

*Granskning och
bedömning av
kvalitetsarbetet
vid Mälardalens
högskola*

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

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mälardalens högskola

Producerad av Högskoleverket i juni 1997

Högskoleverkets rapportserie 1997:20 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--97/20--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Printgraf, Stockholm, juli 1997

HÖGSKOLEVERKET

Avdelningen för utvärdering
och kvalitetsarbete

En av Högskoleverkets uppgifter är att granska och bedöma kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor. Under en treårsperiod (med start 1995/96) skall kvalitetsarbetet vid 36 svenska universitet och högskolor bedömas. Högskoleverkets granskning och bedömning av kvalitetsarbete utgör en del i statsmakternas uppföljning och utvärdering av verksamheten vid universitet och högskolor.

Högskoleverket utser särskilda bedömargrupper för varje granskning. Gruppernas bedömning görs utifrån en av lärosätet sammanställd självvärdering samt ett platsbesök på det aktuella lärosätet. En utförlig beskrivning av bedömningsprocessen och dess praktiska genomförande finns i rapporten *Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor* (Högskoleverkets rapportserie 1995:1R) med dess bilagor *Vägledning för lärosäten vid bedömning av kvalitetsarbete* (bilaga 1) och *Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor* (bilaga 2).

Utgångspunkten för bedömningen är att varje enskilt lärosäte har ansvar för kvaliteten i sin verksamhet samt för att finna lämpliga och ändamålsenliga former för kvalitetsarbetet. Högskoleverkets bedömning syftar till att utgöra en pådrivande kraft för en ständig förbättring och förnyelse av verksamheten vid de svenska lärosätena. På så sätt vill Högskoleverket bidra till att ge goda förutsättningar för svenska universitet och högskolor att bli internationellt kända och erkända för sitt kvalitetsarbete.

Innehållsförteckning

I	Universitetskanslerns bedömning	7
2	Bedömargruppens arbete	11
	Bedömargruppens sammansättning	11
	Bedömningsprocessen	11
3	Mälardalens högskola och dess kvalitetsarbete	14
	Högskolans verksamhet	14
	Högskolans kvalitetsarbete	16
4	Analys av kvalitetsarbetet	18
	Bakgrund och uppläggnig	18
	Strategin för kvalitetsarbetet	19
	Ledarskap och organisation	22
	Studenten i centrum	24
	Den akademiska miljön	28
	Högskolan som lärande organisation	29
	Den tredje uppgiften	31
	Andra strategiskt viktiga områden	31
	Två-campus-problematiken	31
5	Sammanfattning och övergripande rekommendationer	33
	Bilaga 1	34
	Skriftligt material från MdH som ställts till bedömargruppens förfogande	34
	Bilaga 2	36
	Program för platsbesöket 20–22 april 1997	36
	Bilaga 3	39
	Sammanställning av bedömargruppens rekommendationer	39

I Universitetskanslerns bedömning

Mälardalens högskola har haft en positiv utveckling under senaste decenniet med en rad viktiga milstolpar. Denna utveckling reflekteras också i den bedömning av kvalitetsarbetet och dess utveckling som bedömargruppen utfört.

Efter en viss fördröjning har högskolan fått en ny rektor som kan fortsätta och förstärka det kvalitetsarbete som redan tidigare påbörjats men som har varit i behov av översyn och förnyelse.

Mälardalens högskola har som de flesta universitet och högskolor upplevt en stark expansion. Under denna har kvalitetsarbetet prioriterats och varit ett viktigt styrdon. Detta tyder på att man ser det som en hjälp och inte en börda i en pressad arbetssituation vilket fångar väl meningen med kvalitetsarbetet – en källa till ständig förbättring och förnyad inspiration. Detta kan vara speciellt betydelsefullt i tider av stark förändring då det är kompassriktningen som är viktigast att bestämma.

Mälardalens högskola är en fler-campus högskola med de två viktigaste lokaliseringarna i Eskilstuna och Västerås. Namnbytet till Mälardalens högskola ger en stark signal till omgivningen och internt till högskolan själv att man vill se den geografiska spridningen som en utvecklingsmöjlighet. Framtidens högre utbildning kommer med säkerhet att vara geografiskt oberoende, vilket är något som möjliggörs och underlättas av tillämpning av IT. Mälardalens högskola har en stor potential att kunna utgöra en modell för en sådan utveckling och den bör enligt min mening påskyndas genom en klart uttalad och realiserad policy med syfte att exploatera informationsteknikens möjligheter och peka på nödvändiga förändringar och förbättringar.

En anledning till den starka satsning som nu sker på de nya högskolorna är deras nuvarande och förväntade betydelse för en positiv regional utveckling. Mälardalens högskola är själv ett gott exempel på detta. Allteftersom denna insikt växer sig starkare kommer det att bli ett allt större önskemål och krav från de orter som nu inte har högre utbildning att få tillgång till sådan på

lokal nivå. Här har universiteten och högskolorna en betydelsefull roll att spela genom att aktivt söka finna lösningar på detta problem genom samverkan med varandra och med det omgivande samhället. I detta arbete kommer IT med största sannolikhet att vara den bärande tekniken.

Mälardalens högskola har redan visat hur en sådan samverkan kan ta sig uttryck genom de program som finns gemensamt med KTH och Linköpings universitet inom civilingenjörsutbildningen där de två första åren läses vid Mälardalens högskola. Detta är en tänkbar arbetsmodell för andra högskolor som delvis redan utnyttjas av flera. En uppföljning genomfördes för några år sedan, men sådana bör ske kontinuerligt för att resultaten skall kunna utnyttjas som indikatorer på kvaliteten i utbildningen inom ingenjörsutbildningen vid Mälardalens högskola.

Denna form av samarbete bör kunna utvidgas till fler områden, fler universitet och högskolor. Det kan också vara en del i den förstärkning av den akademiska miljön som är påkallad vid Mälardalens högskola. Med de snabbt förbättrade kommunikationsmöjligheterna inom Mälardalen bör högskolan utnyttja den enorma potential som erbjuds i de stora universitet och högskolor som finns inom 'räckhåll'.

Som tidigare nämnts bedrivs ett systematiskt och medvetet kvalitetsarbete vid högskolan. Det finns framtaget och dokumenterat i flera planer och styrdokument. Bland annat som resultat av den granskning som nu skett av högskolans kvalitetsarbete skulle jag vilja se att högskolan med rektor och ledning i spetsen tar fram ett övergripande måldokument som också beskriver visionen för högskolan i framtiden. Ett sådant kan vara grundvalen för prioriteringar som alltid är nödvändiga och konstruktiva om de genomförs med allas medvetenhet och medverkan, men som kan vara destruktiva om de inte bygger på tydligt angivna övergripande mål.

Ett sådant dokument är också ramen för speciella insatser och fokuseringar. Detta gäller exempelvis en genomtänkt och väl planerad strategi för jämställdhet, internationalisering och IT. Inom alla dessa tre områden bedrivs framgångsrik verksamhet men det är områden som alla befinner sig i en dynamisk utveckling och där medellivslängden på planer och dokument är relativt kort på grund av utvecklingen.

Mälardalens högskola fungerar väl på de flesta områden. Med rektorsfrågan löst bör en översyn och förstärkning av ledningsstrukturen ske. I och med att samspelet mellan utbildning och forskning kommer att vara mer och mer betydelsefullt bör en sådan förstärkning framförallt ske med ett starkare akademiskt ledarskap.

Ett annat allmänt problem som bör ägnas stor uppmärksamhet är den pedagogiska nivån och utvecklingen. Den återkoppling som har skett från studenterna via studentenkäten bör vara en kraftig och viktig signal på betydelsen av en god undervisning i en väl genomtänkt utbildning. Högskolan bör aktivt ta till sig de rön beträffande dessa frågor som görs både inom högskolan själv och på många andra håll samt sprida dessa. Hur detta skall ske är givetvis något som högskolan själv skall komma fram till men en god början finns ju i nuvarande pedagogisk konsult.

Den pedagogiska utvecklingen handlar givetvis inte enbart om den 'tekniska' utformningen av undervisningen och utbildningen utan innefattar också lärarnas fortbildning och kompetensutveckling, det som ibland kallas 'scholarship'. Ett sätt att driva på en sådan utveckling är att låta lärarna explicit beskriva sina intressen inom forskning och 'scholarship' i broschyrer och informationsmaterial om högskolan som därmed skulle kunna göras mindre anonym.

