

# Strategi för Högskolan Dalarna 2020–2026

Syftet med en ny strategi är att med utgångspunkt i Högskolan Dalarnas Vision stärka Högskolans roll som ett ansvarstagande och framåtblickande lärosäte. Genom att ytterligare utveckla den akademiska kvaliteten inom forskning och utbildning ska Högskolans attraktivitet och konkurrenskraft öka.

De mål för utbildning och forskning som varit vägledande för Högskolan under de senaste decennierna har i stor utsträckning förverkligats. Högskolan har idag ett utbildningsutbud som svarar väl mot angelägna samhällsbehov, och som är tillgängligt för studenter från alla delar av samhället, inte minst tack vare en ledande roll i utvecklingen av den nätbaserade distansundervisningen. Forskningen har utvecklats starkt och genom examenstillstånd på forskarnivå har Högskolan uppnått målet att kunna erbjuda högre utbildning på alla nivåer inom ett antal viktiga verksamhetsområden. Högskolan Dalarna utgör idag navet i kunskapens infrastruktur i regionen, med en allt viktigare roll för tillväxt och utveckling inom näringsliv och offentlig sektor.

## Dags för nästa steg

Det är nu dags att inleda nästa steg i Högskolans utveckling. Under 2019 har Högskolans styrelse och personal i olika former diskuterat mål och riktlinjer för Högskolans fortsatta utveckling i syfte att utveckla riktpunkter för verksamheten under de kommande sju åren. Ledfyren i arbetet har varit Högskolans Vision. Visionens stadganden att *skapa öppna vägar till kunskap för ett gott samhälle* liksom värdeorden *öppenhet, mod, ansvar* utgör klangbotten för den nya strategins riktningssamtal.

En självklar utgångspunkt för en ny strategi är också de förändringsprocesser i samhället som leder till att förväntningarna på högre utbildning och forskning ökar bland politiker, näringsliv, offentlig förvaltning, civilsamhälle och allmänhet. En utmaning av närmast existentiell natur är kravet på hållbar utveckling – att forma ett samhälle som möter dagens behov på ett sätt som inte underminerar framtiden för kommande generationer. Att bidra till att hejda den globala uppvärmningen, förlusten av biologisk mångfald och utarmningen av naturresurser måste vara en given utgångspunkt för all högre utbildning och forskning, liksom att bidra på de sätt som är möjliga till social och ekonomisk välfärd och rättvisa.

Digitalisering, robotisering, automatisering och artificiell intelligens är andra exempel på samhällsförändringar som påverkar universitet och högskolor. Uppgiften är att med ny kunskap och kvalificerad utbildning bidra till att länka dessa förändringsprocesser i en riktning som gynnar utvecklingen av ett gott samhälle. Här ingår också uppgiften att motverka de tendenser i samhället som gynnar kunskapsresistens och ifrågasättandet av fakta och robust empiri. Högskolan ska fortsätta värna den fria akademien, vara en kritisk röst i samhällsdebatten och stå upp för demokratiska ideal.

## Strategins verksamhetsperiod

Strategin anger mål och riktningssamtal för utvecklingen av Högskolans verksamhet under åren 2020 – 2026. Strategins skrivningar är på en övergripande nivå och kommer att konkretiseras och brytas ner till delmål i verksamhetsplaner och verksamhetsuppdrag. Tyngdpunkten i strategin behandlar utbildning och forskning, men indirekt är hela Högskolans verksamhet berörd.

Implementeringen av strategin ska årligen följas upp av Högskolans ledning och rapporteras till styrelsen.

## Målbild 2020 - 2026 – kvalitet och konkurrenskraft!

Uppgiften för Högskolan under de kommande sju åren är att ytterligare utveckla den akademiska kvaliteten inom utbildning och forskning och öka Högskolans attraktivitet och konkurrenskraft. Det ska uppnås via två övergripande mål. Dessa är att etablera *sammanhållna akademiska miljöer*, och värna *Högskolans signum*. Till detta kommer att genom särskilda satsningar stärka ett antal *centrala kvalitetsaspekter*.

### Sammanhållna akademiska miljöer

För att säkra och utveckla hög akademisk kvalitet ska *sammanhållna akademiska miljöer* etableras där utbildning och forskning stärker varandra. I en sådan sammanhållen kunskapsmiljö samverkar lärare/forskare i nära relaterade ämnen och med komplementära kompetenser med utgångspunkt i forskningens och utbildningens behov. Sammanhållningen i miljön skapas av den intellektuella samhörighet som finns inom lärarlag och forskargrupper i förhållande till de krav som utbildningen och forskningen ställer.

