

*40 år tillsammans
för ett gott samhälle
1977-2017*



HÖGSKOLAN
DALARNA

Dnr HDa1.5-2016/704

**Universitetskanslersämbetets granskning av
lärosätenas kvalitetssäkringsarbete**

Självvärdering Högskolan Dalarna 2017



Innehåll

Lärosätets kvalitetssäkringsarbete	1
Högskolan Dalarnas systematiska kvalitetsarbete	1
Högskolan Dalarnas organisation	1
Visuell modell av Högskolan Dalarnas systematiska kvalitetsarbete	3
Vidareutveckling av systematiska kvalitetsarbetet	5
Pilotgranskning av lärosätets kvalitetssäkringsarbete	6
1. Aspektområde: Styrning och organisation.....	7
1.1 Aspekt: Policy för kvalitetssäkring samt informationshantering	7
Lärosätets redogörelse 1.1 A:.....	7
Värdering och analys bedömningsgrund 1.1 A:	9
Lärosätets redogörelse 1.1 B:.....	9
Värdering och analys bedömningsgrund 1.1 B:.....	11
Lärosätets redogörelse 1.1 C:.....	12
Värdering och analys bedömningsgrund 1.1 C:.....	13
Lärosätets redogörelse 1.1 D:.....	14
Värdering och analys bedömningsgrund 1.1 D:	15
2. Aspektområde: Miljö och resurser	16
2.1 Aspekt: Personal	16
Lärosätets redogörelse 2.1 A:.....	16
Värdering och analys bedömningsgrund 2.1 A:	18
Lärosätets redogörelse 2.1 B:.....	19
Värdering och analys bedömningsgrund 2.1 B:.....	20
2.2 Aspekt: Forskning och utbildning	21
Lärosätets redogörelse 2.2 A:.....	21
Värdering och analys bedömningsgrund 2.2 A:	23
Lärosätets redogörelse 2.2 B:.....	23
Värdering och analys bedömningsgrund 2.2 B:.....	24
Lärosätets redogörelse 2.2 C:.....	25
Värdering och analys bedömningsgrund 2.2 C:.....	26
2.3 Aspekt: Infrastruktur	27
Lärosätets redogörelse 2.3 A:.....	28
Värdering och analys bedömningsgrund 2.3 A:	29
Lärosätets redogörelse 2.3 B:.....	30



Värdering och analys bedömningsgrund 2.3 B:.....	30
3. Aspektområde: Utformning, genomförande och resultat	31
3.1 Aspekt: Utformning och genomförande	31
Lärosätets redogörelse 3.1 A:.....	31
Värdering och analys bedömningsgrund 3.1 A:	34
Lärosätets redogörelse 3.1 B:.....	35
Värdering och analys bedömningsgrund 3.1 B:.....	36
Lärosätets redogörelse 3.1 C:.....	36
Värdering och analys bedömningsgrund 3.1 C:.....	38
3.2 Aspekt: Måluppfyllelse	39
Lärosätets redogörelse 3.2 A:.....	39
Värdering och analys bedömningsgrund 3.2 A:	41
Lärosätets redogörelse 3.2 B:.....	41
Värdering och analys bedömningsgrund 3.2 B:.....	43
Arbetslivets perspektiv	44
Lärosätets redogörelse, värdering och analys:.....	44
Studenters och doktoranders perspektiv.....	46
Lärosätets redogörelse, värdering och analys A:	46
Lärosätets redogörelse, värdering och analys B:.....	47
Jämställdhetsperspektiv	48
Lärosätets redogörelse, värdering och analys bedömningsgrund A:	48
Lärosätets redogörelse, värdering och analys bedömningsgrund B:	49
Konklusion	50



LÄROSÄTETS KVALITETSSÄKRINGSARBETE

Beskriv kortfattat hur länge den nuvarande modellen för kvalitetssäkring har varit i bruk och vilka principer den bygger på. Redogör dessutom för hur stor del av utbudet som har kvalitetssäkrats och hur mycket som kvarstår samt redovisa en plan för hur samtliga utbildningar ska kvalitetssäkras på ett par års sikt.

Högskolan Dalarnas systematiska kvalitetsarbete

Högskolan Dalarna (HDA) strävar efter att utveckla verksamheten genom ett kvalitetsarbete som är systematiskt och skapar delaktighet. Ledningen bär ett stort ansvar för att genom sitt engagemang ge bästa möjliga förutsättningar för en *kvalitetsmedveten kultur* som enligt HDA:s definition ska präglas av *”tydligt ledarskap, öppenhet och transparens, beredskap till omprövning och vilja till förbättringsarbete”*¹. Det systematiska kvalitetsarbete innehåller processer och aktiviteter som syftar till att både kvalitetssäkra och kvalitetsutveckla hela HDA:s verksamhet.

HDA:s systematiska kvalitetsarbete bygger på grundprincipen att det finns en tilltro till lärarprofessionen och en önskan att tillvarata varje medarbetares kompetens, kreativitet, förändringsvilja och ansvarstagande. Detta innebär att enskilda lärare, forskare, forskningsledare, ämnesföreträdare, program- och kursansvarig tilldelas ett stort ansvar att i det dagliga arbetet verka för så hög kvalitet som möjligt i HDA:s utbildning, forskning och samverkan. Ett sådant ansvar innefattar att skapa strukturer och arbetssätt för operativ kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling, väl anpassat till enhetens förutsättningar, i samskapande med studenter och omgivande samhälle och i samklang med HDA:s formella strukturer och riktlinjer. För att säkerställa efterlevnad av lagar, förordningar och internationella standarder såsom ESG², finns HDA:s styrdokument vilka reglerar specifika processer och aktiviteter.

Högskolan Dalarnas organisation

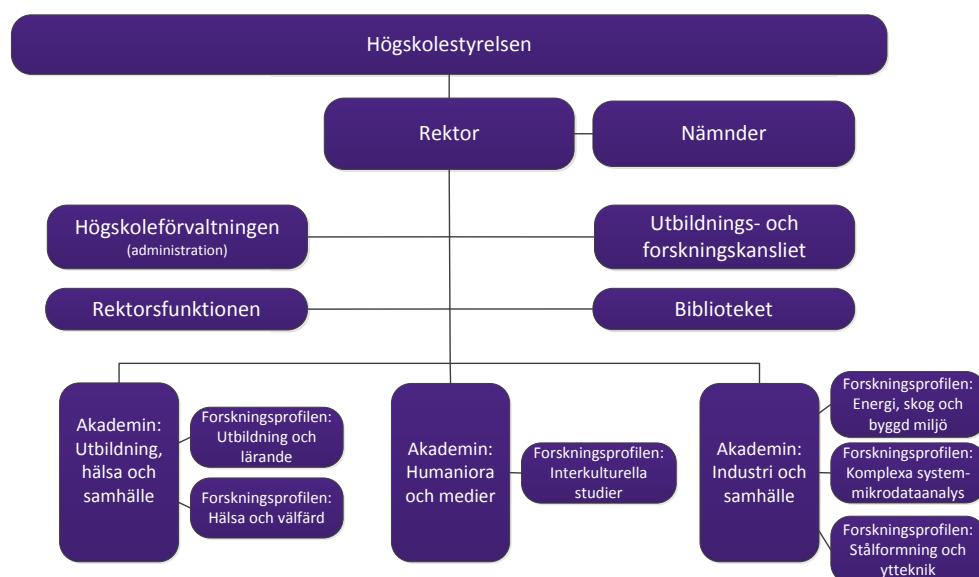
HDA:s organisationsstruktur är uppbyggd kring en linjeorganisation och en kollegialt vald nämndorganisation.

HDA:s *linjeorganisation* består av tre *akademier*: Utbildning, hälsa och samhälle (UHS), Humaniora och medier (HM) och Industri och samhälle (IoS). Kopplat till akademierna finns sex multidisciplinära *forskningsprofiler* som leds av en forskningsledare. Akademierna är i sin tur organiserade i avdelningar samt ämnesenheter. Till linjeorganisationen hör också *Rektorsfunktionen*, *Högskoleförvaltningen*, *Biblioteket* och *Utbildnings- och forskningskansliet (UFK)* se figur 1.

¹ [Högskolan Dalarnas policy för systematiskt kvalitetsarbete](#)

² [Standarder och riktlinjer för kvalitetssäkring inom det europeiska området för högre utbildning \(ESG\)](#)

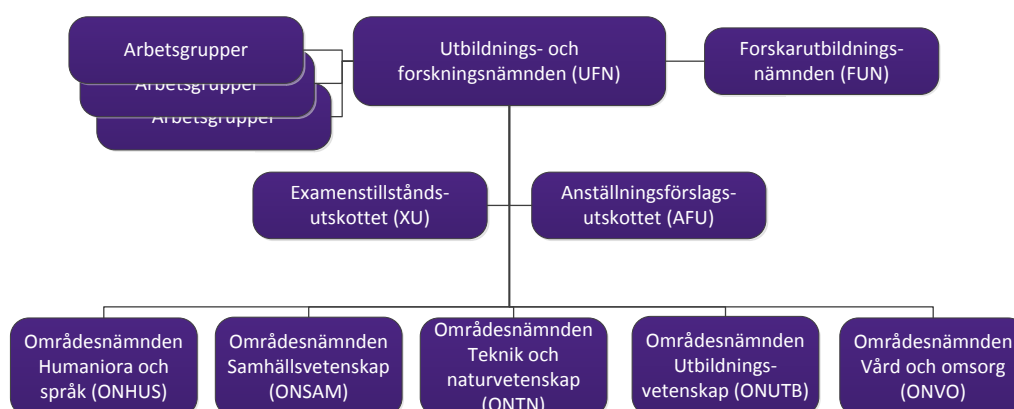




Figur 1. HDa:s organisation

HDa har en kompletterande rådsstruktur med *Ledningsråd* och *Akademiråd* med syfte att möjliggöra samordning inom hela verksamheten. HDa har också beredande råd såsom *Mångfaldsråd*, *Internationaliseringsråd*, *Miljöråd*, *Kvalitetsråd* och *Rådet för verksamhetsstöd*, som representerar olika specifika områden där bland annat lagkrav styr verksamheten.

Den kollegialt valda *nämndorganisationen* bygger på grundtanken att HDa:s lärare och forskare ska tilldelas ett särskilt ansvar att självständigt eller via valda representanter ha en möjlighet att utöva ett avgörande inflytande på HDa:s verksamhet³. Nuvarande nämndorganisation har varit etablerad sedan 2011 och består av en central nämnd, *Utbildnings- och forskningsnämnden* (UFN). UFN:s ordförande och vice ordförande benämns dekan respektive prodekan. UFN består av 12 ledamöter varav sju är valda lärarrepresentanter, tre studentrepresentanter och två externa ledamöter. UFN delegerar delar av sitt uppdrag till fem *Områdesnämnder* (ON) (figur 2). Varje ON består av åtta ledamöter varav fem är valda lärarrepresentanter, två studentrepresentanter och en är extern ledamot från arbetsliv eller annat lärosäte. Minst tre av lärarrepresentanterna ska vara disputerade, bland dem ordförande.



Figur 2. HDa:s nämndorganisation

³ [För mer information: Beskrivning av de kollegiala nämnderna vid Högskolan Dalarna](#)



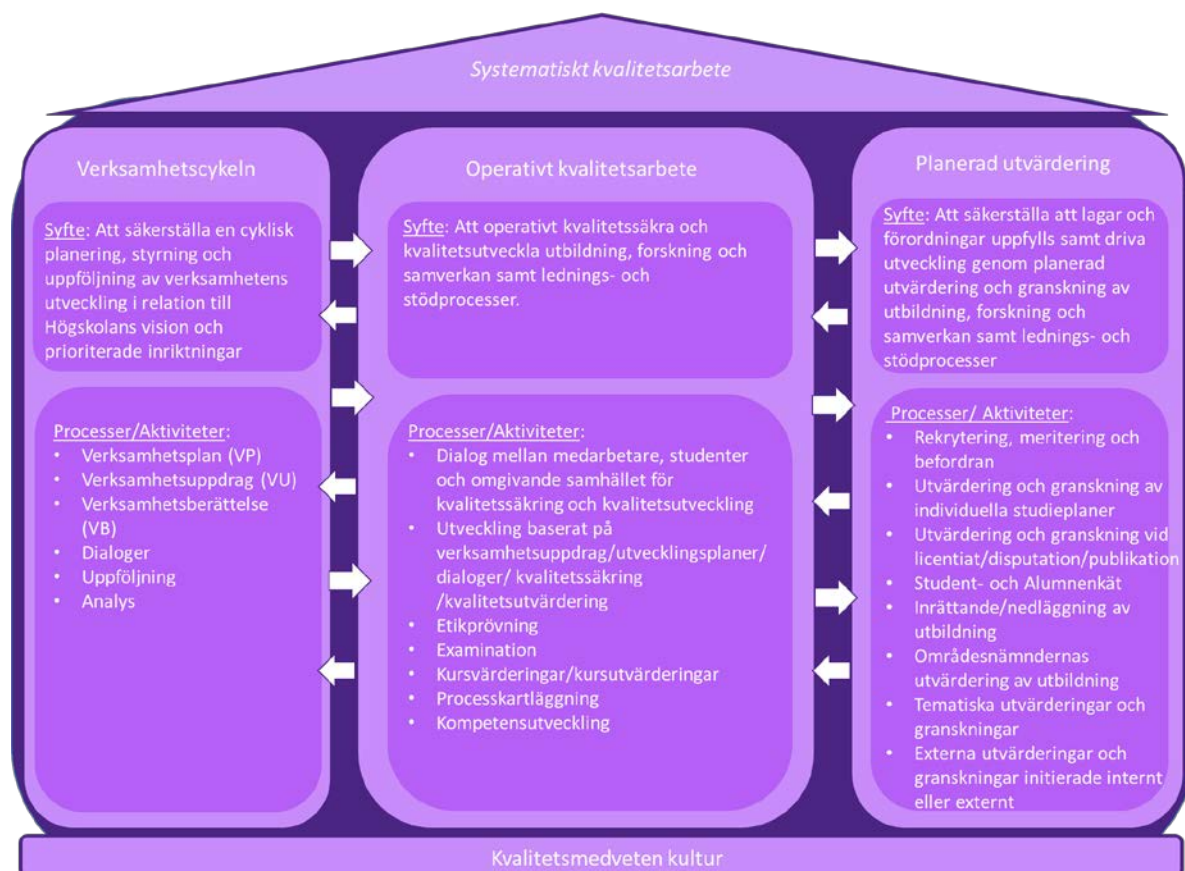
UFN har två permanenta utskott, Anställningsförslagsutskottet (AFU) och Examens-tillståndsutskottet (XU). AFU består av fem disputerade lärarrepresentanter, inklusive dekan och prodekan, varav minst en professor samt en student- och en doktorandrepresentant. XU består av minst tre lärarrepresentanter, inklusive dekan eller prodekan samt en representant för berörd ON. AFU:s och XU:s ledamöter utses av UFN.

UFN delegerar ansvaret för frågor rörande forskarutbildningen till Forskarutbildnings-nämnden (FUN). FUN består av forskningsledarna för HDA:s inrättade forskningsprofiler, två doktorandrepresentanter samt dekan (ordförande).

Linje-, nämnd- och studentorganisationerna knyts ihop på övergripande nivå genom råd och forum som *Ledningsråd*, *Rektors kvalitetsråd* samt *Rektors kvalitetsforum*. Dessa syftar till att analysera, bereda, utvärdera och övervaka utvecklingen avseende HDA:s systematiska kvalitetsarbete men med olika fokus.

Visuell modell av Högskolan Dalarnas systematiska kvalitetsarbete

För att visualisera HDA:s systematiska kvalitetsarbete har en modell skapats som tematiskt sorterar processer och aktiviteter i tre pelare vilket åskådliggörs i figur 3. Det systematiska kvalitetsarbetet vilar på basen av en kvalitetsmedveten kultur. Processerna och aktiviteterna kategoriseras i tre pelare: verksamhetscykeln, operativt kvalitetsarbete och planerad utvärdering. Kategoriseringen baseras på processens eller aktivitetens huvudsakliga syfte inom det systematiska kvalitetsarbetet. En ständig växelverkan mellan de tre pelarna genererar kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling av hela HDA:s verksamhet.



Figur 3. Visuell modell av HDA:s systematiska kvalitetsarbete



Verksamhetscykeln

Verksamhetscykeln syftar till att säkerställa en cyklisk planering, styrning och uppföljning av verksamhetens utveckling i relation till HDa:s vision och prioriterade inriktningar. Här inkluderas de processer och aktiviteter som beskrivs i styrdokumentet *Modell för verksamhets- och ekonomistyrning*⁴ och som varit i funktion sedan 2011. Verksamhetscykeln är dialogbaserad och genomgår en årlig cykel som innefattar tre olika typer av redovisande dokument som framställs av alla resultatenheter på HDa; verksamhetsplan (VP), verksamhetsuppdrag (VU) och verksamhetsberättelse (VB).

Verksamhetscykeln startar med att respektive chef/ordförande arbetar fram en VP för sin verksamhet tillsammans med sina medarbetare/ledamöter. VP:n innehåller en nulägesanalys baserad på nyckeltal och information gällande organisation och ledning, bemanning och arbetsformer för kvalitet. Dessutom innehåller VP:n enhetens ettåriga och treåriga utvecklingsplaner. Planeringsberedningen⁵ för dialog med resultatenheten, dels i form av ett utkast till VP under våren, och därefter i en slutlig version tillsammans med budget under hösten. Dialogerna under hösten genomförs i syfte att få en balans mellan föreslagna utvecklingsinsatser och tillgängliga resurser. När HDa:s verksamhetsplan och budget har fastställts av högskolestyrelsen, vilket sker under slutet av året, beslutar rektor om VU till samtliga resultatenheter och nämnder. VU innehåller enhetens huvuduppdrag och prioriterade kvalitetsuppdrag och baseras på viljeriktningar i HDa:s vision på strategiska dokument, samt på enhetens VP och budget. Verksamhetscykeln avslutas med att resultatenheterna genomför en uppföljning och analys av genomförandegraden av VU i form av en VB. Analysen understöds av nyckeltal, kvalitetsindikatorer och befintlig information om verksamhetens utveckling. Rektor för en årlig dialog med respektive enhetschef angående VB:n som därefter fastställs, vilket sker under början av det följande året.

Operativt kvalitetsarbete

Pelaren Operativt kvalitetsarbete utgörs av det ständigt pågående arbete som sker inom samtliga verksamhetsområden på HDa. Syftet är att kontinuerlig kvalitetssäkra och kvalitetsutveckla utbildning, forskning och samverkan samt lednings- och stödprocesser. I det operativa kvalitetsarbetet har HDa:s samtliga anställda och studenter en viktig uppgift och tilldelas ett stort förtroende för att i det dagliga arbetet tillsammans verka för en lärandemiljö av hög kvalitet i ständig utveckling. Här är interaktionen mellan medarbetare, studenter och omgivande samhälle centralt och sker genom formella och informella möten. HDa:s formella och befintliga mötesstrukturer, exempelvis avdelnings-, ämnes-, program-, kurs- och branschmöten, syftar till informationsdelning men främst till uppföljningar och identifiering av utvecklingsbehov.

Planerad utvärdering

Processer och aktiviteter inom pelaren Planerad utvärdering syftar till att säkerställa att lagar och förordningar uppfylls, till samt att driva utveckling genom planerad utvärdering och till granskning av utbildning, forskning och samverkan samt lednings- och stödprocesser. Planerad utvärdering innebär att utvärderingsaktiviteter genomförs enligt fastställda planer eller initieras vid behov. Här inkluderas t.ex. processer och aktiviteter för genomförande och utvärdering av rekrytering, befordran och meritering, inrättande av nya kurser, utbildningsprogram och huvudområden samt nedläggning av utbildningsprogram. Hit hör

⁴ [Modell för verksamhets- och ekonomistyrning](#)

⁵ Består av prorektor, förvaltningschef, UFK-chef, rektorsråd, planeringsansvarig och ekonomichef, vilka ansvarar för planeringscykelns genomförande och utveckling.



också den återkommande studentenkät⁶ som HDa genomför för att följa upp hur studenterna upplever den lärandemiljö de verkar inom.

En omfattande del av pelaren Planerad utvärdering är områdesnämndens (ON) utvärderingar av HDa:s huvudområden, ämnen och yrkesprogram⁷ som sker i enlighet med en fastställd sexårsplan. Utvärderingarna berör såväl utbildningens förutsättningar, processer som resultat. ON genomförde de första utvärderingarna 2012 och processen har sedan dess utvecklats vartefter att nya erfarenheter erhållits. Initialt var tanken framför allt att säkerställa att HDa:s studenter uppnådde examensmålen. Utvärderingarna har genom åren kommit att utvecklas med fokus på kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling och innefattar nu ett systematiskt användande av externa sakkunniga, kontinuerliga dialoger genom processen, öppenhet genom publicering av rapporter och åtgärdsplaner och uppföljning av planerade åtgärder.

ON:s utvärdering startar med en dialog mellan ON och det område som ska utvärderas. Ämnesföreträdaren eller programansvarig ansvarar sedan för att inkomma med underlag. Underlagen innefattar en självvärdering, matris över kurser i relation till Högskoleförordningens examensmål, utbildnings- och kursplaner, bedömningsmallar och andra dokument som ON beslutar ska ingå. Vid utvärdering av huvudområden och program mot yrkesexamen anlitas alltid två externa sakkunniga. De externa sakkunniga ska ha minst doktorsexamen inom området. De lämnar varsitt yttrande baserat på de nämnda underlagen och i förekommande fall utifrån ett urval av examensarbeten. Utifrån underlag, dialoger med utbildningen och sakkunnigytrandet gör ON en sammanfattande värdering som presenteras i en utvärderingsrapport. Huvudpunkterna i rapporten kondenseras i ett utlåtande med rubrikerna *Styrkor*, *Utvecklingspotentialer* och *Krav på åtgärder*. Det utvärderade området får ge återkoppling på utvärderingsrapporten innan den fastställs. Det slutliga utlåtandet delges UFN, företrädare för utbildningen och berörda linjechefer, vilka därefter i samråd upprättar en utvecklingsplan. Utvecklingsplanen tjänar som underlag för ON:s fortsatta uppföljning och dialog med huvudområdet eller programledningen med syfte att säkerställa och följa upp att de planerade åtgärderna genomförs. Genomförandet av ON:s utvärderingar följs upp genom verksamhetscykelns VB samt vid ON:s ordförandes rapport till UFN och Rektors kvalitetsforum. Vid rapporteringen till UFN diskuteras också utvecklingsbehov av utvärderingsprocessen och dess ingående styrdokument, mallar och handböcker. I enlighet med HDa:s vision om öppenhet publiceras utvärderingsrapport, utlåtande och utvecklingsplan på HDa externa webbsida som bilaga under respektive ON⁸.

Mellan 2012 och 2015 utvärderades 18 ämnen/huvudområden och yrkesprogram, och under 2016 har nio utvärderingar initierats, vilket innebär att 27 av 48 huvudområden, program mot yrkesexamen samt övriga ämnen på HDa utvärderats vid utgången av 2016. Enligt nämndernas sexårsplan ska ytterligare 19 utvärderingar startats innan 2020.

