

Utvärderare sökes?
Några reflektioner kring Högskoleverkets utvärderingsavdelning

Rolf Sandahl, Madeleine Rohlin och Marit Waerness

Förord

Föreliggande rapport är resultat av ett uppdrag från Högskoleverkets utvärderingsavdelning – att göra en extern granskning av avdelningen. Granskningen ska i första hand ses som ett led i utvärderingsavdelningens egen kvalitetssäkring och är således inte en utvärdering av Högskoleverket och dess uppdrag. Rapporten har utarbetats av fil dr Rolf Sandahl, expert vid Ekonomistyrningsverket i Stockholm, professor Madeleine Rohlin, prorektor vid Malmö högskola och cand. polit Marit Waerness, seniorrådgivare vid Statskonsult i Norge.

Stockholm 2004- 01-12

Projektansvarig

Rolf Sandahl

Innehåll

Förord	2
Innehåll	3
Sammanfattning	4
Bakgrund	11
Utvärderingsgruppens uppdrag	13
Utvärderingsgruppens reflektioner	15
Utvärderingsavdelningen som arbetsplats	15
Utvärderingsavdelningens arbete i stort	16
Utvärderingsavdelningens arbete med att kvalitetssäkra projekten och projektledarskapet	16
Det interna stödet	17
Utvärderingsmodellen, liksom utvärderingsfrågor i allmänhet	18
Återkopplingen till medarbetarna	24
Förslag på strategi för kompetensutveckling för hela utvärderingsavdelningen	25
Strategi för hur hela Höskoleverket ska integrera sitt arbete med ämnes- och programutvärderingar	29
Projektledarrollen och rapporternas utformning och innehåll	33
Utvärderingsavdelningens självvärdering	36
Höskoleverkets modell som utgångspunkt för föreliggande utvärdering	39
Avslutande kommentarer	40
Referenser	41

Sammanfattning

Vi har fått i uppdrag av Utvärderingsavdelningen på Högskoleverket att utvärdera dess verksamhet. Utvärderingsansatsen var bestämd på förhand. Utvärderingsavdelningen ville pröva - och utsättas för - den modell som används för utvärdering av utbildningsprogram och ämnen på svenska universitet och högskolor. Modellen innebär i korthet att en självvärdering görs, ett platsbesök baserat på självvärderingen genomförs och en utvärderingsrapport ges ut av Högskoleverket. Ett uppföljningsseminarium med dem som utvärderats äger rum en tid efter det att rapporten publicerats. Den föreliggande utvärderingens inriktning är i linje med den som genomförs av Högskoleverket. Dock är utvärderingsobjekten i det aktuella fallet främst förutsättningar och process, inte resultat, dvs. effekterna av utvärderingsavdelningens insatser på lärosätenas verksamhet. Det senare hade vare sig varit möjligt att genomföra inom given tidsram eller önskvärt enligt uppdragsbeskrivningen.

Vår grupp vill först ge utvärderingsavdelningen en eloge för att själva ha tagit initiativet till en utvärdering som kan vara både tidskrävande och avslöjande. Det är naturligtvis också en styrka för Högskoleverket att visa att man har genomgått och har egen erfarenhet av den utvärderingsmodell som för närvarande tillämpas.

En stor öppenhet vid vårt besök och en i övrigt stor hjälpsamhet har mött utvärderingsgruppen, och de vi har talat med har haft många intressanta och viktiga synpunkter på sitt eget arbete och utvärderingsavdelningens verksamhet.

Vi sammanfattar nedan några av de iakttagelser och reflektioner som vi har gjort med anledning av självvärderingen och platsbesöket. Först lyfter vi fram det som vi menar fungerar utmärkt. Därefter tar vi upp aspekter och förslag som vi menar skulle kunna höja kvaliteten på verksamheten ytterligare.

Utvärderingsavdelningen framstår som en arbetsplats där medarbetarna trivs

Detta framkommer i självvärderingen, och utvärderingsgruppen kan bekräfta tillståndet utifrån intervjuer gjorda vid platsbesöket. Man anser att det finns en god blandning av olika kompetenser som bidrar till ett stimulerande arbete, att det är högt till tak, att det finns möjligheter till personlig kompetensutveckling och att man trivs med varandra. Detta är, enligt bedömargruppen, ett gott betyg till utvärderingsavdelningen och Högskoleverket.

Det är ett gediget och professionellt arbete som utvärderingsavdelningen utför och som väcker respekt både nationellt och internationellt

Det finns en mycket stor ambition bland alla medarbetare att genomföra ett gott arbete. Uppdraget är både stort och komplicerat. Genomförande-kompetensen är mycket hög och avdelningen håller en hög produktion. Arbetet framstår som gediget och professionellt både nationellt och internationellt.

Avdelningen arbetar medvetet med att kvalitetssäkra projekten och projektledarskapet

Vi uppfattar att det finns en stor förståelse för vilken betydelse ett gott projektledarskap har – för arbetet i bedömargrupperna, för kvaliteten i utvärderingarna och för Högskoleverkets legitimitet i sektorn. Avdelningens arbete med att ta fram riktlinjer och lathundar, arrangera uppföljningsseminarier är exempel på aktiviteter som har med detta att göra. Utvärderingsavdelningen arbetar också mycket med att välja ut lämpliga bedömargrupper och att introducera och förbereda dessa i sitt uppdrag.

Vi får således en mycket positiv uppfattning om avdelningens förmåga att bedriva utvärderingsarbete och genomföra det ålagda uppdraget. Det finns ändå alltid delar av verksamheten som skulle kunna bli bättre. Vi ser det som vårt uppdrag att ge förslag på aspekter som ytterligare skulle kunna höja kvaliteten på verksamheten. Vi vill ta upp några punkter som avdelningen – ledning och medarbetare - borde reflektera över.

Arbetet med att utveckla utvärderingsmodellen liksom utvärderingsfrågor i allmänhet

Inom avdelningen verkar det finnas en stor enighet om tolkningen av uppdraget och att den använda utvärderingsmodellen är ”rätt”. Vi får intrycket av att man betraktar modellen som internationellt sanktionerad och en modell som högskolesektorn har accepterat. Med en enskild utvärderingsmodell finns det dock risk för likriktning. I högre utbildning innefattas många olika program och ämnen, som har olika mål, innehåll och utformning. Det är knappast rimligt att en och samma utvärderingsmodell är optimal för samtliga utvärderingsobjekt. Frågan om hur nästa utvärderingscykel ska genomföras och hur ”modellen” ska se ut efter 2006 ställs i självvärderingen, men avdelningens funderingar sträcker sig egentligen inte längre än så.

Vi får intrycket av att avdelningen som helhet är osäker på huruvida den har till uppgift att diskutera sådana frågor. Denna diskussion förväntas ske av Högskoleverkets ledning och den Advisory Board som är knuten till verket. Vi har förståelse för detta synsätt utifrån att medarbetarna har en stressig arbetssituation med fokus på att genomföra sina olika utvärderingsprojekt. Men vi vill ändå ställa frågan: Hur vet man vilken modell som ska användas år 2007 om man inte diskuterat och även provat några olika alterna-

tiv? Detta anser vi att avdelningens medarbetare tillsammans borde reflektera kring.

En tydligare återkoppling till medarbetarna

Utvärderingsavdelningen har en platt organisation. Om vi bortser från kanslipersonalen, är man antingen utredare eller avdelningschef. Det finns således inga egentliga karriärvägar. En platt organisation är dock inget unikt för Högskoleverket utan blir allt vanligare på myndigheter med utredande karaktär. Det som framförs av vissa medarbetare är inte behovet av ”nya titlar” utan snarare en tydligare och mer direkt respons på det arbete som utförs.

Avdelningens medarbetare arbetar hårt, reser mycket och upplever därför ibland att det är svårt att följa med vad som händer på avdelningen. Med en sådan situation är det enligt vår mening ännu viktigare med information och återkoppling till den enskilde.

Vi får intrycket av att det saknas såväl en allmän diskussion om vad en bra respektive mindre bra rapport är, liksom en tydlig återkoppling på den enskilde medarbetarens insats, som inte alltid behöver vara direkt kopplad till kvaliteten på rapporten. Det saknas också en tydligare koppling mellan personalens arbetsinsats och kriterierna för löneutveckling.

Definiera det interna stödet

Det finns på det stora hela bra förutsättningar för utvärderingsavdelningens medarbetare att genomföra sitt arbete. Bra faciliteter finns i form av tekniska hjälpmedel, bibliotek och en förstärkt projektledning. När det gäller hur det administrativa stödet fungerar, är meningarna delade. En del medarbetare upplever en stor administrativ belastning. Till viss del kan detta vara självförvållat, eftersom några projektledare gärna vill ha ”kontroll” på alla moment i ”sitt projekt”. Det kan också bero på att det saknas en klar definition av vad som ingår i projektledarrollen.

Något som av alla upplevs som ett meningslöst moment, eftersom det inte tas på allvar av någon, är tidredovisningen. Man måste, enligt utvärderingsgruppen, bestämma sig för om tidredovisningen ska vara kvar eller inte. Ska den vara kvar, vilket är viktigt ur planerings- och redovisningssynpunkt, måste det klart anges på vilket sätt man ska tidredovisa och hur denna information ska användas och återkopplas.

En långsiktig strategi för kompetensutveckling för hela utvärderingsavdelningen

Det finns ett stort gehör för enskilda medarbetares önskemål om kompetensutveckling i form av att delta på konferenser och seminarier. Den uttalade policyn är att det i huvudsak är den enskilde medarbetaren som tar initiativet och har ansvar för att utveckla sin individuella kompetens. Det finns däremot ingen policy eller strategi för hur utvärderingsavdelningen

som helhet kan ta tillvara de enskilda medarbetarnas kunskap och erfarenheter. Den projektrapportering som sker på avdelningsmötena är viktig och en nödvändig förutsättning för att skapa ett gemensamt lärande på avdelningsnivå. Men det är inte tillräckligt.

Utvärderingsgruppen tror att en möjlig orsak till avsaknaden av gemensam policy på detta område är den tidspress avdelningen arbetar under. En annan möjlig orsak kan vara att man har svårt att definiera vilken kompetens som långsiktigt ska byggas upp på avdelningen. Projektledarutbildning och kunskaper om högskolesystemet, vilket man förmodas ha innan anställningen, är naturliga ingredienser i medarbetarnas kompetens. Men det är mindre klart vad som därutöver behövs. Eftersom man inte behöver vara ämnessakkunnig i de ämnen/program som man är projektledare för, vilket dessutom är omöjligt med tanke på alla ämnen eller program som ska utvärderas, blir frågan vilken kompetens som borde utvecklas. Är det inte inom området utvärdering? Om det, som nämnts ovan, anses vara ledningens uppgift att diskutera utvärderingsmodeller, vad finns då kvar att utveckla av kompetenser?

Utvärderingsgruppen anser att det krävs en fördjupad diskussion om vad en projektledare på utvärderingsavdelningen ska behärska. Detta är inte bara viktigt för den enskilda medarbetaren i förhållande till att känna stöd för sin utveckling inom utvärderingsavdelningen, utan också för att ha en avdelningsgemensam referensram som ger möjligheter till gemensamma diskussioner och gemensamt lärande.

En strategi för hur hela Högskoleverket ska integreras i arbetet med ämnes- och programutvärderingar

Flera åtgärder för att få till stånd en större samordning mellan Högskoleverkets olika avdelningar har tagits. Ändå verkar det, som utvärderingsgruppen fått det presenterat för sig, som om verkets ledningsgrupp bör ta ett ännu större ansvar för att öka utbytet mellan avdelningarna. Vi tänker här i första hand på samarbetet mellan utrednings- och utvärderingsavdelningen. I samtalen med utredningsavdelningens medarbetare framkom t.ex. att måndagsseminarierna borde utnyttjas bättre för det avdelningsövergripande utbytet. De ser också gärna ett eget utökat deltagande på de uppföljningsseminarier som utvärderingsavdelningen genomför med representanter från ämnen eller program som blivit utvärderade.

Att det inte sker ett större erfarenhetsutbyte mellan t.ex. utredningsavdelningen och utvärderingsavdelningen har, tror vi, flera orsaker. En orsak är att medarbetarna på utvärderingsavdelningen, vilket även utredningsavdelningen menade, har det mest stressiga arbetet på Högskoleverket. En annan orsak är att utvärderingsavdelningens projekt oftast omfattar mer än ett år och att det är svårt att planera arbetsrotation mellan avdelningarna under så lång tid. Ytterligare en orsak är möjligtvis att man är osäker på vad medarbetare från andra avdelningar kan tillföra i projekt med denna bestämda in-

riktning. Eftersom vi har förstått det så att det inte krävs någon mer omfattande kompetens avseende utvärdering, utan snarare ett gott projektledarskap, god kunskap om högskolesystemet och god utredarkompetens, så borde det finnas medarbetare på utredningsavdelningen som är väl ägnade att medverka i utvärderingarna.

Vi menar att det behövs en strategi för att ytterligare underlätta samarbetet mellan avdelningarna så att fler medarbetare inom Högskoleverket får ta del av utvärderingsuppdraget. Detta skulle också medföra ökad kontakt med högskolorna för fler medarbetare och möjligen göra det mindre stressigt för medarbetarna på utvärderingsavdelningen. Exempelvis kunde medarbetare från utredningsavdelningen vara med i utvärderingarna av program och ämnen, liksom att utvärderingsavdelningens personal i perioder fick arbeta med utredningsverksamhet.

