

Bedömarnas rapport

Utvärdering av Avdelningen för kvalitetsutveckling vid Uppsala universitet 2019–2020

Dnr UFV 2020/2006

2020-01-27

Lars Geschwind, Kungliga Tekniska Högskolan

Fredrik Oldsjö, Stockholms universitet

Katarina Winka, Umeå universitet

1. INLEDNING	3
UPPDRAG	3
UNDERLAG	3
OM RAPPORTENS STRUKTUR	3
2. VÅRA UTGÅNGSPUNKTER FÖR BEDÖMNINGEN	5
3. BEDÖMNING	6
AVDELNINGEN FÖR KVALITETSUTVECKLING	6
ENHETEN FÖR KARRIÄR OCH LEDNING I AKADEMIN, KARLA	11
ENHETEN FÖR KVALITET OCH UTVÄRDERING, KOU	13
ENHETEN FÖR UNIVERSITETSPEDAGOGIK, UP	16
4. AVSLUTANDE DISKUSSION	20
OM VÅR UTVÄRDERING	20
VÄGVAL OCH PRIORITERINGAR	20
EN ANNAN VÄG ATT GÅ?	22
KÄLLOR	24
BILAGA 1 FÖRTECKNING ÖVER INTERVJUADE	25
BILAGA 2 ANVISNING, EXTERN UTVÄRDERING AV VERKSAMHETEN VID AVDELNINGEN FÖR KVALITETSUTVECKLING	28

1. Inledning

Under 2019 har en extern utvärdering av avdelningen för kvalitetsutveckling inom universitetsförvaltningen vid Uppsala universitet genomförts. Utvärderingens syfte är att ta reda på hur det centralt organiserade stödet för kvalitetsutveckling av utbildning och forskning fungerar och hur det kan bli bättre (bilaga 2). Den externa bedömarpanelen har bestått av professor Lars Geschwind, KTH, kanslichef Fredrik Oldsjö, Stockholms universitet, och universitetslektor Katarina Winka, Umeå universitet.

Avdelningen för kvalitetsutveckling består av tre enheter:

- Enheten för karriär och ledning i akademien (KARLA)
- Enheten för kvalitet och utvärdering (KoU)
- Enheten för universitetspedagogik (UP)

Varje enhet utgör en egen utvärderingsenhet och har genomfört varsin reflektiv självvärdering som underlag för de externa bedömarnas granskning. Avdelningens ledningsgrupp har i sin tur genomfört en sammanfattande avdelningsövergripande analys.

Uppdrag

Bedömarpanelens uppdrag är att belysa och besvara frågorna nedan med stöd av självvärderingarna, intervjuer genomförda i samband med platsbesök samt relevanta kompletterande underlag. Centrala frågeställningar har varit:

- 1) Hur tar avdelningen och dess enheter sig an sitt uppdrag?
 - Ges goda *förutsättningar* för genomförande av uppdraget?
 - Är *genomförandet* ändamålsenligt?
 - Leder verksamheten till önskat *resultat*?
 - Vilka är verksamhetens främsta styrkor och svagheter?
 - Hur bör stödet utformas framgent för att ge mesta möjliga effekt inom ramen för de resurser som står till buds?
- 2) Är avdelningens nuvarande uppdrag relevant i sig, eller behöver även det ses över?

I uppdraget anges att bedömarna "ska redogöra för sina iakttagelser i en kortfattad rapport, där varje enhet ges ett eget avsnitt. Avsnittet ska omfatta en sammanfattning av styrkor, svagheter och rekommendationer (helst i punktform). Ett motsvarande utlåtande görs för det övergripande avdelningsperspektivet". Vidare ombeds bedömarpanelen uttala sig om utvärderingsenheternas – och avdelningens ledningsgrupps – förmåga till kritisk självreflektion.

Underlag

De underlag som funnits tillgängliga för bedömargruppen är främst de tre enheternas samt avdelningens **självvärderingar** (inklusive dokument och resurser länkade från dessa). Bedömarna har även tagit del av underlag till VP-dialogen inför 2020. Ett viktigt tillfälle att komplettera bilden av verksamheterna var platsbesöket den 13–14 november 2019 där ett flertal **intervjuer** genomfördes (se bilaga 1).

Om rapportens struktur

Denna rapport sammanfattar bedömarpanelens iakttagelser och analys på grundval av självvärderingar och genomförda intervjuer. Rapporten innehåller en sammanfattning av styrkor, utvecklingsområden och rekommendationer för avdelningen som helhet och för respektive enhet, i enlighet med uppdraget. Som utgångspunkt för bedömningen har bedömargruppen identifierat ett antal faktorer som påverkar hur en stödverksamhet av detta slag kan fullfölja sitt uppdrag inom akademien. Bedömningen sker med stöd av dessa faktorer som preciseras i avsnitt 2. I avdelningens och de tre enheternas självvärderingar finns en ambitiös analys av verksamheterna där även konstruktiva förslag på åtgärder ges. Detta arbete med genomlysning av

verksamheten och alla de diskussioner den lett till är kvalitetsdrivande i sig. Vi har i vår utvärdering avhållit oss från att kommentera eller värdera de flesta förslag som nämns i självvärderingarna, utan har valt att komplettera med ett övergripande perspektiv och fokusera på den information som kommit fram under intervjuerna. I den avslutande diskussionen berörs utvärderingsenheternas och avdelningens ledningsgrupps förmåga till kritisk självreflektion.

Förutom en förteckning över samtliga intervjuade personer och funktioner (bilaga 1) bifogas utredningsuppdraget (bilaga 2).

2. Våra utgångspunkter för bedömningen

Universitet och högskolor har de senaste decennierna genomgått stora förändringar. Den formella autonomi har ökat, internationaliseringen har tilltagit, krav på och möjligheter till samverkan med externa aktörer har blivit accentuerade. Svenska lärosäten har blivit alltmer strategiska aktörer som befinner sig på en global marknad där pengar, prestige, status, excellens och kvalitet står på spel. Detta ställer höga krav på lärosätet som organisation, men också på var och en i den forskande och undervisande personalen, som ska leverera utbildning i allt från förberedande kurser till forskarutbildning till en diversifierad studentgrupp samt forskning av högsta möjliga kvalitet och relevans. Dessa förändringar ställer också höga krav på stödverksamhetens inriktning och förmåga.

Uppsala universitet har tagit ett samlat grepp på frågor om kvalitetsutveckling, vilket bör ses som ett svar på dessa ökade krav och förväntningar. Såväl i Sverige som i andra länder pågår diskussioner om hur man bäst organiserar en verksamhet som ska stödja och utveckla kvalitet. Än mer generellt kan man konstatera att lärosäten idag har en växande kader av stödpersonal som varken är "rena" akademiker (i vart fall inte med akademiska lärar- eller forskaranställningar) eller är vad som i Sverige benämns teknisk-administrativ (TA-) personal. Dessa personer, som är högt kvalificerade med forskarutbildning och långt driven expertis, återfinns exempelvis inom internationalisering, forskningsfinansiering, näringslivssamverkan, kanslistöd, kompetensutveckling och kvalitetssäkring. Ett särskilt tydligt fall utgör högskolepedagogik som inte minst i en svensk kontext under senare tid har "akademiserats" i olika bemärkelser, främst genom att pedagogiska utvecklare på många lärosäten har akademiska tjänster och har möjlighet att bedriva egen forskning. Detta slags stödpersonal har av vissa forskare beskrivits som att de befolkar "*a third space*", mellan akademi och förvaltning. Följdriktigt är de organisatoriska lösningarna för dessa stödverksamheter många och över tid skiftande, alla med sina för- och nackdelar som var och en innebär relationer som behöver redas ut och gränsdragningar som behöver göras.

I det följande vill vi lyfta några aspekter som vi menar är viktiga för verksamhetens framgång och som kan sammanfattas i begreppen kvalitet och legitimitet. I flera fall handlar det om komplexa och svåra vägval, där det alltid finns alternativ som åtminstone nästan är lika bra eller åtminstone där andra fördelar står att finna. Hur man i slutänden väljer handlar om vad som är viktigast – det kan givetvis också skifta över tid och är alltid kontextberoende.

Den första aspekten är **organisation av stödet**. Det är viktigt att organisationen upplevs som relevant och effektiv för all akademisk personal, vid samtliga enheter vid lärosätet. Det kräver aktiv förankring och dialog om innehåll och genomförande. En viktig aspekt av organisationen är **universitetsledningens engagemang** i och **förtroende** för stödverksamheten. Är verksamheten del av den strategiska styrningen och ledningskommunikationen på olika nivåer inom universitetet? Är verksamhetens företrädare delaktiga i de viktigaste besluts- och beredningsorganen för verksamheten och i relevanta utvecklingsprojekt? **Finansieringen** behöver vara tillräcklig, långsiktig och förutsägbar men också uppfattas som kostnadseffektiv och transparent gentemot brukarna. Logiken bakom finansieringen av stödverksamhet respektive kärnverksamhet skiljer sig åt. **Kompetensförsörjningen** är av avgörande betydelse och ställer höga krav på olika kunskaper, färdigheter och egenskaper. Nyckelord i sammanhanget är **rollsäkerhet och legitimitet**. Den samlade kompetensen bör, på en organisationsnivå, bestå av egen och andras beprövade erfarenheter, en gedigen kunskapsbas genom egen och andras kunskapsproduktion, sektorskännedom, lokal kännedom samt en social förmåga och känslighet att balansera den egna expertisen med lyhördhet för verksamhetens olika behov och brukarorientering. För den långsiktiga trivseln behövs utmanande arbetsuppgifter och **möjlighet till personlig utveckling**. En särskild utmaning är fortsatt akademisk karriärutveckling för disputerad, ibland docentkompetent, stödpersonal med kvalificerade akademiska arbetsuppgifter. Det behövs också **goda och väl definierade relationer** till angränsande stödverksamheter, till exempel kommunikation, digitalisering och IT, HR, planering och utredning.

3. Bedömning

I denna del beskriver vi kortfattat organisation, uppdrag och resurser samt går igenom styrkor, utvecklingsområden och rekommendationer för respektive utvärderingsenhet.

Avdelningen för kvalitetsutveckling

I det följande behandlas endast de aspekter av verksamheten som berör hela avdelningen. Synpunkter om de olika enheternas verksamheter beskrivs närmare under bedömningen av respektive enhet.

Organisation

Verksamheterna för universitetspedagogik (UP) och kvalitetsutveckling (KoU) har organisatoriskt varit sammanlänkade inom Uppsala universitet sedan 2013 och bildade 2015 en egen avdelning inom förvaltningen. Ledarutveckling för akademien och karriärstödet var tidigare kopplat till HR-avdelningen men 2018 beslutades att skapa enheten KARLA och att den skulle knytas till Avdelningen för kvalitetsutveckling. Det innebär att det nu bildats en samlad avdelning bestående av tre enheter. Motsvarande verksamheter var i början av 2000-talet samorganiserade på liknande sätt inom universitetet.

Avdelningen består av 32 medarbetare motsvarande 25,5 heltidsekvivalenter. Av dessa finns drygt 15 vid UP, drygt 5 vid KoU, 4 vid KARLA och 1,5 avdelningssammansatt. Inom den universitetspedagogiska verksamheten finns 6 personer som har sin hemvist vid institutioner och som är konterade på deltid till UP. Hälften av medarbetarna, det vill säga 16 av 32, är disputerade. Disputationsgraden är 75 % på UP, 67 % på KoU och 25 % på KARLA, undantaget viss administrativ personal.

Avdelningen leds av Åsa Kettis. Avdelningschefen har bildat en ledningsgrupp med de tre enhetscheferna och den administrativa samordnaren. Universitetsdirektören är ytterst ansvarig för verksamheten men avdelningen arbetar i nära dialog med prorektor, Kvalitetsrådet, områdeskanslier, fakultetsledningar, institutioner och de högskolepedagogiska fakultetsnoderna. I och med att mycket av den löpande styrningen av avdelningens verksamhet sker i kärnverksamhetens linjeorganisation och kollegiala organisation har avdelningen en liknande situation som de tre områdeskanslierna: man tillhör förvaltningen men arbetar på uppdrag av kärnverksamheten. Mycket av kontakterna med vetenskapsområdena går via områdeskanslierna och de högskolepedagogiska fakultetsnoderna.

Avdelningen är lokaliserad dels i Segerstedthuset, där KoU är placerad i anslutning till Planeringsavdelningen och två fakultetskanslier, dels i Blåsenhus där UP har arbetsplatser i anslutning till sina undervisningslokaler och i närheten av Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier. Vissa av KARLA:s medarbetare har haft sina arbetsplatser i Segerstedthuset och vissa i Blåsenhus. För närvarande planeras en samlokalisering av hela avdelningen till Segerstedthuset, om än med olika placering i huset. Det kommer att skapa en lokalmässig närhet också till de tre områdeskanslierna.

Uppdrag

I Arbetsordning för universitetsförvaltningen vid Uppsala universitet (UFV 2018/1183) anges avdelningens uppdrag:

Avdelningen ska utöver de gemensamma uppgifterna:

- 1) stödja det kvalitetsarbete som sker i universitetets verksamheter och bidra till synliggörande av olika initiativ,
- 2) stödja universitetets interna utvärderingsarbete samt erbjuda stöd i samband med Universitetskanslersämbetets granskningar,
- 3) stödja den pedagogiska utvecklingen (inkl. e-lärande) vid universitetet – innefattande utveckling av akademiskt lärarskap, pedagogiskt ledarskap och aktiv studentmedverkan – genom att erbjuda universitetspedagogisk utbildning och genom andra insatser,
- 4) stödja användbarhets- och bildningsperspektiv i universitetets utbildningar, liksom forskningsanknytning, inkluderande undervisning, internationalisering och utbildning för hållbar utveckling,

- 5) på olika sätt stödja akademisk karriär- och ledarskapsutveckling,
- 6) erbjuda individuellt karriärstöd för anställda forskare, lärare och ledare i akademien,
- 7) bereda ärenden om inrättande och avveckling av program och huvudområden, fördelning av särskilda pedagogiska utvecklingsmedel, tilldelning av pedagogiska priser m.m. till rektorsbeslut,
- 8) bevaka och synliggöra nationell och internationell utveckling och forskning inom områdena karriär- och ledarskapsutveckling, kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling, samt universitetspedagogik.

