

# Bedömargruppens motiveringar

## Högskolan i Gävle

### Bakgrundsbeskrivning

Lärosätet är en statlig högskola vars programutbud har ett relativt stort inslag av professionsutbildningar med verksamhetsförlagd utbildning (VFU). Cirka 17 000 inskrivna studenter finns vid lärosätet. Utbildning erbjuds på alla nivåer, från grundnivå till forskarnivå.

Utbildningsprofilen är bred med ett sextiototal utbildningsprogram och påbyggnadsutbildningar samt cirka 370 fristående kurser. Ungefär hälften av studenterna studerar på distans. Utbildningsportföljen inkluderar flera program som leder till yrkesexamen. Lärosätet har fyra strategiska forskningsområden: Innovativt lärande, Hälsofrämjande arbete, Hållbar stadsutveckling och Intelligent industri. De drivs i tre akademier: akademin för hälsa och arbetsliv, akademin för teknik och miljö samt akademin för utbildning och ekonomi. Verksamheten är decentraliserad, men har en gemensam vision och strategi. Lärosätet erbjuder utbildning och forskning med hög regional relevans.

Geografiskt befinner sig lärosätet i en region där tillväxten har varit svagare än riket i övrigt. Kompetensförsörjningen i regionen är en stor utmaning samtidigt som arbetslösheten är hög och utbildningsnivån låg i nationella jämförelser.

### Bedömningsområde: Styrning och organisering

#### Utvärderingsfråga 1:

Vad vill lärosätet uppnå med sin samverkan med det omgivande samhället?

Lärosätets vision lyfter fram samverkan som en förutsättning för att lösa samhällsutmaningar och skapa en hållbar värld. Som en konsekvens är olika utmaningar i samhället en viktig utgångspunkt för samverkan, men även upplevda interna behov för lärosätets utbildning och forskning är viktiga incitament.

Självvärderingen beskriver att samverkan är en verksamhet som är inkluderad i lärosätets övergripande vision liksom i dess strategier, identifierade samhällsutmaningar och mål. Det framgår tydligt i

underlaget att samverkansarbetet är prioriterat och ska drivas som en integrerad del i utbildning och forskning.

Enligt självvärderingen leder ett integrerat samverkansarbete i utbildningen till stärkt kvalitet i utbildningsutbudet, ökad samhällsrelevans och en möjlighet för studenter att förbereda sig för ett framtida arbetsliv. VFU nämns som viktig för samverkan i utbildningen, liksom även utbildningsformen ”cooperative education” (Co-op), där utbildning varvas med projektanställning hos en partnerorganisation. Forskarskolor med ett utmaningsdrivet perspektiv förutsätter också samverkan med det omgivande samhället. Att integrera samverkansarbetet i forskningen handlar för lärosätet om att anta ett utmaningsdrivet perspektiv på komplexa samhällsutmaningar och att arbeta tvärdisciplinärt.

I självvärderingen konstateras att lärosätets och samverkansparternas gemensamma behov är grunden för ett ömsesidigt utbyte. Lärosätet försöker därför aktivt förstå samverkansparternas perspektiv. Genom konkreta exempel anser bedömargruppen att lärosätet i självvärderingen visar hur samverkansparterna involveras i frågor om både forskningens utformning och inrättandet av nya utbildningsprogram.

Uppdragsutbildning nämns även som ett verktyg för att förstärka lärosätets samverkan med det omgivande samhället.

En bilaga till självvärderingen beskriver i en väl utvecklad samverkansstrategi hur samverkansarbetet ska kännetecknas av trovärdighet, öppenhet och kreativitet samt förmåga och vilja att göra skillnad. Strategin deklarerar även tydligt att samverkan ska ske med respekt för samarbetspartners integritet och forskningens frihet. Bedömargruppen anser att fokus på både lokal och global samhällsnytta i samverkansstrategin stämmer väl överens med lärosätets profil och förutsättningar. Lärosätets samverkansstrategi är också enligt bedömargruppen ambitiös och trovärdig i det att den kopplar till lärosätets verksamhetsidé och de sex huvudstrategier som finns angivna även i lärosätets utbildnings- och forskningsstrategi för 2021–2030. Samverkansstrategin präglas av att bygga och underhålla långsiktiga relationer med olika samhällsaktörer, internationellt och nationellt. Bedömargruppen uppskattar den bredden i samverkan som omfattar både utbildning och forskning.