Rapporternas utformning och innehåll

Vi har naturligtvis inte läst alla utvärderingsrapporterna, men har ändå funnit anledning att reflektera över rapporternas målgrupp, utformning och innehåll. Enligt våra samtal med medarbetare på Högskoleverket är utvärderingsrapporterna bedömarnas rapporter. Det är experterna i bedömargrupperna som gör utvärderingarna. Den fråga som vi ställer oss är vilken funktion Högskoleverkets egna delar av utvärderingsrapporten fyller, förutom den del som beskriver beslutet om examinationsrätt som är en distinkt del från Högskoleverket.

Om vi generaliserar något, framstår rapporterna på följande sätt: Utvärderingen inleds med en sammanfattning. Högskoleverkets egna reflektioner är i stort sett en sammanfattning av hela rapporten, där man instämmer i bedömargruppens synpunkter. Dessutom har bedömargruppen ofta också en kort sammanfattning i sin del, och därtill en sammanfattande utvärdering och rekommendationer eller liknande. Det innebär att det kan finnas fyra typer av sammanfattningar i en och samma rapport, vilket får till följd att en sådan rapport blir repetitiv och det blir oklart för en läsare vad som tillförs av vem.

Frågan är om man fortsättningsvis borde utkristallisera tydligare vad som faktiskt är Högskoleverkets del. Om Högskoleverket inte har något i övrigt att tillägga utöver bedömargruppens slutsatser, bör man överväga vad som ska vara kvar i verkets del, vid sidan av beslutet. Alternativt bör Högskoleverket utveckla de egna synpunkterna i förhållande till bedömargruppen. Vi anser det viktigt att det inom Högskoleverket fortsättningsvis diskuteras vilken typ av synpunkter och inom vilka områden som Högskoleverket ska eller bör uttala sig.

Man skulle också kunna överväga om bedömarna nödvändigtvis måste vara helt eniga i sina bedömningar. Skulle det inte vara bra att i rapporterna beskriva differentierade synpunkter, kanske till och med någon ”oenighet” i

den mån den existerar, som kan vara intressant och nyttig att föra fram till dem som utvärderas?

Utvärderingsavdelningens självvärdering

I våra samtal var många medarbetare självkritiska till att avdelningens självvärdering blev för deskriptiv. Analysen ”kom helt enkelt bort”, och avdelningens medarbetare tycker det var svårt att genomföra den analytiska delen av självvärderingen. Framför allt saknades bedömningar av det man är bra på, vad man tror sig kunna åstadkomma, etc. Man talar om styrkor i form av förutsättningar och process, men inte vad detta leder till. Det saknas också en mer djuplodande analys av vad som kan förbättras i processen med bedömarna och vilka erfarenheter som kan dras av det arbete som utförs. Att göra analyser av sig själv är svårt, enligt avdelningsledningen.

Den reflektion som vi förväntade oss i våra samtal, var synen på självvärderingen som metod och hur utvärderingsavdelningens egen erfarenhet av självvärderingen skulle kunna överföras till Högskoleverkets utvärderingsmodell. Den reflektion som medarbetarna själva gör är att den egna självvärderingen brister - på samma sätt som självvärderingarna inom högskolevärlden har brister. Därifrån borde man komma till frågorna: Hur fungerar denna utvärderingsmodell? Vad ska vi själva tänka på vid läsning av självvärderingar och vid platsbesöken? Vad gör vi framöver för att stödja den analytiska delen i självvärderingarna? Utvärderingsavdelningen bör således som en viktig del av reflektionerna kring utvärderingsmodellen fundera över självvärderingens roll och hur den kan utvecklas till att bli mera analytisk.

Högskoleverkets modell passar inte så bra för föreliggande typ av utvärdering

Vi inser att det viktigaste för utvärderingsavdelningen med den här utvärderingen har varit att få testa modellen på sin egen verksamhet. Men vi vill ändå passa på att i ”utvärderingsandans” spår göra några reflektioner kring den aktuella utvärderingen och utvärderingsmodellen. Skillnaden mellan att utvärdera ett ämne/program inom högskolan och det vi har gjort, är att bedömaregrupperna som utses representerar sakområdesexpertisen inom det aktuella ämnet. Vår utvärderingsgrupp är inte experter på utvärderingsavdelningens verksamhet. Den ansats som valts ger inte det djup som skulle behövas för att ge en ordentlig bedömning av avdelningens arbetsprocess och vilka förutsättningar som krävs för att säkra en effektiv process.

Om vi hade fått uppdraget att utvärdera utvärderingsavdelningens verksamhet utan att utgå från en bestämd modell, hade vi följt arbetsprocessen närmre. Vi hade velat följa en utvärdering från början till slut. Det skulle ha inneburit medverkan i fler platsbesök för att möjliggöra en bedömning av hur just denna del av processen fungerar. På liknande sätt skulle det vara nödvändigt att medverka i ett antal upptaktsmöten med bedömaregrupperna

för att se hur referensramen skapas eftersom den är avgörande för hela utvärderingen.

Sammanfattningsvis

Vår sammanfattande bedömning är att utvärderingsavdelningens medarbetare utför ett professionellt arbete och att avdelningen som arbetsplats är trivsamt. Detta till trots finns kritiska synpunkter på utvärderingsavdelningen och förbättringar kan alltid göras. En del av dessa förbättringar gäller Högskoleverket i sin helhet. Förslag om ett intensifierat samarbete mellan t.ex. utvärderingsavdelningen och utredningsavdelningen och ett tydliggörande av Högskoleverkets del i utvärderingsrapporterna och konkret arbete med olika utvärderingsmodeller är exempel på åtgärder som inte bara angår utvärderingsavdelningen, utan hela Högskoleverket.

Bakgrund

För att utveckla sin egen verksamhet har Högskoleverket vid ett flertal tillfällen låtit externa bedömare ge sin syn på Högskoleverkets arbete och inte minst Högskoleverkets utvärderingsarbete. En av utvärderingarna har undersökt hur lärosätena uppfattar Högskoleverkets utvärderingsmodell (2002:20 R), en annan beskriver hur Högskoleverkets internationella rådgivande grupp (2002:38 R) ser på modellen, och ytterligare en rapport analyserar vilka utvärderingsobjekt Högskoleverket främst bedömer i sina utvärderingar (2003:17 R).

Utifrån ett liknande syfte har utvärderingsavdelningen bestämt sig för att låta en extern utvärderingsgrupp bedöma det arbete som avdelningen utför enligt den utvärderingsmodell som tillämpas vid utvärdering av högre utbildning. Innan vi närmare går in på gruppens reflektioner, kan det vara lämpligt att kort redogöra för utvärderingsavdelningens uppdrag och verksamhet.

Högskoleverkets verksamhet är i huvudsak reglerat i två dokument, nämligen förordning med instruktion för Högskoleverket och det årliga regleringsbrevet, samt uppgifter reglerade i högskolelagen. Om uppdraget sägs följande:

- Högskoleverket skall bidra till att kvaliteten i verksamheten vid universitet och högskolor förbättras genom att olika former av utvärderingar genomförs. (1)
- (...) skall Högskoleverket besluta om vid vilka universitet och högskolor med offentlig huvudman examina inom grundläggande högskoleutbildning får avläggas. (2)

När det gäller utvärdering ska Högskoleverket:

- granska kvaliteten i grundläggande högskoleutbildning och forskarutbildning,
- utvärdera universitetens och högskolornas kvalitetsarbete, och
- följa upp resultaten av den utvärdering som avses i 1 och 2.¹

Det är i huvudsak tre typer av utvärderingsuppgifter som avdelningen arbetar med för att uppfylla nämnda målsättningar, nämligen *ämnes- och programutvärderingar*, *kvalitetsarbetsbedömningar* och *examensrättsprövningar*. Det svåra, som också påpekas av Högskoleverket och av utvärderingsavdelningen, är att kombinera utvärderingarnas två olika funktioner, nämligen kontroll och utveckling. I de ämnes- och programutvärderingar som genomförs, ingår att pröva examensrätten för de aktuella utvärderingsobjekten. Vid

¹ Högskoleverket. Förordning (2003:7) med instruktion för Högskoleverket, § 3.

allvarliga brister kan den dras in. Granskningarna av lärosätenas kvalitetsarbete har ett utvecklingssyfte, men även här ingår naturligtvis en viss kontroll av högskolans verksamhet. Examensrättsprövningar, som prövar högskolors ansökningar om att få ge olika typer av ämnes- och yrkesexamina, ha bestämde vetenskapsområden eller bli universitet är av ackrediterande karaktär.

Den främsta utvärderingsuppgiften under senare år har varit ämnes- och programutvärderingarna. Arbetet började 2001, och alla ämnen och program ska bedömas under en sexårsperiod. Kvalitetsarbetsbedömningarna har tidigare skett i treårscykler, men för närvarande finns inga nya granskningar planerade. Examensrättsprövningarna genomförs efter ansökan. Högskoleverket genomför även egeninitierade tematiska utvärderingar.

I den proposition som beskriver ämnes- och programutvärderingarna, finns också den modell beskriven som Högskoleverket tillämpar.² Den består av en självvärdering som högskolorna gör, ett platsbesök på högskolan av en extern bedömargrupp och en utvärderingsrapport som skrivs av bedömargruppen och Högskoleverket tillsammans och ges ut av Högskoleverket. Det som granskas i grund- och forskarutbildningen är det som Högskoleverket specificerat som utbildningens *förutsättningar, process* och *resultat*. Modellen siktar på att utifrån informationen och analysen av alla dessa tre led kunna säga något om kvaliteten och sambandet mellan dem.

Syftet med utvärderingarna är:³

- Att bidra till institutionens/motsvarande egen kvalitetsutveckling.
- Att granska utbildningen mot mål och bestämmelser i högskolelagen och högskoleförordningen (vilket inkluderar en prövning av examensrätten).
- Att ge information till bl.a. studenter inför valet av utbildning.

Man skulle något förenklat kunna säga att utvärderingarna har ett kontrollperspektiv sett utifrån statsmakternas sida, ett utvecklingsperspektiv sett utifrån högskolornas sida och ett informationsperspektiv sett utifrån studenterna sida. Dessutom syftar informationen till att studenterna ska kunna göra en *jämförelse* mellan olika utbildningar.⁴

Vilka kvalitetsaspekter som ska bedömas bestäms dels av högskolelagen och högskoleförordningen, dels genom det arbete som Högskoleverket och lärosätena har lagt ned på att konkretisera vad som menas med kvalitet i utbildningen. I den mall för självvärdering som högskolorna får, framgår vilka kvalitetsaspekter som avses. Exempel på dessa är *lärarkompetens, utbildningens mål, innehåll, organisation, studenternas/doktorandernas arbetssituation, genomströmning, måluppfyllelse samt förekomsten av utvärderingar och kvalitetsarbete*.⁵ Huvudobjekten i utvärderingarna är högskolornas *förutsättningar* och *process* för att bedriva denna utbildning. Tanken är att bra förut-

² Regeringens proposition 1999/2000:28, s. 11.

³ Högskoleverket. Hur har det gått? 2001, s. 17.

⁴ Karlsson m.fl. 2002, s. 14.

⁵ Högskoleverket. Hur har det gått? 2001, s. 17.

sättningar ska leda till en bra process, som i sin tur ska leda till ett bra utbildningsresultat. Den sista delen i denna kedja, resultatet, anses primärt vara högskolornas ansvar att utvärdera.

Ämnes- programutvärderingarna ska genomföras under en sexårsperiod, och innebär en mycket omfattande verksamhet för Högskoleverket. Det finns 36 lärosäten inom högskolesektorn med statlig huvudman, 13 med enskild huvudman och därutöver ett antal övriga utbildningsanordnare med begränsad examensrätt. I grundutbildningen finns drygt 300 000 studenter och mer än 18 000 aktiva doktorander. Inom sektorn finns ungefär 50 000 lärare/forskare och övrig personal anställda.⁶

Uppgiften att utvärdera alla ämnen eller program vid alla landets högskolor har medfört att utvärderingsavdelningen blivit den enskilt största avdelningen på Högskoleverket. Avdelningen har 32 anställda (våren 2003) varav 28 utredare, 2 kanslipersonal, en avdelningschef och en biträdande avdelningschef. Om vi ser till de ekonomiska förutsättningarna hade utvärderingsavdelningen till sitt förfogande ungefär 35 miljoner kronor under 2003 (exklusive OH-kostnader).⁷

Utvärderingsgruppens uppdrag

Eftersom den huvudsakliga uppgiften på utvärderingsavdelningen numera är ämnes- och programutvärderingar är den här bedömningen också inriktad på den delen av avdelningens verksamhet. Modellen för hur vår bedömning skulle gå till, var given i uppdraget. Vi skulle följa den modell som Högskoleverket tillämpar för utvärdering av ämnen och program, med en självvärdering, ett platsbesök och en slutrapport. Anledningen till att utvärderingsavdelningen valde denna modell var bl.a. att de själva ville få en uppfattning om och erfarenhet av vad självvärdering kräver i fråga om organisering och resurser, vilka möjligheter man har att kunna besvara de frågor som brukar ställas och vad en utomstående grupp ser, respektive inte ser.

Utvärderingsgruppen har haft möjlighet att ha synpunkter på självvärderingsmanualen. Det underlag som utvärderingsgruppen haft till sitt förfogande i denna rapport är i huvudsak utvärderingsavdelningens självvärdering och platsbesöket på Högskoleverket. Inför platsbesöket fick utvärderingsgruppen hjälp av utvärderingsavdelningen med att indela utvärderingsavdelningens personal i olika intervjugrupper.

För att kunna ge en så bra bedömning som möjligt av utvärderingsavdelningen och förhoppningsvis kunna bidra till fortsatt utveckling, har utvärderingsgruppen till viss del gått utanför de "ramar" som brukar ges vid utvärderingsavdelningarnas egna bedömningar. Vid platsbesöket intervjuades även representanter från utredningsavdelningen, den ansvariga för informa-

⁶ Högskoleverket. Utvärderingsavdelningens självvärdering, s. 4.

