

*Granskning och  
bedömning av  
kvalitetsarbetet vid  
Högskolan  
Kristianstad*

**Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan  
Kristianstad**

Producerad av Högskoleverket i februari 1997

Högskoleverkets rapportserie 1996:3 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--97/3--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Form: Informationsavdelningen

Tryck: PP Print, Stockholm, februari 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 bedömggrupper 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

<b>1</b>	<b>Universitetskanslerns bedömning</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Bedömaregruppens arbete</b>	<b>9</b>
2.1	Bedömningsprocessen	9
<b>3</b>	<b>Högskolan Kristianstad och dess kvalitetsarbete</b>	<b>11</b>
3.1	Högskolans verksamhet	11
3.2	Kvalitetsarbetet	12
<b>4</b>	<b>Gruppens tillvägagångsätt</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>Iakttagelser och överblick av kvalitetsarbetet</b>	<b>17</b>
5.1	Systematiken i iakttagelserna	17
5.2	Systematiken i överblick och analys	18
5.3	Systematiken i värdering av processer och resultat	18
5.4	Systematiken i förbättringsarbetet	19
<b>6</b>	<b>Värdering och förbättringsförslag</b>	<b>20</b>
6.1	Strategier för kvalitetsarbete	21
6.2	Ledarskap och organisation	23
6.3	Personalens och studenternas medverkan	24
6.4	Externa intressenters medverkan	25
<b>Bilaga</b>		<b>26</b>
	Program för bedömaregruppens besök på Högskolan	26



# I Universitetskanslerns bedömning

Högskolan Kristianstad är mitt uppe i en intensiv utvecklingsfas som kommer att ha stor betydelse för högskolans framtid. Från en grund i lärarutbildningarna har man successivt byggt ut ekonomi- och teknikutbildningar. Nyligen har man koncentrerat verksamheten till en ort i samband med en lokalisering till ett nytt campus. Det finns också långt framskridna planer på en fusion med den samlokaliserade vårdhögskolan. Kontakterna med den kringliggande regionen tycks vara goda och livliga, särskilt gäller detta på skolområdet för lärarutbildningen. Bland studenter, lärare och övrig personal finns ambitioner och idéer för en fortsatt utveckling av verksamheten i en positiv riktning.

Högskolan Kristianstad har under det senaste året bedrivit sitt kvalitetsarbete på ett delvis okonventionellt sätt som är av allmänt intresse att följa. Man har valt att utbilda all personal i ett modernt kvalitetstänkande som har innefattat ambitiösa självvärderingar av verksamheten. Arbetet har just påbörjats och det är ännu för tidigt att dra några slutsatser, men det imponerar genom den högt ställda ambitionsnivån. Det finns också intressanta uppslag om hur man skulle kunna fortsätta arbetet med olika systematiska modeller för verksamhetens utveckling.

Samtidigt som det är lovvärt att börja med att involvera all personal, måste det betecknas som en brist att arbetet bara i ringa utsträckning involverat studenterna. Likaså har det samfälliga kvalitetsarbetet kommit igång mycket sent. Det är framför allt ett för hela högskolan övergripande och sammanhållande perspektiv som saknas. Därför är det viktigt att man snabbt enas kring de principer som ska vara vägledande och samordnar sina ansträngningar.

Det intresse och de ambitioner som finns bland studenter och anställda måste tas till vara som en kraft för högskolans förnyelse. Spridda initiativ kan bara accepteras under ett inledande skede. Nu gäller det att samla högskolans verksamhet mot gemensamma mål. Inte minst kommer detta att vara viktigt inför framtida interna prioriteringsdiskussioner.

Bedömargruppen har konkretiserat kvalitetsarbetet och sin bedömning utgående från en modell med följande fyra komponenter; högskolan behöver system för iakttagelser, överblick, värdering och utveckling av sin verksamhet. En sådan modell är ett sätt att beskriva vad som måste ingå i ett system för en metodisk verksamhetsutveckling. Hur man mer exakt vill arbeta, är högskolans sak att avgöra. Däremot är det ett krav att man har just ett system för högskolan i sin helhet att avgöra vad man är bra och dålig på, samt hur man bör utveckla sig.

Vid en genomgång av högskolans systematiska kvalitetsarbete efter sina kriterier har gruppen funnit allvarliga brister inom alla fyra områdena. Antingen saknas ett metodiskt angrepp eller så är det outvecklat. Den springande punkten tycks vara den låga prioritering som högskolans ledning och rektor i sitt arbete har gett utvecklingen av ett systematiskt kvalitetsarbete som strategisk faktor för utvecklingen av högskolans samlade verksamhet. Det finns heller inga klara beslut i denna fråga vare sig på ledningsnivå eller styrelsenivå. Som tidigare nämnts har högskolan gått genom en stark förändring under senare år med flyttning till ett nytt campus, ny rektor och ny verksamhet. En genomtänkt strategi för kvalitetsarbetet skulle ha underlättat att genomföra dessa förändringar.