I samma arbetsordning framgår att varje avdelning inom förvaltningen också har följande gemensamma uppdrag:

- stödja universitetets utbildning, forskning och samverkan,
- ge råd och stöd till verksamheten,
- medverka i universitetsgemensam verksamhetsutveckling,
- säkerställa att rätt kompetens finns för att nå verksamhetens mål,
- medverka till en god kommunikation internt och externt,
- svara för en professionell handläggning och beredning av ärenden,
- förvalta och utveckla verksamheten för att på ett effektivt och professionellt sätt och med rätt kvalitet stödja utbildningens och forskningens behov,
- förvalta, utveckla och kvalitetssäkra administrativa system för ett effektivt och användarvänligt stöd,
- ansvara för översyn samt löpande ta fram förslag till revideringar i universitetets lokala regelverk,
- se till att regeländringar införlivas i universitetets verksamhet,
- se till att interna rutiner finns inom universitetet,
- i övrigt stå till universitetsdirektörens förfogande.

Flera universitetsgemensamma styrdokument påverkar inriktningen för verksamheten, främst:

- Mål och strategier för Uppsala universitet (UFV 2013/110)
- Pedagogiskt program för Uppsala universitet (2018-04-24)
- Program för kvalitetsarbetet vid Uppsala universitet (UFV 2008/556)
- Handlingsplan för kvalitetsarbete vid Uppsala universitet 2018—2020 (2018-04-10).

I och med de nya mål och strategierna som börjar gälla 1 januari 2020 är målen för kvalitetsarbetet integrerade i mål och strategier. Program för kvalitetsarbete upphör därmed.

Resurser

Den största delen av avdelningens intäkter, drygt 18 mkr, kommer från förvaltningsbudgeten och utgör del av de gemensamma avsättningar som görs inom universitetet. Därutöver finansieras den högskolepedagogiska kursverksamheten genom avsättningar från vetenskapsområdena i relation till antalet utnyttjade kursplatser. Det tillkommer också medel för enskilda utvecklingsprojekt som avdelningen fått i uppdrag att genomföra liksom vissa externa medel från projekt.

De senaste åren har avdelningen arbetat med att få ned ett ackumulerat underskott, vilket bland annat inneburit att vakanser inte har återbesatts.

Styrkor

I intervjuerna framkom en rad styrkor som karaktäriserar avdelningens arbete. De sammanfattas här i punktform och utvecklas nedan:

- **Styrning och stöd från ledning och centrala organ**
- **Helhetsgrepp på verksamhetsstöd**
- **Kvalitet och utveckling i centrum**
- **Personalens kompetens och legitimitet.**

Avdelningen har ett engagerat stöd från universitetsledningen genom rektor och prorektor och en fungerande styrning genom det universitetsgemensamma rådgivande organet Kvalitetsrådet som en av vicerektorerna är ordförande för. Stödet för och kännedomen om verksamhetens olika delar skiftar dock för de tre olika enheterna. Avdelningens verksamhet är integrerad i universitetets centrala mål- och strategidokument.

Processerna för att ta fram styrdokumenterna har involverat hela universitetet och samordnats av avdelningen. I arbetet med att ta fram universitetets nya kvalitetssystem har avdelningen haft en mycket aktiv roll.

Vårt intryck är att integrationen av KARLA har inneburit en vitalisering av avdelningen och skapat en ny dynamik även mellan UP och KoU, vilka tidigare ingick i avdelningen. De tre verksamheter som nu är samlade skapar intressanta möjligheter att på ett samordnat sätt stödja universitetets medarbetare. Det gäller inte minst stödet till lärare och forskare. Avdelningen kan med sina olika inriktningar ge ett samlat stöd för i stort sett "hela den akademiska varelsens" olika roller och arbetsuppgifter. Avdelningens uppdrag är tydligt och rymmer de tre enheternas verksamheter på ett rimligt sätt. Bedömaregruppen anser dock att det finns vissa inkonsekvenser i rollfördelningen mellan stödenheter inom universitetet och vissa olyckliga begränsningar i de målgrupper mot vilka avdelningen arbetar. Detta beskrivs närmare nedan.

Några grundläggande dimensioner anser vi vara gemensamma för de tre verksamheterna: verksamhetsutveckling, kvalitetskultur och individuellt och organisatoriskt ledarskap. I kvalitetssystemet finns en tonvikt både på kvalitetsgranskning och kvalitetsutveckling. KoU har fokus på att stödja områdes-, fakultets- och inte minst institutionsledningar i deras kvalitetsarbete gällande både utbildning och forskning. Enheten får på så sätt god kännedom om pågående utvecklingsarbete och de olika stödbehov som verksamheterna har. Man kan därmed hänvisa till stöd som både UP och KARLA erbjuder och kan även bidra till att särskilt riktade stödåtgärder eller utredningar initieras. Den universitetspedagogiska verksamheten stödjer nya och erfarna lärare liksom pedagogiska ledare. Karriärstödet och ledarutvecklingen som KARLA erbjuder riktar sig främst till disputerade forskare, lärare och akademiska ledare. Genom samordning av det individuella stödet för kvalitetsarbete, universitetspedagogisk utveckling och karriärutveckling kan man därmed nå prefekter, pedagogiska ledare, forskningsledare, administrativ ledning, lärare, forskare och administrativ personal och på så sätt skapa förutsättningar för både individuell och organisatorisk utveckling.

Många av de intervjuade framhöll den höga kompetens och legitimitet som avdelningens medarbetare besitter. Det är också en styrka att hälften av alla medarbetare är disputerade och det gynnar förankringen inom universitetet att de dessutom har genomgått forskarutbildning vid just Uppsala universitet. Det finns därmed en hög vetenskaplig kompetens vid avdelningen trots att den ligger inom förvaltningen, vilket ökar legitimiteten i arbetet med utbildnings- och kvalitetsfrågor. Flera intervjuade lyfte fram avdelningschefens kompetens och det stora förtroende som finns för henne i organisationen.

Utvecklingsområden

Avdelningen har funnits i sin nuvarande konstruktion sedan 1/1 2019. Det är därför naturligt att det kommer att ta tid innan avdelningen, enheterna och medarbetarna hittat fungerande rutiner för sin samvaro och utvecklat effektiva samarbetsformer som tar tillvara de olika synergier som kan skapas genom den nya organisationen. De primära utvecklingsområden vi vill framhålla avser:

- **Identifiera och utveckla samordningsfördelar**
- **Tydliggöra roller och ansvar gentemot andra verksamheter**
- **Öka forskningsanknytningen av verksamheterna**

En utmaning är balansen inom avdelningen i och med att 60 % av medarbetarna arbetar på UP. En annan utmaning är att avdelningen inte varit samlokaliserad sedan den bildades, vilket brukar vara avgörande för ett väl fungerande samarbete i vardagen. En ytterligare utmaning är att nya samarbeten riskerar att uppfattas som ytterligare arbetsuppgifter ovanpå det löpande arbetet inom respektive enhet. Tid behöver därför avsättas för gemensamt strategiskt arbete där medarbetarna bland annat kan identifiera ytterligare samordningsfördelar och sätta upp gemensamma mål. De olika aktiviteterna på avdelningsnivå som redan etablerats med bland annat avdelningsmöten, seminarier och redaktionsråd är viktiga för att stärka samhörigheten och skapa forum för löpande dialog mellan enheterna.

Avdelningens verksamhet påverkas av vissa inkonsekvenser i rollfördelningen inom universitetet. Det gäller först och främst uppdelningen inom chefs- och ledarutveckling mellan HR-avdelningen och KARLA i och med att man flyttat över all ledarskapsutbildning och ledarskapsstöd till KARLA utom prefektprogrammet, chefsutbildningen och chefsstöd i form av coaching och chefsgrupper. Det gäller också KoU:s ansvar för att bereda frågor om inrättande av huvudområden och utbildningsprogram. Det finns även frågetecken beträffande rollfördelningen mellan UP och det högskolepedagogiska stöd som områdesnoderna erbjuder och

IT-enhetens ansvar för e-lärande. Vidare finns begränsningar när det gäller KARLA:s målgrupper som innebär att enheten inte kan erbjuda karriärstöd till doktorander eller till administrativ personal. Därtill kan man diskutera om det vore funktionellt att även integrera Planeringsavdelningens uppdrag kring bibliometri, ranking och utredning i avdelningen. Vi menar att dessa begränsningar sammantaget innebär att avdelningen inte kan erbjuda stöd till hela den akademiska varelsen och inte fullt ut kan arbeta med kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med sitt uppdrag.

I både självvärderingarna och vid intervjuer framhålls behovet av forskningsanknytning, framför allt när det gäller UP:s verksamhet och i någon mån även KoU:s och KARLA:s. Även om en av avdelningens styrkor är medarbetarnas kompetens och det finns en hög andel disputerad personal, saknas idag reella möjligheter för dem att enligt gängse akademiska metoder bedriva arbete på vetenskaplig grund. Detta kan leda till legitimitetsproblem och på sikt försvåra kompetensförsörjningen.

Rekommendationer

Baserat på det underlag vi haft tillgång till, samt den information som framkom under intervjuerna, lämnar vi följande rekommendationer avseende hela avdelningen:

- **Ta vara på de förslag till åtgärder som lyfts fram i avdelningens självvärdering**
- **Vidareutveckla och systematisera samarbetet inom avdelningen**
- **Se över alternativa eller kompletterande finansieringsformer för verksamheten.**

I avdelningens reflektiva självvärdering analyseras både styrkor och svagheter på ett nyanserat sätt av ledningsgruppen och många förslag ges på relevanta och rimliga åtgärder. Goda exempel är en mer strukturerad dialog med företrädare och representanter från vetenskapsområdena, ökad andel delkonterade medarbetare och stärkt kompetensutveckling inom områden som berör aktuella samhällsutmaningar. Det ges också olika förslag på hur forskningsanknytningen kan stärkas inom nuvarande organisation, vilket vi återkommer till i avsnitt 4.

En annan aspekt som lyfts i självvärderingen är att utveckla samarbetena mellan enheterna inom avdelningen, vilket vi instämmer i. Medarbetare vid de olika enheterna skulle kunna bidra mer samlat till avdelningens olika verksamheter genom att identifiera vilka kompetenser och vilken information som målgruppen för en viss aktivitet behöver. Då kan specialkunskaper och etablerade metoder inom respektive enhet tillgängliggöras bredare och komma fler till del. Utöver redan befintliga samarbeten antyder följande exempel potentialen i ett mer systematiskt utbyte mellan enheterna:

- Integrera coaching och coachningsmetoder i UP-kurser för lärare och pedagogiska ledare. Det förekommer idag främst inom forskarhandledarutbildningen;
- Informera om universitetets systematiska kvalitetsarbete i UP-kurserna och integrera resultat och utfall i UP:s kursövningar. Därmed skulle tydligare kopplingar kunna göras mellan pedagogiskt utvecklingsarbete och universitetets kvalitetssystem;
- Arbeta mer samordnat mellan UP och KoU när det gäller att utveckla processerna för kursvärdering inom Uppsala universitet. Kursvärdering är en central del både av högskolepedagogisk utbildning och det systematiska arbetet med utbildningskvalitet. Medarbetare på UP och KoU har stor kompetens inom området och bör på ett naturligt sätt kunna komplettera varandra i arbetet med detta;
- Samordna ledningsstöd, universitetspedagogiskt stöd och kvalitetsutveckling i konsultativa insatser vid institutioner eller för enskilda utbildningar. Idag verkar institutionsinsatser främst ske separat av respektive enhet;
- Integrera pedagogiskt ledarskap och kvalitetsutveckling i stödet till chefer och akademiska ledare. Kvalitetsarbete och pedagogisk utveckling berör hela organisationen och detta slags kärnverksamhetsperspektiv är relevanta att integrera i kurser och stöd för alla chefer och akademiska ledare;
- Länka samman lärdomar från utvärdering av forskning med stödet till forskningsledare och forskarhandledare. Det skulle bidra till tydligare koppling mellan forskningskvalitet och universitetets kvalitetssystem;
- Skapa enhetsöverskridande läsgrupper inom avdelningen för att bidra med synpunkter på institutionernas självvärderingar inom ramen för universitetets system för utvärdering av utbildning. Kompetens vid samtliga tre enheter kan bidra med viktiga synpunkter i detta arbete.

För att nå fram till ett sådant mer systematiskt utbyte krävs ett avdelningsgemensamt kartläggnings- och målsättningsarbete liksom en beredskap inom ledningsgruppen att vid behov fördela om resurser mellan enheterna. Storleken på enheterna idag beror troligen på olika historiska faktorer men kan inte ses som en självklar utgångspunkt för avdelningens framtida arbete.

I både självvärderingarna och vid intervjuerna av representanter från avdelningen nämns det ansträngda budgetläget som en starkt begränsande faktor för möjligheterna att uppfylla uppdraget. Trots stor efterfrågan på stöd kan vakanta tjänster inte besättas och möjligheterna till kompetensutveckling begränsas. De ekonomiska ramarna sätter gränser för antal anställda men även vilken typ av verksamhet som kan bedrivas inom avdelningen. Proaktivt inriktat arbete får stå tillbaka för det mest centrala löpande arbetet inom de olika uppdragen.

