

Åsa Johnson
Johanna Hedberg Nilsson
Charlotte Elam

Lärosätesgranskningar i omgångarna 2 och 3 – Reflektionsrapport

Sammanfattning

Universitetskanslersämbetet (UKÄ) har gjort en kartläggning av utfallet i 10 yttranden från lärosätesgranskningarna i omgångarna 2 och 3 under innevarande kvalitetssäkringscykel. Fokus för kartläggningen har varit de tre bedömningsområdena styrning och organisation, förutsättningar samt utformning, genomförande och resultat. Rapporten syftar både till att belysa vilka de huvudsakliga utmaningarna är för lärosätena i sin strävan att utveckla sitt kvalitetssäkringsarbete och ska vidare utgöra underlag till UKÄs fortsatta metodarbete inför nästa utvärderingscykel.

Kartläggningen visar att systematiken, förbättrings cyklerna och kommunikation är de huvudsakliga utvecklingsområdena. En viktig slutsats av kartläggningen är att lärosätenas kvalitetssystem är under uppbyggnad. Många rutiner och processer finns på plats men ett stort utvecklingsområde är att ta om hand de resultat som kvalitetssystemet genererar, att vid behov ta fram åtgärdsplaner och följa upp de genomförda åtgärderna. Ytterligare ett stort utvecklingsområde är att kommunicera ut såväl information om kvalitetssystemet som resultaten av kvalitetsarbetet.

Kartläggningen visar även att bedömargrupperna lyfter många styrkor i lärosätenas kvalitetsarbete, men de är inte lika tydligt samlade kring enskilda områden som utvecklingsområdena. De återkommande styrkor som lyfts i rapporten är engagemang och delaktighet, kompetensutveckling och kompetensförsörjning, studentcentrerat lärande samt forskningsanknytning i utbildningen.

I rapporten görs även en tillbakablick på tidigare granskningscykler och den jämförelsen visar att lärosätenas kvalitetssystem fortfarande är relativt nya och obeprövade trots ett uttalat ansvar hos lärosätena sedan början av 1990-talet.

När det gäller det kommande metodutvecklingsarbetet finns det behov av att se över på vilka sätt UKÄ:s granskningar kan stärka lärosätenas egenansvar för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling. Rapporten identifierar tre huvudsakliga områden för UKÄ att ta med i sitt metodutvecklingsarbete. Ett sätt att komma undan de återkommande ”omstarterna” i sektorn är att i det kommande metodutvecklingsarbetet betona att det är en ny cykel av granskningar med en reviderad metod, ytterligare förtydliga roll- och ansvarsfördelningen mellan lärosätena och Universitetskanslersämbetet samt förtydliga skillnaden mellan det nationella

kvalitetssäkringssystemet och lärosätenas interna kvalitetssäkringssystem. En viktig aspekt blir då hur de olika komponenterna kan utvecklas för att tydliggöra denna skillnad.

Våra andra förslag till metodutvecklingen fokuserar på vad vi tror skulle ge lärosätena stöd i att utveckla ändamålsenliga kvalitetssystem, helt oberoende av hur och när UKÄ ska granska lärosätenas kvalitetsarbete; definition av grundläggande begrepp samt lärosätenas arbete med styrdokument och processbeskrivningar.

Bakgrund

Utvärdering av kvalitetsarbetet inom högre utbildning har gjorts i Sverige sedan Högskoleverket (HSV) inrättades 1995. Redan i högskoleutredningen 1992 betonades behovet av ett kvalitetssystem för högre utbildning och i samband med förberedelserna för och genomförandet av 1993 års högskolereform kom kvalitet och kvalitetsaspekter i högre utbildning i fokus. Lärosätenas autonomi ökade och härigenom också kraven på ökat ansvar och självreglering i och med att ansvar och befogenheter flyttades från statsmakterna till lärosätenas ledningar. Varje enskilt lärosäte har därmed ett eget ansvar för kvaliteten i sin verksamhet och för att finna formerna för sitt kvalitetsarbete.¹

UKÄ och föregångaren HSV har tidigare genomfört granskningar av lärosätenas systematiska kvalitetsarbete 1995-2001 och 2007-2012 (avbröts 2008²). I den innevarande sexårscykeln (2017-2022) utgör granskning av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete en av fyra delar (komponenter). En pilotstudie med fyra lärosäten genomfördes 2017 och i mars 2019 fattades de första besluten inom de ordinarie lärosätessgranskningarna. Sammantaget har nu 21 beslut fattats.³

Syftet med kartläggningen och disposition

Granskningarna av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete ska utgå från det enskilda lärosätets förutsättningar, mål, och strategier. Det övergripande syftet med kartläggningen är att, utifrån vad som framgår av bedömargruppernas yttranden, belysa vilka huvudsakliga styrkor och utvecklingsområden bedömarna identifierat i lärosätenas systematiska kvalitetsarbete.

Kartläggningen ska dels bidra till ett lärande och förståelse inom UKÄ för vilka de huvudsakliga utmaningarna är för lärosätena i sin strävan att utveckla sitt kvalitetssäkringsarbete, dels utgöra underlag för fortsatta metoddiskussioner internt på UKÄ. Andra möjliga målgrupper för resultaten av kartläggningen är kvalitetssamordnarnätverket, referensgrupper, samt tidigare och nya bedömare.

¹ *Frihet, ansvar, kompetens*, SOU 1992:1, *Fortsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor: Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångssätt för Högskoleverkets bedömningsarbete*, HSV 9821R

² Fokus på kunskap – kvalitet i den högre utbildningen Prop. 2009/10:139

³ Ett av besluten har fattats inom ramen för piloten lärosätessgranskning forskning.

Inledningsvis jämför vi utfallet av de sammanvägda bedömningarna för de tre kartlagda bedömningsområdena i yttrandena som utgör underlag för denna PM med utfallet i samtliga beslutade granskningar i innevarande granskningscykel.

Därefter genom en mer detaljerad genomgång av utvecklingsområdena och styrkorna går vi in på de huvudsakliga utvecklingsområden som bedömargrupperna identifierat: lärosätenas kvalitetssystem, förbättringscykeln och kommunikation om kvalitetsarbetet. Efter det kommer vi in på några exempel på återkommande styrkor som bedömargrupperna identifierat.

Avslutningsvis sätter vi resultatet av kartläggningen i relation till tidigare granskningscyklers utfall, samt ger några förslag till den fortsatta metodutvecklingen.