Bedömargruppen har med föredömlig tydlighet givit ett underlag för utvecklandet av ett systematiskt kvalitetsarbete. Om högskolan tar fasta på de centrala tankarna har man goda förutsättningar att utveckla ett gott lärosäte med en lärande professionell kultur. Ansvar att nå dit ligger på högskolan själv. Det är medarbetarna, rektor och styrelsen som själva måste välja former för verksamheten och dess utveckling. Det är dock utan tvekan rektor som i första hand måste ta ledningen i detta arbete. Med den entusiasm och idérikedom som finns på många håll i organisationen är förutsättningarna goda att kunna åstadkomma ett fullvärdigt kvalitetsarbete som kommer att gagna högskolans utveckling.

Jag ser fram emot en fortsatt dialog med Högskolan Kristianstad och den fortsatta utvecklingen av kvalitetsarbetet. Det bör ligga i högskolans intresse att försöka få till stånd en ny bedömning så snart som möjligt i nästa omgång av utvärderingar.

Stig Hagström  
Universitetskansler



## 2 Bedömargruppens arbete

### 2.1 Bedömningsprocessen

Bedömargruppens arbete inleddes med att gruppens ordförande och sekreterare samt Höskoleverkets kontaktperson mötte högskolans rektor och prorektor vid ett upptaktsmöte på Arlanda den 3 maj 1996. Vid mötet diskuterades förutsättningarna för bedömningsarbetet samt tidplanen för arbetet. Under hösten 1996 deltog samtliga medlemmar i bedömargruppen i Höskoleverkets introduktionsutbildning för bedömare.

Bedömargruppen hade sedan inför platsbesöket ett möte, där högskolans självvärdering överlämnades, samt en telefonkonferens och ett heldagsmöte.

Vid det andra mötet enades gruppen om uppläggningsen av bedömningsarbetet. Ett programförslag för platsbesöket gjordes upp och ett antal frågor att ställa vid besöket formulerades.

Som förberedelse för platsbesöket hade gruppen förutom självvärderingsrapporten Kvalitetsarbete vid Högskolan Kristianstad, 1996-10-29, olika skriftliga dokument som underlag, t ex

- Fördjupad anslagsframställning 1997-1999, Högskolan Kristianstad, 1996-01-23
- Personalkatalog 1996/97, Högskolan Kristianstad
- Ansökan om magisterexamen, Högskolan Kristianstad, oktober 1995 samt Höskoleverkets beslut i ärendet 1996-05-31
- Kvalitetsrapport, Självvärdering – institutionen för ekonomi, 1996-11-25
- Policydokument - mål och riktlinjer 1997-2000, Institutionen för beteendevetenskap, Arbetsmaterial 1996-11-01
- Mål och handlingsprogram 1995-07-01 - - 1996-12-31, Höskolebiblioteket, Högskolorna i Kristianstad.
- samt utbildningskatalog och annat informationsmaterial för Högskolan Kristianstad.

Under själva platsbesöket, som genomfördes 25-27 november, hade gruppen ett intensivt program. Gruppen sammanträffade dessutom vid lunch- och kvällsmöten för att kollationera intryck och bedömningar. Programmet för det genomförda platsbesöket återfinns som bilaga.

### **Presentation av bedömargruppen**

Den av Höskoleverket utsedda bedömargruppen har haft följande sammansättning:

- Runo Axelsson, professor i företagsekonomi, rektor för Handelshögskolan, Umeå universitet, gruppens ordförande.
- Petra Andersson, studerande, Högskolan i Gävle/Sandviken, ledamot av SFS styrelse 1996/97.
- Mats Ekholm, professor i pedagogik vid Göteborgs universitet, verksam vid Högskolan i Karlstad.
- Lillemor Kim, f d rektor vid Mälardalens högskola.
- Kurt Östlund, VD, Ingenjörsvetenskapsakademien.

Sekreterare har varit Christian Lange, f d utbildningsledare vid Stockholms universitet. Höskoleverkets kontaktperson har varit fil dr Lars Niklasson.

## 3 Högskolan Kristianstad och dess kvalitetsarbete

### 3.1 Högskolans verksamhet

Högskolan Kristianstad inrättades vid högskolereformen 1977 på basis av befintliga fritidspedagog- och förskollärarytbildningar. Vid högskolan bedrivs grundläggande högskoleutbildning både som längre, sammanhållna utbildningsprogram och som fristående kurser. Vidare har högskolan viss forskningsverksamhet samt externfinansierade uppdrag både inom utbildning och forskning.

Grundutbildningen bedrivs inom fem institutioner:

- Institutionen för beteendevetenskap
- Institutionen för humaniora och samhällsvetenskap
- Institutionen för matematik och naturvetenskap
- Institutionen för ekonomi
- Institutionen för teknik

De tre första institutionerna har sin tyngdpunkt i lärarutbildningen. Den omfattar barn- och ungdomspedagogisk utbildning (fritidspedagog resp förskollärare), grundskollärare åk 1 - 7 med inriktningarna Sv/So och Ma/No samt grundskollärare åk 4 - 9 med inriktningarna Ma/No, So och Sv/Eng/Ty.

Vid institutionen för beteendevetenskap finns även ett trafikprogram med pedagogisk och psykologisk inriktning.

Institutionen för ekonomi har ansvaret för två ekonomiprogram, ett med inriktning på internationell ekonomi och ett revisor/controllerprogram. Tillsammans med institutionen för teknik genomförs också ett ekonomiskt-tekniskt program i industriell ekonomi. Institutionen för teknik ansvarar för ett antal ingenjörsprogram med inriktning mot data- och elektronik, maskin, kart- och mätning samt naturvård.