Samverkan som bidrar till innovation, samhällsnytta, kompletta akademiska miljöer och strategiska forskningsområden är prioriterade vid lärosätet. Två mål som har formulerats för att stötta prioriteringarna är att

- samverkan synliggörs och integreras i processer för planering och utveckling av utbildning och forskning

- gynnsamma förutsättningar skapas för samverkan och incitament för samverkansarbetet tydliggörs bland anställda.

Hur samverkan sker i praktiken är inte detaljstyrt, utan decentraliserat till de tre akademierna när det gäller både forskning och utbildning. Där bestäms hur och med vem samverkan ska ske, men med den övergripande samverkansstrategin som vägledning. Med tanke på det decentraliserade arbetssättet kan bedömargruppen konstatera att kännedom hos personalen om samverkansstrategin blir väsentlig, i och med att den ska vägleda och styra arbetet.

Bedömargruppen uppskattar att det erbjuds stöd för att hantera målkonflikter, och för att utveckla samverkansarbetet. Att det stödet erbjuds enskilda lärare samt att det finns och hanteras på akademnivå är ändamålsenligt med tanke på den decentraliserade organisationsformen.

Sammanfattningsvis anser bedömargruppen att lärosätets samverkansstrategi är grundad och prioriteras på ett välorganiserat sätt i organisationen. Samhällsutmaningar har vägts in i prioriteringar och strategiska val både för utbildning och forskning, vilket har resulterat i ett brett och mångfacetterat samverkansarbete. Utbildnings- och forskningsstrategin, samverkansstrategin och de strategiska forskningsområdena hänger ihop på ett tydligt sätt. De kompletterar och förstärker varandra. Samverkan är en tydligt integrerad del i verksamheten och strategin klargör varför, vad och hur arbetet ska bedrivas. Bedömargruppen konstaterar att lärosätet tydligt har definierat vad som är målet med sin samverkan med det omgivande samhället.

### Rekommendationer

- Lärosätet kan fortsätta att aktivt söka förståelse för samverkansparters perspektiv och behov, samt utveckla metoder för att vidareutveckla det ömsesidiga utbytet av samverkan.

#### Utvärderingsfråga 2:

Hur skapar lärosätet ramar och förutsättningar för samverkan med det omgivande samhället inom forskning och utbildning?

Beslut i frågor om samverkansinitiativ tas av respektive akademi som en integrerad del av utbildnings- och forskningsverksamheten. Den decentraliserade formen motiveras av att samverkansarbetet bäst anpassas efter förutsättningarna i respektive miljö, för att därigenom kunna möta både verksamhetens och omgivningens behov.

Högskoledirektören är enligt rektors arbetsordning ansvarig för att främja och utveckla förvaltningens samverkan med det omgivande

samhället. Det ansvaret delas även av avdelningscheferna som ska se till att deras avdelningar samarbetar och utvecklas tillsammans med det omgivande samhället. Det framgår i självvärderingen att även akademichefer har det ansvaret. I rektors arbetsordning anges däremot att akademichefernas huvudsakliga uppgift är att säkerställa att verksamheten bidrar till att uppnå lärosätets övergripande mål och strategier, där samverkan med det omgivande samhället inte specificeras som ett enskilt fokusområde. Inte minst mot bakgrund av den i hög grad decentraliserade organisationen anser bedömargruppen att det föranleder en översyn av styrdokumentet, så att ansvaret för samverkan med det omgivande samhället är tydligt.

Lärosätet har integrerat samverkan i ordinarie styrsystem. Det innebär att det finns ett stödsystem som också förefaller ha anpassats efter olika ämnens förmåga till samverkan. Självvärderingen framhåller att alla utbildningsprogram har ett utbildningsråd. Rådets uppgift är att se till att utbildningens innehåll, upplägg och genomförande sker i samverkan med det omgivande samhället samt att utbildningen utvecklar studenternas beredskap att möta förändringar i arbetslivet. VFU-samordnare och huvudhandledare genomför kontinuerliga möten på olika organisatoriska nivåer med sina samverkansparter. VFU är inte bara en viktig del i yrkesutbildningarna, utan också ett obligatoriskt krav. Bedömargruppen är positiv till att genomföra sådana möten, men har svårt att bedöma om det ligger inom den förväntade och obligatoriska verksamheten eller om det är aktiviteter som kan hänföras till lärosätets samverkansstrategi.