Inom den sammanhållna miljön har de akademiska ledarna en särskilt viktig roll för att skapa, utveckla och upprätthålla en kultur där frågor om forskning och utbildningarnas vetenskapliga bas och kvalitet är ständigt närvarande. Miljön ska ha goda och etablerade nationella och internationella kontakter och en väl utvecklad samverkan med det omgivande samhället, som bidrar till att stärka och utveckla kvaliteten i utbildningen och forskningen. En sammanhållen akademisk miljö präglas av kreativitet och utvecklingskraft, där omvärldsanalyser och beredskap för utveckling och nytänkande inom såväl utbildning, forskning som samverkan utgör viktiga inslag.

En fullt utvecklad sådan miljö – en *komplett miljö* - kännetecknas av att det finns utbildningar på alla nivåer inklusive forskarutbildning i antingen egen regi eller i samverkan med andra lärosäten. Syftet är att skapa sammanhållna miljöer som ska sträva efter att bli kompletta. En komplett sammanhållen miljö inrymmer ett stort antal disputerade lärare och seniorer inom kunskapsområden som är varandra understödjande. Inom den kompletta miljön ska det finnas ett tillräckligt antal professorer och docenter för att genomföra en forskarutbildning för en grupp doktorander av tillräcklig storlek för att säkra kontinuitet över tid, och utbildningen på avancerad nivå ska ha en sådan volym och kvalitet att ett stabilt inflöde av doktorander säkras. Den kompletta miljön utmärks också av en god förmåga att attrahera externa forskningsmedel.

Vissa av Högskolans utbildnings- och forskningsmiljöer uppfyller redan idag flertalet eller nära nog samtliga kriterier som kännetecknar en komplett sammanhållen akademisk miljö, medan andra har en längre väg att gå. En del miljöer kan behöva samverka inom Högskolan för att uppnå den styrka som möjliggör en förlängning in i forskarutbildningen. För vissa miljöer inom Högskolan, där utbildningen är profilerad mot smala kunskapsområden eller väsentligen sker på grundläggande nivå, kan ett nära samarbete med ett annat lärosäte nationellt eller internationellt utgöra en alternativ väg som kan öppna för status som komplett miljö.

### Högskolans signum

Tre styrkeområden är särskilt utmärkande för Högskolan Dalarna som lärosäte – en kultur där den enskilde studenten synliggörs, - innovativa undervisningsmetoder via nätet och - nydanande modeller för samverkan med arbetslivet inom utbildning och forskning. Alla tre är styrkor som speglar visionens anda och utgör viktiga signum för Högskolan.

---

## Att se hela studenten

---

Studenter vid Högskolan Dalarna förväntas prestera goda studieresultat via stort engagemang och målmedvetet arbete. Dessa förväntningar är inramade av en kultur som innebär att varje student möts med respekt och omtanke och ges goda förutsättningar att växa - inte bara i kunskaper och färdigheter utan också som människa. Det handlar om att se hela studenten oavsett bakgrund, studievana eller livssituation. Det är en kultur som bärs upp av alla medarbetare. Lärarnas stora engagemang för att studenterna ska lyckas i sina studier backas upp av en kompetent stödorganisation med korta beslutsvägar där effektivitet, flexibilitet och lyhörddhet är viktiga ledord. Som student vid Högskolan Dalarna är man synlig och försvinner inte i mängden.

I det fortsatta arbetet med att stärka detta signum ska attraktiva mötesplatser erbjudas studenterna – fysiska och digitala - där studenterna kan träffas och trivas såväl inom som utanför sina studier. I samarbete med studentkåren ska Högskolan utveckla insatser för att stärka studenternas engagemang i arbetet med att löpande förbättra utbildningarna. Närvaro och tillgänglighet hos Högskolans medarbetare ska uppmuntras för att underlätta det vardagliga mötet med studenterna.

---

## Nätburen undervisning – digitaliseringskompetens

---

Högskolan Dalarna är drivande i utvecklingen av nätburen undervisning inom högre utbildning. Genom att integrera digital teknik med en innovativ pedagogik har kreativa lärmiljöer skapats som möjliggör kollaborativa och studentaktiva undervisningsformer utan att dessa är bundna till en viss plats. Undervisningsformernas flexibilitet och tillämpning av digitala tekniker har stimulerat även den platsbundna utbildningen på campus, och den pedagogiska skillnaden mellan nät och campus är idag till betydande delar upphävd. Dessutom har det livslånga lärandet gynnats. Den nätburna undervisningen har öppnat nya vägar till kunskap under hela livet – oavsett om det gäller att möta förändrade kompetenskrav i arbetslivet eller att tillfredsställa personliga kunskapsbehov.