Vidareutveckling av systematiska kvalitetsarbetet

HDa genomför årligen en uppföljning, utvärdering och analys av det systematiska kvalitetsarbetet genom en kvalitetsrapport⁹, vilket leder till en kontinuerlig identifiering av prioriterade utvecklingsområden. Dessa utvecklingsområden återspeglas i högskoleövergripande VP och budget¹⁰.

⁶ [Resultat av studentenkät 2016](#)

⁷ [Regler för utvärdering och uppföljning av utbildningar vid Högskolan Dalarna](#)

⁸ [Länk till ett exempel: ON:s utvärdering av Informatik](#)

⁹ [Kvalitetsrapport 2015](#)

¹⁰ [Högskolan Dalarnas övergripande VP och budget](#)



Pilotgranskning av lärosätets kvalitetssäkringsarbete

Arbetet med självvärderingen har koordinerats av UFK med stöd av en referensgrupp som representerat linje-, nämnd- och studentorganisationerna.

Underlag har samlats in och dialoger förts med ämnesföreträdare och programansvariga avseende nuvarande arbetsformer, underlag och dokumentation som rör respektive områdes systematiska kvalitetsarbete. Diskussioner med fokus på HDa:s systematiska kvalitetsarbete i förhållande till UKÄ:s aspektområden och bedömningsgrunder har förts i Rektors kvalitetsråd och Rektors kvalitetsforum.

Nämndorganisationen har kontinuerligt medverkat i arbetet med självvärderingen, dels genom representation i referensgruppen samt återkommande rapporter och diskussioner vid UFN:s möten, dels genom en arbetsgrupp, bestående av en professor, en lektor samt doktorand-representant. Arbetsgruppen utsågs av UFN med uppdrag att komplettera och kvalitetssäkra självvärderingen, främst med fokus på de delar av det systematiska kvalitetsarbetet där UFN och ON har ett särskilt ansvar.

Strategiska dokument, styrdokument för specifika processer samt underlag från tidigare utvärderingar och rapporter har använts. I självvärderingen hänvisas till relevanta dokument med hjälp av elektroniska länkar.

HDa har valt att under respektive aspektområde och bedömningsgrund först kort redogöra för sakförhållande, befintliga processer och aktiviteter. Därefter redogörs för identifierade styrkor, exempel och utvecklingsområden under rubriken Värdering och analys. Självvärderingen avslutas med en konklusion som lyfter de styrkeområden och utmaningar som HDa identifierat och som kommer att ligga till grund för den fortsatta utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet.

HDa:s systematiska kvalitetsarbete bygger på en ständig växelverkan mellan de tre pelarna i modellen och tillsammans bidrar de till att kvalitetssäkra och kvalitetsutveckla verksamheten. Flertalet processer och aktiviteter har därmed någon grad av relevans för alla aspektområden och bedömningsgrunder. Detta har resulterat i att författarna vid HDa många gånger, för att klara sidantal och minska upprepningar, tvingats prioritera och endast lyfta den del av det systematiska kvalitetsarbetet, som bedöms ha störst relevans för respektive bedömningsgrund. Detta har gjorts trots att alla delar tillsammans bidrar till en helhet och systematik i kvalitetsarbetet vilket HDa anser är en av styrkorna med nuvarande kvalitetssystem.

Aspektområde 1 har tolkats som att det avser en övergripande nivå och där det systematiska kvalitetsarbetet med fördel kan visualiseras med hjälp av figur 3. Aspektområde 2 och 3 fokuserar på specifika processer och aktiviteter varför de ingående och övergripande processer och aktiviteter som presenterats i figur 3 brutits ner i figur 5-9. De inleder varje delområde i syfte att visualisera respektive aspekt i relation till HDa:s systematiska kvalitetsarbete.

HDa har konsekvent genom självvärderingen valt att presentera sitt systematiska kvalitetsarbete, d.v.s. både kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling för hela verksamheten. Angiva exempel är valda för att främst påvisa effekter av det systematiska kvalitetsarbetet i relation till HDa:s utbildning.

”Säkerställande” har tolkats som de förebyggande och medvetna val som görs innan eller i samband med genomförandet av en process eller aktivitet för att garantera hög kvalitet, effektivitet och mål uppfyllelse.



”Följa upp” har tolkats som den kontinuerliga uppföljning som genomförs för att kontrollera vad som hänt eller hur en verksamhet genomförs.

”Utvärdering” har tolkats inkludera de processer och aktiviteter som har till syfte att efter genomförandet och uppföljning bedöma verksamhetens, processens eller aktivitetens kvalitet. Utvärderingen resulterar i en värdering eller ett omdöme om utfallet.

HDa använder också ”granskning”, t.ex. i samband med interna tematiska granskningar. Granskningen kan avse både pågående och avslutade aktiviteter och den eller de som gör undersökningen kan vara andra personer än de som samlar in och presenterar data.

1. ASPEKTOMRÅDE: STYRNING OCH ORGANISATION

1.1 Aspekt: Policy för kvalitetssäkring samt informationshantering

Bedömningsgrunder:

- A. Lärosätets kvalitetssäkringsarbete är systematiskt och relaterar till övergripande mål och strategier som lärosätet fastställt för sin verksamhet.
 - B. Lärosätet har en ändamålsenlig och tydligt definierad ansvarsfördelning för kvalitetssäkringsarbetet.
 - C. Lärosätets kvalitetssäkringsarbete bygger på systematiska processer som uppmuntrar till delaktighet, engagemang och ansvar hos lärare, övrig personal samt studenter.
 - D. Lärosätet arbetar systematiskt med att följa upp, utvärdera och utveckla kvalitetssäkringsarbetet. Lärosätet säkerställer att den information som genereras kommuniceras systematiskt till relevanta intressenter.
-

Lärosätets redogörelse 1.1 A:

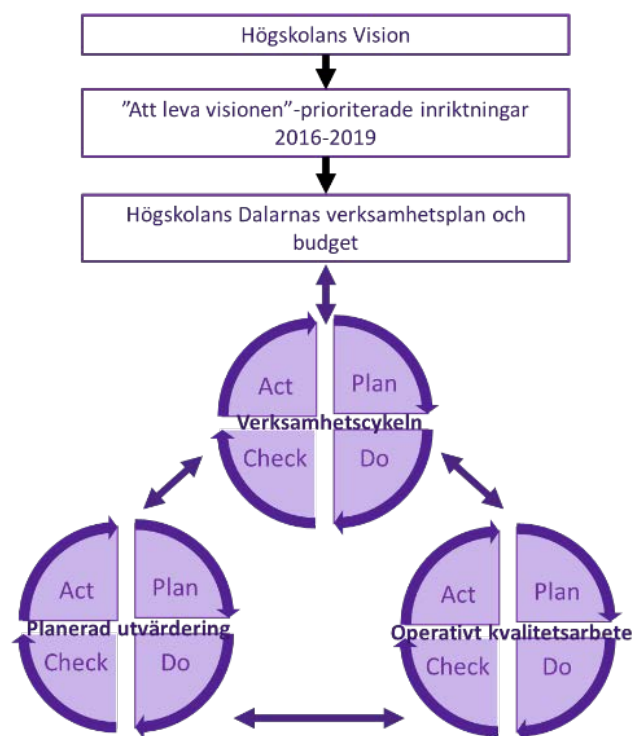
Lärosätets övergripande mål och strategier uttrycks främst i *Högskolan Dalarnas vision*¹¹, strategidokumentet *Att leva visionen- prioriterade inriktningar för Högskolan Dalarna 2016-2019*¹² samt *Högskolan Dalarnas övergripande verksamhetsplan*. HDa:s övergripande VP har ett långsiktigt, strategiskt fyra-årigt perspektiv samt ett ett-årigt mer operativt perspektiv. Där bryts de övergripande målsättningarna ned i verksamhetsgrenarna, utbildning, forskning och samverkan, samt i krav och utvecklingsområden för det systematiska kvalitetsarbetet. Som vägledning i arbetet finns också HDa:s övergripande policys.

Den direkta kopplingen mellan det systematiska kvalitetsarbetet och HDa:s mål och strategier sker främst genom de processer och aktiviteter som ingår inom ramen för *verksamhetscykeln*. Den syftar till att säkerställa en cyklisk planering, styrning och uppföljning av verksamhetens utveckling i relation till HDa:s vision och prioriterade inriktningar. Figur 4 avser att visualisera hur pelarna inom HDa:s systematiska kvalitetsarbete relaterar till övergripande mål och strategier. De lila pilarna betecknar systematiska dialoger som sker inom verksamheten i avsikt att kontinuerligt planera, följa upp, utvärdera och utveckla HDa:s utbildning, forskning och samverkan samt lednings- och stödprocesser.

¹¹ [Högskolan Dalarnas vision](#)

¹² [Att leva visionen – prioriterade inriktningar för Högskolan Dalarna 2016-2019](#)





Figur 4. En schematisk bild av hur HDa:s systematiska kvalitetsarbete relaterar till övergripande mål och strategier

Då aspektområde 1.1 A behandlar organisation och styrning, samt hur det systematiska kvalitetsarbetet relaterar till övergripande mål och strategier, fokuserar den fortsatta redogörelsen främst på hur verksamhetscykeln¹³ säkerställer detta.

Verksamhetscykeln bygger i sin utformning på två principer, dels att planer, uppdrag och prioriteringar är baserade på fakta huvudsakligen i form av nyckeltal och kvalitetskriterier, dels att modellen är dialogbaserad för att säkerställa delaktighet och samskapande. *Planeringsberedningen* har ett ansvar att tillhandahålla nyckeltal, kriterier samt administrativt stöd genom hela verksamhetscykeln.

Modellens cykliska planering (VP), styrning (VU) och uppföljning (VB) beaktar både verksamhetens utvecklingsbehov och HDa:s övergripande viljeriktning. Verksamhetscykeln utgör därmed HDa:s instrument för att kunna genomföra planerad utveckling av verksamheten och prioritering av åtgärder i balans mot övergripande mål, strategier och budget samt att säkerställa en systematisk uppföljning av de faktiska resultaten utifrån kvalitetskriterier. Det innebär också att prioriterade utvecklingsområden inom det systematiska kvalitetsarbetet återfinns i HDa övergripande VP och operationaliseras och följs upp i berörda enheters VU och VB.

Genom att samla och behandla behov och önskemål från HDa:s olika verksamhetsdelar, såsom *utveckling av utbildningsprogram, inrättande av nya examensrätter* och *utvecklingsområden identifierade vid områdesnämndernas (ON) granskningar*, knyter verksamhetscykeln ihop kvalitetssystemets olika komponenter och möjliggör regelbunden och återkommande styrning och uppföljning. Exempelvis anges ON:s planerade utvärderingar av utbildningar i såväl akademiernas som nämndernas VP och VU för det kommande året. I VB redogörs för utfallet

¹³ För en generell beskrivning av processen se avsnittet Lärosätets kvalitetssäkringsarbete.



av genomförda utvärderingar och vad det operativa kvalitetsarbetsarbetet inom ämnet/avdelningen/akademin resulterat i. I den påföljande VP:n anges vilka vidare åtgärder som planeras till följd av utvärderingar och operativt identifierade förbättringsbehov.

Värdering och analys bedömningsgrund 1.1 A:

Då verksamhetscykeln bygger på två principer, planer och uppdrag i form av nyckeltal och kvalitetskriterier samt dialogbaserade avstämningar, möjliggörs systematisk såväl kvantitativ som kvalitativ uppföljning och planering, vilket är en av de främsta *styrkorna*. Dialogerna ger också möjligheter att skapa engagemang och delaktighet, sprida kunskap och förståelse samt gemensam prioritering. Dialogerna genererar också en återkommande återkoppling på hur verksamhetscykeln som helhet fungerar samt vilket stöd enheterna har av enskilda mallar och rutiner. Detta bidrar till den kontinuerliga utvecklingen av verksamhetscykeln.

Genom den beredning som sker i planeringsberedningen utifrån uppföljningar, omvärldsbevakning, nyckeltal och kvalitetskriterier säkerställs inte bara kopplingar och utveckling i relation till HDa:s mål och strategier, utan hänsyn kan också tas till omvärldsförändringar, samhällsbehov och studenternas åsikter om utbildningen. Tillsammans ger detta en god bild av, och grund för, prioriteringar av kvalitetsarbetet och utvecklingsbehov och dimensionering av HDa:s utbildningar.

En annan *styrka* med verksamhetscykeln är att underlagen (VP, VB och VU) också ger en systematisk dokumentation avseende HDa:s planerade utveckling, prioriterade kvalitetsuppdrag och vad som faktiskt genomförs i relation till övergripande mål och strategier.

Verksamhetscykeln är verksamhetsövergripande och innefattar alla resultatenheter på HDa. Även om systematiken och kopplingarna mot övergripande mål och strategier kan anses god, finns det ett *utvecklingsområde* i att balansera kravet på dokumentation mot effektivt resursutnyttjande i organisationen. Det är ett resurskrävande arbete att skapa de redovisande dokumenten samt att genomföra de dialoger som planeras inom ramen för verksamhetscykeln. För att balansera arbetsbörda mot nytta pågår ett kontinuerligt utvecklingsarbete. Ett resultat av det utvecklingsarbetet gäller huvuduppdragens formuleringar för akademierna, där tyngdpunkten tidigare låg på kvantitativa mål i form av ekonomiska nyckeltal. Ett alltför stort fokus på ekonomiska resultat bedömdes medföra risk att de prioriterade kvalitetsuppdragen kom i andra hand, vilket inte ligger i linje med syftet. I samråd med akademicheferna har riktlinjerna för VU till enheterna förändrats för att tydligare koppla till kärnan i verksamheten – att bedriva utbildning, forskning och samverkan med hög kvalitet.

Ett annat *utvecklingsområde* ligger i verksamhetscykelns dubbla syfte att både uppmuntra till utvecklingsinitiativ och samtidigt jämkna dessa mot budgetramar och strategiska prioriteringar. Utvärderingar har identifierat en skevhet mellan dessa komponenter som tar sig uttryck i att ämnesmiljöer upplever frustration när de förväntas upprätta utvecklingsplaner och ta initiativ till satsningar som inte kan bifallas. Vidare har en variation identifierats beträffande graden av förankring och förståelse för verksamhetscykelns syfte bland chefer och medarbetare inom HDa. Ett *utvecklingsområde* för lärosätet är att hitta former för avstämning i dialoger som kan balansera detta.

Lärosätets redogörelse 1.1 B:

HDa:s policy för systematiskt kvalitetsarbete betonar att ledningens ansvar och engagemang är av avgörande betydelse för utveckling och upprätthållande av en ”kvalitetsmedveten kultur: en kultur som präglas av tydligt ledarskap, öppenhet och transparens, beredskap till



omprövning och vilja till förbättringsarbete”. Policyn anger också att ”Kvalitetsansvaret är en gemensam angelägenhet för HDa:s personal och studenter, var och en har ansvar för att utveckla kvaliteten inom det egna ansvarsområdet. Studenterna är viktiga medaktörer i arbetet med att utveckla och höja verksamhetens kvalitet bland annat genom erfarenheter från egna studier”.

Det är rektor som tillsammans med HDa:s *Ledningsråd* har ett övergripande ansvar för verksamhetens gemensamma utveckling. I ledningsrådet ingår rektor, prorektor, förvaltningschef, chef UFK, bibliotekschef, dekan, prodekan, akademichefer, studentkårens ordförande, rektorsråd, samverkanschef och två vice-rektorer. Vidare finns tre olika typer av råd, forum och beredande organ som har centrala funktioner i kvalitetssystemet. *Rektors kvalitetsråd* och *Rektors kvalitetsforum* syftar till att analysera, bereda, utvärdera och övervaka utvecklingen avseende det systematiska kvalitetsarbetet men med olika fokus. *Planeringsberedningen* har ansvar för beredning, uppföljning och utvärdering inom ramen för verksamhetscykeln.

HDa:s organisationsstruktur är uppbyggd kring en linjeorganisation och en kollegialt vald nämndorganisation (se figur 1). Delegerade beslutsrätter inom HDa är fördelade mellan linje- och nämndorganisationerna och finns definierade och beskrivna i dokumenten *Arbetsordning Högskolan Dalarna*¹⁴ och *Beslutsordning Högskolan Dalarna*¹⁵. Detta gäller även beslut som rör det systematiska kvalitetsarbetet. Rektors beslutsmöten¹⁶ är det ytterst beslutande mötesforumet rörande frågor som ligger inom HDa:s ansvar. Ansvarsfördelningen inom det systematiska kvalitetsarbetet regleras i detalj i HDa:s styrdokument. Nedan beskrivs kortfattat hur fördelningen av ansvar för det systematiska kvalitetsarbetet är fördelat mellan nämndorganisationen och linjeorganisationen.

Nämndorganisationen har ett särskilt ansvar att verka för hög kvalitet i HDa:s utbildning. Nämnden ansvarar för och beslutar om styrdokument som rör kvalitetsaspekter, inklusive kriterier och krav, inom utbildning och forskning.

Exempelvis ansvarar nämnden för styrdokument som rör inrättande och nedläggning av utbildningar (beskrivs i detalj under aspektområde 3), utvärdering av utbildningar, forskningsetiska anvisningar¹⁷, plagiat¹⁸ samt riktlinjer och kvalitetskrav för examensarbeten¹⁹. Till UFN och ON finns också två permanenta utskott knutna, *AFU* och *XU* med särskilda ansvar. Till FUN har UFN delegerat ansvaret för styrdokument som specifikt reglerar forskarutbildningen, exempelvis antagningsordning till utbildning på forskarnivå²⁰, instruktion för individuella studieplaner²¹, byte av handledare²² samt regler för examination på forskarnivå²³. Dessutom finns tre nämnder utöver de kollegialt valda nämnderna med specifika ansvar: *Forskningsetiska nämnden*²⁴, *Disciplinnämnden* och *Personalansvarsnämnden*.

¹⁴ [Arbetsordning Högskolan Dalarna](#)

¹⁵ [Beslutsordning Högskolan Dalarna](#)

¹⁶ [Handläggningsordning för rektorsbeslut](#)

¹⁷ [Forskningsetiska anvisningar för examens- och uppsatsarbeten vid Högskolan Dalarna](#)

¹⁸ [Handlingsplan för förebyggande av plagieringsfusk](#)

¹⁹ [Riktlinjer och kvalitetskrav för examensarbeten](#)

²⁰ [Antagningsordning för utbildning på forskarnivå](#)

²¹ [Instruktion för individuell studieplan](#)

²² [Riktlinjer för byte av handledare](#)

²³ [Regler för examination på forskarnivå vid Högskolan Dalarna](#)

²⁴ [Handläggningsordning för Forskningsetiska nämnden](#)



Cheferna inom linjeorganisationen har ett övergripande ansvar för den operativa kvalitetsutvecklingen inom sina respektive akademier/avdelningar och enheter. *Enskild lärare, huvudområdesföreträdare, ämnesföreträdare, programansvarig, kursansvarig, forskningsledare* samt *examinator*²⁵ har ett särskilt ansvar för det operativa kvalitetsarbetet inom lärandemiljöerna, vilket inkluderar både kontinuerlig kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling. De har ett stort förtroende att i det dagliga arbetet initiera och genomföra förändringar samt skapa strukturer för uppföljning och utvärdering utifrån sina unika behov och förutsättningar.

Värdering och analys bedömningsgrund 1.1 B:

Generellt bedöms HDa:s ansvarsfördelning för det systematiska kvalitetsarbetet vara ändamålsenligt och tydligt definierad.

En *styrka* är det tydliga ansvar för det operativa kvalitetsarbetet som tilldelas *enskild lärare, huvudområdesföreträdare, ämnesföreträdare, programansvarig, kursansvarig, forskningsledare* samt *examinator*. Denna tillitsbaserade fördelning av ansvar har visat sig vara ändamålsenlig och genererar ständigt kvalitetsutvecklande projekt som bygger på respektive områdes förutsättningar och möjligheter, initiativ som också ger positiva effekter på den övriga verksamheten.

Ett sådant *exempel* är Religionsämnets kvalitetsprojekt som initierades under 2014 med syftet att bland annat skapa ökad tydlighet avseende ansvarsfördelning och ansvarsområden, att skapa en uttalad, kvalitetsorienterad verksamhet samt att öka graden av kollegialt samarbete och delaktighet i kvalitetsarbetet. Ämnesenheten beslutade att införa en styrmodell som i korthet innebar en ny ansvarsfördelning i tre områden: Processkvalitet (kursansvarig och programansvarig), Resultatkvalitet (examinator) och Strukturkvalitet (studierektor). Projektet har fortgått och vidareutvecklats under två år och utvärderingen visar goda resultat. Det har lett till att hela akademien HM med utgångspunkt i Religionsämnets kvalitetsprojekt ska arbeta vidare med examinatorns roll, vilket anges som ett prioriterat kvalitetsuppdrag i akademins VP.

Ett *utvecklingsområde* som identifierats gäller ansvarsfördelningen mellan linje- och nämndorganisationerna. Nämnden genomför en utvärdering och identifierar utvecklingsområden som sedan linjen behöver hantera och åtgärda genom en utvecklingsplan. Det har vid vissa tillfällen identifierats brister i genomförandet av planerade utvecklingsinsatser p.g.a. andra resursprioriteringar inom linjen. Denna problematik var störst vid inrättandet av den nuvarande nämndorganisationen och när de första utvärderingarna genomfördes 2012. Områdesnämndernas ordförande var vid uppföljning 2016 överens om att en ökad medvetenhet och mognad avseende utvärderingarna skett, vilket bland annat märks i samband med dialogerna samt innehållsmässigt i underlagen, utvecklingsplanerna och genomförda åtgärder.

Ett annat *utvecklingsområde* som rör ansvarsfördelning ligger i att begreppet "ämne" som vid HDa dels avser en akademisk miljö, dels en resultatenhet. Detta skapar ibland otydlighet i ansvarsfördelning mellan ämnesföreträdare, programansvariga och avdelningschefer. Som sakkunnig inom sin vetenskapliga disciplin är ämnesföreträdaren behjälplig avdelningschef även med administrativa uppgifter såsom att ta fram underlag för VB och VP, kompetensbehov och rekryteringsbehov, föreslå examinator och kursansvarig samt att vara kontakt-

²⁵ [Regler för examinator](#)



person mot nämnder, dock utan att ha formella mandat att fatta beslut i dessa ärenden. Inom specifika områden av HDa:s lärandemiljö har åtgärder vidtagits t.ex. inom ämnet Pedagogiskt arbete där ämnesföreträdarskapet delats och förtydligats för att klargöra roller och ansvar.

Centrala och övergripande processer och ansvarsfördelning är beskrivna i HDa:s styrdokument. Det sker en kontinuerlig uppdatering och utveckling av styrdokumentet och den största delen är aktuella och nyligen uppdaterade. Utvärderingar som genomförs påvisar att styrdokumentet i hög grad följs, även om medvetenheten om regler och rutiner i vissa avseenden kunde vara högre. Under 2016 initierades därför ett arbete med att tydliggöra vad ett styrdokument är och vad det ska innehålla. Detta återfinns i *Regler för styrdokument*²⁶. Under 2017 kommer som följd av detta ett större uppdateringsarbete av HDa:s styrdokument pågå, ett arbete som leds och koordineras av UFK.

