Kvalitetsutvärdering inom högre utbildning

En fallstudie av hur kvalitetsutvärdering uppfattas av professionen vid Karolinska Institutet

Av: Therese Lüsch

Handledare: Cajsa Niemann/Anders Ivarsson Westerberg
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper
Masteruppsats 30 hp
Företagsekonomi | Vårterminen 2017
Masterprogram i offentlig organisation och ledning
Sammanfattning


Abstract

Society’s demands for auditing and evaluating public activities are increasing, while the criticism of these processes is clear, both in research literature and in mass media. This paradox makes quality evaluation within public organizations interesting to study. Studies show that the profession in the organizations evaluated often has insufficient knowledge about why the evaluation is conducted and what the results from it are expected to be used for. The purpose of this study is to investigate how the profession at Karolinska Institutet (KI) experience that the activities they represent are evaluated, The results could hopefully be of use when developing of existing or creating new quality systems. The study focuses on how the profession experiences the purposes and potential uses of evaluation. In order to achieve the purpose of the study and answer the study questions, nine program directors were interviewed at KI during spring 2017. The transcribed interviews were then analyzed and interpreted, based on a theoretical framework based on both general organization theory and theories that focus on evaluation and quality. The study’s results show, among other things, that there is initially some skepticism among the program directors regarding evaluations, but that the evaluation process once implemented is perceived as relatively rewarding. The evaluation process seems to be more rewarding than the product being created.
## Innehållsförteckning

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kapitel</th>
<th>Sida</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Introduktionskapitel</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Inledning</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Bakgrund</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Problemdiskussion</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Syfte</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Frågeställningar</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Avgränsningar</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Disposition</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Teoretiskt ramverk</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Inledning</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Organisationsförändring</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Särkoppling och förändring</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Förändring ur olika perspektiv och ledarskapets betydelse</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Begreppen kvalitet, utvärdering och mätning</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>Det mångfacetterade begreppet kvalitet</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>Utvärderingens syfte</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>Utvärderingens användningsområden</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>Kritik mot utvärdering</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>Professionens förändrade roll</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>Mätningens svårigheter</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>Sammanfattning och studiens teoretiska ramverk</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>Metod</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>Metodologiskt angreppssätt och studiens upplägg</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>Fallstudie av Karolinska Institutet</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>Semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>Respondenter och urval</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>Intervjuernas genomförande</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>Presentation och analyser av empiri</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>Empiri</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>Ett sammanhållt kvalitetssystem</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>Kvalitetsplanerna</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>Upplevelsen av kvalitetsutvärderingens faser</td>
<td>33</td>
</tr>
<tr>
<td>Initieringsfasen</td>
<td>33</td>
</tr>
<tr>
<td>Frustration och begreppet kvalitet</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>Kvalitetsutvärderingens syfte</td>
<td>36</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Introduktionskapitel

Inledning
Uppsatsen behandlar hur professionen vid Karolinska Institutet upplever den utvärdering av kvalitet som genomförs vid lärosätet. I det sammanhållna kvalitetssystem som just nu implementeras i organisationen innebär ett av utvärderingsmomenten att kvalitetsplaner ska skrivas för varje utbildningsprogram på kandidat- och mastersnivå. Genom att intervjuar företrädare för programmen skapas en bild av hur utvärderingsprocessen upplevs i den verksamhet som utvärderas och hur respondenterna ser på syfte och potentiella användningsområden för kvalitetsplanerna.

Bakgrund

angelägenhet för högskolornas personal och studenter, samt att verksamheten ska avpassas så att en hög kvalitet nås i utbildning och forskning.

I mars 2016 fick Universitetskanslerämbetet (UKÄ, fd Högskoleverket) i uppdrag av regeringen att ta fram ett nytt nationellt system för kvalitetssäkring av högre utbildning. Det system som togs fram trädde i kraft i januari 2017 och innefattar fyra typer av granskningar: Examenstillståndsprövningar, granskningar av lärosätets kvalitetssäkringsarbete, utbildningsutvärderingar och tematiska utvärderingar. Syftena med UKÄ:s granskningar är dels att kontrollera utbildningarnas resultat, dels att bidra till lärosätenas arbete med kvalitetsutveckling av högre utbildning (Universitetskanslerämbetet, 2016). Helene Hellmark Knutsson, minister för högre utbildning och forskning (s), skriver i en debattartikel att ett nationellt kvalitetssystem som samverkar med lärosätenas egna system kan bidra till att kvalitetsbrister identifieras och åtgärdas. Vidare skriver hon att det tidigare systemet inte tog tillräcklig hänsyn till lärosätenas eget kvalitetsarbete (Hellmark Knutsson, 2016).


Problemdiskussion
Utvärderingsforskare har länge problematiserat och teoretiserat kring utvärderingars potentiella användning och nytta, men denna nytta är vagt belagd i empiriska studier och det finns svagt empiriskt stöd för att utvärderingsresultat i praktiken används över huvud taget (Lindgren, 2014). Det behövs mer forskning för att avgöra om utvärderingar faktiskt bidrar till bland annat effektivitet och lärande, som det är tänkt (Ivarsson och Salas, 2013). Det faktum att det tycks finnas ett forskningsgap på området empiriska studier av kvalitetsutvärdering gör det värdefullt att studera ett fall där utvärdering implementerats i en offentlig verksamhet och undersöka hur detta tagits emot av verksamheten.


Vidare har den så kallade Macchiariniaffären om forskningsfusk vid universitetet fått stor uppmärksamhet i media och affären har enligt KI själva visat på ett behov att säkra kvaliteten i KIs alla verksamheter (Karolinska Institutet, 2016b). Anklagelserna mot KI och Macchiarini gäller bland annat felrekruttering, forskningsfusk och implantat som aldrig borde opererats in i patienter. SVTs dokumentärserie Experimenten (Svt, 2016) visar hur patienter dör efter att fått artificiella luftstrupar inopererade och de efterföljande utredningarna ledde till att bland annat KIs dåvarande rektor Anders Hamsten och styrelseordförande Lars Leijonborg avgick (Karolinska Institutet, 2016b).

Därutöver har under år 2016 ett nytt kvalitetssystem tagits fram av organisationen och implementeringen av detta pågår i skrivande stund. Systemet ska utgå från ett helhetsperspektiv, där gemensamma verktyg och metoder ska användas i de olika
verksamheterna utbildning på grund- och avancerad nivå, forskarutbildning och forskning. Som en del i det interna kvalitetsutvärderingsarbetet ingår momentet att ansvariga för KIs utbildningsprogram ska skriva återrapporteringar av föregående års utbildningssommariverk och kvalitetsplaner för kommande verksamhetsår. Utvärderingen, i form av kvalitetsberättelser och kvalitetsplaner, sammanställs av programansvariga, som själva är verksamma inom programmen (Karolinska Institutet, 2016c).

Mot bakgrund av den i media förekommande debatten om professionens roll vid utvärdering av kvalitet inom högre utbildning vore det värdefullt att förstå hur de programansvariga ser på det nyss genomförda arbetet med att sammanställa kvalitetsplaner för utbildningsprogrammen. Hur professionen upplever processen och sin roll i kvalitetsutvärderingen bör ha betydelse för kvalitetssystemets förankring i verksamheten. Det här påverkar i sin tur hur professionen hanterar sin roll i utvärderingen och därmed den totala bedömningsvärden av kvalitet inom utbildningen. Utvärdering stjäl tid och kraft från kärnverksamheten (Vedung, 2009), vilket bör motivera att om utvärdering över huvud taget ska genomföras bör den genomföras på ett så effektivt och givande sätt som möjligt.

Syfte

Med utgångspunkt i ovanstående problemdiskussion är studiens syfte att beskriva hur kvalitetsutvärdering kan upplevas av professionen i den verksamhet som utvärderas. Mer specifikt beskrivs hur utvärderingens syfte uppfattas och hur dess resultat förväntas användas både i den egna verksamheten och på högre nivåer i organisationen. Kunskapen kan ge uppslag till hur kvalitetssystem bör utformas eller eventuellt modifieras.

Hur professionen upplever utvärderingsprocessen torde påverka med vilket engagemang de deltar i processen, vilket i sin tur kan antas påverka hur användbart resultatet blir. Det borde därför vara av intresse vid skapandet av kvalitetssystem att ha en uppfattning om hur professionen upplever kvalitetsutvärdering.

Studiens resultat kan förhoppningsvis bidra med värdefull kunskap kring vad som krävs för att skapandet av nya eller utvecklandet av befintliga kvalitetssystem inom offentlig sektor kan förbättras och i högre grad förankras i den organisation som utvärderas.

Frågeställningar

Hur en individ upplever en företeelse är en bred fråga som kan antas omfatta ett stort antal olika aspekter. I den här studien undersöks hur professionen uppfattar kvalitetsutvärderingsprocessen, mer specifikt uppfattningar om utvärderingens syfte och potentiella användningsområden. Fokus i studien ligger på arbetet med
kvalitetsberättelse och kvalitetsplaner av utbildningsprogrammen, vilka är en del av den totala kvalitetsutvärderingen. För att uppnå studiens syfte har detta brutits ned i följande två frågeställningar:

*Hur uppfattar professionen syftet med att skriva kvalitetsplaner?*

*Hur tror professionen att kvalitetsplanerna kommer att användas inom organisationen?*

Att undersöka de två frågeställningarna och sammanställa resultaten kan leda till en samlad bild av hur kvalitetsutvärdering upplevs i den verksamhet som utvärderas. För att svara på de två frågeställningarna och därmed uppnå studiens syfte genomförs en fallstudie av kvalitetsutvärderingen av Karolinska Institutets utbildningsprogram.

**Avgränsningar**


Studiens syfte är avsedd att utvärdera det kvalitetssystem Karolinska Institutet implementerar i sin verksamhet. Att utvärdera systemet redan nu är inte möjligt, eftersom det så nyligen lanserats. Vidare innebär studiens syfte att professionens uppfattning om utvärderingen inte ställs mot ledningens intentioner med det nya
utvärderingssystemet. Hur verksamheten upplever utvärderingen behöver inte stämma överens med ledningens ambitioner eller uppfattning om systemet.

