ett stort engagemang bland lärare och ledning på olika nivåer i hela organisationen, dvs. rektor, dekaner och prefekter, och en stark vilja att göra något bra av den verksamhet var och en

befinner sig i. Det finns många goda intentioner i systemet, och en uppfattning om vart man är på väg.

Södertörns högskola har som framgår av ovanstående beskrivning inte utformat en gemensam ram för sitt kvalitetsarbete. En stor organisation med många olika intellektuella kulturer måste inte arbeta lika i alla delar av organisationen, men det måste ändå finnas ett organisatoriskt helhetsgrepp. De övergripande målen för kvalitetsarbetet och kommunikationen kring kvalitetsarbetet är då en del av lärosätets helhetsgrepp.

En tydligare koppling mellan de olika nivåerna inom högskolan när det gäller kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling är nödvändig med syftet att skapa en mer enhetlig syn på kvalitetsarbetet inom högskolan. Det är också önskvärt att allmänt hållna högskolegemensamma mål ges en tydligare konkretion bland dem som bedriver kärnverksamheten. Uppföljningen av verksamhetens måluppfyllelse gentemot egna mål skiftar på de mer operativa organisationsnivåerna inom högskolan. En mer konsekvent uppföljning av satta mål på olika nivåer samt dokumentation av denna måluppfyllelse som utgångspunkt för ett fortsatt kvalitetsarbete är en viktig förändring. Bedömargruppen uppfattar att högskoleledningen inte har tillräcklig kunskap om det kvalitetsarbete som bedrivs på olika nivåer och i olika delar av organisationen.

Genomförande och resultat

Kvalitetsarbete vid Södertörns högskola

De senaste årens organisationsförändringar samt inrättandet av de strategiska råden, som har till uppgift att främja en viss verksamhet och kvaliteten i densamma, ses på högskolan som viktiga åtgärder för att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet. Även tonvikten på *akademisk excellens* och Södertörns högskolas höga andel disputerade lärare och professorer ses som ett resultat av kvalitetsarbetet.

Nedläggning av fem språkämnen samt flytten av utbildningar i Södertälje och Haninge till campus Flemingsberg är andra åtgärder som vidtagits för att främja verksamhetens kvalitet. Ett av motiven till att samla all grundutbildning vid ett campus är nämligen att det ska leda till en kvalitetshöjning av verksamheten. Det är viktigt att följa upp och säkerställa att så faktiskt sker.

Högskolan är medveten om att en övergripande struktur för kvalitetsarbete saknas och nämner i sin självvärdering flera goda exempel på förbättringar som bör genomföras. Dit hör en modell med gemensamma mallar för årliga verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser, liksom tätare möten mellan program- och ämnesansvariga samt rutiner för gemensamma bedömningar av B- och C-uppsatser. Här nämns också frågan om ett högskoleövergripande ansvar för uppföljning av Högskoleverkets ämnes- och programutvärderingar.

Omdöme/rekommendationer

Även om Södertörns högskola saknar en övergripande struktur och en genomarbetad systematik för kvalitetsarbetet har många åtgärder med syfte att förbättra kvaliteten genomförts genom åren, och många svåra beslut med bäring på kvalitet och kvalitetsutveckling har tagits.

Uppföljning, utvärdering och åtgärder

På flera punkter har arbeten inletts, till exempel vad avser uppföljning av medarbetarnas arbetsmiljö och studenternas och alumnernas bild av utbildningen vid Södertörn. Årligen genomförs medarbetarundersökningar, och alumnundersökningar genomförs vart tredje år. År 2006 har dessa undersökningar kompletterats med en studentundersökning. Alumnundersökningarna belyser de före detta studenternas uppfattningar om sin studietid och medarbetarundersökningen ger upplysningar om förändringar i arbetsmiljön. Det är bra att undersökningarna genomförs återkommande så att det blir möjligt att dra slutsatser om förändringar över tid. Det är viktigt att rutiner utvecklas för systematisk uppföljning, vilket detta är exempel på.

Resultatet av dessa undersökningar förmedlas ut i organisationen och blir underlag för åtgärder av olika slag. Det är viktigt att ”bryta ner” resultaten på institutions-, program- eller ämnesnivå så att resultat som rör den egna verksamheten kan avläsas. Det är först då de kan användas för konkreta åtgärder för kvalitetsutveckling. Det verkar dock finnas en variation mellan olika miljöer i hur de har tagit tillvara, och använt sig av, resultaten av dessa undersökningar. Studerandeenkäten är problematisk eftersom den vid första genomförandet hade låg svarsfrekvens (23 procent). Om resultaten ska kunna användas i kvalitetsarbetet, måste det bli högre svarsfrekvens och svarsfördelningarna bör brytas ner på åtminstone institutionsnivå.