Lärosätets redogörelse 1.1 C:

Lärosätets systematiska kvalitetsarbete bygger på systematiska processer och dialogbaserade strukturer som uppmuntrar till delaktighet, engagemang och ansvar hos lärare, övrig personal samt studenter.

Den kollegialt valda nämndorganisationen är ett exempel där systematiken och strukturen bygger på *dialog* och skapar förutsättningar för *delaktighet*, *engagemang* och *ansvar*. I utvärderingsprocesser sker återkommande dialoger mellan ON och det utvärderade området. Organisationen av nämnderna i sig uppmuntrar också till delaktighet, engagemang och ansvarstagande bland lärare och studenter. T.ex. består de fem ON av totalt 37 lärarrepresentanter som väljs var tredje år. Detta innebär att ett 50-tal personer engagerats i ON:s arbete sedan nämndorganisationen skapades. I UFN och samtliga ON ingår studentrepresentanter.

Även verksamhetscykeln har inslag av återkommande formaliserade dialoger för att säkerställa delaktighet och samskapande genom att medarbetaren engageras i analyser, planering och genomförande. Medarbetare ges möjlighet att framföra förslag på exempelvis utvecklingsprojekt, rekryteringar, kompetensutveckling, nya kurser, optimeringar av den egna organisationen och utökade samverkansmöjligheter med andra avdelningar eller externa intressenter. Behov äskas således underifrån och prioriteras utifrån budget och prioriterade viljeinriktningar för HDa i stort.

HDa:s systematiska kvalitetsarbete vilar på grundprincipen att det finns en tilltro till lärarprofessionen och önskan att tillvarata varje medarbetares kompetens, kreativitet, förändringsvilja och ansvarstagande. HDa:s akademier, avdelningar och ämnen har olika förutsättningar att skapa främjande miljöer som engagerar, skapar delaktighet och ansvar. Därför har varje lärandemiljö lämnats ett ansvar att anpassa sina mötesplatser och strukturer för att på bästa sätt *främja systematiska dialoger* mellan ämnesmiljöer, linjeorganisation, studenter och aktörer i det omgivande samhället. Exempel på forum för sådana dialoger och samarbeten är ämnesmöten, programmöten, programråd, kurslag, avdelningsmöten och branschråd.

Inom HDa finns en kompletterande rådsstruktur med *Ledningsråd* och *Akademiråd* samt beredande råd såsom *Mångfaldsråd*, *Internationaliseringsråd*, *Miljöråd*, *Kvalitetsråd* och *Rådet för verksamhetsstöd*. Genom studenternas delaktighet, engagemang och ansvar i

²⁶ [Regler för styrdokument på Högskolan Dalarna](#)



flertalet av dessa råd främjas deras förutsättningar att påverka HDa:s verksamhet och utveckling.

Värdering och analys bedömningsgrund 1.1 C:

ON:s systematiska utvärderingar av utbildningar bedöms uppmuntra till delaktighet, engagemang och ansvar hos lärare, övrig personal samt studenter. *Styrkorna* är främst nämndorganisationens utformning och de dialoger som genomförs under processen. Nämndorganisationen möjliggör för lärarrepresentanter och studenter att ta ett ökat ansvar för utbildningars kvalitet. Sammansättningen av ledamöter möjliggör nya kontaktytor för samskapande och en spridning av kvalitetskunskap genom att ledamöterna efter sin mandattid återgår till sin ämnesmiljö med ökad kvalitetsmedvetenhet. Dialoger med det utvärderade området sker under hela utvärderingsprocessen, vilket även skapar förutsättningar för att berörda lärare och ansvariga blir delaktiga, engagerade och tar ansvar för underlag, åtgärder, genomförande och uppföljning. Hela utvärderingsprocessen, från självvärdering till uppföljning tar totalt mellan två till tre år att genomföra, vilket innebär att det systematiska kvalitetsarbetet är i fokus under lång tid och många hinner delta och engageras i arbetet.

En annan *styrka* inom ON:s utvärderingar är att externa ledamöter ingår i UFN och ON och att externa sakkunniga sedan 2015 är involverade i ON:s utvärderingsprocess av huvudområden. De externa sakkunniga stärker ON:s utvärderingar bland annat genom att bidra med specifik ämneskunskap som annars kan saknas i nämnden, genom att kunna relatera till nationella nivåer och genom att ge större legitimitet för ON:s ledamöter att kunna lämna kritik till sina kollegor. Genom de externa sakkunniga sprids också kvalitetskunskap samt genereras nya kontaktytor och samverkansmöjligheter. Generellt får ON in bättre underlag idag än tidigare vilket kan vara ett resultat av medvetenhet och mognad men också av att det utvärderade området vet att externa sakkunniga ska titta på underlagen. Även studenterna som ingår som ordinarie ledamöter i UFN och ON engageras och får ta ett ansvar i utvärderingarna och får därmed en god inblick i HDa:s systematiska kvalitetsarbete. Andra studenter kan också ta del av resultatet från en utvärdering genom att resultatet publiceras öppet för allmänheten på lärosätets hemsida.

Det ansvar som respektive lärandemiljö tilldelats för att skapa effektiva mötesplatser och mötesstrukturer som främjar dialog bedöms fungera väl och skapa delaktighet, engagemang och ansvar. Nedan anges några exempel på hur akademiernas mötesstrukturer organiseras för att möjliggöra dialog avseende kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling utifrån respektive akademis förutsättningar.

- Inom akademin HM ligger en stor tyngdpunkt på de systematiska ämnesspecifika möten där utveckling i form av innehåll, progression, pedagogik och kompetensutveckling berörs. Inom akademin finns ett stort engagemang i lärarutbildningen och berörda lärare deltar även i programmöten.
- För akademin IoS är förutsättningarna annorlunda då de flesta kurser ges inom ramen för program som är campusbaserade och där programmen till stor del är kopplade direkt mot avdelningarna. Här ligger organisationen för de systematiska mötena snarare på program- och avdelningsnivå.
- Akademin UHS har både flera stora yrkesprogram med verksamhetsförlagd utbildning (VFU), såsom lärarutbildningar, socionomutbildning och sjuksköterskeutbildning och mindre program och fristående kurser. Inom akademin finns etablerade strukturer för programmöten, ämnesmöten och avdelningsmöten, alla med utvecklingsfokus. Det finns även väl etablerade samverkansstrukturer som engagerar berörda lärare med avseende på



såväl utveckling som hur programmet relaterar till avnämare och aktörer i det omgivande samhället.

När det gäller verksamhetscykelns dialoger bedöms dessa vara effektiva och en viktig grund och *styrka* i modellen (se 1.1A). Vid upplöjningen av verksamhetscykeln har ett *utvecklingsområde* identifierats gällande balansen mellan utvecklingsinitiativ och andra prioriteringar och begränsade resurser. Verksamhetscykelns fastställda cykler kan ibland ha svårt att fånga upp snabbt uppkomna förändringar. Detta har skett vid oväntade förändringar i regleringsbrev avseende ökat intag inom utvalda yrkesutbildningar eller ändrade in- och omvärldsbehov. Detta ger ekonomiska konsekvenser för andra utbildningar och t.ex. kan arbete med en nyutveckling av ett program eller ett huvudområde i enlighet med VU hinna genomföras för att sedan läggas på is. HDa har genom sina uppföljningsstrukturer blivit medveten om denna problematik och den negativa påverkan på kollegiets engagemang ett sådant händelseförlopp kan få. Planeringsberedningen har en pågående åtgärd som syftar till att skapa tydligare kriterier för uppföljning och utvärdering av utbildningar samt större noggrannhet i prioriteringen av VU som rör nya program och huvudområden.

Ett annat *utvecklingsområde* som identifierats genom medarbetarundersökningen är att det finns en stor variation i huruvida HDa:s medarbetare känner sig delaktiga i arbetet som rör verksamhetscykelns VP, VU och VB. En viss förklaring kan finnas i att akademierna tillämpar delvis olika sätt att engagera sina miljöer. Därför har ett arbete påbörjats inom akademierna för att tydliggöra verksamhetscykelns syfte, tydliggöra mallar samt standardisera innehållet för att säkerställa att det är relevant och användbart för såväl resultatenheten som medarbetaren. Arbetet kommer att fortgå under 2017. En annan förklaring är att HDa:s nätbaserade undervisning möjliggör för enskilda lärare att vistas stora delar av sin arbetstid på annan plats, vilket genererar svårigheter att delta i dessa dialoger. Detta är något akademin HM kommer arbeta med under 2017 genom att uppmuntra till ökad närvaro på arbetsplatsen inom visa ämnesmiljöer.

Lärosätets redogörelse 1.1 D:

Inom ramen för HDa:s systematiska kvalitetsarbete sker en kontinuerlig uppföljning och utvärdering av ingående processer och aktiviteter. Resultatet används som källa för att identifiera och prioritera utvecklingsområden. Alla processer och aktiviteter, visualiserade i figur 3, relaterar därmed i högre och lägre grad till bedömningsgrunden som avser uppföljning, utvärdering och utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet.

Under denna bedömningsgrund har HDa valt att lyfta fram organisatoriska strukturer för uppföljning av kvalitetsarbetet och externa utvärderingar initierade internt och externt då dessa svarar direkt mot bedömningsgrunden som avser uppföljning, utvärdering och utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet på en övergripande nivå.

HDa har råd och mötesfora som specifikt inrättats för att systematiskt följa upp och utveckla det systematiska kvalitetsarbetet. *Rektors kvalitetsråd* har ett övergripande ansvar för att följa upp kvalitetssystemet och ansvarar med stöd från UFK för den årliga kvalitetsrapporten. Rapporten presenteras för styrelsen samt publiceras på HDa:s externa webbplats. *Rektors kvalitetsforum* möts ett par gånger per termin och är sammansatt av rektor, akademichefer, dekaner och områdesnämndernas ordförande. Forumet har inrättats för att fungera som en kontaktyta mellan nämnderna och akademierna. Här rapporteras och diskuteras genomförda utvärderingar, former och förutsättningar för ON:s arbete. Nämndorganisationen följer också upp sitt kvalitetsarbete internt genom att ON rapporterar vid UFN:s möten. Det sker även



genom att dekaner och ON:s ordförande ett par gånger per termin möts för att diskutera aktuella frågor och genomföra konkret utvecklingsarbete kring ON:s utvärderingsprocess och utveckla mallar och andra dokument.

HDA:s systematiska kvalitetsarbete har återkommande utvärderats av externa granskare såsom vid *UKÄ:s utvärdering av utbildningar 2011–2014* och den internt initierade *utvärderingen av nämndorganisationen (2014)*. Två andra exempel på externa granskningar som genomförts under senare år och som i hög grad berört HDA:s systematiska kvalitetsarbete är: *Dalarna University Research Evaluation (DURE, 2015)* och *Strategisk samverkan pilot 2 Högskolan Dalarna (2016)*. Resultaten av dessa externa utvärderingar har kommunicerats genom relevanta mötesfora samt publicerats på externa webbsidan. Resultaten analyseras och handlingsplaner upprättas av berörd verksamhet. När det gäller externa utvärderingar informeras i regel Högskolestyrelsen, Ledningsrådet, Rektors kvalitetsforum, Rektors kvalitetsråd och respektive huvudområde/ämne/program.

Värdering och analys bedömningsgrund 1.1 D:

Den kontinuerliga utvecklingen av nämndernas arbetssätt är en *styrka*. Detta möjliggörs genom uppföljningar och utvärderingar främst i UFN:s interna forum och genom Rektors kvalitetsforum. Den externa utvärderingen av nämndorganisationen har också inneburit att det systematiska kvalitetsarbetet utvecklats. Detta har skett genom att åtgärda identifierade utvecklingsområden såsom att ansvarsfördelningen tydliggjorts i nämndernas interna dokument och att olika kampanjer för ökad information om nämndernas arbete genomförts. Dessutom har specifika frågor uppmärksamats, t.ex. de potentiella riskerna med att kursplaner och utbildningsplaner beslutas av olika instanser.

Kommunikativt har HDA flera *styrkor* och fördelar av att vara en mindre högskola. Beslutsvägarna är korta, det är enkelt att få ta del av nödvändig information samt kommunicera med berörda intressenter. Kommunikation avseende resultat och information som genereras i organisationen sprids främst mellan intressenter som deltar i eller är direkt berörda av resultatet av genomförd utvärdering. Övergripande information sprids genom formaliserade kanaler såsom mötesstrukturer, råd och tekniska system. Dessa anses uppfylla HDA:s nuvarande behov men ett arbete har initierats av ledningsrådet med syfte att göra en översyn av olika forum och råd för att säkerställa ett effektivt resursutnyttjande av verksamhetens kompetens och ändamålsenlig internkommunikation.

En pågående aktivitet som rör bedömningsgrunden är processkartläggningen av HDA:s huvudlednings- och stödprocesser. Arbetet har potential att identifiera svagheter såsom in-konsekventa processer, dubbelarbete och otydlig ansvarsfördelning varför HDA ser att processkartläggningen i framtiden kan utgöra en viktig komponent i att *följa upp, utvärdera och skapa förutsättningar* för utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet Ett *utvecklingsområde* som HDA identifierat är att hitta arbetsformer för processutvecklingsarbetet som på ett bra sätt balanserar fokus på processer med nuvarande linjestyrning.

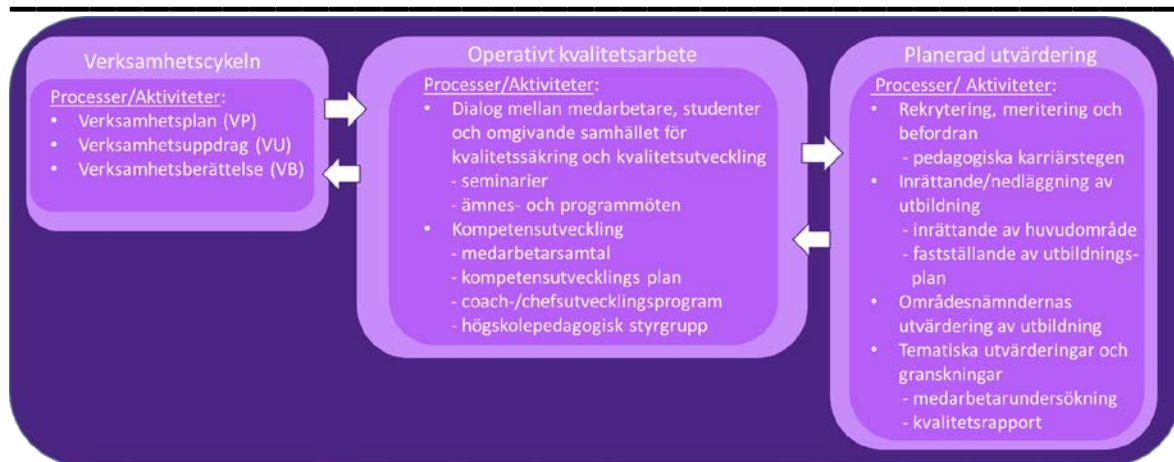


2. ASPEKTOMRÅDE: MILJÖ OCH RESURSER

2.1 Aspekt: Personal

Bedömningsgrunder:

- A. Lärosätet tillhandahåller en främjande miljö som ger all personal möjlighet att utveckla sin kompetens och förutsättningar att bedriva sitt arbete på ett effektivt sätt.
- B. Lärosätet arbetar systematiskt med att följa upp, utvärdera och utveckla personalens samlade kompetens så att den motsvarar verksamhetens behov och främjar hög kvalitet i utbildningen.



Figur 5. Visualisering av relevanta processer och aktiviteter inom HDa:s systematiska kvalitetsarbete i relation till aspekt: Personal

Lärosätets redogörelse 2.1 A:

HDa:s vision uttrycker en strävan mot att vidmakthålla och stimulera en miljö för kontinuerlig utveckling och tillvaratagande av varje medarbetares kompetens: "vi är ledande i att skapa välfungerande och inspirerande mötesplatser, där vi stödjer varandras lärande genom utbildning och forskning i samskapande med det omgivande samhället". Att leva visionens prioriterade inriktningar mot *bildning* och *öppna vägar till kunskap* lyfter fram att HDa ska "erbjuda goda förutsättningar för att all personal får och tar ansvar för sitt eget fortsatta lärande, genom forskning, fortbildning och mentorskap" samt "aktivt stödja och stimulera transparenta utvecklingsprocesser som tar tillvara alla medarbetares kompetenser".

För att tillhandahålla och vidareutveckla en främjande miljö, som ger HDa:s medarbetare möjlighet att utveckla sin kompetens och förutsättningar att bedriva sitt arbete på ett effektivt sätt, finns följande strukturer, processer och aktiviteter:

- a) kompetensutvecklingsprocess
- b) medarbetarundersökning
- c) coach-/chefsutvecklingsprogram
- d) högskolepedagogisk styrgrupp
- e) den pedagogiska karriärstegen
- f) seminarier och dialoger mellan medarbetare, student och omgivande samhälle
- g) stödfunktioner

- a) HDa tillämpar en kompetensutvecklingsprocess som innefattar individuella kompetensutvecklingsplaner och årliga medarbetarsamtal. Samtalsmall och Checklista för



medarbetarsamtal finns som stöd vid planering och genomförande av medarbetarsamtalet och enligt dessa berörs t.ex. vilka möjligheter och resurser medarbetare haft för sin tidigare kompetensutveckling, frågor om samarbete inom/mellan avdelningar, om trivsel och psykosocial arbetsmiljö, om medarbetarens balans mellan arbete och fritid, samt hur stödet från närmsta chef upplevs. Syftet är att säkerställa att alla medarbetare har rätt kompetens för sin befattning och arbetsuppgifter. Medarbetarsamtalet resulterar i en individuell kompetensutvecklingsplan. Personalavdelningen ansvarar för att årligen följa upp antalet genomförda medarbetarsamtal.

b) Ett instrument för att stärka all personals förutsättningar att bedriva sitt arbete på ett effektivt sätt är *medarbetarundersökningen*. Resultatet av medarbetarundersökningen publiceras på HDa:s intranät samt diskuteras både på övergripande nivå och internt inom respektive avdelning. Planerade åtgärder följs upp kontinuerligt vid ledningsgrupper och avdelningsmöten samt cykliskt genom verksamhetscykeln. Arbetet med handlingsplanerna ingår i det systematiska arbetsmiljöarbetet och följs upp av personalchef.

c) HDa har ett *chefsutvecklingsprogram* som riktas till HDa:s samtliga chefer och genomförs regelbundet med följande återkommande teman: förvaltningsrätt och arbetsrätt, organisatorisk och social arbetsmiljö, medarbetarsamtal och lönesamtal, konflikthantering samt miljöledning. Alla chefer på HDa erbjuds också en extern mentor/*coach* som stöd i sitt ledarskap och sin utveckling.

d) En *högskolepedagogiska styrgrupp* inrättades 2016 och består av chef för NGL-centrum, dekan, akademichefer och studentrepresentant. Styrgruppens uppdrag är att organisera och samordna HDa:s stödstrukturer för medarbetarnas pedagogiska utveckling och att utarbeta konkret plan för implementering som kan användas som underlag till verksamheternas VP. Planen tydliggör bland annat HDa:s förväntan att alla lärare ska läsa den behörighetsgivande högskolepedagogiska utbildningen (BHU) på 15 hp som en grund för den fortsatta pedagogiska reflektionen och utvecklingen.

e) *Den pedagogiska karriärstegen*²⁷ innebär i korthet att den som är anställd som lärare (adjunkt, lektor eller professor) eller som har pedagogiska arbetsuppgifter kan ansöka om befördran till meriterad eller excellent lärare genom att visa sina pedagogiska meriter. Anställningsförlagsutskottet (AFU) utser sakkunniga samt sammanfattar ett slutligt underlag till rektor för beslut. 2014 genomfördes den först ansökningsomgången och totalt har sex lärare placerats in på den pedagogiska karriärstegen.

f) Förutom dessa standardiserade processer, strukturer och planer erbjuds också kontinuerligt riktade eller öppna *lunchseminarier* inom olika ämnesområden, såsom högskolepedagogik, forskningsetiska frågor samt informationssökning och källkritik, med syfte att verka för en främjande och utvecklande miljö. De sex forskningsprofilerna har återkommande öppna *forskningsseminarier* där medarbetare, studenter och omgivande samhälle möts för att ta del av presentationer och samtal kring olika aktuella forskningsområden. Inom HDa finns också inom det operativa kvalitetsarbetet olika *samverkans- och mötesstrukturer*²⁸ med syfte att främja kopplingar och kunskapsöverföring mellan tvärfunktionella akademiska strukturer eller mellan arbetsliv och akademi, exempelvis *de beredande rådsstrukturerna*, *akademikonferenser*, *ämnes- och programmöten* och *centrumbildningar för samverkan*.

²⁷ [Pedagogisk karriärstegen](#)

²⁸ [För mer information om Högskolan Dalarnas samverkan](#)



g) För att personal ska bedriva sitt arbete effektivt finns en rad *stödfunktioner*, t.ex: *Biblioteket*, som ger stöd vid litteratursökning, publicering och vid inköp av litteratur, och *Enheten för stöd till studenter med funktionsnedsättning*, som hjälper lärare med anpassningar för studenter med särskilda behov. Som en del i HDa:s NGL-profil har en specifik funktion skapats för att ge förutsättning för lärare att bedriva sitt arbete på ett effektivt, nämligen *NGL-centrums "supportcafé"* som online ger tekniskt stöd till studenter och HDa:s medarbetare. För att underlätta kontakten med stödfunktionerna finns en gemensam funktionsadress som lotsar medarbetaren eller studenten vidare.

Värdering och analys bedömningsgrund 2.1 A:

Generellt bedöms HDa tillhandahålla en främjande miljö som ger personalen möjlighet att utveckla sin kompetens. I skrivande stund pågår Personalavdelningens uppföljning av antalet medarbetarsamtal och aktuella resultat; då hälften av cheferna svarat har 326 av 372 anställda haft utvecklingssamtal under 2016. Resultat från medarbetarundersökning visar att HDa:s medarbetare överlag anser att de har goda möjligheter att påverka, planera och genomföra sitt arbete på ett effektivt sätt samt genomföra kompetensutvecklande aktiviteter inom ramen för sin arbetstid.

HDa:s organisationsform med akademier, ämnen, forskningsprofiler, råd och kollegiala nämnder är en *styrka* i sig för att vidareutveckla en främjande miljö. Den underlättar dialoger mellan medarbetare, studenter och omgivande samhälle samt skapar möjlighet för en kontinuerlig analys av medarbetarnas enskilda och sammanvägda kompetens- och utvecklingsbehov. Några *exempel* på aktiviteter som planeras under 2017 inom lärandemiljöerna och som rör enskilda medarbetarens miljö, förutsättningar och kompetensutveckling finns listade nedan samt under 2.1B. Dessa är hämtade från akademiernas VP:ar.

- Akademin HM avser att säkra kompetensen inom lärarutbildningen genom att stödja adjunkter att som lägst ha slutfört en magisterexamen. Akademin har också ett prioriterat kvalitetsuppdrag under 2017 att tillsammans med stödfunktionerna se över rutinerna för lärarnas administrativa uppgifter.
- Akademin UHS avser att satsa på långsiktig kompetensförsörjning genom att vidareutbilda den befintliga personalen i magister- och doktorandstudier.