Disposition
I nästa kapitel presenteras studiens teoretiska ramverk, vilket är baserat dels på allmän organisationsteori om bland annat särkoppling och förändring, dels på teorier om utvärdering och kvalitetssystem.


I empirikapitlet presenteras valda citat från studiens nio genomförda intervjuer. Kapitlet är strukturerat utifrån de faser jag utifrån intervjuerna identifierat i utvärderingsprocessen.

I diskussionskapitlet analyseras den insamlade empirin utifrån studiens frågeställningar och det valda teoretiska ramverket. I det avslutande kapitlet sammanfattas studiens resultat och eventuella begränsningar presenteras.
Teoretiskt ramverk

Inledning


Organisationsförändring

Särkoppling och förändring


Ett relaterat fenomen inom organisationsteorin, som är av intresse för den här studien, är det som kallas särkoppling. Meyer och Rowan (1977) beskriver särkoppling som gapet mellan en organisations formella policy och de praktiska tillvägagångssätt som faktiskt

**Förändring ur olika perspektiv och ledarskapets betydelse**


Begreppen kvalitet, utvärdering och mätning


Mot bakgrund av de ovannämnda begreppssvalen presenteras nedan den del av studiens teoretiska ramverk som behandlar kvalitet och utvärdering samt tidigare teoretiska och empiriska forskningsbidrag på samma områden. Inledningsvis presenteras dock kortfattat begreppet kvalitet och hur olika teoretiker och praktiker ser på begreppet. Att definitionen av kvalitetsbegreppet inte är entydig kan ha effekt på hur utvärdering av just kvalitet genomförs och används. Syftet med detta är inte att fastställa en gällande definition för kvalitet, utan snarare att belysa begreppets komplexitet. Därefter presenteras teorier och forskning kring kvalitetsutvärderingens syften, användningsområden och effekter närmare. Avslutningsvis sammanfattas studiens viktigaste teoretiska utgångspunkter.

Det mångfacetterade begreppet kvalitet

finns. Uppsatsens studieobjekt, KI, har i en rapport om sitt nya kvalitetssystem definierat kvalitet som ”goda och eftersträvansvärda egenskaper som är definierade av KI utifrån de krav och mål som ställs av externa och interna aktörer” (Karolinska Institutet, 2016b, s. 17).


Utvärderingens syfte

Det tycks inte finnas ett enda, andra uteslutande, syfte med att utvärdera offentlig verksamhet. Olika organisationer har olika motiv till att genomföra utvärdering, men även bland de teoretiska forskningsbidragen finns flertalet idéer om utvärderingens tänkta verksamhetsbidrag. Studier visar att det inte sällan finns en bristande kunskap hos den profession vars verksamhet utvärderas kring utvärderingens syfte och användningsområden (Lindgren, 2014), vilket kan antas påverka professionens engagemang och deltagande när deras verksamhet ska utvärderas. Detta i sin tur kan
antas påverka utvärderingens resultat och vidare dess nytta. Genom att analysera professionens upplevelse av utvärderingen utifrån befintliga teorier kan man få en uppfattning om vilka effekter dessa upplevelser kan få på genomförandet av utvärdering och dess resultat.


**Utvärderingens användningsområden**

Nära relaterat till utvärderingens syfte är utvärderingens användningsområden. I forskningslitteraturen kring kvalitetsutvärdering presenteras en mängd potentiella användningsområden för kvalitetsutvärdering, men det tycks saknas empiriska studier som visar hur utvärdering i praktiken används (Lindgren, 2014). Nedan presenteras några av de användningsområden som presenteras i forskningslitteraturen tillsammans med ett par av de empiriska studier som genomförts kring användandet.

En stor del av den kritik som riktats mot utvärdering inom offentlig sektor gäller hur utvärderingars resultat används, eller snarare inte används (Vedung, 2009). I många fall beställs utvärderingar med motiveringen att de exempelvis ska utgöra underlag för beslut, men sedan fattas beslutet innan utvärderingarna är klara alternativt läses inte resultatet alls. Resultaten nonchaleras och informationen kommer inte till någon nytta (Vedung, 2009). Utvärderingsforskare har länge problematiserat och teoretiserat kring utvärderingars potentiella användning och nytta, men den senare är dåligt belagd i
empiriska studier och det finns dåligt empiriskt stöd för att utvärderingsresultat används över huvud taget (Lindgren, 2014).


Legitimerande användning innebär att utvärderingsresultat används för att rättfärdiga, försvara eller bekräfta redan existerande övertygelser, genom att lägga till nya argument. Utvärderingsresultaten utnyttjas selektivt, bara de resultat som stärker användarens ståndpunkt lyfts fram (Vedung, 2009). Syftet är inte att generera ny kunskap, utan att


Lindgren (2014) belyser frågan om användning av utvärderingsresultat ur ett verksamhetsperspektiv. Hon tar Göteborgs universitet (GU) där hon själv är aktiv som exempel och menar att de som arbetar på universitetets institutioner inte riktigt vet varför den uppföljning av verksamheten som genomförs där egentligen görs. De vet inte vad
dokumenten som produceras ska användas till eller vad det får för konsekvenser om måluppfyllelsen brister. Eftersom KI liksom GU är ett lärosäte för högre utbildning blir denna iakttagelse särskilt intressant för den här studien, som bland annat ämnar undersöka på professionens uppfattning om syftet med utvärderingen.

Kritik mot utvärdering
Forskare som studerat utvärdering och granskning har identifierat problem och kritiserat fenomenet på olika sätt. Nedan redogörs för en del av kritiken, som bland annat består av avprofessionalisering.

Professionens förändrade roll

Forsell och Ivarsson Westerberg (2014) skriver om avprofessionalisering som en konsekvens av den ökande mängden administration. De lyfter problemet att ju mer
professionen tvingas ägna sig åt administration, desto mindre tid finns kvar till att utöva professionella arbetsuppgifter. Risken är att detaljstyrning och utvärdering minskar den professionella autonomin och då kan rimligheten i att en stor del av resurser används till granskning ifrågasättas. Samhället utbildar experter som sedan ägnar en stor del av sin tid åt administration (Forsell och Ivarsson Westerberg, 2014).


Mätningens svårigheter


**Sammanfattning och studiens teoretiska ramverk**


För att kunna skapa en bild av professionens upplevelse av utvärderingen vid KI krävs en förståelse för hur professionen ser på innebörden av begreppet kvalitet inom utbildning. Bara inom den svenska förvaltningen tycks olika definitioner av begreppet kvalitet användas, varför det är relevant att undersöka hur studiens respondenter definierar begreppet. Hur professionen uppfattar syfte och användningsområden för utvärderingen kan antas påverka i vilken omfattning de tar till sig utvärderingen och därmed vilken nytta utvärderingen i förlängningen gör. Exempel på syften som presenteras i litteratur kring utvärdering är lärande, främjande, kunskapsutvecklande och ansvarsutkrävande.
Metod


Metodologiskt angreppssätt och studiens upplägg


Det teoretiska ramverket bygger i huvudsak på vetenskapliga artiklar och studentlitteratur på områdena organisationsteori och utvärdering i offentlig sektor. Samtliga vetenskapliga artiklar är publicerade i vetenskapligt granskade tidskrifter, för att säkerställa källornas trovärdighet. Även i valet av böcker har strategin varit att använda böcker vars författare refereras till i vetenskapliga artiklar och annan litteratur.

Fallstudie av Karolinska Institutet

Studien har utförts i form av en fallstudie, där Karolinska Institutets kvalitetsutvärdering av utbildning på grund- och avancerad nivå utgör det aktuella fallet. En fallstudie är
kortfattat en studie där en stor mängd empiri samlas in om ett avgränsat fenomen (Johannessen och Tufte, 2003). Att en fallstudie genomförs för att uppnå studiens syfte motiveras bland annat av att fallstudier som metod är tänka att ge en fördjupad bild av ett utvalt fenomen eller objekt.

Jag är sedan ett antal år anställd som ekonom vid en av KIs institutioner. På så sätt har jag i min yrkesroll kommit i kontakt med den omorganisation av utbildning på grund- och avancerad nivå som just nu pågår vid universitetet. Jag har dock genom min anställning ingen direktt insikt i KIs kvalitetssystem och utvärderingar. Att jag som genomfört studien är anställd i organisationen och därför har insikt i den har förstås varit avgörande för mitt intresse för det specifika fallet, men flera andra faktorer gör att jag bedömer KI vara ett intressant studieobjekt. Som nämdes i introduktionskapitlet är KI en stor organisation, som i Sverige står för det största utbudet medicinska utbildningar och större delen medicinsk akademisk forskning. Med sina 6 000 helårsstudenter och en omsättning på 6,6 miljarder kronor år 2016 (Karolinska Institutet, 2017a) kan organisationen antas ha visst inflytande både på sin närmaste omgivning och på samhället i stort. Verksamheten är dessutom till stor del finansierad av statliga medel, vilket kan motivera samhällets ökade krav på granskning. Som en tredje faktor innebär KIs nya sammanhållna kvalitetssystem i sig att organisationen blir ett intressant fall att studera, eftersom detta kan anses vara ytterligare ett exempel på och ett resultat av samhällets krav på granskning av offentlig verksamhet.

Semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod

Insamlingen av empiri har i den här studien genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Denna metod innebär att ett antal relativt specifika teman går igenom under intervjun, men att respondenten själv har stort utrymme att utforma svaren på sitt eget sätt och resonera fritt kring det angivna ämnet (Bryman, 2011). Syftet med studien är att beskriva hur kvalitetsutvärdering upplevs, vilket motiverar valet av intervjuer som insamlingsmetod. Det semistrukturerade upplägget möjliggör att samtalet med respondenten rör sig i olika riktningar, vilket är önskvärt i den här typen av studie eftersom det ger en insikt i vad respondenten själv upplever som relevant och viktigt. Baserat på respondentens svar kan följdfrågor ställas som ger respondenten möjlighet att utveckla sina tankar och ge intervjun ytterligare djup. Intervjuer ger dessutom goda möjligheter att få oväntade svar, vilka kan följas upp med nya följdfrågor (Esaiasson et al., 2012). Semistrukturerade intervjuer kan ställas i kontrast till ostrukturerade intervjuer, där ibland endast en fråga ställs och respondenten får associera fritt utifrån denna (Bryman, 2011). Att semistrukturerade och inte ostrukturerade intervjuer har
genomförts i den här studien motiveras av att frågeställningarna rör sig kring relativt specifika teman och ett på förhand bestämt fokus. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer undviks risken att komma allt för långt ifrån ämnet, vilket skulle kunna bli resultatet av ostrukturerade intervjuer. Målet i datainsamlingen har varit att intervjuerna ska följa vissa ramar, men ändå är så pass flexibla att respondenten upplever sig ha möjlighet att tala fritt om vad de anser är viktigt. Detta innebär stora möjligheter att fånga upp intressanta aspekter, utan att styra respondenterna allt för mycket.

Respondenter och urval

Eftersom studien fokuserar på återrapportering och kvalitetsplaner per program föll det sig naturligt att programdirektörer skulle utgöra studiens urval. Ambitionen var att samla in upplevelser från personer med god insyn i det konkreta arbete som genomförs med återrapportering av utbildningskvalitet vid KI och som även har en roll i utbildningens utformning och genomförande. Programdirektörerna har kvalitetsansvar för sina respektive program och i det ansvaret ingår att sammanställa kvalitetsberättelser och kvalitetsplaner som en del av det årliga återrapporteringsarbetet till styrelsen för utbildning. Att programdirektörerna både är högst involverade i utbildningsverksamheten på operativ nivå och dessutom ansvarar för kvalitetsrapporteringen innebär att de är lämpliga som respondenter i studien. Ett alternativ till att begränsa respondenterna till enbart programdirektörer hade kunnat vara att intervjuar personer med olika roll i organisationen, för att få en bredare bild av hur utvärderingen upplevs på olika nivåer i verksamheten. Jag har valt att enbart intervjuar programdirektörer eftersom jag ville få fördjupad, snarare än bred, bild av hur de som ansvarar för rapporteringen upplever processen.

Tidigt i processen kontaktades cirka hälften av programdirektörerna via email med en förfrågan om de var villiga att ställa upp på en intervju kring hur de upplevt arbetet med kvalitetsutvärderingen. Jag valde att inte kontakta samtliga programdirektörer samtidigt, för att utifrån svaren från de första först få en bild av hur många som skulle kunna tänkas delta. Allt eftersom de tillfrågade svarade och intervjuer bokades in och genomfördes kontaktades successivt fler programdirektörer. De som kontaktades valdes ut slumpmässigt och utan hänsyn till vilka program de ansvarade för eller personliga egenskaper, såsom kön, ålder eller tid på KI. Utifrån det totala antal programdirektörer och studiens tidsram var mitt mål att genomföra 5-10 intervjuer. Totalt kontaktades arton programdirektörer, med resultatet att nio intervjuer genomfördes. Bland respondenterna fanns ansvariga för både kandidat- och mastersprogram, samt nationella och internationella program. Ett par av respondenterna har samma institutionstillhörighet, men är alltså ansvariga för olika program.


Två av KIs programdirektörer är verksamma vid den institution jag själv är anställd vid. En risk med att intervjuar personer man sedan tidigare känner är att olika aspekter kan tas för givet i intervjsituationen och att respondenten kan uppleva det som lättare att öppna sig för en person de inte ska fortsätta ha kontakt med efter samtalen (Essaiasson, 2012). Vid studiens början var jag tvungen att reflektera över vilka effekter det skulle kunna ha om dessa två programdirektörer skulle intervjuas. Jag bedömde risken för bias.
på grund av detta som obetydlig, eftersom jag inte känner de två programdirektorerna personligen. Risken att studiens resultat skulle bli snedvirat på grund av vår gemensamma institutionstillhörighet bedömde jag som i princip obeväntlig, eftersom vår relation är strikt arbetsmässig och intervjufrågorna inte kan anses vara av känslig eller intim karaktär.

Intervjuernas genomförande

Vid studiens början genomfördes två intervjuer med personer som deltagit i arbetet med att skapa riktlinjer, indikatorer och mallar för återrapportering vid KI, i syfte att skapa en bakgrundsbild av KIs kvalitetsutvärdering. Dessa personer tillhör organisatoriskt Universitetsförvaltningen, som ligger centralt placerad i KIs organisation. Den första personen valdes på grund av sin bedömda nyckelposition i arbetet med det nya kvalitetssystemet och hen hänvisade i sin tur till vidare till nästa person, som arbetade inom ett liknande område. Resultatet från dessa redovisas inte i empiriavsnittet och utgör således inte heller del av analysen, men information personerna bidrog med var viktig för att ge mig en grundläggande förståelse för det nya kvalitetssystemet.

I förberedelsearbetet inför intervjuerna utvecklades en intervjuguide (se Bilaga 1). Syftet med guiden var att skapa en ram för intervjuerna så att dessa kom att kretsa kring samma teman, men i övrigt lämna stor frihet för respondenterna att fokusera på det de ansåg vara viktigt att förmedla. Intervjuguideen består av huvudfrågor och underfrågor som är designade att vara så öppna som möjligt. Syftet var inte att följa intervjuguiden slaviskt, Bryman (2011) påpekar vikten av flexibilitet vid intervjutillfället och att de förberedda frågorna inte behöver ställas i den följd de är nedskrivna i intervjuguideen. Intervjuguiden blir därmed en checklista för att säkerställa att alla teman behandlas, men inte nödvändigtvis i den ordning de är nedskrivna.

Intervjuguideen inleds med frågor om respondenten, såsom befattning och bakgrund. Svaren på dessa presenteras inte i uppsatsen, eftersom jag valt att behandla svaren anonymt. Därefter kommer frågor som övergripande behandlar KIs nya utvärderingssystem, exempelvis hur det skiljer sig från det tidigare systemet och respondentens syn på de indikatorer som tagits fram. Dessa följs av tre huvudfrågor som är baserade på studiens frågeställningar. Varje huvudfråga följs av ett antal underfrågor kring det aktuella ämnet. Idén är att huvudfrågan ställs först, för att sedan, när respondenten fått möjlighet att svara helt fritt, ta hjälp av underfrågorna i de fall något behöver utvecklas eller fördjutas. Ett exempel är huvudfrågan "Vad är kvalitet inom utbildning?" och underfrågorna "Vad anser du kännetecknar hög kvalitet inom
”Utbildning?” och ”Känner du till om KI har definierat kvalitet?”. Respondenten får först tänka och tala fritt, därefter ges hen mer specifika frågor.

Samtliga intervjuer genomfördes på respondentens arbetsplats och tog normalt mellan 40 och 60 minuter att genomföra, med något undantag då intervjun blev uppemot två timmar. Alla respondenter tillfrågades i förväg om de godkände att intervjun spelas in, vilket samtliga gick med på. De erbjöds efter intervjun möjlighet att läsa igenom de delar jag planerade att använda i studien och meddela om de motsatte sig att någon del redovisades. Jag har informerat samtliga respondenter om att jag inte har för avsikt att använda deras namn i uppsatsen, eller vilka program de representerar.


**Presentation och analys av empiri**

Samtliga intervjuer transkriberades löpande under studiens gång. Transkriberingen var en tidskrävande process där avlyssning varvades med nedskrivning på dator, i flera steg. Första steget bestod av mycket pauser för att hinna skriva, medan andra i princip innebar att inspelningen fick rulla medan jag gick igenom den skrivna texten och rättade stavfel och kontrollerade att allt uppfattats korrekt första gången. Mina frågor till respondenten markerades i fetstil för att lättare kunna urskilja dessa i texten. Vissa vanligt förekommande slang- och tilläggsord har jag valt att inte ta med i texten, eftersom de inte fyller någon funktion utan snarare begränsar flödet i texten. I de få fall respondenterna avvikit alltför långt bort från ämnet har jag inte transkriberat dessa utsvävningar, utan i texten skrivit en kommentar, i stil med ”ej relevant för studien, utläggning om XX”.

När en intervju väl transkriberats vidtog arbetet med att systematiskt analysera texten. Analysen kan anses påbörjas redan under själva intervjun, men framför allt under transkriberingen, som gav stora möjligheter att reflektera över vad som framkommit vid intervjun. Det systematiska analysarbetet som därefter följes inleddes med genomläsning av intervjuexterna. Överstrykningspennor användes för att markera de
uttalanden som kunde anses vara av intresse för studien och bläckpenna användes för att skriva ned kommentarer och tankar i marginalen. Vid analysen framträdde tydligt bilden av en process i flera faser, där respondenternas uppfattning om kvalitetsutvärderingen ändrades över tid. Utifrån detta har jag valt att i empirikapitlet presentera respondenternas svar i kronologisk ordning, utifrån hur jag uppfattar att de upplevt processen. Ambitionen är att på så sätt kunna förmöja hur respondenternas uppfattning om kvalitetsutvärderingen utvecklats över tid. Rubriksättningen i empirikapitlet är baserad på de teman jag ansett utkristalliserat sig under analysarbetet. I uppsatsen presenteras valda delar av respondenternas svar i form av citat och i något fall i löptext. Jag har valt att i minsta möjliga mån kommentera citaten i empirikapitlet och istället försökt hålla det rent från egna åsikter.