Högskolan Kristianstads fristående kurser har en mycket stor andel studenter som är yrkesverksamma och huvuddelen av kurserna genomförs därför på kvällar/helger och deltid. Högskolan ansvarar även för genomförandet av ett naturvetenskapligt basår med garanterad plats på högskolans tekniskt/naturvetenskapligt inriktade utbildningsprogram.

Antalet helårsstudenter var 1995/96 drygt 2 700 varav c:a 700 på fristående kurser. Förutom reguljär grundutbildning bedriver högskolan externt finansierad uppdragsutbildning. Centrum för kompetensutveckling är högskolans centrala organ för uppdragsutbildning, som till stor del är inriktad mot fortbildning av skolpersonal.

Högskolan Kristianstad ansökte 1995 om rätt att utfärda magisterexamen i ämnena pedagogik, psykologi, företagsekonomi och historia. Efter sedvanlig prövning beslöt Högscoleverket i maj 1996 att högskolan skulle ges rätt att utfärda magisterexamen i pedagogik och psykologi.

Sommaren 1995 flyttade Högskolan Kristianstad in i nyinredda lokaler på ett campusområde i Näsby i Kristianstad. Vårdhögskolan är också lokaliserad till samma område, vilket har möjliggjort viss samordning av gemensamma basresurser. Förhandlingar pågår dessutom om ett förstatligande av Vårdhögskolan och ett organisatoriskt samgående med Högskolan Kristianstad.

### **3.2 Kvalitetsarbetet**

Ett kvalitetsutvecklingsprogram för Högskolan Kristianstad, daterat 1993-11-23, återgavs i högskolans fördjupade anslagsframställning för 1997-1999.

I programmet redovisas en rad genomförda och planerade åtgärder i syfte att utveckla och förbättra personalens kompetens, stimulera forskning och forskarutbildning samt organisera utvärdering av verksamheten vid institutionerna. I anslagsframställningen uppgavs även att tre kvalitetsråd bildats för att starta kvalitetsdiskussioner vid högskolan, däribland ett centralt råd bestående av prefekterna för högskolans fem institutioner och bibliotekschefen. Rådet leddes av högskolans kontaktperson i kvalitetsfrågor mot Högscoleverket, Inge Carlström, som var forskningschef och chef för kvalitetsfrågor.

I den självvärdering av sitt kvalitetsarbete som Högskolan Kristianstad lämnade i oktober 1996 konstateras att en samlad strategi för kvalitetsarbetet började utformas först inför vårterminen 1996, när det beslöts att medlemmarna av det centrala kvalitetsrådet – som nu angavs vara särskilt utsedda kvalitetsansvariga från högskolans fem institutioner – skulle avsätta 30% av sina heltidstjänster under vårterminen för kvalitetsarbete. Avsikten var att medlemmarna skulle genomgå utbildning för att i sin tur utbilda andra inom respektive institution/enhet. En av studierektorerna vid institutionen för teknik utsågs att tillsammans med kvalitetschefen samordna utbildningen. Studierektorn föreslog att arbetet skulle bedrivas i projektform och planerade det första projektet.

Projektet inleddes med ett seminarium i januari 1996 för högskolans ledning samt blivande handledare i kvalitetsarbetet. Förutom rektor och kvalitetschef deltog samtliga prefekter och åtta handledare. I samband med ledningsseminariet beslöts att alla anställda skulle utbildas i kvalitetsarbete. Personalen delades in i grupper om ca tolv personer. Utbildningen gick ut på att ta fram en idékatalog för verksamheten vid respektive enhet, genomföra en självvärdering av aktiviteterna, ta fram mätmetoder för kvalitet, lära sig att använda kvalitetsförbättringsverktyg samt att ta fram förslag till policy för Högskolan Kristianstad.

I självvärderingen redovisas de idékataloger och förslag till förbättringsåtgärder som kvalitetsutbildningen ledde fram till. Det framhålls att arbetet även resulterade i förslag till policy och mål för högskolan som ledningen skulle ta ställning till och som enheterna därefter kunde förhålla sig till. Ledningens dokument förelåg emellertid först i mitten av oktober vilket innebar att enheterna fick fullfölja sitt arbete utan att kunna ställa det i relation till högskolans policy. Självvärderingen utmynnar i ett förslag till modell för framtida kvalitetsarbete enligt den modell som utarbetats av European Foundation for Quality Management (EFQM).