⁷ Högskoleverket. Verksamhetsplan 2003, s. 39.

tionsavdelningen liksom universitetskansler Sigbrit Franke. Ett par intervjuer har även gjorts på utbildningsdepartementet. En av bedömarna har även deltagit som observatör på två av Högskoleverkets platsbesök. Däremot har vi inte deltagit i något av Högskoleverket anordnat uppföljningsseminarium med de högskolor som blivit utvärderade.

Syftet för den här rapporten är enligt uppdraget ”... en extern granskning av avdelningens verksamhet och vårt kvalitetssäkringsarbete....” Det som utvärderingsgruppen uppfattat som den huvudsakliga uppgiften är således att bedöma förutsättningar och process. Däremot skulle vi inte fokusera på hur resultatet av utvärderingarna påverkar lärosätenas verksamhet. Det sistnämnda är inte ens rimligt, utifrån den tidsram som finns, eller önskvärt utifrån uppdragsbeskrivningen. En konsekvens av detta blir att frågor om t.ex. utvärderingsmodellens kostnadseffektivitet inte kan bedömas.

Däremot kommer vi att reflektera något kring vissa resultat. Ett resultat ”på vägen” mot det slutliga resultatet på högskolorna är utvärderingsrapporten. Den kan betraktas som avdelningens slutprestation (om vi bortser från uppföljningen efteråt som naturligtvis också spelar en oerhört viktig roll). Utvärderingsgruppen kan inte och kommer inte att ha några synpunkter på bedömarens bedömningar som sådana. Däremot vill vi på ett mer allmänt plan diskutera rapporternas uppläggning och Högskoleverkets egna bidrag i dessa rapporter. Det som avses är inte en bedömning av de enskilda medarbetarnas insatser, utan Högskoleverkets del av rapporterna, reflektioner och bidrag.

Högskoleverket utvärderar inte, som nämnts ovan, högskolornas resultat. Bra förutsättningar och process antas dock leda till ett bra resultat. Vi skulle kunna resonera på samma sätt. Om det finns bra förutsättningar och en bra process hos utvärderingsavdelningen borde detta leda till ett bra resultat beträffande högskolornas verksamhet eller åtminstone till bra utvärderingsrapporter.

Vi har ställt oss frågan enligt vilken måttstock vår bedömning ska göras, dvs. på vilken nivå som ribban ska läggas. Många av de bedömningar som görs av medarbetarna när det gäller förutsättningar och process, t.ex. arbetsklimat, tillgång till faciliteter etc. har även blivit vår måttstock. Om medarbetarna t.ex. anser att de har ett tillräckligt administrativt stöd, har vi naturligtvis ingen anledning att ha någon annan synpunkt. Vi gör inte heller någon jämförelse med hur det t.ex. ser ut på andra myndigheter. Ribban har i stor grad bestämts inifrån avdelningen som sådan, och vår uppgift blir att i vissa frågor understryka eller reflektera kring det som medarbetarna anser vara bra eller mindre bra. Andra reflektioner gäller sådant som avdelningen, enligt vår mening, inte alls har reflekterat över, eller inte tillräckligt mycket. I det senare fallet är det vi som försöker lägga ribban något högre. Förklaringar till att något fungerar bra eller mindre bra på avdelningen behöver dock inte, vilket bör påpekas, bara bero på utvärderingsavdelningen, utan kan vara ett resultat av hur Högskoleverket som helhet fungerar.

Utvärderingsgruppens reflektioner

Utvärderingsgruppen vill börja med att ge utvärderingsavdelningen en eloge för att själva ha tagit initiativet till att pröva och utsätta sig för en utvärdering som kan vara både tidskrävande och avslöjande. Det är naturligtvis också en styrka för Högskoleverket att visa att man har genomgått och har egen erfarenhet av den utvärderingsmodell som för närvarande tillämpas.

Det har varit en stor öppenhet vid vårt besök på Högskoleverket, och en i övrigt stor hjälpsamhet har mött utvärderingsgruppen. De vi har talat med har haft många intressanta och viktiga synpunkter på sitt eget arbete och utvärderingsavdelningens verksamhet, vilket vi har tagit fasta på, lärt av och kunnat använda i vårt arbete.

De inre förutsättningarna för avdelningens arbete och arbetsprocessen påverkas naturligtvis av de yttre förutsättningarna i form av uppdraget, den givna utvärderingsmodellen och de ekonomiska ramarna. Faktorer som personalens utbildning, erfarenhet, möjligheter till kompetensutveckling, organiserandet av arbetet, arbetsvillkor etc. är faktorer som avdelningen själv kan påverka. Detta styr också hur arbetsprocesserna blir, och vi anser att det finns ett starkt ömsesidigt beroende mellan de olika faktorerna. Eftersom det också är svårt att hålla isär förutsättningar och process, och detta knappast heller är syftet, har vi valt att indela rapporten i enlighet med de reflektioner vi gjort – med den positiva delen först och de mer kritiska reflektionerna därefter. I de avsnitt där vi låtit olika grupper inom utvärderingsavdelningen fått komma till tals har vi försökt att återge vad dessa sagt. Det innebär att vi inte har kontrollerat ”sanningshalten” i dessa uppgifter.

Utvärderingsavdelningen som arbetsplats

Att de anställda trivs framkommer dels i självvärderingen och interna undersökningar, dels av intervjuerna gjorda vid platsbesöket. Utvärderingsavdelningens medarbetare menar att den goda blandningen av kompetenser gör avdelningen till en mycket intressant och stimulerande arbetsplats. Att det finns möjligheter till personlig kompetensutveckling bidrar också till ett stimulerande arbete och att man trivs med varandra. Utvärderingsavdelningen anses även som en tämligen jämställd arbetsplats, där könsfördelningen är jämn och det finns en hög medvetenhet om att integrera jämställdhetstänkandet i det dagliga arbetet.

Medarbetarna menar också att det finns tillräckliga möjligheter att påverka sin arbetssituation och att det är högt till tak när det gäller att säga vad man tycker. Flexitid och stor vilja att tillgodose enskilda personers önskemål

om nedsättning i arbetstid på grund av bl.a. småbarnspassning, underlättar arbetet.

Det som anses negativt är att de anställda redovisar störst upplevd stress av alla avdelningar på Höskoleverket. Det finns också ett visst missnöje med att arbete förlagt till hemmet bara tillåts i begränsad utsträckning.

Trots enskilda brister verkar det positiva klart överväga. Detta är, enligt utvärderingsgruppen, ett gott betyg till utvärderingsavdelningen och Höskoleverket.

Utvärderingsavdelningens arbete i stort

Det finns en mycket stor ambition bland alla medarbetare att genomföra ett gott och professionellt arbete. Uppdraget är både stort och komplicerat. Genomförandekompetensen är mycket god och produktionen håller en hög nivå. Utvärderingsavdelningens arbete framstår som gediget och professionellt både nationellt och internationellt.

Denna slutsats har vår grupp dragit genom att läsa rapporter från utvärderingsavdelningen och genom samtal med Norges (NOKUT) och Danmarks (EVA) motsvarigheter till Höskoleverket. Uppfattningen om utvärderingsavdelningens medarbetare som skickliga i sitt arbete bekräftas även i den metautvärdering som bl.a. Ove Karlsson (2002:20 R) genomfört på Höskoleverkets uppdrag. Utvärderingsgruppen har ingen anledning att dra någon annan slutsats än den övriga gjort.

Utvärderingsavdelningens arbete med att kvalitetssäkra projekten och projektledarskapet

Utvärderingsavdelningen har sedan ett år tillbaka tillskapat en anställning som biträdande avdelningschef med ansvar för planering och uppföljning. Detta utgör en viktig förutsättning och påverkar arbetsprocessen på ett bra sätt. Ordningen har enligt medarbetarna inneburit en *”uppstramning av hela processen, från de första lärosätetskontakterna inför en utvärderingsomgång till avslutnings- och uppföljningsstadiet.”*

Något som har förbättrat det interna metodstödet och som påverkar kvalitetssäkringen är t.ex. den interna ”lathunden” som beskriver utvärderingsprocessen från förberedelser till arkivering. I den samlas även viktiga erfarenheter från tidigare års utvärderingar. Lathunden uppdateras löpande. En annan kvalitetssäkringsåtgärd är att projektledarna samlas för projektledarmöten ca en gång per månad. Syftet med mötena är att dela erfarenheter, och diskutera gemensamma frågor och problem. Den del av utvärderingsrapporterna som kallas *Höskoleverkets reflektioner* ska numera även presenteras på avdelningsmöten innan rapporterna publiceras.

En av de viktigaste delarna i kvalitetssäkringen är att utse bra bedömargrupper och få dessa grupper att fungera väl tillsammans och att fokusera på

sin bedömaruppgift. Det finns en allmän uppfattning bland alla de intervjuade om att detta blir allt viktigare, och att handläggarna lägger ner mer och mer tid på detta. Det läggs in fler bedömarträffar i syfte att få en gemensam referensram, t.ex. vad som anses vara god kvalitet i utbildningen. Referensramen tas fram under arbetet genom en process, och det finns inte ett en gång för alla givet recept. Bedömarna är olika och har olika bilder på vad som ska bedömas. Ibland görs också en medveten arbetsdelning internt i gruppen. Det varierar mycket mellan utvärderingarna hur tydliga referensramarna är. Medarbetarna understryker att det är viktigt att respektera att varje utbildningsprogram eller ämne har sin kultur, och att de sakkunniga har frihet att utnyttja detta. De är de som är experter, menar man, och ger legitimitet åt det som sägs i rapporterna. I början av utvärderingen kan det vara svårt att föra ut och få fram vad som ska bedömas.

Bedömargruppernas sammansättning måste balanseras så att bedömningen inte enbart blir en utvärdering av ämnets/programmets forskning. De personer som lärosätena föreslår till bedömargrupperna är ofta forsknings- tunga med stor legitimitet i sektorn. Men de är inte alltid intresserade av eller uppdaterade beträffande högskolepedagogiska frågor. Vid platsbesöken kan det visa sig att bedömargruppens medlemmar har få frågor kring den pedagogiska kvaliteten. Studenterna spelar en mycket viktig roll i gruppen. Ibland ger de dock större vikt åt det som inte fungerar bra.

Det kan förekomma att det är samma personer som återkommer som bedömare i flera utvärderingar. En orsak till detta är att man gärna använder f.d. rektorer och professorer, som kan ha mer tid för dessa uppgifter. Många bedömare kommer från andra länder, av språkskäl företrädesvis de nordiska länderna.

Utvärderingsgruppen uppfattar det sammanfattningsvis som att det finns en stor insikt hos utvärderingsavdelningens medarbetare för vilken betydelse ett gott projektledarskap har – för bedömargruppens sammansättning och arbetet i bedömargrupperna, för kvaliteten i utvärderingarna och för Högskoleverkets legitimitet i sektorn.

Det interna stödet

Vi har inte fått särskilt många kommentarer om hjälpmedel och administrativa resurser. Men som vi sett det, finns på det stora hela ganska bra förutsättningar för utvärderingsavdelningens medarbetare att genomföra sitt arbete. Bra faciliteter finns i form av tekniska hjälpmedel, bibliotek och en förstärkt projektledning. Det administrativa stödet fungerar bra enligt en del medarbetare, medan andra är av annan åsikt. Att några upplever en stor administrativ belastning verkar, enligt kanslipersonalen, delvis vara självförvållad eftersom man gärna vill ha ”kontroll” på alla moment i ”sitt projekt”. Det är också ett resultat av projektledarrollen så som den definierats, eller möjligtvis inte klart definierats.

Något som upplevs som ett meningslöst moment av alla, eftersom det inte tas på allvar, är tidredovisningen. Kanslipersonalen anser att den inte är lätt att använda som underlag för planering. Många fyller i den för sent eller inte alls, och man litar inte helt på de siffror som fylls i. Systemet upplevs som meningslöst, och inte heller verksamledningen visar något större intresse för tidredovisningen. Medarbetarna har därför svårt att inse nyttan. Utredarna på avdelningen anser att man måste få systemet att fungera om det ska finnas kvar.

Enligt utvärderingsgruppen finns det två alternativ. Antingen tas tidredovisningen bort helt eller också används den fullt ut. Bestämmer sig avdelningen för att tidredovisningen ska vara kvar, vilket kan vara viktigt ur planerings- och redovisningssynpunkt, måste det klart anges på vilket sätt man ska tidredovisa och hur information ska användas och återkopplas.

Sammanfattningsvis

Utvärderingsgruppen har sammantaget en mycket positiv uppfattning om avdelningens förmåga att genomföra uppdraget. Det finns emellertid alltid sådant som kan bli bättre. Vi ser det som vårt uppdrag att ge förslag på aspekter som ytterligare skulle kunna höja kvaliteten på verksamheten. Vi vill ta upp en del punkter som avdelningen och avdelningens medarbetare borde reflektera över mera och arbeta vidare med.

Utvärderingsmodellen, liksom utvärderingsfrågor i allmänhet

I självvärderingen är avsnittet om tolkning av uppdraget ganska kortfattat. Modellen tas för given och diskuteras inte. Självvärderingen inriktar sig på hur planeringen av projekten går till med utgångspunkt i det långsiktiga uppdrag som är givet. Frihetsgraden ligger ”*huvudsakligen på nivån av praktiskt arbete*”. Det innebär exempelvis att projektledaren ansvarar för rekryteringen av bedömare, bedömargruppernas storlek, antal möten med bedömargrupperna etc.