Inom forskningen finns en mångfald av etablerade samverkansarenor och strategiska partnerskap. Det framgår i självvärderingen att lärosätet prioriterar samverkan som skapar innovation och samhällsnytta samt bidrar till att stärka och utveckla kompletta akademiska miljöer och strategiska forskningsområden. Lärosätet bistår med stöd och medfinansiering i stora forskningsansökningar. Ett antal områden har identifierats som särskilt viktiga för att nå uppsatta mål i utbildnings- och forskningsstrategin för samverkan. Områdena ska vara vägledande i akademiernas och förvaltningens verksamhetsplaner samt i det dagliga arbetet med samverkan inom utbildning och forskning. Mot bakgrund av begränsade resurser rekommenderar bedömargruppen att tydliga kriterier utvecklas för när ett område kan komma i fråga för medfinansiering.

Vid rekrytering är samverkanskompetens en bedömningsgrund. Den definieras som erfarenhet av samverkan med det omgivande samhället och att den sökande har nyttiggjort forskningsresultat. Samverkanskompetens är också en grund i medarbetar- och lönesamtal. Bedömargruppen anser att det är positivt och ändamålsenligt att samverkanskompetens uppmärksammas, mot bakgrund av lärosätets strategiska inriktning. Samtidigt konstaterar bedömargruppen att definitionen av samverkanskompetens återges i generella ordalag. Det är därmed osäkert vilken specifik sorts samverkanskompetens som belönas och värdesätts i praktiken.

Ömsesidigt utbyte betraktas enligt lärosätets samverkansstrategi som en grundförutsättning för samverkan och manifesteras i ett gemensamt intresse och i form av att det sker en progression i samverkansarbetet. Bedömargruppen uppskattar att progression anges i strategin som en potential för fördjupad samverkan, men kan dock inte bedöma hur en sådan progression tar sig uttryck i praktiken.

Lärosätets forskarskolor erbjuder kurser där doktorander kan utveckla sin samverkanskompetens och sin förmåga att nyttiggöra forskningsresultat. Bedömargruppen anser att det är ett gott initiativ som lärosätet skulle kunna öppna upp och erbjuda också till doktorander som är verksamma vid andra lärosäten.

Sammanfattningsvis är det bedömargruppens uppfattning att lärosätet har påbörjat ett arbete mot att skapa goda ramar och förutsättningar för samverkan med det omgivande samhället. Bedömargruppen menar dock att det formella ansvaret för att organisera och underhålla dessa samarbeten bör vara tydligt definierat. Bedömargruppen är positiv till att samverkanskompetens ingår som ett kriterium vid både löne- och medarbetarsamtal samt vid rekrytering, men lärosätet skulle kunna förtydliga vad samverkanskompetens som bedömningsgrund omfattar. Ett gott exempel är att särskilda kurser anordnas för doktorander om samverkan och nyttiggörande av forskningsresultat, enligt bedömargruppen.

### Rekommendationer

- Lärosätet bör genomföra en översyn av interna styrdokument för att tydliggöra ansvaret för samverkan med det omgivande samhället.
- Lärosätet bör fokusera på att ytterligare förbättra det ömsesidiga utbytet av samverkan genom att identifiera och dokumentera exempel på hur progression i samverkansarbetet ser ut i praktiken. Externa parter kan med fördel delta i det arbetet.
- Lärosätet kan fortsätta att utveckla lärosätets system för meritering, för att stärka och belöna medarbetares olika typer av samverkanskompetens.

## Bedömningsområde: Genomförande och resultat

### Utvärderingsfråga 3:

Hur följer lärosätet upp aktiviteter och resultat av sin samverkan med det omgivande samhället?

Självvärderingen beskriver relationen mellan planering, styrning och uppföljning. Fyra indikatorer som är relaterade till samverkan följs upp varje år: sampublicering med det omgivande samhället, projekt med det omgivande samhället, adjungerade anställningar/externa forskarstuderande samt uppdragsutbildning och omfattningen av fristående kurser. Dessutom tillkommer ett antal indikatorer som anges i samverkansstrategin och som i huvudsak följs upp i verksamhetsdialoger. Bedömargruppen anser att det vid lärosätet finns en koppling mellan planering, styrning och uppföljning.