Det finns riktlinjer för strategisk planering av kvalitet i utbildning och forskning inom humaniora, samhällsvetenskap och teknik 2006–2008 framtagna av HST-nämnden. Dessa riktlinjer beskriver även rutinerna kring kursvärderingar för HST-området.

Europaprogrammet har funnits sedan 1996. Hösten 2005 genomfördes en alumnundersökning då 69 före detta studenter vid *Europaprogrammet* lämnade synpunkter på utbildningen de gått. Cirka 45 av dem ansåg då att kvaliteten på utbildningen var ”mycket eller ganska hög”. Det är viktigt att ha i åtanke att alumnundersökningar snabbt blir inaktuella. I detta fall måste högskolan t.ex. ta i beaktande att utbildningen ser annorlunda ut i dag eftersom språken, förutom engelskan, framgent kommer att läsas vid Stockholms universitet och *Europaprogrammets* förutsättningar ser annorlunda ut än när alumnerna läste det. I samband med studenternas praktik förs en aktiv dialog med respektive praktikplats. *Europaprogrammet* har dock inte någon referensgrupp eller annan organiserad kontakt med avnämarna och det omgivande samhället. En mer systematisk uppföljning krävs från högskolans sida för att den ska kunna utveckla utbildningen på ett relevant sätt.

Exempel på att avnämarnas synpunkter inhämtas finns hos *molekylärbiologerna* och nämnden för naturvetenskaper, vilka båda har referensgrupper från branschen knutna till sig.

Ekonomi och personaladministration kan använda mätbara resultat och därmed visa på en utveckling. När det gäller administrativa rutiner har det ändrade ekonomisystemet givit en stadga som inte fanns tidigare.

Statistik kring studenterna, avseende t.ex. genomströmning, söktryck och avhopp följs regelbundet upp vid högskolan. Även statistik kring jämställdhet samt social och etnisk mångfald följs regelbundet upp. Ett stort bekymmer är att många studenter väljer att ta ut sin examen vid andra lärosäten, trots att de läst större delen av sin utbildning vid Södertörns högskola. Statusfrågan, att högskolan vill bli universitet, är viktig för både lärare och studenter.

Kursvärderingar tycks i regel genomföras på alla kurser. Resultaten rapporteras till programstyrelse eller ämnesråd (motsvarande). Kursvärderingar leder ofta till omedelbara åtgärder. Återrapportering av resultaten till studenterna sker dock sporadiskt och det verkar ovanligt att resultaten läggs ut på hemsidan. En viktig del i ett systematiskt kvalitetsarbete är att planerade och

genomförda förändringar rapporteras till berörda parter, vilket det alltså borde finnas rutiner för när det gäller kursvärderingar vid Södertörns högskola.

Programstyrelsen för molekylärbiologi är noggrann med att följa upp varje kurs, både då det gäller kursvärderingar, insatser av enskilda lärare och moment samt kurserna som helhet och dess kursplaner. Programutvärderingar görs för en del program men sådana borde genomföras i högre grad.

På högskolans bibliotek kan studenterna löpande lämna sina synpunkter på biblioteksverksamheten skriftligt i en brevlåda. Bibliotekschefen anser att det kommer in många intressanta och nyttiga synpunkter som gör att biblioteket löpande kan utveckla och förbättra kvaliteten i sin verksamhet. Bedömaregruppen vill lyfta fram den här typen av enkla men kontinuerliga avstämningar som mycket givande för kvalitetsarbetet.

Högskolan bör genomföra sina planer på att systematiskt begära in konkreta verksamhets- och handlingsplaner från enheter och områden, bl.a. baserade på de undersökningar som görs, och vidare kräva in redovisningar av planerade och genomförda åtgärder och resultat. De verksamhetsplaner som finns vid *institutionen för kultur och kommunikation* och *institutionen för livsvetenskaper* är exempel på hur det kan se ut. Här samlas utbildning, forskning, arbetsmiljö, ekonomihantering, internationalisering, samverkan, jämställdhet osv. i ett dokument. Det finns alltså på olika håll inom högskolan dokumentation och rutiner som visar på ambitioner att arbeta utifrån arbetsmodellen ”planera – genomföra – följa upp – planera igen”.