Underlag för kartläggningen

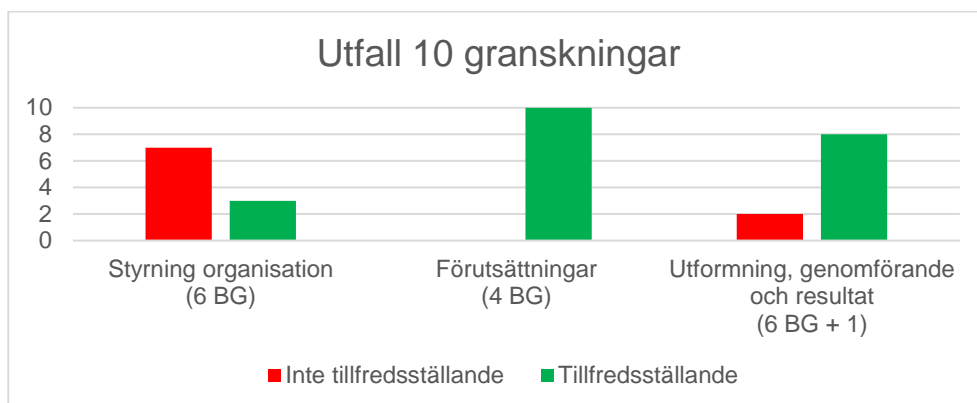
Underlaget för den här kartläggningen är de tio yttrandena i andra och tredje omgångarnas granskningar som beslutades hösten 2019 respektive våren 2020. Detta är en fortsättning av den kartläggning som gjordes av första omgången granskningar. Efter att föreliggande kartläggning inleddes har ytterligare en omgång beslutats, vars yttranden inte ingår i underlaget. Däremot gör vi en jämförelse av utfallet för samtliga beslut för att se om resultatet för omgång två och tre kan generaliseras.

Granskningarna av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete genomförs av oberoende bedömargrupper som UKÄ sätter samman och bedömargruppens granskning resulterar i ett yttrande som utgör underlag för UKÄ:s beslut. Sammantaget består UKÄ:s modell för granskning av kvalitet i högre utbildning av sex bedömningsområden: styrning och organisation, förutsättningar, utformning, genomförande och resultat, jämställdhet, student- och doktorandperspektiv samt arbetsliv och samverkan. Fokus för den här kartläggningen ligger på de tre förstnämnda bedömningsområdena då jämställdhet, student- och doktorandperspektiv och arbetsliv och samverkan behandlas i separata kartläggningar.

Sammanvägda bedömningar av de tre bedömningsområdena

UKÄ:s granskningar sker utifrån de bedömningsgrunder som ingår i ett bedömningsområde. Ett bedömningsområde kan bedömas som tillfredsställande trots att vissa bedömningsgrunder inte bedömts som uppfyllda. I de sammanvägda bedömningarna i yttrandena summerar bedömargrupperna de viktigaste slutsatserna av hela bedömningsområdet och inkluderar styrkor och utvecklingsområden.

Tittar vi på utfallet för de tio kartlagda granskningarna, ser vi att bedömningsområdet förutsättningar har bedömts tillfredsställande i samtliga yttranden, och i stort sett samtliga bedömningsgrunder är även uppfyllda i det bedömningsområdet. Även bedömningsområdet utformning, genomförande och resultat har bedömts tillfredsställande i nästan samtliga yttranden (åtta av 10). Däremot är det relativt få, endast tre av tio, som bedömts tillfredsställande på bedömningsområdet styrning och organisation.



Figur 1. Utfallet för de tre bedömningsområdena styrning och organisation, förutsättningar och utformning, genomförande och resultat i de 10 yttranden som ligger till grund för den här kartläggningen.

Jämför man med utfallet i samtliga 21 beslut som hittills fattats i innevarande granskningscykel är det i stort sett samma utfall på de här tre bedömningsområdena och styrning och organisation är det bedömningsområde som har störst andel med bedömningen inte tillfredsställande.

Bedömningsområde	Andel tillfredsställande av 10 yttranden i kartläggningen	Andel tillfredsställande av samtliga 21 yttranden
Styrning och organisation	30 %	29 %
Förutsättningar	100 %	90 %
Utformning, genomförande och resultat	80 %	70 %

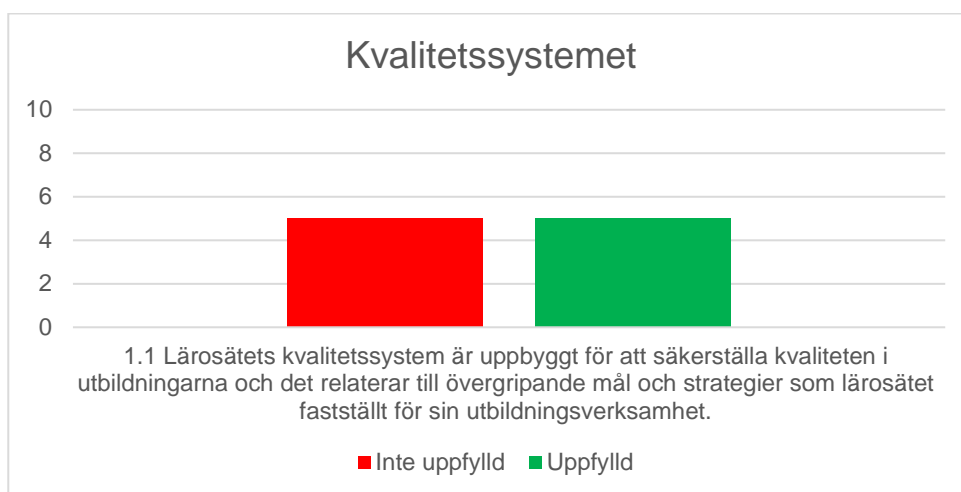
Tabell 1. Jämförelse av utfallet för de tre bedömningsområdena styrning och organisation, förutsättningar och utformning, genomförande och resultat mellan de 10 yttranden som utgör underlag för kartläggningen och samtliga 21 yttranden som hittills beslutats i innevarande sexårscykel.

Kvalitetssystemet

UKÄ:s vägledning definierar ett kvalitetssystem som *de ramar inom vilket kvalitetsarbetet bedrivs. Kvalitetssystemet omfattar såväl de dokumenterade förutsättningarna, i form av organisation, ansvarsfördelning och interna styrdokument, som de rutiner och arbetsätt som används för att arbeta med både kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling. Det innefattar även aktiviteter genom vilka organisationen identifierar de mål, processer och resurser som krävs för att uppnå önskat resultat.*⁴

Den första bedömningsgrunden i bedömningsområdet styrning och organisation är central för det samlade omdömet för hela kvalitetssäkringsarbetet vid ett lärosäte. Hälften av alla lärosäten i kartläggningen uppfyllde bedömningsgrunden.

⁴ Vägledning för granskning av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete, UKÄ 2016



Figur 2. Utfallet för bedömningsgrund 1.1 i de 10 yttranden som ligger till grund för den här kartläggningen.

