

*Granskning och
bedömning av
kvalitetsarbetet vid
Mitthögskolan*

Högskoleverket 1997

Högskoleverket • Birger Jarlsgatan 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 Mitthögskolan

Producerad av Högskoleverket i september 1997

Högskoleverkets rapportserie 1997:31 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--97/31--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Printgraf, Stockholm, september 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

Universitetskanslerns bedömning	7
Bedömargruppens arbete	10
Presentation av gruppen	10
Bedömningsprocessen	10
Bedömargruppens utgångspunkter	12
Kortfattad beskrivning av lärosätet	12
Kortfattad beskrivning av Mitthögskolans kvalitets-arbete	13
Utgångspunkter för bedömningen	14
Analys av kvalitetsarbetet	17
Ledningens strategi för kvalitetsarbetet	17
Nätverk och distansoberoende	19
Lärarnas och studenternas delaktighet	22
Samverkan med avnämare	23
Examinations- och undervisningsformer samt forskningsanknytning	24
Utvärdering av program och kurser	26
Fortbildning och rekrytering av lärare	27
Internationalisering	28
Jämställdhet	29
Kvalitetsarbetet vid gemensamma funktioner	29
Sammanfattande bedömning och rekommendationer	32
Bedömargruppens rekommendationer:	34
Bilagor	36
Material som använts i bedömningsprocessen	36
Program vid platsbesök	38
Mitthögskolans förkortningar på sektorer och institutioner	44

Universitetskanslerns bedömning

Mitthögskolan befinner sig i en mycket dynamisk uppbyggnads- och utvecklingsperiod. Samtidigt som antalet studenter ökar kraftigt så söker man också att bygga upp organisationen som en nätverkhögskola med de sex orter där högskolan har verksamhet som noder i ett nätverk. Till detta kommer en mycket stark ambition och målsättning att bli universitet år 2000 och därmed ge forskning och forskarutbildning en mer framträdande och prioriterad ställning.

Det är givet att alla dessa förändringar kräver en kontinuerlig bedömning och uppföljning av kvaliteten så att denna upprätthålls och höjs. Lika viktigt som att se framåt är också den reflekterande tillbakablick på verksamheten och resultatet av denna. Det primära ansvaret för kvaliteten i verksamheten ligger hos högskolan själv. Det framgår dock inte av bedömargruppens rapport om en sådan kontinuerlig kvalitetsbedömning och en jämförelse med 'de bästa' sker i någon större omfattning.

Mitthögskolan har en stark ledning som mycket förtjänstfullt har arbetat fram planer och policydokument för den framtida utvecklingen och för kvalitetsarbetet, inklusive jämställdhetsarbetet. Dessa planer bygger på några fundamentala idéer som skall utgöra grunden för arbetet inom Mitthögskolan. Den första av dessa idéer har formulerats som 'uthållighet genom förändring'.

Det tycks dock råda ett alltför stort gap mellan ledningens policy- och idévärld och den mera vardagliga verkligheten. Även om det råder en stor uppslutning kring den allmänna målsättningen för högskolan och kring betydelsen av t.ex. kvalitetsarbetet är det mer oklart hur målsättningen skall uppnås och vilka konkreta handlingar som krävs på institutionsnivå.

Med alla de uppgifter som nu åvilar högskolans personal tycks det ibland råda en känsla av att man inte hinner med kvalitetsarbetet, åtminstone inte i önskvärd grad. Detta är förståeligt men gör det extra viktigt att högskolans ledning medvetet strävar efter att visa hur ett gott kvalitetsarbete på lång sikt underlättar arbetet snarare än att det ger en ökad arbetsbörda.

För att kvalitetsarbetet skall kunna fortleva och utvecklas måste det alltså vara uppenbart, demonstrerat genom konkreta exempel, att det ger resultat i verksamheten i form av en höjd kvalitet.

Kärnpunkten i detta är uppföljning. En travestering på högskolans egna grundidéer som reflekterar den ständiga uppföljningens betydelse skulle kunna vara 'uthållighet skapar förändring'. Ett uthålligt, medvetet och systematiskt kvalitetsarbete leder till en förändring med ständigt ökande kvalitet. Som bedömargruppen påpekar måste Mitthögskolan därför utveckla en policy och rutiner för en systematisk uppföljning av program och kurser.

Den lovvärda ambitionen att bygga en nätverkshögskola utgör en mycket utmanande uppgift för Mitthögskolan. Rent tekniskt tycks detta vara den rätta tiden att genomföra en sådan förändring i och med de stora framsteg som nu görs inom telekommunikationsområdet. Den största svårigheten torde dock ligga i uppgiften att skapa en gemensam kultur och miljö för hela högskolan utifrån nuvarande utgångspunkt av en högskola som representerar både gamla välkända miljöer och nya möjligheter. Även i detta avseende förefaller det vara en skillnad mellan idéer och planer, som kan vara mycket intressanta och attraktiva, och det praktiska genomförandet av dem. Åtminstone tycks studenterna uppleva mer av konkurrens än samverkan mellan de olika orterna. Detta är dock inte helt förvånande. Enligt gängse normer står konkurrens och samverkan mot varandra och utesluter inte varandra. Det blir dock mer och mer uppenbart att i framtidens nätverksamhälle så kompletterar konkurrens och samverkan varandra. Det är detta synsätt som högskolan måste ta åt sig för att den skall karakteriseras som en verklig nätverkshögskola.

En viktig uppgift för nätverksuniversitetet är att kombinera det lilla och det stora universitetets fördelar men undvika en del nackdelar. Huruvida detta är möjligt är för tidigt att uttala sig om.

Den viktigaste faktorn för kvaliteten och ett gott kvalitetsarbete är lärarnas kompetens och attityder. Rekryteringsfrågan och den kontinuerliga kompetensutvecklingen hos lärarkåren torde därför vara den mest brännande frågan för Mitthögskolan, speciellt med tanke på det allt svårare rekryteringsläget i Sverige. Högskolans ledning tycks vara medveten om detta.

Mitthögskolan har åtskilliga internationella kontakter och kan förväntas att få många fler om nätverkshögskolan blir en realitet. Det är därför förvånansvärt att det internationella studentutbytet är relativt lågt. Rörlighet både då det gäller studenter och lärare är en av de kraftigast kvalitetsdrivande faktorerna. Högskolan bör därför starkt uppmuntra till ett aktivt internationellt utbyte för både studenter och lärare.

Detta gäller i lika hög grad jämställdhetsarbetet. Svårigheten tycks också här vara att överföra utmärkta jämställdhetsplaner till resultat i verksamheten. Speciellt bör situationen inom IT och dess betydelse för jämställdheten beaktas. Eftersom IT kommer att vara den grundläggande tekniken för nätverksuniversitetet så är det av speciell vikt att alla får lika och goda möjligheter att ta del av denna och aktivt bidra till dess utveckling. Jag förutsätter att högskolans ledning tar aktiva steg för att befrämja detta.

En viktig förutsättning för ett gott kvalitetsarbete är allas delaktighet. Denna delaktighet gäller såväl individer som organisatoriska enheter. Det är glädjande att notera att ett systematiskt kvalitetsarbete tycks bedrivas vid en del av enheterna för de gemensamma funktionerna med Studerandeenheten som ett gott exempel. Inom andra enheter har kvalitetsarbetet ännu inte kommit igång eller befinner sig i sin linda. En viktig uppgift för högskolans ledning är att skapa kunskap om och motivation för kvalitetsarbete vid dessa enheter.

Även om bedömargruppen inte ger ett helt entydigt svar på frågan om Mitthögskolan bedriver ett gott systematiskt kvalitetsarbete så är det ingen tvekan om att högskolan med dess rektor och ledning lägger ner stor energi och ett stort arbete på att med entusiasm, kreativitet och framåtanda skapa ett nytt universitet som präglas av kvalitetstänkande och som förenar gamla traditioner med helt nya arbetssätt. Den mest omedelbara uppgiften är att skapa en stark konkret realitet av alla visioner, planer och idéer. En fortsatt kompetenshöjning hos lärarna och lyckad nyrekrytering är de två viktigaste faktorerna för Mitthögskolan om den skall kunna uppnå sin lofvärda och höga ambition att bli ett framtidsuniversitet.

Vi ser fram mot fortsatta kontakter med Mitthögskolan och att få återkomma inom något år för en fortsatt diskussion om utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet och de effekter som det har haft på verksamheten.

Bedömargruppens arbete

Presentation av gruppen

Bedömargruppen har utgjorts av följande personer:

- Anders Flodström, rektor Linköpings Universitet, bedömargruppens ordförande
- Henning Johansson, professor i pedagogik vid Luleå tekniska universitet
- Agneta Jörgensen-Carlsöö, vd Nord och Syd Europa AB
- Ole-Jacob Skodvin, forskare Norsk institutt for studier av forskning och utdanning, Oslo
- Helena Söderlind, studerande Lärarhögskolan i Stockholm

Catharina Andersson, t.f. prorektor Högskolan Dalarna, har varit bedömargruppens sekreterare. Kontaktperson vid Högscoleverket har varit Malin Östling.