Omdöme/rekommendationer

Det krävs tydligare och mer systematiska rutiner för uppföljning som grund för beslut om nya insatser och prioriteringar. Det skulle också vara värdefullt om resultaten från medarbetarundersökningen, alumnstudierna och studentenkäten användes mer systematiskt i kvalitetsarbetet. På flera punkter har arbeten inletts, till exempel vad avser uppföljning av medarbetarnas arbetsmiljö och studenternas och alumnernas bild av utbildningen vid Södertörns högskola.

Förankring och medverkan

Det saknas, enligt bedömarnas intryck, många gånger tydliga kopplingar mellan de kvalitetsmål som högskolans styrelse tagit och den verksamhet som sker i organisationen. Profilen med de tre m:en har spridits väl, vilket sannolikt har en positiv inverkan på kvalitetsarbetet. Högskolans personal är engagerad och mån om att utveckla utbildningskvaliteten. Lärarna inom fördjupningsmiljöerna pekar på samma orsaker till den positiva utvecklingen, nämligen nybyggarandan och möjligheten att skapa något nytt och möjligheten att utveckla verksamheten tillsammans med studenterna. På Södertörns högskola finns således en utbredd förståelse för vikten av att arbeta med och utveckla kvaliteten i verksamheten, men den kan få än tydligare förankring och än större

spridning med ett mer systematiskt grepp. En viktig aspekt i kvalitetsarbetet måste vara att det finns en kvalitetskultur där personal och ledning på alla nivåer arbetar för prioriterade verksamhetsmål och i enlighet med de förhållningssätt och värderingar som är av betydelse för arbetet.

På de institutioner som gör verksamhetsplaner känner personalen till dessa och tycker att arbetet med dem är bra. Personalen har på olika sätt medverkat i olika hög grad i framtagandet av verksamhetsplanen. Alla har dock haft möjlighet att lämna synpunkter.

Omdöme/rekommendationer

Helhetsgreppet saknas men engagemanget för kvalitetsutveckling hos ledning, lärare, övrig personal och studenter är påtagligt. Den bild som bedömargruppen fått är att det finns början till en kvalitetskultur som präglas av höga ambitioner.

Utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet

Enligt företrädare för Södertörns högskola har viktiga steg mot ett mer högskoleövergripande systematiskt kvalitetsarbete tagits genom arbetet med universitetsansökan, självvärderingsarbetet i Högskoleverkets lärosätesgranskning samt arbetet med att bolognaanpassa utbildningarna. Styrgruppen för kvalitetssäkring spelar en viktig roll, liksom det engagemang som har skapats genom de workshops som många medarbetare deltagit i. Viktig är också den medvetenhet om behovet av ett systematiskt grepp som nu finns hos högskoleledningen. Styrgruppen för kvalitetssäkring har påbörjat ett arbete med att ta fram principer för planering och åiterrapportering av olika enheters och verksamheters kvalitetsarbete. Bedömargruppen uppfattar styrgruppens arbete som aktivt och målmedvetet vilket borgar för att utvecklingen av ett systematiskt kvalitetsarbete kommer att fortsätta. Exempelvis har två institutioner *institutionen för livsvetenskaper* och *institutionen för genus, kultur och historia* valts ut för att genomföra ett pilotprojekt gällande verksamhetsbeskrivning/plan/uppföljning. Pilotomgången avser uppföljningen av 2007 samt planeringen av 2008. Tanken är att det ska bli en årlig rutin för alla institutioner att utarbeta verksamhetsplaner som också ska följas upp varje år. I verksamhetsplanen ska planer om all verksamhet samlas, och handlingsplaner som krävts in från exempelvis olika råd ska återfinnas där. Intresset ute i organisationen för att arbeta mer systematiskt verkar också stort. Det är dock av betydelse att det finns ”mottagare högre upp i organisationen” som visar intresse för de verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser som kommer att utarbetas. Flera personer i ledande positioner inom högskolan uppfattar att det är svårt att få feedback från högskolans högsta ledning på det genomförda kvalitetsarbetet.

För utvecklingen av ett systematiskt kvalitetsarbete krävs både kompetens och engagemang. Båda finns inom Södertörn, men det finns även anledning att se sig om efter goda förebilder. Erfarenhetsutbyten inom högskolan och

även med andra lärosäten är en viktig del i utvecklingen av kvalitetsarbetet. Styrgruppen för kvalitetssäkring kan lämpligen vara ett nav i detta utvecklingsarbete, men dessutom krävs att ledningen på olika nivåer engagerar sig. Även om omorganisationen ännu inte resulterat i att kvalitetsarbetet fått en klar systematik inom hela högskolan har den lett till en tydligare ledningsstruktur som är gynnsam för kvalitetsarbetet.