När det rör lärosätenas kvalitetssystem som ramverk uttrycker flera av bedömargrupperna att kvalitetssystemets uppbyggnad delvis är i ett inledningsskede och vissa delar saknas, eller att det inte implementerats i sin helhet och att bedömargrupperna därför inte kan bedöma ändamålsenligheten och systematiken. Bedömargrupperna tycker som regel att ett kvalitetssystem måste ha prövats i verkligheten för att det ska kunna bedömas, men yttrandena i den här kartläggningen visar ändå något enstaka exempel då bedömargruppen ansett bedömningsgrunden uppfylld trots omfattande utvecklingsområden.

Av yttrandena framgår att några lärosäten har valt att ha ett samlat system för samtliga utbildningsnivåer, medan andra delat upp sina system i en del för utbildning på grundnivå och avancerad nivå och en del för forskarnivå. Majoriteten av kvalitetssystemen är uppbyggda kring cykler med olika tidsintervall, oftast ett-, tre- och sexåriga. Alla lärosäten som valt det upplägget har inte samtliga cykler i sitt kvalitetssystem.

Exempel på vad en ettårig cykel kan innehålla är:

- verksamhetsplanering och uppföljning
- kursutvärderingar

Treåriga cykler innehåller bland annat:

- student- och medarbetarundersökningar,
- genomgång och revidering av styrdokument inom utbildningsområdet, som ex utbildningsplaner och allmänna studieplaner.

Sexåriga cykler innehåller bland annat:

- UKÄ:s utbildningsutvärderingar
- Interna utbildningsgranskningar

Vidare framkommer av yttrandena att bedömargrupperna anser att många lärosäten byggt upp ambitiösa kvalitetssystem, men noterar att systemen ibland till vissa delar är mycket komplexa med många olika riktlinjer och dokument att förhålla sig till. I de senare fallen rekommenderar

bedömargrupperna lärosätena att renodla och förenkla sitt kvalitetssäkringssystem, exempelvis genom att ta fram en övergripande struktur för hur de olika delarna hänger ihop. På så sätt menar bedömargrupperna att det skulle underlätta för såväl interna som externa intressenter att förstå hur det är uppbyggt och tänkt att fungera. För att det systematiska kvalitetsarbetet ska vara ändamålsenligt är det viktigt att lärosätet anpassar sitt kvalitetssystem efter sina egna förutsättningar och behov.

I de fall styrkor skrivs fram avseende relativt nya kvalitetssystem beskrivs det ofta i termer av att det nya systemet knyter ihop olika delar i det tidigare kvalitetssäkringsarbetet till en helhet. Det kan också vara så att aktiviteter som inte tidigare har benämnts som kvalitetssäkringsarbete, nu har tydliggjorts och integrerats i ett samlat system.

Bedömargrupperna menar ändå att organisationen många gånger finns på plats, men att själva styrningen inte alltid går att avläsa utifrån dokumentationen. I vissa fall saknar bedömargrupperna en samlad beskrivning av kvalitetssystemet, där policy och kvalitetssäkringsprocesser behandlas strukturerat.

Dokumenterade förutsättningar

Trots utfallet avseende kvalitetssystemens uppbyggnad identifierar bedömarna centrala rutiner och styrdokument som en styrka i flera yttranden. Detta återkommer i alla de tre bedömningsområden som ingår i denna kartläggning.

En av bedömningsgrunderna är att lärosätet ska ha en kvalitetspolicy eller motsvarande, och som är en del av den strategiska styrningen. Trots detta lyfts det ibland som en styrka att den finns. Men det finns även exempel på att det är hur kvalitetspolicyn är formulerad som lyfts som en styrka, exempelvis att policyn skriver fram ambitioner och mål i överensstämmelse med European Standards and Guidelines (ESG) och ramar i övrigt. Ett utvecklingsområde som några bedömargrupper lyfter för lärosätenas kvalitetssäkringspolicy är att den behöver utvecklas så att den inkluderar såväl beskrivningar av allmänna mål och principer för kvalitetsarbetet som beskrivningar av de medel som ingår i kvalitetssystemet. Bedömargrupperna ser det som en styrka när kvalitetspolicyn innehåller förklaringar och definitioner av centrala begrepp och styrande dokument.

Andra styrdokument som bedömargrupperna anger som en styrka att de finns rör olika regler och riktlinjer som är relevanta för utbildningen och lärosätets rekrytering och kompetensförsörjning av personal och tillhörande mallar till dessa regler och riktlinjer.

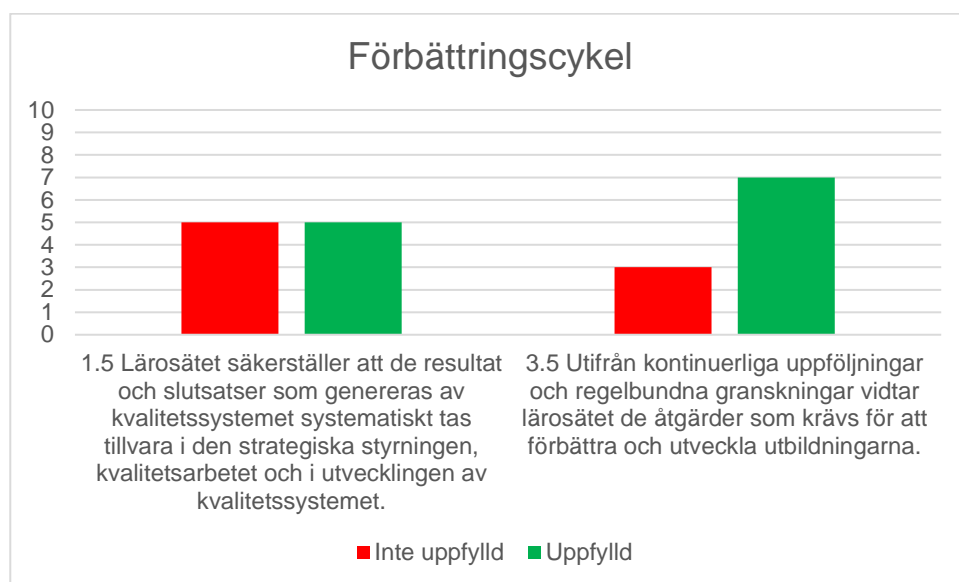
Det är dock det faktum att dokumenten finns som ses positivt, men sen skriver bedömargrupperna ofta fram att befintliga dokument kan utvecklas. Bedömargrupperna identifierar vidare att dokumentationen runt processer och rutiner behöver utvecklas för att ytterligare förbättra systematiken, och ibland rekommenderar de framtagandet av nya styrdokument som de bedömer saknas, såsom en kommunikationsplan.