## 4 Gruppens tillvägagångsätt

Vår uppgift att bedöma hur Högskolan Kristianstad arbetar med att säkra och utveckla kvaliteten på den egna verksamheten har vi tolkat på följande sätt:

- På en högskola produceras mycket arbete. Lärare svarar för undervisning och egen forskning samt för en rad administrativa och samordnande uppgifter. Studenternas arbete gäller deras egen inläring som innefattar att skriva rapporter, genomgå praktik och delta i fältarbeten. Prefekter har både ledningsuppgifter och administrativt arbete. Administrativ personal svarar för handläggning av ärenden, information, studie- och ekonomi-administration, lokalplanering mm. Det är *inte* kvaliteten i detta arbete som vi har granskat vid Högskolan Kristianstad.
- En högskola innehåller samtidigt också en infrastruktur, där olika under-system kan ha olika kvalitet. Infrastrukturen omfattar sådana delsystem som kommunikationssystem, system för maktfördelning och ansvarsfördelning, normsystem, belöningssystem, system för att hålla kontakten med omvärlden, system för tidsbudgetering och penningbudgetering och kvalitetssäkrings- och kvalitetsutvecklingsystem. När alla delsystem håller hög kvalitet och samverkar på ett effektivt sätt uppstår det goda lärosätet.
- Vår uppgift är inte att genomföra en bedömning av högskolans *hela* verksamhet. Den är att granska en del av denna verksamhet, nämligen *kvalitetsarbetet*. Granskningen av kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad har därför inriktats på de mål, angreppssätt, planer, system och metoder samt den organisation som Högskolan Kristianstad utnyttjar för att säkra och förbättra kvaliteten på verksamheten.

Ett kvalitetssäkrings- och kvalitetsförbättrande arbete som håller hög kvalitet kan enligt vår uppfattning delas upp i fyra delar.

- 1 Ett första moment utgörs av att *iakttagelser* görs av verksamhetens processer och resultat. Sådana iakttagelser görs alltid genom att studenter

och personal deltar i verksamheten. De iakttagelser som görs i vardagen är värdefulla, men om det inte finns något system för hur man fångar upp iakttagelserna kan de enkelt försvinna i vardagsflödet. När vi granskat kvalitetsarbetet har vi därför spanat efter systematiken i iakttagelserna av verksamheten.

Exempel på några av de frågor som vi sökt svar på i vårt arbete är om det finns rutiner för insamlande av iakttagelser som görs (dvs om faktaunderlag samlas in systematiskt som underlag för beslut och åtgärder) och på vilka punkter de mer systematiska ansträngningarna sätts in.

2 Ett andra steg i ett kvalificerat kvalitetsarbete är att man ställer samman iakttagelserna och skapar en *överblick* av den rika informationsmassan, så att denna kan delas av många inom organisationen och tjäna som underlag för beslut och åtgärder.

Att åstadkomma denna överblickbara information kräver vanligen inte bara att man förenklar och förtydligar mönster i iakttagelserna, utan att man på olika nivåer i högskolan analyserar informationen. Analysen av informationen om den egna verksamhetens kvalitet bör innebära att man *tolkar* det som kommer fram vid överblicken så att man kan förklara varför en del av verksamheten når sina mål och andra inte.

3 När översikter skapats och analyser skett av den tydliga och förenklade informationen, behöver en *värdering* göras. Värderingen innebär ett ställningstagande till de kvaliteter som visat sig finnas i verksamheten – är de tillräckliga eller otillräckliga är den underliggande frågan.

Vi har försökt förstå på vilka sätt man agerar för att klara ut dessa ställningstaganden. Vem deltar i värderingsarbetet? Hur går det till? Finns det normer och regler för hur ställningstagandena ska ske? Vilken måttstock använder man för att avgöra om en verksamhet är bra eller dålig? Hur gör man när man inte kan komma sams om vilken värdering som ska råda?

4 När man klarat ut om verksamheten räcker till eller inte följer den arbetsdel som innebär själva *säkringen* eller *utvecklingen* av kvaliteten.

Finns det att en verksamhet är bra behöver man använda sitt interna system för att stärka och utveckla den. Vi har i våra frågor försökt fånga upp

hur detta går till och vilket underliggande system som används för denna deluppgift. Ger man belöningar till dem som ansvarar för den goda verksamheten? Offentliggör man sina positiva värderingar av den? Skyddar man verksamheten mot yttre attack? Hur används de mer framgångsrika verksamheterna i den interna kompetensutvecklingen? Detta är delfrågor som vi försökt att belysa i våra intervjuer och i vår läsning.

Men vi har naturligtvis framförallt intresserat oss för att klara ut hur förbättringsarbetet sker på högskolan. Hur går man tillväga för att initiera förbättringarna? Hur gör man för att hitta nya lösningar? Hur går det till när man prövar de nya lösningarna och hur ser systemet ut för att få det nya att bli till verksam rutin? Detta är frågor som vi velat belysa.

Med denna struktur i bakhuvudet har vi granskat och bedömt kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad. Vi följer också denna struktur i vår rapportering nedan. Vi riktar alltså uppmärksamheten mot uppläggnings- och systematiken i kvalitets- och förbättringsarbetet, vilka mål och riktlinjer som har angetts för det samt hur det organiserats, letts och integrerats i verksamheten.



# 5 Iakttagelser och överblick av kvalitetsarbetet

## 5.1 Systematiken i iakttagelserna

Vi fann att det mesta iakttagelsearbete som kan användas för kvalitetsbedömningar vid Högskolan Kristianstad karakteriseras av en låg grad av systematik. Högskolan har inga fasta rutiner för att informera sig om studenternas eller medarbetarnas krav på verksamheten eller hur avnämare och gamla studenter ser på användningen av det som man lärt sig vid högskolan. De utvärderingar som sker av utbildningarna sätts in under utbildningens gång i form av kursvärderingar tätt inpå en kurs eller medan den fortfarande pågår. Detta sker dock inte på något systematiskt sätt med t ex kursvärderingar på varje kurs. De flesta utbildningsprogram blir inte heller utsatta för någon systematisk iakttagelse vad det gäller innehåll och utformning. Det finns undantag, som t ex inom ekonomutbildningen och grundskolläroprogrammet, där utvärderingar regelbundet genomförs i slutet av utbildningen.