I nuläget kommer den största delen av avdelningens intäkter från gemensamma avsättningar, vilket medför förväntningar från samtliga vetenskapsområden att få del av det stöd som avdelningen erbjuder. Vissa aktiviteter är öppna för alla att anmäla sig till medan andra vänder sig specifikt till exempelvis en institution, en fakultet, ett program eller ett lärarlag. Här kan en utmaning vara att göra en rättvis prioritering bland olika förfrågningar och samtidigt förhålla sig till avdelningens ekonomi och universitetsgemensamma uppdrag. Den högskolepedagogiska kursverksamheten finansieras genom avsättningar från vetenskapsområdena i relation till antalet utnyttjade kursplatser. Till detta kommer öronmärkta medel för enskilda utvecklingsprojekt som avdelningen fått i uppdrag att genomföra liksom externa medel från projekt.

Ett sätt att öka flexibiliteten i budgeten kan vara att se över vilken verksamhet som bedrivs på gemensamma avsättningar respektive vilken verksamhet som vetenskapsområdena, fakulteterna eller institutionerna finansierar genom särskilda avsättningar. Till exempel skulle de kurser och aktiviteter som vänder sig till samtliga vetenskapsområden kunna ingå i det utbud som ryms inom basanslaget medan skraddarsydda konsultinsatser för olika ämnen, institutioner eller program finansieras av den som beställer uppdraget. Det blir då lättare för avdelningen att avsätta tid och personal till de olika uppdragen och det blir tydligare för avnämarna vad de betalar för. Eftersom det redan finns en tradition av kompletterande finansiering utöver basanslaget inom universitetet, borde detta inte vara kontroversiellt. Det ligger även i linje med den decentraliserade ansvarsmodell som råder vid Uppsala universitet.

Enheten för Karriär och ledning i akademien, KARLA

Organisation

KARLA består för närvarande av fyra personer som under 2019 flyttades till Avdelningen för kvalitetsutveckling. Dessförinnan, år 2003–2018, var enheten placerad vid HR-avdelningen under namnet Enheten för kompetens- och organisationsutveckling (Kompetensforum).

Uppdrag

KARLA:s uppdrag beskrivs i självvärderingen att vara Uppsala universitets karriärcentrum för forskare, lärare och ledare i akademien. De bägge huvuddelarna är karriärstöd för lärare och forskare samt stöd för ledarutveckling. Enhetens vision är att bli "Sveriges främsta akademiska karriärcentrum för forskare, lärare och ledare". KARLA erbjuder karriärstöd, coaching, handledning, ledarprogram, kurser, seminarier, grupputvecklingsinsatser och konsultativt stöd. Det finns såväl ett fast utbud som skräddarsydda insatser. Det är sammantaget en mycket ambitiös, relevant och uppdaterad portfölj av olika insatser. Chefsutbildningarna, för bland annat prefekter och dekaner, arrangeras av HR-avdelningen och ligger således utanför enhetens verksamhet.

I självvärderingen beskrivs att en viktig anledning till att skapa ett karriärcentrum var att universitetet bestämde sig för att försöka erhålla EU-kommissionens erkännande *HR Excellence in Research*. En förutsättning är då att man har implementerat den europeiska stadgan för forskare och riktlinjerna för rekrytering av forskare (*Charter and Code*). I arbetet med ansökan framkom att arbetet med karriärrådgivning för disputerade behövde stärkas för att svara mot kraven från EU-kommissionen. Dessutom har det under arbetet blivit tydligt för de anställda att karriärrådgivningen för doktorander behöver utvecklas.

Resurser

Den fast anställda personalen om fyra personer har framför allt en stark kompetens när det gäller ledarskaps- och grupputveckling, coaching och karriär. De har lång erfarenhet och har löpande certifierat sig på gängse sätt inom området. En av medarbetarna, enhetschefen, är docent och har disputerat på en avhandling om akademiskt ledarskap och bedriver viss forskning utanför ramen för sin tjänst. Enheten utför en imponerande mängd aktiviteter med tanke på den begränsade personalstyrkan. Det framgick också, inte minst av intervjuerna, att det förutom den fast anställda skaran även ingår ett antal inbjudna experter och föredragshållare som städslas för olika uppdrag. Hur stor insats det handlar om framgår inte, men rent principiellt framstår det som ett viktigt inslag som både stärker kvaliteten och förankringen ute i verksamheten. Vårt intryck är att enheten har tagit på sig ett stort uppdrag med en något underkritisk kapacitet. Om det ambitiösa arbetet med *Charter and Code* ska bli framgångsrikt krävs troligen resursförstärkningar.

Styrkor

Det ambitiösa utbud KARLA ansvarar för signalerar en medvetenhet att även forskning och olika aspekter av forskartillvaron behöver stödjas vid nutida lärosäten. Det ger en jämnare kompetens vid universitetet beträffande till exempel forskningsledning, forskningsetik och finansiering - aspekter som i hög grad varit beroende av lokal tradering och imitation av mer seniora kollegor.

En styrka vi ser är att KARLA är en sammanhållen grupp med stark gemensam identitet som coacher (externt certifierade) som delar visionen att bli bäst i Sverige inom sitt område. Verksamheten har byggts upp under lång tid och vårt intryck är att det finns stark legitimitet baserat på många goda erfarenheter hos avnämarna.

Utvecklingsområden

Medan vi ser att kompetensen är hög och nätverken många och starka, kan vi alltså fråga oss om det skulle vara aktuellt med ytterligare forskningsbaserat stöd till verksamheten. Det finns en omfattande forskning om den akademiska karriären, liv och arbete i akademien och akademiskt ledarskap. En del av denna står att finna vid Uppsala universitet. Ett område där det finns särskilt mycket kunskap och engagemang är kollegialitet. Kollegialitet som styrsystem och övergripande ideologi för lärosätets beslutsfattande kunde utgöra ett tydligare område för insatser, bland annat för chefer och ledare, nämnder och styrelser av olika slag.

Rekommendationer

För oss förefaller det ologiskt att alla chefsutbildningar ligger på HR-avdelningen och övrig ledarutbildning på KARLA. Det kan förstås fungera, vid en intensiv dialog baserad på tillit och ömsesidigt förtroende, men risken är större att uppdelningen riskerar att underminera visionen om att bli Sveriges ledande kompetensforum, och möjligen också att bidra till att skapa en klyfta mellan linjechefer och övrig akademisk personal.

Nedanstående rekommendationer kräver ytterligare utredning och revidering av avdelningens uppdrag inför eventuell implementering:

- **Se över möjligheten att samla all chefs- och ledarskapsutbildning inom samma avdelning**
- **Se över möjligheten att KARLA kan erbjuda karriärstöd även till doktorander.**

Som utomstående bedömare är det svårt att se någon logik i att inom akademien försöka skilja mellan å ena sidan chefs- och ledarskapsutbildning och å andra sidan utbildning och stöd för akademiska ledare, då det är samma personer med samma roller inom samma verksamheter som är målgruppen för dessa stöd. Vi anser också att det inte heller går att på något enkelt sätt separera arbetsgivarfrågor (chefsutbildning) från andra ledarskaps- och chefsperspektiv. Det är vårt intryck att tillskapandet av KARLA som enhet och förflyttningen från HR-avdelningen till Avdelningen för kvalitetsutveckling främst verkar böttna i personella konflikter och samarbetsproblem inom dåvarande HR-avdelning. Vi noterar vidare att båda avdelningar ger ett likartat stöd i form av kurser och coaching individuellt och i grupp.

För att öka tydligheten inom organisationen och säkerställa en kvalitativ, effektiv och långsiktigt hållbar verksamhet rekommenderar vi att universitetet samlar all utbildning och allt stöd för chefer och ledare i en och samma organisation inom förvaltningen. Ledarskapsstöd bör ges samlat till både chefer och akademiska ledare, till både etablerade, nya och framtida, till verksamma både i chefslinjen och i den kollegiala beslutslinjen. Eftersom universitetet har skapat KARLA och det finns stor potential i samorganiseringen av KARLA, UP och KoU i Avdelningen för kvalitetsutveckling, är det rimligt att hela detta stöd nu samlas hos KARLA. En sådan renodling innefattar HR-avdelningens nuvarande ansvar för:

- Prefektprogram
- Chefsprogram
- Chefscoaching
- Chefsgrupper
- Konsultativt stöd i organisationsfrågor
- Utveckling av institutionsstyrelser och ledningsgrupper.

En sådan förändring kräver justering av uppdragen för både HR-avdelningen och Avdelningen för kvalitetsutveckling och rimligen också omfördelning av vissa personella och ekonomiska resurser mellan avdelningarna. KARLA skulle därmed även ges i uppdrag att stödja chefer i administrationen, till exempel administrativa chefer vid institutionerna och chefer inom förvaltningen. Vi anser att det finns stora fördelar med att arbeta samlat med chefer och ledare inom både akademi och administration, inte minst eftersom man då kan skapa utbildningssituationer som främjar ömsesidig dialog och förståelse emellan. HR-avdelningen skulle fortsatt ge annan personalutbildning - vilket för chefer till exempel kan innebära specialiserade aktiviteter om lönesättning, arbetsrätt, arbetsmiljö och rekrytering - och aktivt bidra med arbetsrättsligt innehåll och arbetsgivarperspektiv i KARLA:s chefs- och prefektutbildningar. Avdelningarna skulle därmed fortsatt samarbeta i genomförandet av vissa kurser och aktiviteter men ansvaret för all chefs- och ledarskapsutveckling skulle ligga hos KARLA. Vi vill betona att ovanstående förslag inte framförts vid intervjuerna, utan emanerar från vår, externa, bedömning. Vi inser att diskussioner som inbegriper andra, närliggande verksamheter kan vara känsliga, men vi tolkar vårt uppdrag så att vi även bör uttala oss om detta.

Inom Uppsala universitet erbjuder olika aktörer stöd till doktorander: exempelvis UP ansvarar för universitetspedagogisk utbildning, institutionerna ansvarar för stöd i forskning, fakulteter/områden ger viss utbildning för doktorander och Studentavdelningen ger karriärstöd. En sammanhållen samordning av dessa insatser saknas. KARLA ger idag stöd till forskningsledare och medverkar i aktiviteter som Avdelningen för forskningsstöd anordnar för att främja extern forskningsfinansiering. Ett mer riktat karriärstöd till doktorander skulle ge möjlighet att tidigare börja jobba karriärutvecklande med blivande forskare. KARLA skulle därmed kunna arbeta med både doktorander, unga forskare och seniora forskningsledare.

Enheten för kvalitet och utvärdering, KoU

Organisation

Verksamheterna för kvalitetsutveckling (KoU) och universitetspedagogik (UP) har organisatoriskt varit sammanlänkade inom universitetet sedan 2013 och bildade 2015 en egen avdelning inom förvaltningen.

Uppdrag

KoU:s huvudsakliga uppdrag är att stödja och synliggöra kvalitetsarbete och särskilt stödja universitetet både i arbetet med det interna kvalitetssystemet och med UKÅ:s externa granskningar.

Resurser

Drygt fem medarbetare är i nuläget verksamma vid KoU. Av både självvärdering och intervjuer framgår att KoU löpande behöver prioritera för att i möjligaste mån lägga rätt resurser på de viktigaste uppdragen och att medarbetarnas arbetsbelastning generellt upplevs som hög. Vi bedömare anser att enheten verkar ha en mycket god förmåga att prioritera inom de resurser som står till buds. Samtidigt framgår att man tvingas välja bort saker som också kunde vara värdefulla för universitetet, främst mer proaktivt inriktat arbete.

Styrkor

KoU framstår som en mycket väl fungerande enhet med engagerade och kompetenta medarbetare. De styrkor vi främst vill lyfta fram ryms inom följande punkter:

- **Förankring och legitimitet**
- **Kompetens, rollsäkerhet och samsyn.**

KoU:s centrala stöd för kvalitetsarbete framstår som väl etablerat i hela organisationen inom Uppsala universitet, såväl i ledning, som på områdes-, fakultets- och institutionsnivå. Vid intervjuerna visades en förståelse för enhetens uppdrag och en allmänt stor uppskattning av enhetens arbete. Det gäller både KoU:s strategiska arbete i uppbyggnaden av Uppsala universitets nya kvalitetssystem för både utbildning och forskning och det löpande stödet till verksamheten i samband med utvärderingar. Detta är långt ifrån en självklarhet inom akademien, där utvärderingssystem och uppföljningsprocesser på olika nivåer riskerar att uppfattas som tidskrävande pålagor utan reellt värde för verksamhetens kvalitet och där det lätt kan uppstå ett problematiskt avstånd mellan stödverksamhet och kärnverksamhet i synen på det löpande arbetet. Att samordna och styra kvalitetsarbete är därför en svår och utmanande arbetsuppgift som kräver hög kompetens och stor lyhördhet och beslutsamhet.

Det är vår bild att KoU på ett målinriktat och ambitiöst sätt arbetat över tid med att bygga upp och stödja ett väl fungerande centralt kvalitetsarbete som bygger på att fakulteterna och institutionerna aktivt tar ansvar för och genomför uppföljnings- och utvecklingsprocesser för både utbildning och forskning. Att Uppsala universitet i nationell jämförelse så pass tidigt utarbetat system för utvärdering av både utbildning och forskning är naturligtvis en stor styrka. De centrala processerna ger styrning och struktur men signalerar också förtroende för det lokala arbetet i utbildnings- och forskningsmiljöerna. Fokus är på utvecklingsstöd och inte på kontroll. I både självvärderingar och vid intervjuer tydliggörs också att nuvarande universitetsledning prioriterat kvalitetsarbete högt och varit ett viktigt stöd för KoU:s arbete.

