



Strategisk plan för Högskolan Dalarna 2027–2030

Innehåll

Inledning.....	3
Strategiskt arbete med fokus inom fem områden.....	3
Planens syfte och operationalisering	4
Fokusområden, mål och strategiska uppdrag	4
1. Konsolidera och stärka utbildningsmiljöerna	4
2. Stärka forskningsmiljöerna	5
3. Strategiskt utveckla internationaliseringen.....	7
4. Utveckla strategiska partnerskap	8
5. Utveckla den kollegiala styrningen	9
Uppföljning	10

Inledning

Målbilden för Högskolan Dalarnas strategi för perioden 2020–2026 var att etablera och utveckla sammanhållna akademiska miljöer¹ samt värna högskolans signum: *att se hela studenten, nätburen undervisning* och *samverkan*. Under perioden 2027–2030 ska Högskolan Dalarna fortsätta denna strategiska inriktning och särskilt fördjupa arbetet inom fem fokusområden, för att fortsätta stärka sin roll som ett ansvarstagande och framåtblickande lärosäte. Visionen om att *skapa öppna vägar till kunskap för ett gott samhälle* och värdegrunden *öppenhet, mod* och *ansvar* förblir ledstjärnor i arbetet. Genom att fortsätta utveckla den akademiska kvaliteten inom forskning och utbildning kan högskolans relevans, attraktivitet och konkurrenskraft öka.

Högskolan Dalarna ska vara ett fullvärdigt akademiskt lärosäte, vilket innebär att det inom de olika akademiska områden där lärosätet är verksamt ska finnas en nära anknytning mellan forskning och utbildning, att utbildning kan erbjudas på alla nivåer och att den akademiska verksamheten styrs av en ledning som är utsedd i en kollegial process och som besitter gedigen vetenskaplig och pedagogisk kompetens. För att säkerställa hög akademisk kvalitet behöver högskolan fortsätta utveckla och stärka lärosätets sammanhållna akademiska miljöer, samt den kultur och de strukturer som innebär att kollegiet, med sin akademiska kompetens, kan delta i beslutsfattande i centrala och viktiga akademiska frågor.

Strategiskt arbete med fokus inom fem områden

Den strategiska planen omfattar fem områden inom vilka det bedömts särskilt angeläget att fokusera det strategiska arbetet på de kommande åren, 2027–2030. Fokusområdena är breda och omfattar lärosätets utbildningsmiljöer, forskningsmiljöer, internationalisering, strategiska partnerskap och styrning av den akademiska verksamheten. Behovet av fortsatt strategiskt utvecklingsarbete inom dessa områden identifierades efter att en uppföljning av strategin för 2020–2026² genomförts och inriktningen beslutades av högskolestyrelsen i april 2025. Det strategiska arbetet inom respektive område ska fokusera på att³:

1. Konsolidera och stärka utbildningsmiljöerna
2. Stärka forskningsmiljöerna
3. Strategiskt utveckla internationaliseringen
4. Utveckla strategiska partnerskap
5. Utveckla den kollegiala styrningen

¹www.du.se/sammanhallna-akademiska-miljoer

² Den övergripande ambitionen för strategin 2020–2026 var att ytterligare utveckla den akademiska kvaliteten inom utbildning och forskning, för att därigenom stärka högskolans attraktivitet och konkurrenskraft. Den ambitionen kvarstår.

³ Numreringen ska inte läsas som en prioritetsordning.

Planens syfte och operationalisering

Syftet med planen är att ange en tydlig och avgränsad strategisk riktning för beslut och prioriteringar som skapar förutsättningar för högskolan att nå uppsatta mål och ambitioner under angiven period. Utifrån verksamhetsmässiga och ekonomiska förutsättningar tydliggör planen målbilder samt strategiska uppdrag för respektive fokusområde, vilket ska vägleda verksamhetens planering, genomförande och uppföljning inom ordinarie verksamhetsstyrning.

Ansvarsfördelning, tidplaner och mer konkret genomförande kopplat till de strategiska uppdragen i denna plan tas fram inom ramen för ordinarie verksamhetsstyrning. På så sätt kompletterar den operativa planeringen den strategiska riktningen som fastställts.