Detta signum ska fördjupas men också breddas. Den vetenskapliga grunden för den nätburna undervisningen ska förstärkas, vilket bland annat betyder en tydligare koppling till högskolepedagogisk och didaktisk forskning. Den digitala kompetens som krävs för att bedriva en kvalificerad nätburen undervisning ska höjas och omfatta samtliga lärare. Den nätburna undervisningens infrastruktur ska byggas ut enligt principen om en likvärdig utbildningsmiljö för campus- respektive nätstudenter.

Breddningen innebär att *digitaliseringskompetens* som kunskaps- och färdighetsområde ska införas i Högskolans utbildningar – i första hand professionsutbildningarna. Inom industri och näringsliv såväl som inom skola, hälso- och sjukvård och socialtjänst sker en snabb digitalisering, och studenter som utbildar sig inom dessa områden vid Högskolan måste ha kunskaper om den verksamhets-specifika digitaliseringen, och förmågor att kritiskt reflektera över dess möjligheter, begränsningar och etiska konsekvenser. En forskningsbaserad kunskapsuppbyggnad ska inledas inom Högskolan om den verksamhets-specifika digitaliseringens effekter samt dess konsekvenser för professionsutbildningarnas yrkesförberedelse.

---

## Samverkan

---

Det finns en lång tradition vid Högskolan av nära samverkan med företag och offentlig sektor i frågor om kompetensförsörjning, utbildning, forskning och verksamhetsutveckling. Det arbete som sker med olika samhälleliga partner - regionala, nationella eller internationella - bidrar till utveckling av respektive verksamhet och förbättrar förutsättningarna för Högskolan att bedriva utbildning och forskning av hög kvalitet. Ömsesidigheten betyder inte att Högskolan ger avkall på

akademisk kvalitet eller att vara en kritisk granskande instans i samhället. Utgångspunkten är att Högskolan och olika samverkanspartner, trots skilda uppgifter, har gemensamma intressen och delmål där samverkan kan ske i syfte att bidra till en gynnsam samhällsutveckling baserad på vetenskaplig grund.

Högskolans inriktning på samverkansarbetet är att bygga olika former av relationer som kan förstärkas genom formella nätverk och organisationer, med syfte att skapa långsiktiga och djupgående partnerskap över tid. Det är därför av vikt att förutsättningar och processer finns inom Högskolan för att stödja det vardagliga samverkansarbetet i anslutning till Högskolans utbildningar och forskningsmiljöer. Det gäller såväl stödet till enskilda medarbetare som stödet till mer formella samverkansfora. Arbetet med samverkan ska vara väl förankrat såväl inom Högskolan som hos berörda samarbetspartner, och ingå som en betydande faktor i arbetet med att bygga starka sammanhållna akademiska miljöer.

Samverkan i anslutning till Högskolans utbildningar ska vidareutvecklas, och fler studenter ska ges möjlighet att möta olika typer av samverkanspartner under utbildningen, exempelvis via gästföreläsningar, verksamhetsförlagd utbildning och examensarbeten. Arbetet för ömsesidigt förtroende mellan Högskolan och olika samhällsaktörer ska fördjupas med syfte att utveckla och etablera långsiktiga strategiska partnerskap. I detta ingår att identifiera nya partner för framtida utbildnings- och forskningssamarbeten.

Spridningen av de forskningsresultat som genereras i Högskolans forskningsmiljöer ska förbättras. Det innovationsfrämjande arbetet ska utvecklas, och Högskolans medarbetare ska ges särskilt stöd för att utveckla idéer och innovationer som kan nyttiggöras.

Till samverkan hör också Högskolans synlighet i samhället. Högskolans deltagande i det offentliga samtalet utgör en viktig del i arbetet för ett gott samhälle. Det kräver engagemang av lärare och forskare i debatter, öppna seminarier och publika föreläsningar. Medarbetare som är framgångsrika i arbetet med att utveckla samverkan, eller som aktivt bidrar till att öka Högskolans synlighet i samhället, ska uppmärksammas och tillerkännas meriter.