Dessa tillsammans med exemplen i 2.1B ger en indikation om att HDa:s medarbetare verkar i en främjande miljö där både vetenskaplig samt pedagogisk kompetens kontinuerligt utvärderas och utvecklas och möjligheterna att utföra sitt arbete effektivt beaktas. Den pedagogiska karriärstegen bidrar på flera sätt till en miljö som uppmuntrar till pedagogisk kompetensutveckling. En av *styrkorna* är att meriteringen innebär en längre process där den sökande ska kunna uppvisa dokument och reflektioner av pedagogiska utvecklingsarbeten i relation till aktuell forskning inom pedagogik. En annan *styrka* är att den pedagogiska karriärstegen på ett tydligt sätt fordrar att den sökande engagerar medarbetare i sina pedagogiska utvecklingsinsatser. En tredje *styrka* är att genomförandet av meriteringsprocesser påvisat ett ökat behov av att utveckla metoder för bedömning av reell högskolepedagogisk kompetens, vilket genererat att HDa utsett en särskild examinator för sådana ärenden.

Medarbetarundersökningen har indikerat olika *utvecklingsområden* avseende kompetens och arbetsmiljö inom de olika akademierna. *Exempelvis* kommer akademien IoS arbeta för att minska upplevda "stuprör" och stimulera delaktighet genom åtgärder för ökad intern kommunikation såsom månadsbrev och regelbundna presentationer under 2017. Inom



akademin HM ska en god psykosocial arbetsmiljö främjas genom riktade insatser för att öka närvaron på campus inom vissa ämnesmiljöer samt utbildning i stresshantering.

Ett övergripande *utvecklingsområde* som HDa identifierat genom medarbetarsamtal och medarbetarundersökning är att den upplevda tiden enskild lärare har för sin kompetensutveckling varierar kraftigt mellan olika akademier, avdelningar och ämnen. En åtgärd som vidtagits är att medel avsätts i rektors strategiska reserv för att möjliggöra för kompetensutveckling på arbetstid utan ekonomisk belastning på respektive avdelning/ämne. Effekten av vidtagen åtgärd följs upp via medarbetarsamtal och medarbetarundersökning.

Lärosätets redogörelse 2.1 B:

Systematisk uppföljning, utvärdering och utvecklingen av HDa:s samlade kompetens och kompetensutvecklingsbehov sker både på övergripande nivå (kvantitativ) och i den akademiska lärandemiljön (kvalitativ).

Nyckeltal för uppföljning på övergripande nivå redovisas i årsredovisning, verksamhetens VB:ar och i kvalitetsrapporten. Exempel på nyckeltal som följs upp är andelen lärare med högskolepedagogisk kompetens, andelen rekryterade och befordrade fördelat per kön samt antalet anställda per kategori och kön. Utfallet används som underlag i arbetet med VP och VU. HDa har ett högskoleövergripande lednings- och informationssystem, Linnea, som kontinuerligt redovisar nyckeltal relevanta för bedömningsgrunden.

Den samlade kompetensen i lärandemiljön säkerställs samt följs upp och utvärderas främst genom nedan angivna processer och aktiviteter. Resultatet används för att initiera utvecklingsinsatser.

- a) *inrättande av huvudområde och fastställande av utbildningsplaner*
- b) *dialoger mellan medarbetare i lärandemiljön*
- c) *medarbetarundersökning*
- d) *medarbetarsamtal*
- e) *högskolepedagogisk styrgrupp*
- f) *ON:s utvärderingar av utbildningar*

a) För att säkerställa att den samlade kompetensen inom lärandemiljön är tillräcklig för att bedriva utbildning av hög kvalitet utvärderas den samlade kompetensen av nämnderna vid ansökan om *inrättande av huvudområde*²⁹, och *fastställande av utbildningsplaner*³⁰.

b) Det samlade kompetensutvecklingsbehovet i lärandemiljön identifieras genom systematiska dialoger mellan medarbetare vid exempelvis ämnesmöten, programmöten, kurslag och branschråd. Utvecklingsinsatser för att öka den samlade kompetensen sker kontinuerligt och lyfts i VP och följs upp i VB.

c) Den årligen genomförda *medarbetarundersökningen* syftar till att ge en samlad och avdelningsspecifik bild över kompetensutnyttjande, förutsättningar, arbetsklimat och utvecklingsbehov. Respektive avdelning går igenom och diskuterar resultatet, identifierar riskområden och skriver en handlingsplan för det fortsatta utvecklingsarbetet. Arbetet med handlingsplanerna ingår i det systematiska arbetsmiljöarbetet och följs upp av personalchef.

²⁹ [Kvalitetskrav för inrättande av huvudområden på kandidat- och magisternivå](#)

³⁰ [Handläggningsordning för inrättande, revidering och start av utbildningsprogram](#)



d) *Medarbetarsamtalen* syftar till att kartlägga, analysera och utvärdera personalens samlade kompetens avseende såväl vetenskaplig, ämnesspecifik som pedagogisk kompetens för att utvärdera att både HDa:s och avdelningens/ämnets mål kan uppnås på både kort och lång sikt ur ett kompetensförsörjningsperspektiv.

e) Den *högskolepedagogiska styrgruppen*, tidigare beskriven under 2.1 A, utgör en sammanhållen struktur för att granska kvaliteten på pedagogiska utvecklingsinsatser och medarbetares kompetens i relation till verksamhetens behov. Arbetet syftar till att föra samman och synliggöra de övergripande fortbildnings-, meriterings- och utvecklingsmöjligheter inom högskolepedagogik som HDa erbjuder.

f) I *ON:s utvärderingar av utbildningar* ingår att det utvärderade området analyserar och beskriver sina förutsättningar samt hur den nuvarande lärarkompetensen kan ge undervisning av hög kvalitet och säkerställa att studenterna uppnår examensmålen. Även forskningsanknytning, förutsättningar och strukturer för att främja kritisk och kreativ akademisk miljö och pedagogisk utveckling inom miljön ingår i självvärderingen.

Värdering och analys bedömningsgrund 2.1 B:

Den systematiska uppföljningen av HDa:s samlade kompetens på övergripande nivå (kvantitativ) anses fungera tillfredställande. Generellt bedöms HDa ha systematiska processer och aktiviteter inom lärandemiljön för att säkerställa samt följa upp och utvärdera den samlade kompetensen. Resultatet av de systematiska, både kvalitativa och kvantitativa uppföljningarna och utvärderingarna ligger till grund för utvecklingen av den samlade kompetensen. I relation till vissa processer och aktiviteter finns styrkor som lyfts fram och exemplifieras nedan.

En *styrka* i relation till bedömningsgrunden är nämndernas säkerställande, uppföljning och utvärdering av den samlade kompetensen i samband med inrättande av huvudområde, fastställande av utbildningsplan samt de planerade utvärderingarna av HDa:s utbildningar. Nedan anges *exempel* på resultat från ON:s utvärderingar av utbildningar där aspekter som rör kompetens i relation till förutsättningar att erbjuda utbildningar med hög kvalitet lyfts:

- Industriell ekonomi, där endast en liten andel disputerad personal och hög medelålder hos lärarna identifierades.
- Kinesiska, där en hög kompetens och bredd som väl täcker in utbildningens inriktningar identifierades men där den högskolepedagogiska kompetensen behöver stärkas.
- Sjuksköterskeprogrammet:Handledarkompetensen inom VFU behöver kartläggas

En annan *styrka* är de systematiska dialoger som sker inom lärandemiljön. Här bör speciellt HDa:s ämnesenheter lyftas fram, som regelbundet genomför ämnesmöten som identifierar utvecklingsbehov, både avseende planering och genomförande av undervisning, och den samlade kompetensen, för att säkerställa och utveckla utbildningens kvalitet. Utvecklingsbehovet bottnar bland annat i resultat från kursutvärderingar, forskningsseminarier och omvärldsförändringar. Flera ämnesenheter genomför också ämneskonferenser där identifierade kompetensutvecklingsområden blir teman för konferensen. Exempel på teman är: Bedömning av examensarbeten, handledning av examensarbete och lärarens ansvar för studenternas språkutveckling.

Nedan listas *exempel* ur akademiernas verksamhetsplaner för 2017 som påvisar att personalens samlade kompetens kontinuerligt följs upp och utvärderas i förhållande till behovet i lärandemiljön och att resultaten av dessa utvärderingar omvandlas i handlingsplaner:



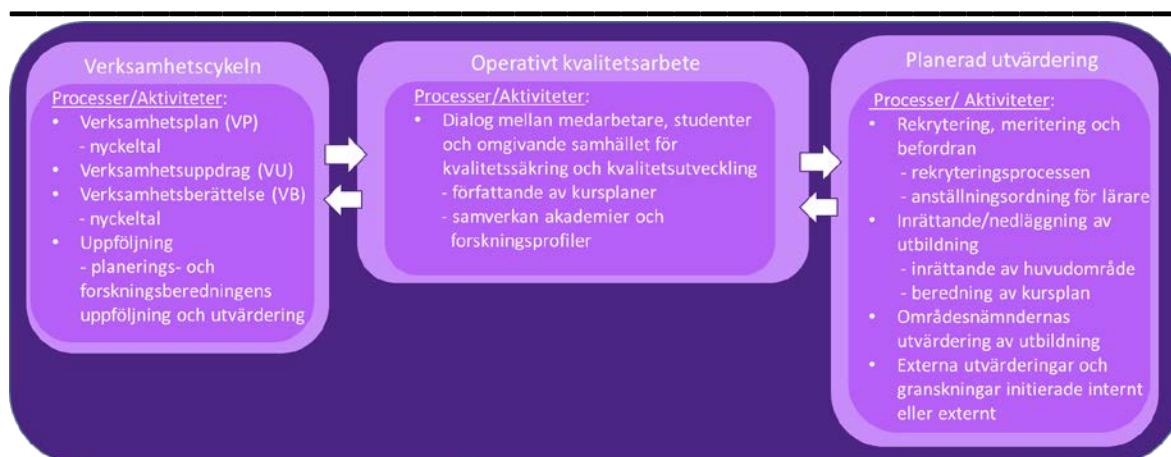
- Akademien UHS har identifierat ett behov av att skapa gemensam struktur och systematik för tillvaratagande av goda exempel på pedagogiska aktiviteter för att undvika spill av utvecklingssatsningar och återupprepningar av utvecklingsarbeten samt ha beredskap för pedagogisk meritering i enlighet med den pedagogiska karriärstegen.
- Byggt teknik: Under 2017 kommer ämnet färdigställa den lärarhandbok som påbörjats och som ska fungera som stöd och säkerställa att lärarna inom ämnet arbetar enhetligt. Ämnet kommer också arbeta fram en gemensam modell för att utveckla respektive lärares undervisning som bland annat innehåller auskulteringar och ämnesspecifika mentorer.
- Grafisk design för tryckta och digitala medier, kandidatprogram, 180 hp: Utvecklingsarbete pågår med både nya och reviderade kursplaner, vilket genererar ett behov av kompetensutveckling till personalen inom områden där informatik och grafisk teknologi möts samt i forskningsmetodik.

Akademiernas VP:ar ger indikationer på att kompetensutveckling i allt högre grad vidgats från en tidigare tämligen individuell kompetensutveckling till en helhetssyn och utvärdering av lärandemiljöns samlade kompetens och kollektivt lärande.

2.2 Aspekt: Forskning och utbildning

Bedömningsgrunder:

- Lärosätet säkerställer en tydlig koppling mellan utbildning och forskning i lärandemiljön.
- Lärosätet tillämpar transparenta och rättssäkra processer för rekrytering av undervisande personal, där vetenskaplig eller konstnärlig kompetens och pedagogisk eller övrig kompetens ägnas lika stor omsorg.
- Lärosätet arbetar systematiskt med att följa upp, utvärdera och utveckla kopplingen mellan utbildning och forskning i lärandemiljön.



Figur 6. Visualisering av relevanta processer och aktiviteter inom HDA:s systematiska kvalitetsarbete i relation till aspekt: Forskning och utbildning

Lärosätets redogörelse 2.2 A:

Kopplingen mellan utbildning och forskning är ömsesidig och av avgörande vikt för HDA:s fortsatta utveckling. Vikten tydliggörs exempelvis i HDA:s *Att leva visionen, prioriterade inriktningar för Högskolan Dalarna 2016-2019* under den prioriterade inriktningen *Bildning* att:

HDA:s forskningsprofiler ska bidra till samhällets kunskapsutveckling och stärka förmågan att omsätta kunskap i handling. Forskningsprofilerna ska ha sådan inriktning och styrka så att de bär upp utbildning på



grundnivå, avancerad nivå och forskarnivå. Seniora forskare ska aktivt bidra till kunskapsutveckling i HDa:s utbildningar, inte minst för att också därmed gagna forskningen.

Lärosätet säkerställer en tydlig koppling mellan utbildning och forskning i lärandemiljön genom följande processer och aktiviteter:

- a) *inrättande av huvudområde*
- b) *författande och beredning av kursplaner*
- c) *dialoger mellan akademier och forskningsprofiler*
- d) *forskningsberedning*

a) I samband med *inrättande av huvudområde* ställs en rad avgörande kvalitetskrav som försäkrar kopplingen mellan forskning och utbildning. Dessa krav syftar till att säkerställa att lärandemiljön bärs upp av lärare som har god vetenskaplig kompetens och god pedagogisk förmåga. För *kandidatexamen* krävs minst två disputerade lärare, minst 2 heltidsekvivalenter, som ger kurser i det föreslagna huvudområdet och som är tillsvidareanställda vid HDa. För *magisterexamen* krävs som regel minst tre disputerade lärare (sammanlagt minst 3 heltidsekvivalenter) inom huvudområdet som ger kurser i det föreslagna huvudområdet och som är tillsvidareanställda vid HDa. Ett ytterligare krav gäller att lärare genom kompetensutveckling ska ha förutsättningar att upprätthålla och vidareutveckla sin vetenskapliga och pedagogiska kompetens, inklusive förmågan att verka som goda handledare för de studerandes examensarbeten. I granskningen tas också hänsyn till huruvida lärarna inom ett huvudområde är *aktiva* forskare. I ansökan måste också områdets avgränsning och vetenskapliga grund kunna preciseras.

b) Forskningens koppling till utbildning säkerställs också i samband med initial beredning av *kursplaner*³¹. Ämnesansvarig och examinator ska tillse att utbildningar bedrivs med hög kvalitet. För att utses till examinator på avancerad nivå eller för examensarbeten krävs minst licentiatexamen. I ämnesansvarigs uppgifter ingår ansvar för att "ämnets akademiska utveckling sker med hänsyn till nationell och internationell forskning". En central aktivitet är utveckling av kurser och framtagande av kursplaner. Ämnesansvarig granskar kursplaner utifrån ämnesmässiga faktorer innan de går vidare till kursplaneberedning. Även litteraturlista fastställs i samband med beredningen.

c) Kopplingen mellan forskning och utbildning säkerställs också genom strukturer för *dialog och samverkan mellan akademier och forskningsprofiler*. I det operativa kvalitetsarbetet ger detta möjligheter för akademichefer, avdelningschefer och forskningsledare att tillse att forskare får möjlighet att undervisa, men också för att lärare ska få utrymme att forska. Vidare är samarbetet viktigt för att kunna rekrytera strategiskt på ett sätt som gynnar såväl forskning som undervisning. Hur strukturerna för samarbete ser ut kan variera beroende på akademisk miljö. Ibland sker ett samarbete mellan akademichef och forskningsledare, ibland mellan avdelningschef och forskningsledare. Strukturerna för samarbete följs upp genom verksamhetscykeln.

d) Slutligen har forskningsberedningen en viktig roll i säkerställandet av forskningens koppling till utbildning. I forskningsberedningen ingår att bereda underlag för beslut med avseende på fördelning av det fasta forskningsanslaget mellan forskningsprofilerna. En av bedömningsgrunderna som ligger till grund för fördelningen benämns *Integration mellan forskning och utbildning*. Denna bedömningsgrund ska följas upp genom:

³¹ [Handläggningsordning för författande och beredning av kursplaner vid Högskolan Dalarna](#)



- Förekomst av strukturer för kontinuerlig dialog mellan forskningsledare, akademichefer och avdelningschefer,
- Seniora forskares engagemang i grundutbildning.

Värdering och analys bedömningsgrund 2.2 A:

HDa:s systematiska kvalitetsarbete bedöms generellt säkerställa koppling mellan utbildning och forskning i lärandemiljöerna på ett tillfredställande sätt. I relation till vissa processer finns styrkor och utvecklingsområden som lyfts fram nedan.

Processen för *inrättande av huvudområden* som involverar de kollegiala organen XU och UFN, bedöms som en *styrka*. Processen ställer höga krav på nya huvudområden. Frågan om lärarkompetens har varit föremål för granskning och diskussion inom XU och UFN. I flera fall har kravet på antalet heltidsekvivalenter varit föremål för särskilda diskussioner, t.ex. med resultatet att ämnesgruppen i arabiska drog tillbaka sin ansökan om att inrätta ett huvudområde, då kopplingarna mellan utbildning och forskning och den samlade kompetensen inte bedömdes vara tillräcklig.

Organisationen med forskningsprofiler knutna till värdakademier innebär både *styrkor* och *utvecklingsområden* i relation till bedömningsgrunden. Forskningsprofilerna har stor autonomi och egen budget, och ett utvecklingsområde är att finna former för att ytterligare integrera miljöerna. En viktig aspekt är t.ex. att kunna planera medarbetarnas fördelning av arbetstid mellan forskning och undervisning för att bäst ta till vara kompetens och resurser. Kopplingen mellan forskning och utbildning utgör en prioriterad inriktning för HDa:s verksamhet, och åtgärder som kommer till uttryck i akademiernas och forskningsprofilernas VP:ar visar tydligt att det finns ambitioner att säkerställa dessa strukturer. I VP 2017 för akademien *Industri och samhälle* står exempelvis att:

Under 2016 påbörjades en mer strukturerad form för samverkan mellan akademiens ledningsgrupp och forskningsledarna. Ett organiserat möte sker i början av vårterminen innan forskningsledarnas VP och äskanden lämnas in. Ett andra organiserat möte sker i början av hösten då forskningsledarna har förslag på fördelning av forskningsmedel men ännu inte beslutat. I övrigt önskar vi intensifiera möten vid behov.

HDa strävar efter att forskarutbildad personal både forskar och undervisar och det uppmuntras att forskaren söker forskningsmedel både internt och externt. Ett organisatoriskt *utvecklingsområde* ligger i att forskningsmedel är svåra att planera, och akademierna ställs ofta inför snabba förändringar avseende bemanning av kurser då nya forskningsmedel beviljas.

Lärosätets redogörelse 2.2 B:

HDa tillämpar transparenta och rättssäkra processer för rekrytering av undervisande personal, där vetenskaplig eller konstnärlig kompetens och pedagogisk eller övrig kompetens ägnas lika stor omsorg genom *rekryteringsprocessen*.

Rekryteringsprocessen följer en fastställd process med huvudstegen initiering, beredning, genomförande och beslut. Målet är att rekryteringar vid HDa ska kännetecknas av öppenhet, saklighet och rättssäkerhet. Målet är också att jämställdhet och mångfald alltid ska eftersträvas i rekryteringsarbetet och processen ska därmed verka för mångfald och jämn könsfördelning inom alla anställningskategorier.



Sedan 2011 utlyses alla nyanställningar och rekryteringsprocessen följer styrdokumentet *Anställningsordning för lärare vid Högskolan Dalarna*³². För samtliga anställningar kan vetenskaplig/konstnärlig och pedagogisk skicklighet bedömas med hjälp av dokumentation, pedagogiska prov, intervju, och referenstagning. Vid anställning av lektor och professor tillämpas alltid externa sakkunniggranskningar. Den vetenskapliga skickligheten ska också bedömas utifrån sökandes forskning och forskningens förankring i forskningssamhället, samt forskningsproduktionens relevans i förhållande till anställningsprofilen, och därmed den utbildningsmiljö där den sökande ska verka.

Den pedagogiska skickligheten ska även bedömas utifrån den sökandes pedagogiska meritportfölj som lämnas in i enlighet med HDa:s mall för pedagogiska meriter³³. Det finns ett grundläggande krav att de som anställs som saknar behörighetsgivande högskolepedagogisk utbildning (BHU, 15hp) så snart som möjligt ska ges möjlighet att förvärva denna kompetens. Vid befordran är genomförd BHU ett krav.

Rektor fattar beslut rörande alla tillsvidareanställningar och anställningar på längre tid än sex månader. För att säkerställa en transparent och kvalitativ rekryteringsprocess är personalberedningen ett viktigt beredande organ, och vid anställning av lektor och professor även de kollegiala nämnderna genom Anställningsförslagsutskottet (AFU). Anställningsannonser gällande lektor eller professor granskas av dekanerna innan publicering i syfte att säkra konkurrensförfarandet och att kraven i anställningsprofilen är bedömningsbara. Vid anställningsärenden anlitar AFU två externa sakkunniga. Sakkunniga ska vara en man och en kvinna, om inte undantag särskilt kan motiveras.

Värdering och analys bedömningsgrund 2.2 B:

Bedömningen är att HDa tillämpar transparenta och rättssäkra processer för rekrytering av undervisande personal på ett tillfredställande sätt.

För att säkerställa att syfte och mål uppfylls genomgår rekryteringsprocessen en kontinuerlig utvärdering internt av de inblandade enheterna, vilket kommer till uttryck i VP och VB. T.ex. rapporterar AFU årligen till UFN, vilket också förs in i UFN:s VB. Här presenteras anställningsstatistik och problemområden diskuteras. AFU utvärderar även processer internt, och exempel på utveckling som följt därav är att anställningsordningen reviderats och att instruktioner till sakkunniga utvecklats och uppdaterats.

Personalavdelningen genomför kontinuerligt utvärderingar av rekryteringsprocessens genomförande vilket exempelvis generat att HDa implementerat ett system för hantering av dokumentation som rör rekryteringsärenden, Reach me (2014). Utvärderingar av processen har också identifierat skillnader i beslutsunderlag för anställning, bland annat att intervjuer genomförs på olika sätt. Detta har genererat en kontinuerlig utveckling sedan 2015 som innebär att HDa nu tillämpar kompetensbaserad intervjuteknik³⁴ som innebär att intervjumallar baserade på det uttalade kompetensbehovet och kompetensprofilen utformas, och sedan följs under intervjusamtalet. Resultatet blir ett mer kompetensbaserat, strukturerat arbetssätt med likartade intervjuer som är lättare att jämföra. Ett fortsatt utvecklingsbehov har identifierats och under 2017 kommer ytterligare en modul implementeras i systemet Reach me, som möjliggör att intervjumallar kan skapas och sparas direkt i systemet. Detta återspeglas i Personalavdelningens VU för 2017.