Beträffande material som använts i bedömningsprocessen se bilaga 1.

Bedömningsprocessen

Upptaktsmöte skedde på Högscoleverket den 10 oktober 1996. Närvarande vid mötet var rektor Kari Marklund, utbildningsdirektör Ewa Magnusson, studerande Dan Gyllbäck (samtliga från Mitthögskolan), Anders Flodström ordförande, Björn Andersson sekreterare, Paul Almefelt, Högscoleverket samt Malin Östling, Högscoleverket. Vid mötet poängterades från Mitthögskolan att man under den förestående granskningen måste ta hänsyn till det faktum att Mitthögskolan är fördelad på flera orter. "Vi vill vara ortsberoende. Är vi det? Är det kvalitet att vara det?"

Den 28 januari 1997 deltog bedömargruppen i ett av Högscoleverket anordnat seminarium i Stockholm. Syftet med detta seminarium var att ge en allmän introduktion för bedömare samt att gruppen gavs möjlighet att träffas.

I början av mars hade samtliga i bedömargruppen erhållit Mitthögskolans självvärderingsrapport samt uppmanats att till Malin Östling insända synpunkter på densamma med utgångspunkt från Högskoleverkets "Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor" (1995).

Den 12 mars 1997 diskuterade gruppen – vid ett möte på Högskoleverket – självvärderingsrapporten, övrigt utsänt material samt planerade platsbesöket. Vid mötet enades gruppen om olika övergripande frågor samt fördelade arbetsuppgifter sinsemellan inför besöket vid Mitthögskolan (MH).

Platsbesöket skedde 7–10 april (se program bilaga 2).

Den 15 maj samlades bedömargruppen i Stockholm för att diskutera och arbeta med den preliminära rapporten. Återföringsmöte skedde vid Mitthögskolan den 2 september 1997.

Bedömaregruppens utgångspunkter

Kortfattad beskrivning av lärosätet

Mitthögskolan är en högskola under stark expansion, bildad 1993 genom sammanslagning av Högskolan Sundsvall/Härnösand och Högskolan Östersund. Under 1994/95 integrerades Vårdhögskolorna i Östersund och Sundsvall. Den starka expansionen kan illustreras med en jämförelse mellan den ekonomiska omslutningen 1993 som uppgick till 283 000 tkr varav 15 000 tkr utgjorde forskningsmedel och dagens omslutning om 461 000 tkr varav 61 000 tkr i forskningsmedel.

Vid Mitthögskolan finns idag ca 12 000 studenter varav 8 350 helårsstudenter och 3 300 distansstudenter. De anställda uppgår till ca 800. Siffrorna kan jämföras med 1993/94 då MH redovisar 6 845 helårsstudenter totalt samt ca 585 anställda.

Utbildningen är uppdelad på 17 institutioner vilka lyder under fyra sektioner;

- sektorn för kommunikation och humaniora (KOM)
- sektorn för ledarskap och lärande (LOL)
- sektorn för naturvetenskap och teknik (NOT)
- sektorn för socialt arbete och vård (SAV).

Man erbjuder 70 utbildningsprogram och upp emot 500 kurser.

Verksamheten vid MH sker i regionala, nationella och internationella nätverk. Man satsar på distansöverbyggande metoder i utbildning, forskning och i kontakter utåt.

Utbildningen är förlagd till sex orter; Bispgården, Hudiksvall, Härnösand, Sundsvall, Örnsköldsvik och Östersund. Ortsansvarig finns på varje ställe. Dessa har dock inget operativt ansvar utan verkar som ett slags kitt mellan MH och orten/närsamhället. Delar av sektorer och institutioner kan finnas på flera håll, vilket medför att samma ämne/utbildning kan finnas på flera orter.

MH:s ledningsgrupp består av rektor, prorektor, en studentrepresentant samt de fyra sektorscheferna. Studenterna är indelade i fyra studentkårer, vilka finns i Östersund, Sundsvall, Härnösand och Örnsköldsvik.

MH har målsättningen att bli universitet år 2000.

Kortfattad beskrivning av Mitthögskolans kvalitetsarbete

År 1993 antogs en kvalitetsutvecklingsplan med riktlinjer för kvalitetsutveckling. Utöver dessa riktlinjer finns kvalitetsplaner för institutioner och de flesta övriga enheter. Från ledningen utgår institutionsuppdrag, vilka tillsammans med kvalitetsplanerna följs upp i samband med de årliga institutionsbesöken. Rektors uppgift är att samordna och tillsammans med styrelsen skapa förutsättningar för en kontinuerlig kvalitetsutveckling. Det operativa ansvaret för kvalitetsarbetet ligger på institutioner och administrativa enheter, medan sektorerna har till uppgift att initiera, stimulera och följa upp arbetet. MH:s forskningsråd har uppdraget att bedriva kvalitetsarbete inom forskningen. Högskolestyrelsen får varje år skriftlig och muntlig redogörelse för årets kvalitetsarbete.

MH:s ambition att utnännas till universitet år 2000 har medfört en ökad satsning på kvalitetsarbetet inom en rad områden. Genom detta har MH t.ex. under åren 1993–96 beviljats examensrättigheter i tolv ämnen på magisternivå. Vidare erhöles examinationsrättighet för grundskollärare 4–9. Under hösten 1996 inlämnades en anhållan om ytterligare tio magisterämnen samt examensrätt för gymnasielärare. Högskoleverkets bedömningsgrupp föreslog efter prövning att MH skall få rätt att inrätta tolv professorer.

Under budgetperioden 1993–96 erhöles MH ca 4 500 tkr för pedagogisk utveckling av lärare inom grundutbildningen. Ytterligare ca 1 250 tkr har använts för pedagogiska utvecklingsprojekt såsom självvärdering vid studerandeenheten, förbättringsarbete inom lärarutbildningen, det pedagogiska policydokumentet *Lysande pedagogik i progressivt nätverksamt rapportserien Pedagogisk forskning och förnyelse i Mitthögskolan*. 4 000 tkr har använts till att stödja lärarnas utveckling av distansutbildningskurser. Av de 17 lärare som erhållit medel för kompetensutveckling/forskarutbildning har sju avlagt licentiatexamen och en doktorsexamen.

Utgångspunkter för bedömningen

Vi vill redan nu peka på de svårigheter som finns med att göra en rättvisande bedömning av det kvalitetsarbete som bedrivs. Analysen är färgad av den korta tid som stått till buds, det urval av dokument som använts, urvalet av intervjupersoner, de intervjuer som gjorts samt bedömargruppens – med nödvändighet – subjektiva tolkning inom olika områden.

Tidigare rapporter rörande bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor har gett exempel på svårigheten att skilja på kvalitet och kvalitetsarbete. I diskussioner med personal av alla kategorier vid MH framkommer också svårigheten i att göra denna distinktion. För universitet och högskolor är kvaliteten på grundutbildning, forskarutbildning och forskning det mest väsentliga, medan kvalitetsarbetet ägnats mindre uppmärksamhet. Att hålla hög kvalitet har för många universitets- och högskolelärare ansetts som en självklarhet, något som ofta skötts informellt och individuellt i den högre utbildningen, medan att beskriva vägen dit – kvalitetsarbetet – har haft underordnad betydelse, tills formella krav yrkade på annat.

Inför Högskoleverkets granskning har direktiv getts till sektorer, institutioner och övriga enheter om att göra självvärdering med SWOT-analys enligt bilagor till Missiv 1996-10-23. Sektorerna har samlat in och sammanställt institutionernas analyser. Övriga enheter har sänt in sina analyser direkt till ledningen. Slutligen har en total sammanställning för hela MH gjorts på ledningsnivå, vilken presenterats som MH:s självvärderingsrapport. Ledningen betonar att MH:s självvärdering ej är enbart en sammanställning av enheternas olika analyser, utan att den präglas av ledningens egen syn på kvalitetsarbetet.

Bedömargruppens arbete har utgått från Högskoleverkets rapport *Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor*. Vi har försökt beakta det som där anses vara kännetecknande för det goda lärosätet samt de bedömningsaspekter som anses relevanta att fästa uppmärksamheten på, nämligen strategier, ledarskap, intressentsamverkan, allas delaktighet, integration, utvärderings- och uppföljningssystem samt externa professionella relationer.

MH:s styrelse fastslog 1995 att följande idéer eller teser skall genomsyra verksamheten:

- uthållighet genom förändring
- studenten i centrum
- distansoberoende och
- arbete i nätverk

MH poängterar att man har den mindre högskolans positiva egenskaper genom att vara liten på varje utbildningsort. Vidare profilerar MH verksamheten mot tvärvetenskapliga områden: naturresurser, mänskliga resurser samt kommunikationsresurser. Dessa teser samt profiler har vi försökt beakta i vår analys av kvalitetsarbetet.