Förbättringscykeln

Ett väl fungerande kvalitetssäkringsarbete utmärks bland annat av ett systematiskt arbete där lärosätena med hjälp av information som tas fram genom uppföljningar och utvärderingar inom kvalitetssystemet identifierar utvecklingsbehov och förbättrar såväl kvalitetssystemet i sig som utbildningarna. Vägledningen lyfter två olika förbättringscykler:

Den centrala förbättringscykeln innebär att lärosätet på central nivå arbetar systematiskt med att följa upp, utvärdera och utveckla kvalitetssystemet och kvalitetsarbetet. Förbättringscykeln på utbildningsnivå innebär att lärosätet arbetar systematiskt med att följa upp, utvärdera och utveckla utbildningarna.⁵

Hälften av alla lärosäten uppfyllde inte bedömningsgrund 1.5 som handlar om förbättringsarbetet på den centrala nivån medan sju av tio uppfyllde bedömningsgrund 3.5 som knyter an till kvalitetsarbetet på utbildningsnivån. De huvudsakliga utvecklingsområdena för de två områdena beskrivs under varsin rubrik i nedan.



Figur 3. Utfallet för bedömningsgrund 1.5 och 3.5 i de 10 yttranden som ligger till grund för den här kartläggningen.

Utveckling av kvalitetssystemet och koppling till den strategiska styrningen

Även om uppbyggnaden av lärosätenas system inte är ett utvecklingsområde i lika stor utsträckning nu jämfört med omgång 1, noterar bedömarna att kvalitetssystemen ännu inte implementerats fullt ut. Detta knyter an till vad som framkom tidigare under avsnittet kvalitetssystemet, och blir en viktig del att ta i beaktande i UKÄ:s pågående metodutveckling inför nästa granskningscykel.

Av yttrandena framgår att det inte alltid är tydligt hur tidigare former för systematiskt kvalitetsarbete och granskningar vid lärosätena har bidragit till utvecklingen av det nya

⁵ Vägledning för granskning av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete, UKÄ 2016

kvalitetssäkringssystemet. I de fall kvalitetssystemet beskrivs som nytt ser bedömargruppen det som en styrka när lärosätet tydligt kan visa hur man bygger vidare på tidigare erfarenheter.

Överlag så framgår det inte tydligt i yttrandena hur lärosätena arbetar med den centrala förbättringscykeln, det vill säga hur ett lärosäte arbetar systematiskt med att ”följa upp, utvärdera och utveckla kvalitetssystemet och kvalitetsarbetet”. Det finns exempel på centrala styrdokument som anger *att* detta ska ske, men bedömargrupperna skriver fram det som ett utvecklingsområde att konkretisera *hur* det ska ske. En rekommendation som ges i anslutning till detta är att formalisera dokumentationen kring föreslagna åtgärder för vidareutveckling av kvalitetssystemet.

Kvalitetssystemen genererar mycket information, men det är ibland otydligt för bedömargrupperna hur den fångas upp vid lärosätet och hur den omsätts i kvalitetshöjande åtgärder. Bedömargrupperna återkommer till att det inte framgår hur återkopplingen av det interna kvalitetsarbetet tas om hand och relaterar till övergripande mål och strategier, vilket leder till att bedömningsgrunden inte anses vara uppfylld. Ett exempel är att formen för åtgärdsplanerna inte anses ändamålsenlig för syftet att utgöra underlag för strategisk styrning, då de var för allmänt hållna och saknade konkretisering avseende ansvar och tidpunkt för när åtgärder ska vara gjorda.

Det bedömargrupperna tar fasta på när de bedömer den centrala förbättringscykeln är de olika former av årliga dialoger på central nivå som i princip samtliga lärosäten tillämpar. Dialogerna benämns exempelvis VP-dialoger eller kvalitetsdialoger. Ett annat exempel är när lärosätena har ett års-hjul för kvalitetsuppföljning, och som kopplas till verksamhetsplanen.

När resultatet av dessa dialoger sammanställs skriftligt med övrig information till exempelvis kvalitetsrapporter uppfattas de av bedömargrupperna som en särskild styrka. Det blir då tydligt för bedömarna att lärosätet kan använda dem som instrument för att koppla ihop kvalitetssystemets resultat med den strategiska styrningen och den fortsatta utvecklingen av kvalitetssystemet.

Utveckling av utbildningarna

Den utbildningsnära förbättringscykeln framstår som enklare för bedömargrupperna att identifiera och bedöma. Det framgår framför allt genom den mer utvecklade argumentationen för bedömningarna och konkreta exempel som ges, till skillnad från den motsvarande bedömningsgrunden i bedömningsområdet styrning och organisation.

Av yttrandena framgår att flera av lärosätena rekommenderas att utveckla sin systematik för uppföljning och utvärdering av kurser och program, sin dokumentation kopplad till processerna och hur de säkerställer att resultat tas omhand. Momentet uppföljning är en återkommande utmaning för lärosätena. Uppföljningar görs visserligen, men problemet ligger i att ta hand om resultatet och vidta åtgärder baserat på dessa, alternativt att synliggöra att det görs.

Om en kursvärderingsprocess ska fungera väl inom hela lärosätet krävs enligt bedömargrupperna tydliga riktlinjer för processen och kontinuerliga uppföljningar av genomförandet samt åtgärdsplaner. Av yttrandena framgår att många av lärosätena tydligt

beskriver hur processer kring kursvärderingar ser ut, men inte hur övriga uppföljningar och utvärderingar av utbildningen tas omhand och hur processen för bearbetning av resultaten och beslut om åtgärder som är baserade på uppföljningarna och utvärderingarna går till. Återkommande i yttrandena är att bedömargrupperna föreslår att lärosätena vidareutvecklar hur de säkerställer att åtgärder genomförs samt att de informerar relevanta intressenter om de konkreta åtgärder som vidtagits.

Bedömargrupperna rekommenderar vidare lärosätena att utveckla metoder för att öka svarsfrekvens och delaktighet i både kursvärderingar och andra typer av studentenkäter. De rekommenderar även att de ska utveckla systematiken för att integrera andra metoder för återkoppling från studenterna. Det framgår av yttrandena att arbete med detta pågår på flera lärosäten. Till exempel arbetar en del med att revidera de obligatoriska standardfrågorna i kursvärderingarna för att de ska upplevas som mer relevanta. Ett återkommande problem som framgår av yttrandena är lärosätenas utmaning i att få tillräckligt hög svarsfrekvens för att kursvärderingarna ska kunna utgöra ett bra underlag. Men bedömargrupperna ser även att det finns risk att för stor vikt läggs på resultat av studentenkäter, som ger begränsad kunskap om förhållandet mellan till exempel mål och inlärningsformer.