Förankring och fortsatt dialog om högskolans prioriteringar är en fortlöpande del av det interna arbetet och en förutsättning för att planen ska få genomslag i den dagliga verksamheten. Tydliggörande av uppdrag, ansvar och förväntningar är också en viktig del i att skapa hållbara arbetsformer och god arbetsmiljö, där medarbetare och studenter ges förutsättningar att ta ansvar och bidra till högskolans övergripande mål.

Den strategiska planen är en övergripande riktningsgivare för hela lärosätets utveckling. Det innebär naturligtvis att det finns, och ska finnas, utrymme för viktigt strategiskt utvecklingsarbete på andra nivåer inom den akademiska verksamheten och inom stödverksamheten.

Fokusområden, mål och strategiska uppdrag

1. Konsolidera och stärka utbildningsmiljöerna

Starka och sammanhållna akademiska miljöer är en förutsättning för kvalitet i utbildning, forskarutbildning och forskning samt för social och ekonomisk hållbarhet. För att nå detta krävs fortsatt arbete med att skapa utbildningsmiljöer av en storlek som gör att de kan erbjuda studenter en tydlig progression från grund- till forskarnivå, vilket säkerställer att kunskap, färdigheter och akademiska förmågor utvecklas systematiskt. Det ska finnas nära koppling till stabila forskningsmiljöer, vilket förväntas fortsätta bidra till hög kvalitet i utbildningen samt goda förutsättningar för hög kvalitet i undervisning och handledning.

Fortsatt arbete med konsolidering avser utveckling av starka sammanhållna akademiska miljöer som baseras på en ekonomiskt och kvalitetsmässigt hållbar utbildningsportfölj. Vissa miljöer kan behöva samarbeta inom högskolan för att uppnå den styrka som möjliggör en förlängning in i forskarutbildningen. För andra miljöer, där utbildningen är profilerad mot smala kunskapsområden eller väsentligen sker på grundläggande nivå, kan ett nära formaliserat samarbete med ett annat lärosäte nationellt eller internationellt utgöra

en alternativ väg. Ämnen eller utbildningar som det inte finns resurser för i den akademiska miljön kan behöva göra anpassningar eller möjligen avvecklas.

Utöver en tydlig progression mellan utbildningsnivåerna ska utbildningarna även vara relevanta och attraktiva för såväl studenter som samhälle. Det kräver prioritering av utbildningsutbudet utifrån transparenta principer och en tydlig avvägning mellan andel undervisning som sker på campus respektive nätbaserat samt mellan beprövade och mer nytvecklade undervisningsformer som *blended learning*, med hänsyn tagen till studenters olika behov och förutsättningar. Det innebär också att utbildningarna bär sina egna kostnader och att utrymme finns för utveckling. Varje ämne, program eller kurs behöver inte vara ekonomiskt bärkraftig, däremot måste helheten i miljön vara det.

Målbild för fokusområdet vid periodens slut

Högskolan har en långsiktigt hållbar och strategiskt profilerad utbildningsportfölj baserad på framtagna kvalitetskriterier för utbildningsmiljöerna. Det finns en avvägd balans mellan beprövade och mer nytvecklade undervisningsformer och mellan nät- och campusbaserade utbildningar, vilka tillmötesgår olika studentgruppers efterfrågan. Konsolidering och prioritering av utbildningsutbud och akademiska miljöer har skett enligt gemensamma principer som bidrar till ökad kvalitet och effektivitet, vilket skapar ekonomiska förutsättningar för framtida strategiska satsningar.

Strategiska uppdrag
1.1 Fastställa transparenta, lärosätesövergripande principer för fördelning av utbildningsanslaget, som årligen ses över.
1.2 Utveckla och fastställa riktlinjer som ska stödja arbetet med att skapa en hållbar balans mellan beprövade och nytvecklade undervisningsformer och mellan campus- och nätbaserade utbildningsformer, samt mellan program- och kurstillfällen inom de sammanhållna akademiska miljöerna.
1.3 Genomföra en kartläggning av högskolans utbildningsportfölj som stöd för att prioritera och konsolidera utbildningsutbudet inom respektive sammanhållen akademisk miljö, för att nå målet om en långsiktigt kvalitativ och ekonomisk hållbar och profilerad utbildningsportfölj vid periodens slut.

2. Stärka forskningsmiljöerna

Genom att bygga långsiktigt stabila forskningsmiljöer med nära koppling till utbildningsmiljöerna, kan kvaliteten i såväl utbildning, forskarutbildning som forskning

stärkas. Samtidigt skapas bättre förutsättningar att öka andelen extern forskningsfinansiering.