## Centrala kvalitetsaspekter

Högskolans vision *Öppna vägar till kunskap för ett gott samhälle* är förpliktigande, liksom värdeorden *öppenhet, mod* och *ansvar*. Högskolan Dalarna ska vara en kritisk röst i samhället som granskar och ifrågasätter, men som också bidrar till att leverera lösningar på viktiga samhällsutmaningar. För att möjliggöra detta, och stärka akademisk kvalitet och konkurrenskraft, krävs också att Högskolan utvecklar verksamheten inom ett antal centrala kvalitetsaspekter.

### 1. Utbildningar för samhällsnytta och bildning

Högskolan Dalarna erbjuder akademiskt och pedagogiskt genomtänkta utbildningar där samhällsnytta och bildning står i centrum. Stora professionsutbildningar för välfärdssystemen – skola, hälso- och sjukvård och socialtjänst – är uttryck för denna inriktning, liksom utbildningar för att möta näringslivets behov av ekonomer, Data/IT och ingenjörer, samhällsvetare och humanister. Det är utbildningar som byggts upp i nära samarbete med regionala intressenter och nationella och internationella aktörer, och som i handling åskådliggör Högskolans värdeord om *öppenhet* och *ansvar*.

Det tredje värdeordet i Högskolans vision – *mod* – kan stå som rubrik för Högskolans utbildningar i moderna språk, som idag engagerar en betydande del av Högskolans studenter. Samtidigt som språkutbildningar avvecklas vid andra lärosäten i landet kan Högskolan Dalarna erbjuda utbildningar i elva moderna språk. Det har möjliggjorts genom en kombination av kvalificerad språkkompetens och innovativa nätburna undervisningsmetoder. Mod och kreativitet har också varit en viktig faktor bakom utvecklingen av Högskolans efterfrågade utbildningar inom medieområdet, liksom den relativa styrka Högskolan kan mönstra inom ett antal klassiska humanioraämnen.

---

### Utbildningsområden och utbildningsutbud

De utbildningsområden som Högskolan prioriterat ska ligga fast, liksom huvuddragen i nuvarande utbildningsutbud. En beredskap ska finnas att förändra utbildningsutbudet - inklusive sådana förändringar som kräver nya examenstillstånd - som svar på angelägna samhällsbehov eller efterfrågan hos studenter och Högskolans samarbetspartner.

---

### Utbildning och bildning för ett hållbart samhälle

Högskolans kompetensbredd, som är unik jämfört med flertalet andra högskolor i landet, inrymmer goda förutsättningar att förena utbildning och bildning. Interdisciplinära ansatser i utbildningen kan stödja utvecklingen av kunskaper, förmågor och förståelse för att hantera samhällsliga utmaningar. Särskilt gäller att kunna förhålla sig till och agera i en riktning som leder mot en hållbar utveckling. Det är ingen enkel uppgift. Att utveckla förmågan att värdera motstridiga krav och intressen, liksom förmågan att hantera komplexa problem blir här speciellt viktigt.

Bildningsperspektivet utgör en grundpelare i Högskolans vision och uppgiften att utveckla generiska kompetenser som förbereder studenterna för att såväl möta olika typer av situationer i yrkeslivet som att kunna agera som ansvarstagande medborgare ska gälla för samtliga utbildningar inom Högskolan.

---

## **Utbildning på avancerad nivå**

---

Skärpta kompetensbehov inom viktiga samhällssektorer och ökade förväntningar bland samarbetspartner kräver att Högskolan kan erbjuda ett ökat antal utbildningar på avancerad nivå. Utbildningar på avancerad nivå utgör en viktig rekryteringsbas för Högskolans forskarutbildningar, och är också en förutsättning för att Högskolan ska kunna erhålla fler examenstillstånd på forskarnivå. Aktiva insatser ska genomföras för att öka rekryteringen till utbildningar på avancerad nivå med riktningen att minst 15 procent av Högskolans helårsstudenter ska studera på magister- eller masternivå.

---

## **Utbildning på forskarnivå**

---

Samtliga utbildningsområden som Högskolan prioriterar ska på sikt ha en förlängning in i forskarutbildningen. Antalet doktorander som bedriver forskarutbildning i Högskolans regi ska successivt öka, liksom antalet examina på forskarnivå. Det bidrar till att skapa en dynamisk forskningsmiljö och till att stärka utbildningarnas forskningsbas. Att kunna utbilda egna doktorer utgör också ett viktigt inslag i Högskolans långsiktiga kompetensförsörjning, men är även av betydelse för samproduktionen av forskning.