Av de flesta yttrandena framgår att lärosätena i sina system har cykliska egeninitierade utbildningsuppföljningar och utvärderingar som en komponent. Eftersom granskningarna som är föremål för denna kartläggning kom tidigt i den nationella granskningscykeln, har detta inneburit att lärosätenas system ofta varit i en utvecklingsfas med många nya rutiner och processer för uppföljning och utvärdering, vilket också återspeglas i vissa av yttrandena. Interna utvärderingar kompletteras på flera av lärosätena av återkommande granskningar/utvärderingar med kollegial bedömning och bedömning från externa aktörer. Det finns även exempel där UKÄ:s granskningar utgör grunden för en sexårig cykel på lärosätet.

Dock framgår att det på några lärosäten enbart är vissa utbildningar som granskas eller planeras att granska. Flera av bedömargrupperna rekommenderar därmed lärosätena att utveckla sin systematik för utvärdering genom att införa kollegial (intern eller extern) granskning av utbildning i större omfattning till att omfatta hela program/utbildningar, flera utbildningar eller utbildningar på flera nivåer.

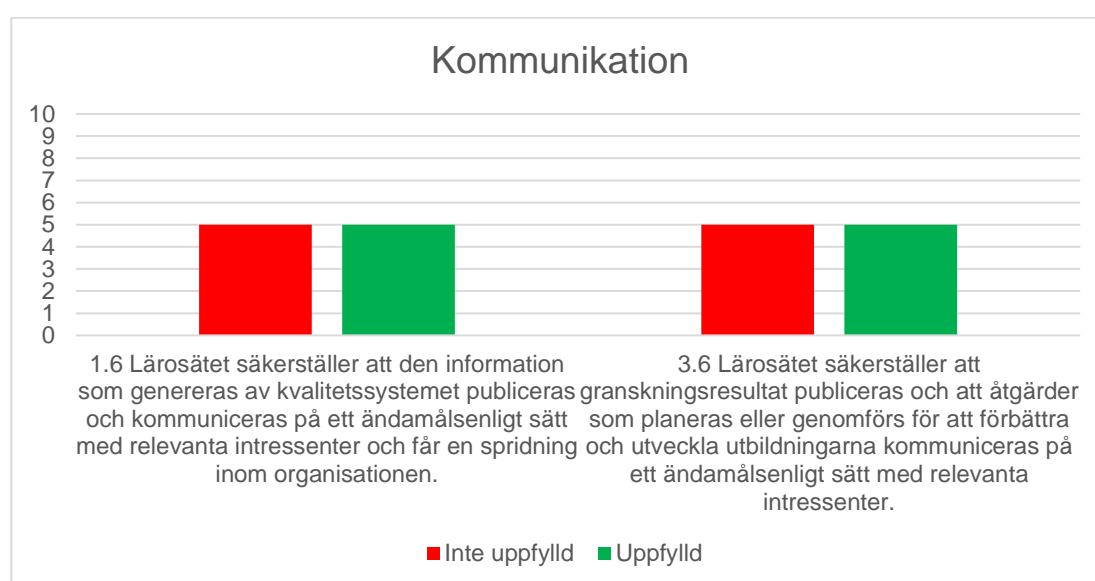
En annan fråga kopplad till egeninitierade utbildningsutvärderingar är hur lärosätet säkerställer och följer upp att beslutade åtgärder faktiskt genomförs, om det finns någon kontrollfunktion för detta och huruvida den i sådant fall är ändamålsenlig. Ett par bedömargrupper ger även rådet att ta fram riktmärken för hur institutioner, fakulteter och/eller den centrala ledningen ska värdera resultatet av genomförda utvärderingar/granskningar.

Bedömargrupperna anser i några fall att de inte fått tillräckligt med belägg för att uppföljningar och utvärderingar är ändamålsenliga och kvalitetsdrivande. Bedömargruppen rekommenderar att lärosätet utvecklar systematiska och regelbundna processer för att granska utbildningarna för att säkerställa att de uppfyller nationella mål samt att det finns en koppling mellan de nationella målen och lokala mål, lärandeaktiviteter och examinationer. Vidare framkommer i yttrandena att uppföljning av länkningen mellan nationella examinationsmål och lokala mål samt lärandeaktiviteter och examinationer med fördel skulle kunna göras genom kollegial

granskning, i programanalyser, genom målmatriser eller genom frågor formulerade i programutvärderingar eller kursvärderingar riktade till studenter och alumner.

Spridning av information om och resultat av kvalitetsarbetet

Hur information om och resultat av kvalitetsarbetet kommuniceras har stor betydelse för förankringen och engagemanget för det systematiska arbetet med att förbättra utbildningarna. Det är därmed viktigt att lärosätena har systematiska processer och rutiner för att säkerställa att resultat och åtgärder som planeras eller genomförs kommuniceras på ett ändamålsenligt sätt till relevanta intressenter, såväl interna som externa.



Figur 4. Utfallet för bedömningsgrunderna 1.6 och 3.6 i de 10 yttranden som ligger till grund för den här kartläggningen.

Bedömargrupperna har identifierat att kommunikation av de resultat som genereras av kvalitetssystemet är ett utvecklingsområde för majoriteten av de granskade lärosätena. Det knyter både an till systemnivån och det mer utbildningsnära kvalitetsarbetet.

Kommunikation om kvalitetssystemet

Av yttrandena framgår att information om kvalitetsarbetet är en integrerad del av den dagliga verksamheten, och lyfts som något positivt och som upplevs ändamålsenligt för lärosätets medarbetare. Trots det rekommenderas lärosätena i många fall att bättre dokumentera processerna för att åstadkomma systematik och tillgängliggöra informationen för verksamhetens olika intressenter.

Muntlig dialog och informella kanaler är något som återkommer som viktigt för flera lärosäten. Ett gott exempel som lyfts i yttrandena på hur lärosätena arbetar med att kommunicera kvalitetsfrågorna är olika former av regelbundna kvalitetsforum eller storträffar, dit personal och studenter bjuds in för att kommunicera och diskutera erfarenheter och resultat av kvalitetsarbetet. Bedömargrupperna menar att det kan behövas en viss flexibilitet med avseende

på hur man kommunicerar och återkopplar, men detta betyder inte att lärosätet inte kan eller bör ha en övergripande systematik. Informella möten anses inte tillräckligt för att säkerställa att informationen sprids, utan bedömargrupperna efterfrågar i många fall en tydligare dokumentation från dessa.

I de fall lärosätet har styrdokument som stipulerar att informationen ska delges kan det vara nödvändigt att även ange vem som är ansvarig och hur det ska ske. De styrdokument som finns på området måste även vara kända för de som ska tillämpa dem. Det måste finnas en kombination av strukturerad dokumentation och plan för hur kommunikationen ska ske, samt en ändamålsenlig mötesstruktur och informationskanaler för att målgrupperna ska tillgodogöra sig informationen.