³² [Anställningsordning för lärare vid Högskolan Dalarna](#)

³³ [Pedagogiska portfölj vid Högskolan Dalarna](#)

³⁴ Bygger på Malin Lindelöws metod för kompetensbaserad rekrytering



Lärosätets redogörelse 2.2 C:

HDA arbetar systematiskt med att följa upp, utvärdera och utveckla kopplingen mellan utbildning och forskning i lärandemiljön genom följande processer och aktiviteter:

- a) *verksamhetscykeln*
- b) *områdesnämndernas utvärderingar*
- c) *externa utvärderingar*

a) *Uppföljning och utveckling* av kopplingen mellan forskning och utbildning sker delvis genom *verksamhetscykeln*. Kopplingen mellan forskning och utbildning är med stöd i HDA:s vision, *Att leva visionen* och HDA:s övergripande VP ett prioriterat område både inom forskningsprofiler och inom akademier. I verksamhetscykelns VP och VU uttrycks akademiernas och forskningsprofilernas konkreta planer och prioriterade kvalitetsuppdrag knutna till kopplingen mellan utbildning och forskning. Dessa planer och uppdrag operationaliseras i specifika ämnen, program eller huvudområden och kan exempelvis gälla strategiska rekryteringar för att stärka forskningsanknytningen i en lärandemiljö. VU följs upp genom VB-dialogerna med rektor. I VP:ar och VB:ar följs bedömningsgrunden också upp genom nyckeltal angående professorer, docenter, lektorer och adjunkter, samt beträffande den samlade omfattningen av genomförd högskolepedagogisk utbildning.

Koppling mellan forskning och utbildning utgör en bedömningsgrund vid fördelning av det interna forskningsanslaget mellan forskningsprofilerna. I samband med denna process följs kopplingen mellan forskning och utbildning upp utifrån forskningsprofilens perspektiv genom en kvalitativ helhetsbedömning (jfr 2.2A).

b) *Områdesnämndernas utvärderingar* av utbildningar syftar till att *utvärdera* kopplingen mellan utbildning och forskning såväl vad gäller förutsättningar som genomförande. Analysen av den akademiska miljön och lärarkompetensen baseras på självvärderingen där det utvärderade området bland annat kommenterar en tabell över verksamma lärare avseende antal och andel disputerade och seniora forskare. Kommentarer ska beröra vilka förutsättningar den samlade lärarkompetensen har för att kunna genomföra undervisning av hög kvalitet och för att studenterna ska kunna uppnå examensmålen. Självvärderingen ska också beskriva hur den kritiska och kreativa miljön i utbildningen byggs upp och reproduceras. Lärarnas forskning presenteras i form av tabeller över pågående och avslutade projekt och över publikationer. Utbildningens koppling till forskning adresseras direkt under rubriken *Forskningsförankring*. Här ska utbildningen i fritext beskriva hur innebörden i begreppet "forskningsförankring" tolkas och hur utbildningen anser att denna bör genomföras. Vidare ska redogöras för hur undervisning i vetenskaplig teori och metod bedrivs för att studenterna ska nå examensmålen, hur handledning och undervisning sker vad gäller sökning, granskning och utnyttjande av primära vetenskapliga publikationer, förekomst och användning av vetenskapliga artiklar och monografier i kurslitteraturen och i vilken grad studentmedverkan förekommer i forskningsprojekt och högre seminarier. Systemet med externa sakkunniga innebär att bedömningen sker av ämneskompetenta personer med möjlighet att göra nationell jämförelse. Även ON:s granskningar av examensarbeten ger indikationer på hur kopplingen mellan forskning och utbildningen fungerar.

c) *Externa granskningar* av HDA:s verksamhet är viktiga element i uppföljning, utvärdering och utveckling av det systematiska kvalitetsarbetet. Ett exempel som delvis specifikt granskade kopplingarna mellan HDA:s forskning och utbildning var den externa granskningen av forskningsprofilerna under 2015, *Dalarna University Research Evaluation* (DURE15).



Utvärderingen avsåg de första två åren i Forskningsstrategin 2011–2015 med ett specifikt uppdrag till bedömargruppen att granska *Impact and Relevance*, dvs. hur forskningen inom profilerna kommer utbildningarna till del. DURE15 genomfördes av sex expertpaneler, en för varje forskningsprofil. Panelerna bestod av tre experter, både män och kvinnor, och med minst en person från ett annat nordiskt land. Varje panel genomförde ett tredagars platsbesök. Samtliga paneler lämnade en muntlig rapport i slutet av platsbesöket, för att därefter återkomma med en utförlig skriftlig rapport.

Värdering och analys bedömningsgrund 2.2 C:

Kopplingen mellan utbildning och forskning har alltid varit viktig för HDa. Det bedöms som en styrka i förhållande till bedömningsgrunden att den nya visionen 2015 och konkretiseringen i *Att leva visionen* explicit framhåller detta område som ett prioriterat område. Det systematiska arbetet med att följa upp, utvärdera och utveckla kopplingen mellan utbildning och forskning bedöms få avsedda effekter under kommande år. Nedan lyfts styrkor och utvecklingsområden i relation till detta.

Detta prioriterade område kommer till tydligt uttryck i akademiernas VP:ar för 2017. Exempel på detta är att:

- Akademin HM planerar att stärka samverkan mellan forskning, utbildning och omgivande samhället framför allt genom vidareutvecklingen av centrum för interkulturella studier (IKUD). Akademin arbetar också med att aktivt forskningsförankra utbildningarna genom att uppmuntra till deltagande i högre seminarier (ISTUD och UL) samt genom strategiska rekryteringar.
- Akademin IoS har ett övergripande flerårigt mål att verka för en ökad integrering inom akademien, vilket förväntas leda till mer interdisciplinära ansatser i forskning och utbildning.
- Akademin UHS kommer fokusera arbetet på att samtliga seniora forskare ska vara synliga för studenterna inom sina respektive forskningsområden. De seniora forskarna förväntas också delta i kurs- och programutveckling och även som aktiva examinatorer. En målsättning är att 20 % av forskarens tid kommer utbildningen tillgodo. Adjunkter uppmuntras att delta vid forskningsseminarier samt delta i forskningsprojekt.

Dessa satsningar följs upp genom VB-dialoger mellan akademichefer och rektor. Från och med 2017 ska också forskningsförankring finnas med som en kvalitetsindikator i planeringsberedningens uppföljningar och diskussioner pågår om vilka nyckeltal som är lämpligast i sammanhanget. Sedan 2016 kompletteras underlagen med en skriftlig analys där omvärlds- och närvärldstrender ställs i relation till den framtida utvecklingen av HDa:s akademiska miljöer. Ambitionen med 2017 års skriftliga analys är kunna anlägga ett helhetsgrepp på akademiska miljöer där utbildning, forskning och samverkan integreras. Genom ett sådant förfaringsätt ges möjlighet att utveckla de kvantitativa nyckeltalen med en kvalitativ bedömning av forskning, utbildning och samverkan som en helhet. Sammantaget ligger detta till grund för bedömningen att prioriteringen av koppling mellan utbildning och forskning bör få avsedd effekt under de närmaste åren.

Ett annat *exempel* på hur det prioriterade utvecklingsområdet kommer till uttryck är områdesnämnden Utbildningsvetenskap (ONUTB) som nu genomför en planerad tematisk utvärdering av kopplingen mellan utbildning och forskning i lärarutbildningarna. Områdesnämnden Teknik och naturvetenskap (ONTN) planerar i sin tur en tematisk granskning av innehåll och fördjupning av såväl vetenskaplig som ingenjörsmässig metodkunskap i ingenjörsprogrammen.



Ett *utvecklingsområde* för uppföljning inom aspektområdet är att formulera kriterier och indikatorer som fångar kärnan i den komplexa kopplingen mellan forskning och utbildning. En risk är också att en utvärdering i sig blir normerande beroende på vilka aspekter som betonas. För att utifrån ett brett underlag kunna göra bedömningar om forskningsanknytning belyser ON:s utvärderingar därför denna genom en rad aspekter t.ex. ämnets eget synsätt på kopplingen, personalsammansättning, forskningsaktivitet, hur vetenskaplig litteratur används i undervisningen och hur studenter övar och examineras i självständig informationssökning. Exempel där områdesnämnderna lyft aspekter rörande kopplingen mellan forskning och utbildning är:

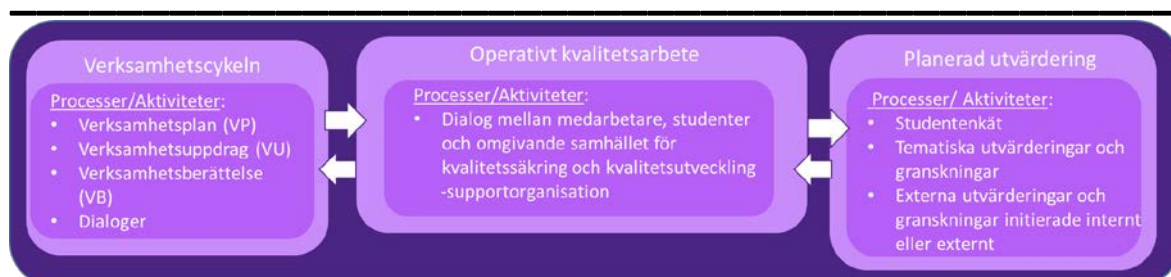
- Informatik, där en utvecklingspotential är att säkerställa att övning och tillämpning av den vetenskapliga processen (d v s planering, design, datainsamling, analys, resultat, slutsatser och presentation) förankras i utbildningarna inför examensarbetskursen.
- Nationalekonomi, där en utvecklingspotential är att undersöka möjligheten att stärka vetenskapsteoretiska och metodologiska aspekter i lärandemål genom en bredare introduktion till teori och metod.
- Italienska bör som en utvecklingspotential arbeta med att skapa en progression där studenterna ges möjlighet att utveckla färdigheter och examineras i att tillgodogöra sig och diskutera vetenskapliga texter. Krav ställs också på att kursplanerna ses över så att progressionen av vetenskapliga förmågor tydliggörs i mål och examinationer.

I samband med HDa:s externa granskning av forskningsprofilerna, *Dalarna University Research Evaluation* (DURE15) identifierades bland annat svagheter i kopplingar mellan forskningsprofilen Mikrodataanalys och akademins utbildningar. Som en åtgärd har akademien och profilen kartlagt omfattningen av forskarnas undervisning i kurser på grundnivå och avancerad nivå. Med utgångspunkt i DURE15 och ONUTB:s interna tematiska granskning har UFN också fört fördjupade diskussioner om kriterier för utvärdering av forskningsförankring. Inom ramen för detta arbete inbjöds en forskare inom området under hösten 2016 för samtal med ledamöterna i UFN och med HDa:s forskningsledare som en bas för kompetensutveckling, analys och diskussion avseende forskningsförankring. Arbetet kommer att fortgå under 2017.

2.3 Aspekt: Infrastruktur

Bedömningsgrunder:

- Lärosätet säkerställer att infrastruktur och studentstöd är ändamålsenliga samt att det finns tillräckliga läranderesurser och att dessa används på ett effektivt sätt.
- Lärosätet arbetar systematiskt med att följa upp, utvärdera och utveckla infrastrukturen, studentstödet och läranderesurserna så att dessa främjar hög kvalitet i utbildningen.



Figur 7. Visualisering av relevanta processer och aktiviteter inom HDa:s systematiska kvalitetsarbete i relation till aspekt: Infrastruktur



Ansvar för att tillhandahålla lämplig och ändamålsenlig *infrastruktur*, *studentstöd* och *läranderesurser* fördelas på flera avdelningar. Framför allt ligger ansvaret på delar av högskoleförvaltningen, NGL-centrum, biblioteket och UFK. HDa:s *infrastruktur* innefattar bland annat fysiska lokaler och bibliotek, men också en omfattande digital del som kräver en egen organisation i form av IT-avdelning och NGL-centrum. *Studentstödet* består av exempelvis studie- och karriärvägledning, studenthälsan och teknisk support. Viktiga *läranderesurser* är språkstödet, *tandem* (en kursplattform genom vilken studenter kan utbyta språkkunskaper), bibliotekets kurser i informationssökning samt det stöd kring uppsatsskrivande och referenshantering som finns på HDa:s hemsida. Sedan 2014 är de supportfunktioner som finns i de olika avdelningarna samordnade i en supportorganisation.

Lärosätets redogörelse 2.3 A:

HDa säkerställer att *infrastruktur*, *studentstöd* samt *läranderesurser* är ändamålsenliga, tillräckliga och effektiva genom följande strukturer, processer och aktiviteter:

- a) *kontinuerliga avstämningar*
 - mellan verksamhetsstöds chefer
 - mellan chefer och medarbetare
- b) *samordnad supportorganisation*
- c) *systematiska arbetsformer*
- d) *språkstöd*
- e) *studentenkät*

a) *Kontinuerliga avstämningar* för verksamhetsstöds chefer säkerställer på en övergripande nivå att infrastruktur, studentstöd samt läranderesurser är ändamålsenliga, tillräckliga och effektiva. Verksamhetsstödet kräver ofta samordning mellan olika organisatoriska enheter. Därför inrättades 2016 rådet för verksamhetsstöd där förvaltningschefen är sammankallande. Rådet representeras av samtliga chefer inom förvaltningen, bibliotekschef, UFK-chef, chef för NGL-centrum, rektorsråd samt samverkanschef. Syftet är att säkerställa en kontinuerlig och effektiv dialog inom hela stödorganisationen samt möjliggöra en samordning, prioritering och resursfördelning som svarar mot identifierade utvecklingsbehov.

I övrigt träffas förvaltningens chefer var tredje vecka. Dessutom genomförs regelbundna möten mellan chefer och medarbetare inom respektive avdelning. Då verksamhetsstödet ofta kräver samordning finns också organisationsövergripande mötesstrukturer. Exempelvis har IT-avdelningen och NGL-centrum regelbundna möten.

b) *HDa:s supportorganisation* ska säkerställa att infrastruktur och studentstöd är ändamålsenliga, tillräckliga och effektiva. Före 2014 var HDa:s support fördelad på flera olika organisatoriska enheter, vilket upplevdes som otydligt av såväl studenter som personal. År 2014 infördes en samordnad supportorganisation med bas i *Avdelningen för studentservice*, *IT-avdelningen*, *Fastighetsavdelningen* samt *NGL-centrum*. Principen är att det ska finnas "en väg in", vilket innebär att det är en och samma supportfunktion som studenter och medarbetare kontaktar med alla typer av ärenden.

Genom supportorganisationen hanteras ärenden som berör fysisk eller webbaserad infrastruktur samt studentstöds olika delar. Kopplat till supportorganisationen finns två supportsamordnare. Vidare finns en styrgrupp bestående av chefer i de ovan nämnda avdelningarna. Vid regelbundna möten informerar supportsamordnarna styrgruppen om läget



i supportorganisationen. Aktuell chef vidtar åtgärder vid behov. Dessutom finns medarbetarmöten där styrgrupp, supportsamordnare och medarbetare från respektive avdelning finns representerade.

c) Säkerställande av att infrastruktur, studentstöd och lärandemiljöer är ändamålsenliga, tillräckliga och effektiva, sker också genom *systematiska arbetsformer* anpassade till respektive verksamhet. Inom IT-avdelningen arbetar exempelvis personalen i den mer långsiktiga verksamheten systematiskt med regelbundna projektmöten, där Kanban- inspirerade och agila utvecklingsmetoder tillämpas. Ett annat exempel är att varje funktion inom avdelningen *Studentservice* har utvecklat arbets- respektive rutinbeskrivningar med syftet att skapa enhetliga och transparenta arbetssätt. Inom biblioteket är organisationen upplagd utifrån fem självorganiserande utvecklingsteam, varav ett är inriktat mot lärandestöd. Dessa team ska arbeta fram uppdrag och handlingsplaner, både på kort och lång sikt. Teamen ska arbeta för att uppfylla verksamhetsuppgifterna.

d) Läranderesursernas ändamålsenlighet, tillräcklighet och effektivitet säkerställs i allt väsentligt genom de aktiviteter och processer som redogjorts för inom a–c. Ett undantag är språkstödet som är placerat inom akademien HM, och mer specifikt inom ämnena *Svenska*, *Svenska som andraspråk* och *Engelska*. Språkstödet ändamålsenlighet, tillräcklighet och effektivitet säkras genom tydliga metoder, kriterier och rutiner för när stöd är aktuellt och på vilket sätt det genomförs.

e) När det gäller ett mer långsiktigt säkerställande av bedömningsgrunden fyller den uppföljning som sker genom *studentenkäten* en central funktion. Tidigare hade flera av stödverksamhetens avdelningar separata enkäter, men fr.o.m. 2016 samordnas dessa genom den studentenkät som genomförs vartannat år.

Värdering och analys bedömningsgrund 2.3 A:

Generellt är bedömningen att HDA på ett tillfredställande sätt säkerställer att *infrastruktur*, *studentstöd* samt *läranderesurser* är ändamålsenliga, tillräckliga och effektiva. Nedan presenteras några styrkor och utvecklingsområden.

Supportorganisationens nuvarande utformning med fokus på samordning är en uppenbar styrka. I studentenkäten fick supportorganisationen mycket höga betyg. Bäst resultat fick supportcaféet där hela 92 % av de svarande var nöjda medan kontakt med rätt person via supportnumret fick relativt sett lägst värde med 79 % nöjda studenter, vilket ändå bedöms som ett bra resultat. Dock finns det skillnader i utfallet mellan HDA:s campuslokaliseringar samt mellan HDA:s distans- och campusstudenter. En skillnad som också uppmärksammats vid en samlokaliseringstudie som genomfördes under 2016.

Ett exempel på en lärarresurs som utvecklats mot att bli mer ändamålsenlig, tillräcklig och effektiv är språkstödet. Tidigare användes detta ibland som ett sätt för studenter att få sina skriftliga arbeten språkgranskade. Numera har rutiner och avgränsningar införts som ska ge språkstödet ett tydligare fokus på lärande. Studenterna instrueras via hemsidan att först använda stavnings- och grammatikkontroll. Vidare accepteras högst 10 sidor och sedan träffas studenten och granskaren för att diskutera texten.

Ett *utvecklingsområde* finns fortfarande kring de organisatoriska gränserna som finns inom stödverksamheten. Genom samordnad supportorganisation och organisatoriska tvärlösningar som rådet för verksamhetsstöd hanteras delvis dessa problem, samtidigt som dessa lösningar



skapar fler organisatoriska påbyggnader och möten. Två utvecklingsområden som i sammanhanget är relevanta är den pågående processkartläggningen och ett uppdrag gällande en förstudie som avser en vidareutveckling av ledningssystemet. Båda leds och koordineras av UFK.

Lärosätets redogörelse 2.3 B:

Lärosätet arbetar systematiskt med att följa upp, utvärdera och utveckla infrastrukturen, studentstödet och läranderesurserna så att dessa främjar hög kvalitet i utbildningen genom följande processer och aktiviteter:

- a) *studentenkäten*
- b) *verksamhetscykeln*
- c) *interna och externa granskningar och utvärderingar*

a) *Studentenkäten*, som genomförs vartannat år, är riktad till samtliga aktiva studenter och den inkluderar numera även uppföljning av supportorganisationen. Under 2016 gick enkäten ut till över 8400 studenter. Studentenkäten följs i sin tur upp genom en bortfallsanalys som säkerställer att enkätens utfall representerar hela populationens åsikt. Resultatet av studentenkäten finns publikt i DiVA samt kommuniceras till berörda avdelningar vid avdelningsmöten och via webbpresentation.

b) *Verksamhetscykeln* fungerar som ett centralt verktyg för HDA:s systematiska arbete med att följa upp, utvärdera och utveckla infrastruktur, studentstöd och läranderesurser så att de främjar hög kvalitet i utbildningen. Inom ramen för verksamhetscykeln finns strukturer för dialog mellan stödverksamhet och akademichefer. Dessa syftar till att säkerställa att stödverksamheten riktas mot akademiernas behov och därmed främjar hög kvalitet i utbildningen.

c) Under senare år har flera *utvärderingar och granskningar* genomförts där supportorganisationen varit helt eller delvis i fokus, såsom *förvaltningsenkäten* (2014), *Högskolans lärandemiljöenkät* (2013), *Översyn av Högskolans stödorganisation* (2015) samt *Samlokaliseringsutredning* (2016). Dessa utvärderingar har initierats internt som svar på verksamhetens behov och syftar till att generera planerade utvecklingsinsatser. Samlokaliseringsutredningen genomfördes i form av flera delutredningar.

Värdering och analys bedömningsgrund 2.3 B:

Generellt bedöms HDA:s systematiska arbete med att följa upp, utvärdera och utveckla infrastruktur, studentstöd och läranderesurser så att dessa främjar hög kvalitet i utbildningen fungera på ett tillfredställande sätt. I det följande presenteras ett antal styrkor och utvecklingsområden.

Studentenkäten bedöms vara en *styrka* vad beträffar *uppföljningen* av infrastrukturen, studentstödet och läranderesurserna. Den genomfördes senast under 2016 och berörde specifika aspekter som är relevanta för uppföljning och utveckling av HDA:s infrastruktur, studentstöd och läranderesurser. Exempelvis undersökte enkäten vad studenten ansåg om HDA:s studieplatser och möjligheter att äta medhavd mat; hur bibliotekets service, faciliteter och utbud fungerade; om studenten fått hjälp inom skälig tid och av rätt kompetens av supportorganisationen; och om studenten erhållit ändamålsenligt stöd från avdelning studentservice. Enkäten ger ett gediget underlag och resultatet kan brytas ner på olika detaljnivå, vilket är en stor *styrka* både vid analys och vid identifiering av behov och åtgärder.



De interna och externa utvärderingar som kontinuerligt görs måste också betraktas som en styrka. De genomförda utvärderingarna har alla bidragit till identifiering av större och mindre utvecklingsbehov och i flera fall lett fram till åtgärder. Ett exempel är rådet för verksamhetsstöd som inrättades hösten 2016 som ett direkt resultat av ett utvecklingsbehov som identifierats inom ramen för verksamhetscykeln samt den interna tematiska granskningen *Översyn av Högskolan Dalarnas stödorganisation (2015)*.

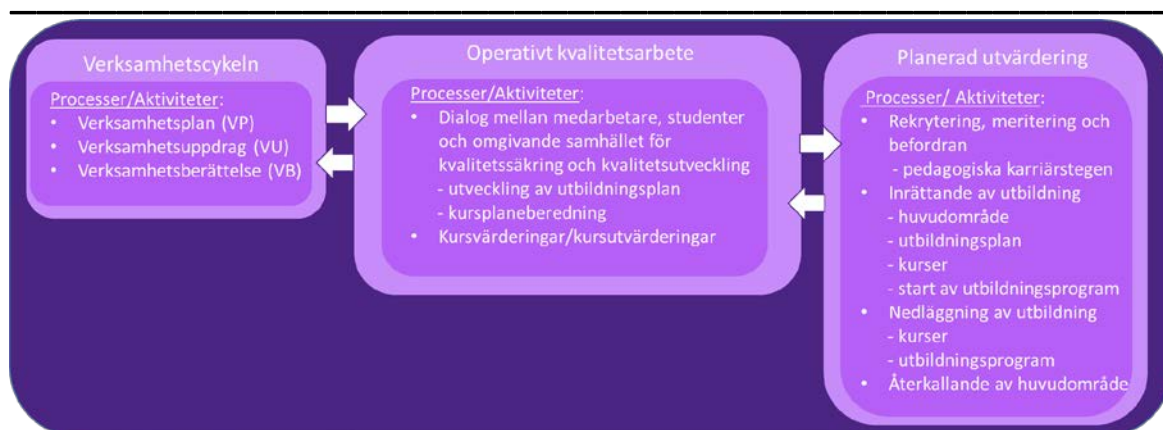
Ett *utvecklingsområde* gäller förankringen av studentenkätens resultat i verksamheten. Även om studentenkäten är ett utmärkt verktyg för uppföljning har den ännu inte fått ett optimalt genomslag i akademiernas verksamhet. Medvetandet om enkätens betydelse och användbarhet har dock ökat och i akademien IoS:s VP finns t.ex. ett förslag till uppdrag att ”arbeta med kvalitetsutveckling och uppföljning på program- och kursnivå utifrån 2016 års studentenkät, program- och kursutvärderingar samt andra kvalitetsmätningar”.