Medarbetarna vid KoU ger intryck av att bilda en stabil och mycket väl fungerande arbetsgrupp. Som nämnts är en övervägande del disputerade och representerar en stor ämnesbredd. Att döma av både självvärderingen och intervjuerna framstår samtliga medarbetare som mycket kompetenta, professionella i sitt förhållningssätt och effektiva i sitt arbete. De avnämare vi intervjuade framhåller samtliga detta och berömmar det snabba och goda stöd som de får i olika sammanhang, inte minst i samband med UKÅ:s granskningar. Även avdelningschefens kompetens och viktiga roll för kvalitetsarbetet inom universitetet framhålls av flera som betydelsefullt för enhetens arbete.

Som en starkt bidragande faktor till enhetens framgångsrika arbete vill vi framhålla den tydliga samsyn på verksamheten som både chef och medarbetare vid KoU förmedlar i självvärderingen och vid intervjuerna. Vi benämner detta *rollsäkerhet* och anser att medarbetarna vid KoU uppvisar en mycket hög grad av det. Rollsäkerheten präglas av en samsyn kring enhetens uppdrag, ansvar och roll inom universitetet (bland annat

framskrivet genom en utvärderingsfilosofi i självvärderingen), av strukturerade, effektiva och forskningsanknutna arbetsmetoder, och av en gemensam hög ambitionsnivå för verksamheten. Det senare inbegriper en förmåga att bedriva aktiv omvärldsbevakning nationellt och internationellt. Intrycket är att medarbetarna jobbar mycket väl tillsammans och i sitt samspel bildar en långt utvecklad arbetsgrupp. Ett nyckelord för hela verksamheten är "åtgärdsrelevans" vilket på ett nyanserat sätt speglar enhetens strävan att stödja ett effektivt och behovsstyrt kvalitetsarbete.

Utvecklingsområden

Som redan nämnts bedriver drygt fem medarbetare en imponerande bred och omfattande verksamhet som är mycket uppskattad inom universitetet. Det utvecklingsområde vi främst vill lyfta berör:

- **enhetens resurser och uppdrag.**

En aspekt av verksamheten är att man ofta får nya uppdrag genom ledningens eller externa aktörers beslut. Detta gäller inte minst under senare år, med anledning av det nya nationella kvalitetssystemet och lärosätenas nya ansvar inom ramen för det. Eftersom nya medel sällan följer med nya uppdrag, är det en ständig utmaning för KoU att omprioritera inom enhetens befintliga resurser.

KoU beskriver hur man har behövt prioritera ned vissa mer proaktivt inriktade arbetsuppgifter. Man upplever inte att man hinner sammanställa och tillgängliggöra material som samlas in i enhetens olika aktiviteter och som kunde vara relevant för olika aktörer inom universitetet. Man publicerar i betydligt mindre omfattning analyser av den typ som man tidigare gjort, exempelvis de nationellt uppmärksammade alumnstudierna. En annan utmaning är att hinna bidra till de nationella och internationella arenorna för kvalitetsarbete i den omfattning som den höga kvaliteten i KoU:s verksamhet motiverar. Enheten medverkar i de flesta gängse forum men skulle med fördel kunna vara mer drivande i dessa. Det är vidare viktigt att KoU har möjlighet att aktivt medverka i den nya avdelningens arbete med att utveckla och integrera enheterna, om verkliga synergivinsterna och mervärden ska kunna skapas.

Samtidigt finns delar av enhetens uppdrag som kan utföras av andra aktörer. Det gäller främst det arbetskrävande ansvaret för att bereda frågor om inrättande av huvudområden och utbildningsprogram. Vi noterar att det framhålls att universitetets ökade internationella samarbeten leder till fler *joint* och *double degrees*, vilket ytterligare ökar belastningen på KoU.

Införandet på universitetet av de nya nationella systemen för utvärdering av utbildning och forskning ställer höga krav på KoU. Enheten ska stödja områdenas löpande arbete och skriva en årlig kvalitetsrapport. Samtidigt behöver enheten också kunna stödja universitetet i att kritiskt granska och vidareutveckla de nya kvalitetssystemen, vilket närmast innebär att bistå Kvalitetsrådet i dess arbete. Det framkommer till exempel att inte en enda av hittills granskade utbildningar inom ramen för universitetets nya system för utbildningsgranskningar fått allvarlig kritik som lett till några skarpa åtgärder i paritet med omdömet "Ifrågasatt kvalitet" inom ramen för UKÄ:s utbildningsgranskningar.

Rekommendationer

Vår främsta rekommendation angående KoU:s verksamhet är att enheten ska fortsätta bedriva sitt framgångsrika och uppskattade arbete på de sätt man gör idag. Verksamheten framstår som föredömlig och av mycket hög kvalitet. Relevanta förslag på ytterligare utveckling ges också i enhetens självvärdering.

Våra övriga rekommendationer är:

- **Se över enhetens uppdrag**
- **Säkerställ tillräckliga resurser för verksamheten.**

Frågan om KoU:s uppdrag gäller främst vilken instans som ska besluta och/eller bereda frågor om inrättande av huvudområde och utbildningsprogram. Enligt nuvarande ordning på universitetet är det områdeskanslierna som förbereder ärenden om inrättande av huvudområden och utbildningsprogram och KoU som sedan gör en ganska omfattande ytterligare beredning inför beslut av rektor. Detta beskrivs i universitetets Riktlinjer för inrättande, uppföljning och avveckling av utbildningsprogram, huvudområden och biområden (UFV 2015/184). Både medarbetare vid KoU och representanter från ledning, områdesledningar och institutioner verkar anse

att detta fungerar relativt väl, även om det vid intervjuerna framkom viss kritik mot bristande insyn när ärenden flyttas över från fakultetsnivån till KoU.

För oss är denna hantering emellertid inte självklar inom ett stort och med nödvändighet decentraliserat universitet. Grundläggande akademiska principer är att beslutsfattande ska ske kollegialt och så nära verksamheten som möjligt, vilket också genomsyrar Arbetsordning för Uppsala universitet (UFV 2017/95). Det innebär att områdena har ansvar för utbildning och forskning och att många frågor bereds inom områdeskanslierna. I konsekvensens namn vore det rimligt att områdena även äger rätt att besluta inom vilka huvudområden utbildning ska erbjudas och vilka utbildningsprogram som ska ges. De borde åtminstone fullt ut bereda sådana ärenden inom områdeskanslierna inför beslut av rektor. Nuvarande ordning med ganska omfattande beredning på flera olika nivåer ter sig inte effektiv och intrycket är att man skapat en beredningsprocess för dessa utbildningsfrågor som ligger utanför den ordinarie kollegiala beslutslinjen. En sådan justering och effektivisering skulle kunna frigöra välkomna personella resurser för KoU:s verksamhet.

Vid universitetet såväl som vid andra lärosäten i landet finns ett ökat tryck på kvalitetsarbete för både utbildning och forskning. De systematiska processer som etablerats har inneburit stora förändringar i arbetet på olika nivåer inom universitetet. Även om det mesta av det löpande arbetet sker på institutions- och fakultetsnivå, kräver systemet mer planering, styrning, samordning, stöd och uppföljning även på central nivå. Det innebär ett ökat tryck på KoU:s verksamhet. Givet enhetens uppdrag och omfattande verksamhet rekommenderar vi avdelningschef och universitetsdirektör att säkerställa att det finns tillräckliga resurser för en långsiktigt hållbar bemanning. En aspekt är att se till att enheten har utrymme att arbeta med de mer långsiktiga och proaktiva delarna av verksamheten. Det gäller exempelvis förmågan att bidra med analyser och rapporter och vara drivande i den fortsatta utvecklingen av universitetets utvärderingssystem. Här kan ökat samarbete med Planeringsavdelningen när det gäller analys, bibliometri och ranking vara värt att utreda vidare. I och med de uppenbara beröringspunkterna mellan verksamheterna är nuvarande samlokalisering viktig, och även en organisatorisk samordning vore ett möjligt nästa steg. Det gäller också förmågan att aktivt bidra till utvecklingen av kvalitetsarbete nationellt och internationellt, liksom att bidra till avdelningens fortsatta gemensamma utvecklingsarbete.

Enheten för universitetspedagogik, UP

Organisation

Universitetspedagogik utgör den största enheten inom avdelningen med ca 15 heltidsekvivalenter fördelade på 23 medarbetare, varav 16 pedagogiska utvecklare, två projektadministratörer, en projektassistent och tre administratörer. Av dessa 16 pedagogiska utvecklare har 6 personer sin hemvist vid institutioner och är konterade på deltid till UP. Som redan nämnts är majoriteten, det vill säga 75 % av medarbetarna, disputerade.

Inom två av tre vetenskapsområden finns därutöver lokala högskolepedagogiska noder: **TUR** - Teknisk-naturvetenskapliga fakultetens universitetspedagogiska råd respektive **PRÅM** - pedagogiska rådet vid vetenskapsområdet för medicin och farmaci. Inom detta vetenskapsområde finns även **MedfarmDoIT** som är en resurs för att skapa och använda IT-verktyg inom ramen för utbildning på grund- och avancerad nivå. Motsvarande stödstruktur saknas inom vetenskapsområdet för humaniora och samhällsvetenskap, där dock vissa insatser har organiserats av områdets fakulteter när behov funnits.

De högskolepedagogiska områdesnoderna har sinsemellan olika inriktningar och förefaller huvudsakligen ha en ämnesdidaktisk och/eller praktisk-metodisk inriktning. Gemensamt för dem är att de kan erbjuda ett specialanpassat stöd utifrån sina områdesspecifika behov. Genom sin lokala förankring är det lätt att etablera ett nära förhållande till ledning, beslutande organ och beredande utbildningskommittéer inom området. Den centrala UP-verksamheten, å sin sida, erbjuder träffytor för lärare från institutioner vid universitetets alla fakulteter, vilket många i intervjuerna framhöll som en viktig styrka.

Uppdrag

I uppdraget för avdelningen ingår stöd för pedagogisk utveckling (inkl. e-lärande), samt att stödja användbarhets- och bildningsperspektiv i universitetets utbildningar, liksom forskningsanknytning, inkluderande undervisning, internationalisering och utbildning för hållbar utveckling. Detta fokus har sitt ursprung i Sveriges universitets- och högskoleförbunds nationella Rekommendationer om mål för behörighetsgivande högskolepedagogisk utbildning (SUHF REK 2016:1).

Resurser

Avdelningens sparbetning har påverkat universitetspedagogiken påtagligt då vakanta tjänster inte kunnat tillsättas. De centrala resurserna (i form av lönedel) uppgår till drygt 15 heltidsekvivalenter vilket i en nationell jämförelse ter sig i underkant, givet universitetets storlek och enhetens breda uppdrag. Därutöver är enheten involverad i ett antal projekt med helt eller delvis extern finansiering.

Styrkor

I intervjuerna liksom i självvärderingen lyfts den breda representationen från vetenskapsområdena bland personalen fram som en styrka, liksom en hög andel har en doktorsexamen. Detta ger legitimitet i arbetet med undervisande personal från olika discipliner. Den interna högskolepedagogiska konferensen fick också uppskattande omdömen och identifierades som en viktig arena för att mötas över ämnes- och områdesgränser. Enheten sammankopplas i första hand med de högskolepedagogiska kurserna men är involverad i många fler aktiviteter, till exempel konsultstöd till institutioner och lärarlag, samordning av nätverk, handläggning av pedagogiska priser och pedagogiska utvecklingsmedel. Enheten är i nationell framkant avseende sitt arbete med aktiv studentmedverkan (*active student participation, ASP*) vilket har resulterat i en handbok som är tillgänglig digitalt även utanför Uppsala universitet. Personalen upplevs som trevlig, lyhörd och kreativ; ett exempel som kom upp vid en intervju var de seminarier som arrangeras på egenvalda teman. Samarbetet mellan enheten för universitetspedagogik och de lokala noderna TUR och PRÅM fungerar väl och det finns en etablerad samverkansgrupp för detta. Även med IT-avdelningen finns en samverkansgrupp och samarbetet fungerar väl även om det är begränsat till några enstaka personer.

Utvecklingsområden

Flera utmaningar som lyfts fram i självvärderingen kommenterades även i intervjuerna. Till exempel balansgången mellan spets och djup, att samtidigt vara generalister och specialister, placeringen inom förvaltningen och behovet av att anpassa verksamheten till både kärnverksamhetens behov och samhällsutvecklingen.

De utvecklingsområden vi främst vill lyfta här berör:

- **Samordningsvinster med KoU och KARLA**
- **De högskolepedagogiska kursernas ämnesdidaktiska koppling**
- **Rollfördelning, centralt – lokalt**
- **Stöd för e-lärande**
- **Stöd för internationalisering och utbildning för hållbar utveckling**
- **Kompetensförsörjning**

I både intervjuerna och självvärderingarna lyftes exempel fram på samverkan mellan enheterna inom avdelningen, till exempel medverkan i varandras utbildningsaktiviteter och konferenser, gemensamma redaktionsråd och kompetensutvecklingsaktiviteter. Vi ser stor potential i att just dessa tre enheter ingår i en gemensam organisation och under rekommendationer till avdelningen nämns några förslag på teman där vi ser möjligheter till samarbete. Mervärdet består dels i att nå varandras målgrupper, som delvis överlappar, men främst ger detta möjlighet att sprida varandras beprövade metoder och rutiner, att tillvarata resultat och statistik som rör det egna lärosätet och att integrera fler perspektiv i kurserna och stödet.