Iakttagelserna av den egna verksamhetens processer och resultat sker sällan på ett uppsökande sätt, utan information samlas in mer ad hoc. Att man inte genomför tydliga, avgränsade iakttagelser bidrar till att man inte blir så medveten om detta arbetsmoment. Iakttagelserna sker också mest inom högskolan och man riktar sig sällan utåt med informationsinsamlingar om kvaliteten på verksamheten. Här utgör dock de insatser som planeras inom lärarutbildningarna ett undantag. I samband med att man arbetar fram praktikcentra i kommunerna samlar man in synpunkter på lärarutbildningens kvalitet från kommunernas företrädare.

De iakttagelser som redovisas i självvärderingsrapporten har i många fall samlats in enbart för detta syfte. Vi kunde inte se att det fanns några fastställda planer för att ge detta arbete kontinuitet. Vi fann sammanfattningsvis att denna del av kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad ännu är outvecklad.

## 5.2 Systematiken i överblick och analys

Den självvärderingsrapport som Högskolan Kristianstad presterat inför vår granskning av kvalitetsarbetet under hösten 1996 utgör ett exempel på en översikt av kvaliteterna i verksamheten. Vid högskolan produceras också årliga verksamhetsberättelser och budgetplaner.

Vid sidan av dessa dokument, vilka i sin nuvarande utformning innehåller ganska lite av överblick och analys, har vi bara funnit några enstaka exempel på översiktliga sammanställningar av verksamhetens processer och resultat, och då främst på institutionsnivå. Ett förtjänstfullt arbete har dock påbörjats med nyckeltal för att följa upp verksamhetens resultat, men det befinner sig än så länge i initialskedet.

Arbetsmomentet att skapa överblick och analysera högskolans kvalitet fann vi därför också vara utvecklat vid Högskolan Kristianstad.

## 5.3 Systematiken i värdering av processer och resultat

Arbetet att värdera och ta ställning till kvaliteten i verksamheten är starkt beroende av hur iakttagelserna görs och överblickarna ser ut. Även om Högskolan Kristianstad tonar fram som utvecklad i dessa båda avseenden har vi försökt skapa oss en bild av hur värderingsarbetet går till. Det förefaller framförallt ske på institutionsnivå och där i institutionsstyrelsen och av enskilda lärare i det vardagliga arbetet. Efter det att kursvärderingar genomförts så förekommer det ofta att lärare värderar arbetsutfallet, men studenterna är alltför sällan involverade i detta arbete. Högskolans styrelse och ledning skaffar sig inte heller information så att man kan värdera resultaten av högskolans kvalitetsarbete.

Vi fann att de anställda och studenterna visar stort engagemang i kvalitetsarbetet. Samtidigt noterade vi att graden av systematik i värderingsarbetet är låg och att man inte är särdeles öppen mot omvärlden i värderingsskedet. Vi förvånades över att utbildningsnämnden inte utnyttjades som ett forum för diskussion av kvalitetsfrågor. Man drar sällan in externa krafter i arbetet i form av granskningsmöten eller genom att kolleger från andra lärosäten utnyttjas som examinatorer eller för så kallade "peer reviews". Ett undantag är dock de utlandskontakter som institutionen för teknik har för att "kalibrera" sina utbildningar.

Värderingsarbetet sker inte heller särskilt öppet på institutionsnivå, utan enskilda medarbetare tar ställning var för sig och man har inget tryck på sig

att redovisa vilka förbättringsåtgärder som gjorts. Det är t ex inte regel att lärare som fått kritik i en kursvärdering redovisar för de tidigare studenterna vilka konsekvenser det fått för nästa utgåva av kursen. En särskild eloge vill vi dock ge till det högskoleövergripande värderingsarbete som sedan flera år utförs av sekreterargruppen tillsammans med några av de centrala administratörerna, även om detta är resultatet av enskilda personers initiativ snarare än led i ett systematiskt kvalitetsarbete.

Vid vår bedömning fann vi således att Högskolan Kristianstad har en utvecklad kvalitet på iakttagelse-, överblicks- och värderingsmomenten i kvalitetsarbetet.

#### **5.4 Systematiken i förbättringsarbetet**

På flera håll i högskolan bedriver man medvetet förbättringsarbeten som är långsiktigt inriktade. Så håller till exempel lärarutbildningarna på att arbeta in ett mer problembaserat inlärningsätt för studenterna. Inom ingenjörsutbildningarna pågår ett arbete med att utveckla nya utbildningsprogram med inriktning mot det lokala näringslivets behov. Förbättringar görs inom flera institutioner för att öka lärares tillgänglighet för studenterna.

I samband med flyttningen av högskolan till de nya lokalerna har många miljöförbättringar kunnat sättas in. På institutionsnivån har icke minst det senaste årets initiativ på kvalitetsområdet startat förbättringsprocesser. De kännetecknas ofta av förankring bland personalen, mer sällan bland studenterna. Det visar att Högskolan Kristianstad har kapacitet att utveckla verksamheten, men utvecklingsinsatserna sätts nu in utan prioritering och med stort beroende av enskilda initiativ och engagemang.