Högskolans forskningsmiljöer ska vara attraktiva och kunna erbjuda doktorander goda och långsiktigt hållbara villkor och det ska finnas tydliga karriärvägar för forskare i olika skeden av deras karriärer. De ska också främja möjligheter till tvärvetenskapligt samarbete, samt strategiska partnerskap med lärosäten och andra aktörer nationellt och internationellt.

Allt större andel av de statliga forskningsanslagen går till forskningsråden som genom utlysningar fördelar medlen. Detta innebär att lärosätet måste vara rustat för att i större utsträckning kunna erövra och förvalta konkurrensutsatta medel och därigenom ges förutsättningar att upprätthålla och utveckla forskningen. Samverkan och samarbeten är en nyckelfaktor för att stärka forskningens kvalitet och långsiktighet, samt för att nå målet om ökad externfinansiering. Forskningen ska fortsätta synliggöras och kommuniceras, både inom akademien och i populärvetenskapliga former, på ett sätt som tydliggör dess betydelse för bildning och utveckling av samhället.

Målbild för fokusområdet vid periodens slut

Våra forskningsmiljöer har stärkts och inom dessa bedrivs forskning med hög vetenskaplig kvalitet av lärare och doktorander. Miljöerna har förmåga att attrahera extern forskningsfinansiering från nationella och/eller internationella finansiärer.

Forskningsmiljöerna bidrar till att säkerställa forskningsanknytning och akademisk progression i högskolans utbildningsportfölj, vilket innebär att utbildningen baseras på aktuell vetenskap, samtidigt som doktorander ges möjlighet att delta i aktuell forskning och utveckla sina kunskaper och färdigheter. Samverkan och samarbeten stärker forskningens kvalitet och relevans, utan att styra forskningsinriktning eller forskningsfrågor bort från kollegialt grundade prioriteringar.

Sammantaget stärker dessa delar högskolans förmåga att attrahera och utveckla lärare, doktorander och studenter, främja samverkan med andra miljöer och aktörer samt säkra resurser som möjliggör fortsatt kvalitativ och samhällsrelevant forskning.

Strategiska uppdrag
2.1 Utveckla och implementera aktiviteter som stärker miljöernas forskningsledning, främjar samarbete både inom och utanför lärosätet, sprider kunskap om forskningsförutsättningar samt stödjer spridning och implementering av framgångsrika arbetssätt.
2.2 Utveckla och implementera program för kompetensförsörjning, kompetensutveckling och anpassad akademisk karriärutveckling som stärker forskningsmiljöernas kvalitet och deras nationella och internationella attraktion.

2.3 Utifrån en kartläggning av forskningsmiljöerna, utveckla forskningsstrategiska planer för lärosätets sammanhållna akademiska miljöer som möjliggör ökad externfinansiering och utveckling av våra forskningsmiljöer.

2.4 Vidareutveckla det centrala forskningsstödet för att uppnå en proaktiv omvärldsbevakning och dialog med verksamheten, i syfte att öka antalet ansökningar, vilket innebär att det finns kompetens och ändamålsenliga strukturer som stödjer forskare i ansökningsprocesser av externa medel, förvaltningen och återrapporteringen av dessa.

3. Strategiskt utveckla internationaliseringen

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 gynnar även 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. Detta arbete behöver fortsätta utvecklas för att högskolan ska kunna etablera sig som en stark och stabil internationell aktör. Formella och informella samarbeten med utländska lärosäten bidrar till värdeskapande synergier, stärker forskningskvaliteten, utbildningens relevans och främjar akademisk progression. Samtidigt behöver hänsyn tas till både etiska och säkerhetsrelaterade aspekter.

Målbild för fokusområdet vid periodens slut

Ett strategiskt helhetsgrepp har tagits kring internationaliseringsarbetet, där en sammanhållen handlingsplan som beaktar långsiktig, hållbar och ansvarsfull internationalisering visar riktningen för arbetet. Internationalisering är, likt samverkan, fortfarande en integrerad del av den akademiska verksamheten och bidrar till att kvalitet, relevans och öppenhet inom utbildning, forskning och forskarutbildning stärkts.

Studenters, doktoranders, lärares och forskares mobilitet och deltagande i internationella samarbeten har ökat, vilket bidrar till en vidgad interkulturell förståelse, stärkta nätverk och nya perspektiv som kan användas i undervisning, forskning och samverkan.