3. ASPEKTOMRÅDE: UTFORMNING, GENOMFÖRANDE OCH RESULTAT

3.1 Aspekt: Utformning och genomförande

Bedömningsgrunder:

- A. Lärosätet har en tydlig ansvarsfördelning samt ändamålsenliga rutiner och processer för utveckling, utformning, inrättande samt nedläggning av utbildningar.
- B. Lärosätet säkerställer att dess utbildningar utformas, utvecklas och genomförs på ett sätt som uppmuntrar studenterna till att ta en aktiv roll i lärandeprocesserna, vilket också återspeglas i examinationen.
- C. Lärosätet arbetar systematiskt med att följa upp, utvärdera och utveckla utbildningarnas utformning och genomförande. Åtgärder som planeras eller genomförs till följd av en granskning kommuniceras till relevanta intressenter.



Figur 8. Visualisering av relevanta processer och aktiviteter inom HDA:s systematiska kvalitetsarbete i relation till aspekt: Utformning och genomförande

Lärosätets redogörelse 3.1 A:

För att säkra kvalitet och rättssäkerhet vid utveckling och utformning, liksom vid inrättande och nedläggning av utbildningar vid HDA, finns regler, rutiner och processer i styrdokument som kontinuerligt uppdateras. Styrdokumentet utgår från kvalitetskrav som fastställts av Utbildnings- och forskningsnämnden (UFN). I styrdokumentet definieras också de ansvariga



för beredning och beslut. Dessa mandat regleras ytterst genom rektors delegation av beslutsrätter.

Arbetet med utformning och utveckling av HDa:s utbildningar ligger på ämnesmiljöerna, enskilda lärare, ämnesföreträdare, programansvariga, kursansvariga, forskningsledare och examinatorer. Förändringsinitiativen tas utifrån kollegiala samtal, utvärderingsresultat, forskningsresultat, högskolepedagogiska erfarenheter, och inte minst efter dialoger med studenter och det omgivande samhället.

Nedan beskrivs HDa:s processer, rutiner och ansvarsfördelning för utveckling, utformning, inrättande samt nedläggning av utbildningar.

- a) utveckling, utformning och inrättande av huvudområde
- b) återkallande av huvudområde
- c) utveckling, utformning och inrättande av utbildningsplan
- d) start av utbildningsprogram
- e) nedläggning av utbildningsprogram
- f) utveckling, utformning och inrättande av kursplaner

a) *Inrättande av huvudområde* ska vara förankrat i verksamhetscykeln och föregås av ett verksamhetsuppdrag. Den ämnesmiljö som uppdragits att utveckla en examensrätt skriver en ansökan enligt anvisningar i styrdokumentet *Kvalitetskrav för inrättande av huvudområden på kandidat- och magisternivå vid Högskolan Dalarna och manual för ansökan* som fastställts och uppdateras av UFN. Examenstillståndsutskottet (XU) ger stöd vid ansökningsskrivandet, prövar ansökningar och lämnar beslutsförslag till UFN, och ger även stöd vid ansökningar om masterexamen och forskarutbildningsrätt där UKÄ meddelar tillstånd. För att säkerställa att det planerade huvudområdet uppfyller nationell och internationell standard tillämpas vid inrättande av huvudområde för examen på avancerad nivå ett sakkunnigförfarande där två externa sakkunniga, en man och en kvinna, med docent- eller professorskompetens, lämnar självständiga yttranden utifrån skriftliga underlag och platsbesök. Beträffande *arbetslivsperspektivet* ska ansökan motivera utbildningens användbarhet. För det andra ska ansökan beskriva hur huvudområdet har samverkat med externa parter vid utvecklingen av ansökan, och hur samverkan ska ske i genomförandet av utbildningen. I linje med *studentperspektivet* ska ansökan om inrättande av huvudområde innefatta hur de studerande ska ges reella möjligheter att aktivt medverka i utvecklingsarbetet på alla nivåer inom huvudområdet, liksom i planering och utvärdering av kurser, och vad som görs för att uppmuntra de studerande att medverka till detta. När det gäller *jämställdhetsperspektivet* ska det i ansökan redovisas hur huvudområdet verkar för ökad jämställdhet och mångfald.

b) UFN beslutar om *återkallande av huvudområde*. Detta kan ske utifrån kvalitetsmotiv som en följd av UFN/ON:s egna kvalitetsutvärderingar, eller efter begäran från akademichef exempelvis p.g.a förändringar i utbudet. Rutiner och ansvarsfördelning är utformade för att garantera studenternas rättssäkerhet och ge dem möjlighet att avsluta sin utbildning. Ett återkallande av ett huvudområde måste därför följa den process och de rutiner som beskrivs i *Handlägningsordning för återkallande av huvudområdesstatus*³⁵, där akademichef har det operativa ansvaret. I handlägningsordningen beskrivs t.ex. vilka underlag UFN kräver för att kunna fatta beslut om nedläggning, såsom sammanställning av antalet registrerade studenter och tidsplan för nedläggande av kurser, samt vilka åtgärder som krävs vid ett återkallande,

³⁵ [Handlägningsordning för återkallande av huvudområdesstatus](#)



såsom att registrerade studenter ska meddelas brevledes. Det klargörs också vem som ansvarar för att dessa åtgärder verkställs.

c) Initiativ till *utveckling, utformning och inrättande av utbildningsplan* kan komma från en ämnesgrupp eller en akademi. För att garantera att programmet ligger i linje med HDa:s mål och inom de ekonomiska ramar som krävs för ett rättssäkert och kvalitativt genomförande, ska planerna förankras i verksamhetscykeln där ett verksamhetsuppdrag ges att utveckla det aktuella utbildningsprogrammet enligt *Handläggningsordning för inrättande, revidering och start av utbildningsprogram*.

Ansvarsfördelningen säkerställs genom att akademichef utser en beredningsansvarig när ett nytt program arbetas fram, och vid revidering av befintliga program ansvarar programansvarig. För att garantera det akademiska innehållet och nivån i såväl nya som reviderade utbildningsplaner kvalitetsgranskar och fastställer aktuell ON utbildningsplaner. Vid beslut i områdesnämnden deltar studentrepresentant. Deadlines för inlämning av utbildningsplaner är anpassad till områdesnämndernas mötescykel och är tillgängliga på webben. För att säkerställa att rättssäkerhetsaspekter och högskoleövergripande krav tillgodoses granskar som första instans *Arbetsgruppen för formaliagranskning av utbildningsplaner*, att utbildningsplanen uppfyller kraven på utförande enligt Högskoleförordningen och den av UFN beslutade *Manual för utbildningsplaner*³⁶, och lämnar synpunkter och förslag på ändringar till områdesnämndens (ON) beredning. Gruppens bidrag är viktiga och synpunkterna väger tungt då dessa i många fall handlar om myndighetsutövning. Inför beslut bereder ON utbildningsplanen i samråd med den ämnesmiljö som utvecklar den, och lämnar förslag på utveckling.

d) Efter beredning av planeringsberedningen inom ramen för verksamhetscykeln fattar rektor beslut om *start av utbildningsprogram* och programtillfällen, vilket innebär att ett program kan annonseras och att studenter kan antas.

e) Beslut om *nedläggning av utbildningsprogram* fattas av rektor. Process och ansvarsfördelning beskrivs i *Handläggningsordning för nedläggning av kurser och utbildningsprogram*³⁷. Stora delar av den process som beskrivs handlar om att skydda studenternas intressen. Utöver att inga studenter får antas, och att inga fler programtillfällen får skapas, anges därför i processbeskrivningen bland annat att nedläggning av programkurser inte får inkräkta på studentens rätt att slutföra utbildningen inom utbildningsplanens nominella löptid plus ett år, samt att studenter som varit registrerade någon av de två senaste terminerna måste meddelas genom brev. Akademichef har ytterst det operativa ansvaret för att handläggningsordningen följs.

f) Det initiala *författandet och beredningen av kursplaner* sker inom ämnet och/eller huvudområdet. Processen understöds av det tekniska systemet *Kursplaner på webb* (KPW) som säkerställer att all relevant information och rätt struktur återfinns i de kursplaner som inrättas, och av andra stöddokument som bland annat återfinns på NGL-centrums webbsida *Arbeta med kursplaner* och intranätets *Hjälp och stöd*. Efter ämnesföreläsarens godkännande vidarebefordras kursplanen till respektive akademis beredningsgrupp för kursplaner. Varje akademichef har möjlighet att utforma kursplaneberedningen utifrån sina förutsättningar och behov och processkartläggningen visar att denna ser något olika ut vid de tre akademierna. En studentrepresentant finns i samtliga beredningsgrupper. I samband med beredningen används

³⁶ [Manual för utbildningsplaner](#)

³⁷ [Handläggningsordning för nedläggning av kurser och utbildningsprogram](#)



Checklista för beredning av kursplaner. Akademichef beslutar efter beredning om fastställande av kursplan. FUN fastställer *kurser inom forskarutbildning*³⁸ efter beredning av forskningsledaren. Varje doktorand har en examinerator vars uppgift är att bedöma om individuella kurser eller kurser från andra lärosäten kan ingå i examen.

Värdering och analys bedömningsgrund 3.1 A:

Generellt bedöms HDA ha tydlig ansvarsfördelning och ändamålsenliga rutiner och processer för utveckling, utformning, inrättande samt nedläggning av utbildningar. I relation till vissa processer finns styrkor och utvecklingsområden som lyfts fram nedan.

En *styrka* är att det genom XU - där alla ansökningar om inrättande av huvudområde passerar - byggs upp en högskoleövergripande erfarenhetsbank som bidrar till att garantera kvalitet vid utformning och utveckling av HDA:s huvudområden. XU:s stöd har en pedagogisk dimension, t.ex. genom att stödja författarna att tydligt klarlägga områdets avgränsningar och definiera den vetenskapliga grund inom vilken successiv fördjupning ska ske. Detta är väsentligt när huvudområdet skapas av flera ingående discipliner såsom i de nyligen inrättade *Mikrodataanalys*, som kombinerar datavetenskap, statistik och nationalekonomi, och *Samhällsbyggnadsteknik*, där examen nås efter kurser i byggt teknik och kulturgeografi.

En ytterligare *styrka* är det sätt på vilket arbetslivsperspektivet tillgodoses i samband med processen *inrättande av huvudområde*. Exempel på detta är de nyligen inrättade huvudområdena *Samhällsbyggnadsteknik* och *Fysioterapi* som på olika sätt bygger på omvärldsbevakning och där externa parter via HDA:s samverkansorgan medverkat till att identifiera vilket kompetensbehov som utbildningarna behöver tillgodose.

Ett *utvecklingsområde* gäller processen *utveckling och inrättande av utbildningsplaner*. I UFN:s verksamhetsberättelse uppmärksammas att den ideala ordningsföljden som beskrivs i styrdokumentet inte alltid följs fullt ut. Det finns fall där beredningen av en utbildningsplan inkommer sent och att processen måste påskyndas, t.ex. på grund av att marknadsföring måste påbörjas. Systemet är flexibelt och kan i de flesta fall hantera även detta, men det finns potentiell risk att aspekter missas. En viktig orsak som identifierats är svårigheten att nå ut med information om deadlines för inlämning av förslag till utbildningsplan och om de steg som processen måste ta.

Ett ytterligare *utvecklingsområde* berör *förhållandet mellan kurser och utbildningsprogram*. Nu finns förslag på att skärpa kravet på att kursplan eller utkast ska medfölja förslag till utbildningsplan, vilket inte alltid är fallet. En kursplan behöver inte vara fastställd förrän tre veckor innan kursstart för att möjliggöra aktualitet. Ansvariga för programkurs finner det således ibland inte mödan värt att göra en kursplan tre år i förväg, eftersom den ändå kommer att förändras innan kursen startar. UFN kommer under VT 17 att revidera och eventuellt slå samman styrdokumentet *Handläggningsordning för inrättande, revidering och start av utbildningsprogram* och *Manual för utbildningsplaner*, och i och med detta även göra insatser för informationsspridning där vikten av fullödiga underlag och nödvändiga tidsramar poängteras.

Utvärderingen av Högskolan Dalarnas nämndorganisation (2014) har uppmärksammat *avståndet mellan kurs- och utbildningsplaner* som en potentiell risk att kursplaner ändras på ett sätt som äventyrar uppfyllelsen av examensmålen. En åtgärd för att säkra kopplingen

³⁸ [Regler för kursplaner i forskarutbildning](#)



mellan utbildnings- och kursplaner är ON:s utvärderingar, som systematiskt granskar ingående kursers koppling mot programmål och nationella examensmål. Enligt beslut i UFN ska också programansvariga göra en årlig översyn av sina respektive utbildningsplaner och ingående kurser för att säkerställa överensstämmelse, och rapportera till respektive områdesnämnd. En utmaning har varit efterlevnad av beslutet. Under senhösten 2016 har därför en större kampanj genomförts där områdesnämnderna i samarbete med examensfunktionen och programansvariga kartlagt HDa:s utbildningsplaner och deras relation till ingående kursplaner. Arbetet kommer att fortsätta under 2017.

Lärosätets redogörelse 3.1 B:

De systematiska processer som säkerställer att studenterna uppmuntras att ta en aktiv roll i lärandeprocesserna vid utformning, utveckling samt vid genomförande av utbildningar berörs nedan i första hand utifrån två aspekter: Verksamhetscykeln med utgångspunkt i *Att leva visionen*, och HDa:s stödstrukturer för pedagogisk utveckling.

HDa:s vision konkretiseras genom att *verksamhetscykeln* med VP och VU tar sin utgångspunkt i dokumentet *Att leva visionen – prioriterade inriktningar för Högskolan Dalarna 2016–2019*. Studentcentrerat lärande är ett prioriterat område och i dokumentet anges bland annat tydliga viljeinriktningar att:

- HDa ska skapa goda förutsättningar för att studenter och doktorander får och tar ett ökat ansvar för utformning av och innehåll i utbildningen.
- HDa ska arbeta för att erbjuda goda förutsättningar för studenters lärande och handlingsförmåga genom öppna, kollaborativa och studentaktiva undervisningsformer och lärmiljöer.
- Utbildningarna ska också tydligt fokusera på generiska förmågor samt att studenter och doktorander på HDa aktivt ska stimuleras att utveckla sin förmåga att omsätta kunskap i handling.

I dokumentet uppmuntras också öppenhet i utbildningsutbudet genom initiativ som låter studenter och allmänhet få ett inflytande på kursutbudet, och tillägger att former för att samskapa utbildning tillsammans med studenter behöver utvecklas bortom de vanliga kursvärderingarnas horisont.

Pedagogisk utveckling och den betydelse som tillmäts pedagogik är viktiga för att säkerställa att HDa:s utbildningar utformas, utvecklas och genomförs på ett sätt som uppmuntrar studenterna till att ta en aktiv roll i lärandeprocesserna, och att detta återspeglas i examinationer. Lärarpersonalens pedagogiska kompetens är en viktig parameter vid utformning utveckling av HDa:s utbildningar (se 3.1 A) och i HDa:s rekryterings- och befodringsprocesser (se 2.2 B).

Uppmuntran till studenters aktiva roll i lärprocesserna är en genomgående tråd i HDa:s *stödstrukturer för pedagogisk utveckling*. Här har NGL-centrum en nyckelroll genom att de ansvarar för de högskolepedagogiska kurserna, inklusive den behörighetsgivande högskolepedagogiska utbildningen (BHU) på 15 hp.

BHU fokuserar i sin första delkurs på lärande och undervisning i högskolan och i två av målen lyfts studentperspektivet särskilt fram: "Förståelse för hur ett lärande- och studentperspektiv inverkar vid planering och genomförande av utbildning" och "Visa kunskaper om studenters lärande i högre utbildning utifrån teori och forskning med utbildningsvetenskaplig relevans eller motsvarande utifrån relevant konstnärligt utvecklingsarbete". Länkning mellan mål, lärande och examination diskuteras i seminarieramtal inom ramen för BHU och sker utifrån



Ramsdens tankegång om kurskonstruktion där studentcentrerat lärande beskrivs som "teaching as making learning possible", vilket anger tonen för den pedagogiska utvecklingen vid HDa. NGL-centrum erbjuder även stödmaterial och en seminarieriserie till akademierna om kurskonstruktion som bygger på konceptet *Constructive alignment*.

Värdering och analys bedömningsgrund 3.1 B:

Generellt är bedömningen att HDa säkerställer att dess utbildningar utformas, utvecklas och genomförs på ett sätt som uppmuntrar studenterna till att ta en aktiv roll i lärandeprocesserna. Styrkor och utvecklingsområden lyfts fram nedan.

En uppenbar *styrka* är att studentcentrerade utbildningar utgör ett prioriterat område vid HDa, men också att detta bygger på en lång tradition av att sätta studentens lärande i centrum. Detta kommer bland annat till uttryck i den omfattande och uthålliga satsning på nästa generations lärande (NGL), som har sitt ursprung i syftet att skapa större tillgänglighet i utbildningen genom att tidigt utnyttja nätbaserad undervisning. Satsningen tar sig exempelvis uttryck genom pedagogiska metoder och examinationsformer som syftar till att aktivera studenten i lärandeprocessen såsom seminarieuppgifter, förseminarier, lärarlösa seminarier, grupp-arbeten, uppdragsbaserade uppgifter, projektarbeten, *Flipped Classroom*, individuella presentationer och reflektionsrapporter.

Det pedagogiska synsättet med studenten i centrum kommer till uttryck och diskuteras i många forum, bland annat genom att NGL-centrum och de meriterade och excellenta lärarna regelbundet anordnar pedagogiska utvecklingsseminarier. NGL-centrum har exempelvis bjudit in till seminarier som bland annat har behandlat kritik kring *Constructive Alignment* samt haft mer allmänt hållna pedagogiska seminarier för att skapa övergripande plattformar för pedagogiska diskussioner. Många av de pedagogiska utvecklingsseminarierna arrangeras i samverkan med de olika ämnesgrupperna och är på så sätt anpassade utifrån varje ämnesgrupps unika förutsättningar och möjligheter.

En *styrka* är också HDa:s pedagogiska meriteringssystem. Studentcentrerat lärande och HDa:s tolkning av begreppet är centralt i den pedagogiska meriteringsvägen *Pedagogisk karriärstege* genom att bedömningen av meriterad eller excellent lärare bygger på en långvarig dokumentation som synliggör lärarens undervisningsinsatser och bidrag till pedagogisk utveckling i den egna miljön. Karriärstegens utformning är sådan att själva sökprocessen involverar fler än den sökande, vilket också bidrar till att öka deltagandet i pedagogisk reflektion vid lärosätet som helhet.

Ett *utvecklingsområde* är att kombinera de pedagogiska ambitionerna med allt mer ökade behov av flexibilitet i utbildningarna. Via de nätbaserade utbildningarna når HDa grupper som annars av olika skäl inte skulle ha möjlighet att studera vid HDa. Det kan exempelvis röra sig om personer som förvärvsarbetar, småbarnsföräldrar eller personer som av andra skäl vill studera utifrån flexibla upplägg. Detta kan komma i konflikt med arbetsformer som i hög grad är schemalagda och exempelvis bygger på samverkan mellan studenter.

Lärosätets redogörelse 3.1 C:

Processer och aktiviteter för att följa upp, utvärdera och utveckla utbildningarnas utformning och genomförande pågår kontinuerligt på alla HDa:s nivåer och med olika omloppstid. Eftersom den systematiska uppföljningen, utvärderingen och utvecklingen av utbildningars utformning och genomförande är en del av det systematiska kvalitetsarbetet redogörs en stor



del av relevanta processer och moment även under bedömningsgrunden 1.1 D och 3.2 B, varför överlappning kan förekomma.

Nedan processer och aktiviteter utgör HDa:s systematiska kvalitetsarbete för att följa upp, utvärdera och utveckla utbildningarnas utformning och genomförande.

a) operativt kvalitetsarbete inom ämnesmiljöer, program och kurser

b) ON:s utvärdering av utbildning

c) studentenkät

a) Uppföljning, utvärdering och utveckling av utbildningars utformning och genomförande sker främst i *ämnesmiljöer, program och kurser*. Lärarna, kursansvariga, programansvariga och ämnesföreträdare ansvarar för att etablera egna strukturer och processer för det arbetet. Inom de flesta ämnen sker både en formativ och summativ utvärdering av utbildningens utformning och genomförande. Den formativa utvärderingen sker kontinuerligt i lärandemiljön genom interaktionen med studenter och samverkanspartners, och utvecklingsförslag genereras och implementeras direkt i den pågående utbildningen. Den summativa utvärderingen sker när kursen eller utbildningen är avslutad, t.ex. genom kursvärderingar, programvärderingar och studentenkäter. Kursutvärderingar är ett viktigt redskap för det operativa kvalitetsarbetet och används som underlag för diskussion, åtgärder och utveckling och diskuteras i kurslag, i programråd och ämnesmöten. Åtgärder som kursutvärderingar genererar kommuniceras till studenter (via kursplattformen fronter), aktuella lärare och avdelningschef.

b) Underlag för *ON:s utvärderingar* utgörs bland annat av en självvärdering som upprättas av den berörda utbildningen. Ämnesmiljö och lärarkompetens ska beskrivas och i detta sammanhang finns punkter som direkt avser att följa upp aspekter utbildningens utformning och genomförande. Det kan exempelvis gälla internationella aktiviteter som t.ex. lärar- och studentutbyten, virtuell mobilitet och forskningsprojekt, och hur dessa aktiviteter används för att utveckla verksamheten, samt hur utbildningen arbetar med jämställdhets- och mångfaldsfrågor ifråga om lärar- och studentrekrytering, utbildningsinnehåll och forskningsinriktning. Även under rubriken Skriftliga arbeten adresseras mera direkt aspekter av utbildningens utformning och genomförande. Utöver beskrivningar av examensarbetets upplägg, handledning och examination, avser utvärderingen här följa upp hur studenternas skriftliga förmåga övas och fördjupas genom utbildningen genom formell utbildning och respons. Relevanta intressenter är framför allt de ämnesmiljöer som ska utveckla och omsätta åtgärder i praktiken, och de avdelningar som ska skapa förutsättningar till detta. Lärarpersonal och avdelningschef deltar i informationsutbytet efter ON:s utvärdering och ges möjlighet att kommentera utvärderingsrapporter utifrån utlåtande och genom att delta i upprättandet av en utvecklingsplan efter genomförd utvärdering. För att säkra kopplingen till verksamhetscykeln infördes 2016 i *Regler för utvärdering och uppföljning av utbildningar* att det i utvecklingsplanen ska anges vilka åtgärder som kommer att tas upp i avdelningens verksamhetsplan.

c) HDa:s *studentenkät* utgör ett viktigt verktyg för uppföljning på högskoleövergripande nivå. Studentenkäten används också direkt av ämnesmiljöerna och utgör grund för prioriterade kvalitetsuppdrag inom ramen för verksamhetscykeln. Resultatet av studentenkäten kommuniceras via formaliserade rådsstrukturer såsom ledningsråd, akademiråd och kvalitetsråd för vidare spridning i organisationen, men också via öppna och webbaserade genomgångar av resultatet. Även studentkåren tar del av resultatet i en separat genomgång men också i samband med presentationer i råd. Resultat från studentenkäten används också av



informationsavdelningen, NGL-centrum, fastighetsavdelningen, biblioteket, studentservice och UFK för att genomföra analyser och utveckla sina verksamheter.