Ambitionen har inte varit att kunna använda studiens resultat för att dra generella slutsatser och överföra resultaten till andra områden, utanför KI. Det fall som har studerats, kvalitetsutvärdering vid KI, har specifika egenskaper som troligen inte är identiska i andra miljöer, vilket gör det omöjligt att identiskt upprepa studiens genomförande i en annan kontext. Dessutom har tolknings gjorts som säkerligen inte skulle göras på samma sätt om studien genomförts av någon annan. Däremot skulle flera liknande studier, av andra fall, kunna bidra till en större bild av hur kvalitetsutvärdering uppfattas av professioner.
Empiri

Kapitlet inleds med en beskrivning av KIs utbildningsverksamhet och det utredningsarbete som lett fram till nuvarande sammanhållna kvalitetssystem, följt av en mer ingående beskrivning av arbetet med kvalitetsplaner. Både KIs utbildningsverksamhet och det nya kvalitetssystemet är komplexa, varför en närmare presentation av verksamheten och de förändringar som nu implementeras är nödvändig. Syftet med beskrivningen är att ge läsaren en kontext kring kvalitetsutvärderingen. Större delen av kapitlet ägnas dock år att redogöra för vad som framkommit under de intervjuer som genomförts med ansvariga programdirektörer.

Ett sammanhållet kvalitetssystem

Universitetet, lärosäteet och myndigheten Karolinska Institutet står i Sverige för den enskilt största andelen medicinsk, akademisk forskning och har det största utbudet medicinska utbildningar. Inom utbildningen på grund- och avancerad nivå hade KI under 2016 nära 6 000 helårsstudenter, 13 nybörjarprogram (kandidat) och 27 påbyggnadsprogram (magister och master) (Karolinska Institutet, 2017a). Det övergripande ansvaret för utbildningen har styrelsen för utbildning, men programansvarig organisation, oftast institutionen, ansvarar bland annat för programmens vetenskaplighet och ämnesförankring i förhållande till utbildningens mål (Karolinska Institutet, 2016c).

I mars 2013 gav dåvarande rektor Anders Hamsten direktiv om att tillsätta en utredning om utbildningens kvalitet och forskningsanknytning, med syfte att höja utbildningens kvalitet. Bakgrunden till detta var att majoriteten av de utbildningar som dittills utvärderats av Universitetskanslerämbetet, före detta Högskoleverket, inte fått omdömet mycket god kvalitet, trots att detta är ett av KIs uttalade mål för utbildningen. Utredningen om utbildningens kvalitet och forskningsanknytning (UKF) kom att ledas av dåvarande prorektor Kerstin Tham och rapporten var klar i februari 2014 (Karolinska Institutet, 2014).

I UKF-utredningen identifierades ett antal utvecklingsområden och förslag på åtgärder för att förbättra utbildningens kvalitet. Ett av förslagen var att vidareutveckla KIs interna kvalitetssystem och årligen följa upp kvalitet och forskningsanknytning utifrån mätbara indikatorer relaterade till KIs mål för utbildning på grund- och avancerad nivå. Dessutom föreslogs att organisationen skulle struktureras om så att styrelsen för utbildning skulle få ett direkt ansvar att följa upp utbildningsprogrammen och samtidigt tydliggöra och
förstärka institutionernas ansvar för bland annat utbildningsprogrammens kvalitet och genomförande (Karolinska Institutet, 2014).


Med utgångspunkt bland annat i *Strategi 2018* beslutade rektor Anders Hamsten i maj 2015 att tillsätta en styrgrupp med uppdrag att utarbeta ett förslag på ett för verksamheten övergripande och sammanhållet kvalitetssystem. I beslutet konstaterades att kvalitetsarbete utgörs av kvalitetsutveckling, kvalitetssäkring och kvalitetsutvärdering, vilket det nya systemet ska bidra till (Karolinska Institutet, 2015). Systemet ska utgå från ett helhetsperspektiv, där gemensamma verktyg och metoder ska användas i de olika verksamheterna utbildning på grund- och avancerad nivå, forskarutbildning och forskning. Det ska bland annat omfatta både kärn- och stödverksamhet, vara integrerat med KIs verksamhetsplanering och möjliggöra öppna jämförelser (Karolinska Institutet, 2016b). I januari 2017 presenterades arbetets slutrapport, där det bland annat framgår att kvalitetsindikatorer, upplevd kvalitet och kollegial granskning är exempel på metoder och verktyg som utgör stommen i det sammanhållna systemet. I slutrapporten ges följande definition av begreppet kvalitet:

*Kvalitet* - definieras som ”goda och eftersträvansvärda egenskaper som är definierade av KI utifrån de krav och mål som ställs av externa och interna aktörer”. Enligt Svensk Standard är definitionen av kvalitet "Alla sammantagna egenskaper hos en produkt som ger dess förmåga att tillfredsställa uttalade eller underförstådda behov". (Karolinska Institutet, 2016b, s. 17)

I rapporten beskrivs även hur kvalitet kan identifieras och mätas avseende struktur, process och resultat, i enlighet med Donabedian (1966) idéer om kvalitetsmätning. I KIs text beskrivs struktur som verksamhetens yttre och inre förutsättning, organisation och resurser. Process beskrivs som de aktiviteter som genomförs i verksamheten och resultat beskrivs som verksamhetens prestationer och utfall, men även effekter och uppnått värde på längre sikt (Karolinska Institutet, 2016b).

**Kvalitetsplanerna**


Av riktlinjerna framgår att kvalitetssutvärderingar ska genomföras på kursnivå, programnivå, institutionssnivå och övergripande KI-nivå. Ansvaret för genomförande, analys och uppföljning ligger på kursansvarig institution, programansvarig nämnd eller utbildningsstyrelsen. Årligen ska kvalitetsplaner upprättas på institutionssnivå respektive programnivå och dessa ska baseras på de kursvärderingar som genomförs under det gångna året samt fastställda kvalitetsindikatorer. Planen ska även innehålla svar och analys av dessa utifrån styrelsens frågeställningar i begäran om återrapportering. Utifrån det sammanställda underlaget ska mål och aktiviteter för det kommande året presenteras. Kvalitetsplanen ska innehålla följande fyra delar:
1. Kvalitetsberättelse för föregående verksamhetsår (inklusive redovisning av utvärderingsresultat och årets kvalitetsindikatorer etc)

2. Analys av utbildningskvalitet

3. Kvalitetsindikatorer för kommande verksamhetsår

4. Aktivitetsplan för kommande verksamhetsår

Kvalitetsplanen på programnivå ska ingå som en bilaga till institutionens övergripande kvalitetsplan. Programdirektör för respektive program har ansvar för kvaliteten inom det programmet och därmed ansvar för att sammanställa programmets kvalitetsplan.


**Upplevelsen av kvalitetsutvärderingens faser**


**Initieringsfasen**

I den första fasen har programdirektörerna fått information om att de förväntas skriva kvalitetsberättelser och kvalitetsplaner för sina respektive program. De skaffar sig en uppfattning om vad som ska göras, varför det ska göras och hur det ska göras. Mallar och instruktioner för hur kvalitetsberättelse och kvalitetsplaner ska skrivas skickas ut till

**Frustration och begreppet kvalitet**

Respondenternas uttalanden vittnar om en inledningsvis skeptisk inställning till det nya kravet på att skriva kvalitetsplaner för utbildningsprogrammen.

Först tänkte jag att det här är toktigt (Respondent C)

Det tycks finnas en frustration över att ytterligare ett dokument ska sammanställas och skickas till en högre nivå i organisationen:


Även Respondent E känner sig tyngd av administrationen:

Först var jag ganska frustrerad och tyckte att syftet bara var att samla in ännu mer data och tänkte att härregud vi gör ju det här hela tiden och det kändes som att det bara var ytterligare formalia. Ja okej, nu ska vi rapportera det här, nu ska vi rapportera det här och så ska vi göra det här sakerna. (Respondent E)

Respondent H menar att det tog tid att få styr på vad som skulle göras och säger att...

...det var så förvirrande med alla de här dokumenten som kom. Det var återrapportering 2018, kvalitetsplan framåt, kvalitetsplan bakåt... (Respondent H)

Respondenternas svar tyder på att de anser att arbetet med kvalitetsplaner innebär en ökad administrativ arbetsbörda, men menar att själva kvalitetsarbetet inte är ett nytt fenomen i verksamheten. De är eniga om att de länge arbetat med att förbättra utbildningen inom programmen, även om det tidigare inte uttalat kallats kvalitetsarbete eller kvalitetsutvärdering. Däremot är det mer formaliserade sättet att göra det på nytt.

På frågan om det funnits något kvalitetsarbete vid KI tidigare svarar Respondent A:

Nej inte vidare mycket i alla fall, men det har säkert varit kvalitetsarbete, men man har inte kunnat [säga] aha det är kvalitetsarbete. (Respondent A)

Och fortsätter angående kvalitetsarbetet på institutionen:

Inte uttalat på så sätt att vi har skrivit en kvalitetsplan, det har vi inte gjort, men vi har ändå försökt arbeta för att höja kvaliteten och det har kommit igen i mycket resonemang och så där, men vi har inte haft någon kvalitetsplan som vi har lagt ut
eller någon plan för hur vi ska förbättra kvaliteten eller så där, det har vi inte haft.
(Respondent A)

Respondent D och Respondent E säger:

Nej, jag kan nog inte säga att det gjorts så systematiskt förut, vi har ju haft våra kursvärderingar och programutvärderingar, men inte systematiskt, tycker jag inte liksom att vi har gjort. (Respondent D)

Vi har definitivt jobbat med kvalitet innan också, fast kanske inte på ett lika formaliserat och uppföljningsbart sätt. (Respondent E)

Respondenternas kommentarer om att de även tidigare arbetat med att utveckla kvaliteten inom programm leder till en naturlig följdfråga: Vad är kvalitet inom högre utbildning? Majoriteten av respondenterna tycks vara överens om att kvalitet är ett brett begrepp som innefattar många aspekter, såsom forskningsanknytning, studentinflutande och avnämareuppfattning om exanmerade studenter. Det är dock ingen av respondenterna som kan redogöra för om KI har en egen definition av begreppet kvalitet inom högre utbildning eller hur den definitionen i så fall ser ut. Så här säger några av respondenterna:

Nej, det vet jag faktiskt inte. (Respondent A)

Jag vet inte det. Det måste man ju nästan ha gjort. Nej, jag tror inte att jag har sett någon definition att god kvalitet innebär det här och det här och det här. Faktiskt inte. (Respondent C)

Nej, jag är lite osäker. (Respondent D)

Jag vet inte, men kan tänka mig att det finns någon definition någonstans. (Respondent E)

Det har de säkert. Men du kan inte be mig rabbla den. (Respondent H)

Respondenterna har dock egna uppfattningar om vilka aspekter som kan ingå i kvalitetsbegreppet. En del av dessa går att återfinna i tidigare nämnda beslut och styrdokument. Ett exempel är forskningsanknytning, vilket bland annat Respondent C hänvisar till:

Just nu är det så mycket fokus på det här med forskningsanknytning. Det är en del av kvaliteten förstås. (Respondent C)

Även Respondent A menar att hens program definierat forskningsanknytning som en viktig aspekt och att det är något de inom programmet kommer arbeta vidare med
framöver. Respondent D nämner forskningsanknytning som något KI betraktar som en viktig del av kvalitetsbegreppet inom högre utbildning. En annan aspekt som återfinns i både styrdokument och respondenternas resonemang kring kvalitet är internationalisering och global hälsa. På frågan om några av de aktiviteter som listas i programmets kvalitetsplan är grundade i Strategi 2018 svarar Respondent B:

De är delvis grundade i den, internationalisering och global hälsa kommer ju från det där. (Respondent B)

Även Respondent D nämner internationalisering som ett prioriterat område:

Internationalisering är också något vi ska jobba på. (Respondent D).

Respondent B menar att hens program arbetat med att internationalisera programmet, eftersom det är något som utbildningsstyrelsen visat att de anser är viktigt, men hen är skeptisk till sättet internationaliseringen genomförts på och menar att hen personligen kan "tycka att det är mindre intressant att satsa massor av energi på det, men jag måste ju ändå följa vad de tycker" (Respondent B).

En annan aspekt som kanske inte oväntat nämns av majoriteten av respondenterna är studenternas åsikter om programmen och studentinflytande. Respondent G menar att kvalitet bland annat handlar om studentnöjdhet och studenternas upplevelse. Respondent B är av en liknande åsikt:

Det är ju trots allt för studenterna vi är här. Så studentinflytande är för mig jätteviktigt. Jag tycker inte att man kan göra en bra utbildning om man inte har studenterna med på något vis. (Respondent B)

Respondent H beskriver studenternas roll i klassrummet:

I klassrummet är det väl de som kan bedöma interaktionen med lärare, interaktion med sina medstudenter, de kan bedöma om det går för fort eller för långsamt, om de får för få aktiviteter, för många, för svåra, om examinationen motsvarar vad de har lärt sig eller inte. (Respondent H)

Andra aspekter som respondenterna tar upp som exempel på vad som utgör delar av utbildningskvalitet är lärarkompetens, dimensionering, att studenterna når uppsatta mål, rättssäkerhet och arbetsmiljö för lärarna.

Kvalitetsutvärderingens syfte

En individs uppfattning om syftet med en process kan antas påverka hens inställning till processen i sin helhet. Så även i fallet med kvalitetsutvärderingar. Vad respondenterna upplever är syftet med att genomföra interna kvalitetsutvärderingar påverkar antagligen
deras upplevelse av att genomföra kvalitetsutvärderingar och därmed deras engagemang i processen. Detta kan i sin tur påverka hur användbart utvärderingens resultat blir. Flera av de syften som nämns i forskning kring utvärdering i offentlig sektor går att återfinna i respondenternas svar på vad de upplever att syftet med kvalitetsutvärderingen är. De flesta respondenterna ser flera syften med utvärderingen. Respondent C’s och F’s uppfattningar om syftet lyder:

Det yttersta syftet, det är väl en återrapportering för utbildningsstyrelsen som är högsta ansvarig, samtidigt som programmet själv... det blir ju som en självvärdering för programmet samtidigt. Så det är ju lite dubbla syften. Men allt syftar ju till att det ska vara kvalitet på våra utbildningar. (Respondent C)

Dels för vår egen skull att konkretisera saker vi ska jobba med under året. Att ha någon slags gripbara mål och hur de utfaller. Det är det ena. Och sen det andra, att kanske också formulera och rapportera för andra var vi står någonstans i vår egen kvalitetsutveckling. För KIs skull också. (Respondent F)

Respondent A svarar först att eftersom utbildningsstyrelsen ska ha den slutgiltiga rapporten är syftet för dem att säkerställa att det finns ett kontinuerligt kvalitetsarbete, men tillägger sedan:

Jag gör det för vårt egna program, sen är det de som ska ha slutrapporten och de har ju vissa kvalitetsindikatorer som de vill att man ska ha med. (Respondent A)

Flera av respondenterna ser kvalitetsarbetet som ett sätt för den centrala organisationsledningen att kontrollera verksamheten. Respondent B säger:

Syftet för mig, som jag förstått det, och som jag tror att de menar är att eftersom de har lämnat ut programansvaret på institutionerna så måste de hålla koll på att vi sköter oss. (Respondent B)

Och Respondent H är av en liknande uppfattning:

Jag tror att det är utbildningsstyrelsens sätt att försöka få kontroll. [...] De behöver nog ha ett styринstrument helt enkelt för att se att det inte går fel någonstans. (Respondent H)

Trots att respondenterna inte kan redogöra för KIs definition av kvalitet tycks det finnas en uppfattning om att även om det inte finns uttalade krav från utbildningsstyrelsen att vissa aspekter ska finnas med i kvalitetsplanen, förväntas en del saker ändå vara med:

För nu blir det ju lite, aktivitetsplanen följer ju de här centrala målen med internationaliserings, global hälsa och IPE [interprofessionalisering]. Så det gör vi ju för att vi tror att de tycker det är
viktigt att vi utvecklar och då fortsätter vi utveckla det ända tills vi utvecklat det klart. Sen kan jag personligen tycka att det är mindre intressant att satsa massor av energi på det, men jag måste ju ändå följa vad de tycker. (Respondent B)

Det kan konstateras att det finns olika uppfattningar om syftet med kvalitetsutvärderingen, från självvärderingar av det egna programmet, till en strävan efter kontroll från utbildningsstyrelsens sida.

**Extern påverkan**

Som nämndes i uppsatsens första kapitel ställer samhället höga krav på granskning av offentlig verksamhet. Staten förväntas följa upp hur skattemedel används, bland annat inom högre utbildning. Flera av respondenterna tar självmant upp UKÄs utvärderingar och nya nationella kvalitetssystem som en del av anledningen till att kvalitetsutvärderingar genomförs. Respondent A nämner UKÄ som del av svaret på frågan om hen upplever att utvärdering är något som behöver göras:

Rent generellt så tycker jag nog att det kan vara bra. För annars vet man ju inte, jag tänker, bara titta på UKÄ för ett par år sedan då vissa utbildningar faktiskt inte klarade sig. (Respondent A)

Respondent G svarar på en direkt fråga om huvudsyftet med kvalitetsutvärderingen är att visa upp något för UKÄ eller att förbättra utbildningen:

...jag tror ändå att nummer ett är att man ska visa UKÄ vad man har, sen vill man nog ha en bättre kvalitet, det tror jag absolut. (Respondent G)

Även Respondent H får frågan hur stor betydelse hen tror att UKÄs nya system har:

Det tror jag har haft jättestor betydelse. För om de inte hade de här kvalitetsprocesserna på plats, så skulle det betyda att man skulle gå in och utvärdera deras utbildningar mycket, mycket oftare. (Respondent H)

Det finns alltså bland respondenterna en uppfattning om att externa parter, som UKÄ, har stor inverkan på hur KI implementerar ett nytt kvalitetssystem.

**Genomförandefasen - Sammanställning av kvalitetsplaner**

Ansvaret för att sammanställa kvalitetsplaner för utbildningsprogrammen ligger på respektive programdirektör. Till sin hjälp har de bland annat den av utbildningsstyrelsen framtagna mallen för kvalitetsplan på programnivå, riktlinjerna för kvalitetsutvärdering av utbildning på grundnivå och avancerad nivå samt årets genomförda kursvärderingar. När kvalitetsplanen är sammanställd, men innan den skickas vidare till styrelsen, ska den fastställas av institutionens utbildningsnämnd.
Sammanställning av kvalitetsplaner

Det praktiska arbetet med att sammanställa kvalitetsplanen ser olika ut inom de olika programmen. Programdirektör tycks i huvudsak ha genomfört arbetet själv, med hjälp av kursvärderingar och kursanalyser från andra lärare, men överlag tycks inte övriga lärare inom programmen varit aktivt involverade i processen. På frågan om hur mycket hjälp hen tagit av övriga lärare svarar Respondent A:

   Egentligen inte så mycket förutom deras kursanalyser som de har skrivit. (Respondent A)

Respondent B säger angående att skriva kvalitetsplan för programmet:

   Och det har jag tagit fullt ansvar för själv, så det är jag som har skrivit dem helt och hållet, sen har jag självklart samarbetat med vår GUA som har fått läsa vad jag har skrivit och godkänt det. (Respondent B)

Hen berättar vidare att flera av institutionens medarbetare, såsom programdirektör, GUA (grundutbildningsansvarig) och programhandläggare, träffats när kvalitetsplanen var sammanställd och tillsammans gått igenom den. Hen menar att trots att hen skrivit den är det viktigt att alla är på samma bana och jobbar mot samma mål. Även om programdirektör tycks ha haft störst roll i arbetet, har flera personer varit involverade. Respondent D menar att hen i stort sett skrivit kvalitetsplanen själv, men att hen fått stor hjälp av institutionens administratör. Arbetet tycks överlag ha genomförts ensamt, inte med hjälp av programmens lärare. Däremot tycks kvalitetsplanen ha diskuterats inom institutionen, vilket respondenterna överlag är positiva till. Respondent D berättar om de diskussioner de haft inom institutionen:

   Det var också en bra process att vi var flera programdirektörer som kunde gå in och feedbacka varandra. Och säga att är inte det där lite mycket va, eller kan du utveckla. Det tyckte jag var jättebra. (Respondent D)

Respondent E och Respondent F är av liknande uppfattningar:

   Vi hade väldigt mycket diskussioner i UN hur tolkar ni det här, hur skriver ni här, ska vi speca indikatorer i detalj så som de är begärda eller så som man fick, skulle man sätta en indikator så skulle man också fylla i ett stort formulär om hur de skulle mätas och så... så vi hade mycket diskussioner om vilken ambitionsnivå vi skulle hålla oss på. (Respondent E)

   Jag var den som tog huvudansvaret för att skriva, sen hade jag en del bollplank i den som är enhetschef som har det ekonomiska och direktas personalansvaret för de som är lärare. (Respondent F)
Flera av respondenterna lyfter alltså fram det positiva i att diskutera och bolla med skrivprocessen med varandra, men de är överlag eniga om att sammanställningen av kvalitetsdokument inte var helt oproblematiskt. Deras uttalanden visar bland annat att ett tydligare formulerat syfte hade ansetts förenkla skrivprocessen. Respondent B säger bland annat:

Det tog många fler timmar än vad det hade behövt göra om man hade förstått vad man skulle göra. (Respondent B)

Respondent C kommenterar både syfte och instruktioner:

Man kan ju konstatera att tydliga och noggranna instruktioner är väldigt viktigt, faktiskt. Och speciellt för oss som jobbar med det här, för vi har så förbaskat mycket sånt här som ska rapporteras av och det blir bara jobbigt om man inte vet vad det ska användas till. Och ett syfte, så blir det bättre. Respondent C

Flera av respondenterna vittnar om att arbetet med att skriva kvalitetsplanen inte var enkelt. Bland respondenterna finns en tydlig frustration över en ökande mängd administration och en känsla av att kvalitetsutvärderingen är ytterligare något som bara ska göras. Exempelvis säger Respondent C:

Man stönar och stånkar och det är ont om tid och det ska gå snabbt. (Respondent C)

Och hen är inte ensam:

Först gav den en jäkla massa huvudvärk. För det var ju inte bara den här vi skulle göra, det var kvalitetsplan, sen var det institutionernas återrapport. (Respondent B)

Först var jag ganska frustrerad och tyckte att syftet bara var att samla in ännu mer data och tänkte att 'herregud vi gör ju det här hela tiden' och det kändes som att det bara var ytterligare formalia. Ja okej nu ska vi rapportera det här, nu ska vi rapportera det här och så ska vi göra det här sakerna. (Respondent E)

Sen får väl utbildningsstyrelsen ha sina sätt att samla in information och så. Då får de väl bestämma det. Men jag tror att de måste fortfarande ha det förankrat. Så man förstår varför man ska fylla i alla fylla-i-övningar liksom. (Respondent H)

Respondent H tror också att sättet att se på utvärdering och kvalitet inom utbildning skiljer sig mellan tjänsterna på högre nivå:

Jag tycker att det finns en diskrepans mellan de administrativa tjänstemännen på universitetsförvaltningen och vad ledningen vill liksom. Man är lite mer fyrkantig om man sitter med sitt och jag ska lägga min budget och den ska se ut på det här sättet och ni måste lägga det så här och det ska se ut så här. (Respondent H)
Kvalitetsindikatorer


Till nästa gång ska vi ha med alla fem frågorna, så då ska vi ha ett aggregerat medelvärde för alla fem frågorna. Det blir medelvärde på medelvärde på medelvärde. Det är inte så genomtänkt. (Respondent C)

Ett medelvärde säger vältigt, vältigt lite. Och om man ska jämföra mellan kurser så går det inte att jämföra en statistikkurs eller en kvalitativ kurs med en uppsatskurs när det gäller medelvärde. För det är så otroligt olika innehåll. Det man kan göra är att följa dem över tid, inom kurser. (Respondent H)

Respondent D och Respondent F är tveksamma till hur användbara kvalitetsindikatorer är, samtidigt som de tycks förstå att utbildningsstyrelsen anser att måtten behövs:

Men det är möjligt att man kan bestämma, det kanske är det man försöker göra centralt, bestämma några kvalitetsindikatorer som man kan relatera till de olika programmen. Jag kan inte riktigt se betydelsen i det. Några hamnar lägre och några högre, betyder det att de med lite lägre är sämre? Eller har de andra saker som är bra? (Respondent D)

En uppfattning var att så här övergripande, snittskattningar av lärande, det är inte en speciellt bra kvalitetsindikator. Samtidigt är det inte så lätt att hitta någon annan som man kan sammanställa, lite så gick diskussionen. Det är klart, man kan ju beskriva rätt mycket men det är svårt på något sätt att sammanställa det i lätt tolkningsbara uppgifter. (Respondent F)

Överlag tycks respondenterna vara tveksamt inställda till att använda kvalitetsindikatorer för att utvärdera utbildningens kvalitet.
Kollegial granskning


Om att jämföra mellan program och jämföra med kollegor

Bland respondenterna finns en överlag positiv inställning till att träffas och diskutera de sammanställda kvalitetsdokumenten, även om flera av dem lyfter fram att programmen ser olika ut:

Det är ju svårt att jämföra mellan program för alla ser ju lite olika ut, men det kanske kan vara användbart. (Respondent A)

Ja, om man får kösta på sig att man inte behöver följa en strikt mall för vi tänker lite olika, men att det finns några centrala delar som vi kan möjlig jämföra i så fall. Jag har fått väldigt mycket input i att tänka kring kvalitet. (Respondent D)

Respondent E berättar att olika skalor används vid exempelvis antagning av nya studenter och att en ökad samordning mellan programmen skulle kunna leda till högre jämförbarhet:

Nu är man ju ute efter olika saker, så de ser lite olika ut, men om man kunde likrika dem lite, så kanske man kunde få lite mer jämförbarhet också där. (Respondent E)

Även Respondent F är positiv till att diskutera kvalitetsaspekter med personer man inte tidigare diskuterat med:


Och ta del av varandras arbetssätt. Och tankar om vad som är kvalitet och kvalitetsmarkörer. (Respondent F)

Hen menar att det är bra att blandar program från olika institutioner, eftersom det kan ge nya infallsvinklar:

Den typen av sammankomster och att man försöker få den här bredden så mycket som möjligt tror jag är givande för kvalitetsutvecklingen. (Respondent F)
Respondent D berättar att det inom institutionen diskuterats vad kvalitet inom utbildning innebär:

Och det visade sig att vi tänkte väldigt olika där. En del kunde tänka på antalet avhopp, eller genomströmning, antagningspoäng, hur många klarar tenta första gången. Vi tänkte väldigt, väldigt olika. Jag vet inte om det finns ett värde i att det är lika, därför att förutsättningarna mellan programmen är också väldigt olika. Det är möjligt att KI centralt kan vara intresserade av att mäta några saker, men på programnivå är man också intresserad av kanske andra saker. (Respondent D)

Respondent A är inne på samma spår och menar att det finns fördelar med att lära av varandra:

Man känner att man så många gånger uppfinner hjulet själv på varje program. [...] Alla gör på olika sätt, och har olika grejer, man bara men varför kan vi inte göra det lika istället? Och alla har samma problematik, så jag känner att det skulle vara väldigt givande. (Respondent A)

Det är tydligt i flera av respondenternas svar att de värdesätter möjligheten att få diskutera sina kvalitetsplaner och det arbete de innefattar med varandra.

Jag tycker att det gav någonting eftersom man ser lite vad de har för idéer och tankar om saker och ting. I och med att vi ofta brottas med samma problematik, men det skulle nog i längden vara mer givande att ha ett PD-möte, gruppmöten om man säger. Det skulle nog ge lika mycket som att synas och titta på varandras kvalitetsplaner ärligt talat. (Respondent A)

Respondent D är särskilt positiv:

Det är kul att dela det här med andra programdirektörer och kunna ta del av varandras resultat. Den kollegiala granskningen, den var jätte, jättebra. (Respondent D)

Eftertankefasen

Den fjärde och sista fasen jag identifierat utifrån mina samtal med respondenterna är eftertankefasen. Detta är den fas processen går in i när kvalitetsdokumenten är inskickade och den kollegiala granskningen är utförd - och som fortfarande pågår när jag träffar respondenterna. I eftertankefasen har programdirektörerna genomförandeprocessen bakom sig och kan se tillbaka på kvalitetsutvärderingsarbetet med viss distans.

Jag frågar bland annat respondenterna hur de tror att kvalitetsplanerna kommer användas vid institutionen och inom utbildningsstyrelsen och om de tror att belöningar
eller sanktioner finns kopplade till vad de rapporterat. Jag avslutar redogörelsen för respondenternas svar med att sammanställa vad de ansåg att utvärderingsprocessen givit dem.