Samtliga utbildningsprogram ger studenter tillgång till globala perspektiv och interkulturell förståelse. Studenter, doktorander, forskare och medarbetare är informerade om utbytesmöjligheter och internationella samarbeten, vilket gör det möjligt för dem att aktivt delta. Utvecklade digitala undervisningsformer möjliggör en digital internationell mobilitet

och skapar mer jämlika förutsättningar för studenter att ta del av globala perspektiv och interkulturell förståelse oavsett utbildningsform.

Strategiska uppdrag
3.1 Utifrån en kartläggning av högskolans internationaliseringsarbete, utveckla, besluta och påbörja implementering av en sammanhållen handlingsplan som stärker högskolans strategiska internationaliseringsarbete. Handlingsplanen ska tydliggöra hur högskolan kan systematisera utvecklingen av internationalisering som är till långsiktigt gagn för vår utbildning, forskning och forskarutbildning.
3.2 Utredda om förutsättningar finns för deltagande i en befintlig europaallians (EUI) som svarar mot hela högskolans intresseområden, alternativt identifiera ett antal internationella möjliga partneruniversitet.

4. Utveckla strategiska partnerskap

Långsiktig och hållbar samverkan, byggd på ömsesidighet och gemensamt definierade syften, kan utvecklas till formaliserade strategiska partnerskap som skapar goda förutsättningar för att stärka utbildning, forskarutbildning och/eller forskning. Våra akademiska miljöer måste 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. Det är därför viktigt att utveckla strategiska partnerskap med såväl andra lärosäten i Sverige och internationellt, som med offentliga och ideella organisationer och företag. Det är viktigt att samtliga partnerskap – oavsett omfattning – kontinuerligt följs upp och utvärderas, för att säkerställa att de ger önskade effekter.

Partnerskap med andra lärosäten kan komplettera och förstärka högskolans befintliga verksamhet utan att ersätta den och bidra till ökad kvalitet och kapacitet. De möjliggör gemensam användning av resurser, infrastruktur och kompetens samt främjar kompetensutbyte, gemensamma forskningsprojekt och utbildningar, deltagande i forskarskolor och utveckling av nya utbildningssamarbeten. Samverkan med andra aktörer i anslutning till högskolans utbildningar ska vidareutvecklas och fler studenter ska ges möjlighet att möta olika typer av samverkanspartners 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 partners för framtida utbildnings- och forskningssamarbeten. 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.

Målbild för fokusområdet vid periodens slut

Högskolan Dalarna har etablerat och vidareutvecklat relevanta, långsiktiga och hållbara strategiska partnerskap med andra lärosäten i Sverige och internationellt samt med aktörer i det omgivande samhället. Partnerskapen är formaliserade, kopplade till högskolans strategiska behov och styrkeområden samt bidrar konkret till stärkt kvalitet och kapacitet inom utbildning, forskning och forskarutbildning.

Partnerskapen med andra lärosäten bidrar till utvecklingen av våra sammanhållna akademiska miljöer, genom att skapa förutsättningar för kompetensutbyte eller samverkan inom utbildning, forskning och/eller forskarutbildning.

Det är tydligt vilka högskoleövergripande strategiska partnerskap som prioriteras och vilka som bevaras och vidareutvecklas, samt hur dessa kompletteras av samarbeten som är mer avgränsade i sin omfattning. Samtliga partnerskap och samarbeten följs systematiskt upp och utvärderas utifrån definierade syften och förväntade effekter. Samarbeten och eventuella finansieringsavtal som rör forskning följer principer som säkerställer forskarnas akademiska frihet och etiska principer.

Strategiska uppdrag
4.1 Fastställa definition av begreppet <i>strategiska partnerskap</i> inom forskning, utbildning (på alla nivåer) och samverkan, oavsett typ av aktör. Definitionen ska tydliggöra vilka kriterier som ska uppfyllas för att ett partnerskap ska betraktas som strategiskt och utgöra underlag för högskolegemensamma mallar, riktlinjer och samarbetsavtal, samt möjliggöra prioritering, uppföljning och koppling till högskolans strategiska behov.
4.2 Utveckla och implementera en högskoleövergripande process som tydliggör hur strategiska partnerskap initieras, bedöms, formaliseras, följs upp och utvärderas.