En ovärderlig resurs i ett sådant arbete är givetvis studenterna som viktiga medarbetare i högskolan. Det är de som har det mesta att vinna på en positiv utveckling och som kanske är de viktigaste bedömarna av hur väl man har lyckats. En naturlig ingångsport kan vara kursutvärderingar. Det är viktigt att man handskas med detta instrument på ett sådant sätt att de ger konkreta resultat och inte blir en slentrianrutin. Den uppföljning som sker av tidigare studenter är en mycket viktig kvalitetsindikator som bör fortsätta och förstärkas. Resultaten bör ges ökad spridning både som exempel på metodiken och som kvalitetsmärkning av högskolan.

Det är glädjande att notera hur väl biblioteksservice och andra funktioner tycks fungera vid Mälardalens högskola. De är grundförutsättningarna för att ett aktivt förbättringsarbete skall kunna bedrivas på alla områden. Ett

positivt och framgångsrikt kvalitetsarbete bygger på en rad små väl fungerande detaljer som sammantagna ger en väl fungerande helhet. Resultaten av dessa detaljer bör ges en ökad spridning som goda exempel som kan mana till efterföljd och stimulans i det goda kvalitetsarbetet.

Sammanfattningsvis delar jag den bedömning som bedömargruppen gör att högskolan befinner sig ett strategiskt viktigt skede då en väl genomtänkt handlingsplan byggd på allas medverkan och involvering och grundad i en vision för högskolan kan vara nyckeln till fortsatta framgångar som inkluderar ett fortsatt gott kvalitetsarbete.

Jag ser fram mot en fortsatt dialog med högskolan och dess ledning och en uppföljning av kvalitetsarbetet om något år.

2 Bedömargruppens arbete

Bedömargruppens sammansättning

Den av Högskoleverket utsedda bedömargruppen har haft följande sammansättning:

- Bo Sundqvist (ordförande), dekanus för teknisk-naturvetenskapliga fakulteten vid Uppsala universitet, professor i jonfysik
- Kerstin Keen, VD för Högskolan för lärarutbildning och kommunikation, Högskolan i Jönköping, universitetslektor i historia
- Anders Lönn, studerande vid Stockholms universitet
- Lennart Palmquist, kvalitetschef vid LM Ericsson Fastigheter AB
- Anders Tengstrand, universitetslektor i matematik, f.d. prorektor vid Högskolan i Växjö
- Eva Åkesson (sekreterare), pedagogisk konsult vid Universitetspedagogiskt centrum, Lunds universitet.

Staffan Wahlén har varit Högskoleverkets kontaktperson.

Bedömningsprocessen

Processen för granskning och bedömning har i allt väsentligt följt Högskoleverkets rekommendationer.

Ett upptaktsmöte genomfördes 14 oktober 1996 vid högskolan i Västerås. Från Mälardalens högskola (MdH) deltog rektor Hasse Odenö samt representanter för styrgruppen för kvalitetsarbetet: Erland Olsson (projektledare), Johan Wennhall, Nils-Johan Bergsjö och Jakob Andersson (stud.repr.). Från bedömargruppen deltog Bo Sundqvist och Eva Åkesson, samt Högskoleverkets representant Staffan Wahlén. Vid mötet diskuterades arbetets inriktning och uppläggning, och överenskommelser gjordes om tidplan och material.

I november fick bedömargruppens medlemmar från MdH var sin pärm med informationsmaterial, som gav möjlighet att i god tid sätta sig in i högskolans förhållanden och kvalitetsarbete. Materialet kompletterades efterhand dels

på initiativ från MdH, dels på gruppens begäran. Självvärderingen översändes i en preliminär version i februari, och i början av mars i slutversion efter styrelsens beslut. Denna öppenhet gav en värdefull inblick i den interna processen.

Allt material som bedömargruppen har fått från MdH inför platsbesöket har förtecknats i bilaga 1.

Den 28 januari deltog alla i bedömargruppen utom Eva Åkesson i Högskoleverkets bedömarintroduktion. (Eva Åkesson deltog i stället 13 februari.) I anslutning till detta hade gruppen en första överläggning. Då enades vi bl.a. om att förbereda nästa möte med att var och en bidrog med frågeställningar att ta upp i diskussionen av självvärderingsrapporten. Ordföranden förstärkte detta med ett brev till gruppen innehållande förslag till perspektiv och utgångspunkter. Alla gruppmedlemmarnas bidrag skickades ut på förhand, och de sammanställdes av sekreteraren till ett diskussionsunderlag som också skickades ut inför mötet. I detta diskussionsunderlag ingick även önskemål som framförts från MdH vid upptaktsmötet.

Den 11 mars hade bedömargruppen sitt första heldagsmöte på Arlanda. Då fördes en ingående diskussion med utgångspunkt i diskussionsunderlaget. En inventering gjordes också av styrkor i kvalitetsarbetet, vilka skulle kunna vara möjliga att lyfta fram och förstärka. Diskussionen avslutades med att var och en formulerade några frågor som kunde vara särskilt angelägna att få belysta vid platsbesöket. Dessa sammanställdes efteråt av sekreteraren till ett intervjuunderlag om sammanlagt 22 frågor, grupperade under rubrikerna "Strategi för kvalitetsarbetet", "Lärande organisation", "Studenten i centrum" och "Akademisk miljö".

Vid det förberedande mötet avhandlades också följande:

- *Möjligheter till informella kontakter.* Gruppen enades om att ingen skulle utnyttja någon av de möjligheter till informella kontakter som olika gruppmedlemmar hade, utan bedömningsarbetet skulle grundas enbart på det material vi fått oss tillsänt och de överläggningar som skett vid upptaktsmötet och de kommande överläggningarna vid platsbesöket.
- *Programmet för platsbesöket.* Inför mötet förelåg två alternativa förslag – ett första från MdH, och ett reviderat efter reaktioner från ordföranden och sekreteraren. Gruppen enades om det senare förslaget, med några kompletterande önskemål.

- *Kompletterande underlagsmaterial.* Gruppens önskemål samlades till en lista. Ansvar för inläsning av visst självvärderingsmaterial från institutioner och enheter fördelades också mellan deltagarna.

Platsbesöket genomfördes 20–22 april. Programmet framgår av bilaga 2. Gruppen hade övervägt att dela sig i mindre grupper för vissa besök, men valde att vara sammanhållen hela tiden. Detta underlättade väsentligt de interna överläggningarna, inte minst som ”kulturerna” var mycket olika inom olika institutioner, vilket blev en gemensam upplevelse för gruppen. Programmet var mycket intensivt, med interna överläggningar under kvällarna och alla måltider, och tiden upplevdes många gånger som alltför knapp.

Vårt arbete, både vid platsbesöket och i förberedelserna, underlättades av utmärkt service och mycket positivt och öppet bemötande från högskolan och dess institutioner.

Den 12 maj hade gruppen ett avslutande möte i Jönköping om den preliminära rapporten.

Gruppen är väl medveten om svårigheterna att på den korta tiden bilda sig en rättvisande uppfattning om arbetet för kvalitetsutveckling. Än svårare är att genom analys och rekommendationer tillföra något som man inte redan är medveten om inom högskolan. Vi hoppas dock att våra samtal och vår rapport kan ge nya perspektiv och näring åt den interna diskussionen. Det är också tydligt att gruppens besök indirekt på förhand fyllt en sådan funktion, genom att ge anledning till det självvärderingsarbete som bedrivits inom alla delar av högskolan, och som redan satt sina spår i fortsatt planering för verksamheten.

3 Mälardalens högskola och dess kvalitetsarbete

Högskolans verksamhet

Högskolan i Eskilstuna/Västerås inrättades 1977. 1993 byttes namnet till Mälardalens högskola. 1995 införlivades de två landstingskommunala vårdhögskolorna i högskolan.

Huvuddelen av verksamheten bedrivs i Eskilstuna och Västerås. Under 1995/96 studerade 34 % av studenterna i Eskilstuna och 57 % i Västerås. Utbildning bedrivs också på andra orter i de båda länen, och distansutbildningen expanderar.

Omfattningen av grundutbildningen har vuxit kraftigt under 1990-talet – från 1 915 helårsstudenter 90/91 till 5 068 95/96. Under hösten 1996 hade man i sina uppdrag 3 101 helårsstudenter, varav 44 % inom teknik/naturvetenskap, 40 % inom samhällsvetenskap/humaniora och 16 % inom landstingsfinansierad vårdutbildning. Totalt räknar man med att ca 8 500 studenter deltog i högskolans olika utbildningar under hösten 1996.