Att ”modellen” ligger fast i och med att man fullföljer detta uppdrag, betyder naturligtvis inte att vi menar att modellen vare sig är påtvingad eller dålig. *Avdelningsledningen* understryker också att Högskoleverket var med från början vid framtagandet av modellen och hade stora möjligheter att påverka den. Modellen är dessutom framtaget i en process tillsammans med lärosätena, och det skulle därför uppfattas som konstigt, menar man, om detta upplägg bröts mitt i perioden. Däremot justeras anvisningarna efter hand.

Högskoleverket och utvärderingsavdelningsledningen ser uppdraget som ett ”folkbildningsarbete”, utifrån devisen att granska för att främja. Lärosätena ges genom detta uppdrag exempel på hur de kan göra en bedömning av den egna kvaliteten för att sedan på egen hand driva arbetet vidare. Uppdra-

get ska också ge en nationell översikt över alla utbildningar och främja erfarenhetsutbytet mellan lärosätena. Det ses också som viktigt att hålla fast vid modellen under denna sexårsperiod ur en rättvisesynpunkt. Gradvis har lärosätena blivit förtrogna med modellen som de sedan kan använda vidare. Efter denna period kan man tänka sig att prova andra modeller.

De yngre medarbetarna menar att de naturligtvis är bundna av modellen i utgångsläget av utvärderingen. Men om de externa bedömarna vill granska uppsatser, kan de göra det. Det viktiga är att det sker inom den givna tidsramen. Däremot finns det inte, enligt denna grupp, tid att tänka på de stora frågorna, till exempel vad som ska göras efter denna sexårsgenomgång eller vilka resultat som genomförda insatser lett till. Medarbetarna säger att de känner sig väldigt lojala mot modellen, eftersom de kan möta kritik ute i sektorn om den ändras. Kanske, säger man, är man för lojal.

Det praktiska arbetet i projekten innebär bland annat att man utifrån den givna modellen diskuterar med bedömargruppen vad kvalitet är. Det görs en avgränsning av vad som menas med kvalitet, och bedömargruppen fyller begreppet med innehåll. Syftet är t.ex. inte att bedöma forskningens kvalitet eller hela institutionen, utan kvaliteten i ämnesutbildningen. De yngre upplever att man i sina slutsatser hellre är försiktigare än kommer med sådant som man inte är säker på om man kan stå för.

Bedömarna tänker inte heller, menar man, på att de följer en ”viss modell”. De diskuterar den inte och tänker inte på olika alternativ, utan är mest upptagna av sina olika frågor och perspektiv. Diskussioner om modellen antas ske mellan avdelningsledningen, universitetskanslern och verkets Advisory Board. Som enskild projektledare håller man sig inom ramen för det enskilda projektet och försöker hitta sin egen vinkling och på det sättet göra projektet till sitt eget. Det hindrar kanske en del av det viktiga utbytet mellan de olika projekten, och det leder till att mycket får karaktär av hantverk. De yngre säger sig inte heller ha någon diskussion med avdelningsledningen om alternativa tillvägagångssätt eller vad som ska ske längre fram i tiden.

Man tror att rapporterna generellt sett är bra och nyttiga internt för lärosätena. Men detta beror också på, antar man, i vilken fas lärosätena är. Det finns också en skillnad mellan olika lärosäten. En del av de stora lärosätena har egen kompetens och konsulter inom området, och behöver oss mindre. De vill snarare lära sig att ”hantera Högskoleverkets frågor” strategiskt. Oavsett lärosäte säger studenterna alltid vad de tycker.

Det är viktigt för legitimiteten att ”*vi är respekterade för vår unika kompetens och har den nationella översikten över ett ämne*”. Respekten för utvärderingens resultat ökar också genom att högskolorna själva får vara med att utse bedömare.

De relativt nyanställda med utvärderingserfarenhet anser att de nu är mitt i sexårsperioden och av det skälet är väldigt här- och nu-orienterade. Man får lite tid till att planera för uppföljning. En nyanställd i gruppen saknar en kontinuerlig diskussion om uppdraget, en annan är överraskad över att upp-

draget är tolkat en gång för alla. Ytterligare någon saknar diskussionen om vad som ska ske efter 2006. Gruppen menar att det finns mycket kompetens på avdelningen, men saknar något av dynamiken. De undrar vem som lyfter dem i håret i förhållande till vidareutvecklingen av verksamheten.

De ser dock samtidigt att det finns många och starka argument mot att ändra inriktning. Det skulle bli protester i sektorn om man gjorde på ett annat sätt. När det gäller tankar som funnits om att i större grad värdera resultatet av utbildningarna, verkar inte bedömarna vara införstådda med det; kanske beroende på en tveksamhet till vad som i så fall ska bedömas utan att vara examinator.

Man är, enligt gruppen, så upptagen av projekten – att ro dem i land – att rejäla diskussioner och konfrontationer om uppdraget inte skulle fungera. Det finns inte tid eller ork. Gruppen understryker att det just nu inte heller finns några som efterfrågar deras tankar och idéer om utveckling. Man ser samtidigt att det finns en risk för att modellen leder till en taktisk rapportering eftersom lärosätena lär sig modellen och därmed en risk för likriktning av självvärderingarna. Kanske skulle man t.ex. varva ämnesinriktning med process- eller organisationsfokus? Kanske skulle man våga vara lite mer experimenterande?

Om själva modellens komponenter säger man att bedömningen inte bara kan baseras på självvärderingen, den håller sig ofta bara på ytan. Platsbesöken är också väldigt viktiga. Eftersom många på avdelningen är nya är det svårt att uttala sig om resultatet av Högskoleverkets granskningar. Gruppen understryker att avdelningen är väldigt fokuserad på att göra saker rätt. Egentligen utvärderar man inte som projektledare, utan man är handläggare för experter som utvärderar. Man står också mittemellan de olika syftena utveckling, kontroll och studentinformation.

De erfarna medarbetarna säger att det tydligt saknas en diskussion om styrkor och svagheter i sättet att jobba. Men de menar att det måste tas upp efter 2006. Nu lär man sig, justerar och utvecklar sitt arbete vartefter projektet pågår. Dialogen med lärosätena är viktig i detta, liksom återföringskonferenserna. Gruppen påpekar att det inte finns ett klart uppdrag att utveckla en utvärderingsmetodik och sprida denna, utan metodutvecklingen sker internt och parallellt med det egna genomförandet. Huvudmodellen som man arbetar efter är svår att byta ut under tiden. Man är överens om denna i sektorn, och i förhållande till detta är Högskoleverket sektorns förlängda arm. Utvärdering i högskolan kommer att ske även efter 2006, och då är frågan vad som ska granskas och hur det ska ske. I utvärderingen av uppdraget efter 2006 kommer det att framgå vilken nytta eller eventuell skada som utvärderingsavdelningen har tillfogat sektorn.

Samtidigt som samtliga grupper understryker att värderingen av uppdraget måste vänta, säger man i självvärderingen att "det skulle emellertid vara önskvärt att vi visste mer om vilka insatser, kvalitativa och kvantitativa, som verkligen ger kvalitetshöjande effekter." Detta är svårt att ta reda på idag,

menar man, både med tanke på utvärderingsavdelningens nuvarande resurs- och tidsramar och kanske också beroende på de organisatoriska strukturerna. Man ger ett exempel på en sådan ansats, projektet Strukturella frågor, som ganska tidigt lades på is.

Syftet är att det efter tre år ska ske en uppföljning av samtliga utvärderade utbildningar för att se hur institutionerna har förhållit sig till de rekommendationer som gavs i utvärderingen. En samlad strategi för hur dessa ska genomföras och hur resultaten ska tillvaratas håller nu på att utarbetas. Enligt självvärderingen är tanken att uppföljningarna ska kunna genomföras på flera olika sätt, t.ex. genom enkäter, intervjuer eller sammankomster.

Universitetskanslern menar att det skedde en medveten förändring av Höskoleverkets verksamhet när man valde att inte fortsätta med kvalitetsarbetsbedömningar och introducerade ämnes- och programutvärderingarna. Inriktningen blev också att bedöma forskarutbildningen. Inriktningen har diskuterats med t.ex. Advisory Board - som också framfört kritik – och med lärosätena. Det är bestämt att ansatsen ska vara densamma under dessa sex år. Det är en poäng, enligt kanslern, att Höskoleverket kan ta fram en nationell bild, och då kan inte ansatsen förändras för mycket. Verket har börjat fundera över vad som ska ske efter denna första omgång. Förmodligen kommer modellerna att vara något annorlunda. Kanslern anser i likhet med avdelningsledningen att det är en gigantisk ”folkbildningsuppgift” som nu genomförs ute på institutionerna. Lärosätena kan efter 2006 ta ett större eget ansvar, varvid Höskoleverket får en annan roll.

Höskoleverket är en del av sektorn, och av sektorn är utvärderingsansatsen godkänd och accepterad. Samtidigt understryker kanslern att man måste vara medveten om att man inte har funnit modellen med stort M. Det är t.ex. viktigt att ha en yrkesrepresentant i vissa av bedömargrupperna, som man nu har valt. Det läggs också gradvis mer och mer vikt vid uppföljningskonferenserna. Kanslern menar dessutom att det förs en diskussion om kvaliteten på rapporterna och huruvida, eller på vilket sätt, sammansättningen av bedömargrupperna och utvärderingarna leder till likriktning. Metoden är självklart likriktande på ett sätt. Men all likriktning är inte av ondo. Det måste finnas vissa minimikrav på en utbildning och man får inte lura studenterna. Men Höskoleverket har också valt att ha specialutvärderingar på en del tvärgående ämnen som skiljer sig från de andra.

Utvärderingsmodellen indelar utvärderingsobjekten i förutsättningar, process och resultat. Vad eller vilka objekt som konkret ska utvärderas, diskuteras ständigt internt, enligt kanslern. Hittills har bedömningarna i första hand varit inriktade på förutsättningar och process, medan resultatet anses vara högskolornas primära ansvar. Det har dock skett en viss förskjutning mot resultat. Att enbart använda den modell som diskuterats av Karl-Axel Nilsson vid Lunds universitet, som vill fokusera på resultatet, vore dock inte

bra.⁸ Att bara se till studieresultat när förutsättningarna är så olika i utbildningarna vore att ge en helt fel bild och det skulle inte heller lärosätena acceptera.

Högskoleverket strävar dock, enligt kanslern, mot mer resultatorientering i arbetet. Men frågan på utvärderingssidan handlar i stor grad också om vem som ansvarar för vad. Att göra undersökningar av enskilda studieresultat är högskolornas uppgift. Det är analysen i självvärderingen som är den stora bristvaran. Detta kan man delvis försöka motverka i upptaksmötena och genom att göra bedömarna tuffare så att de kan sända tillbaka självvärderingen om den är för dålig. Högskoleverket gör också stickprov på uppsatser och avhandlingar för att få ett intryck av kvaliteten. Därför är det inte tillräckligt att säga att det görs kursvärderingar, utan man måste också uttala sig om vad de säger.

Utvärderingsgruppens reflektioner

Inom avdelningen verkar det finnas en stor enighet om tolkningen av uppdraget och att den använda utvärderingsmodellen är ”rätt” just nu. Vi får intrycket av att man betraktar modellen som internationellt sanktionerad och en modell som högskolesektorn har accepterat. Att tänka på alternativ till nuvarande modell var inget som kom upp spontant under vårt platsbesök, utan diskuterades först på direkta frågor om några arbetade med alternativa modeller eller när det var dags att se över nuvarande modell.

Med en enskild utvärderingsmodell finns det risk för likriktning när verksamheten man utvärderar innefattar så många olika former av program och ämnen. Frågan om hur nästa utvärderingscykel ska genomföras och hur ”modellen”, alternativt modellerna, ska se ut efter 2006 ställs i självvärderingen, men någon egentlig analys finns inte i anslutning till denna fråga. Vi kan inte och ska inte bedöma uppdraget eller utvärderingsmodellen som sådan, men det hindrar inte att gruppen anser att hela avdelningen liksom Högskoleverket i stort kan vara mera aktiv i sina reflektioner kring den valda utvärderingsmodellen eller kring utvärderingsmodeller generellt.

Vårt intryck av avdelningen som helhet är att den är osäker på huruvida den har till uppgift att diskutera sådana mer övergripande frågor. Det verkar som om denna diskussion förväntas ske av Högskoleverkets ledning och den Advisory board som är knuten till verket. Vi har förståelse för detta synsätt utifrån att medarbetarna har en stressig arbetssituation och har fokus på att genomföra sina olika utvärderingsprojekt. Det finns emellertid en risk att om kontinuerliga diskussioner om utvärderingsfrågor inte förs, så kommer medarbetarna i det långa loppet att känna sig som tågresenärer som inte stannar på några stationer och därmed inte riktigt vet var de har varit någonstans.

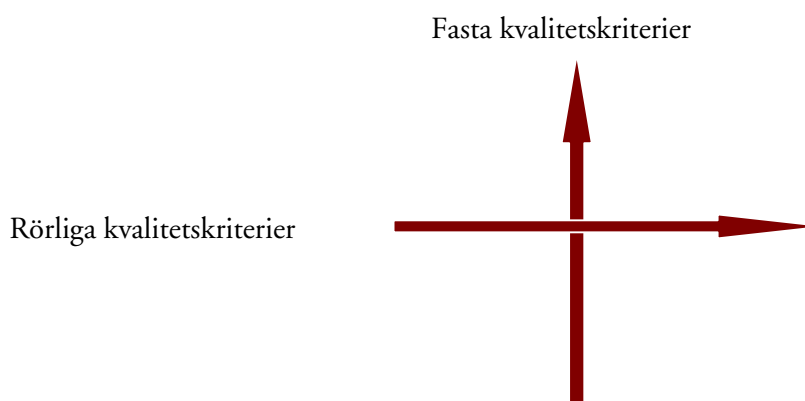
⁸ Nilsson 2003.