Omdöme/rekommendationer

Som påpekats tidigare finns redan tankar inom högskolan kring hur ett framtida övergripande och systematiskt kvalitetsarbete skulle kunna se ut. Bedömaregruppen upprepar sin uppmaning till högskolan att fullfölja ambitionen med årliga verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser som utarbetas och lämnas av de olika organisatoriska enheterna, och att dessa planer och verksamhetsberättelser, tillsammans med annan uppföljning, ska ingå som en del av Södertörns högskolas övergripande kvalitetsarbete.

Särskilda aspekter

Införande, utveckling och avveckling av utbildningar

Det intryck bedömarna har är att det finns en kreativitet i att skapa nya och ”Södertörnprofilerade” utbildningar. Huruvida det finns tydliga och dokumenterade *rutiner* för att införa och avveckla utbildningar har inte presenterats. För närvarande ses många utbildningar över i samband med bolognarbetet.

Nämndernas ansvar för utbildningarnas kvalitet innebär att de fastställer kurs- och utbildningsplaner. I övrigt revideras och utvecklas utbildningar och program löpande utifrån kursvärderingar och alumnenkäter, diskussioner i lärargrupper och programstyrelser. Dessa programstyrelser har stort ansvar för programutveckling. Programstyrelserna för *Europaprogrammet* och *Molekylärbiologi* har väl fungerande rutiner för att följa upp och utveckla programmen.

Fem språkämnen som tidigare gavs vid Södertörns högskola har lagts ner av främst ekonomiska skäl. Det var rektor som fattade det omdiskuterade beslutet mot nämndens vilja. Detta kan knappast ses som en ”rutin” för att avveckla, men illustrerar att obekväma strategiska beslut ibland måste tas på högsta ledningsnivå, oavsett eventuella rutiner.

I självvärderingen nämns att Högskoleverkets ämnes- och programutvärderingar fyller en viktig funktion i uppföljningen och utvärderingen av ämnen. Samtidigt sägs att det inte finns någon med högskoleövergripande ansvar för att resultatet av ämnesutvärderingarna beaktas i utvecklingsarbetet. En sammanfattande analys av alla Högskoleverkets bedömningar 2001–2006 för Södertörns högskolas del bör vara användbar i kvalitetsutvecklingen av utbildningar. Det bör nämnas att endast en examensrätt vid Södertörns högskola har blivit ifrågasatt (franska) under de sex år som Högskoleverket genomfört ämnes- och programutvärderingar.

Omdöme/rekommendationer

Bedömggruppen har sett exempel på väl fungerande rutiner för att följa upp utbildningar i nämnder och programstyrelser. Det bör även finnas tydliga och dokumenterade *rutiner* och beslutsprocesser för att inrätta och avveckla utbildningar.

Personal

Högskolan tar väl hand om sina chefer och ledare som både erbjuds chefsHandledningsprogram och mentorer.

Anställning av lärare följer gängse rutiner vid högskolor och universitet. Vid *institutionen för kultur och kommunikation* får sökande ge ”provföreläsningar” innan de anställs, som ett uttryck för ambitionen att beakta pedagogisk skicklighet.

Södertörns högskola eftersträvar att ha en så stor andel disputerade lärare som möjligt, vilket högskolan lyckats väl med (cirka 60 procent av lärarna är disputerade). Närheten till flera universitet, nya lokaler och möjligheter att pröva nya idéer bidrar till högskolans attraktionskraft.

Medarbetarundersökningen lyfts fram i många sammanhang som en viktig del av kvalitetsarbetet i personal- och kompetensförsörjningen. Vid *institutionen för kultur och kommunikation* har en arbetsmiljöplan för 2006/2007 upprättats mot bakgrund av resultaten av högskolans medarbetarundersökning 2005. Detta är ett gott exempel på ett kontinuerligt kvalitetsarbete.

Vid högskolan har *enheten för pedagogisk utveckling* inrättats och dess verksamhet med högskolepedagogiska kurser är uppskattad. Rektor har beslutat att alla lärare har rätt till en veckas pedagogisk utbildning eller annan kompetensutveckling varje år. Kännedomen om denna rättighet är dock bristfällig bland lärarna. Det är viktigt för kvalitetsarbetet att sådan information är känd och tydlig om den ska få önskat genomslag och effekt. Det finns en hög ambition med den högskolepedagogiska utbildningen, som också knyter an till de tre m:en. Många lärare – inte minst nya lärare och doktorander – skulle dock vilja ha en större tyngdpunkt på praktisk pedagogisk träning.