Kommunikationsplaner efterfrågas som stöd för ändamålsenlig kommunikation inom lärosätet och utåt. I de fall kommunikationspolicy eller kommunikationsplan saknas framgår att bedömargrupperna anser att de saknas en övergripande modell för hur kvalitetsarbetet synliggörs och kommuniceras och det innebär även att lärosätet inte har verktyg för att följa upp hur väl kommunikationen fungerar.

En styrka som bedömargrupperna identifierar är när lärosätet har definierat sina intressenter/målgrupper som mottagare av information om och resultat av kvalitetsarbetet. Ett annat gott exempel är att i en kommunikationspolicy ange såväl mål som ansvariga och att den ordinarie ansvarsstrukturen vid lärosätet används för att sprida informationen inom organisationen samt kommuniceras till identifierade grupperingar av intressenter.

Vidare rekommenderar bedömargrupperna lärosätena att stärka återkopplingen från ledningen tillbaka till verksamheten efter genomförda dialoger. Bedömargrupperna efterfrågar även att lärosätena tydliggör hur information aggregeras från verksamheten uppåt i beslutsorganisationen, för att det ska framgå hur resultaten används som grund för åtgärder i utvecklingen av verksamheten.

Kommunikationen om det utbildningsnära kvalitetsarbetet

Av yttrandena framgår att lärosätena har riktlinjer och rutiner för att regelmässiga kursvärderingar ska genomföras och användas för att följa upp och förbättra kurser och program. I många fall framgår även av rutinerna att och hur resultaten ska kommuniceras. En särskilt återkommande utmaning som framkommer av yttrandena är dock återkoppling till studenter i samband med genomförda kursutvärderingar. Det framkommer bland annat att kommunikationen ofta ser olika ut och fungerar olika bra på olika institutioner eller fakulteter inom lärosätena. Bedömargrupperna lyfter att om studenterna inte får återkoppling på hur deras synpunkter tas om hand minskar motivationen att bidra till utbildningens utveckling, vilket som regel får konsekvenser för lärosätenas kvalitetssystem som i stor utsträckning bygger på studentenkäter. Bedömargrupperna rekommenderar i många fall lärosätena att utveckla systematiken i återkopplingen av resultat och åtgärder som resultaten i kursvärderingarna föranlett.

Lärosätena rekommenderas även att ytterligare utveckla hur studenter och anställda ska göras mer informerade om det systematiska kvalitetsarbetet vid sidan av kursutvärderingar och representationen i olika grupper. Lärosätena behöver förbättra rutinerna för hur olika intressenter informeras om resultat av utbildningsutvärderingar och granskningar och säkerställa att dessa nås av informationen.

Det finns många goda exempel i yttrandena på hur lärosätena har utvecklat strukturer för kommunikation, och använder till exempel intranät och lärplattformar för att sprida information och resultat. Dock rekommenderas några lärosäten att utveckla sina webbplatser eller plattformar genom vilka resultat från utvärderingar kan spridas, samt att arbeta med att valda kommunikationskanaler blir allmänt kända i högre grad.

I flera yttranden lyfts kommunikation med studenter och anställda som inte är svensktalande som ett utvecklingsområde. Språket är en viktig förutsättning för att alla ska kunna bli delaktiga och engagerade på samma villkor och bedömargrupperna rekommenderar lärosätena att dokument, resultat från kvalitetssystemet och informationstexter publiceras på engelska i större utsträckning.

Huvudsakliga styrkor

Bedömargrupperna lyfter också många styrkor i lärosätenas kvalitetsarbete men de är inte lika tydligt samlade kring enskilda områden. Hela bedömningsområdet förutsättningar har fått omdömet tillfredsställande i samtliga yttranden. De huvudsakliga styrkorna som bedömargrupperna lyfter samlas under bedömningsgrunder med ”godkända” omdömen på samma sätt som med utvecklingsområden, som sammanfaller med färre tillfredsställande/uppfyllda omdömen. I denna PM har vi valt att lyfta några styrkor som är återkommande i yttrandena.

Engagemang och delaktighet

Engagemang och delaktighet inom bedömningsområdet styrning och organisation är ytterligare en bedömningsgrund som bedömts som uppfylld i samtliga yttranden. Bedömargrupperna beskriver att dialogklimatet inom kollegiet och mellan kollegiet och studenterna uppfattas som gott. Ytterligare en styrka som identifieras i yttrandena är att det finns en väl utvecklad kvalitetskultur som väsentligt minskar risken för bristande delaktighet samt utgör en god förutsättning för engagemang och ansvarstagande hos såväl lärare, doktorander och övrig personal som studenterna vid lärosätet.

Kompetensutveckling och kompetensförsörjning

Inom bedömningsområdet förutsättningar är det framför allt kompetensutveckling och kompetensförsörjning som bedömarna anger som styrkor. Bedömargrupperna lyfter lärosätenas arbete med att säkra att lärosätet har en främjande miljö som ger undervisande personalen varierade och goda möjligheter att utveckla sin kompetens och bedriva sitt arbete på ett effektivt sätt som en styrka. Bedömargrupperna ser många olika exempel på rutiner och processer för analys av kompetensbehov och kompetensförsörjning, främst i form av

kompetensförsörjningsplaner. Rutinerna kring uppföljningen är dock ett ofta återkommande utvecklingsområde i yttrandena.

Studentcentrerat lärande

Studentcentrerat lärande utgör också ett exempel på något som lyfts som en styrka av många bedömargrupper. Planer, strategier och uppbyggnad av främjande miljöer tycks finnas på plats i hög grad även om det är mindre tydligt för bedömargrupperna hur och om lärosätena vet om studenterna når sina mål (säkerställandet). I yttrandena finns det många exempel på att lärosätena i olika inriktnings- och strategidokument eller planer med övergripande mål slagit fast/beslutat att lärosätet ska stödja student-aktiva lärandeprocesser. Det finns även exempel på att och hur det studentcentrerade lärandet följs upp i olika typer av kurs- och utbildningsutvärderingar. I kursvärderingar ställs till exempel frågor gällande om studenterna upplever att kurserna är väl genomtänkta, och om det finns goda samband mellan mål, lärandeaktiviteter och examinationer. Några lärosäten och bedömargrupper lyfter konstruktiv länkning som en nyckelfråga i utvecklingsarbetet och vikten av att ha en systematik för att följa upp hur examinationsformerna är kopplade till lärandemålen för olika kurser och utbildningar.

Forskningsanknytning i utbildningen

Till skillnad från omgång 1, i vilken forskningsanknytningen identifierades som ett utvecklingsområde, lyfter flera bedömargrupper i omgångarna 2 och 3 arbetet med forskningsanknytning som en styrka på lärosätena. Trots att bedömargrupperna identifierar en del utvecklingsområden har samtliga lärosäten uppfyllt bedömningsgrunden.