Grundläggande utbildning erbjuds inom 38 program och 350 fristående kurser.

Mälardalens högskola har traditioner och profil som ingenjörshögskola, med många studenter som läser ingenjörsutbildningar om 80–120 poäng. Högskolan erbjuder också de två första åren i civilingenjörsutbildningar, som sedan fortsätter vid KTH eller LiTH. Utbudet av utbildningsprogram och kurser är stort inom ekonomi och marknadsföring, liksom i språk. Ett växande område är sociologi och pedagogik.

En exklusiv specialitet för högskolan är kammarmusikerutbildning i kombination med annan högskoleutbildning. Andra specialiteter inom grundutbildningen är exempelvis flygteknik, teknisk och naturvetenskaplig information, ekologisk ekonomi och s.k. COOP-utbildningar där teoretiska studier varvas med rejäla praktikavsnitt i det regionala näringslivet.

Högskolan har rättighet att utfärda magisterexamen i ämnena datateknik, datavetenskap/datalogi, engelska, tyska, företagsekonomi, historia, litteraturvetenskap och matematik/tillämpad matematik. Hösten 1996 ansökte högskolan om rättighet att utfärda magisterexamen i ytterligare sex ämnen.

Även inom forskningen har det skett en snabb expansion. Högskolan har 1996 fått sin första professur och räknar med att ha 5–10 professurer inom treårsperioden. Ett femtontal doktorandtjänster finns inrättade och ca 25 av högskolans fasta lärare är doktorander vid andra universitet och högskolor. Av 303 lärare vid utgången av 1996 var 75 disputerade. Från 1997 har MdH fått ett eget forskningsanslag på 18 miljoner kr, och till detta kommer ett regionalt stöd på 8 miljoner kr per år under tre år för professorsprogrammet. Dessutom har högskolan ett antal forskningsprojekt med stöd av externa finansierare.

Utmärkande för Mälardalens högskola är den starka regionala förankringen. Verksamheten mot näringslivet och övriga samhället organiseras i ett centralt NäringsLivsCentrum (NLC). Den omfattar bl.a. en kunskapsförmedling (TIPPS), kompetensförmedling, samverkan med lärcentra i kommunerna och försöksverksamhet med kvalificerad yrkesutbildning (KY).

Utbildningen och forskningen bedrivs vid tio institutioner, nästan alla med verksamhet både i Eskilstuna och Västerås:

- Institutionen för datateknik
 - Institutionen för ekonomi och informatik
 - Institutionen för elektroteknik
 - Institutionen för energi- och miljöteknik
 - Institutionen för humaniora
 - Institutionen för konstruktions- och produktionsteknik
 - Institutionen för matematik och fysik
 - Institutionen för pedagogik och sociologi
 - Institutionen för vårdvetenskap
- samt den alldeles nyinrättade
- Institutionen för biologi och kemiteknik.

Under styrelsen och rektor finns en utbildningsnämnd och en forskningsnämnd. Gemensamma enheter är Biblioteket, Administrativa avdelningen, Informationsavdelningen, Studerandeavdelningen, Sekretariatet för kompetensutveckling, Internationella sekretariatet, NäringsLivsCentrum och

projektgrupper för lärarutbildning och LADOK m.m., vilka alla sorterar direkt under rektor.

Högskolans kvalitetsarbete

Grunden för det nuvarande kvalitetsarbetet lades med inrättandet av institutioner 1990. Institutionerna fick tydligt ansvar för både verksamheten och utvecklingen av den. Varje högskolelärare känner naturligen starkt ett ansvar för den verksamhet man är delaktig i – och genom omorganisationen fick denna ansvarskänsla möjlighet att komma till sitt fulla uttryck. Huvuddelen av kvalitetsarbetet bedrivs nog fortfarande i den reguljära verksamheten med utveckling av utbildning och forskning inom institutionerna och andra arbetsenheter.

Det mer systematiska arbetet med kvalitetsutveckling startade 1993 med utarbetande av ett kvalitetsutvecklingsprogram. Det följdes snabbt av ett antal dokument med kompletterande och förtydligande riktlinjer av olika slag (jfr bilaga 1). Bl.a. utarbetades riktlinjer för verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser, inklusive kvalitetsindikatorer, och dessa instrument verkar nu användas naturligt i årligen återkommande processer.

Ett särskilt sekretariat för kompetensutveckling (KU-sekretariatet) inrättades 1994, till vilket två personer hämtades från institutioner för att på deltid arbeta med högskolans kvalitetsutveckling. Ansvaret för KU-sekretariatet fick högskolans pedagogiska konsult, som också leder ett program för pedagogisk utbildning för högskolans lärare och annan kompetensutveckling. Det finns även ett pedagogiskt råd med representanter för alla institutioner.

En forskningsnämnd inrättades också 1994, med ansvar för fördelningen av högskolegemensamma forskningsresurser. Nämnden utformade en strategi med successiv koncentration av medlen till ett litet antal profilområden. Vidare skärptes kraven på prestation hos personer som fick forskningsmedel.

1995 genomfördes en stor studentenkät och 1996 en personalenkät, båda i samarbete med högskolan i Örebro. 1996 genomfördes också en ”ingenjörskät” för att kartlägga hur tidigare ingenjörstudenter och deras chefer uppfattar den utbildning som genomförts. Ansvaret för uppföljning och åtgärder med anledning av enkätresultaten lades på institutionerna.

Efter en period av viss avvaktan tog kvalitetsarbetet återigen fart i samband med den nye rektorns tillträde 1 juni 1996. En särskild styrgrupp inrättades, under ledning av rektor, och en projektledare utsågs (kvalitetsansvarig inom KU-sekretariatet). Inom varje institution och enhet utsågs också en särskild ”inspiratör” för kvalitetsarbetet.

Den nu aktuella självvärderings- och granskningsprocessen har innehållit en rad steg. Under våren 1996 inleddes arbetet med ett besök av Karl-Axel Nilsson, utvärderingschef vid Lunds universitet, och skriften ”Utvärdering för kvalitetsutveckling” (K-A Nilsson och H R Kells) spreds till alla institutioner.

Tidigt under hösten genomfördes en workshop med samtliga prefekter, enhetschefer och inspiratörer, totalt ett 30-tal personer, under ledning av en extern konsult. Även studentkåren deltog med tre representanter. Omfattningen var 2 x 1,5 dagar, med hemuppgift emellan. Ett resultat av workshopen var att man enades om en arbetsmodell, med utgångspunkt i Högskoleverkets sju bedömningsaspekter samt möjlighet till koppling till Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK) för dem som så önskade. Denna workshop blev starten för institutionernas och enheternas självvärderingsprocesser.

Under hösten ingick också flera andra aktiviteter. Två seminarier genomfördes, dels om kriterierna för USK, dels för att lära av erfarenheterna från självvärderings- och granskningsprocessen i Karlstad. Ett informationsmöte hölls för all personal och studenter, ledningen samlades till ett internat om strategifrågor, och workshopen följdes upp, för avstämning.

Självvärderingarna från institutionerna och enheterna var klara 15 december, i de flesta fall efter ett arbete med brett deltagande och engagemang från både anställda och studenter. Även högskolestyrelsen och studentkåren gjorde självvärderingar av sina insatser i högskolans kvalitetsarbete. Projektledaren gjorde sedan en sammanfattning av de enskilda rapporterna till högskolans självvärderingsrapport. Efter intern granskning och justering behandlades den i februari 1997 av styrelsen. Bedömargruppen fick ta del av både den preliminära och den slutliga versionen.

4 Analys av kvalitetsarbetet

Bakgrund och uppläggnig

Kvalitetsarbetet måste ses i relation till den dynamiska utveckling som Mälardalens högskola genomgått de senaste åren. Verksamheten har expanderat mycket snabbt, två vårdhögskolor har införlivats i högskolan, skiften av rektor har skett både 1995 och 1996, många organisatoriska förändringar har genomförts, stora byggprojekt har slutförts och pågår och många nya initiativ har tagits till bl.a. forskningssatsningar, nya utbildningsprogram och förstärkning av samverkan med externa intressenter inom regionen.