MH särskiljer sig från många andra universitet och högskolor genom att vara en nätverkshögskola. I motsats till ett traditionellt lärosäte, där all verksamhet väsentligen är samlad på en plats, kännetecknas en nätverkshögskola av att de olika verksamheterna är spridda i geografiskt åtskilda platser eller campus. Nätverksorganisationer består av olika knutpunkter som är sammanbundna av olika band eller förbindelser. I de helt integrerade nätverken skall i princip ingen av enheterna kunna definieras som ledande. De representerar en decentraliserad styrnings- och ledningsmodell. Ledningen är utspridd på de olika enheterna. Charles Stuart University i Australien och MH är båda exempel på integrerade nätverk.

I nätverkslitteraturen skiljer man mellan tre typer av nätverk; *infrastrukturella*, *organisatoriska* och *sociala*. För att ett nätverk som MH skall kunna upprätthållas och fungera väl, är det avhängigt av att såväl de infrastrukturella, sociala som organisatoriska nätverken fungerar. Detta hänger i sin tur samman med styrkan i länkarna mellan enheterna.

En annan av MH:s teser är distansoberoende. Konkret innebär detta att MH som en nätverkshögskola med geografiskt åtskilda enheter, skall vara en organisation där verksamheten i största möjliga utsträckning genomförs oavhängigt tid och rum. MH har en klar målsättning att flera av de pedagogiska metoderna som används i distansundervisning, också skall integreras i den ordinarie undervisningen på campus. Begreppet som används vid MH är nätverkspedagogik eller flexibelt lärande och riktar sig till heltidsstudenterna på högskoleorterna.

"Flexible learning" har utvecklats i Australien. Utvecklingen har inte skett på bekostnad av de traditionella undervisningsformerna, utan mer setts som ett nyttigt komplement. Med detta menas att distansundervisningens pedagogiska modeller har influerat de traditionella genom kritisk reflektion över sätten att undervisa på, och en öppenhet för att alla studenter kan ta ansvar för sin egen inläring. Läromedelsutveckling av texter, video och interaktiva medier som internet/www sker och används i allt fler sammanhang. Ett generellt mål är att höja den pedagogiska reflektionsnivån samt att göra studenterna tids- och rumsberoende. I viss mån kan man säga att flexibelt lärande frigör arbetskaper hos lärarna, vilket leder till att man gärna engagerar sig i dessa utvecklingsprojekt.

Analys av kvalitetsarbetet

Ledningens strategi för kvalitetsarbetet

Under 1993 arbetade prefekterna vid högskolorna i Sundsvall/Härnösand och Östersund fram principer för kvalitetsarbetet vid MH. Arbetet fortsattes av den s.k. kvalitetsgruppen och resulterade i dokumentet Riktlinjer för kvalitetsutveckling vid Mitthögskolan 1993-11-22. Huvuddelen av dokumentet diskuterades och godkändes av MH:s interimstyrelse. Riktlinjerna trädde i kraft 1994-01-01 och gäller fortfarande.

MH:s styrelse har fastställt att idéerna/teserna om *uthållighet genom förändring* och *studenten i centrum* skall genomsyra verksamheten samt att *distansoberoende* och *arbete i nätverk* skall vara MH:s kännetecken. Verksamheten skall omfatta områdena *naturresurser*, *kommunikationsresurser* och *mänskliga resurser*. Centrala element i MH:s verksamhet är det *livslånga lärandet*, *distansutbildning* och *flexibelt lärande*.

Olika policydokument såsom Strategisk marknadsplan för Mitthögskolan, Arbetsmiljöpolicy för Mitthögskolan, Mitthögskolans Jämställdhetsplan 1996–1999, Fördjupad anslagsframställning 1997–1999, Lysande pedagogik i progressivt nätverk, pedagogisk policy vid Mitthögskolan har blivit bärare av verksamhetsidén.

Sektorscheferna har ansvar för utformning av principer och riktlinjer för kvalitetsarbete. Kvalitetsarbetet bedrivs på skilda sätt vid olika sektorer. Utbildningsråd finns vid NOT- och SAV-sektorerna. Kvalitetsarbetet inom KOM-sektorn styrs via institutionsstyrelserna. LOL-sektorn har en styrande ledningsgrupp, medan lärarutbildningen har en egen nämnd.

Kvalitetsarbetet följs upp institutionsvis vid rektors institutionsbesök. Vid genomläsning av protokoll från institutionsuppföljningar har bedömningsgruppen observerat att kvalitetsarbetet på vissa institutioner drivs framåt, medan andra även påföljande år får samma brister i kvalitetsarbetet påtalade.

Prefekternas roll i kvalitetsarbetet är att strukturera och organisera detta. Det egentliga ansvaret har studierektorerna och ämnesansvariga. I realiteten tycks kvalitetsarbetet på institutionsnivå bedrivas tämligen informellt av enskilda lärare. Några institutioner, exempelvis Vård och omsorg i Östersund, har ett kvalitetsråd. Varje institution har en kvalitetsplan. Denna utarbetas i dialog med sektorn och synes oftast vara ett arbete som utförs av prefekten. Planen förankras i institutionsstyrelsen och skall följa institutionsuppdraget. Åsikten att institutionsuppdraget borde styra bättre framfördes. Samtidigt påtalades att det finns för många policydokument för kvalitetsarbete, jämställdhet etc. och att dessa inte alltid förankrats i verksamheten. En av institutionerna framhåller att kvalitetsarbetet skall ses som en process, som också är beroende av resurser. I en kraftigt expanderande verksamhet är det svårt att hinna med kvalitetsarbetet om inte resurserna finns.

Vi konstaterar att institutionerna kvalitetsarbetar mycket olika, delvis kanske beroende på att de är olika och även i övrigt arbetar på skilda sätt, samtidigt som också resurstilldelningen skiljer sig. I kvalitetsarbetet anses processen vara det viktigaste. Ledningens kvalitetsarbete "ligger på annan nivå". Arbetet bör enligt lärarna komma underifrån för att ge effekt.

I kvalitetsdokumenten beskrivs ofta själva verksamheten dvs. vad man faktiskt gör. Därefter följer en uppställning av mål gällande kvalitetsarbetet. Det som saknas är hur man i realiteten skall göra det. Dokumenten skulle vinna på att innehålla analyser med hänvisning till omvärld, tidigare utvärderingar, studenters och lärares synpunkter samt en plan för hur man avser att arbeta vidare, omfattningen av eventuellt förändringsarbete och när detta arbete skall vara klart. På detta sätt skulle man kunna få någon form av mått på framgången i kvalitetsarbetet.

Bedömargruppen ser både implementering av verksamhetsidé och olika policydokument samt genomförandet av självvärderingen som ett agerande från en stark ledning med klara målsättningar. Vi är osäkra på om implementeringen lyckats tillfullo. Styrning som arbetar genom processer på olika nivåer brukar lyckas, men det är viktigt att den återkoppling man får verkligen speglar alla delar i organisationen. Mot detta talar t.ex. de olika definitioner vi fått på devisen "uthållighet genom förändring" från olika håll inom MH, samt det faktum att få lärare och studenter hört talas om självvärderingen och deltagit i arbetet.

Vi vill också påpeka att självvärderingsrapporten skulle ha tjänat på en introduktion, innehållande information om hur den tillkommit samt en avslutande del, där man analyserat kvalitetsarbetet, dess mekanismer och processer.

Nätverk och distansberoende

MH profilerar sig genom att vara nätverkshögskola och distansberoende. För detta ändamål utvecklas olika informations- och kommunikationssystem. Informationsserviceenheten (IS) ansvarar för kvalitetsarbetet inom IT-området bl.a. för nätverket MittNet och försöket med bredbandsteknik i syfte att ta fram en snabbare och effektivare nätverkslösning. Utbildning för användare anordnas. Vid campusorterna finns studiomiljöer för två- eller flervägsvideo (PictureTel). Pendeltägförbindelsen (Braintrain) sammanlänkar Sundsvall, Östersund och Härnösand. Studenter med tillgång till dator kan förutom att koppla sig mot MittNet från bostaden koppla upp sig till MittLib. Medel avsätts för att distansöverbyggande teknik och pedagogik skall ytterligare utvecklas.

Att arbeta i nätverk anses av såväl chefer som personal vara krävande. Det finns olika kulturer inom olika institutioner och på olika platser inom MH, något som t.ex. lett till att humaniorainstitutionen delats upp mellan Östersund och Härnösand. Inom ingenjörsutbildningarna finns också skilda kulturer; en som emanerar från gymnasieskolan och en som emanerar ur högskolan. Här är det svårt att diskutera kvalitet och driva ett enhetligt kvalitetsarbete.