---

## **Attraktiva utbildningar**

---

Hög kvalitet och användbarhet är de viktigaste faktorerna bakom en utbildnings attraktivitet, och förutsätter en ständig beredskap att förbättra utbildningens innehåll och genomförande. En attraktiv utbildning kännetecknas också av ett högt söktryck och studenter som valt utbildningen som sitt förstahandsval, vilket bygger på att utbildningen är känd bland presumtiva studenter. Information och marknadsföring av Högskolans utbildningar ska intensifieras och utvecklas, för att vidga rekryteringsbasen och öka andelen studenter med hög studiemotivation.

---

## **Livslångt lärande**

---

En särskild utmaning för den högre utbildningen är de förändringar som sker i arbetslivet till följd av digitalisering och nya teknologiska lösningar. Snabba förändringar på arbetsmarknaden är en av följderna där gamla yrken förändras eller försvinner och nya tillkommer - en utveckling som ställer stora krav på kompetensutveckling under hela arbetslivet. Högskolan ska erbjuda flexibla kunskapsvägar för yrkesverksamma som behöver höja sin kompetens eller kunskapsväxla inför byte av yrke. Den höga andelen fristående kurser i kombination med nätburna undervisningsmetoder ger Högskolan unika möjligheter att bidra till det livslånga lärandet.

---

## **En reflekterande undervisningskultur**

---

Lärarnas pedagogiska och didaktiska kompetens är en avgörande kvalitetsfaktor för Högskolans utbildning. För att kunna erbjuda en undervisning som stödjer studenternas lärande är det väsentligt att en reflekterande undervisningskultur upprätthålls och utvecklas, där lärares beprövade vardagsfarenheter möter nya högskolepedagogiska ansatser och teoribildningar. Högskolans behörighetsgivande högskolepedagogiska utbildning, som alla lärare ska genomgå, är ett viktigt inslag i denna ambition, liksom regelbundna seminarier och andra former av erfarenhetsutbyten kring olika högskolepedagogiska frågeställningar. Den behörighetsgivande utbildningen ska följas av kvalificerade fördjupningskurser i högskolepedagogik och ämnesdidaktik och vara meriterande för anställningar som lärare.

Den pedagogiska karriärstege som införts för att stimulera utvecklingen av lärares undervisnings-skicklighet, ska ges en ökad specifik vikt i Högskolans meriteringssystem. Särskilda stöd ska ges till lärare som vill genomföra högskolepedagogiska utvecklingsprojekt för att pröva nya undervisnings-metoder eller på annat sätt utveckla Högskolans lärmiljöer. Resultaten av utvecklingsprojekten ska samlas, systematiseras och spridas inom Högskolan.

För att studenter ska lyckas med sina studier krävs också ett väl fungerande studentstöd, där exem-pelvis studieteknik, språkstöd, skrivhandledning och kunskaper om informationshantering kan er-bjudas. Den kvalificerade kompetens som finns inom Högskolans bibliotek ska i än större utsträck-ning användas i Högskolans utbildningar.

## **2. Forskning för kunskapstillväxt och samhällsnytta**

Högskolans forskning ska bidra till kunskapsutveckling och samhällsnytta, och stärka förmågan att omsätta kunskap i handling. Huvuddelen av forskningen är flervetenskaplig och tillämpningsinrik-tad och utvecklas i nära samarbete med regionala och nationella aktörer, men rymmer också en kvalificerad nyfikenhetsbaserad forskning med basen i olika discipliner inom Högskolan. Den när-het som finns mellan olika miljöer inom Högskolan ska utnyttjas för att utveckla innovativa och gränsöverskridande forskningssatsningar.

Varje sammanhållen miljö tilldelas ett forskningsanslag utifrån principer som syftar till att stärka miljöns forskning och forskningens anknytning till utbildningen. Medlen fördelas vidare inom re-spektive miljö i enlighet med intentionerna i strategin. Det kollegiala inflytandet ska vara centralt i dessa processer. Varje miljö ansvarar för ledning, samordning och uppföljning av forskningen.

Högskolan har under lång tid utvecklat flera starka forskningsområden inom ramen för den pro-filsatsning som gjordes under föregående strategi. Dessa områden kommer i många fall fortsatt vara centrala och tjäna som utgångspunkter i de sammanhållna miljöerna. Starka, dynamiska och relevanta forskningsmiljöer med bäring på utbildningen ska fortsätta att utvecklas.