De högskolepedagogiska kurserna fick viss kritik i intervjuerna. Även om mötet med andra discipliner uppskattades mycket framkom synpunkter på att vetenskapsområdenas olika förutsättningar i nuläget inte plockas upp tillräckligt i kursverksamheten. Den vanligaste synpunkten var att lärares egen ämnesdidaktiska praktik inte bemöttes eller tillvaratogs i kurserna. Risken är att kurserna uppfattas som normativa – man bör undervisa på något annat sätt än man gör, snarare än att förstå och reflektera över sin egen praktik. Ansvar för att göra den ämnesdidaktiska kopplingen upplevdes idag ligga helt på deltagarna själva och inte ingå i kurserna. Att hantera denna kritik kräver både ödmjukhet och förståelse för målgrupperna. Det påbörjade arbetet med att ytterligare förankra stödet i kärnverksamhetens behov (strategiprojektet samt referensgrupper) är därför mycket viktiga initiativ.

Att erbjuda stöd för en bred och heterogen målgrupp är en stor utmaning. Olika vetenskapsområden har skilda behov och varierande undervisningstraditioner. Som ett svar på detta finns de lokala högskolepedagogiska noderna. Uppdelningen mellan UP och de lokala noderna verkar inte vara något reellt problem. Några medarbetare delar sin tjänst mellan UP och en områdesnod, vilket ger goda förutsättningar för dialog mellan verksamheterna. Det kan dock vara relevant att förtydliga rollfördelningen mellan den centrala och de områdesvisa stödverksamheterna för att undvika vissa delar av den kritik som framkom vid intervjuerna. En annan aspekt som lyftes vid intervjuerna var att kärnverksamheten ofta har bristande kännedom om vilka olika typer av stöd som enheten kan erbjuda, utöver kursverksamheten.

Kompetens inom e-lärande och stöd för användning av digitala verktyg i undervisningen pekas i självvärderingarna ut som ett utvecklingsområde. I nuläget finns hög kompetens hos några individer men kompetensen i kollegiet som helhet behöver höjas. Det finns en ambition att vara *early adopters* av nya digitala verktyg i undervisningen vilket ställer krav på både mod och experimentlusta. Det pågående utvecklingsarbetet rörande den högskolepedagogiska grundkursen kan bidra till ökad beredskap genom att *blended learning* implementeras i allt högre grad.

I ett par intervjuer nämndes otydlig ansvarsfördelning inom e-lärande vid universitetet, vilket delvis bekräftas vid en titt i Medarbetarportalen (<https://mp.uu.se/web/info/anstallning/kompetensutveckling>). Både Enheten för universitetspedagogik och Enheten för användarstöd och e-lärande vid IT-avdelningen erbjuder utbildningar och stöd för undervisande personal som vill använda digitala verktyg i undervisningen. Kurser i pedagogisk utveckling presenteras separat från kurser inom IT och lärande och distansutbildning. Skillnaden på e-lärande, distansutbildning och digitala verktyg framgår inte och samma begrepp (kurs) används för utbildningar av väldigt olika omfattning, allt från 5 veckor till 1,5 timme. I självvärderingen framgår att högskolepedagogiskt stöd till personal vid campus Gotland ibland blir lidande på grund av tekniska omständigheter och resursbrist (tid och kostnader för resor).

I avdelningens uppdrag ingår att ge stöd för internationalisering av högre utbildning och att undervisa för hållbar utveckling. Både internationalisering och hållbar utveckling berörs i den högskolepedagogiska grundkursen men utöver detta har temana inte någon framträdande roll i presentationen av det stöd som erbjuds kärnverksamheten. Det är positivt att enheten finns representerad i flera projekt och nätverk med

internationell prägel och aktivt bedriver omvärldsbevakning, men hur stödet till lärare angående internationalisering av utbildning sker i praktiken är för oss oklart. Kompetensutveckling i engelska erbjuds vid behov för personalen vid UP men i självvärderingen lyfts inte fram hur olika perspektiv på internationalisering hanteras i konsultuppdrag och kurser. Pedagogiskt stöd för att utbilda för hållbar utveckling (*Education for Sustainable Development, ESD*) efterfrågades inte explicit av avnämarna, men vår spaning är att behoven troligtvis kommer att öka inom en snar framtid. Inte minst utifrån det stora engagemang för hållbarhetsfrågor som finns inom studentrörelsen, både vid Uppsala universitet och nationellt. I UKÅ:s kartläggning av lärosätens arbete med pedagogisk utveckling identifieras bland annat hållbar utveckling som ett möjligt tema för en framtida granskning. Vår bild är att även inom dessa områden finns hög kompetens hos några individer men att kompetensen i kollegiet som helhet behöver höjas.

De specifika kompetenskrav som nämns ovan och det ansträngda budgetläget ställer krav på kompetensutveckling av befintlig personal för att klara avdelningens uppdrag. Samtidigt gör hög arbetsbelastning det svårt att prioritera kompetensutveckling i den omfattning som skulle behövas. Fokus hamnar snarare på reaktivt än proaktivt arbete. Vi sympatiserar med den oro som uttrycks i självvärderingarna: kompetensförsörjningen måste tas på största allvar för att kunna bedriva en verksamhet av hög kvalitet i en miljö där personalens kompetens är en förutsättning för hela lärosätets pedagogiska kvalitetsarbete. Ledningen för enheten och avdelningen arbetar med detta, dels genom strategisk rekrytering av lärare med relevant kompetensprofil (då rekrytering är möjlig) och dels genom riktad kompetensutveckling av den personal som redan finns inom verksamheten. Utöver personalen vid UP arvoderas ibland experter och lärare från kärnverksamheten för inbrott i kurser, seminarier eller andra insatser vilket också innebär en kompetensförstärkning för verksamheten.

Rekommendationer

En övergripande rekommendation angående UP:s verksamhet är att fortsätta det arbete som påbörjats avseende kompetensutveckling inom personalgruppen samt att tillvarata de samarbetsmöjligheter som finns inom avdelningen. Flera konkreta förslag på utvecklingsinsatser ges i enhetens självvärdering.

Utöver detta rekommenderar vi:

- **Tydliggör rollfördelningen mellan den centrala enheten och de lokala noderna**
- **Lyhördhet för kärnverksamhetens behov**
- **Undersök behovet av stöd för e-lärande samt mediaproduktion**
- **Se över olika vägar för att öka personalens möjlighet till forskning.**

Det finns ingen avgränsning i UP:s uppdrag som tydliggör rollfördelningen mellan UP och de befintliga noderna. Det går inte heller utifrån självvärderingarna eller genomförda intervjuer att utröna hur rollfördelningen mellan UP och de lokala noderna ser ut i praktiken, exempelvis när det gäller vem som ska ansvara för en viss typ av aktivitet. Den tydligaste beskrivningen finns i UP:s vision: om fem år är den högskolepedagogiska grundkursen delad i två delar där UP ansvarar för den allmänpedagogiska delen och vetenskapsnoderna ansvarar för den ämnesdidaktiska delen. Vårt intryck är att områdesnoderna beslutats lokalt och att det inte fattats något centralt beslut om att införa en modell med både universitetsgemensamt och områdesspecifikt stöd, eller vilken inriktning dessa stödverksamheter ska ha. Detta behöver inte vara ett problem men kan bli det, dels om någon aktör ifrågasätter resurseffektiviteten i organisationen, dels om det centrala stödet främst förknippas med det område som saknar egen områdesnod men främst om UP:s roll och mandat begränsas till allmänpedagogik. Då nuvarande organisation för universitetspedagogiskt stöd verkar ha vuxit fram organiskt snarare än som en konsekvens av universitetsgemensamma beslut, anser vi att det befintliga systemet kan beskrivas tydligare och även behöva avspeglas i UP:s uppdragsbeskrivning. Då vetenskapsområdet för humaniora och samhällsvetenskap saknar lokalt stöd rekommenderar vi att vetenskapsområdet utreder behovet av och formerna för ett sådant stöd.

Kopplat till temat ovan vill vi betona att som central enhet har man alltid ett ansvar att tillhandahålla ändamålsenligt och målgruppsanpassat stöd för hela lärosätet. Det är därför viktigt att vara lyhörd för kärnverksamhetens behov och noggrant utreda hur UP kan möta detta. Samarbete med områdesnoderna är en väg att få in ämnesdidaktisk kompetens i UP:s verksamhet. En ytterligare väg är att designa kurserna så att deltagarnas egna ämnen och undervisningskontexter blir en synligare del av innehållet. Att välja en företrädesvis allmänpedagogisk linje riskerar minska legitimiteten för kurserna och kan i förlängningen skapa

spänningar i relationen till utbildningsvetenskap. I självvärderingen nämns möjligheten att utöka antalet institutionsanknutna medarbetare i verksamheten och vi ser många fördelar med detta. Dels stärks kopplingen till kärnverksamheten, dels kan dessa lärare på olika sätt engageras i utvecklingen av UP:s verksamhet. För att möjliggöra större engagemang krävs längre och mer omfattande tjänstgöringsuppdrag. Bemanning är alltid kopplad till budget och i avsnittet om rekommendationer på avdelningsnivå finns några förslag på alternativa eller kompletterande finansieringsformer för verksamheten.

I intervjuerna lyftes behovet av ytterligare tydlighet och mer stöd för e-lärande fram. Vi noterar också att det saknas centralt finansierat stöd för mediaproduktion, eftersom denna tjänst idag främst finns på MedfarmDoIT som är en fakultetsresurs. Vid en intervju nämndes möjligheten att vända sig till SLU för motsvarande stöd som ett beprövat alternativ. Vår bedömning är att begreppet e-lärande skulle behöva en tydligare definition vid Uppsala universitet och att befintligt stöd inom området behöver samordnas och tydliggöras för målgrupperna. På sikt kan även en förstärkning av stödet krävas, inkluderande mediaproduktion. För detta omfattande behov kan en särskild utredning krävas inom universitetet.

Ett tema som är återkommande både i självvärderingen och i intervjuerna är personalens forskningsanknytning inom den universitetspedagogiska verksamheten. Den upplevs viktig för legitimiteten i verksamheten och som en förutsättning för att kunna attrahera och behålla kvalificerade medarbetare. "Ingen forskning på förvaltningen" nämndes lika ofta, vilket illustrerar att formerna för denna forskningsanknytning kräver ytterligare utredning. Vi återkommer till detta i avsnitt 4.

4. Avslutande diskussion

Om vår utvärdering

Som beskrivits i avsnitt 3 har vi överlag fått en positiv bild av avdelningens verksamhet. I denna korta rapport har vi bara kunnat lyfta fram några samlade styrkor per verksamhet och gett något mer utrymme åt synpunkter som vi tror kan bidra till fortsatt strategisk utveckling. I viss mån är detta kanske bedömares naturliga – om än otacksamma – roll, och vi vill därför betona att vi anser att avdelningen överlag bedriver en väl fungerande verksamhet och når goda resultat i form av nöjda och uppskattande avnämare inom universitetet. Det är mot den gynnsamma bakgrunden vi hoppas att avdelningen och enheterna gemensamt kan arbeta vidare med sitt utvecklingsarbete.

Naturligtvis hade det varit önskvärt att kunna träffa ännu fler representanter från universitetet för att på så sätt få en bredare bild av hur avdelningens verksamhet uppfattas. Samtidigt upplever vi att de intervjuer vi hann genomföra under de två dagarnas platsbesök både tydliggjorde och bekräftade den bedömning vi gjort av det skriftliga underlaget och gav svar på de flesta av de frågor vi hade identifierat.

När det gäller rapporten har vi försökt hålla den så kort som möjligt och främst fokusera på det uppdrag vi getts. Det innebär bland annat att vi valt att inte beskriva forskningsområdena som berör de granskade verksamheterna eller slutsatser från liknande utvärderingar som gjorts de senaste åren. Dessa underlag och vår egen sakkunskap och erfarenhet från denna typ av verksamheter ligger naturligtvis ändå till grund för våra bedömningar.

Avdelningens höga ambitionsnivå och professionella rutiner avseende kvalitetsuppföljning har möjligen varit synliga även i uppdraget till oss externa bedömare. Det gedigna underlaget har underlättat vår insyn i verksamheterna medan de detaljerade ramarna för hur bedömrapporten ska utformas i viss mån påverkat vår kreativitet i bearbetningen av det insamlade materialet. Samtidigt kan tydliga instruktioner och begränsat utrymme för egna initiativ vara en nödvändighet vid processer som upprepas ofta, behöver likriktas och involverar flera olika aktörer, till exempel interna kvalitetsuppföljningar av forskning eller utbildning.

Det har varit väldigt intressant och givande för oss bedömare att få inblick i avdelningen för kvalitetsutveckling och ta del av det goda arbete som bedrivs där. Vi tycker det är föredömligt att driva ett sådant utvärderingsprojekt med fokus på stödverksamhet och vi uppskattar den öppenhet och det mod som samtliga involverade har visat. Vi vill tacka för förtroendet att ge oss uppdraget som extern bedömarpanel och hoppas att vårt arbete kan bidra till verksamhetens fortsatta utveckling.

Vägval och prioriteringar

Bildandet av Avdelningen för kvalitetsutveckling ger goda förutsättningar att skapa betydande mervärden för Uppsala universitet. Med ovan föreslagna justeringar av avdelningens uppdrag och genom ökad samordning mellan UP:s, KoU:s och KARLA:s verksamheter kan ett än mer ändamålsenligt, samlat stöd erbjudas till lärare, forskare och administrativ personal, till prefekter, pedagogiska ledare, forskningsledare och administrativ ledning. Som avdelning kan verksamheten tydligare stödja både individuell och organisatorisk utveckling som berör såväl utbildning och forskning som verksamhetsstöd. Avdelningen har möjlighet att bidra till att stärka alla anställdas professionella utveckling och kvalitetskulturen i organisationens olika delar. En organisatorisk närhet mellan kvalitetsfrågor och högskolepedagogik har historiskt varit omdiskuterad, men förefaller naturlig och viktig, vilket även nyligen påpekats i UKÄ:s nationella kartläggning av högskolepedagogik (UKÄ 2019).