När vi försökt att klarlägga hur man går till väga för att på ett planerat sätt stödja och utveckla starka sidor i verksamheten har vi inte funnit någon riktig systematik. Varken i självvärderingsrapporten eller i våra samtal har vi funnit belägg för att man vid högskolan byggt upp någon strategi för att utveckla verksamhetens starka sidor. Vi har sökt efter tecken på att man kopplar samman god kvalitet i verksamheten hos kollektiv eller individer med stimulans eller belöningar som t ex pedagogiskt pris till högskolans mest framgångsrika lärare. Excellenta prestationer finns men uppmärksammas inte på något tydligt och speciellt sätt. När den nya studievägledaren t ex lagt fram lösningar på problem som existerat vid högskolan under lång tid så uppmärksammas inte detta av ledningen.

## 6 Värdering och förbättringsförslag

Vår bedömning visar att kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad är utvecklat med vissa undantag för vardagligt förbättringsarbete. Det har också kommit igång sent. Vid vår läsning av självvärderingsrapporten och vid våra samtal har vi försökt klara ut varför kvalitetsarbetet inte är mer utvecklat. Ett par uppgivna anledningar har att göra med att högskolan under de senaste åren varit stadd i snabb förändring. Man har dragit samman den tidigare Hässleholmsdelen med Kristianstadsdelen till en gemensam helhet. Man har flyttat in i nya och betydligt rymligare lokaler. Man uppger också att studenterna har varit förhindrade att delta i arbetet på grund av sommaruppehållet. Under de senaste åren har man fått en ny rektor, ny administrativ chef samt en ny forskningschef som tillika är huvudansvarig för kvalitetsarbetet vid högskolan. En ny ledningsgrupp har börjat verka där rektor, prorektor och de olika arbetsenheternas chefer, tillsammans tolv personer, samverkar. Sammantaget innebär alla dessa förhållanden att uppmärksamheten inom högskolan befunnit sig på andra ställen än på det egna kvalitetsarbetet.

Självvärderingsrapporten innehåller ett kort och summariskt konstaterande att kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad ännu är i sin linda och att ledningen inte gett stor prioritet åt detta arbete. Ett tecken på detta är att högskolans styrelse inte har tagit ställning till någon uttalad kvalitetspolicy. Styrelsen hade vid vårt besök endast orienterats om det påbörjade kvalitetsarbetet och självvärderingen av det. Man hade tagit del av självvärderingsrapporten, diskuterat dess innehåll vid ett sammanträde, men inte hunnit värdera det bedrivna arbetet.

Vi anser emellertid att man tidigare borde ha tagit tillfället i akt att utveckla en strategi för kvalitetsarbetet. Förändringar av det slag som Högskolan Kristianstad just genomgått kan t o m vara en positiv faktor att utnyttja i sammanhanget. I självvärderingsrapporten förs det nu fram ett förslag på en struktur för det fortsatta kvalitetsarbetet (EFQM), som ansluter till en av flera lösningar på hur man kan arbeta med kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling. Detta initiativ till att angripa frågan på ett systematiskt och heltäckande sätt är lovande och något som på alla sätt borde uppmuntras.

Såvitt vi förstått återstår dock betydande utvecklingsinsatser innan denna modell kan tillämpas fullt ut vid högskolan.

Vid våra samtal har vi funnit att den framförda modellen långt ifrån är känd, lika lite som högskolestyrelsens ambition att utsätta högskolan för en ”certifiering” med avseende på kvalitetsarbetet. Dessa och andra indikatorer på att informationsflödet mellan institutionsnivån och den centrala nivån vid Högskolan Kristianstad inte fungerar särskilt väl visar att det finns anledning att fördjupa förståelsen av kvalitetsarbetet såväl i styrelsen och ledningsgruppen som på var och en av institutionerna innan man tar ställning för det ena eller andra sättet att driva kvalitetsarbetet vidare vid högskolan.

## 6.1 Strategier för kvalitetsarbete

Vi tror att högskolans ledning behöver samla sig kring en gemensam syn på hur man ska uppnå systematik i iakttagelsearbetet, i arbetet med att skapa överblickar, i värderingsarbetet och i arbetet med att förbättra verksamheten. Vi tror att verksamheten vid Högskolan Kristianstad mår väl av att veta vad ledningsgruppen och högskolestyrelsen har för strategi för kvalitetsarbetet och vilka gemensamma riktlinjer som gäller för högskolans utveckling.

Kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad hämmas av oklarheten om högskolans övergripande policy och mål. Det är viktigt att klara ut vilka riktlinjer som ska gälla t ex för graden av studentmedverkan i de olika delarna av kvalitetsarbetet, på vilket sätt som högskolans omvärld ska engageras i kvalitetsarbetet, hur belöningssystemet ska tjäna kvalitetsutvecklingen, i vilka tidsintervall som kvalitetskontroller ska utföras mm och framförallt hur ansvaret är fördelat på olika nivåer och befattningshavare i högskolan.