Vi kan inledningsvis och övergripande konstatera att vi är imponerade av att högskolan på en gång kunnat klara av den snabba expansionen och hålla en hög ambitionsnivå i kvalitetsarbetet. När vi nedan mer i detalj går igenom styrkor och svagheter måste vår analys och våra rekommendationer ses mot denna bakgrund.

I högskolans självvärderingsrapport finns en mängd idéer om åtgärder, direkt eller indirekt formulerade. Målbeskrivningar och åtgärdsförslag finns också i de planeringsdokument av olika slag som utarbetats och är under utarbetande. Vi skulle ha kunnat aktivt tillstyrka många av dessa förslag, men har valt att koncentrera våra rekommendationer till sådant som möjligen kan tillföra något därutöver.

En svårighet är att prioritera mellan alla möjliga åtgärdsidéer och rekommendationer. Vi har i våra rekommendationer i detta avsnitt inte gjort någon sådan prioritering, men vi återkommer i avsnitt 5 till prioriteringsproblematiken.

I vår analys har vi valt att fokusera fem områden:

- strategin för kvalitetsarbetet
- ledningsfunktioner
- studenten i centrum (inkl pedagogisk utveckling)
- den akademiska miljön
- högskolan som lärande organisation (inkl utvärderings- och uppföljningssystem).

Vi gör också några kommentarer kring

- den tredje uppgiften – kontakterna med det omgivande samhället
- andra strategiskt viktiga områden: internationalisering, jämställdhet och miljö
- två-campus-problematiken.

Strategin för kvalitetsarbetet

Mål och visioner

Inom Mälardalens högskola råder en viss oklarhet om vart högskolan som helhet är på väg.

Det finns ett måldokument, men det är så allmänt och gammalt att det knappast längre fyller någon funktion. Mål och inriktning har i stället indirekt successivt preciserats i ett antal styrdokument, och i ledningens uttalanden i tal och skrift. Den senaste fördjupade anslagsframställningen har förberetts grundligt i högskolestyrelsen, och innehåller tydliga signaler för den närmaste perioden.

En mer långsiktig utvecklingsplan är under utarbetande, och vissa delar – utvecklingsstrategi, strategi för samverkan med näringslivet och forskningsstrategi – är redan antagna av styrelsen. Utbildningsnämnden arbetar med att ta fram en plan för grundutbildningen, som kan bli mycket betydelsefull som dokument för styrning och inspiration. Planer är också på väg för pedagogisk utveckling, biblioteks- och IT-frågor, lokaler och personalrekrytering. Alla dessa planer är tänkta att ingå som delar i utvecklingsplanen.

Frågan är om detta är tillräckligt. Vi tror att det också behövs en tydlig vision i ett tioårsperspektiv, lite mer konkret och färgstark, och sådan att alla kan känna sig delaktiga och stimulerade av den: . . . Över 20 000 studenter, egen vagn för högskolan i länståget mellan Eskilstuna och Västerås, och . . . ? Här kan finnas ett bra tillfälle att ta vara på kreativiteten hos anställda, studenter och representanter för externa intressenter.

Särskilt angeläget för det inre arbetet är att gemensamt utarbeta mål eller visioner som stimulerar *alla* institutioner att bidra till högskolans utveckling. Humanisternas och samhällsvetarnas roll behöver klargöras i en högskola,

som har så stor andel teknisk utbildning som Mälardalens. Detta gäller i synnerhet när resurserna minskas och förutsättningarna ändras för dem.

De mål och strategier som finns, kan också behöva göras mer kända inom högskolan. Det är t.ex. tydligt att den policy som fastlagts i utvecklingsstrategin beträffande högskolans huvudorter inte nått ut överallt. Flera institutioner gav uttryck för att ledningen anser att fördjupningskurser i ett ämne skall ges på båda orterna. Förankringen av utvecklingsplanen kan förstärkas av att rektor besöker samtliga institutioner och enheter för en diskussion om planen, dess innebörd och konsekvenser.

Antalet kvarlevande mål- och styrdokument är stort, vilket möjligen bidrar till oklarheten. En rensning behövs.

Vi rekommenderar:

- Utarbeta tydligare långsiktiga visioner för högskolan, som *alla* institutioner och enheter kan uppleva positiva och stimulerande. Arbeta nerifrån och upp, och med brett engagemang från olika intressentgrupper.
- Vid förändringar i policy, tydliggör och för ut på olika sätt inte bara vad som nu gäller, utan också vad som inte längre gäller.
- Rensa i den gamla dokumentfloran.

Förstärkande signaler

Mycket arbete för att förbättra kvaliteten i verksamheten görs i det tysta. På institutionerna – där vi frågat – upplever man inte att det finns några mekanismer för att förstärka och belöna goda insatser. Detta nämns också som en svaghet i högskolans självvärderingsrapport. Medel för att möjliggöra och stödja utvecklingsprojekt finns både hos rektor och nämnderna, vilket säkert är viktigt. Men därutöver bör ledningen fundera över andra möjligheter till uppmuntran. Det gäller att finna enkla och naturliga sätt att göra goda insatser synliga och bekräftade. T.ex. kan de idéer som finns i den avslutande åtgärdslistan i självvärderingsrapporten om att sprida idéer mellan institutionerna ha en sådan förstärkande effekt, förutom det primära syftet att utveckla kompetensen.

Vi rekommenderar:

- Utveckla mer av systematiska och tydliga sätt att uppmärksamma goda insatser för kvalitetsarbetet.

Självvärderingsprocessen och rapporten

Det är tydligt att självvärderingsprocessen bedrivits ambitiöst, med brett och engagerat deltagande inom institutioner och arbetsenheter. Man har lyckats genomföra en process nerifrån och upp. Högskolans interna specialistkompetens vad gäller kvalitetsarbete har utnyttjats och kompletterats med extern kompetens. Bidragande till kvaliteten och det breda engagemanget i processen har också varit modellen med särskilda ”inspiratörer”, och att arbetet har letts av rektor själv, med en stark styrgrupp.

Institutioner och arbetsenheter verkade genomgående nöjda med sitt självvärderingsarbete, och arbetet har också på ett naturligt sätt kunnat integreras i det normala arbetet med verksamhetsberättelser och verksamhetsplaner. Det är ingen tvekan om att processen fört högskolan ytterligare ett steg framåt i kvalitetsarbetet.

En svaghet är dock att självvärderingen för högskolan som helhet snarare är en sammanfattning utifrån det material som kommit in från institutioner och enheter, än resultatet av en övergripande analys. I ambitionen att arbeta nerifrån och upp, har man tappat perspektivet uppifrån. T.ex. finns relativt detaljerade analyser av IT-arbetet och jämställdhetsarbetet, medan motsvarande analyser saknas för andra strategiskt viktiga områden.

Exempel på sådana områden är

- internationaliseringsarbetet, som av rektor utpekades som mycket viktigt
- pedagogiskt utvecklingsarbete och lärarnas pedagogiska kompetens, som enligt studentenkäten och studentkårens bedömning tillhör högskolans svagaste områden
- samverkan över institutionsgränserna, som enligt personalenkäten också är svag, samtidigt som den ibland framhålls som en av de väsentliga kvaliteterna i Mälardalens högskola.

Tydligast märks bristen på helhetsperspektiv i den avslutande listan på områden att prioritera för förbättringsarbete. Den innehåller en förteckning på idéer om förbättringsarbete som framkommit i processen nerifrån och upp – vilket i och för sig är värdefullt – men utgör inte resultatet av en reell totalprioritering, och kan därför inte fungera som handlingsprogram för det fortsatta förbättringsarbetet. De signaler som listan förmedlar ut i organisationen är förvirrande, eftersom prioriteringen inte är gjord i relation till sådant förbättringsarbete som redan pågår. Viss oklarhet tycktes också råda

i ledningen kring listans tillkomst och grunderna för prioriteringen.

Möjligen är denna svaghet ett resultat av att självvärderingen inte har relaterats till något program för kvalitetsutveckling. Detta är naturligt eftersom det program som finns är gammalt, från 1993, och de senaste samlade riktlinjerna för kvalitetsarbetet utarbetades 1994/95.

Vi har slutligen noterat att högskolan som en del av kvalitetsarbetet identifierat en uppsättning indikatorer, vilka på sikt gör det möjligt att följa kvalitetsutvecklingen över tid. Vi anser att detta är en god ansats, som kan bidra ytterligare till att utveckla kvaliteten, speciellt om indikatorerna knyts till högskolans mål.