Omdöme/rekommendationer

Södertörns högskola är framgångsrik i arbetet med att rekrytera disputerade lärare.

Medarbetarundersökningen är ett betydelsefullt underlag för kvalitetsarbetet vid *institutionen för kultur och kommunikation* och bör på liknande sätt användas i hela organisationen.

Det är viktigt att *enheten för pedagogisk utveckling* följer upp och vidareutvecklar sin verksamhet.

Samverkan

Rektor antog 2005 mål och strategier för högskolans samverkan med det omgivande samhället för perioden 2006–2009. Institutioner och centrumbildningar har därefter utformat handlingsplaner, och samverkansrådet följer nu upp planerna för 2006. Samverkansrådet ser som sin främsta uppgift att vara bollplank för centrala initiativ och föra ut diskussionen i organisationen. Det handlar då om att få igång processer, kring samverkan i organisationen. Samverkansrådet arbetar också med att ta fram nyckeltal samt instrument och modeller för effektutvärdering hos sina samverkansparter.

Det genomförs många olika samverkansaktiviteter tillsammans med näringsliv, kulturliv, myndigheter, kommuner, skolor samt med organisationer

inom området vård och omsorg i Stockholmsregionen. Samverkan med skolor är väl utvecklat, dels då det gäller insatser för rekrytering av studenter (studentambassadörer), dels för att erbjuda fort- och vidareutbildning till skolpersonal samt för att organisera praktikplatser för lärarstudenters verksamhetsförlagda utbildning.

Samverkan mellan ämnen inom högskolan fungerar väl. Intern samverkan och mångvetenskap underlättas när institutioner byggs upp av flera ämnen. Att samla lärare från olika discipliner i samma korridor, eller kring ett program, driver fram samverkan. Inom naturvetarområdet har ämnesgränserna nästan suddats ut, mycket beroende på att det finns så få representanter för varje ämne så att lärarna möts på ett naturligt sätt. I *Europaprogrammets* styrelse är ämnestillhörigheten tydligare men det finns också en beredvillighet till samverkan. Både lärare och studenter uppfattar samverkan över ämnesgränserna som positiv.

Omdöme/rekommendationer

Södertörns högskolas samverkansarbete verkar fungera väl. Det finns mål och strategier för högskolans övergripande samverkansarbete, handlingsplaner på institutionsnivå samt planer på ett uppföljningsarbete. Bedömargruppen förutsätter att resultaten av uppföljningarna kommer att påverka planeringen och genomförandet av följande års samverkansarbete.

Internationalisering

Internationaliseringsrådet har tagit fram en treårig verksamhetsplan och ett-åriga handlingsplaner som följs upp årligen. När det gäller målen för internationalisering finns en tydlig koppling till de tre m:en, vilket är positivt. Internationaliseringsrådet har också en egen budget. Det är bra att det finns en strategi för avtal om studentutbyten. Rådet utvärderar och följer kontinuerligt upp befintliga avtal och försöker rensa i avtalsfloran. Även studenternas utlandsvistelser följs upp.

Trots detta ambitiösa internationaliseringsarbete reser studenter vid Södertörns högskola, i likhet med vad som är fallet vid andra lärosäten, ogärna utomlands. Antalet inresande studenter (218 år 2006) är högre än antalet utresande (160 år 2006). Inte heller lärarna deltar i särskilt stor utsträckning i utbytesprogram.

Omdöme/rekommendationer

Det ambitiösa centrala internationaliseringsarbete som görs tycks inte nå ut till enskilda studenter och lärare på önskvärt sätt. En mer offensiv information om värdet av och möjligheterna till internationellt utbyte skulle kunna främja en mer omfattande utbytesverksamhet.

Jämställdhet och mångfald

Det är en jämn könsfördelning bland lärarna (47 procent kvinnor, 53 procent män år 2006). Den största obalansen råder bland professorerna (28 procent kvinnor, 72 procent män år 2006). Det bör dock påpekas att den är betydligt bättre än riksgenomsnittet för professorer (17 procent kvinnor, 83 procent män). Könsfördelningen bland cheferna är också jämn (58 procent kvinnor, 42 procent män). 65 procent av det totala antalet studenter är kvinnor.