Vad det gäller *iakttagelsedelen* av kvalitetsarbetet bedömer vi att det skulle vara av värde för högskolan att speciellt satsa på två komponenter i arbetet. Dels behöver man systematiskt *söka upp information* istället för att låta den falla över medarbetarna eller – än värre – agera utan faktaunderlag. Dels behöver man låta iakttagelser som görs av kvaliteten på högskolans verksamhet från *studenter* och *avnämare* komma fram.

Högskolans ledning behöver ge tydliga direktiv om mål och ansvarsfördelning i kvalitetsarbetet som studenter och medarbetare på olika nivåer kan ta

del av. Vi tror också att ledningsgruppen behöver ta ställning till hur man ska kunna få fram iakttagelser om den egna kvaliteten med hjälp av andra yttre ögon, som t ex med hjälp av "peer review" eller "benchmarking".

När det gäller *systematiken i överblickarna* anser vi att högskolans styrelse och ledningsgruppen bör ställa krav på arbetsenheterna att de årligen gör *sammanställningar* på ett överblickbart sätt över resultat av kvalitetsarbetet. De överblickande sammanställningarna bör ges en bred spridning såväl inom som utom högskolan. Det kan också vara värt att använda dessa sammanställningar i marknadsföringen av högskolan.

För att kvalitetsarbetet ska komma till nytta och kunna användas för mer breda förbättringsinsatser behöver det ske tydliga och öppna *ställningstaganden* till vad som behöver förbättras. Stor öppenhet för kritik är en viktig komponent i allt kvalitetsarbete. På den punkten tycker vi att Högskolan Kristianstad visat en betydande potential i sitt påbörjade kvalitetsarbete.

#### *Våra rekommendationer:*

- Högskolans övergripande mål måste uttalas tydligare och bli kända och accepterade i hela organisationen. Även organisation och ansvarsfördelning mellan olika nivåer och organ behöver förtydligas. Det är en förutsättning för att man inom olika arbetsenheter och på individnivå skall kunna utarbeta delmål och ta ansvar för den egna verksamheten.
- Högskolan Kristianstad måste intensifiera sina ansträngningar att utveckla kvalitetsarbetet vid högskolan. En samlad strategi för detta arbete som tydliggör angreppssätt, mål och riktlinjer för kvalitetsarbetet måste utvecklas och förankras hos medarbetarna vid högskolan. Idén att använda den europeiska kvalitetsutmärkelsen (EFQM) som utgångspunkt för detta arbete är ett lovligt initiativ som behöver prövas och utvecklas ytterligare mot bakgrund av högskolans egna mål och förutsättningar. Modellen bör först diskuteras i högskolans styrelse och ledningsgrupp och därefter både diskuteras och förankras hos personal och studenter.
- Oavsett vilken strategi för sitt kvalitetsarbete som högskolan bestämmer är det viktigt att utveckla en bättre systematik i arbetet med att följa upp och utvärdera verksamhetens olika processer och resultat och i stället att värdera och prioritera olika förbättringsåtgärder. Det borde framförallt

finnas möjligheter att utnyttja kursvärderingarna på ett mer konsekvent sätt i förbättringsarbetet på alla kurser och gärna efter gemensamma riktlinjer.

- Det påbörjade arbetet med att utveckla indikatorer för att bedöma hur kvalitetsarbetet framskrider bör bedrivas vidare och knyta an till de uppställda målen för verksamheten. Det är inte minst viktigt att finna adekvata indikatorer för verksamhetens huvudprocesser, grundutbildning och forskning.

## **6.2 Ledarskap och organisation**

Ledarskapet i Högskolan Kristianstad har brister som inverkar negativt på kvaliteten i verksamheten. I den självvärdering som gjorts vid högskolan konstateras att högskoleledningen inte visat något större engagemang i kvalitetsarbetet. Vid våra samtal på högskolan har vi också fått klart för oss att många av medarbetarna vid högskolan känner stor osäkerhet över vilka styr signaler som kommer, har kommit och kommer närmast från rektor och dennes närmaste medarbetare. Dessa är också ganska okända bland studenterna. Den operativa ledningen upplevs agera på ett sätt som blir oförutsägbart för medarbetarna och studenterna, vilket skapar onödigt energispill i form av att medarbetare blir upptagna av att tolka småtecken hos ledningen och av att samtala om vad ledningen gjorde senast.

Vid vårt besök fann vi ett exempel på ett tydligt meddelande från ledningens sida i form av riktlinjer för kursansvariga och examinerande lärare vid högskolan som styrelsen fastställde 1995-06-16. Även om riktlinjerna sedan länge fanns utlagda på det interna elektroniska informationsnätet visade det sig vid våra samtal på högskolan att få kände till dem. Fler sådana dokument behöver presteras från ledningens sida, men det är viktigt att budskapet också kommuniceras på rätt sätt.

### *Våra rekommendationer:*

- För att kravet på systematiskt kvalitetsarbete ska bli trovärdigt och för att de krav som ledningen ställer på medarbetarna ska få genomslagskraft behöver högskolans ledning agera på ett exemplariskt sätt. Rektor och ledningsgruppen bör tillämpa det systematiska kvalitetsgranskande arbetssättet på den egna verksamheten och föregå med gott exempel i kvalitetsarbetet.