Integrationen av KARLA är en organisatorisk förändring som måste få tid att sätta sig. Större mervärden kan förväntas uppstå först när medarbetare vid enheterna hunnit lära känna varandra, varandras verksamheter, identifierat möjligheter och enats om nya arbetssätt mot gemensamma mål. Vi hoppas att denna utvärderingsprocess i sin helhet innebär att en ökad förståelse för hela avdelningens breda verksamhet och ger positiv energi till medarbetare och chefer att genomföra de många goda förslag på utvecklingsarbete som formulerats i självvärderingarna. Vi ser det som en utmaning att samtliga enheter fortsatt håller liv i utvärderingsprocessen och under gemensamma former lyckas avsätta den tid som krävs för att hinna genomföra åtgärder.

Om kvalitet och verksamhetsutveckling är det fortsatt övergripande temat för avdelningen har vi också ställt oss frågan om det finns andra delar som också bör integreras. Vi tänker närmast på Planeringsavdelningen och deras arbete med analys, bibliometri och ranking som har en nära relation till KoU:s verksamhet. Vi tänker också på HR-avdelningens arbete med chefsutbildning, såsom vi beskriver under avsnittet om KARLA.

De ingående enheterna i Avdelningen för kvalitetsutveckling bedriver olika verksamheter och medarbetares arbetsuppgifter skiljer sig åt. Dessutom har medarbetarna olika bakgrund och olika professionella identiteter. Detta är både en styrka och en utmaning för avdelningen. Å ena sidan kompletterar man varandra och kan bidra med olika perspektiv, å andra sidan är kompetenserna unika och man kan inte på något enkelt sätt ersätta varandra i sina respektive roller. De mervärden vi ser kan skapas i den nya avdelningen handlar framför allt om att jobba tillsammans i olika aktiviteter och bidra med sina respektive perspektiv till en målgrupp. Det innebär att det inte är möjligheterna till effektivisering vi främst ser utan möjligheterna till kvalitetshöjning genom samordning av enheternas stöd. Men ett mer samordnat stöd till målgrupperna som tar del av kurser och aktiviteter innebär naturligtvis både effektivisering och ökad kvalitet för dem som deltar och för universitetet i stort.

Vårt intryck är att avdelningen som helhet har ett starkt stöd i ledningen. Vi noterar dock att avdelningens olika delar har olika nära relation till exempelvis den högsta ledningen och till kvalitetsrådet. Kvalitetsfrågorna har, av naturliga historiska skäl, en stark relation till Kvalitetsrådet, medan det som mer handlar om karriärstöd och pedagogisk kompetensutveckling riskerar att falla mellan stolarna organisatoriskt. I synnerhet anser vi att en så viktig verksamhet som den universitetspedagogiska, med så stor förändringspotential i kvalitetshänseende, behöver ett mycket starkt stöd från alla ledningsfunktioner. För det krävs förståelse och kunskap om verksamhetens inriktning och betydelse.

Som framgår av utlåtandet om respektive enhet ovan finns skillnader i våra bedömningar av verksamheternas styrkor och svagheter. De baserar sig på vår analys av självvärderingarna och inte minst av det som framkom vid intervjuer med både medarbetare och avnämare inom universitetet. Bedömarpanelen har även ombetts bedöma förmågan till självreflektion hos ledningsgruppen för avdelningen. Vi anser att ledningsgruppen både i avdelningens självvärdering och vid intervjun visat god förmåga till kritisk och konstruktiv självreflektion. De signalerar en tydlig samsyn kring avdelningens uppdrag och utmaningar samt ger realistiska förslag för det fortsatta utvecklingsarbetet. Inslagen av kritisk självreflektion är något mindre synliga i de respektive enheternas självvärderingar. Det kan delvis vara en konsekvens av dispositionen av texterna men även avspeglar ett för stort fokus på beskrivning snarare än kritisk analys. Här finns alltså utrymme för fortsatt viktigt arbete med att formulera konkreta åtgärder även på enhetsnivå.

För KARLA och KoU lyfter vi främst frågor som berör uppdrag och resurser, det vill säga grundläggande aspekter av verksamhetens förutsättningar. Detta är frågeställningar som både behöver diskuteras inom avdelningen och på högre nivåer inom universitetet. Vi är medvetna om att resursfrågor inom ett universitet är mycket komplexa och att önskemål om ytterligare resurser alltid är problematiska och i någon mening ovälkomna. Vi hoppas att vi i våra resonemang gör det möjligt att koppla frågan om resurser till frågor om uppdrag, prioriteringar och kvaliteten i verksamheten.

För UP har vi identifierat fler utvecklingsområden när det gäller genomförande och resultat som medarbetare och chef behöver arbeta vidare med. Att högskolepedagogisk verksamhet möter kritik är inte ovanligt. Det finns ofta många olika synpunkter från olika delar inom ett lärosäte, inte minst om högskolepedagogiska kurser och kursinnehåll. Ofta är dessa synpunkter oförenliga med varandra. Exempelvis efterfrågar vissa mer praktiskt orienterade kurser, andra däremot större teoriförankring och djup. Skillnader i behov brukar inte sällan framkomma mellan vetenskapsområdena. Det innebär att högskolepedagogisk verksamhet arbetar i en svårare terräng och att det därför inte går att jämföra eller jämställa högskolepedagogisk verksamhet med annan stödverksamhet. Vårt intryck från intervjuerna med representanter från universitetet är att UP möter ungefär den typ av kritik som liknande verksamheter brukar få vid andra lärosäten. Vi upplever att det överlag finns en etablerad förståelse inom Uppsala universitet för högskolepedagogisk kursverksamhet. UP och de högskolepedagogiska fakultetsnoderna upplevs också som fungerande komplement till varandra. UP:s övriga verksamhet förefaller mindre känd både hos avnämarna och ledningen.

Det finns även förväntningar på den högskolepedagogiska verksamheten från nationellt håll. SUHF publicerade sin senaste rekommendation om mål för behörighetsgivande högskolepedagogisk utbildning 2016. Även om rekommendationen inte har någon formell status som styrdokument utgör den en nationell standard som de

flesta lärosäten strävar efter. De högskolepedagogiska kompetenser som dagens universitetslärare förväntas behöva för sin pedagogiska gärning inkluderar allt från teoretiska modeller och teorier till praktiska färdigheter och ett reflekterat förhållningssätt. Dessutom identifieras några specifika teman som bör ingå i den grundläggande högskolepedagogiska utbildningen, exempelvis digitala lärmiljöer, demokrati, internationalisering, jämställdhet, likabehandling och hållbarhet. Indirekt ställer detta allt högre krav på den stödverksamhet som lärarna kan vända sig till och därmed utvecklingsviljan och kompetensen hos de personer som erbjuder stödet. Detta är en utmaning och ett ansvar som inte går att komma ifrån och som måste hanteras med stor omsorg. Inom en verksamhet som har "utveckling" både som namn och som fokus för sitt arbete måste utveckling (i alla dess former) vara en självklarhet för samtliga som arbetar inom verksamheten. Det kräver samsyn om gemensamma höga målsättningar och vad som krävs av kollegiet såväl som individen för att nå dem.

Det är vår uppfattning att det är ett mångårigt både ambitiöst och strategiskt inriktat högskolepedagogiskt arbete som skapat bra ramar för UP:s verksamhet och goda relationer till olika nivåer och målgrupper inom organisationen. Den högskolepedagogiska enheten vid Uppsala universitet var i nationell jämförelse tidigt ute med att jobba med pedagogisk skicklighet och pedagogisk meritering. Man tog fram ett pedagogiskt program i bred förankring som fått stor strategisk betydelse. Man publicerade tidigt högskolepedagogiska skrifter som haft stor betydelse inom fältet. Inom dessa områden kan den centrala högskolepedagogiska verksamheten vid Uppsala universitet anses ha varit ledande nationellt, i ytterligare andra nationellt framstående. I nutid är arbetet med aktiv studentmedverkan ett sådant spetsområde. Idag finns flera högskolepedagogiska enheter i landet som klivit fram som nationella aktörer och ledande inom olika områden. Konkurrensen har därmed ökat och vi bedömare anser inte att vårt utvärderingsunderlag ger grund för att säga att den centrala högskolepedagogiska verksamheten inom Uppsala universitet är lika framstående idag i nationell jämförelse.

Vi vill därför öppna för en mer grundläggande frågeställning som främst berör UP men som också har relevans för avdelningens övriga verksamhet.

En annan väg att gå?

I flera av enheternas självvärderingar lyfts behovet av forskningsanknytning av verksamheten och förslag ges på hur den skulle kunna stärkas inom nuvarande ramar. På samma sätt diskuteras kompetensförsörjning och medarbetares möjlighet till kompetensutveckling. Även här ges vissa förslag på åtgärder inom nuvarande ramar. Vi anser att dessa åtgärder inte kommer kunna bidra till forskningsanknytning av verksamheten i någon större omfattning om inte personalen har möjlighet att bidra till forskningsfältet genom egen forskning.

Ett av våra grundläggande perspektiv i avsnitt 2 var vikten av disputerade akademiker inom avdelningen, vilket ger verksamheten nödvändig kompetens och förståelse i arbetet med att stödja lärare och forskare och främjar både medarbetarnas och verksamhetens legitimitet inom universitetet. Att ha disputerat och varit verksam som lärare eller forskare vid en institution uppfattas ofta som ovärderliga erfarenheter för medarbetare i detta slags stödverksamhet. Att disputerade är anställda som tekniskt-administrativ personal innebär utmaningar när det gäller personlig utveckling, karriärvägar och kompetensförsörjning – särskilt för verksamhet där den akademiska tillhörigheten och kompetensen står i fokus. Detta gäller främst UP:s verksamhet, där en viktig del av medarbetarnas arbetsuppgifter består av att bedriva undervisning. Nationellt placeras högskolepedagogiska kurser på avancerad nivå i utbildningssystemet (SUHF REK 2016:1) och målgruppen för kurserna är inte studenter utan universitetets doktorander, lärare och forskarhandledare. I så måtto är det fullt rimligt och legitimt att ställa mycket höga akademiska krav både på kursernas innehåll och på den undervisande personalen. Men den undervisande personalen vid UP är inte lärare i högskoleförordningens mening och har inte forskning i tjänsten.

Både internationellt och nationellt har det skett en utveckling under det senaste decenniet mot en akademisering av högskolepedagogik. Den innebär att de som bedriver verksamheten är anställda som lärare och att det bedrivs forskning inom området. Det gäller såväl inom det högskolepedagogiska fältet som inom ämnesdidaktiska inriktningar (särskilt inom exempelvis fysikens didaktik, ingenjörundervisning och medicinsk pedagogik). I Sverige har till exempel Stockholms universitet byggt upp högskolepedagogisk forskning inom ramen för Institutionen för pedagogik och didaktik genom att rekrytera en professor och anta doktorander. Till denna miljö har universitetet organiserat sin högskolepedagogiska verksamhet och dess undervisande personal är numera anställd som lärare. Vissa har fått del av särskild satsning på att bli docentkompetenta.

Föreståndaren har nyligen befordrats till professor i högskolepedagogik. Vid Lunds universitet har den centrala högskolepedagogiska stödverksamheten, numera Avdelningen för högskolepedagogisk utveckling (AHU), flyttats till Institutionen för utbildningsvetenskap. I samband med det omvandlades befintliga anställningar till läraranställningar efter särskild sakkunnigprövning. All undervisande personal är anställda som lärare. Vid KTH är den högskolepedagogiska verksamheten del av en akademisk enhet som också bedriver lärarutbildning, forskarutbildning och forskning jämte uppdrag för lärosätet. Vid Umeå universitet hör den högskolepedagogiska verksamheten organisatoriskt till Universitetsbiblioteket men den undervisande personalen vid enheten är anställda som lärare. I samband med att enheten flyttades från en fakultet till biblioteket skrevs delegationsordningen om så att bibliotekschef likställs med dekan och har därmed befogenhet att anställa lärare.

Vi menar att även Uppsala universitet bör ta ställning till om universitetet ska skapa en högskolepedagogisk forskningsmiljö vid en institution och knyta det centrala högskolepedagogiska stödet till den, i likhet med utvecklingen vid jämförbara lärosäten i Sverige. Rent konkret kan en satsning på högskolepedagogisk forskning innefatta att:

- Inrätta ett nytt huvudområde och forskarutbildningsämne inom högskolepedagogik
- Utlysa professur och lektorat
- Utlysa doktorandtjänster
- Rekrytera internationella gästlärare/-professorer för att snabbt stimulera forskning.

De lärare och forskare som finns i denna miljö bör också undervisa i den högskolepedagogiska kursverksamheten. Omvänt bör befintliga universitetspedagogiska utvecklare ges möjlighet att ingå i forskningsmiljön, exempelvis genom att söka anställning som lärare eller söka doktorandanställning. Lösningarna för detta har sett olika ut nationellt, se anförda exempel ovan.

Det innebär inte nödvändigtvis att den universitetspedagogiska verksamheten måste vara organiserad inom en institution utan det är också möjligt att själva samordningen av kursverksamheten ligger inom förvaltningen som nu. Fördelen med det är att man därigenom tydliggör det universitetsgemensamma uppdraget för verksamheten, vilket en organisering inom en institution inte kan göra på samma sätt. Det vi i första hand föreslår är alltså uppbyggnaden av en högskolepedagogisk forskningsmiljö, inte att den universitetspedagogiska verksamheten nödvändigtvis måste organiseras om.