Det kan finnas goda skäl till varför man använder samma utvärderingsmodell på alla ämnes- och programutbildningar under innevarande period. Men vi vill ändå ställa frågan: Hur vet man vilken modell som ska användas år 2007 om man inte diskuterar eller provar på olika alternativ? Denna fråga menar vi att avdelningen och Högskoleverket i sin helhet borde ta på allvar och redan nu reflektera kring. Utvärderingsavdelningens medarbetare är också medvetna om detta i sin självvärdering: ”*Diskussioner om utformningen av ny granskningsmodell från och med år 2007 behöver påbörjas.*”

Kvalitet är föränderligt. Vårt intryck av departementsintervjuerna är att det därifrån inte finns någon synpunkt på val av utvärderingsmodell för att utvärdera kvaliteten i utbildningarna. Det är Högskoleverkets sak som experter att välja, menar man.⁹ Skulle det då inte vara möjligt – frågar vi oss - att parallellt med rådande modell testa någon eller ett par andra modeller för att få fram möjliga alternativ? Det finns ju t ex andra alternativ i andra länder.¹⁰

Det finns ett antal fasta kvalitetskriterier i ämnes- och programutvärderingarna, förutom alla de kriterier och den referensram som utvecklas i varje enskilt projekt. Risken finns att sådana fasta kvalitetskriterier (t.ex. antal lärare med hög kompetens, möjligheter till kompetensutveckling, brett kursutbud, bra faciliteter, administrativa stysystem etc.) gynnar sedan länge etablerade högskolor eller universitet, men missgynnar yngre lärosäten. De senare kanske inte kan erbjuda ett lika brett utbud, men är kanske mer flexibla i att finna nya samarbetsformer, nya kombinationer av ämnen och program eller andra sätt att arbeta och undervisa – något som kan vara svårare att fånga med nuvarande utvärderingsmodell.

Hur bör balansen mellan fasta och rörliga kvalitetskriterier se ut? Vad är en god utbildning? Räcker det att nå origo i nedanstående figur? Vilka kriterier gynnar vem?



⁹ Intervjuer med departementsrådet Karin Röding och statssekreterare Agneta Bladh på Utbildningsdepartementet.

¹⁰ Karlsson & Kuivanen 2000, s. 79 ff. Här diskuteras vissa faror med denna modell som då skulle införas.

En annan viktig aspekt ur jämförelsesynpunkt är kostnadsaspekten. När den nuvarande modellen ska utvärderas och eventuellt ersättas, kommer naturligtvis frågan om modellens kostnadseffektivitet att ställas. Vi vet utvärderingsavdelningens kostnader för utvärderingsverksamheten, men inte särskilt mycket mer. Majvor Sjölund har för Uppsala Universitet gjort en beräkning av vad systemet kostat universitetet år 2001.¹¹ Hon påstår att en modell med fördjupade lärosätesgranskningar sannolikt skulle bli mer kostnadseffektiv än nuvarande system. Det finns således flera skäl till att redan nu överväga alternativa modeller.

Återkopplingen till medarbetarna

Utvärderingsavdelningen har en platt organisation. Om vi bortser från kanslipersonalen, är man antingen utredare eller avdelningschef. Alla blir projektledare förr eller senare. Det finns således inga egentliga karriärvägar. En platt organisation är dock inget unikt för Högskoleverket utan blir allt vanligare på myndigheter med utredande karaktär. Det som framförs av vissa medarbetare är inte behovet av ”nya titlar” utan snarare en tydligare och mer direkt respons på det man gör. En tydligare återkoppling på arbetsinsats och en bättre koppling mellan arbetsinsats och löneutveckling önskas.

Dagens lönestruktur visar att det är ett klart samband mellan ålder och lön. Om vi gör en korrelationsberäkning för lön och ålder är den för kvinnliga utredare 0,84 och för manliga utredare 0,93, dvs. starkt positiv. Det är också förhoppningsvis så att äldre har större erfarenhet än yngre medarbetare och en större skicklighet i arbetet. Enligt lönepolicyn väger arbetsuppgifternas krav tyngst vid rekryteringen ”*medan medarbetarens skicklighet och resultat väger tyngst vid lönervidering*”.¹² Vi ska inte gå in i denna alltid lika komplicerade debatt om vad som är ”rätt lön”, men frågan kan ändå ställas hur medveten den befintliga lönestrukturen är.

Det som möjligtvis, enligt vår mening, kan komplicera lönesättningen hos utvärderingsavdelningen är att det är svårt att se den enskilde medarbetarens insats genom att se på rapporterna. Det är egentligen bara den enskilde medarbetaren som vet hur stor insats som görs i respektive utvärderingsrapport. I princip är det bedömarnas rapport, även om utredaren från avdelningen kanske ibland har gjort ”nästan allt” i rapporten. Samtidigt framgår i våra intervjuer att rapporterna betraktas som mer eller mindre bra. Detta kan naturligtvis bero på såväl utredaren som bedömarnas skicklighet och ämnets eller programmets karaktär. Rapporternas kvalitet är således inte detsamma som den enskilde medarbetarens insatser.

¹¹ Sjölund 2002, s. 10. Hon beräknar kostnaden till 1,4 miljoner men där ingår inte alla kostnader.

¹² Lönepolicy för Högskoleverket (regnr 20 -2920-03).

Den här frågan är dock inte särskilt frekvent bland de grupper som intervjuats, utan det är främst de yngre medarbetarna som reflekterat. De verkar dock inte se några andra alternativ än den rådande ordningen. ”*Det ser bara ut så här*”, menar de. Enligt avdelningsledningen försvinner de unga normalt efter ett par år. Det är inte lönen eller karriärvägarna som motiverar, utan projektledarskapet och att man känner för sektorn.

Om man nu på ledningsnivå gör bedömningen att rapporterna är olika bra, och om åtminstone en del medarbetare inte ser den klara kopplingen mellan prestation och lön, ställer vi frågan om och hur detta framförs till de enskilda medarbetarna. Är det frågor som även diskuteras mer allmänt på avdelningsnivå? Det är enligt vår mening, viktigt att det förs både en allmän diskussion om vad som konstituerar en bra, respektive mindre bra rapport, liksom hur kopplingen mellan den enskildes prestation och lönesättning ser ut eller bör se ut.

Medarbetarna arbetar hårt, reser mycket och upplever ibland att det är svårt att följa med på vad som händer på avdelningen – för att inte tala om hur ”långt” det kan kännas till övriga medarbetare på Högscoleverket. Med en sådan situation är det enligt utvärderingsgruppen mening särskilt viktigt med ett tydligt ledarskap, information och återkoppling till den enskilde medarbetaren. Dessutom är ett sådant förhållningssätt, utifrån ett långsiktigt perspektiv, viktigt för att behålla, kanske inte bara men i första hand, de yngre medarbetarna.

Förslag på strategi för kompetensutveckling för hela utvärderingsavdelningen

Medarbetarna på utvärderingsavdelningen deltar i olika typer av kurser, konferenser och seminarier. Vissa kurser är obligatoriska, t.ex. projektledarutbildning, och flertalet medarbetare har deltagit i Högscoleverkets kvalitetskonferens/er. Att delta i externa nätverk är inte lika vanligt och är ojämnt fördelat. Vissa deltar mycket, andra inte alls. Det sägs bero på att många av nätverken kräver att medarbetaren har en bestämd typ av kunskap och erfarenhet och har egna kontaktytor. Det är därför naturligt att det är de mer erfarna medarbetarna som ingår i de flesta nätverken och externa utredningar.

De flesta kurser och utbildningar som genomförts har uppskattats. Det finns ett stort gehör för den enskilde medarbetarens behov av eller önskemål om kompetensutveckling i form av att delta i konferenser och seminarier. I huvudsak är det den enskilde medarbetaren som tar och har initiativet, och som tillgodogör sig kunskapen. Det verkar saknas en gemensam policy för hur utvärderingsavdelningen som helhet kan ta tillvara och sprida de enskilda medarbetarnas erfarenheter. Detta framkommer såväl i självvärderingen som i samtalen under platsbesöket.

Avdelningen skulle vinna på att utarbeta en samlad strategi för kompetensutveckling. Den återrapportering på avdelningsmöten som sker från genomförda projekt är en viktig och nödvändig förutsättning för att skapa ett gemensamt lärande. Men det är inte tillräckligt.

Utvärderingsgruppen tror att en möjlig orsak till avsaknaden av gemensam policy är den tidspress avdelningen arbetar under. Men det beror också på att man har svårt att definiera vilken kompetens som långsiktigt behöver byggas upp. Projektledarutbildning och kunskaper om högskolesystemet, vilket man förmodas ha redan innan anställningen, är naturliga ingredienser i medarbetarnas kompetens. Men i övrigt bör man ställa frågan: Vilken kompetens är det som krävs för utredningsjobbet på utvärderingsavdelningen? Enligt rekryteringsstrategin ska alla förutom akademisk examen *ha sektorerfarenhet, gärna utvärderingserfarenhet, ha social kompetens och vara duktiga skribenter.*”

Synen bland de intervjuade grupperna om vilken kompetens som krävs är någorlunda enhetlig. Detta är kanske naturligt eftersom en samsyn brukar uppstå med tiden om vad som är viktigt. Att det är ett stort ansvar och en tung uppgift att leda ett utvärderingsprojekt är alla överens om. Det viktigaste för en projektledare, enligt *avdelningsledningen*, är ”att skriva och fungera socialt bra, inom bedömargruppen och mot lärosätena”. Detta anses, åtminstone just nu, viktigare än t.ex. utvärderingskompetens. Utvärderingskompetens blir viktigare när man ska värdera och hitta ett nytt system.

Kanslipersonalen betonar den sociala kompetensen som den viktigaste egenskapen och att legitimiteten i sektorn i första hand är knutet till bedömarna. De disputerade på avdelningen tillför legitimitet och värderas för att de kan systemet utifrån egna erfarenheter. Utvärderingsavdelningen är den avdelning som har den, formellt sett, högsta akademiska kompetensen. Ungefär 40 % har licentiat- eller doktorsexamen.

Forskarutbildning krävs dock inte för att göra jobbet enligt den grupp som betecknats som *relativt nyanställda med utvärderingserfarenhet*. Den viktigaste kunskapen handlar, enligt denna grupp, om att ha pondus och social kompetens för att kunna hantera människor. Bedömarna tappar gärna fokus och vill t.ex. se på forskningen. Som projektledare måste man styra upp detta, vilket inte alltid är så lätt.

När det gäller frågan hur viktigt det är med utvärderingskompetens finns den starkaste skillnaden mellan gruppen *relativt nyanställda med utvärderingserfarenhet* och gruppen *erfarna medarbetare* med lång anställningstid. Den förra gruppen menar att man måste kunna utvärdera därför att det finns ett stort utrymme i modellen för att misslyckas ordentligt. Även om det är den praktiska och inte den teoretiska kunskapen som ger den bästa erfarenheten, anser denna grupp att utvärderingskunskap undervärderas på avdelningen. Detta beror delvis, menar man, på att det är den akademiska världen som styr normerna, och där sätts akademiska meriter högst - och utvärdering är inget ämne.

De mer erfarna medarbetarna med lång anställningstid understryker betydelsen av att jobbet som projektledare på utvärderingsavdelningen inte är det första. Det är viktigt med social kompetens, att man är självgående och kan hantera dynamiken i bedömargruppen. Vidare måste man kunna högskolesystemet och ”ha levt i det”. Det är också viktigt att det på avdelningen finns en bra mix av personer med olika ämnesbakgrunder. Samtidigt konstaterar denna grupp att det finns mindre av generell utvärderingskompetens på avdelningen. Det är möjligen en svaghet, menar man, men erfarenheten är att rena utvärderare inte vill till avdelningen och att de inte passar in. Utvärderare vill använda egna modeller, ha en egen tydlig röst etc. Utvärderingskompetens på avdelningen blir lite mer ”gräddes på moset”, finlir. En utvärderingsforskare skulle sannolikt, menar man, känna att han/hon ”fusade” med tanke på hur verket jobbar på detta område.

Enligt *universitetskanslern* försöker Högskoleverket ”göra” bedömarna till utvärderare, inte minst genom att peka på betydelsen av att utveckla en referensram som också är uttalad på ett par sidor i respektive utvärderingsrapport. Ambitionen är att en teoriinriktad typ av utvärdering/förklarande utvärdering ska användas som betonar samtliga komponenter (förutsättning, process, resultat), och där sambanden mellan dem ska framgå. Sedan kan strävan ge varierande resultat, dvs. bedömningarna och rapporterna är olika bra.

När det gäller utvärderingskompetens menar universitetskanslern vidare att den är svår att få tag på i Sverige. Högskoleverket satsar på folk som har åtminstone viss erfarenhet och viss utbildning när det gäller utvärdering. Det viktiga är att få projektledare som förstår sitt stora ansvar. I varje projekt måste det vara en erfaren projektledare. Att ha disputerat är en legitimitetsfråga bland akademiker, menar kanslern, men också viktigt på grund av att Högskoleverkets roll är att utvärdera forskarutbildning.