Nätverket har dock stimulerat till samarbete mellan Östersund, Sundsvall och Härnösand inom flera ämnesområden. Att tänka och arbeta i nätverk upplevs både positivt och negativt. Lärare delar ibland sin tid mellan olika orter, vilket lett till kvalitetsutveckling inom olika områden. I Östersund har t.ex. ett centrum för ledarutveckling inom skolan skapats genom nätverks-samarbetet. Det finns enhetliga kursplaner inom olika ämnen på olika platser, men exempel på motsatsen finns också t.ex. inom humaniora. De informella kontakterna mellan orterna har ökat och studenterna roterar inom MH. Konkurrensförhållande mellan orter sporrar, men är inte enbart av godo. Kampen om resurser gör sig ofta påmind och ortsnära frågor känns viktigare. Vår uppfattning är att nätverkandet fungerar väl framför allt

genom de informella kontakterna och i småskaliga projekt. Tekniken behöver dock utvecklas ytterligare för att nätverket skall kunna fungera optimalt.

Studenterna uppfattar ej MH som en enhet. De menar att alla orter arbetar var och en efter sitt eget sätt. Institutioner och orter personifierar sin respektive historia. Den konkurrens mellan utbildningarna, som av ledning och prefekter beskrivs som kvalitetsbefrämjande, leder enligt studenterna till mer strid än positiva effekter. Orterna konkurrerar sinsemellan t.ex. rörande professurer mellan Östersund och Sundsvall.

Sundsvallsstudenterna upplever Sundsvall som en egen högskola. Från Örnsköldsvik får vi intrycket att de inte är en del av MH. De har dock ett utvecklat samarbete med den omgivande industrin. Nya utbildningar har t.ex. en styrgrupp därifrån. Genom forskning och examensarbeten har man likaledes utvecklat industrisamarbete.

När det gäller de administrativa och gemensamma enheterna finns nätverksfördelar bl.a. inom Studerandeenhetens område. Storleken som skapats i och med MH:s bildande har effektiviserat och förbättrat olika rutiner t.ex. för utfärdande av examensbevis.

Institutionerna avsätter medel för marknadsföring och arbetar med dessa utan kontakt med den centrala informationsavdelningen, vilket medför att resurser inte utnyttjas optimalt och att den interna informationen fungerar sämre. Informationsavdelningen har svårt att få information från institutionerna.

I distansutbildningen används interntelevison (ITV) flitigt och varje campusort har minst en ITV-studio. MH har samarbete med olika studiecentra i regionen och sänder ofta till olika orter samtidigt. Eftersom ITV inte gör utbildningen oberoende av tid och rum ersätts det alltmer av annan nätburen kommunikation såsom FirstClass och framför allt av Internet. Moderna läromedel som CD-rom skivor, video- och ljudband utvecklas. En pedagogisk och grafisk mall för utvecklande av studiehandledningar har under året arbetats fram. Studiehandledningen finns både i pappersformat och på nätet.

Distansstudenterna finns dels inom MH dels inom Svenska Distanshögskolan (SDH), ett samarbetsprojekt mellan MH och Högskolorna i Örebro, Gävle/Sandviken, Karlskrona/Ronneby samt TBV och utbildningsradion (UR). SDH har mer än 2 000 kursdeltagare från hela landet. En CD-rom, utarbetad av lärare vid MH och Högskolan Karlskrona/Ronneby, har erhållit pedagogiskt pris.

De distansstudenter som bedömargruppen intervjuade finns vid MH. De har samlingar vid lärosätet fyra till fem gånger per termin, och får då tre till fem dagars intensiv lärarledd undervisning och handledning. Övriga kontakter sker med e-post, fax, telefon eller post. Både ansvariga för distansutbildning och distansstudenter anser att de unga studenterna, som kommer direkt från gymnasieskolan, bör välja studier vid campus och ej distansstudier. Den studiesociala miljön på campus anses viktig. För att bedriva distansstudier menar man att det krävs livserfarenhet. Inom MH kan studenterna både finnas vid campus och samtidigt bedriva distansstudier inom nätverket.

De distansstudenter vi talat med är mycket nöjda. Lärarna anser dock att tekniken måste utvecklas för att utbildningen skall kunna fungera i enlighet med policydokumenten. De fyra distansstudenter som vi intervjuade hade inte tillgång till egna datorer, något som begränsar användningen av data-teknik i utbildningen.

Högskolestyrelsen har beslutat att institutionerna skall utveckla minst två distanskurser per år, och innan år 2000 skall merparten av kursutbudet vara oberoende i nätverket. Man talar här om utveckling av förbindelser t.ex. "shuttle busses" och utveckling av tågförbindelser t.ex. det redan idag befintliga "braintrain" mellan Sundsvall, Östersund och Härnösand.

Bedömargruppen är väl medveten om att det tar tid och kostar ansevärd summor att utveckla distansutbildning och nätverk och menar att MH är på väg i rätt riktning bl.a. genom "Växthuset" som har ett huvudansvar för flexibelt lärande. Växthuset betraktas som en "virtuell stödfunktion", där MH:s lärare ges möjlighet till kurser i flexibelt lärande. MH har dock inte någon definition klar för "flexibelt lärande". Teknikutvecklingen går sakta – man "vill veta varför man skall ha den".

Lärarnas och studenternas delaktighet

Prefekternas roll i kvalitetsarbetet är att ge struktur åt arbetet bl.a. genom att utarbeta institutionens kvalitetsplan i dialog med sektorn. Planen, som skall följa institutionsuppdraget, förankras i institutionsstyrelsen. Studierektorer och ämnesansvariga bär sin del av ansvaret. Några institutioner, t.ex. Vård och omsorg i Östersund, har ett kvalitetsråd.

De fyra sektorscheferna anser att expansionen vid MH har påverkat kvalitetsarbetet. Man hinner inte göra en utvärdering förrän det är dags att förändra utbildningen på nytt. "Hur ska man bedriva kvalitetsarbete med 1000 nya platser?" Lärarna påtalar att de inte alltid hinner med vad de önskar göra. Kvalitetsarbetet blir något man sköter när man får tid, och arbetet sker ofta informellt. Bedömargruppen är medveten om att detta arbete är beroende av resurser och i en kraftigt expanderande verksamhet är det svårt att hinna med kvalitetsarbetet om inte resurserna finns.

Policydokument för kvalitetsarbete, jämställdhet osv. är inte alltid implementerade i verksamheten. Kvalitetsarbetet betraktas som en process som sker oberoende av dessa dokument.

En av MH:s teser är "studenten i centrum". Studenterna är representerade i ledningsgruppen och i institutionsstyrelserna liksom i de kvalitetsgrupper som finns vid vissa institutioner. Även på det informella planet fungerar samarbetet mellan studerande och lärare bra, särskilt i Örnsköldsvik, där lärartillgängligheten verkar särdeles god. Den personliga kontakten med lärare är viktig och oftast mycket bra.

Kursvärderingar, gruppdiskussioner eller större utvärderingar förekommer vid de flesta institutioner och är ofta initierade av studenterna via linjeföreningar. Studenterna frågar sig emellertid hur dessa utvärderingar följs upp. Mycket verkar vila på informella och personliga initiativ. Kvalitetsarbetet skulle tjäna på en strukturering av t.ex. utvärderingar av olika slag, samt att dessa samlades och blev tillgängliga för kommande lärare och studenter.

Även studenterna upplever expansionstakten som ett problem. Överintaget av studenter är enligt deras förmenande för stort, undervisningsgrupperna blir större och ur studentperspektiv ger detta sämre utbildning.

Studenternas kunskap om och insatthet i MH:s kvalitetsarbete är ortsrelaterat. Bäst kunskap om detta arbete hade man i Sundsvall. Med tesen "studenten i centrum" borde delaktigheten i kvalitetsarbetet ligga på en annan nivå än den vi upplevt. Bedömargruppen tolkar detta som ett informations- och kommunikationsproblem.

Samverkan med avnämare

MH poängterar i sina dokument vikten av ett gott samarbete med företag och myndigheter i regionen. Det regionala stödet är starkt. Högskolan är viktig för regionen och ses som en drivkraft, som aktivt skall ges stöd i den utveckling som nu pågår. MH stöds också ekonomiskt på olika sätt av det omgivande samhället.

MH anordnar uppdragsutbildning inom en rad olika områden. Målgruppen innefattar näringsliv, myndigheter och organisationer samt skolväsendet. Enligt högskolestyrelsens policydokument skall uppdragsutbildningen stimulera till kunskapsöverföring mellan högskolan och samhället och utveckla kontakter mellan högskolan och regionen.

Institutionerna har i varierande grad utsett kontaktmän gentemot näringslivet bland sina lärare/forskare. Kontakt- och informationscentrum (KIC) utgör kontaktyta mellan MH och omvärlden och stöder institutionerna i de externa kontakterna.

MH:s studenter skriver uppsatser eller utför examensarbeten i samarbete med omgivande industri t.ex. inom kemi i Sundsvall och inom ingenjörsutbildningarna i Örnsköldsvik. En katalog med externa förslag om uppsatsarbeten sammanställs varje år. Forskningsamverkan finns inom flera områden t.ex. cellulosateknik. Dessa samarbetsprojekt bidrar enligt avnämarna till kvalitetsutveckling både för MH och industrin.