---

### **Forskningsprogram och forskargrupper**

---

Forskningen sker främst inom ramen för forskningsprogram. Syftet med ett sådant program är att slå fast forskningens långsiktiga inriktning och hur forskningen ska stödja utbildningen. Program-met omfattar delar av, eller hela den egna miljön, men ett program kan även inbegripa flera miljöer. Inom varje sammanhållen akademisk miljö ska finnas minst ett forskningsprogram.

Högskolans forskningsmiljöer baseras på forskargrupper bestående av lärare/forskare som erhållit resurser för att bedriva forskning och som verkar inom ramen för ett eller flera forskningsprogram. Målet är att uppnå en sådan styrka att grupperna är självgenererande och med framgång kan kon-kurrera om externa forskningsmedel. Det innebär bland annat att grupperna ska vara attraktiva för doktorander, post-doktorer och gästforskare, liksom för berörda samarbetspartner. Varje forskar-grupp ska ha en tydlig koppling till någon eller några av Högskolans utbildningar på grundläggande nivå, och ska aktivt verka för att studenter i sin utbildning kan anknyta till forskargruppens verk-samhet och miljö.

---

### **En starkt forskningskultur**

---

För att stärka forskningskulturen inom Högskolan ska forskningen ges en ökad specifik vikt vid alla frågor som rör verksamhetens fortsatta utbyggnad. En starkare forskningskultur förutsätter en aktiv seminarieverksamhet och att andelen disputerade lärare, docenter och professorer fortsätter

att öka. Det betyder att fler ska uppmuntras att meritera sig och att fler lektorer, docenter och professorer ska rekryteras. Duktiga forskare ska affilieras, och gästforskare ska i större utsträckning engageras som gästlärare. En starkt forskningskultur kan också kräva att meriteringsanställningar inrättas för att möta särskilda kompetensbehov.

Alla lärare inom Högskolan ska, vid sidan av undervisning och administrativa arbetsuppgifter, också forska eller på annat sätt medverka i forskningsverksamhet. Docenter och professorer får en viktig roll i att bygga miljöer och de förväntas bidra till att leda utvecklingen och fördjupningen av forskningskulturen. För lektorer sker det huvudsakligen genom att anknyta till Högskolans forskningsprogram, eller genom att lärare är framgångsrika i att erhålla externa forskningsmedel. Disputerad personal ska ges goda möjligheter att erhålla forskningsmedel. Adjunkter, som har en viktig roll i Högskolans professionsutbildningar via sin yrkesspecifika kunskap och erfarenhet, ska ges möjlighet till kompetensutveckling och forskarförberedande utbildning samt stimuleras att påbörja forskarutbildning.

Forskargrupperna ska sträva efter att publicera forskningsresultat och forskningsdata öppet, och arbeta för att uppnå en omfattande och kvalificerad publicering inom respektive publiceringstradition. En ökad tonvikt för forskning och forskarutbildning betyder också att infrastruktur och stödfunktioner ska stärkas för att understödja utvecklingen av en starkare forskningskultur.

---

## **Forskning och utbildning**

---

Det ska finnas ett nära samband mellan utbildning och forskning, vilket förutsätter att undervisningen ska vila på en vetenskaplig grund och att studenterna ska tillägna sig ett vetenskapligt förhållningssätt. Den viktigaste institutionella förutsättningen för detta är personsambandet mellan forskning och undervisning – att en och samma lärare både undervisar och medverkar i forskningsverksamhet. Det får inte finnas en inofficiell arbetsfördelning mellan ”forskande” och ”undervisande” medarbetare vid Högskolan, och lärare som erhåller forskningsmedel ska alltid i viss omfattning medverka i undervisningens lärarakтивiteter på såväl grund- som avancerad nivå.

---

## **Forskningsfinansiering**

---

Den fortsatta uppbyggnaden av Högskolans forskningsmiljöer och forskarutbildning kräver ökade resurser. Parallellt med ansträngningarna att övertyga huvudmannen – staten - att öka forskningsanslaget, ska arbetet intensifieras med att stärka den externa forskningsfinansieringen.

Högskolan har varit framgångsrik när det gäller att erhålla externfinansiering från olika typer av finansieringskällor, inte minst regionala. Inriktningen mot en bred bas av forskningsfinansiärer, där också privata fonder, stiftelser, organisationer och företag ingår, ska bibehållas och utvecklas. Parallellt med detta ska Högskolans kraftigt stärka insatserna för att öka intäkterna från forskningsfinansierande myndigheter och de statliga forskningsstiftelserna, liksom från internationella forskningsfinansiärer. Även medverkan i KK-stiftelsens program och i EU:s ramprogram ska eftersträvas.