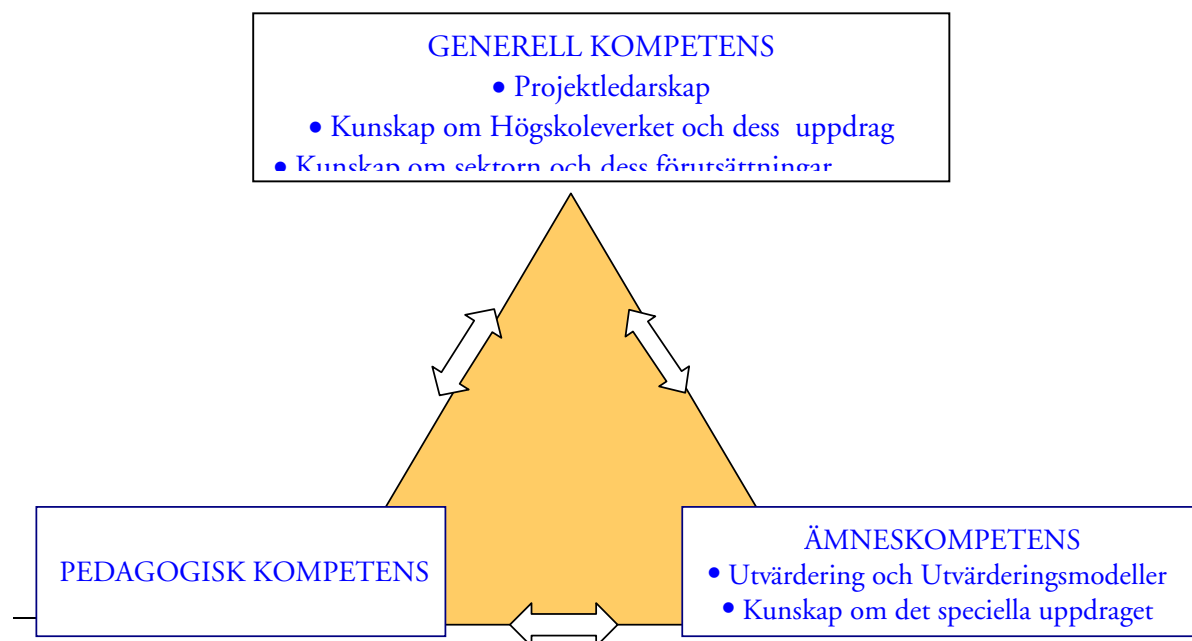
Utvärderingsgruppens reflektioner

Eftersom det inte anses nödvändigt att vara ämnessakkunnig i de ämnen/program som man är projektledare för, vilket dessutom är omöjligt med tanke på alla ämnen eller program som ska utvärderas, blir frågan vilken kompetens som borde utvecklas. Är det inte inom området utvärdering? Om det, som tidigare nämnts, anses vara enbart ledningens uppgift att diskutera utvärderingsmodeller, vad finns då kvar för medarbetarna? Utvärderingsgruppen anser att det krävs en fördjupad diskussion om vad en projektledare på utvärderingsavdelningen ska behärska. Detta är inte bara viktigt för den enskilda medarbetaren i förhållande till att känna stöd för sin utveckling på utvärderingsavdelningen, utan också för att skapa en gemensam referensram som ger möjligheter till gemensamma diskussioner och gemensamt lärande.

Vi har baserat våra tankar om kompetensutveckling på en modell om kvaliteten i högre utbildning som Anders Persson beskrivit i ”Kvalitet och kritiskt

ränkande”.¹³ Utbildningskvalitet kan beskrivas utifrån sina vetenskapliga/ämnesmässiga och pedagogiska dimensioner, som utgör kärnan. Därtill kommer de administrativa och sociala dimensionerna som utgör en mera generell del. Den vetenskapliga/ämnesmässiga dimensionen handlar exempelvis om utbildningen förmedlas på ett vetenskapligt sätt, ämnesdjupet och huruvida den stödjer ett självständigt och kritiskt tänkande. Den pedagogiska dimensionen handlar om hur studenterna lär sig. Befrämjar undervisningen egna initiativ, livslångt lärande och professionell handlingsberedskap? För att befrämja detta är lärarnas vetenskapliga kvalifikationer nödvändiga, men ej tillräckliga. Utbildningens sociala kvalitet kan beskrivas utifrån de sociala relationer som utbildningen befrämjar och organiserar. Studiemiljön bör vara sådan att studenterna känner trygghet och att de stimuleras att formulera mål för sin egen utbildning. Den administrativa dimensionen belyser till exempel hur resurser fördelas, hur information om kurser, program och inte minst examination förmedlas.

Dessa fyra dimensioner av utbildningskvaliteten är föremål för utvärdering oavsett om det gäller utvärdering av ämne, program eller kvalitetsarbete, som utvärderingsavdelningens medarbetare är involverade i. Utifrån detta skulle kompetensutveckling kunna innehålla flera delar som är integrerade i varandra och sålunda påverkar och stödjer varandra. I linje med dimensionerna i utbildningskvalitet kan kompetensutveckling innehålla ämneskompetens, pedagogisk kompetens och en mera generell kompetens. Dessa tre delar interagerar med varandra och kan ses som aspekter av samma sak. En förenklad modell i form av en triangel med dessa typer av kompetens skulle kunna symbolisera kompetensutveckling för medarbetarna vid utvärderingsavdelningen.



¹³ Persson 1997.

Inom ramen för ämneskompetens skulle exempelvis medarbetarnas kunskap om utvärdering och utvärderingsmodeller kunna rymmas. Som projektledare är också den kunskap om det speciella uppdraget som utvärderingsavdelningens medarbetare har, en form av ämneskompetens.

Den mera generella kompetensen kan rymma färdigheter som projektledare, kunskap om Högskoleverket och dess uppdrag liksom kunskap om sektorn och dess förutsättningar.

Förutom ämneskompetens och generell kompetens krävs pedagogisk kompetens som bland annat innebär kunskap och insikter om högskolepedagogik.

Kompetensen hos utvärderingsavdelningens medarbetare är bara delvis kongruent med den som bedömargruppens medlemmar besitter, men särskild i de flesta andras avseenden. Speciellt när det gäller ämneskompetens kan man förvänta sig att utvärderingsavdelningens medarbetare har en annan kompetens än den bedömargruppens medlemmar har och att de därvid kompletterar varandra i sitt gemensamma uppdrag. Vi vill understryka att ämneskompetens för utvärderingsavdelningens medarbetare inte avser ämne i betydelsen ämnesområde inom högre utbildning. Medarbetarna har i stället en särskild kompetens inom det ämne som rör utvärdering och utvärderingsmodeller. Detta har förmodligen inte flertalet av bedömargruppens medlemmar. De senares kompetens är i stället direkt kopplad till det ämne/program som ska utvärderas.

Kunskap om det aktuella uppdraget och om Högskoleverket och dess uppdrag liksom projektledarskap, är exempel på områden där utvärderingsavdelningens medarbetare behöver ha särskild kompetens.

Pedagogisk kompetens är ett område som både medarbetarna och bedömargruppens medlemmar bör ha. Dock kan dess innehåll till bredd och djup se något olika ut. Kunskap om sektorn och dess förutsättningar är ett gemensamt område för alla. Det speciella med utvärderingsavdelningens medarbetare är att de genom sina uppdrag som projektledare för olika ämnen/program och i olika bedömargrupper får en omfattande översiktlig kunskap om sektorn. Det är emellertid viktigt att denna kunskap fördjupas och reflekteras i förhållande till olika utvärderingsobjekt och att man genom denna ser de olika förutsättningar som ändå finns inom sektorn.

Strategi för hur hela Högskoleverket ska integrera sitt arbete med ämnes- och programutvärderingar

Det finns flera exempel på samarbete mellan utvärderingsavdelningen och andra avdelningar inom Högskoleverket. *Studentspegeln* och *Doktorandspegeln*, som är enkätundersökningar om studenters respektive doktoranders

uppfattning om studierna och studieförhållanden, har genomförts i samarbete med avdelningen för statistik och analys. Samverkan i utredningsarbete sker även med utredningsavdelningen, t.ex. *Högskola – arbetsmarknad* och *Bildning*, och med juridiska avdelningen om *rättssäker examination*. När det gäller informationsansvaret att informera nuvarande och presumtiva studenter om resultaten och om verksamheten vid universitetet i stort sker ett samarbete mellan utvärderingsavdelningen och informationsavdelningen.

Flera åtgärder för att få till stånd ett större utbyte och en bättre samordning mellan Högskoleverkets olika avdelningar har tagits. Man är medveten om att samverkan med andra avdelningar kan utvecklas. Det som avdelningen själv påpekar är att de i viss mån deltar i projekt på andra avdelningar, men sällan tvärtom. Som utvärderingsgruppen har fått det presenterat för sig, verkar det som om Högskoleverkets ledningsgrupp kan ta ett ännu större ansvar för att underlätta och öka utbytet mellan avdelningarna. *Kanslipersonalen* säger i våra samtal att det finns några få avdelningsövergripande projekt som berör några få personer, annars inte. Det finns ingen övergripande gemenskap mellan avdelningarna, och inte heller finns det något assistentarbete på tvärs. *Yngre medarbetare* menar att det finns lite insyn i övriga avdelningars verksamhet. Avdelningen är stor och speciell. Samverkan skulle verkligen kunna utvecklas, och mer tvärsgående projekt vore önskvärt.

Relativt nyanställda med utvärderingserfarenhet menar att det finns en slags policy för samarbete och kompetensutveckling, men den är individ- och ad hoc betonad och handlar inte om vad avdelningen eller verket behöver. Det är en brist att det inte finns en strategi som säkrar en lärande organisation. Det blir mest ”prat” om självutveckling och om bättre produkter, men lite av den gemensamma utvecklingen av arbetet. Det finns visserligen en del konkret samarbete mellan avdelningarna. Man nämner tre tvärgående teman som man jobbar med – bildning, forskarutbildning och arbetsmarknad. Men detta har delvis runnit ut i sanden och hålls inte samman som förr. Det mesta är personavhängigt och därmed lite tillfälligt. Resandet försvårar också samarbetet.

Medarbetare med lång erfarenhet understryker att det är individer och inte organisationen som lär sig. Ett visst utbyte finns visserligen på verket genom måndagsseminarierna, men ”*man är inte så hemskt lysande på detta område.*” Resandet gör att det är svårt att få ett samarbete på riktigt med andra avdelningar. Folk i huset ställer spontant upp på projekt och vill gärna vara med och hjälpa till. Men det är svårt att få loss resurser. Med avdelningens långa projekt är det svårt att få med folk från andra avdelningar.

Universitetskanslern menar att det har skett en positiv utveckling jämfört med tidigare när det gäller avdelningarnas utväxling av information och samverkan. Samtidigt är detta ett klassiskt problem där det finns avdelningar och därmed olika verkligheter. För att vara lyckosamt krävs att samverkan upplevs ha ömsesidigt utbyte. Det är ledningens ansvar att se synergier på tvärs. Det har också inrättats en fast ordning där det inom varje avdelning

finns en person från informationsavdelningen som fungerar som kontaktperson.

För att få andra avdelningars syn på utvärderingsavdelningen, intervjuade utvärderingsgruppen medarbetare på utredningsavdelningen och informationsavdelningen. Om dessa uttalanden gäller generellt för alla medarbetare på dessa avdelningar kan vi dock inte säga. Utredningsavdelningen framförde relativt många synpunkter på hur man skulle vilja förändra samarbetet mellan den egna avdelningen och utvärderingsavdelningen. Bl.a. ville man se ett eget utökat deltagande, dels på planerade utvärderingar, dels på de uppföljningsseminarier som utvärderingsavdelningen genomför med representanter från utvärderade ämnen eller program. Utredningsavdelningen anser också att det vore en nyttig erfarenhet för alla avdelningar att vara med i utvärderingar av den här typen. Det borde kanske, menade man, vara obligatoriskt att vara med någon gång. Det skulle innebära att fler på verket kommer ut och träffar högskolor, lär känna sektorn etc. Det är ju verket som verkställer uppdraget.

En fråga som togs upp av utredningsavdelningen var hur man ställer sig till Högskoleverkets egna åsikter i rapporterna vid sidan av bedömarnas. En av de intervjuade ansåg att det i princip skulle vara en brandvägg mellan bedömarnas rapport och Högskoleverkets rapport, dvs. två helt skilda delar. Bedömarna skulle vara tvungna att skriva sin egen rapport, och Högskoleverkets del borde vara hela myndighetens del.

När det gäller utvärderingskompetens frågar sig utredningsavdelningen vad denna kompetens egentligen innebär. Behövs det verkligen en utvärderingsavdelning? De menade att det viktigaste måste vara att kunna sektorn, ha social kompetens, vara lyhörd och kunna hantera hantverket. Själva metodiken är inte så mystisk, det räcker med god utredarkompetens. Disputerandet som många är så upptagna av, menar de, har med legitimitet snarare än med en särskild kompetens att göra. Samtidigt menar avdelningen att det ju är legitimiteten hos bedömarna som är grunden i dessa utvärderingar.

När det gäller myndighetsrollen menade avdelningen att det finns en vis kulturskillnad mellan avdelningarna. Det är högt till tak i verket, men det är viktigt att verket talar med en tunga för legitimitetens skull. Man menar att verket har närmat sig sektorn allt mer. Påverkansmöjligheterna har också blivit mer "intellektuella", eftersom kvaliteten på myndighetens argument ökat. Utvärderingsavdelningen har en stor processpåverkan genom sitt sätt att arbeta, och det är ett starkt styrmedel att bedömarna har den legitimitet som behövs.

När det gäller samarbetet *mellan avdelningarna* finns ganska täta skott. Det är svårt för utredningsavdelningen att få loss resurser från utvärderingsavdelningen till sina projekt eftersom deras projekt alltid kommer först. De efterfrågar sällan utredningsavdelningens kompetens till sina projekt. Utredningsavdelningen vet att medarbetarna på utvärderingsavdelningen har den högsta stressnivån, och inte hinner vara med på så mycket annat i huset

eftersom de reser mycket. Detta skapar en viss irritation internt i systemet. Deras jobb uppfattas som viktigast, och det är också det som numera är mest känt i sektorn.