Jämställdhetsplanen med handlingsprogram är ambitiös. Ett problem är dock att den person som varit eldsjäl, tillika ordförande i jämställdhetsrådet, och som målmedvetet drivit dessa frågor, har lämnat högskolan. Jämställdhetsrådet har därför varit vilande i ett år. Verksamhet som drivs av en eldsjäl är sårbar.

Mångfald är ett av Södertörns högskolas profilmråden. Vid högskolan finns ett mångfaldsråd som tagit fram en tydlig mångfaldsplan med handlingsplan för 2006–2008. En del av de åtgärder som anges i mångfaldsplanen har följts upp och rapporterats i årsredovisningen för 2006.

Mångfaldsrådet har initierat språkverkstaden, som nu är en etablerad del av högskolans verksamhet. Detta är ett exempel på goda kvalitetshöjande åtgärder som vidtagits för att försöka lösa problem som uppmärksammats. Enligt handlingsplanen för 2006–2008 ska språkverkstadens verksamhet breddas och fördjupas så att den kan ta emot fler studenter och ge mer fördjupat stöd.

Högskolan har lyckats väl med att locka till sig både lärare och studenter (30 procent) med annan etnisk bakgrund.

Omdöme/rekommendationer

Jämställdhetsrådet och dess arbete måste snarast bli aktivt igen annars riskerar det ambitiösa jämställdhetsarbetet att tappa fart.

Bedömarna framhåller vikten av att mångfaldsplanen kontinuerligt följs upp för att ge underlag till relevanta prioriteringar i det framtida mångfaldsarbetet.

Studentinflytande

Ett av Södertörns högskolas kvalitetsmål är ”studenten som medaktör”. Studentkåren anser att det finns ett aktivt och i många avseenden informellt kvalitetsarbete även om systematik och samordning saknas.

Studenterna är representerade i alla formella organ: nämnder, råd och styrelser. Det är inte något problem att rekrytera studentrepresentanter till organ högre upp i organisationsstrukturen, medan det är svårt att få studenter att engagera sig i formella grupper ”längre ner” i organisationen, som ämnesråd.

Alla studenter som bedömagruppen träffade var nöjda med sina lärare, deras öppenhet och deras tillgänglighet. Det tycks råda en servicekultur bland lärarna som innebär att såväl frågor om kursens innehåll som synpunkter på utbildningen snabbt tas emot på ett adekvat sätt. Studenterna upplever att de

”blir sedda”. Genom denna vardagskontakt kring kursarbetet får deisen ”studenten som medaktör” en innebörd som sträcker sig längre än det formella representativa inflytandet.

Omdöme/rekommendationer

Studenternas inflytande tycks fungera väl på alla plan med en god kontakt med lärosätet. Det är angeläget att uppmärksamma vardagskontakten mellan lärare och studenter som ett viktigt inslag i utbildningarnas kvalitet och i kvalitetsarbetet kring utbildningarna.

Sammanfattande omdöme och rekommendationer

En grund för de rekommendationer som här ges är att det fortsatta kvalitetsarbetet vid Södertörns högskola bör bygga vidare på redan befintligt kvalitetsarbete. De workshops och andra aktiviteter som under det senaste året har förekommit i anslutning till högskolans självvärdering (och bolognaprocessen), har grundlagt ett engagemang för kvalitetsfrågor vid Södertörns högskola som bör ge legitimitet för det fortsatta kvalitetsarbetet. Det konstruktiva arbete som styrgruppen för kvalitetssäkring har inlett bör fortsätta, och styrgruppen bör ges goda förutsättningar för det vidare arbetet, bland annat genom ett nära samarbete med högskoleledningen.

Vår viktigaste rekommendation är att Södertörns högskola måste skapa en övergripande ram för ett systematiskt kvalitetsarbete. Denna ram behöver dokumenteras i ett styrdokument för kvalitetsarbetet. Det är angeläget att högskoleledningen förser sig med information om kvalitet och kvalitetsarbete i verksamheten, samt att den är beredd att agera på grundval av information om eventuella brister.

Ledningen på olika nivåer har ansvar för att det systematiska kvalitetsarbetet hålls aktivt och vitalt. Det gäller att skapa processer och rutiner som är möjliga att implementera. Det är viktigt att detta arbete tar tillvara den entusiasm som finns bland studenter och personal för att utveckla Södertörns högskola.

En del av denna övergripande ram är de mål som Södertörns högskola ska sträva efter i sitt systematiska kvalitetsarbete, och som därmed ska ge riktning och mening åt arbetet. Vi rekommenderar att Södertörns högskola ser över de nu fastslagna sex kvalitetsmålen och deras relation till den profil som de tre m:en utgör, och att man därvid försöker formulera målen i mer konkreta termer.