Lärosätet har en kvalitetspolicy som definierar olika kvalitetsaspekter med tillhörande strävansmål. En kvalitetsaspekt för utbildning på grundnivå, avancerad nivå och forskarnivå liksom i forskning är tillämpbarhet och samverkan, vilket bedömargruppen anser är ändamålsenligt. Bedömargruppen kan däremot inte i självvärderingen läsa ut hur de kvalitetsaspekter som anges i lärosätets kvalitetspolicy följs upp och med vilken regelbundenhet.

Samverkansparter involveras i uppföljningen av verksamheten genom lärosätets gemensamma partnerskapsmöten och genom samverkansträffar, samt i det löpande arbetet inom utbildningsråd och plattformar där externa parter ingår. Exakt vad som följs upp och hur det dokumenteras är oklart, men begrepp som relevans, utveckling och kompetensbehov är aspekter som nämns när självvärderingen beskriver de här uppföljningarna. Det är svårt för bedömargruppen att utifrån underlaget avgöra hur resultaten av uppföljningarna sammanställs eller används i strategiska beslut.

Bedömargruppen anser att studentinflytandet är delvis säkerställt i de organ och forum för samverkan som finns etablerade inom lärosätet. Framst sker det genom studentrepresentation i utbildningsråden. Bedömargruppens intryck är att lärosätet i förhållandevis låg grad involverar doktorander och alumner i uppföljningen av samverkansaktiviteterna.

Målet i utbildnings- och forskningsstrategin om att skapa global samhällsnytta är enligt självvärderingen komplicerat att följa upp på ett systematiskt och tillfredsställande sätt. Det är för bedömargruppen också oklart om uppföljningen av samhällsnytta dokumenteras på något sätt.

Sammantaget finns en tillfredsställande grad av tydlighet i lärosätets uppföljningsarbete. Det finns en tydlig koppling till mål och strategisk inriktning, vilket innebär att uppföljningarna får en central roll i verksamheten. Bedömargruppen anser att lärosätet följer upp aktiviteter och resultat av sin samverkan med det omgivande samhället, även om det inte är fullt lika tydligt hur kvalitetsaspekterna i kvalitetspolicyn följs upp och med vilken regelbundenhet. Bedömargruppen anser att det är tillfredsställande att lärosätet reflekterar över fortsatta utvecklingsområden, som global samhällsnytta och nyttan av samverkan bortom direkta samverkansparter, studenter och andra avnämare. Det är

dock bedömargruppens intryck att medverkan av studenter, doktorander och alumner skulle kunna förstärkas vid uppföljningen av samverkan.

#### Rekommendationer

- Lärosätet kan tydliggöra hur aspekterna gällande samverkan i kvalitetspolicyn följs upp och med vilken regelbundenhet.
- Lärosätet kan inkludera studenter, doktorander och alumner i större utsträckning i uppföljningsprocessen.
- Lärosätet kan vidareutveckla metoder för att systematiskt följa upp och dokumentera global samhällsnytta.

#### Utvärderingsfråga 4:

Hur används information från uppföljningarna av lärosätenas samverkan med det omgivande samhället?

Självvärderingen beskriver att resultaten av uppföljningarna av samverkan har en påverkan på verksamheten. Exempel som ges är påverkan på utbildningsutbud och strategiska prioriteringar av forskning. Bedömargruppen noterar dock att spridningen av samverkansarbetet verkar överlappa arbetet med att sprida generell utbildnings- och forskningsinformation.

Av självvärderingen framgår att en formativ utvärdering av satsningen på strategiska forskningsområden, som kopplar till regionala, smarta specialiseringar, nyligen har genomförts. Det framgick där att den satsningen har bidragit till att stärka lärosätets samverkan och skapa nya samverkansrelationer. Bedömargruppen anser att det är positivt, samtidigt som det är oklart på vilket sätt spridningen av uppföljningsresultat med bäring på samverkan har bidragit till framgången. Lärosätet anger också i självvärderingen att spridningen av forskningsresultat och spridningen av resultat med bäring på samverkan överlappar varandra genom att de är nära sammankopplade.

Sammanfattningsvis är det bedömargruppens uppfattning att lärosätet använder information från samverkansuppföljningarna för strategiska beslut. Svårigheten att skilja mellan spridning av forskningsresultat och spridning av uppföljningsresultat om samverkan förefaller vara ett fortsatt utvecklingsområde.

#### Rekommendationer

- Lärosätet bör säkerställa systematisk spridning av uppföljningsresultat och goda exempel till samverkanspartner och till det omgivande samhället.