Som redan framhållits ser vi stora fördelar med att Uppsala universitet har samordnat KARLA, UP och KoU inom en och samma avdelning. Eftersom detta skett för bara ett drygt år sedan, finns goda skäl att ge denna verksamhet mer tid för utveckling innan någon ny organisationsförändring äger rum. Samtidigt anser vi att de delar i avdelningens självvärderingar som rör verksamhetens forskningsanknytning är svaga och har liten potential att i nämnvärd mening bidra till reell forskningsanknytning av verksamheten. Vi anser att förutsättningarna för kompetensutveckling och karriärutveckling väsentligt skulle förbättras om den universitetspedagogiska verksamheten hade tillgång till en högskolepedagogisk forskningsmiljö. Vi tror också att en sådan satsning skulle öka UP-verksamhetens legitimitet och främja dess långsiktiga utvecklingsförmåga.

En sådan lösning är inte bara relevant för UP. Framför allt KARLA:s verksamhet skulle kunna vinna på en tydligare forskningsanknytning.

Källor

Arbetsordning för universitetsförvaltningen vid Uppsala universitet (UFV 2018/1183).

Arbetsordning för Uppsala universitet (UFV 2017/95). Fastställd av konsistoriet 2019-12-12 och gäller från 2020-01-01.

Handlingsplan för kvalitetsarbete vid Uppsala universitet 2018—2020 (2018-04-10).

Mål och strategier för Uppsala universitet (UFV 2013/110).

Pedagogiskt program för Uppsala universitet (2018-04-24).

Program för kvalitetsarbetet vid Uppsala universitet (UFV 2008/556).

Riktlinjer för inrättande, uppföljning och avveckling av utbildningsprogram, huvudområden och biområden (UFV 2015/184).

SUHF REK 2016:1: Rekommendationer om mål för behörighetsgivande högskolepedagogisk utbildning samt ömsesidigt erkännande (Dnr 0024-16).

UKÄ 2019a: Lärosätenas kartläggning – en beskrivning. Universitetskanslerämbetet: Stockholm.

UKÄ 2019b: En nationell bild – uppföljning av det pedagogiska utvecklingsarbetet. Sammanfattning av vårt arbete samt UKÄ:s bedömningar och förslag. Universitetskanslerämbetet: Stockholm.

Bilaga 1 Förteckning över intervjuade

Vid platsbesöket den 13–14 november 2019 genomförde bedömarna intervjuer med 43 utvalda representanter från universitetet och avdelningen. Urvalet skedde av avdelningschefen, med stöd av och enhetscheferna, efter dialog med bedömarna. Intervjuerna hölls i gruppkonstellationer med undantag för två individuella intervjuer. Samtliga tre bedömare deltog på alla intervjuer. Följande personer vid universitetet medverkade på intervjuerna:

Representanter för universitetsledningen

Anders Malmberg, prorektor

Torsten Svensson, vicerektor för Området för humaniora och samhällsvetenskap och ordförande i Kvalitetsrådet

Representanter för vetenskapsområdena

Mats Larhed, professor och vice ordförande för Vetenskapsrådet för medicin och farmaci

Mattias Martinsson, professor och dekanus för Teologiska fakulteten

Susanne Mirbt, professor och ordförande i Naturvetenskapliga utbildningsnämnden

Representanter från avdelningsledningen

Åsa Kettis, avdelningschef

Carin Lindvall Eriksson, enhetschef KARLA

Camilla Maandi, enhetschef för KoU

Ulrika Svalfors, enhetschef UP

Charlotte Sundström, administrativ samordnare vid avdelningen

Medarbetare vid UP

Geir Gunnlaugsson, pedagogisk utvecklare

Eva Lide, kurssamordnare

Emma Lundkvist, pedagogisk utvecklare

Maria Magnusson, Pedagogisk utvecklare

Peter Reinholdsson, pedagogisk utvecklare

Henrik Viberg, pedagogisk utvecklare

Medarbetare vid KARLA

Cajsa Ekstav, kompetensutvecklare

Rabbe Hedengren, karriärutvecklare

Anna Westin, kompetensutvecklare

Medarbetare vid KoU

Maria Björnermark, projektledare

Therese Ljunghammar, projektledare

Maria Magnusson, pedagogisk utvecklare

Anders Waxell, projektledare

Maria Wolters, projektledare

Lärare, forskare och ledare med erfarenhet av avdelningens verksamhet

Fredrik Andersson, utbildningsledare vid Kansliet för humaniora och samhällsvetenskap

Siv-Britt Björktomta, universitetslektor vid Sociologiska institutionen

Torsten Blomkvist, utredare vid Planeringsavdelningen

Máté Erdélyi, professor vid Institutionen för kemi – BMC

Eva Forsberg, professor vid Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier

Henrik Johansson, universitetslektor vid Institutionen för neurovetenskap

Emma Kristensen, utbildningsledare vid Kansliet för teknik och naturvetenskap

Anna-Carin Lundqvist, enhetschef MedfarmDoIT och vid Studentservice, farmaci, medicin och vård på Kansliet för medicin och farmaci

Olle Mårsäter, universitetslektor vid Juridiska institutionen

Kjell Staffas, universitetslektor vid Institutionen för teknikvetenskaper

Magnus Strand, universitetslektor vid Företagsekonomiska institutionen

Björn Victor, professor vid Institutionen för informationsteknologi

Katarina Westerlund, universitetslektor vid Teologiska institutionen och utbildningsledare vid Kansliet för humaniora och samhällsvetenskap

Universitetspedagogiskt stöd inom vetenskapsområden

Ulf Holmbäck, forskare vid Institutionen för folkhälso- och vårdvetenskap samt pedagogisk utvecklare vid PRÅM

Stefan Pålsson, universitetsadjunkt vid Institutionen för informationsteknologi och pedagogisk utvecklare vid TUR

Sara Lilja Visén, utbildningsledare vid Kansliet för humaniora och samhällsvetenskap

Avdelningen för universitetsgemensam IT och Studentavdelningen

Katarina Adenmark, projektledare Förvaltning och utveckling

Karin Apelgren, chef Studentavdelningen

Carl Hallberg, IT-ansvarig Verksamhetsstöd

Bilaga 2 Anvisning, Extern utvärdering av verksamheten vid avdelningen för kvalitetsutveckling

Extern utvärdering av verksamheten vid avdelningen för kvalitetsutveckling

Hur fungerar det centralt organiserade stödet för kvalitetsutveckling av utbildning och forskning vid Uppsala universitet - och hur kan det bli bättre? Under 2019 genomförs en extern utvärdering av avdelningen för kvalitetsutveckling, i likhet med de som genomförs för att säkra och utveckla kvaliteten i forskning (KoF) och utbildning (modell för utbildningsutvärderingar vid UU).

Enligt [Uppsala universitets mål och strategier](#) ska en strävan efter högsta nationella och internationella kvalitet genomsyra alla verksamheter. Kvalitet och förnyelse ska främjas genom framsynt rekrytering och kompetensutveckling och genom att goda prestationer understöds och uppmärksammas. Systematiskt kvalitetsarbete, med kollegial granskning och internationella jämförelser, ska bedrivas som en integrerad del av all verksamhet och medarbetarnas och studenternas engagemang och ansvarstagande i det gemensamma kvalitetsarbetet stimuleras och underlättas. Medarbetare ska uppmuntras att med sin professionella kompetens ta ansvar inte bara för sin egen del av verksamheten utan för en större helhet.

Den kollegialt grundade organisationen ska vara väl förankrad inom hela universitetet och engagera alla medarbetare. Anställda och studenter ges incitament att åta sig lednings- och förtroendeuppdrag, samt att öka sin kompetens genom utbildning och träning i medarbetarskap och ledarskap. Ett aktivt arbete för goda arbetsförhållanden, konkurrenskraftiga villkor, en god arbetsmiljö, samt för medarbetares och studenters lika villkor ska bedrivas inom hela universitetet. Administrativa arbetssätt och system ska utvecklas med fokus på kvalitet samt ett effektivt och användarvänligt stöd.

Ovanstående syftar på alla verksamheter inom universitetet och gäller därför även universitetets stödverksamheter, även om strävan efter högsta internationella och internationella kvalitet snarare bör läsas som att stödet ska ge bästa möjliga *förutsättningar för att utbildning, forskning och samverkan vid Uppsala universitet ska vara världsledande*. Det betyder inte nödvändigtvis att stödet ska vara av högsta nationella och internationella kvalitet i alla delar, men så ändamålsenligt som möjligt. Av UU:s Mål och strategier framgår att stödfunktioner och infrastruktur ska svara mot verksamhetens behov och externa förutsättningar.

Utvärderingens syfte

Utvärderingen är en del av det systematiska kvalitetsarbetet vid avdelningen för kvalitetsutveckling. Syftet är att ta reda på om [avdelningen för kvalitetsutveckling](#) med sina enheter svarar mot olika mål för avdelningens verksamhet. Utvärderingen sker främst i relation till avdelningens uppdrag, men också i förhållande till andra relevanta program/motsvarande, t ex [Uppsala universitets mål och strategier](#), [program för kvalitetsarbete](#) med åtföljande [handlingsplan](#) och [pedagogiska programmet](#):

- a) Hur tar avdelningen och dess enheter sig an sitt [uppdrag](#)?
 - a. Ges goda *förutsättningar* för att genomförande av uppdraget?
 - b. Är *genomförandet* ändamålsenligt ("fit for purpose")?
 - c. Leder verksamheten till önskat *resultat*?
 - d. Vilka är verksamhetens främsta styrkor och svagheter?
 - e. Hur bör stödet utformas framgent för att ge mesta möjliga inom ramen för de (begränsade) resurser som står till buds?

- b) Är avdelningens nuvarande uppdrag relevant i sig, eller behöver även det ses över?

Extern utvärdering av avdelningen för kvalitetsutveckling vid Uppsala universitet

Utvärderingen är utvecklingsinriktad och kommer att resultera i en klarare bild av styrkor, svagheter och utvecklingsbehov-/möjligheter. Det är sedan berörda chefer på olika nivåer, som beslutar om och hur man ska agera utifrån vunna insikter och bedömargruppens rekommendationer (jfr KoF17), med hänsyn taget till det vidare sammanhanget.

Utvärderingen ska genomföras på ett sätt som innebär ett så gynnsamt förhållande som möjligt mellan den tid som investeras i utvärderingen och det bidrag den ger till vidareutveckling av stödet.

Metod

En extern bedömarpanel ges i uppdrag att besvara frågorna på föregående sida (a-b) med stöd av självvärderingar och annat underlag. Panelens analys ska utmynna i rekommendationer med syfte att avhjälpa brister och ge uppslag till nya initiativ och vidareutveckling. De bör även rymma det som är välfungerande, där rekommendationen blir att fortsätta på inslagen väg. De kan också omfatta rekommendationer om avveckling av verksamhet, som inte kan försvaras i ljuset av begränsade resurser.

Stöd för forskning och utbildning och administration ges på alla nivåer inom universitetet och på olika sätt. Föreliggande utvärdering omfattar det *centralt organiserade stödet för kvalitetsutveckling av utbildning och forskning som avdelningen för kvalitetsutveckling ger inom ramen för sitt uppdrag* och då närmare bestämt det universitetspedagogiska stödet, stöd för karriär och ledning i akademien samt stöd för utvärdering av utbildning och forskning.

Huvuddelen av detta stöd är placerat vid avdelningen för kvalitetsutveckling vid universitetsförvaltningen, vilken består av tre enheter:

- Enheten för universitetspedagogik (UP)
- Enheten för kvalitet och utvärdering (KoU)
- Enheten för karriär och ledning i akademien (KARLA)

Varje enhet utgör en egen utvärderingsenhet *och* genomför varsin reflektiv självvärdering som underlag för de externa bedömarens granskning. Avdelningens ledningsgrupp gör i sin tur en sammanfattande avdelningsövergripande analys och kommentar.

Organisering av utvärderingen

Utvärderingen sker på avdelningschef Åsa Kettis initiativ och på uppdrag av universitetsdirektör Katarina Bjelke. Avdelningschefen har hållit i planeringen av utvärderingen, inbegripet utveckling av självvärderingsformuläret med inhämtande av synpunkter inom och utom avdelningen.

Pedagogisk utvecklare Maria Magnusson fungerar som *koordinator* för genomförandet och svarar för sammanställning av den slutliga utvärderingsrapporten med stöd av avdelningschefen och ledningsgruppen (=enhetscheferna och administrativ samordnare).

Avdelningens *enhetschefer* - Carin Lindvall Eriksson (KARLA), Camilla Maandi (KoU) och Ulrika Svalfors (UP) - organiserar genomförandet av självvärderingen inom sin respektive enhet och ansvarar för att den inkommer till koordinatören innan 2019-XX-XX. De bidrar även till arbetet med att ta fram en beskrivning av avdelningens organisation och uppdrag samt ledningsgruppens övergripande analys och slutsatser.

Avdelningschefen leder arbetet med att ta fram en beskrivning av avdelningens organisation och uppdrag samt ledningsgruppens övergripande analys och slutsatser. Avdelningschefen bistår löpande koordinatören i hennes arbete.

Medarbetarna bidrar aktivt till självvärderingsarbetet utifrån erfarenhet och kompetens.

Självvärdering

Varje utvärderingsenhet skriver varsin självvärdering med stöd i relevanta, befintliga underlag (uppdrag, riktlinjer, kursvärderingsresultat, andra utvärderingar, nyckeltal etc.). Enheterna identifierar själva lämpliga underlag och tar ställning till om ytterligare underlag, utöver redan befintligt, krävs för att underbygga självvärderingsarbetet. Det kan t ex röra sig om intervjuer med/enkäter riktade till olika intressenter (universitetsledning, dekaner, prodekaner, programansvariga, prefekter, studierektorer, lärare, studenter etc.) med frågor om hur de ser på det stöd som erbjuds idag och vilket stöd de anser sig behöva framgent. Avdelningens ledningsgrupp tar ställning till om ev. kompletterande datainsamling ska samordnas.