När det gäller *förändringar* tycker man t.ex. att utvärderingsavdelningen borde bjuda in utredningsavdelningen på uppföljningskonferenserna. Ett annat sätt är att bjuda in till seminarier när utvärderingarna ska börja för att på så sätt få in synpunkter. Det borde också vara ett större utbyte generellt sett mellan avdelningarna, till exempel att arbeta hos varandra. Det skulle förmodligen ge alla ett bredare perspektiv. Måndagsseminarierna är viktiga. Dessa borde utnyttjas bättre för det avdelningsövergripande utbytet. Där skulle man från utredningsavdelningen vilja se mer av utvärderingsavdelningen. Allt det som hittills sagts, menar man, är en attityd- och prioriteringsfråga, men naturligtvis även en ledningsfråga.

Informationsavdelningen säger att det till en början fanns olika syn mellan avdelningarna på hur informationen till studenterna skulle se ut. Det är informationsavdelningen som sammanfattar utvärderingsavdelningens rapporter. Projektledarna hade ofta synpunkter och var missnöjda med hur informationsavdelningen skötte jobbet. Allteftersom man förstätt varandras synpunkter och arbetssituation har samarbetet gått bättre. Men fortfarande kan åsikterna om informationens utformning, betydelse och funktion skilja sig åt mellan projektledarna och informationsavdelningen. Medarbetarna på utvärderingsavdelningen uppfattas dock fortfarande som de mest kritiska till informationens roll och betydelse.

Informationsavdelningens önskemål är att projektledarna borde tänka lite mer på informationsrollen när rapporterna skrivs, dvs. göra dem mer lättlästa, även om informationsavdelningen vet att det är svårt och stressigt i en process med flera skribenter etc. Det är informationsavdelningen som läser korrektur på rapporterna. Synlighet genom information är viktigt, och återföringskonferenserna är också bra ur det perspektivet.

Informationsavdelningen menar dock att kravet på jämförande information från utvärderingarna - som finns formulerad i regeringsuppdraget - inte uppfylls med nuvarande upplägg.

Utvärderingsgruppens reflektioner

Att det inte sker ett större erfarenhetsutbyte mellan utredningsavdelningen och utvärderingsavdelningen har flera orsaker. En orsak är att medarbetarna på utvärderingsavdelningen, vilket även utredningsavdelningen menade, har det mest stressiga arbetet av alla på Högskoleverket. Avdelningsmötena är bara halvfulla. Det finns, enligt ledningen, önskemål internt om kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte liksom för pauser för läsning och egenutveckling. Men dit har man ännu inte kommit. Den täta produktionsprocessen, resor och de hårda arbetskraven gör det ibland svårt att förverkliga detta.

En annan orsak, är att utvärderingsavdelningens projekt sträcker sig över en lång tid och försvårar rotation av medarbetare från olika avdelningar. Ytterligare en orsak är möjligtvis att man är osäker på vad medarbetare från andra avdelningar kan tillföra i projekt med denna bestämda inriktning. Om utgångspunkten är att det inte är nödvändigt att ha ämneskompetens i de ämnen som man utvärderar, känns det kanske inte nödvändigt att utnyttja sådan ämneskompetens som finns inom Högskoleverket. Utredningsavdelningens syn är emellertid att om ämneskompetens finns, borde den utnyttjas vid utvärderingar av aktuella ämnen.

Eftersom vi har förstått det så att det inte krävs någon mer omfattande kompetens avseende utvärdering utan snarare ett gott projektledarskap, god kunskap om högskolesystemet och god utredningskompetens, borde det finnas medarbetare på utredningsavdelningen som är väl ägnade att medverka i utvärderingarna.

Vi menar att det behövs en samlad strategi för att ytterligare underlätta samarbetet mellan avdelningarna så att fler medarbetare inom Högskoleverket får ta del av utvärderingsuppdraget. Det skulle också medföra ökade kontakter med högskolorna för fler medarbetare och det skulle i längden kunna göra det mindre stressigt för medarbetarna på utvärderingsavdelningen. Exempelvis kunde medarbetare från utredningsavdelningen vara med i utvärderingar av ämnen och program liksom att utvärderingsavdelningens personal periodvis fick arbeta med utredningsverksamhet.

Projektledarrollen och rapporternas utformning och innehåll

En viktig för att inte säga avgörande del i avdelningens arbete och som hela modellen i princip bygger på, är arbetet med bedömarna. Detta sker i olika etapper. När bedömarna väl utsetts, huvudsakligen utifrån förslag från institutionerna, är det utvärderingsavdelningens medarbetare som introducerar bedömarna i utvärderingsprocessen och i den utvärderingsmodell som används. Syftet är att skapa en gemensam referensram för vilka kvalitetsaspekter som kan användas, som i sin tur ska minimera olikheterna i bedömningarna.

Samtidigt som legitimiteten anses öka då lärosätena ges möjlighet att föreslå bedömare, finns naturligtvis risken att dessa föreslår personer som de vet är positiva till institutionen och reserverar sig mot kända kritiker. Högskoleverket anser det därför viktigt att också själva kunna välja bedömare. Det är också alltid Högskoleverket som har sista ordet när det gäller hur bedömargruppen slutgiltigt ska se ut.

Att bedömargruppen är viktig ur legitimitetssynpunkt är förvisso sant. Men lika viktigt som att bedömargruppens enskilda medlemmar är professionella, är att den är rätt sammansatt och vid platsbesöken kan ställa de rätta frågorna. Det är viktigt dels för att komplettera de uppgifter som finns i självvärderingen, dels för att försöka ”se igenom” de självvärderingar som är

okritiska eller oreflekterande till den beskrivna verksamheten. Eftersom platsbesöken är korta är det nödvändigt att de är väl planerade och att bedömaregruppen är samspelta och väl förberedda.

Den tyngsta bördan vid skrivandet av utvärderingsrapporten ligger på den enskilda medarbetaren. Det är visserligen bedömarnas del av utvärderingen som utgör merparten av rapporten, men projektledaren håller i pennan och ska ”få ihop” rapporten och jämkna ihop bedömarnas intryck. Ett flitigt antecknande av projektledaren vid platsbesöket, ett ivrigt diskuterande i pauserna mellan de intervjuade grupperna och övriga avstämningar är en nödvändig förutsättning inte bara för att få fakta utan även för en bra rapport.

De medarbetare som arbetar på utvärderingsavdelningen har flera olika roller. Projektledarrollen innebär att man har ett helhetsansvar från igångsättningen av projektet, utseende av bedömaregruppen, att ordna platsbesöken med allt vad detta innebär i logistik, i vissa fall boka hotell, resor, lokaler för möten, personer som ska ingå i besöken på institutionerna, utskick av material och sist men inte minst skrivandet av rapporterna.

Projektledarrollen är således en roll som genomsyrar hela arbetet. En svår roll är säkerligen att veta hur aktiv man ska vara som representant från Högskoleverket i förhållande till bedömarna, dvs. hur aktiv Högskoleverket självt kan vara i egenskap av utvärderare och hur detta kan komma till uttryck i utvärderingsrapporterna.

De *yngre medarbetarna med mindre utvärderingserfarenhet* menar att det är viktigt och intressant att diskutera vad projektledarrollen egentligen ska vara eller är avsedd att vara. Ska man vara ren administratör eller vara operativ och göra sina egna bedömningar? Det är bedömaregruppen, menar de, som styr i vilken omfattning man får ägna sig åt olika typer av arbete, dvs. vilken roll eller ansvar man får. Som relativt nyanställd har det tagit tid att förstå rollen, vilket också beror på vilken projektledare man arbetat med. Rollen varierar också beroende på vem som är ordförande i bedömaregruppen och sammansättningen av gruppen. Men man måste alltid ha en beredskap att skriva, vara ”akademiker” och utredare om inte gruppen sköter detta mandat. Men man ska inte ställa ämnesrelaterade frågor. Hög utbildning är nödvändig för att mötas av respekt och legitimitet. Produktansvaret har man oavsett hur gruppen fungerar. Det är en tillgång med så olika bakgrunder på avdelningen. Alla rapporter är formellt kanslerns. Men det är definitivt också bedömarnas rapport. Man kan inte lägga för mycket synpunkter på innehållet, och den egna insatsen varierar beroende på hur mycket gruppen själv vill skriva. Ansvaret ligger på projektledaren, men kvaliteten kan bli ojämn beroende på hur stor del av arbetet man själv får göra.

De *erfarna medarbetarna* understryker att projektledarrollen varierar mycket. Ibland tar man i praktiken över ordförandeskapet. Man ber ofta om klargörande från institutionerna, eller tar upp frågor som bedömarna inte ställer. Men det får inte glömmas bort att vår roll är att vara tjänsteman, inte expert. Vi gör utvärderingen tillsammans med bedömarna. Vår egen del är

verkets del och här kan vi i grunden säga vad vi vill. Vi brukar enas med universitetskanslern vad Högskoleverket ska lyfta fram och betona i bedömarnas rapport. Men vi kan inte gå emot bedömarna. Vårt starka kort är problemformuleringsprivilegiet. Ibland framhåller vi annat material för att sätta det bedömarna säger i ett större sammanhang. Vår roll är att få ihop det hela

Vilken frihetsgrad som finns, menar de vidare, beror på risk och väsentlighet. För t.ex. små utbildningar kan man tillåta sig att experimentera lite mer och diskutera rapporten innan den är klar. Regeln är egentligen att vi inte får göra det. När det gäller utvärderingen av socialt arbete såg vi utbildning och forskning i ett sammanhang. Det krävde ett nytt sätt att jobba på och gav eftertanke och reflektioner kring detta nya sätt att jobba på. Det borde mana till eftertanke att bedömarna alltid vill titta på forskningen.

Universitetskanslern menar att Högskoleverkets sammanfattning/slutsatser självfallet kan utvecklas till att bli bättre och att det generellt vore värdefullt med mer analys och en något bredare ansats i rapporterna.

Utvärderingsgruppens reflektioner

Vi har naturligtvis inte läst alla utvärderingsrapporterna, men har ändå funnit anledning att reflektera något över rapporternas utformning och innehåll. Enligt våra samtal med medarbetarna på Högskoleverket är utvärderingsrapporterna bedömarnas rapporter. Det är experterna i bedömargrupperna som gör utvärderingarna. Den fråga som man kan ställa sig är vilken funktion Högskoleverkets egna delar av utvärderingsrapporten fyller.

Den del av rapporten som beskriver beslutet om examinationsrätt är en distinkt del från Högskoleverkets sida. Men om vi i övrigt generaliserar något, framstår rapporterna på följande sätt: De inleds med en sammanfattning. Högskoleverkets egna reflektioner är i stort sett en sammanfattning av hela rapporten och där man instämmer i bedömargruppens synpunkter. Dessutom har bedömargruppen ofta också en kort sammanfattning i sin del och därtill en sammanfattande utvärdering och rekommendationer eller liknande. Det innebär att det ibland kan finnas fyra typer av sammanfattningar i en och samma rapport, vilket får till följd att en sådan rapport blir repetitiv och oklar för en läsare om vad som tillförs av vem.

Frågan är, enligt utvärderingsgruppen, om man inte fortsättningsvis bör utkristallisera klarare vad som faktiskt är Högskoleverkets del. Om Högskoleverket inte har något i övrigt att tillägga utöver bedömargruppens slutsatser bör man överväga vad som ska vara kvar i denna del av utvärderingen, vid sidan av beslutet. Alternativt bör Högskoleverket ha egna synpunkter i förhållande till bedömargruppen, antingen som ett tillägg eller kanske rent av andra synpunkter. I intervjuerna med utredningsavdelningen ovan framfördes synpunkten att det i princip skulle vara en brandvägg mellan bedö-

marnas rapport och Högskoleverkets rapport, dvs. två helt skilda delar. Bedömarna skulle vara tvungna att skriva sin egen rapport.

Utvärderingsgruppen inser naturligtvis att för stor oenighet mellan bedömarna och verket kan leda till en legitimitetskris. Samtidigt måste man fundera över vem Högskoleverket representerar? Det kan väl inte heller vara så att verket endast är högskolornas förlängda arm, dvs. en sammanhållande kraft för dessa bedömare och inte en representant för regering, riksdag eller andra avnämare? Om man bara vore en förlängd arm kanske någon annan modell vore att föredra?

Samtidigt sägs i självvärderingen att man vid bildandet av Högskoleverket ”hoppades på att samverka mellan olika funktioner såsom utvärdering, statistik, analys och utredning skulle kunna ge en heltäckande bild av högskolans verksamhet.”¹⁴

Det är inte särskilt ofta som man i utvärderingsrapporterna hänvisar till andra källor t.ex. till andra avdelningar inom Högskoleverket. En ytterligare fråga som kan ställas är om det är möjligt att ur de hittills gjorda utvärderingsrapporterna och som en input till kommande rapporter går att utvinna en mer generell kunskap? Finns det t.ex. några pedagogiska metoder som visat sig fungera bra inom en typ av utbildning som skulle kunna överföras till andra typer av utbildningar eller en bra samarbetsform som skulle passa flera utbildningar?

Eftersom det är Högskoleverkets medarbetare som deltar i alla utvärderingar, till skillnad mot ämnesbedömarna, skulle man kunna tänka sig att Högskoleverket utvecklade en sådan roll som gör verket unikt och som en viktig del i den del av utvärderingsrapporten som är verkets egen del. Denna fråga ansluter till det avsnitt som handlar om hur kompetensen för utvärderingsavdelningens medarbetare måste utvecklas. Eller skulle det kunna vara så att Högskoleverket, med all den erfarenhet som verkets medarbetare skaffar sig, skulle kunna uttala sig om ämnet eller programmet uppfyller kravet på ”högskolemässighet”?¹⁵

Det som man också skulle kunna fundera på är om bedömarna nödvändigtvis måste vara eniga i sina bedömningar i utvärderingsrapporten? Enligt utvärderingsavdelningens medarbetare är man hellre försiktig i sina bedömningar och försöker uppnå konsensus bland bedömarna. Skulle det inte vara intressant att tillåta att olika aspekter framfördes, till och med tillåta en viss ”oenighet”, i den mån den existerar, som skulle kunna vara intressant och nyttig för dem som utvärderas?