För att bistå lärare i det krävande administrativa arbete som är förenat med stora forskningsansökningar, ska infrastrukturen och stödfunktionerna för den externa forskningsfinansieringen byggas ut och kvalificeras.



### **3. Kvalitetskultur – ansvar och tillit**

En väl utvecklad kvalitetskultur som genomsyrar hela verksamheten är garanten för att över tid upprätthålla och utveckla hög kvalitet inom utbildning och forskning. Målet för Högskolans kvalitetsarbete är en kvalitetsmedveten kultur där ansvar och tillit är nyckelfaktorer. Såväl kollegiet som enskilda lärare har ansvar för att kvaliteten i undervisningen och forskningen är hög och ständigt utvecklas, samtidigt som lärarnas kompetens och vilja till engagemang ska erkännas som den viktigaste drivkraften för kvalitetsutveckling.

En kvalitetsmedveten kultur präglas av en ständig vilja till omprövning och förbättring och bygger på öppenhet, problematisering och dialog. Högskolan ska tillförsäkra samtliga lärare arbetsvillkor som möjliggör en hög kvalitet i utbildning och forskning, och ger utrymme för ett aktivt ansvars-tagande för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Systematiserade rutiner och modeller för verksamhetsuppföljning är också viktiga inslag i ett fungerande kvalitetsarbete. Högskolan har ett väl utvecklat kvalitetssystem som fått högt betyg i UKÄs granskning, och som syftar till att löpande kunna identifiera brister i kärnverksamheten och åtgärda dessa. Kvalitetssystemet ska vidareutvecklas för att förena uppföljning och kontroll av utbildning och forskning med uppgiften att understödja en fortsatt kvalitetsutveckling.

### **4. Ökat ansvar och inflytande för kollegiet**

Betydelsen av att stärka forskningskulturen och sambandet mellan forskning och utbildning innebär större befogenheter och ansvar för den kollegiala organisationen. Högskolan är en myndighet där linjeorganisationen har ett tydligt ansvar för myndighetsutövning och administration, medan den kollegiala organisationen ska ges ökat ansvar och inflytande över den vetenskapliga verksamheten. Det är viktigt att roller och befogenheter för linjen respektive kollegiet tydliggörs för att möjliggöra en verksamhetsstyrning där linjen och kollegiet samspelar. Formerna för detta samspel kan se olika ut på olika nivåer inom Högskolan, men ska bygga på principen att alla frågor som rör innehåll och utveckling av utbildning och forskning ska ske i ett sammanhang där de akademiska ledarna har en central roll. De främsta bland likar, professorerna, förväntas ta ett stort ansvar inom den kollegiala organisationen.

Lärares och forskares engagemang inom Högskolans ledningsfunktioner, liksom förtroendeuppdrag inom den kollegiala organisationen, kolliderar ofta med uppgifter inom forskning och utbildning. Lärare som under en period har tagit ett stort ansvar för denna typ av verksamhetsuppdrag ska uppmärksammas och belönas, och engagemanget ska vara meriterande i den fortsatta akademiska karriären.

### **5. Globala perspektiv och interkulturell förståelse**

Internationalisering är en central kvalitetsaspekt och ett viktigt verktyg i arbetet med att öka förståelsen för andra länder, för internationella förhållanden och gemensamma utmaningar. Internationalisering inom utbildning ger lärare, studenter och administrativ personal möjligheter att fördjupa egna kunskapsområden i en kulturell kontext som stimulerar jämförelser och nya perspektiv, men också gynnar personlig utveckling och mognad. Inom forskningen förutsätter detta ett aktivt deltagande i det internationella forskarsamhället, samverkan med forskare och forskargrupper i andra länder och gemensamma forskningsprojekt.

Under kommande verksamhetsperiod ska arbetet intensifieras för att öka det internationella samarbetet inom utbildning och forskning, såväl fysiskt som virtuellt för studenter och medarbetare.

Andelen internationella studenter och lärare ska öka, och insatser ska göras för att uppmuntra internationella studenter att vara kvar i Sverige – och regionen - efter avslutade studier. Högskolan som internationell arbetsplats ska utvecklas genom en förbättrad service och utbyggd stödverksamhet till studenter och lärare/forskare från andra länder.