Vi rekommenderar:

- Fullfölj självvärderingsprocessen med en analys av kvalitetsarbetet i högskolan som helhet, och utveckla därifrån en prioriterad åtgärdslista. Eventuellt kan en sådan åtgärdslista ta formen av ett nytt program för kvalitetsutveckling.
- Fortsätt arbetet med att utveckla och använda kvalitetsindikatorer.

Ledarskap och organisation

Mälardalens högskola har många starka aktörer i ledningen. Styrelsen och i synnerhet dess vice ordförande har på flera plan agerat för att stärka högskolan och dess kvalitet. Särskilt har styrelsen bemödat sig om att få en kraftfull rektor, vilket man också lyckats med. Nuvarande rektor tillträdde 1 juni 1996, och många förhoppningar knyts till honom.

Forskningsnämnden har haft den tacksamma uppgiften att fördela kraftigt utökade forskningsresurser, och genom att man dels lyckats nå konsensus kring forskningsstrategin, dels haft direkt representation i nämnden från institutionerna, har detta kunnat ske till nästan allas belåtenhet.

Utbildningsnämnden är nyinrättad, med större ansvar och befogenheter än tidigare motsvarigheter. Då verksamheten inom högskolan huvudsakligen består av grundutbildning har utbildningsnämnden en betydligt mera omfattande uppgift än forskningsnämnden. Utbildningsnämnden har därmed en avgörande betydelse i högskolans budgetarbete. Budgetprocessen och nämndens roll i denna måste klargöras och göras känd inom högskolan.

Institutionerna uttrycker solidaritet med de förändringar som gjorts i och med inrättandet av utbildningsnämnden, men känner det också bekymmersamt att kontakten med ledningen minskat. Nästan alla prefekter tycker, liksom rektor, att chefsmötet inte fungerar så som man skulle önska. Speciellt finns missnöje med möjligheterna till diskussion kring avsättningarna till gemensamma ändamål i budgetprocessen. Kontakterna mellan rektor och prefekterna som grupp behöver stärkas, något som också skulle förstärka kontakterna mellan institutionerna.

Ett annat bekymmer är organisationen av de gemensamma funktionerna. Oklarhet råder – när vi försökte tolka dokument och bad olika personer rita upp organisationen fick vi olika bilder. Uppenbart är också att alltför många personer rapporterar direkt till rektor. Här behövs en översyn snarast.

Den ledningsgrupp som är rektors närmaste rådgivande organ består i huvudsak av ”administratörer”. Vi tror att det kan behövas ett större inflytande av akademisk kompetens i ledningen. Detta gäller även beslutande organ och vi återkommer till det under rubriken ”Akademisk miljö” nedan.

Vi är medvetna om att Mälardalens högskola under årens lopp prövat många olika former för ledningsorganisation, och att det inte finns någon som är alltigenom tillfredsställande. Vi tror dock inte att man funnit en optimal lösning ännu, och dessutom förändras förutsättningarna kontinuerligt.

Vi rekommenderar:

- Öka rektors direktkontakt med prefekterna. Närmast till hands ligger att ordna regelbundet återkommande möten. Eventuellt kan behövas en mer genomgripande översyn av ledningsorganisationen.
- Se till att formerna för budgetprocessen blir väl kända.
- Samråd med prefekterna inför avsättningar till gemensamma ändamål.
- Befria rektor, genom tydlig delegation, från alla arbetsledande funktioner som inte är strategiskt mycket viktiga. Gör en översyn av förvaltningens organisation.
- Utarbeta en bild av hur alla gemensamma funktioner är organiserade, och se till att den blir känd inom högskolan.

Studenten i centrum

I programmet för kvalitetsutveckling (1993) är den allra första punkten ”Att sätta studenten och grundutbildningens kvalitet i centrum”, och det är ingen tvekan om att man strävar efter detta.

Närheten till studenterna

Det finns många exempel på att högskolans möjligheter till närhet till studenterna väl tas till vara. Öppna dörrar till institutioner och lärare, och brevfack på institutionen för alla studenter är goda exempel som gärna kunde spridas. Den goda tillgången till datorutrustning, fräscha lokaler och satsningar på biblioteksfunktioner är andra tecken på att man strävar efter att hålla hög kvalitet i studenternas arbetsmiljö. Av studentenkäten framgår att studenterna upplever sig väl omhändertagna, inte minst av teknisk och administrativ personal. I biblioteket får studenterna anmärkningsvärt hög service med t.ex. individuell handledning vid uppsatsarbeten på C-nivå.

Satsningen på studentenkäten (1995) är också ett tecken på att man är angelägen om att tillvarata studenternas synpunkter och tillgodose deras behov. Det är dock inte tydligt vad som blivit av uppföljningen av enkäten, och här behövs en skärpning inför nästa enkät.

Vi rekommenderar:

- Utvärdera resultaten av den förra studentenkäten, och planera för nästa enkät i samverkan med studentkåren.

Studenterna som resurs

På flera områden medverkar studenter aktivt som resurser för högskolans verksamhet, på sätt som samtidigt är utvecklande för dem själva. Studenter medverkar i alla beslutande organ, och även i stor utsträckning i projektgrupper av olika slag.

Några exempel, som vi särskilt noterat som styrkor i verksamheten:

- Studenter på D-nivå medverkar i undervisning på lägre nivåer.
- Studentdatautskottet svarar för datorutbildning för studenter, och arbetar pådrivande i högskolans IT-utveckling.
- Genom projektarbeten och examensarbeten arbetar studenterna aktivt för företag och samhällsinstitutioner i regionen, och bidrar därigenom till att stärka högskolans profil som motor i den regionala utvecklingen.

Studenterna har också själva bedrivit ett intensivt arbete för att driva fram kårverksamhet, kårhus och sociala verksamheter, och det är tydligt att de därigenom också bidrar till att göra högskolan mer attraktiv för presumtiva studenter.

All den kompetens och energi som studenterna besitter är en av högskolans största tillgångar.

Vi rekommenderar:

- Fortsätt att stärka verksamheter där studenter medverkar som resurs, och sök i samverkan med studentkåren finna fler former och områden där studenterna kan medverka aktivt, på sätt som gagnar både verksamheten och dem själva.
- Etablera synsättet av studenten som resurs även som en del av högskolans pedagogiska grundsyn.

Undervisningens kvalitet och lärarnas pedagogiska kompetens

Mälardalens högskola har redan i programmet för kvalitetsutveckling starkt markerat de pedagogiska ambitionerna. Högskolan var också tidig med att inrätta en tjänst som pedagogisk konsult och ett pedagogiskt råd – i jämförelse med andra nya högskolor. Trots detta finns bestående problem.

I studentenkäten gavs kraftigt negativa signaler för lärarnas pedagogiska förmåga och undervisningens kvalitet, dock med variation mellan institutionerna. Vi ser ingen anledning att tro att Mälardalens högskola skulle vara sämre än andra högskolor i dessa avseenden, men det är icke desto mindre en viktig signal om behov av förbättring.

Det är tydligt att flertalet institutioner tagit intryck och startat (eller fortsatt) pedagogiska diskussioner, seminarieverksamhet och pedagogiskt utvecklingsarbete. Frågan är om detta är tillräckligt. Från studentkåren framhålls fortfarande att det största problemet på flertalet institutioner är undervisningens kvalitet.

Mälardalens högskola har ett relativt ambitiöst utbud av pedagogisk utbildning för lärarna, och kurserna får genomgående lovord av dem som deltagit. En ytterligare satsning på pedagogisk utveckling tycks också vara på gång, genom det förslag till program som nu föreligger.

På vissa institutioner finns dock fortfarande ett motstånd mot både pedagogisk utbildning och diskussion kring pedagogiska frågor. Möjligen kan det hänga samman med hur mycket pedagogisk utbildning prefekt och studierektor själva har. Det är inte så lätt att driva på och engagera andra för något man själv inte har erfarenhet av.

Många av högskolans lärare har utbildning från lärarhögskola, som säkert i sig är värdefull. Högskoleutbildning har dock andra förutsättningar än utbildningen i gymnasieskolan, och modern universitetspedagogisk forskning har mycket att tillföra. Vi tror därför att även lärare som tidigare gått lärarhögskola kan ha stort utbyte av högskolans pedagogiska utbildning.