- Ledningsstrukturen och arbetsformerna i ledningen, som ännu inte hunnit sätta sig riktigt efter senaste rektorsbytet, behöver övervägas ytterligare.
- Det finns behov av att använda flera olika kommunikationskanaler för att ledningens syn och värderingsunderlag ska kunna bli kända på högskolan. Kanske behövs det återkommande presentationer om kvalitetsvärderingar för att dessa ska komma till verklig användning. Det förefaller t ex vara angeläget att återkommande presentera de kvalitetskrav som gäller kurs- och examinationsansvariga för att studenterna ska kunna använda dessa som ”måttstock” vid sina bedömningar av verksamheten i kursvärderingarna.

### **6.3 Personalens och studenternas medverkan**

Personalens engagemang i förbättringsarbetet och den genomförda utbildningen av alla anställda vid Högskolan Kristianstad utgör en god grund för fortsättningen som bör tas tillvara. Men det krävs mer systematiska insatser för kompetensutveckling av all personal och framförallt borde högskolans pedagogiska profil utnyttjas bättre för att utveckla lärarnas pedagogiska kompetens.

Studenternas delaktighet i kvalitetsarbetet har varit bristfällig. Studenten måste ses som en integrerad och central del av högskolan. Vi har i detta sammanhang förvånats över att studenterna omtalats som ”elever” och även fått belägg för att de inte anser sig behandlade som vuxna, självständiga människor.

*Våra rekommendationer:*

- Personalens och studenternas synpunkter på verksamheten bör hämtas in regelbundet och vi noterade därför med tillfredsställelse den studentenkät som just nu genomförs. Det blir en utmaning för högskolan att också tillvarata dessa synpunkter på ett bra sätt och finna former för en mer systematisk ”studentfokusering” i kvalitetsarbetet i fortsättningen.
- Högskolan bör i sitt vidare arbete involvera studenterna i kvalitetsarbetet och arbetet i beredande organen som sker inom högskolan. Vi anser också att man bör överväga att skapa något forum för gemensam diskussion av kvalitetsarbetet och andra frågor inom hela grundutbildningsområdet.



- Högskolan bör utveckla en gemensam och tydlig policy när det gäller att uppmärksamma och belöna goda insatser hos medarbetarna.

## **6.4 Externa intressenters medverkan**

Högskolan Kristianstad har nu under en tid riktat mycket av sin utvecklingskraft inåt i organisationen. Kontakterna med regionen och den närmaste omgivningen har hela tiden funnits där men borde nu kunna utvecklas ytterligare. Centrum för kompetensutveckling är ett viktigt forum för Högskolan Kristianstad och fungerar som en länk mellan högskolan och näringslivet. Samarbetet inom ramen för Teknopol (Kunskapsbron) är en annan sådan kontaktyta gentemot näringslivet. Dessa kontakter är en viktig resurs som högskolan bör fortsätta att utveckla. Som ett nästa steg i utvecklingen borde kontakter mellan centret, näringslivet och studenterna utvecklas mer. Studenterna och näringslivet är ömsesidigt beroende av varandra och det är viktigt att skapa kontakter redan under studietiden, t ex genom att studenterna ges möjlighet att skriva sitt examensarbete inom ett företag. Viktigare ändå för den fortsatta utvecklingen är dock utvidgade kontakter med systerinstitutioner inom och utom landet.

### *Våra rekommendationer:*

- Vi förutsätter att någon form av sk peer-review genomförs av högskolans verksamhet under den kommande treårsperioden och att resultaten av denna förs in i verksamheten på ett systematiskt och genomtänkt sätt.
- Vi utgår också från att de externa lärarkrafter som anlitas i undervisningen vid flera institutioner också kommer att utnyttjas för att lämna synpunkter på utbildningens kvalitet och att de avnämningkontakter som redan finns, t ex i form av branschråd, utnyttjas på samma sätt.

# Bilaga

## **Program för bedömaregruppens besök på Högskolan**

Kristianstad 25-27 november 1996.

### **Måndag 25 november**

1900 - Middag med Högskolestyrelsen

### **Tisdag 26 november**

0830 - 0930 Ledningsgruppen

0945 - 1045 Studentkåren

1045 - 1200 Institutionen för teknik  
(institutionsstyrelsen)

1200 - 1300 Intern lunchöverläggning

1300 - 1430 Institutionen för beteendevetenskap  
(institutionsstyrelsen, lärare, studenter)

1430 - 1600 Institutionen för matematik och naturvetenskap  
(institutionsstyrelsen, lärare)

1600 - 1700 Skolförvaltningen, Kristianstads kommun

1730 - 1830 Intern överläggning

1900 - Middag med forsknings- och kvalitetsansvarig samt  
projektansvarig för kvalitetsarbetsprojektet.

## **Onsdag 27 november**

0830 - 0900	Information om näringslivskontakter (rektor, prefekter, Kunskapsbron, Centrum för kompetensutveckling)
0900 - 0930	Administrativ chef och ekonomichef
0930 - 1000	Studievägledaren
1000 - 1030	Utbildningsledaren, lärarutbildningarna
1030 - 1100	Centrum för kompetensutveckling
1100 - 1145	Till gruppens disposition
1145 - 1245	Lunch med ledningsgruppen