Mittforum är en organisation som ger regionen möjligheter att diskutera inriktning på forskning och utveckling inom MH. En katalog över MH:s forskningsprojekt finns (Research 1996). Inom ramen för studiecentra skall kommunernas behov och önskemål uppfångas vad gäller utbildningsutbudet. Sammanslagningen av MH och vårdutbildningarna utgör ett gott exempel på MH:s samverkan med landstingen.

Inom NOT-sektorn görs omvärldsanalyser inom det närliggande näringslivet rörande utbildningarna och kvalitetsarbetet. Avnämarutvärderingar sker på vissa institutioner. Institutionen för turismvetenskap (TUR) använder t.ex. tidigare studenter i sitt förnyelsearbete, Institutionen för teknik och resurshushållning (TER) kontaktar arbetsgivare för att få bedömning av studenternas kompetens, Institutionen för socialt arbete (SOA) får återkoppling på sin utbildning genom praktikhandledarna. I samband med revidering av utbildning vid Institutionen för mänskliga resurser, affärsutveckling och miljö (MAM) har avnämaren utnyttjats. Varje institution utvecklar således sitt system. Huruvida alla institutioner har rutiner och personella resurser för denna form av kvalitetsarbete har inte varit möjligt för bedömargruppen att avgöra.

En viss besvikelse kan spåras hos någon av de avnämaren som intervjuades. Man saknar den tvärvetenskaplighet MH säger sig stå för. Samarbetet med kommunerna skulle enligt kommunföreträdare också kunna förbättras genom t.ex. ett utökat samarbete rörande praktikplatser. Sammanfattningsvis konstaterar dock bedömargruppen att MH är väl förankrad i de olika länen och anses ha stor betydelse för den regionala utvecklingen.

Examinations- och undervisningsformer samt forskningsanknytning

I MH:s pedagogiska policy från 1995 *Lysande pedagogik i progressivt nätverk* framhålls bland mycket annat att MH inom undervisningen eftersträvar att öka studenternas förmåga till att:

- söka information och skriftligt dokumentera erhållen kunskap
- kunna utveckla och anpassa teorier, modeller och metoder till nya oförutsedda och/eller starkt föränderliga tillämpningssituationer
- lära sig att självständigt eller i samarbete med andra identifiera och inhämta ny relevant kunskap – lära sig att lära sig.

Detta eftersträvas ”dels för att bättre anpassa verksamheten till framtidens ökade förändringshastighet dels för att åstadkomma den nödvändiga förstärkningen av sambandet mellan utbildning, forskning och utvecklingsarbete”.

Den pedagogiska policyn behandlar vidare bl.a. pedagogisk skicklighet och åtgärder för att utveckla denna, men vi har inte funnit några avsnitt som

explicit tar upp och diskuterar undervisnings- och examinationsformer eller forskningsanknytning. Däremot visar de dokument från institutionsbesöken bedömargruppen haft till förfogande att diskussioner rörande grundutbildnings- och forskningsfrågor kontinuerligt förs. I några av institutionernas kvalitetsarbetsdokument har vi funnit konkreta exempel på utveckling av undervisnings- och examinationsformer.

Undervisningsmetoder som ökar studenternas möjligheter till helhetssyn framhålls t.ex. av institutionen för teknik och resurshushållning (TER). Utveckling av distanspedagogik sker på många institutioner och inom "Växthuset". På sikt ser institutionen för Företags- och Förvaltningsutveckling (FOF) framför sig en ökad individualisering av utbildningarna genom utveckling av rums- och tidsberoende teknik, medan man idag p.g.a. det ekonomiskt trängda läget använder sig av föreläsningar/lektioner, handledning, seminarier och tentamina som instrument i utbildningen. Vid institutionen för mänskliga resurser, affärsutveckling och miljö (MAM) ges en entreprenörsutbildning omfattande 20 poäng, med processinriktad pedagogik och där deltagarna själva är med och skapar förutsättningarna för sin utbildning. Med erfarenheter från denna utbildning görs försök att utveckla psykologiutbildningen mot att bli laborativ. Institutionen för Medie- och Kommunikationsvetenskap (MKV) experimenterar med nya examinationsformer.

Bl.a. inom Institutionen för Turismvetenskap (TUR) ges redan första terminen metodkurser för att öka förståelsen för forskning. Man utnyttjar också forskningsbaserad litteratur och vetenskapliga tidskrifter i utbildningen medan forskningsanknytning exempelvis inom Institutionen för Fysik och Matematik (FMI) till största delen sker inom kurser på högre nivå. Forskningsanknytning verkar fungera väl i fördjupningskurser och vid examens- och projektarbeten. Lärarnas utbildningsbakgrund speglar ofta graden av forskningsanknytning.

Vid intervjuerna framkommer att kvalitetsarbetet rörande utveckling av undervisnings- och examinationsformer har fått stå tillbaka under den starka expansionen. Vid Institutionen för media- och kommunikationsvetenskap (MKV) har dock särskilda medel avsatts för att utveckla undervisningsformerna.

Vid vissa av ingenjörsutbildningarna har man arbetat med s.k. problem-baserad inläring (PBI). Institutionen för företags- och förvaltningsutveckling (FOF), har försök med PBI-nätverk samt CD-rom-undervisning, Institutionen för vårdvetenskap (VÅV) prövar PBI liksom Institutionen för kemi och processteknologi (KEP). De senare dock främst på C- och D-nivå. Även Institutionen för teknik och resurshushållning (TER), Institutionen för informatik (ITE) och Institutionen för mänskliga resurser, affärsutveckling och miljö (MAM) prövar projektorientering och PBI i olika stor omfattning. Inga analyser tycks dock ha gjorts innan start, och man verkar inte riktigt veta varför man prövar PBI. Bedömaregruppen har intrycket att det görs för att man skall göra "något nytt" och inte p.g.a. att man utvärderat andra undervisningsformer som visat sig vara dåliga, och därför med olika motiveringar som grund, arbetar på annat sätt.

I kvalitetsarbetet använder MH sig ibland av externa examinatorer. I arbetet med revidering och utveckling av utbildningar kan också externa personer tas in. Detta har gjorts t.ex. vid MAM-institutionen.

En del studenter anser att utveckling av tvärvetenskap samt undervisnings- och examinationsformer går trögt. En student anser att PBI-planeringen inte håller, och menar att vissa examinationsformer inte fungerar.

Utvärdering av program och kurser

I bilagan till riktlinjerna för kvalitetsutveckling sägs att varje institution skall

- delta aktivt i de större uppföljningar, utvärderingar av längre utbildningsprogram som högskolestyrelsen beslutar om,
- varje år utföra en större utvärdering,
- under treårsperioden utvärdera varje kurs minst en gång.

Fortlöpande uppföljning och värdering av verksamheten sker i högskolestyrelse och ledningsgrupp. Rektor besöker i uppföljande syfte regelbundet MH:s institutioner. Uppföljning av MH:s kvalitets- och utvecklingsarbete sker dels vid informella sektorsträffar och ämneskollegier dels genom formella utbildningsråd. På institutionsnivå sker uppföljning dels genom informella institutionsträffar och ämneskollegier dels vid institutionsstyrelser och ledningsgrupper.

Förutom den interna kvalitetsuppföljningen har MH deltagit i nationella utvärderingar t.ex. rörande grundskolläro-, magister- och vårdutbildningar.

Kursvärderingar och andra utvärderingar används i olika stor omfattning och ofta med studenterna som ansvariga. Avnämning av utvärderingar sker på några institutioner. Varje institution utvecklar i enlighet med riktlinjerna sitt system. Huruvida alla institutioner har rutiner för denna form av kvalitetsarbete har inte varit möjligt för bedömargruppen att avgöra. Det är ur kvalitetsarbets synpunkt viktigt att MH fullföljer sina planer att utveckla en stödstruktur för ökad systematik i uppföljningsverksamheten.

Fortbildning och rekrytering av lärare

Inom MH råder enighet om att alla sektorer/institutioner skall vara högskolemässigt kompletta. Med detta avses att de skall ha grund- och forskarutbildning, forskning samt reguljära professurer. Merparten av lärarna skall ha vetenskaplig och pedagogisk behörighet för högskolelektorat. För att uppnå detta avsätts medel för pedagogisk utveckling av lärare samt för lärares forskarutbildning. Man bedriver aktiv rekrytering av forskarutbildade och pedagogiskt kompetenta lärare och ger ekonomiskt och annat stöd åt doktorander. Konkreta rekommendationer för utveckling av den pedagogiska skickligheten ges i det pedagogiska policydokumentet. Nya lärare ges möjlighet att genomgå en pedagogisk kurs. Utbildning ges i distansutbildningens metodik, pedagogik och teknik.

Antalet disputerade lärare vid institutionerna skiljer sig åt, något som troligen lett till de skillnader vi sett, rörande forskningsanknytning och forskningssamverkan vid olika institutioner.