Ett speciellt akut problem är rekryteringen av ny pedagogisk konsult. Utan en kompetent sådan riskerar hela programmet för pedagogisk utbildning att falla samman.

Vi rekommenderar:

- Fastställ förslaget till program för pedagogisk utveckling.
- Satsa omgående på rekrytering av ny pedagogisk konsult, för att säkra genomförandet av programmet.
- Fortsätt att arbeta för att minska de hinder som anges i förslaget till program för pedagogisk utveckling.
- Överväg att låta pedagogisk utbildning ingå i programmet för chefsutveckling och göra genomgången pedagogisk utbildning till ett behörighetskrav för studierektorer.
- Rekommendera även lärare som har utbildning från lärarhögskola att delta i högskolans pedagogiska utbildning.

Studenternas inflytande

Studenterna är relativt väl representerade i såväl beslutande organ som projekt- och referensgrupper av olika slag. Problemen med kontinuitet och kompetens är dock ofrånkomliga. Studentkårens funktion som stöd och kunskapsbank för studentrepresentanter behöver förstärkas. Ett mer omfattande samarbete med mer utarbetade informationskanaler rörande utbildningspolitik och erfarenheter från andra studentkårer och högskoleorter, skulle kunna bidra till att stärka studentkårens roll som pådrivare i kvalitetsarbetet.

Studentkåren har planer på att erbjuda en introduktionsutbildning för studentrepresentanter, och i förslaget till program för pedagogisk utveckling finns en pedagogisk introduktion till högskolestudier för samtliga studenter. Kanske behövs också en pedagogisk fördjupning för studentrepresentanterna, för att deras erfarenheter och idéer i större utsträckning skall kunna komma verksamheten till godo.

Den traditionella formen för påverkan är kursvärderingar, och här varierar formerna för genomförande och uppföljning kraftigt mellan institutionerna. Vi återkommer till detta under rubriken ”Högskolan som lärande organisation”.

Väl så viktigt för studenterna är att ha inflytande på process och innehåll under pågående kurs. Detta kan ske på olika sätt, exempelvis genom kontinuerlig utvärdering och valmöjligheter i projekt och inriktning. Inom universitets-pedagogiken har utvecklats en gren, s.k. ”class-room assessment”, som också kan ge bidrag till metoder och förhållningssätt.

Inom institutionerna finns många goda exempel på samverkan med studenterna. I självvärderingens avslutande lista på områden att prioritera finns också förslag om att skapa fördjupad och systematiserad studentsamverkan, genom att bygga vidare på erfarenheter från institutioner som ligger långt framme.

Vi rekommenderar:

- Studentkåren bör utveckla sitt stöd till studentrepresentanter på institutionsnivå, särskilt för dem som går på fristående kurser.
- Studentkåren bör utöka samarbetet med andra studentkårer.
- Etablera samverkan mellan studentkåren och KU-sekretariatet i uppbyggnaden av utbildning för studentrepresentanter.
- Fokusera i pedagogiskt utvecklingsarbete på möjligheterna att öka studentinflytandet i kurserna medan de pågår.

Vi återkommer till användningen av kursvärderingar under rubriken ”Högskolan som lärande organisation”.

Den akademiska miljön

Mälardalens högskola har satsat på att stärka sin akademiska miljö inom såväl forskning och forskningsanknytning som uppbyggnaden av infrastruktur.

Forskningen inom högskolan har expanderat mycket snabbt, finansierad av både statliga och regionala medel. Det finns också ett betydande industri-forskningssamarbete. Ett professorsprogram har utvecklats i samarbete med länsstyrelserna, Eskilstuna kommun och Västerås stad.

Högskolan har utvecklat en tydlig forskningsstrategi, som omfattar både uppbyggnad av frontforskning inom vissa nischer och en basverksamhet för att säkra lärarnas kompetensutveckling och därmed grundutbildningens forskningsanknytning. Denna strategi förefaller oss vara en god utgångspunkt för att säkra kvaliteten i den framtida verksamheten.

Vad gäller infrastruktur har man gjort en medveten satsning på lokaler, som i Västerås ger och i Eskilstuna kommer att ge en god campus-miljö. Datornäten tycks jämförelsevis väl utbyggda, och biblioteket förser varje institution med en kontaktbibliotekarie, som medverkar aktivt i utvecklingen av kurser och utbildningsprogram. Biblioteksservicen till forskare och studenter förefaller också utmärkt.

Det kan dock behövas ytterligare omsorg om den akademiska miljön och de akademiska kvaliteterna. Mälardalens högskola har av tradition en stark inriktning mot yrkesutbildning, och har också många och starka kontakter i regionen. De akademiska rötterna är svagare, och för att få en bättre balans behöver det akademiska kontaktnätet förstärkas.

Det är inte så att här råder någon intressemotsättning – tvärtom är externa intressenter pådrivande i uppbyggnaden av forskningsverksamhet, och väl medvetna om forskningens betydelse för högskolan.

Ännu har grundutbildningen inte alltid den forskningsanknytning som vore önskvärd, och här kan behövas en översyn. Det kan också vara värdefullt att redan i utformningen av nya program förstärka arbetet med extern akademisk kompetens.

Till en akademisk miljö hör även ett rikt utbud av seminarier och debatter, där olika perspektiv får mötas och det kritiska tänkandet utvecklas. Det är också önskvärt att det finns mer eller mindre informella mötesplatser, t.ex. i form av en fakultetsklubb.

Vi rekommenderar:

- Stärk kontakterna ytterligare med universitet och tekniska högskolor både nationellt och internationellt.
- Överväg att ta in mer av extern akademisk kompetens i beslutande och rådgivande organ, i projekt- och planeringsgrupper och som ”bollplank” till rektor.
- Gör en översyn av utbildningsprogrammen, vad avser deras vetenskapliga grund.
- Öka utbudet av debatter och seminarier inom och över institutionsgränserna.
- Överväg att införa en fakultetsklubb eller någon annan form för lärarnas kollegiala meningsutbyte.

Högskolan som lärande organisation

Mälardalens högskola har under årens lopp gjort omfattande satsningar på kompetensutveckling: chefsutveckling, forskarutbildning, pedagogisk utbildning, och annan personalutveckling. Det rika kontaktnätet till det omgivande samhället ger också många tillfällen till nya viktiga erfarenheter.

Frågan är om högskolan ännu mer systematiskt kan ta tillvara goda exempel och erfarenheter för det fortsatta arbetet med utveckling av kvaliteten. Det är uppenbart att det inom institutionerna finns många exempel på t.ex. studentsamverkan och avnämarsamverkan, som kan vara inspirerande för andra institutioner. I den avslutande listan i självvärderingen på områden att prioritera, uttrycks också ambitionen att ta tillvara och sprida sådana exempel.

Pedagogiska rådet finns som kontaktforum för pedagogiskt utvecklingsarbete, och prefektmöten bör också i större utsträckning kunna fylla sådana funktioner. Andra gemensamma aktiviteter över institutionsgränserna arrangeras naturligtvis också – processen för självvärderingsarbetet utgör ett

gott exempel. Det är dock uppenbart av personalenkäten att det finns önskemål om mer samverkan över institutionsgränserna. I avsnittet ovan har vi också uppmärksammat behoven av mer debatter, seminarier, gästföreläsningar och annat som kan stärka den akademiska miljön för högskolan som helhet.

Det finns också anledning att särskilt uppmärksamma behoven av bättre system för utvärdering och uppföljning.

Kursvärderingar genomförs idag i varierande utsträckning, och institutionerna har olika modeller för utformning och uppföljning av kursvärderingarna. Vi tror inte man skall försöka införa likformighet i detta, eftersom en kursvärdering för att vara effektiv måste utformas med tydliga syften, som kan variera med tid och omständigheter. Det behövs dock säkert på vissa institutioner mer systematik i både genomförande och uppföljning.

Uppföljning och utvärdering på programnivå står på utbildningsnämndens dagordning, och det är tydligt att högskolan är väl medveten om att detta är ett område att arbeta vidare på.

De stora enkäter som genomförts – studentenkät, personalenkät och ingenjörsenkät – är ambitiösa försök att samla kunskap om högskolans verksamhet och arbetsvillkor. Högskolan planerar att genomföra motsvarande enkäter med 2 – 3 års mellanrum. Formerna för uppföljning behöver dock utvärderas och omprövas.