I yttrandena finns exempel på att kopplingen mellan forskning och utbildning finns tydligt formulerad i styrande dokument och följs upp i den kontinuerliga uppföljningen. Lärosätena har på olika sätt arbetat med att identifiera och utveckla både begreppet och innehållet i utbildningarna. Det finns även exempel på hur sambandet följs upp genom kursvärderingar och att forskningsanknytningen följs upp vid utbildningsgranskningar.

Av yttrandena framgår att fokus framför allt är på samband mellan forskning och utbildning i form av disputerade och forskningsaktiva lärare och examinatorer samt kvalitetssäkring av forskningsanknytningen i undervisningen. Man beskriver bland annat hur enskilda lärares forsknings- och undervisningsskicklighet är integrerade aspekter vid beslut om anställning, meritering och befordran.

Dock lyfts även forskningsanknytningen som ett utvecklingsområde av flera bedömargrupper och det framkommer att området/arbetet med frågan är under utveckling. I yttrandena framkommer en rad välfungerande inslag i utbildningarna med tydlig forskningsanknytning, men det systematiska arbetet med att säkerställa ett nära samband mellan forskning och utbildning i verksamheten i sin helhet framgår inte lika tydligt. Flera bedömargrupper pekar särskilt på behovet att ta fram en definition av forskningsanknytning som omfattar alla utbildningsnivåer på lärosätet, och sätt att systematiskt mäta och följa upp samband mellan utbildning och forskning. Det finns även exempel på att studenterna inte alltid upplever att utbildningen är forskningsanknuten.

Jämförelse med tidigare granskningscykler

En viktig slutsats av kartläggningen är att lärosätenas kvalitetssystem är under uppbyggnad. Många rutiner och processer finns på plats men ett stort utvecklingsområde är att ta om hand de resultat som kvalitetssystemet genererar, vid behov ta fram åtgärdsplaner och följa upp de genomförda åtgärderna. Ytterligare ett stort utvecklingsområde är att kommunicera ut såväl information om kvalitetssystemet som resultaten av kvalitetsarbetet.

Bristen på några mer påtagliga resultat av kvalitetsarbetet har varit ett genomgående mönster även i de tidigare utvärderingscyklerna. Dåvarande HSV konstaterade att den summering som gjordes 2007 efter två omgångar kvalitetsarbetsgranskningar gav en ganska dyster bild. Det hade då gått sju år sedan 1993 års reform implementerades och lärosätena förväntades ta ansvar för sin egen kvalitetssäkring. Fortfarande hade generellt mycket få utvärderingar av hela utbildningar genomförts av lärosätena själva.⁶

Ett övergripande omdöme efter den första granskningscykeln 1995-1998 var att kvalitetsarbetet vid tidpunkten för bedömningen vid flertalet lärosäten befann sig i ett förberedande eller inledande skede.⁷ I nästa granskningscykel 2007-2012 (23 lärosäten av 49 granskades innan cykeln avbröts) konstaterades att vissa lärosäten inte hade nått så mycket längre i utvecklingen mot ett heltäckande systematiskt kvalitetsarbete sedan systemen senast blev utvärderade under perioden 1995-98. I slutrapporteringen av förra utvärderingscykeln 2009 ansåg HSV att detta i viss utsträckning kunde förklaras med att kvalitetssystemen nyligen var införda och därför inte ännu hunnit generera resultat.⁸

Resultatet av den här kartläggningen visar att situationen i stort inte har förändrats sedan de senaste cyklerna. Den visar också att de huvudsakliga utvecklingsområden som vi identifierat som återkommande i yttrandena från omgång 2 och 3 delvis överlappar med vad som framkom i reflektionsrapporten från 2019 gällande omgång 1⁹. Det är fortfarande systematiken, förbättrings cyklerna och kommunikation som är de huvudsakliga utvecklingsområdena. Vi har även sett att bedömargrupperna ofta återkommer till att lärosätenas kvalitetssystem är relativt nya och obeprövade och kan därmed konstatera att detta fortfarande är ett utvecklingsområde. Dessutom visar kartläggningen på en viss tendens att lärosäten skapar administrativa överbyggnader som inte är ändamålsenliga och inte heller efterfrågas av UKÄ.

Avslutande reflektioner och några förslag till metodutvecklingsarbetet

För det kommande metodutvecklingsarbetet blir det viktigt att överväga på vilka sätt UKÄ:s granskningar kan stärka lärosätenas egenansvar för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling. Som en del av det behöver vi förstå anledningar till varför grundläggande delar av lärosätenas kvalitetssäkringssystem fortfarande är omogna eller inte fullt ut implementerade trots ett uttalat ansvar hos lärosätena sedan början av 1990-talet.

⁶ Hur har det gått? En slutrapport om Högskoleverkets kvalitetsgranskningar åren 2001–2006, HSV 2007:31 R

⁷ Fortsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor: Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångssätt för Högskoleverkets bedömningsarbete, HSV 9821R

⁸ Granskning av kvalitetsarbetet vid åtta högskolor 2009, HSV 2010:2 R

⁹ Några reflektioner och erfarenheter efter lärosätessgranskningarna i omgång ett, UKÄ, PM 2019

En möjlig förklaring skulle kunna vara att regeringen formulerat sitt uppdrag till UKÄ och föregångaren HSV att inför varje granskningscykel ta fram ett ”nytt nationellt kvalitetssäkringssystem”. Detta kan ha uppfattats av lärosätena som att de förväntas ta fram helt nya kvalitetssystem inför varje cykel, trots att utgångspunkten sedan början av 1990-talet varit att utformningen av den interna utvärderingsverksamheten är en fråga för respektive lärosäte, och skulle kunna förklara de resurskrävande omstarterna i kvalitetssystembygget som vi ser har ägt rum i sektorn de senaste 25 åren. En annan förklaring skulle kunna vara att det nationella kvalitetssäkringssystemets utformning har varierat de senaste 25 åren. Examenstillståndsprovningarna har skett på liknande sätt genom åren, medan övrig granskning har haft ett inledande fokus på lärosätesgranskningar följt av programutvärderingar, för att sedan efterföljas av den nuvarande cykeln där både lärosätesgranskningar och utbildningsutvärderingar ingår. Utbildningsutvärderingarna har i sin tur genomförts med olika fokus. Att både lärosätena själva ska bedriva en intern utvärderingsverksamhet samtidigt som UKÄ och föregångaren HSV har i uppdrag att kvalitetssäkra universitetens och högskolornas verksamhet genom bland annat utbildningsutvärdering kan skapa en viss otydlighet i vem som gör vad.

Ett sätt att komma undan de återkommande ”omstarterna” i sektorn är att i det kommande metodutvecklingsarbetet *betona att det är en ny cykel av granskningar med en reviderad metod, ytterligare förtydliga roll- och ansvarsfördelningen* mellan lärosätena och Universitetskanslersämbetet samt *förtydliga skillnaden mellan det nationella kvalitetssäkringssystemet och lärosätenas interna kvalitetssäkringssystem*. En viktig aspekt att ta hänsyn till i metodutvecklingsarbetet är även hur de olika komponenterna kan utvecklas så att det blir tydligt att de granskningar UKÄ gör är något annat än vad lärosätena gör inom ramen för sitt kvalitetsarbete.