Det är för MH liksom för andra högskolor inte alltid så lätt att rekrytera kvalificerade lärare. Kvalitetsarbetet handlar därför för många institutioner om att ge personalen kompetensutveckling. Det är dock svårt att kompetensutveckla, när man inte lyckas rekrytera vikarier. Lärarna är måna om att studenterna inte skall bli lidande och kompetensutveckling kommer därför i andra hand. Expansionen medför påfrestningar på både verksamheten och lärarna. Lärare erbjuds doktorandtjänster och forskarutbildning på deltid, men lärartjänsterna är redan från början överhopade med arbetsuppgifter och studierna får ibland bedrivas vid sidan av heltidstjänst. Finns det risk för

utbrändhet och i förlängningen att MH tappar sina goda krafter? Någon student framför möjligheten att nyttja personer från den omgivande industrin som lärare för att hjälpa upp rekryteringsläget och därmed också underlätta för arbetstyngda lärare.

Professorsprogrammen anses för vissa institutioner vara en överlevnadsfråga. Även här finns problem med rekrytering. Bedömargruppen menar dock att den medvetenhet om problemen som finns vid MH, gör att förutsättningarna för att lyckas med rekrytering av professorer och lärare tycks goda i ett längre perspektiv.

Internationalisering

Vid MH finns en strategi för internationalisering (HS 1994), ett handlingsprogram för internationalisering (rektorsbeslut 1995) samt en Europapolicy (rektorsbeslut 1996). Institutionerna har dessutom olika åtgärdsprogram. Internationellt ansvariga finns dels vid Studerandeenheten dels ute på institutionerna.

I strategin för internationalisering används begreppet internationalisering för att beskriva två förändringsprocesser i främst grundutbildningen; *den inre internationaliseringen* som präglas av det omgivande samhällets internationalisering samt *den yttre internationaliseringen* som handlar om student-, lärar- och forskarutbyten.

Vid våra intervjuer med studenterna verkade den inre internationaliseringen inte vara särskilt känd och studenterna verkar dåligt informerade om vilka möjligheter som finns till internationella utbyten.

Forskningsamarbete finns på det internationella området. Studenter inom flera olika institutioner gör praktik utomlands. Andra läser poängsatta kurser. Institutionen för teknik och resurshushållning (TER) har Nordplussamarbete som ger examen både i Sverige och Norge.

Omfånget på studentutbyten är dock litet i förhållande till MH:s storlek. Utresande studenter under 1995/96 uppgick till 90 medan inresande var 54. Utökade ambitioner för den kommande perioden uttrycks emellertid i institutionernas beskrivningar av kvalitetsarbetet och internationalisering beskrivs som ett viktigt redskap i detta arbete.

Jämställdhet

MH har fastställt en Jämställdhetsplan för 1996–1999. Centralt vid MH finns en samordnare och kontaktperson för jämställdhetsarbetet. I samarbete med MH:s jämställdhetskommitté samordnar denne arbetet, initierar projekt samt ansvarar för jämställdhetsplanens genomförande och uppföljning. Medel avsätts årligen i budget för jämställdhetsarbetet. Varje institution har en handlingsplan samt en kontaktperson för arbetet.

När det gäller jämställdhet inom MH:s utbildningar skiljer sig dessa inte från andra högskolors. Vissa utbildningar domineras av män, andra av kvinnor. Ett aktivt arbete med bl.a. mentorskap samt att låta kvinnoperspektiv ingå i typiskt manliga utbildningar genomförs.

Inom de utpräglat kvinnodominerade utbildningarna finns inte samma möjlighet som inom andra till IT-utbildning. Vårdinstitutionerna verkar till stor del vara utan sådan utbildning.

Kvalitetsarbetet vid gemensamma funktioner

Vid MH har ett gemensamt biblioteksinformationssystem MittLib utvecklats. De flesta CD-romdatabaserna är åtkomliga från alla orterna. Biblioteket har status som EDC (European Documentation Centre). Något kvalitetsprogram finns ännu inte vid biblioteket. Däremot har varje ords bibliotek informellt arbetat för att förbättra kontakter med institutioner och studenter. Överbibliotekarie har just tillsatts och kvalitetsarbetet skall nu påbörjas. En första strävan är att arbeta för *ett* bibliotek, idag finns tre.

Vid Studerandeenheten är en självvärdering gjord 1994 och ett kvalitetsprogram är under framtagande. Man har för genomförandet haft en extern konsult till hjälp och från MH erhållit särskilda medel. Kvalitetsarbetet vid enheten verkar målmedvetet och effektivt. För denna avdelning är kvalitetsarbete att "ständigt förnya sig och rationalisera". Detta är också den enda enhet vi funnit som anger nätverksfördelar i sitt arbete. Tillkomsten av MH har medfört stordriftsfördelar som effektiviserat och förbättrat olika rutiner. Nackdelar finns emellertid också. Studievägledande funktioner och personer som arbetar med internationaliseringsfrågor kräver en närhet till studenterna, som man idag inte kan leva upp till. Studievägledarna upplever sig underbemannade och saknar en klar policy. Man ser inga fördelar med

sammanslagningen och servicegraden är låg p.g.a. expansionen. Deviserna "studenten i centrum" och "distansoberoende" förefaller inte motsvaras av de förhållanden som verkligheten erbjuder.

Informationsenheten svarar för strategisk planering av marknadsföring, övergripande informationsmaterial samt spridning av detta. Vidare skall enheten samordna marknadsföringen och vara internkonsult vid planering och kompetensutveckling inom området samt göra uppföljning av MH:s marknadsföring. Informationsenheten arbetar efter den strategiska marknadsplanen som beslutades 1995. Med extern hjälp håller enheten för närvarande på att ta fram en "tydlig policy". Även inom denna enhet talar man om resursknapphet och för hög arbetsbelastning. Man efterlyser en översyn av medelstilleddning och användning av medlen gällande information och marknadsföring. Regelbunden kontakt med ledningen är också något man önskar för att kunna medverka till en tillförlitlig och aktuell informations-spridning.

Kontakt- och informationscentrum (KIC) arbetade ursprungligen med kontaktmäklari och uppdragsutbildning vid Högskolan Sundsvall/Härnösand. Vid samgåendet utarbetades 1994 riktlinjer för uppdragsutbildning gällande MH, varvid KIC fick en för institutionerna stödjande funktion bl.a. vid offertgivning och kontraktskrivningsarbete. KIC arbetar direkt med institutionerna och det omgivande samhället. I våra samtal med avnämare framfördes svårigheter att nå fram till rätt person vid MH, då man önskade att få olika uppdrag utförda. KIC har som målsättning att ingen "kund" skall lämnas förrän vederbörande nått fram till rätt person vid MH. Ny chef har just tillsatts och kvalitetsarbetet har initierats.

Fastighetsenheten har ansvar för det kvalitetsarbete som rör lokalplanering, hyresförhandlingar, skyddskommittéarbete, risk- och skadearbete, arbetsmiljöarbete, arbete i växel/reception, lokalvård m.m. Policy för arbetsmiljö, risk- och skadehantering samt rutiner för internkontroll inom dessa områden finns, liksom en policy för ekonomiskt försvarbar och miljövänlig upphandling. Enheten har ingen kvalitetsplan och man behöver formulera dokument för olika rutiner. Ett pilotprojekt för intern kontroll av miljön har initierats. Lokalfrågan i bl.a. Östersund är problematisk.

Den centrala IT-avdelningen menar att kunderna avgör vad som är kvalitet i deras arbete. Man arbetar med nätverksetik och ADB-säkerhet kontinuerligt. En teknisk rådgivningsgrupp finns som stöd för arbetet. Tidsbrist är ett problem och man får ofta göra brandkårsutryckningar vilket gör att kvalitetsarbetet blir lidande. Ytterligare resurser behövs för utveckling av tekniken.

Ekonomiavdelningen styrs av utifrån kommande regler. Hur dessa regler skall implementeras är en del av enhetens kvalitetsarbete. I övrigt får man feed-back t.ex. vid revisioner. Man planerar ett utvärderingsprogram men tidsbrist gör att det fördröjs. Kvalitetsarbetsplan saknas och bör snarast tas fram.

Personalenheten är behjälplig vid rekrytering och anställning, något som i övrigt är decentraliserat till sektorer och institutioner. Ett policyprogram för löne- och personalområdet är under utarbetande. Kriterier och rutiner bör också tas fram för samarbetet med övriga enheter.

Ett sammanfattande intryck är att kvalitetsarbetet vid de gemensamma funktionerna är på god väg att utvecklas och att man vid vissa enheter arbetar mycket medvetet t.ex. vid Studerandeenheten.

Sammanfattande bedömning och rekommendationer

Mitthögskolan präglas av stor entusiasm, kreativitet och framåtanda. Det finns ett positivt utvecklingsklimat och en optimism inför framtiden. Visionen att bli universitet år 2000 omfattas av hela organisationen. Ledarskapet är starkt och chefer på olika nivåer ger intryck av att vilja arbeta för högskolans samlade verksamhet. Utvecklingstempot har under de senaste åren varit högt och expansionen stor. Studenterna är engagerade och intresserade. Förväntningarna på MH är höga och det regionala stödet starkt.