5. Utveckla den kollegiala styrningen

Högskolan ska bättre ta tillvara den akademiska kompetens och det ansvarstagande som finns hos lärare och studenter i styrningen av den akademiska verksamheten. Det behöver säkerställas att vetenskapligt och pedagogiskt kompetenta lärare, tillsammans med studentrepresentanter, deltar i beslutsfattandet i centrala och viktiga akademiska frågor, så att de i större utsträckning kan bidra med den kompetens som krävs för att utveckla kvaliteten i utbildning och forskning. Det innebär också att kollegiet, utöver ansvaret att utveckla och säkerställa kvalitet, även får ansvar för styrningen av den akademiska

verksamheten inom sina respektive områden. I sin tur kräver detta en styrmodell där akademiskt sakkunniga med hög vetenskaplig kompetens från kollegiet ingår, vilket innebär att linjestruktur och den kollegiala strukturen förenas. En sådan förändring ger bättre förutsättningar för långsiktig utveckling av den akademiska verksamheten.

Målbild för fokusområdet vid periodens slut

En gemensam styrmodell för den akademiska verksamheten som förenar linjestruktur och den kollegiala strukturen är införd, i vilken hög vetenskaplig och akademisk kompetens och studentrepresentation ingår. Arbetssätt och beslutsprocesser präglas fortsatt av en öppen dialog och respekt för olika akademiska perspektiv, ansvarsområden och roller.

Samtidigt har medarbetare inom organisationen fått ökad förståelse för vad kollegialt ansvarstagande för styrningen av den akademiska verksamheten innebär, medan fördjupad kunskap finns hos dem som aktivt engagerar sig i beslutsfattandet. Denna kombination är avgörande för att ansvarsfördelning och beslutsprocesser ska fungera i praktiken. Utvecklingen ger stärkta förutsättningar för tillit, legitimitet och förutsägbarhet i arbetet med att leda och utveckla den akademiska verksamheten, samtidigt som det främjar en god organisatorisk och psykosocial arbetsmiljö för både medarbetare och studenter genom ansvarstagande, sammanhang och gemenskap.

Strategiska uppdrag
5.1 Utreda förutsättningar för ökad kollegial styrning, samt utifrån utredningen utveckla och implementera en styrmodell som förenar linjestruktur och den kollegiala strukturen. Uppdraget inkluderar plan för utveckling av kunskap, förståelse och strukturer som stärker förutsättningarna för kollegialt ansvarstagande, tydliga mandat, arbetsprocesser och kompetensutveckling inom området.
5.2 Utveckla ett robust och verksamhetsanpassat verksamhetsstöd i linje med ny styrmodell som bär och proaktivt stödjer denna styrmodell i det strategiska och operativa arbetet, vilket säkerställer kontinuitet och struktur.

Uppföljning

Högskolans strategiska plan ska under verksamhetsåren följas upp av högskolans ledning och åiterrapporteras till högskolestyrelsen i högskolans ordinarie verksamhetscykel.

Verksamhetscykeln är en process för planering, genomförande, uppföljning och analys av verksamheten inklusive ekonomi. Den säkerställer övergripande resursprioritering och utgör en central del i högskolans ledningssystem och systematiska kvalitetsarbete.

Inom verksamhetscykeln genomförs under året löpande dialoger och avstämningar, både enskilt och gemensamt med berörda delar av organisationen. Under dialogerna görs en

genomgång och uppföljning av verksamhet och ekonomi i syfte att bland annat identifiera åtgärdsbehov för innevarande år samt planera framåt i enlighet med detta.

Vid gemensamma dialogdagar diskuteras strategisk riktning framåt, verksamhetsplanering och budget, verksamhetsberättelse, uppföljning och analys. Verksamhetsberättelser som summerar föregående års resultat utgör uppföljning av respektive verksamhetsplan och summeras till en analys av högskolans verksamhet. Förbättringsområden som identifieras går in i kommande års verksamhetsplan, alternativt åtgärdas direkt om de är av mer brådskande/allvarlig karaktär.

För att följa upp utvecklingen över tid, inom lärosätet och jämfört med andra lärosäten, arbetar vi med utvalda nyckeltal. Nyckeltalen utgår ifrån lärosätets grunduppdrag, är hållbara över tid och oberoende av strategiska målsättningar. Där det bedöms lämpligt och värdeskapande ska även strategiska indikatorer tas fram.