Våra andra förslag till metodutvecklingen fokuserar på vad vi tror skulle ge lärosätena stöd i att utveckla ändamålsenliga kvalitetssystem, helt oberoende av hur och när UKÄ ska granska lärosätena.

Definition av grundläggande begrepp

Redan i högskoleutredningen 1992 konstaterades att resultatuppföljning, kvalitetssäkring och utvärdering bör ses som samverkande delar i ett sammanhängande kvalitetssystem.¹⁰ Det här skulle man kunna se som det ramverk regeringen förväntar sig att alla lärosäten ska ha för sitt kvalitetssystem.

I metodutvecklingen behöver UKÄ se över i vilka fall det redan finns vedertagna definitioner av olika begrepp, i vilka fall en definition ska ges av myndigheten, och i vilka fall lärosätena ska uppmanas att skapa sina egna definitioner. Det kommer sannolikt förtydliga för alla parter och underlätta för bedömarna.

I yttrandena har exempelvis begreppen uppföljning, utvärdering och granskning visat sig användas i vissa fall till synes som ömsesidigt utbytbara, och i vägledningen är det inte heller helt tydligt vad skillnaden är mellan de olika begreppen. I vardagligt tal är det vanligt att inte göra någon åtskillnad mellan begreppen uppföljning och utvärdering. Men i systematiskt

¹⁰ Frihet, ansvar, kompetens: Betänkande av högskoleutredningen, SOU 1992:1

kvalitetsarbete blir det viktigt att hålla isär begreppen om lärosätena ska ha ett adekvat underlag för sitt beslutsfattande.

Definitionerna av uppföljning och utvärdering togs fram i UHÄ:s rapport *Uppföljning och utvärdering i högskolan*.¹¹ Avseende kvalitetssäkringen identifierade Högskoleutredningen några processer som de såg som hörnstenar i högskolans kvalitetssäkring.

Uppföljningens främsta syfte är att ge överblick och kontroll över verksamheten och bygger på den rutinmässiga rapportering som sker i de årliga verksamhetsberättelserna.¹² Syftet med de statistiska underlag som UKÄ tar fram har varit att få lärosätena att beskriva och reflektera kring sitt eget användande av nyckeltal, men även att ge bedömarna en beskrivande bild av det lärosäte de ska granska.¹³ Lärosätena behöver inom ramen för sitt kvalitetssystem definiera vilka nyckeltal som är relevanta för dem att arbeta med och använda som underlag för sitt beslutsfattande. Av det följer att de måste ta ställning till i vilken mån lärosätet använder egenproducerad statistik och hur de förhåller sig till den nationella statistiken. I en reviderad vägledning bör UKÄ överväga att på ett ännu tydligare sätt ha med uppföljningen som en grundläggande del av ett kvalitetssystem och kanske koppla det i högre grad till ESG 1.7 (informationshantering) och 1.9 (Kontinuerlig uppföljning och regelbunden granskning av utbildningarna).

I högskoleutredningen menade man vidare att en **utvärdering** syftar till att ge underlag för utveckling och förnyelse och med det avses en mer djupgående analys av både utbildningsresultaten relaterade till målen för utbildningen och utbildningsprocessen och dess förutsättningar. Utvärderingen ska således ge underlag för åtgärder för förbättring och utveckling.¹⁴

Styrdokument och processbeskrivningar

Kartläggningen har visat att befintliga styrdokument kan förbättras samt att dokumentationen runt processer och rutiner behöver utvecklas för att öka systematiken. UKÄ har som en del av redovisningen av regeringsuppdraget *lärosätenas arbete med att utfärda föreskrifter* tagit fram ett förslag på en grundläggande modell för lärosätenas föreskriftsarbete som ett sätt att stärka lärosätenas arbete med styrdokument.¹⁵ UKÄ avvaktar dock regeringens ställningstagande till rapporteringen innan UKÄ genomför några ytterligare åtgärder inom området. Vid ett positivt ställningstagande skulle denna modell kunna ingå, alternativt hänvisas till, i den vägledning som UKÄ tar fram inför nästa cykel.

Ett stort utvecklingsområde för lärosätena har visat sig vara att ta om hand de resultat som kvalitetssystemet genererar, vid behov ta fram åtgärdsplaner och följa upp de genomförda åtgärderna.

¹¹ *Uppföljning och utvärdering i högskolan*, UHÄ 1990:1

¹² *Uppföljning och utvärdering i högskolan*, UHÄ 1990:1

¹³ *Uppföljning av hur nyckeltalen har använts i våra granskningar*, UKÄ, internt PM 2019-10-10

¹⁴ *Uppföljning och utvärdering i högskolan*, UHÄ 1990:1

¹⁵ *Lärosätenas arbete med att utfärda föreskrifter : Redovisning av ett regeringsuppdrag*, UKÄ, Dnr 32-106-20

Om lärosätenas kvalitetssystem ska bli ändamålsenliga är det därför viktigt att varje lärosäte identifierar, beskriver och fastställer de processer som behövs för att säkra den egna verksamhetens kvalitet. Lärosätena måste också bestämma med vilka tidsintervall de cykliska processerna ska genomföras.

Dokumentationen måste ske på ett sätt så att underlaget kan användas i den strategiska styrningen. Därför är det viktigt att integrera kvalitetssystemet i den befintliga verksamhetsstyrningen. Ändamålsenligheten handlar också om att bestämma vilken mängd dokumenterad information som behövs för effektiv planering, tillämpning samt styrning och kontroll av lärosätets processer.

I arbetet med att identifiera och dokumentera sina kvalitetsprocesser måste lärosätena utgå från såväl tillämplig svensk lag och förordning som ESG. Trots att exempelvis kursvärderingar av högskoleutredningen identifierades som en hörnsten i högskolans kvalitetssäkring och tydligt regleras i högskoleförordningen är det en process som lärosätena återkommande får synpunkter på både i de juridiska tillsynsrapporterna och i lärosätetsgranskningarna. Det handlar om hur lärosätet använder sig av såväl underlag från sitt interna kvalitetsarbete, som resultat från den tillsyn och utvärdering som UKÄ tillämpar, för att bidra till utvecklingen av sitt utbildningsutbud. Synpunkterna de får handlar också om hur lärosätena säkerställer en god svarsfrekvens.

Med detta sagt vill vi understryka vikten av att inte fastna i processkartläggningar och dokumenthantering. Det systematiska kvalitetsarbetet ska synliggöra lärosätets förbättringsarbete av verksamheten.