För att Södertörns högskolas systematiska kvalitetsarbete ska bli framgångsrikt bör finnas goda möjligheter till erfarenhetsutbyte, såväl inom Södertörns högskola som mellan Södertörns högskola och andra lärosäten. I uppbyggnaden av plattformar och former för ett sådant erfarenhetsutbyte finns anledning att ta tillvara erfarenheter från de framgångsrika workshops som bedrivits i anslutning till det aktuella självvärderingsarbetet.

En viktig del av ett systematiskt kvalitetsarbete utgörs av verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning. Södertörns högskola bör genomföra ett systematiskt sådant arbete inom de olika verksamhetsenheterna. Enheternas planering och uppföljning av den egna verksamheten bör också följas upp av högskoleledning och nämnder. Sådan uppföljning fungerar både som uppmuntran och kontroll av enheternas arbete.

På många områden inom Södertörns högskolas verksamhet har vi funnit nöjda medarbetare och studenter. På ett område upplevs dock situationen som problematisk, nämligen inom den forskarutbildning för vilken Södertörns högskola ju inte är huvudman. Även Högskoleverkets jurister uppmärksammade ett flertal problem som uppstått för doktorander på högskolor utan relevant vetenskapsområde, däribland Södertörns högskola, i en tillsynsrapport 2006 (*Rättssäkerheten för doktorander på högskolor utan relevant vetenskapsområde*, Rapport 2006:30 R). Bedömaregruppen konstaterar att detta är ett nationellt problem som bör lösas i ett större sammanhang och inte enbart inom ramen för Södertörns högskolas interna kvalitetsarbete. Det hindrar inte att Södertörns högskola tar initiativ till att lösa problemen i samverkan med de lärosäten högskolan har avtal med.

Bilaga I – Erfarenheter av pilotstudien

Den pilotutvärdering som genomförts vid Södertörns högskola har gett värdefulla erfarenheter som kan användas för att förbättra utvärderingsmodellen i flera avseenden. De viktigaste erfarenheterna rör bedömningsgrunderna. De bedömningsgrunder som så småningom kommer att fastslås kommer att bli styrande, inte enbart för Högskoleverkets bedömningar utan även för lärosätenas framtida kvalitetsarbete och för deras självvärderingar. Bedömargruppen har upplevt att de i anvisningarna föreslagna 18 aspekterna, liksom de tre kriterier som anges för respektive aspekt, är svåra att tillämpa, inte minst för att de genom sin mängd splittrar bilden av kvalitetsarbetet. Ett mindre antal aspekter som tydligare följer ”kvalitetsarbetets logik” skulle utgöra en bättre grund, såväl för lärosätets beskrivning och analys av sitt kvalitetsarbete som för bedömningen av detta kvalitetsarbete. Vi anser också att det skulle vara en fördel om bedömningsgrunderna samordnades bättre med ENQA:s¹ *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Slutligen behöver de aspekter som avser ”resultat” och ”effekter” tydliggöras.

Bedömargruppens erfarenheter ger också grund för rekommendationen att anvisningarna till lärosätet inför Högskoleverkets granskning bör ses över. En ökad klarhet i anvisningarna om att självvärderingen ska innehålla såväl redogörande som värderande inslag är önskvärd, liksom att de beskrivande delarna i självvärderingen tydligt ska redovisa hur kvalitetsarbetet bedrivs och är organiserat. En sådan beskrivning bör också visa på hur ansvaret för verksamhetens kvalitet och kvalitetsarbete är fördelat och hur det i praktiken axlas. Lärosätet bör vidare uttryckligen uppmanas att komplettera sin beskrivning av kvalitetsarbetet med en värdering av starka och svaga sidor för varje del av det redovisade kvalitetsarbetet. Denna värdering bör också inbegripa kommentarer om och, i så fall, hur kvalitetsarbetet har lett till förändringar i verksamheten

De framtida anvisningarna måste naturligtvis också anpassas efter de bedömningsgrunder som så småningom fastslås för kommande utvärderingar. I själva verket bör bedömningsgrundernas struktur och disposition i stort styra utformningen av lärosätets självvärdering. Det hindrar inte att lärosätena ges möjlighet att framhäva sina olika profiler och arbetssätt i sina självvärderingar. Bedömningsaspekterna bör vara så generella att de kan göra rättvisa åt olika slag av arbetsmodeller.