Vi rekommenderar:

- Klara ut hur ansvaret för arrangemang för erfarenhetsutbyte och samverkan mellan institutionerna skall fördelas mellan ledningen, nämnderna, institutionerna och sekretariaten, och enas om ambitionsnivå.
- Utarbeta årligen ett program för arrangemang över institutionsgränserna för att stärka kvalitetsarbetet.
- Ta omgående upp användning av kursvärderingar som ett tema för erfarenhetsutbyte.
- Se över hela systemet för utvärdering och uppföljning.

Den tredje uppgiften

En av de största styrkorna i Mälardalens högskola är den goda förankringen i och de nära kontakterna med det omgivande samhället. Genom branschråd och andra former för yrkeslivskontakter arbetar man mycket medvetet för att göra utbildningen yrkesinriktad och samhällsrelevant. Högskolan ses som en motor för regionens utveckling, både internt och externt. Distansutbildning och utvecklingen av lärcentra i regionen har redan kommit relativt långt. Strategin för samverkan med näringslivet antogs först av alla delarna i utvecklingsplanen. Den innehåller en rad förslag för att ytterligare stärka samverkan. Vi har inga ytterligare rekommendationer.

Andra strategiskt viktiga områden

Vi vill kort beröra ytterligare några områden som vi ser som strategiskt viktiga i kvalitetsarbetet: internationalisering, jämställdhet och miljö.

Jämställdhetsarbetet analyseras i självvärderingen, och det finns en jämställdhetsplan och konkreta program för jämställdhetsarbetet varje år. Vår bedömning är att det inom högskolan finns en god grund för att vidareutveckla jämställdhetsarbetet.

I självvärderingsrapporten berörs internationalisering endast marginellt och miljöarbetet inte alls. Vid platsbesöket fick vi klart för oss att det görs en hel del. Det finns ett internationellt sekretariat och ett program för internationalisering. Det finns också en person på halvtid avdelad för att stärka högskolans miljöarbete och flera utbildningar med miljöinriktning.

Vi rekommenderar:

- Ta med internationalisering, miljöarbete och jämställdhetsarbete i kommande program för kvalitetsutveckling.

Två-campus-problematiken

Vid starten av Högskolan i Eskilstuna/Västerås var Eskilstuna uppenbart i något av ett underläge. Detta har sedan åtgärdats medvetet och konsekvent, så att de båda orterna idag har relativt lika ställning och status. Det är också tydligt att ledningen ser stora fördelar med att högskolan finns på två orter, och att dessa fördelar klart överväger nackdelarna. Detta synsätt delas av flera institutioner. Det gäller inte minst institutionen för vårdvetenskap som

bildats genom sammanslagning av två tidigare vårdhögskolor till en institution inom högskolan – något som man tydligen lyckats mycket väl med.

Problemen som det geografiska avståndet innebär kvarstår dock. Flertalet institutioner har verksamhet på båda orterna, och särskilt för studentkåren är avståndet ett avsevärt hinder. Biblioteket har avdelningar på båda orterna, vilket innebär betydande merkostnader.

I utvecklingsstrategin för högskolan har man beslutat att forskningsverksamhet och fördjupningskurser i ett ämne normalt skall koncentreras till en ort. Detta bör kunna innebära en viss hushållning med resurser och minskning av påfrestningarna. Vid vårt platsbesök verkade emellertid inte denna policy vara känd inom alla institutioner och biblioteket.

Vi rekommenderar:

- Gör en genomgång med varje institution och berörd enhet av vad två-campus-policyn innebär i praktiken.
- Försök ytterligare underlätta studentkårens arbete vad gäller samverkan Eskilstuna-Västerås.

5 Sammanfattning och övergripande rekommendationer

Mälardalens högskola har bedrivit ett systematiskt kvalitetsarbete, som engagerat flertalet anställda, och detta har man klarat samtidigt med en mycket snabb expansion. Några styrkor som vi särskilt vill uppmärksamma är det starka engagemanget för tredje uppgiften, den medvetna forskningsstrategin och IT- och biblioteksstrategin, inklusive studenternas aktiva insatser i studentdatorutskottet.

Av de brister vi noterat tror vi att några är särskilt viktiga att åtgärda.

De gäller

- tydligheten och förankringen av övergripande mål och visioner
- ledningsorganisationen
- den akademiska miljön
- den pedagogiska kompetensen
- samverkan över institutionsgränserna.

Vi har samlat samtliga rekommendationer i bilaga 3, för att underlätta en överblick.

I högskolans planer och program finns mängder av nya åtgärdsidéer. Till detta kommer våra rekommendationer. Samtidigt ställs högskolan inför flera och större krav. Situationen nödvändiggör prioriteringar, och handlingsplaner utsträckta över tid, så att inte idéerna och kraven upplevs som övermäktiga.

Vi rekommenderar:

- Gör en tydlig handlingsplan med prioriteringar för det fortsatta arbetet för utveckling av högskolans kvalitet.

Bilaga I

Skriftligt material från MdH som ställts till bedömar- gruppens förfogande

I pärm i november:

- Verksamhets- och kvalitetsstyrning (1994/95)
- Högskolans mål
- Riktlinjer för högskolans verksamhet – utdrag ur högskolans fördjupade anslagsframställning för 1993/94–1995/96
- Fördjupad anslagsframställning 1997–1999
- Personalhandbok
- Personalförteckning
- Riktlinjer för verksamhetsberättelse och verksamhetsplanering inför 1995/96
- Organisation (1996–09–16)
- Kvalitetsutvecklingsprogram för Mälardalens högskola (1993–12–13)
- Kvalitetsutvecklingsplan 1994/95
- Planeringssamtal 1994/95
- Kvalitetsarbetet vid Mälardalens högskola – en rapport för 1994/95
- Kvalitetsarbetet vid Mälardalens högskola – dokumentation till kontaktseminarium på Högskoleverket den 15 mars 1996
- Årsredovisning 1994/95
- Jämställdhetsplan 1995–1998
- Åtgärdsprogram mot sexuella trakasserier
- Utvärdering av totalbilden från studentenkäten
- Personalenkäten – resultatsammanfattning
- Ingenjörsenkät (Pedagogiska rådets rapportserie nr 4/1996)
- Diverse broschyrer om MdH

Senare:

- Utvecklingsstrategi (1996–12–02), inkl bilagorna Forskningsstrategi (1996–12–02) och Strategi för samverkan med näringslivet (1996–10–17)
- Kvalitetsarbetet vid Mälardalens högskola 1996; en självvärdering (både preliminär och slutlig version)

Efter gruppens begäran om kompletterande material:

- Årsredovisning för Mälardalens högskola för verksamhetsåret 1995/96
- Självvärderingar från samtliga institutioner (utom institutionen för biologi och kemi, som bildades 1 januari 1997)
- Högskolestyrelsens kvalitetsarbete (1996–11–07)
- Studentkårens syn på kvalitets- och förändringsarbete (1994–09–25)
- Studerandeperspektivet i högskolans nämnder, kommittéer, råd och styrelser (Studentkårens yttrande 1996–12–03)
- Konkreta åtgärder för ökad jämställdhet 1997 vid Mälardalens högskola (förslag)
- MdH:s policy i frågor om inrättande och utlysning av lärartjänster (PM 1994–02–24)
- Kvalitetsindikatorer för verksamhetsuppföljning (1996–12–02)
- Skiss av förvaltningens organisation
- E-teknologer i Stockholm och Västerås – en jämförelse av studie-resultaten (PM 1991–06–26)

Från KU-sekretariatet, efter att gruppen begärt att få träffa KU-sekretariatet och Pedagogiska rådet:

- Självvärdering av KU-sekretariatets verksamhet
- Pedagogisk utveckling. Program för Mälardalens högskola (förslag)
- Kompetensutveckling för personalen vid Mälardalens högskola 1996/97

Dessutom fick gruppen vid platsbesöket kompletterande material från institutioner och andra arbetsenheter.