Samtliga utbildningsprogram vid Högskolan ska innehålla moment som bidrar till globala perspektiv och ökad interkulturell förståelse. För att åstadkomma detta ska varje sammanhållen akademisk miljö sträva efter att upprätta strategiska, långsiktiga partnerskap med relevanta utländska lärosäten.

## **6. Proaktivt verksamhetsstöd**

Verksamhetsstödet kvalitet är en avgörande faktor för att Högskolan ska kunna fullgöra sitt uppdrag inom utbildning och forskning. Det är via väl fungerande stödfunktioner som de långsiktiga förutsättningarna för Högskolans verksamhet kan säkerställas och utvecklas. Rättssäkerhet, ändamålsenliga administrativa flöden och tydliga beslutsvägar är viktiga kännetecken för en väl fungerande stödverksamhet, liksom en förvaltningskultur som gynnar samarbete och motverkar stuprörstänkande inom Högskolan. De arenor för dialog som finns mellan verksamhetsstödet och lärare/forskare, studenter och chefer ska stärkas för att gynna stödets proaktiva funktion.

Högskolan har kommit långt när det gäller digitalisering av olika administrativa funktioner. Arbetet med att förenkla verksamhetsprocesser och minska administrativa bördor för Högskolans medarbetare och studenter ska ha högsta prioritet. Målet är att Högskolan ska bli landets mest och bäst digitaliserade lärosäte i så motto att den digitala miljön bidrar till att öka kvaliteten i Högskolans alla verksamheter.

Högskolans stödverksamhet värderas högt av studenterna idag i kraft av en god tillgänglighet, professionalism och ett respektfullt bemötande - ett omdöme som ska värnas och fördjupas.

## **7. En attraktiv arbetsplats**

Basen i Högskolans verksamhet är medarbetarnas kompetens och kreativitet. Högskolan ska vara en attraktiv och stimulerande arbetsplats som gör att varje medarbetare med tillförsikt ser fram mot nästa arbetsdag, och att potentiella medarbetare vill söka sig till Högskolan. Den fysiska och sociala arbetsmiljön ska vara av högsta kvalitet, med ändamålsenliga lokaler och med trivsamma och stimulerande mötesplatser för dialog och umgänge.

Öppenhet, vänlighet och omtanke är viktigt inte bara i Högskolans relation till studenter utan också internt medarbetare emellan. Insikten om att varje enskild medarbetares kreativitet är central för verksamheten, och att varje anställd har behov av att utvecklas och växa i sin yrkesroll ska vara vägledande för Högskolan som arbetsgivare. Högskolan ska aktivt arbeta för ökad jämställdhet och mångfald och lika möjligheter till karriärvägar.

## 8. Ett starkare lärosäte

Högskolan ska behålla sin särprägel och fortsätta att vara ett dynamiskt och innovativt lärosäte. Detta sker genom ett förhållningssätt präglad av öppenhet, mod och ansvar och genom att värna och utveckla Högskolans signum. Högskolan Dalarna ska efter perioden vara ett lärosäte:

- Med sammanhållna akademiska miljöer med attraktiva utbildningar inom relevanta utbildningsområden, där forskning och utbildning hänger samman och där flera områden erbjuder utbildning från grundnivå till forskarutbildning
- Där interdisciplinära ansatser är en naturlig del av utbildningen och där andelen utbildning på avancerad nivå har ökat
- Där studenten är i centrum, där digitaliseringskompetens är centralt och där det erbjuds flexibla undervisningsformer med en väl utvecklad pedagogik för såväl utbildning på campus som för nätburen undervisning
- Där bildning, utbildning och internationalisering är i fokus för att öka kunskap om, och beredskap för, att möta viktiga samhällsutmaningar
- Med en dynamisk och samhällsrelevant forskning med starka forskargrupper inom flera forskningsområden
- Där kollegiet har en central roll och där det råder en väl utvecklad kvalitetskultur som baseras på ansvar och tillit
- Där stödet till verksamheten är ändamålsenligt och effektivt
- Där samverkan för ömsesidig nytta med viktiga intressenter i omgivande samhället är en grundsten
- Där den fysiska och sociala arbetsmiljöns höga kvalitet starkt bidrar till lärosätets attraktivitet och medarbetarnas trivsel

När strategin är genomförd ska Högskolan Dalarna stå ännu starkare som lärosäte och vara väl rustad för framtida utmaningar för att möta höga förväntningar och ett förändrat och utökat uppdrag.