Av de synpunkter som redan tidigare framförts i kapitlet Analys av kvalitetsarbetet vill bedömargruppen i detta kapitel understryka och vidareutveckla några.

Kvalitetsarbetet i dess nuvarande form initierades 1993 och strategierna för arbetet har successivt utvecklats. De många strategiska dokumenten är en styrka i MH:s kvalitetsarbete. Förutsättningarna för kvalitetsarbetet är ur denna synpunkt mycket goda. Det finns emellertid en diskrepans mellan det bedömargruppen läst i olika policydokument och det vi erfarit under intervjuerna. Sambandet mellan strategi, mål, idé och den operativa nivån är ibland otydligt.

Kvalitetsarbetet vid MH bedrivs på två nivåer. På *verksamhetsnivån* arbetar lärare och studenter tillsammans med det nära kvalitetsarbetet avseende undervisningen och examinationen. Detta kvalitetsarbete fungerar tillfredsställande men har ett begränsat perspektiv. *Ledningsnivån* formulerar strategin för det övergripande kvalitetsarbetet med utgångspunkt från MH:s verksamhetstester. Dialogen mellan dessa två kvalitetsarbeten är i nuläget ej tillräcklig. Vi tror att ledningen för MH är medveten om problemet. Med tiden kommer naturligtvis dessa två kvalitetsarbeten att integreras. Skulle de ortsansvariga, som ledningens budbärare, kunna spela en tydligare roll i denna integration?

Expansionen är något positivt för regionen och MH, och leder till stora utmaningar för kvalitetsarbetet. Rekrytering av kvalificerad personal, kan enligt vår bedömning, vara en svårighet för MH. Kvalitetsarbetet måste ses som en resurs i expansionen.

Verksamhetsidén med de fyra teserna *uthållighet genom förändring*, *studenten i centrum*, *distansberoende* och *arbete i nätverk* är inte alltid utmärkande i kvalitetsarbetet. Vi har exempelvis funnit att den första tesen inte är förstådd inom MH, och menar att den visat sig vara svår att göra operativ.

Studenterna har god och nära kontakt med lärarna. Den studiesociala miljön är bra. Att sätta "studenten i centrum" anses generellt vara lätt i en småskalig miljö. MH expanderar, vad händer när miljön förändras och den "lilla miljön" blivit stor?

MH:s ledning har effektivt utnyttjat och utvecklat kunskaper från andra universitet och högskolor avseende förnyelse kring utbildning och forskning. Är lärare och forskare tillräckligt involverade i detta arbete? Vad gäller utvecklingen av distansberoende undervisning verkar många lärare vara mer aktiva. Inom detta område satsar MH stora ekonomiska och personella utvecklingsresurser med positivt resultat.

En av huvudintentionerna med nätverksidén vid MH är att kombinera "den lilla" högskolans positiva egenskaper – genom att vara liten på varje utbildningsort – med styrkan i att vara stor, dvs. de gemensamma resurserna ger den stora högskolans fördelar. I praktiken innebär denna tes att såväl mångfald, samarbete och stordriftsfördelar generellt sett ska tas till vara. Bedömargruppen finner att nätverket fungerar bra inom ledningen. Här är banden mellan olika aktörer starka. Däremot är vi osäkra på om "nätverkskonceptet" är implementerat och fungerar vidare neråt i systemet. Lärare och studenter är t.ex. starkt ortrelaterade. De har svårigheter att uppfatta MH som *en* enhet, något som i och för sig inte är ovanligt i sammanslagningsprocesser. Processen med att smälta samman olika kulturer och skapa en gemensam identitet och måluppfattning är ofta tidskrävande. Vår bedömning är att MH är på god väg. Distansberoendet kommer att utvecklas genom tekniska förbättringar, "Växthuset" skapar en miljö för pedagogisk utveckling, "braintrain" förkortar avståndet mellan orterna, studenterna roterar i ökande omfattning inom MH och lärare delar alltmer sin tid mellan olika orter.

Konkurrensen mellan enheter med likartad verksamhet kan också ha främjat kvalitetsarbetet. I det avseendet är vi dock tveksamma. Nätverks*samarbete* är avseende kvalitetsarbetet enligt vår mening bättre än konkurrens, särskilt när institutionerna är små. Kvalitetsarbetet skall ses som en del av infrastrukturen som är nödvändig för att genomföra implementeringen av nätverkskonceptet.

I MH:s självvärderingsrapport framkommer tydligt en medvetenhet om de olika problem som bedömargruppen påpekar. För att ytterligare understryka vikten av att man vid MH bör driva kvalitetsarbetet vidare inom vissa områden, sammanfattas bedömningsrapporten med några rekommendationer av vikt för fortsatt framgång.

Bedömargruppens rekommendationer:

- En analys av kvalitetsarbetets mekanismer och processer bör kunna ge en bättre återkoppling än den självvärderingsrapport som nu presenterats. Man bör fundera över varför vissa problem som tidigare påtalats i samband med institutionsuppföljning inte förs framåt och man bör klargöra var ansvaret för det operativa kvalitetsarbetet ligger.
- Kvalitetsplaner vid institutionerna skulle troligen vinna på att innehålla analyser med hänvisning till omvärld, tidigare utvärderingar, studenters och lärares synpunkter samt en plan för hur man ska arbeta vidare. Omfattningen av eventuellt förändringsarbete och när detta arbete ska vara klart bör utskrivas tydligt. På detta sätt skulle man kunna få någon form av mått på sitt kvalitetsarbete och bättre förverkliga "den lärande organisationen".
- Ledningen bör fundera över implementeringen i hela organisationen av det vi kallar verksamhetsidéns teser. Det tar tid att få alla medarbetare att förstå och omfatta nya mål och idéer. Många personer har dessutom anställts sedan verksamhetsidéen diskuterades och fastslogs.
- Kvalitetsarbetet har ej tillräckligt stimulerat nätverket. Affärsidén med nätverk och distansoberoende bör prioriteras och utvecklas. Nätverk, nätverks-högskola och alla noders jämbördighet bör diskuteras vidare.

- Utvärderingar av olika slag bör dokumenteras bättre och förvaras så att de kan vara till framtida nytta. Genom ett mer utvecklat förfaringsätt beaktas studenternas synpunkter i högre grad och blir inte beroende av enskilda lärares goda vilja.
- Ledningen bör fundera över expansionens återverkningar på kvalitetsarbetet. En strategi för hantering av expansionen bör tas fram, där personalens arbetsbelastning analyseras och strategier för framgångsrik rekrytering utarbetas.
- Kompetenshöjning genom stöd till lärare för egen forskarutbildning bör följas upp, för att detta stöd inte ska urholkas och i stället tas i anspråk av expansionstryckets behov av undervisande personal.
- Utveckling av undervisnings- och examinationsformer bör föregås av analys. MH kan tydligare poängtera vikten av att utveckla dessa – inte minst det flexibla lärandet – mot bakgrund av den verksamhetsidé som framhålls. På samma sätt bör forskningsanknytning i grundutbildningarna göras tydlig inom alla områden.
- Kvalitetsarbetet beträffande de tvärvetenskapliga ansatserna i profilområdena bör lyftas fram och utvecklas.
- Internationaliseringssträvanden bör diskuteras mer ingående i organisationen och bättre information måste ges till studenter.

Bilaga 1

Material som använts i bedömningsprocessen

Rapporten *Kvalitetsarbetet vid Mitthögskolan, självvärdering med SWOT-ansats* samt följande bilagor har tillsammans med platsbesöket utgjort gruppens grund för bedömningen.

- Riktlinjer för kvalitetsutveckling i Mitthögskolan 1993-11-22
- Utdrag ur HS-protokoll
 - Strategi för internationalisering 1994-02-01
 - Riktlinjer för uppdragsutbildning 1994-02-01
 - Riktlinjer för uppdragsverksamheten 1994-05-30
 - Mitthögskolans Europapolicy (med rektors beslut till komplettering 1996-11-21)
- Riktlinjer för kursvärdering, Lärarutbildningen juni 1994
- Utvärdering av Studerandeenheten november 1994
- Strategisk marknadsplan för Mitthögskolan 1995-03-27
- Arbetsmiljöpolicy för Mitthögskolan 1995-06-07
- Studerandeenhetens handlingsprogram för internationalisering (rektors beslut 1995-08-10)
- Mitthögskolan Årsredovisning 1995/96
- Utvecklingsplan för lärarutbildningen 1996-10-07
- Presentation och självvärdering av kvalitetsarbetet vid Mitthögskolan Missiv 1996-10-23
- Självvärdering kvalitetsarbete Studentkåren inom Mitthögskolan
- Kvalitetsrapport – Lärarutbildningsnämndens kansli, Centrum för lärarutbildning och skolutveckling (CLS)
- Kvalitetsarbete vid sektorn för kommunikation och humaniora (KOM)
- Kvalitetsarbete vid sektorn Ledarskap och Lärande (LOL)
- Kvalitetsarbetet vid sektorn för naturvetenskap och teknik (NOT)
- Självvärdering av kvalitetsarbetet SWOT-ansats tillämpad vid sektor: Socialt arbete och vård (SAV)
- Naturresurser, Mänskliga resurser och Kommunikationsresurser Om Mitthögskolans verksamhetsidé Delrapport 2 December 1996
- Naturresurser, Mänskliga resurser och Kommunikationsresurser Om Mitthögskolans verksamhetsidé Rapport 1996:8

- Research at Mitthögskolan 1996
- Mitthögskolans Jämställdhetsplan 1996–1999
- Fördjupad anslagsframställning 1997–1999 med bilaga
- Diverse broschyrer och tidningar

I slutet av mars kompletterades bilagorna med

- Rapport över kvalitetsarbetet 1995
- Planering av 1996 års institutionsbesök
- Anteckningar från 1996 års institutionsbesök.