Värdering och analys bedömningsgrund 3.1 C:

Den generella bedömningen är att det systematiska arbetet med att följa upp, utvärdera och utveckla utbildningarnas utformning och genomförande fungerar väl. Framför allt förtjänar ON:s utvärderingar och studentenkäten att lyftas fram som *styrkor*. Det finns flera exempel på att ON:s utvärderingar identifierat utvecklingsområden inom olika utbildningar:

- Inom sjuksköterskeprogrammet framgick att informationen om möjligheterna att studera utomlands inom ramen för utbildningen behöver stärkas ytterligare. Dessutom efterfrågades tydligare mål för det vetenskapliga skrivandet.
- Krav på åtgärd efter ON:s utvärdering av Informatik: Inom *Informatik* utmynnade utvärderingen i ett krav på att internationalisering, beaktande av jämställdhet, hållbar utveckling, kritiskt tänkande och etiska överväganden skulle beaktas.
- Inom Energiteknik (ingenjörsprogrammet) konstaterade ON att examensmålen "samhälleliga" och "etiska aspekter" inte beaktas i utbildningsplaner eller kursplaner med ett åtgärdskrav som följd.

En särskild *styrka* i områdesnämndernas utvärderingar är användningen av externa sakkunniga som ibland bättre kan bedöma ämnesrelevansen i utbildningen än vad nämnden själv kan. Andra fördelar med detta system är att områdesnämnden med de externa sakkunnigyttrandena i ryggen ges större möjlighet att framföra kritiska synpunkter, vilket annars riskerar att hämmas av att det är nära kollegors arbete som utvärderas.

Även studentenkäten har visat sig vara ett effektivt uppföljningsverktyg och är därmed också en *styrka*. Då enkäten går att bryta ner på akademi-, program- och även ämnesnivå, kan specifika genomgångar med detaljerat fokus erbjudas och utvecklingen kan jämföras från år till år. Detta är betydelsefullt eftersom enkäten då kan användas för att undersöka om vidtagna åtgärder haft effekt. Ett exempel på när detta fungerat väl är utbildningen *Grafisk design* som genom avdelningen Data/IT årligen tagit del av utfallet från studentenkäten och som sedan har förbättrat sina resultat från 2012 till 2016. Studentenkäten identifierar utvecklingsområden som HDa behöver arbeta med. Vid enkäten 2016 visar en analys att prioritetsfaktorer för att driva nöjdheten gällande hur studenterna upplever sin utbildning vid HDa bland annat rör planering och administration av pågående kurser/program, och lärarnas förmåga att ge bra respons.

Då studentenkäten hanteras centralt från UFK kvarstår ett *utvecklingsområde* att förankra och nyttja dess resultat i verksamheten. Utvecklingen har också gått i den riktningen och den efterfrågas i allt högre utsträckning inom akademierna. Dessutom har ON för avsikt att i högre grad använda studentenkäten som underlag i utvärderingar, och områdesnämnden Humaniora och språk kommer som ett pilotförsök i de utvärderingar som initieras under 2017 att låta den granskade utbildningen kommentera sitt utfall i studentenkäten i relation till sådana prioritetsfaktorer.

Ett ytterligare *utvecklingsområde* i samband med ON:s utvärderingar gäller gränssnittet och ansvarsfördelning mellan linjen- och nämndorganisationen. Nämnden genomför en utvärdering och identifierar utvecklingsområden som sedan linjen behöver hantera och åtgärda genom en utvecklingsplan. Det har vid vissa tillfällen identifierats brister igenomförandet av planerade utvecklingsinsatser p.g.a. av andra resursprioriteringar inom linjen som gjorts baserat på behov och resurser. Denna problematik var störst vid inrättandet av den

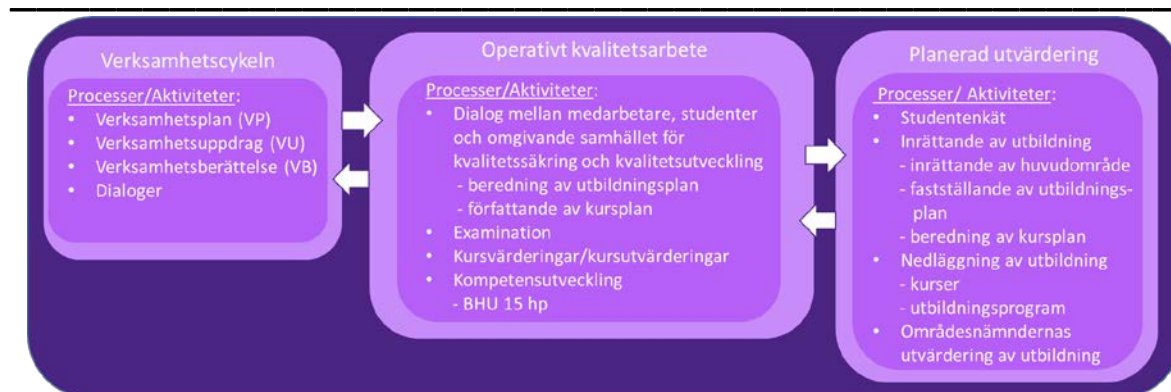


nuvarande nämndorganisationen och när de första utvärderingarna genomfördes 2012. Områdesnämndernas ordförande var vid uppföljning 2016 överens om att en ökad medvetenhet och mognad avseende utvärderingarna skett, vilket bland annat märks i samband med dialogerna samt innehållsmässigt i underlagen, utvecklingsplanerna och genomförda åtgärder.

3.2 Aspekt: Måluppfyllelse

Bedömningsgrunder:

- A. Lärosätet säkerställer att dess utbildningar utformas, utvecklas och genomförs med tydlig koppling mellan nationella och lokala mål, lärandeaktiviteter och examinationer. Lärosätet säkerställer att varje student ges goda förutsättningar att nå de mål som fastställts inom planerad tid.
- B. Lärosätet arbetar systematiskt med att följa upp och utvärdera att studenternas faktiska läranderesultat motsvarar de förväntade läranderesultaten. Åtgärder som planeras eller genomförs till följd av sådan granskning kommuniceras till relevanta intressenter.



Figur 9. Visualisering av relevanta processer och aktiviteter inom HDA:s systematiska kvalitetsarbete i relation till aspekt: Måluppfyllelse

Lärosätets redogörelse 3.2 A:

HDA säkerställer att utbildningar utformas, utvecklas och genomförs med tydlig koppling mellan nationella och lokala mål, lärandeaktiviteter och examinationer *samt* att varje student ges goda förutsättningar att nå de mål som fastställts inom planerad tid genom följande processer och aktiviteter:

- a) *inrättande av huvudområde*
- b) *beredning av utbildningsplaner*
- c) *beredning av kursplaner*
- d) *operativt kvalitetsarbete inom ämnen, huvudområden och program.*

a) Processen vid *inrättande av huvudområde* ska säkerställa kopplingen mellan *nationella och lokala mål, lärandeaktiviteter och examinationer* i samband med utformning. I mallen för ansökan anmodas sökanden beskriva hur utbildningen svarar mot det aktuella kunskaps- och forskningsläget samt fördjupningsnivån och progressionen mot examensmålen genom exempel. Dessutom ska ansökan redogöra för hur studerande ges möjlighet att utveckla generiska förmågor, hur utbildningen bidrar till hållbar utveckling och verkar för ökad jämställdhet och mångfald, samt hur internationella perspektiv får genomslag.



b) ON:s och formaliagruppens *beredning av utbildningsplaner* ska säkerställa kopplingen mellan nationella mål och lokala mål i samband med *utformning* av nya utbildningsprogram och när *utveckling* av befintliga program leder till revidering av utbildningsplanen. Det finns en mall för utbildningsplaner där bland annat rubrikerna *Programmets mål* och *Programmets upplägg* finns med. I manualen för utbildningsplaner förtydligas vad som ska stå under dessa rubriker. Under rubriken *Programmets mål* beskrivs hur HF:s examensmål uppnås utifrån programmets innehåll. Under rubriken *Programmets upplägg* ska logiken bakom kursernas placering i programmet och hur progressionen sker utifrån kursinnehållet framgå.

c) Kursplaneberedningarnas granskning av kursplaner ska säkerställa utbildningarnas koppling mellan *nationella och lokala mål, lärandeaktiviteter och examinationer* i samband med *utformning och utveckling av utbildningar*. I checklisten för beredningsgruppen ingår granskning av huruvida målen är "adekvata i förhållande till kursnivå". När det gäller lärandeaktiviteter och examinationers relation till varandra och till kursens mål anges i checklisten att se om "angivna arbetsformer" överensstämmer "med kursens mål och vad som angivits under innehåll och examination". Vidare ska beredningen granska om examinationen är "anpassad till målen" och om "dessa går att examinera på beskrivet sätt". (Se Checklista för kursplaneberedning.)

d) Kopplingen mellan nationella mål, lokala mål, lärandeaktiviteter och examinationer i samband med *genomförande av utbildning* ska säkerställas genom det operativa kvalitetsarbetet som bedrivs inom ämnen, kurser och program. Examinator har ett särskilt ansvar att tillsammans med kursansvarig och undervisande lärare "säkerställa att examinationsuppgifter och bedömningskriterier för kursens examinerande moment är utformade i relation till kursens mål" (*Regler för examinator*). Material som kurshandböcker, bedömningskriterier och annat stödmaterial syftar till att säkerställa koppling mellan mål, lärandeaktiviteter och examinationer i samband med att *utbildningar genomförs* samt studenters *förutsättningar att uppnå fastställda mål inom planerad tid*. Studenters förutsättningar ska också säkerställas genom att ansvariga för kurser och program senast vid kursstart ska kommunicera betygs-kriterier till studenter.

Vid HDa finns som omtalats tidigare ett speciellt fokus på bildning och generiska kompetenser (jfr *Att leva visionen*). Ett exempel är en klar och korrekt språkanvändning. HDa:s språkpolicy ger lärare och nämnder ett tydligt ansvar för att det i "alla utbildningsprogram finns en systematisk och medveten progression i krav på språkhantering" och vidare att "betygs-kriterier för samtliga kurser måste återspegla dessa krav och det är examinerande lärares ansvar att upprätthålla dem". När det gäller språkkunskaper bidrar också HDa:s språkstöd till att ge studenterna bästa förutsättningar för att kunna uppnå målen inom utsatt tid.

Vidare arbetar HDa systematiskt med att få alla lärare att genomgå den högskolepedagogiska kursen på 15 hp. I två av målen för den obligatoriska kursen lyft studentperspektivet särskilt fram:

- förståelse för hur ett lärande- och studentperspektiv inverkar vid planering och genomförande av utbildning
- visa kunskaper om studenters lärande i högre utbildning utifrån teori och forskning med utbildningsvetenskaplig relevans eller motsvarande eller utifrån relevant konstnärligt utvecklingsarbete

I kursen finns ett tydligt fokus på att studentens lärande ska vara lärarens fokus. Inom kursen diskuteras också hur utbildningar ska konstrueras för att på bästa sätt ge förutsättningar för



studenters måluppfyllelse, bland annat genom *Constructive Alignment*. Sammantaget ska detta bidra till lärares pedagogiska kompetens på ett sätt som säkerställer studenters förutsättningar att uppnå målen inom planerad tid.

Värdering och analys bedömningsgrund 3.2 A:

Bedömningen är att det systematiska kvalitetsarbetet generellt säkerställer utformning, utveckling och genomförande av utbildningar med tydlig koppling mellan nationella och lokala mål, lärandeaktiviteter och examinationer. I relation till vissa processer och aktiviteter finns styrkor och utvecklingsområden som lyfts fram nedan.

En *styrka* är nämndorganisationens övergripande kvalitetsarbete relaterat till utbildningar och huvudområden som har förbättrats väsentligt under senare år. Detta kan delvis förklaras av de utbildningsgranskningar som HSV/UKÄ genomförde 2011–2015, genom vilka högskoleförordningens examensmål kom att sättas i fokus.

En *styrka* är vidare den kvalitetskultur som finns inom de stora yrkesprogrammen. År 2014 satsade akademien *Utbildning, hälsa och samhälle* på initiativ från ON *Utbildningsvetenskap* medel på en utvecklingsstrategi för lärarutbildningarna. Sju nyckelkompetenser som en utbildad lärare ska kunna uppvisa formulerades utifrån examensmålen, och utgjorde utgångspunkt för utvärdering och vidare åtgärdsförslag. Arbetet har resulterat i tre arbetsrapporter som delgetts medarbetare i lärarutbildningarna, där såväl resultat från utvärderingarna som vidare förslag på åtgärder och utvecklingsarbete presenterades.

Ett *utvecklingsområde* handlar om relationen mellan kurser och program. Exempelvis har lärarutbildningarna många och detaljerade mål som ställer särskilda krav på utbildningens upplägg och på att de ingående kurserna samordnas. Kravet på samordning mellan kurserna kompliceras av att det finns valbara inriktningar inom programmen. Därför finns en lösning som går ut på att de kursplaner som ingår i lärarprogrammen också går till ON för utbildningsvetenskap. Denna problematik berörs mer utförligt i samband med bedömningsgrund 3.1A.

Ett ytterligare *utvecklingsområde* handlar om att hitta former för att ytterligare säkerställa relationen mellan lokala och nationella mål, lärandeaktiviteter och examinationer. ON:s granskningar har en central kvalitetssäkrande funktion och fångar upp skevheter mellan lärandemål och bedömning. För att komplettera utvärderingarna med en mer kontinuerlig översyn skulle exempelvis huvudområdesansvarig kunna få ett tydligare uppdrag att kontinuerligt bevaka progression och mål (lokala och nationella) inom huvudområdet.

Lärosätets redogörelse 3.2 B:

HDA arbetar systematiskt med att följa upp och utvärdera att studenternas faktiska läranderesultat motsvarar de förväntade läranderesultaten genom följande processer och aktiviteter:

- a) examinationer
- b) kursutvärderingar
- c) ON:s kvalitetsutvärderingar
- d) student- och alumnenkät

a) Studenters läranderesultat följs systematiskt upp genom *examinationer*. Examinationer regleras i styrdokumentet *Regler för examinator, Regler för examination*³⁹ vid Högskolan

³⁹ [Regler för examination vid Högskolan Dalarna](#)



Dalarna samt *Regler för examination på forskarnivå*⁴⁰. I dessa dokument skrivs kopplingen mellan examination och förväntade läranderesultat fram på olika sätt. Som omnämnts tidigare står i *Regler för examiner* att examinationer och bedömningskriterier är utformade i relation till kursens mål (jfr 3.2A). I *Regler för examination vid Högskolan Dalarna* står att ”betygskriterierna ska utgå från de förväntade studieresultaten i kursplanen och beskriva vad som krävs av studenten för att inom ramen för de föreskrivna examinationsformerna erhålla ett visst betyg”. Dessutom ska formerna för bedömning tydligt anges i kursplanen, och ”examination måste ske i enlighet med angivelse i kursplanen”. Resultatet av examinationerna kommuniceras till studenterna och doktoranderna. Studenter har också rätt till en genomgång av examinationsresultaten och att få enskilda betygsbeslut motiverade.

b) Studenters läranderesultat utvärderas genom *kursutvärderingar*⁴¹. Kursutvärderingen bygger på studenters kursvärderingar och tar också hänsyn till undervisande lärares och examinatorers uppfattningar. I kursutvärderingen ingår att föreslå åtgärder som meddelas och vid behov diskuteras med avdelningschefen. Kursutvärderingarna inklusive planerade åtgärder tillgängliggörs för studenter i aktuellt fronttrum och skickas också till avdelningschef och studentkåren samt aktuella lärare.

c) *ON:s utvärderingar* beaktar studenternas läranderesultat i dialog med företrädare för utbildningar, dels indirekt genom analys av utbildningarnas förutsättningar och processer, dels direkt genom granskningar av examensarbeten. Utvärderingarna har ett särskilt fokus på att upplägget ger studenterna möjlighet att uppnå examensmålen. Ett viktigt underlag utgörs av den matris som beskriver hur lärandemål i de ingående kurserna korresponderar mot och fördjupas mot examensmålen. Matrisen ska kommenteras i den självvärdering som utbildningen upprättar till områdesnämnden, men även andra underlag såsom kurs- och utbildningsplaner används för att följa upp förutsättningarna för studenter att uppnå målen.

I samband med utvärderingen görs stickprovsgranskningar av betygskriterier. Företrädare för huvudområdet ska kommentera de utvalda betygskriterierna i relation till de lärandemål som examineras. Denna granskning innebär stickprov på huruvida alla lärandemål täcks in av bedömningskriterierna och i vilken mån de verkligen bedömer målen. I tillämpliga fall ska även kommenteras hur verksamhetsförlagd utbildning är organiserad, och hur bedömningen av studenterna säkerställs. Inslaget av externa sakkunniga är särskilt viktigt för att kvalitetssäkra att utbildningen håller nationell standard.

Utöver detta utvärderas också studenternas resultat direkt i och med att examensarbeten granskas och bedöms. Detta görs utifrån en mall för granskning av examensarbeten som syftar till att ge förutsättningar för att bedöma om studenternas läranderesultat motsvarar de förväntade läranderesultaten. Resultaten av ON:s utvärderingar kommuniceras till huvudområdet och till avdelningschefer.

d) Genom studentenkäten som genomförs vartannat år följs bland annat läranderesultat upp. Studentenkäten är knuten till verksamhetscykeln och uppmärksammade och återkommande brister kan därför uppmärksammas i form av verksamhetsuppdrag i akademiernas VP. Ofta kommuniceras emellertid resultat från studentenkäten direkt till berörda i ämnet, kursen eller programmet.

⁴⁰ [Regler för examination på forskarnivå](#)

⁴¹ [Regler för kursutvärderingar](#)



Värdering och analys bedömningsgrund 3.2 B:

Generellt bedöms det systematiska arbetet med att följa upp och utvärdera att studenternas faktiska läranderesultat motsvarar de förväntade läranderesultaten fungera väl. Förväntade läranderesultat kan emellertid ses utifrån tre huvudsakliga perspektiv: 1) studenternas perspektiv, 2) HDa:s perspektiv och 3) arbetsgivares perspektiv. HDa:s perspektiv innebär i det här fallet examensmålen, och perspektiven kan men behöver inte nödvändigtvis uttrycka olika förväntningar.

En *styrka* är HDa:s uppföljning och utvärdering av studentperspektivet. Framför allt kan studentenkäten lyftas fram vid sidan av kursutvärderingar och alumnenkät. Det är rimligt att tänka sig att HDa genom undersökningarna får en god bild över studenternas syn på sina faktiska läranderesultat i relation till förväntade läranderesultat.

En *styrka* är också HDa:s uppföljning och utvärdering av de nationella målen. Regelverket kring examination och examinators bedöms i kombination med de olika utvärderingarna ge goda förutsättningar för att studenternas läranderesultat ska motsvara nationella mål. Vidare uppmuntras samarbeten med andra lärosäten vid examinationer. Detta sker också i flera fall, exempelvis inom specialistsjuksköterskeprogrammen där examensarbeten systematiskt blir bedömda av lärare från andra lärosäten i samband med examinationer. Även i samband med den kliniska slutexaminationen för sjuksköterskeexamen sker samverkan med ett flertal andra lärosäten kring examinationens innehåll och utformning.

När det gäller arbetsgivares förväntningar finns emellertid både *styrkor* och *utvecklingsområden*. Samverkanscentrumen PUD⁴² och SUD⁴³ fyller tillsammans med branschråd en viktig funktion genom sina väl inarbetade kontakter och täta kommunikation med avnämare. Alumnenkät kommer att genomföras under 2017 och är under omarbetsning för att bättre kunna användas för att belysa utbildningarnas användbarhet och måluppfyllelse än tidigare versioner. Ett ytterligare utvecklingsområde ligger i att arbetsgivares förväntningar diskuteras och lyfts fram olika mycket beroende på utbildning. Beträffande vissa utbildningar, exempelvis inom humaniora, finns förbättringspotential när det gäller hur frågan om studenters faktiska läranderesultat i relation till arbetsgivares förväntningar lyfts fram och diskuteras.

Ett annat *utvecklingsområde* rör systemet för genomförande av kursvärderingar och kursutvärderingar. På HDa används sedan 2016 Sunet Survey för att säkerställa studenternas rätt att delge sin åsikt om den kurs de deltagit i. I juni 2016 genomfördes en utvärdering bland lärarna som påvisade brister i systemets flexibilitet och användbarhet. En referensgrupp med frivilliga användare tillsattes. Tillsammans med systemägaren identifierades utvecklingsförslag som är under implementering. Därefter kommer arbetet att fokusera på att tillsammans med studentkåren höja enkäternas svarsfrekvenser.

⁴² Pedagogiskt utvecklingscentrum i Dalarna

⁴³ Socialtjänstens utvecklingscentrum i Dalarna



ARBETSLIVETS PERSPEKTIV

Bedömningsgrund:

Lärosätet arbetar systematiskt med att utveckla, följa upp och utvärdera utbildningarna för att säkerställa att de är användbara och utvecklar studenternas och doktorandernas beredskap att möta förändringar i arbetslivet. Åtgärder som planeras eller genomförs till följd av en granskning kommuniceras till relevanta intressenter.

Lärosätets redogörelse, värdering och analys:

Arbetslivets perspektiv tillgodoses i HDa:s prioriterade inriktningar *Samskapande* och *Bildning*. I dokumentet *Att leva visionen* står bland annat att utbildningar i ökad omfattning ska "initieras, utformas, genomföras och följas upp tillsammans med samhälle och näringsliv". Inom den prioriterade inriktningen *Bildning* anges också att utbildningarna tydligt bör fokusera "generiska förmågor såsom självständighet, analysförmåga, kommunikationsförmåga och förmågan att omsätta kunskap i handling". Lärosätets systematiska arbete med att *utveckla, följa upp* och *utvärdera* utbildningars användbarhet på arbetsmarknaden samt studenters och doktoranders beredskap att möta ett föränderligt arbetsliv sker genom aktiviteter och processer inom *verksamhetscykeln*, *planerad utvärdering* och inom det *operativa kvalitetsarbetet*.