Hur kvalitetsplanen kommer användas

Trots att det finns osäkerhet kring syftet med att genomföra kvalitetsutvärderingen är i stort sett samtliga respondenter övertygade om att den kvalitetsplan de sammanställt faktiskt kommer att användas inom programmet, vilket framgår i kommentarerna nedan:


...jag tycker vi specade ganska bra aktiviteter som kommer gå att följa upp. Så planen är att använda de här delmålen när vi har våra lärarmöten och vem som kan titta på olika aspekter. (Respondent E)


Däremot är respondenterna mer osäkra på om och hur kvalitetsberättelser och kvalitetsplaner kommer användas på högre nivå inom KI. Det råder delade meningar kring om Utbildningsstyrelsen över huvud taget kommer att läsa de återr rapporteringar och kvalitetsplaner de krävt in. Ett par respondenter tvivlar på att styrelsen använder dokumenten alls:

Det är ingen som, tror jag, läser det. (Respondent C)

Jag uppfattade det lite som att det var lite försöksverkstad för dem också, som att de inte heller var riktigt säkra på hur de skulle använda det. (Respondent E)

En del har fått olika besked:
Sen har jag hört när jag var där att det är ju ert liksom, vi ska inte titta på det där, vi tittar ju bara på institutionens återrapport, men sen häromdagen hörde jag att jag tror det var vår GUA som sa det att de hade ju använt sig av kvalitetsplanerna, ja men då har de ju tittat på dem sa jag. (Respondent B)

Medan andra åtminstone har förhoppningar:

Men jag hoppas att det ger dem någonting också, med tanke på hur mycket man har lagt ned så skulle jag gärna vilja att de läste den. (Respondent B)

Fast något gör de, det är klart att de inte bara samlar in en massa papper, det gör de ju inte. (Respondent C)

Respondent A och Respondent H är inne på att US kommer använda dokumenten som underlag för framtida kvalitetsarbete:

Jag tänker att det kändes som att de använder det här för att lära sig hur de ska gå vidare till nästa gång. (Respondent A)

Enligt dekanerna så har de läst dem. Jag tror att de använder dem som ett underlag för vart de ska med sina aktiviteter. (Respondent H)

Sammanfattningsvis är respondenterna överlag säkra på att de inom programmen kommer använda sig av de dokument de sammanställt, medan det råder större tveksamhet och osäkerhet kring hur det organ som beslutar att utvärderingen ska genomföras kommer att använda dokumenten.

Sanktioner och belöningar

Jag frågar respondenterna om de är av uppfattningen att deras kvalitetsrapportering kommer få någon konkret effekt i form av belöningar eller sanktioner från KI-centralt håll, men det tror ingen respondent. Respondent E säger:

...ja, vi rapporterar det här, men vad kommer hända om vi inte gör det? Det får ingen konsekvens om vi skulle visa att vi inte har gjort någonting. Förutom att man får skämmas lite, kanske. (Respondent E)

Hen säger vidare att hen tror att det skapar fel incitament att koppla sanktioner och belöningar till utvärderingen. Hen menar att de flesta som arbetar med utbildningen vill göra ett bra jobb och ha så god kvalitet i utbildningen som möjligt och att det är tillräckligt incitament för kvalitetsarbetet. Inte heller i de andra intervjuerna framkommer några tankar om att den rapporterade kvaliteten kommer belönas eller straffas.
Reflektioner kring utvärderingen

När jag frågar respondenterna vad de anser att utvärderingen givit dem framträder en relativt positiv bild av processen. Nedan presenteras valda delar av intervjuerna, där respondenterna i sina uttalanden ser tillbaka på arbetet med kvalitetsdokumenten och delar med sig av sina reflektioner:

Det här är ett sätt, ett ganska bra sätt, att analysera programmet eller programmen och se att vi gör det som det är tänkt att vi ska göra. (Respondent A)

Sen har det givit mig, precis som jag säger, att det är ju bra att sätta sig ned och tänka igenom vad har man för kvalitet och vad kan vi förbättra, så det är klart att det ger mig något. Men jag hoppas att det ger dem något också, med tanke på hur mycket man har lagt ned så skulle jag gärna vilja att de läste den. (Respondent B)

Så här i efterhand så får man faktiskt ganska mycket information om sitt eget program när man gör den här typen av utvärdering. När man tvingas sätta sig in i det. Det tycker jag mina kollegor också vittnar om. Man stönar och står och det är ont om tid och det ska gå snabbt, men sen när det väl är gjort så ser man att wow! (Respondent C)


Utan att överdriva, åh det ska bli jätteroligt att göra det, nej så är det inte, men jag kan se värdet i att vi gör det, faktiskt. (Respondent D)

Jag tror att det positiva har varit att få saker och ting på pränt, att lyfta det vi gör, att sen få inspiration av de andra som man kanske inte kunde ha fått annars, men man får det som en plan man kan läsa gansa snabbt, några sidor, så kan man faktiskt få bra idéer och underlag. (Respondent E)

Det är möjligt att en del skulle ha gjorts ändå, men att det skulle ha... det blir mer prioriterat och det blir mer tydliggjort om det är något som ingår i en kvalitetsrapportering och en kvalitetsplanering. (Respondent F)

Just det här att få koll på sina egna program, att inte bara jag utan även andra får koll och att man kan gå tillbaka och läsa. (Respondent G)

...tidigare har det varit lite mer ad hoc, nu har man skrivit ned, man har tänkt efter varför man vill göra det här och också tänkt att det är rimligt i tid att kunna göra det. (Respondent H)
Flera av respondenterna lyfter fram positiva aspekter av kvalitetsutvärderingsarbetet. Processen tycks ha inneburit en möjlighet för programdirektörerna att fördjupa sig i sina respektive utbildningsprogram och flera av respondenterna menar att det resulterat i mycket information om verksamheten.

**Sammanfattning empiri**

Det är tydligt i respondenternas uttalanden att den kvalitetsutvärdering de ålagts att göra till en början känns betungande och som ytterligare en arbetsuppgift som bara ska göras. Det är mer information som ska samlas in, fler dokument som ska sammanställas. Respondenterna menar att de länge arbetat med kvalitetsutveckling, men att det tidigare inte gjorts på ett uttalat sätt.

Bland respondenterna finns en varierad syn på vad som kännetecknar kvalitet inom utbildning. Vissa aspekter nämns dock mer än andra vid intervjuerna, exempel är studenternas åsikter, avnämarens åsikter, lärarnas kompetens, forskningsanknytning samt internationalisering och global hälsa. Ingen av respondenterna kan dock redogöra för om KI som organisation har en fastställd definition av vad kvalitet inom utbildning innebär.


I arbetet med att sammanställa kvalitetsdokumenten har respondenterna i huvudsak genomfört skrivandet på egen hand, men de har diskuterat och ventilerat med kollegor inom institutionen. Respondenterna lyfter fram det positiva i att kunna diskutera med varandra, men vittnar samtidigt om en frustration över ett, vad de upplever, otydligt syfte. Även i genomförandefasen finns en frustration över mängden administration och en känsla av diskrepans mellan utbildningsverksamheten och KIs centralt placerade tjänstemän. Respondenterna är dessutom överlag skeptiska till de kvalitetsindikatorer som tagits fram. Värdet i att ta fram medelvärden som mått på kvalitet ifrågasätts, samtidigt som ett par av respondenterna resonerar kring (bristen på) andra sätt att hantera utvärderingen.
Överlag är respondenterna positiva till den kollegiala granskning som genomförts när kvalitetsdokumenten skickats in till utbildningsstyrelsen. Respondenterna ser fördelarna med att kunna lyfta frågor och problem med varandra, även om utbildningsprogrammen skiljer sig åt i storlek, form och innehåll.

I den fas som avslutar studien har respondenterna sammanställt sina kvalitetsdokument, skickat in dem till universitetsstyrelsen, diskuterat med andra programdirektörer och, när intervjuerna görs, även haft tid att reflektera kring utvärderingsprocessen. Respondenterna är i stort sett eniga om att de inom programmen kommer ha användning för de kvalitetsplaner som skrivits och att aktivitetsplanerna kommer följas upp. Meningarna kring hur, eller över huvud taget om, utbildningsstyrelsen kommer använda dokumenten skiljer sig dock åt. En del är tveksamma till att utbildningsstyrelsen kommer läsa dokumenten, medan andra tror att styrelsen kommer använda dokumenten som underlag för att utveckla kvalitetsarbetet.

I de övergripande reflektioner respondenterna gör när dokumenten är inskickad framgår att flera av dem är positiva till den process som genomförts och det arbete som gjorts.
Diskussion

I det här kapitlet presenteras reflektioner kring studiens empiri i relation till studiens teoretiska ramverk. I fokus ligger reflektioner kring studiens frågeställningar, men inledningsvis kretsar texten kring hur jag uppfattar att respondenterna ser på det för studien så centrala begreppet *kvalitet inom utbildning* och avslutningsvis ger jag min tolkning av hur respondenternas uppfattning om utvärderingsprocessen förändrats över tid.

Respondenternas syn på begreppet kvalitet inom utbildning


**Hur ser professionen på syftet med att skriva kvalitetsplaner?**

till en frustration över att behöva lägga ned tid på arbetet, vilket i sin tur kan påverka engagemanget i utvärderingen.


Trots att respondenterna anser att utvärderingens syfte inte på ett tillfredsställande sätt förmedlats till dem, har respondenterna liknande uppfattningar om vad syftet är. De tre potentiella syften som tydligast framträdde är att skapa högre kvalitet inom utbildningen, det mer konkreta syftet att sammanställa en rapport till utbildningsstyrelsen för att denna ska kunna kontrollera vad verksamheten gör och till sist syftet där kvalitetsplanen ska fungera som en självvärdering för att tydliggöra mål och ambitioner inom programmen. De tre uppfattade syftena redogörs för mer noggrant nedan.


Även om studiens empiri inte tyder på att det finns en rädsla för ansvarsutkrävande, sanktioner eller belöningar är det inte omöjligt att sådana uppfattningar finns på en högre nivå inom organisationen. KIs programdirektörer tycks inte vara bekymrade över att KIs ledning ska vidta åtgärder gentemot programmen på grund av utvärderingens resultat, men det är möjligt att KIs ledning påverkas av Universitetskanslerämbetets uppfattning om utvärderingen och de eventuella konsekvenser utvärderingen kan få för organisationen som helhet. Det här kan kopplas till den typ av syfte som Vedung (2009) kallar strategiskt och som går ut på att en utvärdering implementeras och genomförs med ambitionen att kunna förebygga eventuell kommande kritik.