Vid platsbesöket kompletterades materialet med

- Exempel på kursvärderingar samt andra äldre utvärderingar av det som idag är program
- Exempel på dokumentation av undervisningsformer och examinationsformer
- Dokumentation av kvalitetsarbetet med SWOT-analys från institutionerna och administrativa enheter
- Riktlinjer till institutioner och administrativa enheter rörande dokumentation av kvalitetsarbetet med SWOT-analys
- Lysande pedagogik i progressivt nätverk, pedagogisk policy vid Mitthögskolan
- Ytterligare tidningar samt exempel på någon kursplan

På gruppens begäran sändes efter platsbesöket ut exempel på kvalitetsprogram.

Bilaga 2

Program vid platsbesök

7 april 1997 i Östersund

20.30–21.30 Kari Marklund, Alf Gunnmo,
Jan Nordling, Gustaf Marklund
och Ewa Magnusson

8 april 1997 i Östersund

08.30–09.30 Sektorschefer enl. nedan:
SAV Ella Danielsson,
NOT Sune Martinsson
LOL Marie-Louise von Bergmann-Winberg
KOM Torbjörn Kjölstad

09.30–09.45 Kaffe

09.45–10.45 Studenter från orten

11.00–12.00 Prefekter enl. nedan:
SOA Barbro Andersson (tf prefekt)
VÅO Bengt Åkerström
TER Gösta Hörnfeldt
MAM Stig-Anders Söderström
ITK Hans Sundin
TUR Lars Nyberg
HUM David Bell

12.15–13.15 Lunch

13.15–14.45 Lärare enl. nedan:
SOA Magnus Ottelid
VÅO Sigvard Wagenius
TER Mats Barthelson

ITE Bertil Andersson
MAM Bengt Flach
ITK Stig C Holmberg
TUR Mats Lundström, Lennart Rosenberg
HUM Lars Johansson

14.45–15.00 Kaffe

15.00–15.30 Studievägledare enl. nedan:
Roger Larsson
Kent Sjöberg
Anna-Lena Lundblad1

15.30–16.00 Internationaliseringsansvariga enl. nedan:
MKV Eva Mårtensson
FOF Cathrine Gladh
SOA Kjerstin Karlsson
STU Catrine Holoch
STU Åsa Bergström
TUR Liselott Ingesson
TER Leon Dahlen

16.28–18.45 Tågresa från Västra stationen i Östersund till Sundsvall

19.00– Middag:

Representanter från
studentkårerna enl. nedan:
Helen Aronsson, Östersund
Johanna Berggren, Sundsvall
Sara Eriksson, Sundsvall
Erik Fellner, Härnösand
Dan Gyllbäck, Sundsvall
Patrik Höij, Härnösand
Ann Hörnblad, Örnsköldsvik
Rickard Söderberg, Östersund
Magnus Ylitalo, Örnsköldsvik

9 april 1997 i Sundsvall

- 08.15–09.00 Prefekter enl. nedan:
VÅV Ann-Margret Nilsson
FMI Nils Olander
MKV Börje Alström
ITE Lennart Bergström
FOF Leif Lindefelt
- 09.00–09.15 Kaffe
- 09.15–10.00 Personal från enheterna enl. nedan:
Biblioteket Agneta Brolund,
Birgitta Ekman, Elsa Gomez
Ekonomienheten Anna Lundqvist
Informationsserviceenheten Olof Eggestig
Informationsenheten Sussi Korduner
Fastighets-/intendenturenheten Lena Östberg
Kontakt- och informationscentrum Anders Edholm
Personalenheten Karin Wallblom
Studeraendeheten Eva Ellmin
- 10.15–11.00 Överbibliotekarie Elisabeth Andersson
Tf ekonomichef Kristina Rudström
Chef informationsserviceenheten Lennart Bergström
Informationschef Lars Aronsson
Fastighetschef Göte Högbom
Projektledare Kontakt- och informationscentrum
Brittmarie Myringer
Personalchef Ulla Karlsson-Manhem
Chef studeraendeheten Agneta Liljestam
- 11.15–11.45 Uppkoppling Örnsköldsvik
studenter
IND Mikael Sjögren,
Torbjörn Sjödin, Jonas Welinder,
Stefan Sohlin, John-Erik Larsson,
Henrik Ivarsson Örnsköldsvik, Arken
VÅV Jonas Wallin

- 11.45–12.15 Uppkoppling
Örnsköldsvik prefekt och lärare
IND Staffan Wernberg,
Gunnar Berthilsson,
Göran Callsen, Johan Saltin
VÅV Ann-Margret Nilsson, Alice Lindblad
- 12.30–13.30 Lunch
- 13.30–14.15 Studenter enl. nedan:
KEP David Persson
ITE Christian Strömqvist
FMI/ITE Fredrik Jonsson
FOF Niclas Löfroth, Fredrik Högberg
VÅV Mia Brunnström
MKV Erik Nygren alt Lars Markusson,
Ylva Nilsson
ITK Henrik Oscarsson
- 14.15–14.30 Kaffe
- 14.30–15.15 Lärare enl. nedan:
VÅV Anette Höglund
FMI Örjan Bagge
KEP Erik Hedenström
ITE Hans-Erik Nilsson
FOF Peter Öhman
ITK Göran Arnoldsson
MKV Eva Mårtenson
- 15.30–16.00 Telefonuppkoppling distansstudenter
enl. nedan:
TNV Brydolf Alexandersson
HUM Katarina Nilsson
UTV Dan Jonsson
FOF Sven Gustavsson

16.15–17.15 Representanter från styrelsen
enl. nedan:
Torbjörn Fälldin
Maria Norell
Lars Näsman
Representanter avnämare enl nedan:
Hans Höglund, SCA
Monica Rönnlund, Länsstyrelsen i Jämtland
(deltar via telefon)
Karin Cooper, Östersunds kommun (deltar via telefon)
Christer Persson, Sollefteå kommun (deltar via telefon))
Anders Nyquist, Anders Nyquist Arkitektkontor AB,
Sundsvall
Ingemar Johansson, Senad Teknikbetong AB, Ånge
Tore Sahlin, Ericsson, Östersund

10 april 1997 i Härnösand

08.00–08.30 Resa till Härnösand

08.30–09.15 Lärare enl. nedan:
ITE Agnetha Fredriksson
TNV Stefan Olofsson
UTV Ulla Andersson, Ola Nordlund
KOH Per Olsson, Gunilla Gunner

09.15–09.30 Kaffe

09.30–10.15 Studenter enl. nedan:
TNV Mathias Strömberg
UTV Anna Karlsson, Mia Levin
KOH Margit Lindström, Susanna Tonic

10.30–11.15 Prefekter enl. nedan:
IND Staffan Wernberg
TNV Stig Vahlberg
UTV Björn Wallin
KOH Yasmine Lindström
LUN KG Karlsson
KEP Torbjörn Carlberg

11.30–12.15 Distansutbildningsansvariga enl. nedan:
Marie-Louise von Bergmann-Winberg
Brittmarie Myringer
Ewa Magnusson
Björn Wallin

Bilaga 3

Mitthögskolans förkortningar på sektorer och institutioner

KOM	Kommunikation och humaniora
ITK	Institutionen för informatik
HUM	Institutionen för humaniora
KOH	Institutionen för kultur och humaniora
MKV	Institutionen för medie- och kommunikationsvetenskap
TUR	Institutionen för turismvetenskap
LOL	Ledarskap och lärande
FOF	Institutionen för företags- och förvaltningsutveckling
MAM	Institutionen för mänskliga resurser, affärsutveckling och miljö
UTV	Institutionen för utbildningsvetenskap
NOT	Naturvetenskap och teknik
FMI	Institutionen för fysik och matematik
IND	Institutionen för industriell teknologi
ITE	Institutionen för informationsteknologi
KEP	Institutionen för kemi och processteknologi
TER	Institutionen för teknik och resurshushållning
TNV	Institutionen för tillämpad naturvetenskap
SAV	Socialt arbete och vård
SOA	Institutionen för socialt arbete
VÅO	Institutionen för vård och omsorg
VÅV	Institutionen för vårdvetenskap
LUN	Läro- och utbildningsnämnden
CSF	Centrum för socialförsäkringsforskning
STU	Studerandeenheten