Bilaga 2

Program för platsbesöket 20–22 april 1997

Söndag 20 april

- 17.00–18.00 Internas överläggningar i gruppen
- 18.00–19.30 Träff med representanter för ledningsgrupp, styrelse och styrgrupp för kvalitetsarbetet
Deltagare från MdH: Hasse Odenö, Nils-Johan Bergsjö, Harry Frank, Gunnel Gustafsson, Fredrik Hedström, Margareta Israelsson, Erland Olsson, Johan Wennhall, Elvy Westlund, Ulf Öhlund
- 19.30–21.00 Gemensam buffé
- 21.00–22.00 Internas överläggningar i gruppen

Måndag 21 april

- 8.00–8.45 Studentpanel: Fredrik Hedström, Jakob Andersson, Sara Hellman, Karin Johansson, Ulrika Nyberg
- 8.50–9.30 KU-sekretariatet och pedagogiska rådet: Ulla Axner, Inger Carlsson, Erland Olsson, Mona Andersson, Gunilla Eken, Mark Boseley, Hans Berggren, Tomas Larfeldt, Carita Fagerudd, Ing-Britt Ek, Dalila Angulo-Tatis, Mikael Bogsjö
- 10.00–12.00 Institutionerna för datateknik, elektroteknik samt fysik och matematik
IDt: Jan Gustafsson, Roger Jonsson, Mikael Sandberg
IEL: Nils-Johan Bergsjö, Hans Berggren, Elizabet Damceska
IMa: Clas Nordin, Peter Gustafsson, Sten Lindstam
- 12.00–13.00 Lunch, interna överläggningar

- 13.00–14.00 Institutionen för ekonomi och informatik: Rolf Andersson, Torborg Liljegren, Christer Nilsson, Gia Panagou, Ulla Pettersson, Anders Segerstedt, Cristina da Silva, Arne Sjöblom, Peter Söderbaum
- 14.00–15.00 Institutionen för energi- och miljöteknik: Lars Wester, Björn Andersson, Bengt Birgersson, Inger Björklund, Lars Tullstedt, Robert Öman
- 15.30–16.30 Institutionen för humaniora: Barbro Ekman, Iréne Artaeus, Birgitta Bergsten, Carl-Henrik Blom, Mark Boseley, Jean Gitenet, Uwe Kjær, Julio Millares, Mona Pers, Ann-Margret Sandbäck, John Svenske
- 16.30–17.30 Biblioteket: Britt Waara, Mogens Jensen
- 19.00–22.00 Interna överläggningar i gruppen

Tisdag 22 april

- 7.30–8.15 Transport till Eskilstuna
- 8.15–9.30 Institutionen för pedagogik och sociologi: Roland Svensson, Eva Björck-Åkesson, Maria Busk, Eleonore Danielsson, Kjell Ericsson, Carita Fagerudd, Gunnel Hedelin, Britt Lindberg, Lars G Persson, Nives Toman
- 9.45–10.45 Institutionen för vårdvetenskap: Gunnel Kristiansson, Ellinor Carlbom, John Gerdin, Ted Juhlin, Christina Kollberg, Renée Kristensen, Åke Lennander, Joachim Lindström, Monica Lundström, Birgitta Svall, Britta Svensson, Lillemor Stribeck, Kinna Österlund
- 10.45–12.00 Institutionen för konstruktions- och produktionsteknik: Erland Olsson, Birgitta Durinder, Karl Erbs, Terje Forberg, Mohsen Hakim, Karin Jonsson, Kenneth Källarsson, Lars-Olov Larsson, Eva Lilja, Ulrika Nyberg, Per Salomon, Davod Taghizadeh

12.00–13.00	Lunch
13.00–13.45	Transport till Västerås
14.00–15.00	Administrativa avdelningen och Informationsavdelningen: Emilie Bergström, Eva Bodell, Christina Bortas, Lennart Karlberg, Sture Nilsson, Jan Romedahl
15.00–17.00	Interna överläggningar i gruppen
17.00–18.00	Avslutande möte med ledningsgruppen och styrgruppen för kvalitetsarbetet: Hasse Odenö, Nils-Johan Bergsjö, Fredrik Hedström, Gunnel Kristiansson, Erland Olsson, Johan Wennhall, Elvy Westlund
19.00–21.15	Interna överläggningar i gruppen

Bilaga 3

Sammanställning av bedömargruppens rekommendationer

Strategin för kvalitetsarbetet

- Utveckla tydligare långsiktiga visioner för högskolan, som *alla* institutioner och enheter kan uppleva positiva och stimulerande. Arbeta nerifrån och upp, med brett engagemang från olika intressentgrupper
- Vid förändringar i policy, tydliggör och för ut på olika sätt inte bara vad som nu gäller, utan också vad som inte längre gäller
- Rensa i den gamla dokumentfloran
- Utveckla mer av systematiska och tydliga sätt att uppmärksamma goda insatser för kvalitetsarbetet
- Fullfölj självvärderingsprocessen med en analys av kvalitetsarbetet i högskolan som helhet, och utveckla därifrån en prioriterad åtgärdslista. Eventuellt kan en sådan åtgärdslista ta formen av ett nytt program för kvalitetsutveckling
- Fortsätt arbetet med att utveckla och använda kvalitetsindikatorer

Ledarskap och organisation

- Öka rektors direktkontakt med prefekterna. Närmast till hands ligger att ordna regelbundet återkommande möten. Eventuellt kan behövas en mer genomgripande översyn av ledningsorganisationen
- Se till att formerna för budgetprocessen blir väl kända
- Samråd med prefekterna inför avsättningar till gemensamma ändamål
- Befria rektor, genom tydlig delegation, från alla arbetsledande funktioner som inte är strategiskt mycket viktiga. Gör en översyn av förvaltningens organisation.
- Utarbeta en bild av hur alla gemensamma funktioner är organiserade, och se till att den blir känd inom högskolan

Studenten i centrum

- Utvärdera resultaten av den förra studentenkäten, och planera för nästa enkät i samverkan med studentkåren
- Fortsätt att stärka verksamheter där studenter medverkar som resurs, och

sök i samverkan med studentkåren finna fler former och områden där studenterna kan medverka aktivt, på sätt som gagnar både verksamheten och dem själva

- Etablera synsättet av studenten som resurs även som en del av högskolans pedagogiska grundsyn
- Fastställ förslaget till program för pedagogisk utveckling
- Satsa omgående på rekrytering av ny pedagogisk konsult, för att säkra genomförandet av programmet
- Fortsätt att arbeta för att minska de hinder som anges i förslaget till program för pedagogisk utveckling
- Överväg att låta pedagogisk utbildning ingå i programmet för chefsutveckling och göra genomgången pedagogisk utbildning till ett behörighetskrav för studierektorer
- Rekommendera även lärare som har utbildning från lärarhögskola att delta i högskolans pedagogiska utbildning
- Studentkåren bör utveckla sitt stöd till studentrepresentanter på institutionsnivå, särskilt för dem som går på fristående kurser
- Studentkåren bör utöka samarbetet med andra studentkårer
- Etablera samverkan mellan studentkåren och KU-sekretariatet i uppbyggnaden av utbildning för studentrepresentanter
- Fokusera i pedagogiskt utvecklingsarbete på möjligheterna att öka studentinflytandet i kurserna medan de pågår

Den akademiska miljön

- Stärk kontakterna ytterligare med universitet och tekniska högskolor – både nationellt och internationellt
- Överväg att ta in mer av extern akademisk kompetens i beslutande och rådgivande organ, i projekt- och planeringsgrupper och som ”bollplank” till rektor
- Gör en översyn av utbildningsprogrammen, vad avser deras vetenskapliga grund
- Öka utbudet av debatter och seminarier inom och över institutionsgränserna
- Överväg att införa en fakultetsklubb eller någon annan form för lärarnas kollegiala meningsutbyte

Högskolan som lärande organisation

- Klara ut hur ansvaret för arrangemang för erfarenhetsutbyte och samverkan mellan institutionerna skall fördelas mellan, ledningen, nämnderna,

institutionerna och sekretariaten, och enas om ambitionsnivå

- Utarbeta årligen ett program för arrangemang över institutionsgränserna för att stärka kvalitetsarbetet
- Ta omgående upp användning av kursvärderingar som ett tema för erfarenhetsutbyte
- Se över hela systemet för utvärdering och uppföljning

Andra strategiskt viktiga områden

- Ta med internationalisering, miljöarbete och jämställdhetsarbete i kommande program för kvalitetsutveckling

Två-campus-problematiken

- Gör en genomgång med varje institution och berörd enhet av vad två-campus-policyn innebär i praktiken
- Försök ytterligare underlätta studentkårens arbete vad gäller samverkan Eskilstuna-Västerås

Övergripande rekommendation

- Gör en tydlig handlingsplan med prioriteringar för det fortsatta arbetet för utveckling av högskolans kvalitet