Utöver att värdera den egna verksamheten, förväntas samtliga enheter värdera sitt samspel med övriga enheter, vetenskapsområdena, övriga delar av universitetsförvaltningen och omvärlden.

En mall för reflektiv självvärdering återfinns nedan. Den innehåller frågor som bedöms vara relevanta för samtliga utvärderingsenheter, men kan kompletteras med ytterligare frågor/reflektioner av respektive utvärderingsenhet vid behov. Frågorna har formulerats efter diskussion inom avdelningen, men också med samverkansgruppen¹ och universitetets kvalitetsråd². Universitetsdirektören och områdeskanslierna har också haft möjlighet att lämna synpunkter.

Utvärderingsenheterna uppmanas att vara självkritiska och reflektiva, då ger den bästa grunden för vidareutveckling av verksamheten. Bedömarpanelen ombes bedöma utvärderingsenheternas – och avdelningens ledningsgrupps - *förmåga till kritisk självreflektion*. Det innebär att förmåga att identifiera brister och utvecklingsbehov och vidta lämpliga åtgärder ska ses som en styrka. Om utvärderingsenheterna inte har förmått att identifiera och agera på allvarliga brister, eller viktiga utvecklingsbehov, ska det ses som en svaghet.

Bedömarpanel

En bedömarpanel sätts samman på förslag från utvärderingsenheterna och godkänns av universitetsdirektören.

Bedömarna ska ha relevant sakkunskap (kunskap om och erfarenhet av den typ av verksamheter som granskas) och legitimitet inom granskade verksamheter. Följande kompetenser bör vara representerade:

- akademisk kompetens (erfarna lärare och forskare)
- ledarskapsfarenhet (helst på universitetsövergripande nivå)
- studentperspektiv
- både nationellt och internationellt perspektiv
- särskild kunskap om:
 - högskolepedagogik/ämnesdidaktik (inkl. e-lärande)
 - kvalitetsutveckling (inkl. utvärdering)
 - karriärstöd och ledarskapsutveckling i akademien

Jämn könsfördelning ska eftersträvas och deltagarantalet bör ej överstiga fem personer.

Bedömarna ska redogöra för sina iakttagelser i en kortfattad rapport, där varje enhet ges ett eget avsnitt. Avsnittet ska omfatta en sammanfattning av styrkor, svagheter och rekommendationer (helst i punktform). Ett motsvarande utlåtande görs för det övergripande avdelningsperspektivet. Rapporten kan även innehålla rekommendationer som riktar sig till ledningsnivåer över avdelningschefen.

¹ Samverkansgruppen består av representanter för avdelningen för kvalitetsutveckling och motsvarande stöd inom vetenskapsområdena: [TUR](#) (teknat); [PRåM](#) och [MedfarmDoIT](#) (medfarm); [enheten för användarstöd och e-lärande vid IT-avdelningen](#) (universitetsförvaltningen) samt representanter för utbildningsledarna vid [kansliet för humaniora och samhällsvetenskap](#).

² [Kvalitetsrådets uppdrag och sammansättning](#)

Slutrapport

Slutrapporten ska omfatta beskrivning av avdelningens organisation och uppdrag, enheternas självvärderingar, ledningsgruppens övergripande analys och slutsatser och bedömarnas utlåtanden i sin helhet. Rapporten ska redovisas för universitetsdirektören och UU:s kvalitetsråd tillsammans med avdelningens förslag till handlingsplan.

Uppföljning

Avdelningschefen och enhetscheferna ansvarar för att en handlingsplan upprättas mot bakgrund av utvärderingens resultat. Efter ett år ombes panelen ge återkoppling på genomfört åtgärdsarbete.

1. Övergripande beskrivning avdelnings organisation och verksamhet

Fylls i av avdelningens ledningsgrupp.

Avdelningens organisation och uppdrag

Beskriv kort avdelningens:

- mål och uppdrag
- organisation, personal, styrning, mandat och ledningsstruktur
- finansieringsmodell
- nuvarande verksamhet (inriktning, aktiviteter, utbud etc.)

2. Reflektiv självvärdering

Fylls i av respektive utvärderingsenhet och skickas in senast den **2019-XX-XX** till maria.magnusson@uadm.uu.se. Använd hyperlänkar för att slussa vidare till webben för referens/fördjupad läsning.

FRÅGOR SOM INTE BEDÖMS VARA TILLÄMPLIGA FÖR AKTUELL ENHET BESVARAS MED "EJ TILLÄMPLIGT". YTTERLIGARE FRÅGOR/REFLEKTIONER AV BETYDELSE FÖR EN VISS VERKSAMHET KAN LÄGGAS TILL SIST I DOKUMENTET.

Namn på utvärderingsenhet:

Övergripande beskrivning och analys

Enhetens nuvarande uppdrag och verksamhetens utformning

Kort *beskrivning* av enhetens uppdrag och hur enheten genomför det, dvs. hur verksamheten är utformad i relation till uppdraget

[Skriv här]

Övergripande analys

Sammanfatta verksamhetens mest framträdande styrkor och svagheter samt de viktigaste möjligheterna och utmaningarna för verksamheten.

[Skriv här]

Skissa på en framtidsvision (på 5-10 års sikt). Analysen ska ske ur ett helhetsperspektiv. Även om tyngdpunkten ligger på den egna enhetens roll, ska den omfatta UU:s samlade stöd på området och hur det fördelas och samverkar.

[Skriv här]

Faktorer av särskild betydelse för verksamhetens kvalitet

Personalens kompetens

Rekrytering

Hur arbetar ni för att rekryteringen av enhetens medarbetare ska bli så ändamålsenlig som möjligt? Styrkor och svagheter i nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

Kompetens, karriärvägar och karriärstöd

Vilken kompetens har medarbetarna inom enheten? Hur stöds de i sin karriärutveckling? Hur följs enskilda medarbetares prestationer upp? Hur arbetar ni med kompetensutveckling? Hur tillses lika villkor i karriärutveckling och –stöd? Styrkor och svagheter i nuvarande ansats? På vilket sätt skulle er nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

Stödets underbyggnad

a. Förankring i kärnverksamheten. *Hur förankras stödet i kärnverksamheten? Hur tillses att stödet är relevant? Hur fångas kärnverksamhetens behov och idéer upp? Hur kan kärnverksamheten påverka vilket stöd som ges och hur det ges? Styrkor och svagheter i nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?*

[Skriv här]

b. Omvärldsanalys. *Hur sker omvärldsanalys (identifiering av omvärldsförändringar som kan ha bäring på verksamheten) och hur underbygger den verksamheten? Styrkor och svagheter i nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?*

[Skriv här]

c. Forskningsanknytning. *Hur säkerställs forskningsanknytning av stödverksamheten? Vilken kunskapsutveckling sker kopplat till det stöd som ges? Styrkor och svagheter i nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?*

[Skriv här]

2.3. Kvalitetskultur

Quality culture is a set of group values that guide how improvements are made to everyday working practices and consequent outputs

Hur arbetar ni för att skapa en god kvalitetskultur inom enheten (som i sin tur banar väg för ett gott verksamhetsstöd)? Hur skapas förutsättningar för kollegialt utbyte, gott samarbete, god arbetsmiljö, (inkl. lika villkor), självreflektion, helhetssyn, tillvaratagande av andras perspektiv och kompetens, kreativitet, handlingskraft, kvalitets- och kostnadsmedvetenhet, etiskt förhållningssätt etc.? Styrkor och svagheter i er

Extern utvärdering av avdelningen för kvalitetsutveckling vid Uppsala universitet

nuvarande ansats? På vilket sätt skulle er nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade, eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

2.4 Samverkan inom Uppsala universitet, med andra lärosäten och andra externa aktörer

a. Samverkan inom avdelningen

Hur samverkar enheten med övriga enheter inom avdelningen? Vilken är enhetens roll i relation till övriga? Sker konkret samarbete? Om så, hur? Styrkor och svagheter i nuvarande samverkan? På vilket sätt skulle samverkan kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

b. Samverkan med övriga delar av UU:s stöd för kvalitetsutveckling³.

Hur samverkar enheten med övriga stödfunktioner vid UU? Vilken är er roll i relation till övriga? Sker samarbete? Om så, hur? Styrkor och svagheter i nuvarande samverkan? På vilket sätt skulle nuvarande samverkan kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

c. Stödet till verksamheten vid Campus Gotland

Hur säkerställs att även personal på Campus Gotland ges god tillgång till stöd? Styrkor och svagheter i nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

b. Samverkan med övriga delar universitetsförvaltningen (med undantag för de som ryms i b ovan⁴.

[Skriv här]

³ Vetenskapsområdena (TUR; PRåM och MedfarmDoIT; utbildningsledarna) och förvaltningen (enheten för användarstöd och e-lärande vid IT-avdelningen, studentavdelningen och forskningsstöd).

⁴ Avdelningen för ekonomi och upphandling, avdelningen för externa relationer, avdelningen för gemensam service och administration, byggnadsavdelningen, Development Office, HR-avdelningen, IT-avdelningen, juridiska avdelningen, kommunikationsavdelningen, områdeskanslier, Tek-Nat, Hum-Sam, Med Farm, planeringsavdelningen, studentavdelningen, säkerhetsavdelningen och Uppsala universitet musik och museer.

c. Samarbete med andra lärosäten och andra externa aktörer.

Sker samarbete med motsvarande stödfunktioner vid andra lärosäten och ev. andra externa aktörer med relevans för verksamheten? Nationella och internationella nätverk? Styrkor och svagheter i relation till detta? På vilket sätt skulle samarbete/nätverkande kunna förbättras/utökas? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

2.5 Uppföljning och utveckling

a) Uppföljning och utvärdering av verksamheten

Hur vet ni att det ni gör fungerar? Hur följer ni upp och utvärderar verksamheten och dess resultat? Hur används utvärderingsresultat som underlag för utveckling? Styrkor och svagheter i nuvarande ansatser? På vilket sätt skulle nuvarande ansatser kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

b) Utveckling

Hur skapas förutsättningar för kontinuerlig omprövning och utveckling av verksamheten? Hur hanteras krav på förnyelse vid förändrade omvärldskrav och/eller förändringar av kärnverksamhetens behov? Styrkor och svagheter i er nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

Effektivitet

Hur arbetar ni för att tillse att er verksamhet är effektiv, dvs. att det är ett gynnsamt förhållande mellan kostnaderna för verksamheten och dess nytta för kärnverksamheten? Hur sker prioriteringar? Sker avveckling av verksamhet till följd av omprioritering? Styrkor och svagheter i er nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

2.5 Särskilda bidrag till universitetets utveckling

I det följande lyfts ett antal områden som är särskilt betonade i lag och förordning, eller i UU:s egna mål och strategier. Om svar har lämnats som svar på tidigare fråga/frågor, hänvisa.

a) Forskningsanknytning

*Beskriv hur verksamheten bidrar till att **stärka sambandet mellan forskning och utbildning** vid UU? Styrkor och svagheter i nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några*

planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

b) Internationalisering

Beskriv hur verksamheten bidrar till **UU:s internationaliseringssträvanden** (inklusive internationalisering på hemmaplan och utveckling av interkulturell kompetens)? Styrkor och svagheter i er nuvarande ansats? På vilket sätt skulle er nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

c) Gränsöverskridande utbyte

Beskriv hur verksamheten bidrar till och stöder **gränsöverskridande möten och samverkan inom UU** (mellan medarbetare vid vetenskapsområden, fakulteter och institutioner)? Styrkor och svagheter i nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

d) e-lärande och lärandemiljöer på campus

Beskriv hur verksamheten bidrar till och stöder **e-lärande och lärandemiljöer på campus** inom UU (mellan vetenskapsområden, fakulteter, institutioner)? Styrkor och svagheter i nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

e) Aktiv studentmedverkan

Beskriv hur verksamheten bidrar till och stöder **aktiv studentmedverkan** i utbildningen? Styrkor och svagheter i nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

e) Innovativ utbildningsförnyelse

Beskriv hur verksamheten bidrar till och stöder **innovativ utbildningsförnyelse**, dvs. omskapande eller tillskapande av utbildning som är radikalt annorlunda till form och innehåll? Styrkor och svagheter i nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

e) Arbetslivsanknytning

Extern utvärdering av avdelningen för kvalitetsutveckling vid Uppsala universitet

Beskriv hur verksamheten bidrar till och stöder **arbetslivsanknytning i utbildningen och forskningssamverkan**? Styrkor och svagheter i nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

e) Jämställdhet och lika villkor

Beskriv hur verksamheten bidrar till och stöder **jämställdhet och lika villkor i utbildning och forskning**? Styrkor och svagheter i nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

f) God forskningssed

Beskriv hur verksamheten bidrar till och stöder **god forskningssed i utbildning och forskning**? Styrkor och svagheter i nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

g) Hållbar utveckling

Beskriv hur verksamheten bidrar till och stöder **hållbarhetsperspektiv i utbildning och forskning**? Styrkor och svagheter i nuvarande ansats? På vilket sätt skulle nuvarande ansats kunna förbättras? Finns några planerade eller pågående åtgärder?

[Skriv här]

2.6 Övriga kommentarer

Om det finns aspekter av betydelse för verksamhetens ändamålsenlighet och resultat, som ni inte har täckts in ovan, redogör för dem här.

[Skriv här]

4. Organisering av självvärderingsarbetet

Beskriv i korthet hur arbetet med självvärderingen har genomförts inom enheten.

[Skriv här]

3. Ledningsgruppens övergripande analys och slutsatser

Baserat på enheternas självvärderingar gör ledningsgruppen en övergripande analys i enlighet med självvärderingsmallens rubriker.