I samband med att en utbildning initialt *utvecklas* säkerställs arbetslivets perspektiv genom aktiviteten *Inrättande av huvudområden och program*. I samband med detta beaktas utbildningsbehov, arbetsmarknadens behov, hur avnämare inbjudits att delta i planeringsarbetet samt hur regelbunden kommunikation med avnämare ska genomföras. Om avnämare inte varit delaktiga i planeringsarbetet ska särskilt skäl till detta redovisas. Arbetslivets perspektiv *följs upp* i samband med *planeringsberedningens* årliga omvärldsanalyser med avseende på arbetsmarknadens utveckling. Hänsyn tas därvidlag till såväl regionala som nationella perspektiv och *arbetsmarknad* utgör en kvalitetsindikator som används i samband med dimensionering av utbildningsutbudet. Arbetslivets perspektiv följs också upp genom *Studentenkäten och alumnenkät*. Studentenkäten följer upp hur studenterna just nu upplever sin utbildning i relation till det omgivande samhället och alumnenkäten som är under omarbetning avser att täcka in studiernas förberedelse för ett arbetsliv i ständig förändring. Arbetslivets perspektiv utvärderas genom *ON:s utvärdering av HDa:s utbildning*. Exempelvis gäller detta studenternas möjlighet till vidare studier samt hur utbildningen kontinuerligt bevakar studenternas anställningsbarhet och utbildningens användbarhet. Arbetslivets perspektiv utvärderas även i samband med *Externa och interna tematiska granskningar*. Ett exempel på det förstnämnda är Vinnovas pilot 1 och 2 (2015) vars fokus var samverkan generellt men där arbetslivets perspektiv ingick som en del. HDa fick den samlade bedömningen mycket goda samverkansaktiviteter och resultat. Ett exempel på det senare är den *Översyn av Högskolan Dalarnas stödorganisation*⁴⁴ som färdigställdes 2015 där bland annat organisationen för samverkan utvärderades (se nedan).

Kontinuerlig utveckling, uppföljning och utvärdering sker också inom det operativa kvalitetsarbetet. Detta sker inom ramen för samverkansstrukturer, framför allt i förhållande till yrkesprogrammen. Pedagogiskt utvecklingscentrum i Dalarna (PUD) utgör navet i samverkan med förskola och skola med fokus på att gemensamt driva aktiviteter och projekt, exempelvis nätverk, kollegialt lärande (forskningscirklar), magisterutbildningar,

⁴⁴ [Översyn av Högskolan Dalarnas stödorganisation](#)



verksamhetsnära forskning och forskarutbildning. Socialtjänstens utvecklingscentrum i Dalarna (SUD) är ett samverkansorgan mellan HDa och yrkeslivet inom det sociala välfärdsområdet, inklusive hälso- och vård i kommunal regi. Ytterligare centrum är det nyligen startade Interkulturellt Utvecklingscentrum Dalarna (IKUD), samskapar med olika aktörer i det omgivande samhället i frågor som berör interkulturella perspektiv. Vidare finns Centrum för besöksnärforskning (CeTLer) vars ambition är att vara ett gränssnitt mellan HDa och näringsliv med fokus på turism, evenemang, handel, kultur och sport. Dessutom finns Energikompetenscentrum (EKC) som vill vara en kanal för samverkan med företag och andra organisationer inom energiområdet.

Inom andra yrkesprogram som ingenjörsprogrammen är branschråd en mötesplats för kunskapsutbyte mellan representanter för HDa:s utbildningar och branschintressenter i det omgivande samhället. Syftet är att säkerställa relevans, forskningsanknytning och arbetslivskontakter. Samverkan med branschen sker även i andra former, t.ex. *Byggdialog Dalarna* och *Triple Steelix*.

HDa:s strukturer för samverkan är också en förutsättning för att information om åtgärder angående utbildningar ska kunna kommuniceras till avnämare och branschföreträdare. Viktigt är att poängtera att det inte rör sig om en envägskommunikation, utan en ömsesidig dialog i linje med ovan citerade utdrag från *Att leva visionen*.

Relevant i sammanhanget är också projektet *Knowledge Transfer Partnership* (KTP) vars syfte är att samverka mellan näringsliv och akademi. Projektet innebär att HDa tillsammans med ett företag i regionen identifierar utvecklingsområden i behov av kvalificerad akademisk kompetens. För att utveckla området blir sedan en nyutexaminerad student anställd som KTP-projektledare vid HDa och får en kvalificerad handledare (oftast forskare) samt en coach från näringslivet.

Bedömningen är att HDa:s systematiska arbete att utveckla, följa upp och utvärdera utbildningars användbarhet på och förberedelse för en föränderlig arbetsmarknad generellt fungerar väl. Under 2016 har övergripande organisatoriska förändringar skett. Samverkan koordinerades tidigare av den organisatoriska enheten Dalacampus vid HDa. Vid den interna tematiska utvärdering och granskning som genomfördes under 2014, *Översyn av Högskolans Dalarnas Stödorganisation* (2015), identifierades ett upplevt avstånd mellan kärnverksamhet och Dalacampus samt behov av tydligare övergripande strategier för samverkan och uppdragsutbildning vid HDa. Efter rapportens publicering analyserades resultatet och beslutet togs att avveckla Dalacampus för att öka ägarskapet för samverkansfrågor hos respektive akademi. Som stöd till kärnverksamheten och en möjlighet att se högskoleövergripande behov och sätta långsiktiga mål och strategier har HDa sedan augusti 2016 anställt en samverkanschef.

Strukturerna för samverkan är väl inarbetade med kontinuerliga dialoger. Där diskuteras utbildningarnas planering och genomförande, vilket inbegriper innehållsfrågor och inriktning. Ett exempel på effekt av den typen av dialoger är förändringen från ett socialarbetarprogram till ett socionomprogram. Trots att socialarbetarprogrammet hade stora likheter med socionomprogrammet efterfrågades enligt avnämarna personer med socionomexamen. Ett omställningsarbete vidtog vid HDa, med benäget stöd från verksamheterna inom Socialtjänsten för att erövra den examensrätten. Nu några år efteråt ser arbetsmöjligheterna för HDa:s studenter som tar sin socionomexamen betydligt bättre ut än vad fallet var tidigare. Andra exempel på hur arbetslivets parter och utveckling i det omgivande samhället påverkar HDa:s utbildningar är:



- Förskolläraryrket är nu åter campusbaserat för att svara mot regionens behov av utbildade förskollärare som stannar i regionen.
- Lärarprogrammet: I dialoger med avnämarna har behov av kompetens om digitala verktyg identifierats. Under 2017 kommer därför ämnet Bild tillsammans med ämnena Medier och Pedagogiskt arbete samt NGL-centrum vidareutveckla kurserna inom lärarprogrammet med fokus på digital kompetens och literacy.
- Sjuksköterskeprogrammet: VFU-råd inrättas och ledamöterna består av personal inom HDa och Landstinget Dalarna. Rådets syfte är att arbeta med kvalitets- och strategiska frågor som rör VFU i sjuksköterskeprogrammet. Bland annat kommer en handledarmodell arbetas fram.
- Specialistjuksköterskeprogrammet: En nationell kartläggning av utbud har visat att det saknas en specialistutbildning mot demensvård och under 2017 kommer ett utvecklingsarbete genomföras för att kunna erbjuda den typ av inriktning HT 2017.

STUDENTERS OCH DOKTORANDERS PERSPEKTIV

Bedömningsgrunder:

- A. Lärosätet arbetar systematiskt för att säkerställa studenternas och doktorandernas rätt att utöva inflytande över utbildningen och sin situation.
- B. Lärosätet arbetar systematiskt med att följa upp, utvärdera och utveckla student- och doktorandinflytandet. Åtgärder som planeras eller genomförs till följd av en granskning kommuniceras till relevanta intressenter.

Lärosätets redogörelse, värdering och analys A:

Studenters rätt att utöva inflytande över utbildningen och sin situation är ett prioriterat område vid HDa. Enligt det styrande dokumentet *Att leva visionen* ska HDa skapa goda förutsättningar för att studenter och doktorander får och tar ett ökat ansvar för utformning av och innehåll i utbildningar. Något som t.ex. skulle kunna ge effekter i form av fler valbara kurser, mer valbar litteratur och större flexibilitet i undervisningsformerna.

Studenternas och doktorandernas rätt att utöva inflytande över utbildningen och sin situation säkerställs systematiskt genom representation i såväl beslutande som beredande organ på alla nivåer i verksamheten såsom i Högskolestyrelsen, vid rektors beslutsmöten och i beredande råd. En viktig möjlighet till påverkan är också att studenter ges möjlighet att vara med i tillfälliga konstellationer som utreder förändringar för HDa. Ett exempel på detta är den samlokaliseringsutredning som genomfördes 2016 där studentrepresentation fanns i styrgruppen. Studentrepresentanter utses av studentkåren.

När det gäller systematiskt inflytande över frågor mer direkt relaterade till utbildning finns studentrepresentation i UFN, ON, Kursplaneberedningar och AFU. Doktorander finns representerade i UFN, FUN och AFU. Detta ger studenter och doktorander möjligheter att bland annat vara med och påverka beslut om inrättande av huvudområde, i anställnings- och befodringsärenden och när kurs- och utbildningsplaner fastställs. Som exempel kan nämnas att hela studentgruppen fick möjlighet att lämna synpunkter på Socionomprogrammets nya utbildningsplan, efter att behovet uppmärksammats av ON:s studentrepresentant.



Genom det nya verktyget för kursvärderingar och kursutvärderingar distribueras automatiskt kursvärderingsenkät ut till de studenter som läser utbildningar vid HDa. Därmed säkerställs att *alla* studenter ges möjlighet att påverka sin specifika utbildning. I det operativa kvalitetsarbetet uppmuntras studenter och doktorander också att delta i programråd och branschråd, etablera sektionsföreningar och genomföra programutvärderingar, kursutvärderingar och studentenkäter. Ett exempel är kårens och studenternas medverkan vid VFU- placeringar på sjuksköterskeprogrammet, som också framhölls av studentkåren i 2015 års kvalitetsrapport som en viktig utveckling avseende studentinflytande som pågått och kontinuerligt sedan 2014. Processen uppfattas i dag som öppen och demokratisk och ger studenterna möjlighet att påverka sin placering. Även om studenterna inte alltid får sitt förstahandsval är de mer nöjda tack vare den nya process och det system som studentkåren skapat. Kåren anser att även programmet utvecklats tack vare detta och bedömer att studentkåren träffat ca 500 studenter på programmet i och med detta arbete.

Bedömningen är att studentinflytandet fungerar väl vid HDa. Det är ett prioriterat område och det bör också tilläggas att den nätbaserade undervisningen ställer höga krav på studentkontakt vilket är gynnsamt för möjligheter till inflytande.

En utmaning är att det ibland kan vara svårt för Dalarnas Studentkår att utse ledamöter till samtliga platser. När det gäller kursvärderingar finns ett utvecklingsområde gällande de stora bortfall som trots allt föreligger.

Lärosätets redogörelse, värdering och analys B:

Det systematiska arbetet med att *följa upp* studentinflytandet i nämnder och råd sker främst genom verksamhetscykeln där t.ex. UFN:s verksamhetsberättelse anger hur studentinflytandet fungerat under året dels utifrån egna underlag och dels utifrån Studentkårens redogörelse. Den årliga genomlysning som kvalitetsrådet gör, avseende det systematiska kvalitetsarbete och dess effekt i verksamheten, och som sammanställs i Kvalitetsrapporten utgör också en uppföljning och utvärdering avseende studenters och doktoranders möjlighet till inflytande.

Det systematiska arbetet med att utvärdera studentinflytandet sker genom ON:s utvärderingar där den utvärderade utbildningen i sin självvärdering förväntas ange i vilka former studenterna ges inflytande över utbildningen, såsom medverkan i "kurslag", programråd, branschråd eller andra former. Hur studenterna uppmuntras att medverka i utveckling, planering och utvärdering av utbildningen, vilka rutiner för återkoppling av utvärderingar som finns, samt ge exempel på åtgärder som vidtagits föranledda av kursutvärderingar. Utvärderingsresultaten publiceras på HDa:s externa web, och ska alltid följas upp genom att ämnesmiljön och akademien i samråd upprättar en utvecklingsplan.

Kursvärderingar och studentenkäten är i sig viktiga verktyg för studentinflytande. Åtgärder planerade till 2017 handlar emellertid om att utveckla frågor till studenter som direkt berör möjligheter till inflytande över utbildningen. Detta följs delvis upp i kursutvärderingen inom vilken "Kompletterande form(er) för kursvärdering" ska anges och – liksom övriga rubriker i den standardiserade mallen – vid behov kommenteras under rubriken "Kursansvarigs synpunkter". Kursutvärderingar skickas automatiskt till studenter, till närmsta chef, till berörda lärare och till studentkåren. Vidare är kursportalen fronter en viktig kanal för information. Där publiceras exempelvis kursutvärderingar med föreslagna och planerade förbättringsåtgärder för kommande studenter.



JÄMSTÄLLDHETSPERSPEKTIV

Bedömningsgrunder:

- A. Lärosätet säkerställer ett aktivt arbete med att integrera ett jämställdhetsperspektiv på alla nivåer i verksamheten.
- B. Lärosätet arbetar systematiskt med att följa upp, utvärdera och utveckla integreringen av jämställdhetsperspektiv. Åtgärder som planeras eller genomförs till följd av en granskning kommuniceras till relevanta intressenter.

Lärosätets redogörelse, värdering och analys bedömningsgrund A:

I *Jämställdhetspolicy*⁴⁵ anges att för HDa är jämställdhet en fråga om såväl rättvisa som kvalitet. Jämställdhet är en förutsättning för att samtliga anställda och studenter ska ha möjlighet att prestera efter bästa förmåga och jämställdhetsarbetet är ett led i strävan att tillse att HDa utgör en välfungerande arbetsplats och studiemiljö. Jämställdhetsarbetet ingår i HDa mångfaldsarbete.

Ett aktivt arbete med att integrera ett jämställdhetsperspektiv på alla nivåer i verksamheten säkerställs genom specifika mål och att ansvariga utses för att dessa mål ska uppnås. HDa:s mål som gäller jämställdhet är sedan 2016 integrerade i den högskoleövergripande treåriga VP:n. Målen finns sammanställda i *Jämställdhetsplan för Högskolan Dalarna 2016–2018*⁴⁶. Dessa mål behandlar organisation, studenter och utbildningar, personal, löner och arbetsförhållanden samt föräldraskap för personal och studenter. Mångfaldsrådet säkerställer att målen implementeras i verksamheten. Detta råd har till uppgift att implementera styrdokument inom jämlikhet, jämställdhet och mångfald. Inom mångfaldsrådet diskuteras också aktuella frågor inom området. Vidare initierar mångfaldsrådet aktiviteter, bland annat för att motverka diskriminering. HDa har en mångfaldssamordnare som förutom jämlikhet och mångfald ansvarar för jämställdhetsfrågor. HDa:s plan för likabehandling⁴⁷ tar sin utgångspunkt i diskrimineringslagstiftning. Planen omfattar jämställdhetsperspektiv och anger mål, åtgärder och ansvarig som bland annat berör psykosocial och fysisk studiemiljö, föräldraskap och studier, trakasserier, rekrytering och antagning samt betyg, examination och undervisning.

Bedömningen är att ett aktivt arbete för att integrera jämställdhetsperspektiv på alla nivåer i verksamheten generellt sett säkerställs genom verksamhetscykeln samt tillhörande organisation och personell resurs. Jämställdhetsperspektivet beaktas inom HDa:s processer och aktiviteter, exempelvis är rekryteringsärenden, då HDa ska verka för ökad jämställdhet och mångfald vid rekrytering av personal och studenter. Två andra exempel på tillämpning av jämställdhetsperspektivet är AFU:s praxis att när två sakkunniga anlitas i anställnings- och befordringsärenden bör det vara en man och en kvinna samt valberedningens praxis att verka för en jämn könsfördelning i nämnderna. Även inom utbildningarnas utformning ska genus- och jämställdhetsperspektiv beaktas vid godkännande av kurs- och utbildningsplaner (*Jämställdhetsplan för Högskolan Dalarna 2016–2018*). Den typen av genomlysningar sker också på eget initiativ inom verksamheten. Exempelvis har ämnet *Tyska* granskat kurslitteratur utifrån ett genusperspektiv, vilket resulterade i att vissa manliga författare byttes ut mot kvinnliga.

⁴⁵ [Policy för jämställdhet](#)

⁴⁶ [Jämställdhetsplan för Högskolan Dalarna 2016–2018](#)

⁴⁷ [Plan för likabehandling av studenter 2017](#)



Utifrån Jämix nyckeltal (2014) ligger HDa ungefär på samma nivå som övriga lärosäten i landet. De avvikelser som noterades var:

- relativt hög långtidssjukfrånvaro för kvinnor jämfört med män
- relativt högt uttag av föräldradagar hos män
- större andel kvinnor än män som slutar

Ett utvecklingsområde och en utmaning som HDa delar med övriga svenska lärosäten är sned fördelning mellan kvinnor och män i såväl utbildningar som olika ämnesområden inom HDa. En ytterligare problematik handlar om underrepresentationen av kvinnor på docent- och professorsnivå. I HDa:s fyra-åriga verksamhetsplan finns därför målet att forskningsprofilerna ska ”sträva mot en jämn fördelning mellan kvinnor och män inom gruppen av doktorander, juniora forskare och seniora forskare (docenter och professorer) och integrera ett jämställdhetsperspektiv vid fördelning av forskningsmedel”. Det senare har redan initierats genom att jämställdhet från och med 2017 utgör en bedömningsgrund som beaktas i samband med fördelning av det interna forskningsanslaget mellan forskningsprofilerna.

Lärosätets redogörelse, värdering och analys bedömningsgrund B:

Arbetet med att systematiskt *följa upp, utvärdera* och *utveckla* integreringen av jämställdhetsperspektiv finns med i samtliga moment av verksamhetscykeln. Specifika mål för jämställdhetsarbetet tas fram i dialoger och anger riktning för utvecklingsarbetet. Mångfaldsrådet ansvarar för att följa upp hur verksamheten lever upp till målen. Jämställdhetsperspektiv följs också upp i samband med årsredovisningen där statistik som berör personal och studenter i allt väsentligt är fördelade på kön. Dessutom redovisas statistik i regel ett antal år bakåt, vilket möjliggör analyser av hur jämställdheten utvecklas inom olika aspekter av organisationen. Statistik fördelad på kön finns också i akademiernas och forskningsprofilers VB och VP, beträffande exempelvis anställda fördelat på kön och yrkeskategori. Dessutom sker en övergripande och omfattande uppföljning vartannat år genom *Jämix* (senast 2015) som dels bedömer HDa utifrån olika relevanta nyckeltal gällande jämställdhet, dels jämför med andra lärosäten och sektorer. Det systematiska arbetet sker även på operativ nivå där en viktig aktivitet handlar om att bevaka löneutvecklingen utifrån ett jämställdhetsperspektiv. I relation till detta görs lönekartläggningar och analyser i samband med och efter varje lönerevision utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

Bedömningen är att jämställdhetsperspektiv i hög utsträckning finns integrerade i verksamhetscykeln avseende utveckling, uppföljning och utvärdering. I HDa:s övergripande VP finns ett mål om att ”Implementera jämställdhetsintegrering i all verksamhet så att den fullt ut integreras och får genomslag i det ordinarie systemet för verksamhetsstyrning”. En förändring som gjorts i den riktningen inför 2017 är att målen för jämställdhet har integrerats i den högskoleövergripande VP:n, så att det inte ska uppstå parallella cykler och att jämställdhet inte ska ses som ett område separerat från övrig verksamhet. Även om första steget till fullständig integrering av jämställdhet är taget kvarstår utmaningen att fullfölja denna ambition. HDa har också på uppdrag av regeringen påbörjat arbetet med jämställdhetsintegrering. En arbetsgrupp med sex representanter från olika delar av verksamheten har skapats och sedan i våras har delar av gruppen deltagit i träffar tillsammans med andra lärosäten samt Nationella rådet för genusforskning från Göteborgs universitet. Nationella sekretariatet för genusforskning har besökt ledningsrådets internat där även arbetsgruppen deltog.



KONKLUSION

Under utvärdering av HDa:s systematiska kvalitetsarbete i relation till UKÄ:s fastställda aspektområden, aspekter och bedömningsgrunder har styrkor och utmaningar identifierats. När HDa analyserat dessa framträder i huvudsak tre styrkeområden, som är viktiga drivkrafter för HDa:s systematiska kvalitetsarbete och två utmaningar, som lärosätet måste beakta i den framtida utvecklingen av kvalitetsarbetet.

Det *första styrkeområdet* är *delaktighet* som främst möjliggörs genom formella och även informella *dialoger*. Självvärderingen har stärkt lärosätets bild av att delaktighet och dialoger mellan medarbetare, studenter och aktörer i det omgivande samhället är viktig inslag i de processer och aktiviteter som utgör HDa:s systematiska kvalitetsarbete. Självvärderingen har också hjälpt lärosätet att se och lyfta fram de positiva effekter som delaktighet och dialog faktiskt genererar i verksamheten och framför allt effekterna i förhållande till HDa:s utbildningar.

Det *andra styrkeområdet* är *intern och extern kollegial granskning* som främjar medarbetarnas utveckling och skapar engagemang och utgör en grund för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling av utbildning. Externa sakkunniga har integrerats i nämnder, både som ledamöter och i processer och aktiviteter inom ramen för planerad utvärdering. Externa sakkunniga engageras också i kvalitetssäkrande processer såsom rekrytering, meritering och befordran där de ger ett viktigt stöd i bedömning av den pedagogiska och vetenskapliga kompetensen. Det systematiska engagemanget av externa sakkunniga i ON:s utvärderingar innebär att bedömningen görs av ämneskompetenta personer som bidrar till att göra nationella jämförelser. Genom de externa ledamöterna i nämnderna genereras också nya kontaktytor och samverkansmöjligheter.

Det *tredje styrkeområdet* är *systematiska och sammanhållande strukturer* som exempelvis nämndorganisationen, verksamhetscykeln och ämnesenheter. Förutom att de främjar dialoger möjliggör dessa en systematisk planering, genomförande, utvärdering och utveckling av hela HDa:s verksamhet. Arbetet med självvärderingen har stärkt lärosätets bild över vilka systematiska och sammanhållna strukturer som finns och den växelverkan som sker mellan processer och aktiviteter i HDa:s systematiska kvalitetsarbete. En sammantagen bedömning är att HDa:s systematiska och sammanhållande strukturer generellt täcker in UKÄ:s fastställda kriterier på ett tillfredställande sätt.

Den *första utmaningen* ligger inom området *ansvarsfördelning och organisatoriska gränssnitt*. Gränserna mellan linje- och nämndorganisationen, mellan ämnesenheter och program och mellan olika avdelningar i HDa:s stödorganisation kan i sig upplevas som problematiska och vissa fall otydliga. Något som exempelvis medför risk för att processer inte tar den effektivaste vägen och att ärenden faller mellan stolar, eller att dubbelarbete utförs.

Den *andra utmaningen* gäller *förankring*. Även om rutiner, arbetssätt, tekniska system, och informationskanaler kan vara genomtänkta och tydliga i sig, måste de också vara förankrade på alla relevanta nivåer i verksamheten för att vara meningsfulla. En del av denna utmaning handlar om att upprätthålla balansen mellan styrning och den autonomi som är nödvändig för kreativitet och lust till gemensamt ansvarstagande.