Utvärderingsavdelningens självvärdering

¹⁴ Högskoleverket. Utvärderingsavdelningens självvärdering, s. 8.

¹⁵ Högskoleverket. Sju inlägg om högskolemässighet - Ribban på rätt nivå 2001.

Eftersom ett av huvudsyftena med denna bedömning är att utvärderingsavdelningen själva ville veta hur det var att genomföra en självvärdering, dvs. hur mycket arbete som behövdes, vad som eventuellt utelämnades etc., var vår första fråga vid platsbesöket att fråga hur de uppfattade sin egen självvärdering. Det kan ju vara av intresse av att se vilka erfarenheter de själva har dragit av den egna självvärderingen, som de kan ha med i sig i bagaget när de ska bedöma högskolornas självvärderingar.

Rent generellt menade samtliga att det varit en mycket lärorik process och att det inte fanns någon tvekan om huruvida självvärderingen skulle göras eller ej. Man framhöll också att det fanns en stor delaktighet på avdelningen i framtagandet av självvärderingen. Man var medveten om att den analytiska delen delvis saknades och att den kan vara svår att göra. Analysen kom helt enkelt bort. Förslag på vad en sådan skulle kunna innehålla var t.ex. metodutveckling, framtidsstrategier, bemanning etc. På frågan om och hur man kan stödja den analytiska delen av en självvärdering gavs inte direkt något svar. Processen var mer tidskrävande än vad man trott. En viss tidspress hade förekommit.

Om vi ser till respektive grupp ansåg *avdelningsledningen* att självvärderingen blivit för deskriptiv, en synpunkt som vi egentligen inte tyckte framskymtade förrän vi påpekade detta. Avdelningsledningen ansåg vidare att det varit en lärorik process och även viktig för att ”reda ut missförstånd” på avdelningen. Att man gjort självvärderingen på eget initiativ är en trovärdighetsfråga och att få känna på vad som måste prioriteras bort i vardagen för att kunna göra denna självvärdering. Att en del av analysen försvann, säger man, kan eventuellt förklaras av att de värderingar som fanns på vägen också berodde på missförstånd, som kunde redas ut under resans gång. Det är en erfarenhet som de också hade hört från högskolornas självvärderingar. På högskolorna var man inte heller alltid nöjd med självvärderingsrapporten men däremot med själva processen för att komma dit. De exempel som gavs på det som kanske försvunnit eller mildrats i den slutliga rapporten är möjligheten till flexibilitet, t.ex. att kunna arbeta på andra avdelningar, jobba med andra projekt för att slippa resa etc. Man säger även att medarbetarna är så inne sitt arbete att de inte hinner tänka på vad deras arbete leder till.

När det gäller *de yngre medarbetarna*, som också har deltagit i arbetet och levererat vissa bitar, säger man att bilden i självvärderingen väl är riktig i sig, men utslätad. Det är väl möjligt att den blir så, säger de, när man ska enas om vad som ska stå. Av den anledningen blir den också kortare och en del tas bort. Det förekom en diskussion om vad som hörde, respektive inte hörde, till självvärderingen. Tiden att ta fram rapporten upplevdes som ganska kort, trots att man menade att det kanske är lättare för utvärderingsavdelningen än för många utbildningsinstitutioner, eftersom det här bara rör sig om en avdelning och inte så många personer. Självvärderingen kanske inte innehåller så mycket som man inte redan visste, men man såg arbetet i ett sammanhang. Det viktigaste har varit förståelsen för processen

De *relativt nyanställda med utvärderingserfarenhet* anser att självvärderingen är för okritisk. Det finns ingen riktig ”stuns” på den. Man borde vara tydligare när det gäller metodutveckling, framtidsstrategi, arbetsfördelning, bemanningsplan etc. Med den breda förankringen kring självvärderingen ryker analysen. Detta är en viktig lärdom. Man anser att det för instituterna kanske är ännu nyttigare att göra en självvärdering för att se helheten, lära känna varandra etc., eftersom de ingår i en större miljö än denna. Å andra sidan har processen varit nyttig, dvs. att på avdelningen samla sig kring ett projekt, liksom att se, vilket man inte trodde, att man som projektledare trots allt inte alltid arbetade på samma sätt.

Erfarna medarbetare med lång anställningstid säger att alla var aktiva i processen med att ta fram självvärderingen, men att rapporten blev för deskriptiv. Analysbitarna, liksom självkritiken, försvann. Exempel på det som utgick var synpunkten att man ville ha fler egeninitierade projekt. Värderingen innehåller inga nyheter, men den skapar diskussioner internt. Och eftersom man reser mycket är det ett bra sätt att samlas. Samtidigt säger några att det är bra att högskolornas självvärderingar nivelleras eftersom det är farligt att utelämna sig själv. De är ju offentliga rapporter när de kommer till Högskoleverket. Man säger att tidigare anvisningar till högskolorna innehöll mer av SWOT-analys. Nu är det bara några punkter om detta kvar.

I våra samtal var många medarbetare således självkritiska till att självvärderingen blev för deskriptiv: ”*Det är svårt att genomföra den analytiska delen av självvärderingen.*” Framför allt saknas t.ex. det man är bra på, vad man tror sig åstadkomma etc. Man talar om styrkor i form av förutsättningar och process men inte om resultatet av det som görs. Det saknas en djuplodande analys av vad som kan förbättras i processen med bedömarna och vilka erfarenheter som kan dras av det arbete man gör.

Den reflektion vi förväntade oss, var synen på självvärderingen som metod och hur utvärderingsavdelningens egen erfarenhet av självvärderingen skulle kunna överföras till Högskoleverkets utvärderingsmodell. Högskoleverket har i en enkät till kvalitetsansvariga/motsvarande vid bl.a. statliga högskolor och universitet t.ex. frågat vad man anser om Högskoleverkets modell. Där framförs såväl positiva som negativa synpunkter på självvärderingen och modellen.¹⁶ Den reflektion som medarbetarna själva gör på utvärderingsavdelningen är att den egna självvärderingen brister på samma sätt som självvärderingarna inom högskolevärlden. Men det är långt därifrån till frågorna: Hur fungerar detta instrument? Vad ska vi själva tänka på vid läsning av självvärderingar och vid platsbesöken? Vad gör vi framöver för att stödja den analytiska delen i självvärderingarna?

Utvärderingsavdelningen borde nu, utifrån sin egen erfarenhet av självvärderingen, reflektera över självvärderingens roll och hur den kan utvecklas till att bli mera analytisk.

¹⁶ Förändringar med anledning av det nya kvalitetsgranskningssystemet? 2003.

Högskoleverkets modell som utgångspunkt för föreliggande utvärdering

Utvärderingsgruppen inser att det viktigaste för utvärderingsavdelningen har varit att få testa den här modellen på sin egen verksamhet. Men vi vill ändå passa på att i "utvärderingsandans" spår göra några reflektioner kring den aktuella utvärderingen och utvärderingsmodellen. Skillnaden mellan att utvärdera ett ämne/program inom högskolan och det vi har gjort, är att bedömargruppen har sakområdesexpertis inom aktuellt ämne. Vår utvärderingsgrupp är inte experter på utvärderingsavdelningens verksamhet. Det får till följd att den ansats som valts inte ger det djup som skulle behövas för att kunna bedöma processen och beskriva vilka förutsättningar som krävs för en effektiv process. Om gruppen hade fått i uppdrag att utvärdera utvärderingsavdelningens verksamhet utan att utgå från en bestämd modell hade vi följt arbetsprocesserna närmre. Vi hade velat följa en utvärdering från början till slut, och vi skulle ha velat uttala oss mer bestämt om resultatet av förutsättningar och process. Vi ansluter oss till bedömarna i en av Högskoleverkets utvärderingsrapporter: *"Bedömargruppen anser att de krav på att utbildningen skall vila på en vetenskaplig grund, att den skall förmedla ett vetenskapligt föreställningsmönster*" *" För att kunna uttala sig om sådana kvaliteter måste man under viss tid studera de utbildningsförlopp som äger rum i en ämnesmiljö. Till en sådan analys har tiden inte räckt till."*¹⁷

En motsvarande analys för denna utvärderingsgrupp skulle ha inneburit medverkan i flera platsbesök för att möjliggöra en bedömning av hur just denna del av processen fungerar. På liknande sätt skulle det vara nödvändigt att medverka i ett antal upptaktsmöten med bedömargrupperna för att se hur referensramar skapas, eftersom dessa är avgörande för hela utvärderingen. Här har projektledarna en mycket viktig roll. Sannolikt hade vi intervjuat medarbetare inte bara i grupp utan också ett antal personer enskilt och djupare. Detta vårt påpekande om utvärderingsmodell är, som vi ser det, en del av uppdraget. Man har på utvärderingsavdelningen sett användningen av "sin egen" metod som ett sätt att se vad en bedömargrupp i sin bedömning kan, respektive inte kan, utläsa. Det är därför utvärderingsgruppens förhoppning att de slutsatser eller reflektioner som kommit fram här blir en input i utvärderingsavdelningens fortsatta arbete med metodfrågor och kompetensutveckling.

¹⁷ Utvärdering av utbildningar i svenska/nordiska språk i Sverige 2002, s. 63.

Avslutande kommentarer

Vi ställde frågan inledningsvis om det inom utvärderingsavdelningen finns de förutsättningar och den process som krävs för att leda till ett gott resultat. Vår sammanfattande bedömning är att det inom avdelningen finns goda förutsättningar och en ambitiös process som kan leda till ett bra resultat. De av oss föreslagna förbättringarna skulle förhoppningsvis leda till ett ännu bättre resultat. Frågan är emellertid också vad som kan åtgärdas av utvärderingsavdelningen självt och vad som behöver åtgärdas av utvärderingsavdelningen i samklang med Högskoleverket som helhet. Några av de frågor som tagits upp berör, som vi ser det, hela Högskoleverket. Samarbetet mellan utvärderingsavdelningen och utredningsavdelningen är exempel på en sådan fråga. Övrigt samarbete mellan avdelningarna skulle t.ex. kunna hjälpa till att tydliggöra Högskoleverkets del i utvärderingsrapporterna. En diskussion om utvärderingsmodeller bör naturligtvis diskuteras inom avdelningen men framför allt inom hela Högskoleverket. Även om vår uppgift har varit att reflektera över utvärderingsavdelningens verksamhet menar vi slutligen att många av utvärderingsavdelningens frågor naturligtvis också är Högskoleverkets frågor.

Referenser

Högskoleverket 2001. *Sju inlägg om högskolemässighet - Ribban på rätt nivå*. ISBN 91-88874-79-6.

Högskoleverket 2002. *Hur har det gått? Högskoleverkets kvalitetsgranskningar år 2001*.

Högskoleverket 2002. *Utvärdering av utbildningar i svenska/nordiska språk i Sverige*. Högskoleverkets rapportserie 2002:8 R.

Högskoleverket. *Lönepolicy för Högskoleverket* (regnr 20 -2920-03).

Högskoleverket 2003. *Förändringar med anledning av det nya kvalitetsgranskningssystemet? En sammanställning av svar från kvalitetsansvariga och kvalitetssamordnare*. Utvärderingsavdelningen 2003-04-01. Regnr 643-5046-02.

Högskoleverket 2003. *Verksamhetsplan för Högskoleverket 2003*.

Högskoleverket. *Förordning (2003:7) med instruktion för Högskoleverket*.

Högskoleverket 2003. *Utvärderingsavdelningens självvärdering*. Högskoleverket den 25 augusti 2003.

Karlsson, O. & Andersson, I. & Lundin, A. 2002. *Metautvärdering av Högskoleverkets modell för kvalitetsbedömning av högre utbildning. Hur har lärosäten och bedömare uppfattat modellen?* Högskoleverkets rapportserie 2002:20 R.

Karlsson, O. & Kuivanen, H. 2000. *Att utvärdera kvalitet i högre utbildning. Internationella jämförelser av system för kvalitetsgranskning*. Högskoleverkets arbetsrapporter 2000:15 AR.

Nilsson, K-E 2003. *Enklare och nyttigare? Om metodiken för ämnes- och programutvärderingar*. Högskoleverkets rapportserie 2003:17 R.

Persson A. (red) 1997. *Kvalitet och kritiskt tänkande*. Department of Sociology, Lund university, Research report 1997:6. "Den mångdimen-

sionella utbildningskvaliteten – universitetet som kloster, marknad och självorganisation”.

Regeringens proposition 1999/2000:28. *Studentinflytande och kvalitetsutveckling i högskolan.*

Sjölund, M. 2002. *Från kvalitetsarbete till bedömning av kvalitet – ett lärosättesperspektiv. En analys av Högskoleverkets utvärderingar av ämnen och program 2001 och 2002.* Uppsala Universitet. Kvalitet och utvärdering. November 2002.

SFS 1992:1434. *Högskolelag.*

Trow, M.& Henkel, M.& House, E.& Kristensen, B. & Neave, G. 2002. *The National Reviews of Swedish Higher Education. Report by the International Advisory Committee to the National Agency for Higher Education in Sweden.* Högskoleverkets rapportserie 2002:38 R.

Utbildningsdepartementet. *Regleringsbrev för budgetåret 2003 avseende Högskoleverket.* Regeringsbeslut 2002-12-19.

Intervjuer: Departementsråd Karin Röding och statssekreterare Agneta Bladh, Utbildningsdepartementet; avdelningsdirektör Tove Blytt Holmen, sektion för akkreditering, NOKUT och direktör Christian Thune, EVA, Danmarks Evalueringsinstitut

-