Bedömargruppen anser också att anvisningarna inför lärosätetsbedömningen bör innehålla en lista över det standardmaterial som ska lämnas såväl från lärosätetsnivå som från andra organisationsnivåer (s.k. fördjupningsmiljöer) inom lärosätet. Erfarenheterna från pilotutvärderingen kan användas för att utforma denna lista.

1. ENQA – European Association for Quality Assurance in Higher Education

Vid pilotutvärderingen lämnade fördjupningsmiljöerna vitt skilda slag av material, trots att den information som lämnades till lärosätet på den här punkten måste sägas ha varit tydlig. Den framtida informationen bör därför innehålla en uppmaning till samordning på lärosätetsnivå av det material som lämnas från fördjupningsmiljöerna. Bedömargruppen fann också att en rättvisande bedömning av kvalitetsarbetet inom fördjupningsmiljöerna kräver att varje miljö lämnar en kort redogörelse för hur kvalitetsarbetet bedrivs, och för hur detta arbete förhåller sig till lärosätets övergripande kvalitetsarbete.

Det skulle enligt bedömargruppen dessutom vara värdefullt om lärosätet uppmanades att redovisa länkar till den webbinformation som finns om lärosätets kvalitetsarbete. Det förutsätter naturligtvis att lärosätet redovisar sådan information där. Görs det inte i dag så kan Höskoleverkets instruktion på den här punkten driva fram en sådan redovisning.

Redan inför bedömargruppens första möte hade Höskoleverket sammanställt visst bakgrundsmaterial om Södertörn, bl.a. ett urval nyckeltal, beskrivning av utfallet av tillsynsärenden samt en översiktlig redogörelse för utfallet av alla ämnes- och programutvärderingar. För bedömargruppen gav detta material en värdefull bakgrund för det förestående arbetet.

Syftet med att studera kvalitetsarbetet i fördjupningsmiljöerna är att Höskoleverket vill undersöka hur väl kvalitetsarbetet är förankrat inom lärosätet. Därför är det angeläget att valet av fördjupningsmiljöer görs så att miljöer av olika karaktär väljs, t.ex. avseende vetenskaps/utbildnings/ämnesområde.

Erfarenheterna från platsbesöket var i stort sett goda. Beredvilligheten att svara på de frågor som ställdes var god, och vi upplevde att det fanns förståelse för vikten av den bedömning som skulle göras. Lärosätets ledning var också från början medveten om att kvalitetsarbetet behövde utvecklas.

Vi kan dock notera att det finns möjligheter att göra platsbesöket än mer fruktbart. Några av de grupper vi träffade var för stora för att alla skulle hinna säga något och för att samtalsklimatet skulle bli avspänt. Vid några tillfällen valde vi därför att dela såväl bedömargrupp som den grupp vi skulle träffa i två delar. Detta arbetssätt fungerade väl och kan rekommenderas för framtiden när grupperna av ett eller annat skäl måste bli stora.

Schemat för ett platsbesök blir ofta pressat eftersom bedömargruppen vill träffa många olika grupper. Därför bör det framhållas att tid för samtal och summering inom bedömargruppen är viktiga för kvaliteten i platsbesöket. Sådana samtal kan mycket väl höja kvaliteten i de fortsatta samtalen och på så sätt göra dem mer välstrukturerade och effektiva.

Det är också angeläget att bedömargruppen och projektledningen uppmärksammar och klargör rollfördelningen såväl inför platsbesöket som inför arbetet i övrigt. Vi föreslår också att bedömargruppen ges en introduktion till sin bedömaruppgift.

Under perioden kommer lärosäten av varierande storlek att granskas. Att storleken varierar bör dock få begränsad betydelse för hur många bedömare som ska ingå i respektive bedömargrupper. Bedömargruppen behöver bestå

av människor med olika perspektiv och erfarenheter även när lärosätet inte är särskilt stort. Å andra sidan blir knappast bedömningen av ett stort universitet bättre av att bedömargruppen är extra stor. Gruppens storlek bör i första hand bestämmas av hur väl den kan fungera som arbetande kollektiv. Lärosätets storlek bör spela mindre roll. Det är av flera skäl värdefullt om bedömare deltar i mer än en granskning.

Bedömargruppen bör även fortsättningsvis förses med en medarbetare från Höskoleverket utöver projektledaren. Lärosätesbedömningar är komplexa och bygger på stora mängder information. Bedömningen ska resultera i en väl avvägd rapport. Höskoleverkets personal måste spela en viktig roll som sammanhållande kraft i arbetet. Vi tror att det är värdefullt om två personer kan dela denna arbetsuppgift.