Lindgren (2014) beskriver utvärdering som ett informativt styrintstrument, där en organisations ledning kan framkalla och främja vissa beteendemönster hos verksamheten, utan att använda belöningar eller sanktioner. Empiriska exempel på detta kan identifieras i respondenternas svar kring prioriterade områden i kvalitetsarbetet. Flera av respondenterna lyfter forskningsanknytning och internationalisering som prioriterade områden, men det är inte tydligt att detta är respondenternas egna uppfattningar, utan snarare något de uppfattat att KIs ledning anser är viktigt. Detta är tydligt bland annat i en kommentar där respondenten menar att han personligen inte är
övertygad om sättet på vilket de arbetar med att internationalisera verksamheten, men att hen måste följa vad ledningen anser är viktigt. Detta tyder på att även om olika områden inte är tvingande att arbeta med kan professionen uppleva ett tvång att fokusera på dessa, eftersom det är vad som förväntas från ledningshåll.

Det tredje tydliga syftet som kan identifieras i respondenternas svar är att utvärderingen fungerar som en självvärdering för de enskilda programmen. Flera av respondenterna menar att trots att de blivit ålagda att sammanställa kvalitetsdokument har de delvis gjort arbetet för sin egen och för programmets skull. En av respondenterna formulerar i ord att vad hen anser vara utvärderingens dubbla syften, kontroll och självvärdering, båda är delsyften av det övergripande syftet att förbättra kvaliteten i utbildningen. Mitt intryck är att flera av respondenterna är av samma uppfattning och att den uppfattningen fungerar som en motivation till att faktiskt genomföra kvalitetsarbetet. Det är den uppfattningen som resulterar i att respondenterna tror att kvalitetsdokumenten kommer att användas. Mer om detta under rubriken Utvärderingen användning.


beställt utvärderingen, alltså KIs universitetsstyrelse, för de som finansierar verksamheten, alltså staten av vilken Universitetskanslerämbetet är en del, och för de som arbetar i den, alltså programdirektörerna, som en självvärdering av programmen. Flera av respondenterna tror att Universitetskanslerämbetets nya nationella system för kvalitetssäkring av högre utbildning spelat en stor roll för KIs införande av ett sammanhållet kvalitetssystem. Hur studiens respondenter tror att KIs införande av ett nytt kvalitetssystem påverkats av externa krafter säger ingenting om de faktiska anledningarna till att systemet införts, men är ändå intressant att resonera kring i den här studien. De ökade krav på granskning av offentlig verksamhet som kommit i och med New public management och en strävan efter att nå legitimitet ska inte underskattas. Inte minst den så kallade Macchiariniaffären kan antas ha ökat KIs behov av att bygga upp en legitimitet i samhällets ögon.

**Hur tror professionen att kvalitetsplanerna kommer att användas inom organisationen?**


Viktigt att nämna är även betydelsen av organisationsledningens närvaro i utvärderingsprocessen. Armenakis och Harris (2009) skriver om faktorer för framgångsrika förändringsarbeten och menar att känslan hos verksamheten av att ledningen är hängiven processen är en avgörande faktor. Även Jacobsen (2013) skriver att det är viktigt att ledningen tydligt förmedlar betydelsen av att en förändringsprocess genomförs, vilket även kan antas innebära att ledningen bör ge intryck av att själv värdesätta den nya processen. Översatt till fallet KI kan det bland annat innebära att utbildningsstyrelsen tydligt bör förmedla vad de kommer använda utvärderingens resultat till. Även respondenternas uttalanden tyder på att det är viktigt att kvalitetsdokumenten faktiskt används på högre nivå inom organisationen. En av respondenterna säger att hen hoppas att dokumenten ger utbildningsstyrelsen någonting, med tanke på hur mycket tid programdirektörerna lagt ned på arbetet. Dessa uttalanden kan tolkas som att utbildningsstyrelsen inte med all önskvärd tydlighet förmedlat hur
dokumenten kommer användas, vilket skulle kunna minska verksamhetens förtroende för och engagemang i utvärderingen.


Om det råder delade meningar bland respondenterna kring hur kvalitetsplanerna kommer användas på högre nivå inom organisationen, råder det istället stor enighet kring uppfattningen att kvalitetsplanerna faktiskt kommer fylla en praktisk funktion inom respektive program och att de på den nivån kommer användas både instrumentellt och konceptuellt. Flera av respondenterna beskriver som tidigare nämnts självvärdering som en del av syftet med utvärderingen och menar att kvalitetsplanerna är en hjälp för programmen att konkretisera vad de ska arbeta med under det kommande året. Respondenterna talar om aktivitetsplanerna som ett verktyg för att identifiera förbättringsområden som sedan ska följas upp och diskuteras på utbildningsråd och lärarmöten under året. De aktiviteter som ska genomföras är exempel på hur utvärderingsresultatet förväntas användas instrumentellt, medan diskussioner i råd och på möten visar på ett konceptuellt användande, i ett åsikts- och tankearbete.

Vidare ger flera av respondenterna intyget av att ha upplevt den del av processen som KI kallar kollegial granskning som väldigt givande. De lyfter fram fördelarna i möjligheten att kunna jämföra egen verksamhet med andras och att kunna lyfta och diskutera problem som hanteras i programmen. Det är dock inte kvalitetsplanerna i sig som är värdefulla att analysera, utan möjligheten att träffas och diskutera olika aspekter med representanter i samma position vid andra institutioner. Samma sak tycks gälla utvärderingen i sin helhet. Respondenterna lyfter fram hur processen gett dem möjlighet att fördjupa sig i sin
verksamhet och tillfälle att sätta sig ned och reflektera kring vad som kan förbättras inom programmen.

**Uppfattningen förändras över tid**

Min uppfattning efter att ha träffat nio programdirektörer vid Karolinska Institutet för samtal om utvärderingen av utbildningsverksamheten är att de olika faserna i processen upplevs på olika sätt under processens gång. Respondenternas initiala känsla skiljer sig dels från hur de upplever genomförandefasen och dels från hur de tänker kring processen i efterhand, när kvalitetsberättelse och kvalitetsplaner är färdigställda.


Troligen är det efter att sammanställningen av kvalitetsdokumenten är genomförd och under den kollegiala granskningen som respondenterna börjar uppleva positiva effekter av utvärderingen. De känslor som hos några av respondenterna tycks prägla den tredje fasen kan liknas vid en aha-upplevelse, där de ser fördelar med utvärderingsprocessen, efter att hittills enbart upplevt arbetet som betungande. Respondenterna har lagt ned mycket tid och kraft på skapandet av kvalitetsdokument, men i den här fasen förändras det och resultatet blir i viss mån värt det nedlagda arbetet.

Den känslan tycks hålla i sig och till och med bli starkare under studiens sista fas, eftertankefasen. Majoriteten av respondenterna tycks trots allt vara överens om att utvärdering av verksamheten är nödvändig och något som måste genomföras. Respondenternas uppfattning om kvalitetsutvärderingen tycks alltså gå från att det är ett betungande och administrativt krävande arbete till en process som på det stora hela varit givande och lärorikt.

Att studiens respondenter i slutändan tycks vara positiva till att utvärderingar av verksamheten genomförs, betyder dock inte att de är nöjda med processen. Respondenternas uttalanden visar att de hade värderat högt att fullt ut förstå utvärderingens tänkta syfte och att uppleva att de är delaktiga i processen som helhet.
Studiens empiri tyder på att så inte är fallet i KIs utvärderingsprocess. Att respondenterna ändå upplever att den ökade mängden administration lett till att de fått ny kunskap kring sina program tyder på att en styrka hos utvärderingsprocessen är att programdirektorerna själva fått utvärdera sin verksamhet, att inte någon annan gjort det åt dem. På så vis blir det en lärande process som inte bara utbildningsstyrelsen, utan även programdirektorerna har nytta av. Däremot skulle processen gynnas av att de medverkande är väl införstådda med det tänkta syftet och att de eventuella vinningarna av att genomföra en utvärdering är starkare förankrade i verksamheten.

I nästa kapitel avrundar jag uppsatsen genom att sammanfatta studiens resultat, dess begränsningar och mina slutliga reflektioner.
Slutkapitel

Avslutande reflektioner

Jag har löpande gått igenom mina transkriberade intervjuer, studiens empiri, och analyserat respondenternas svar. Den kanske viktigaste reflektionen jag gör när all empiri är sammanställd är att processen kring utvärderingen tycks upplevas som mer värdefull än den slutliga produkten, alltså kvalitetsdokumenten för respektive program. Utvärderingsprocessen tycks ha inneburit att de som genomfört utvärderingen, professionen, har fått en ökad inblick i sin egen verksamhet. De har tvingats sätta sig in i olika kvalitetsaspekter på ett sätt de inte gjort tidigare och som de kanske aldrig skulle göra om de inte blivit ålagda att sammanställa kvalitetsdokument. De positiva reflektionerna kring kollegial granskning, peer review, tyder på att möjligheten att diskutera med kolleger och att utbyta erfarenheter och idéer med varandra är väldigt betydelsefull för de som får i uppdrag att utvärdera sin verksamhet. Detta gäller både under processens gång och när kvalitetsdokumenten väl är sammanställda. Detta resultat antyder att en utvärderingsprocess i förlängningen skulle kunna leda till ett ökat samarbete mellan kollegor inom olika delar av verksamheten. Samtidigt som professionen
får en möjlighet till ökad insikt i sin egen verksamhet kan de få en fördjupad relation till kollegor, som eventuellt möter liknande problem som de själva.

För att ovanstående ska gälla och för att utvärderingsprocessen ska få de positiva effekter som nämns ovan krävs att vissa förutsättningar uppfylls. En viktig implikation värd att notera i samband med den här studiens resultat är hur viktigt det är att den grupp som utvärderas, och i det här fallet utvärderar sin egen verksamhet, är införstådda med utvärderingens syfte och att de upplever att de är delaktiga i processen som helhet. Processen stärks av att deltagarna känner till utvärderingens syfte och förstår dess eventuella positiva effekter. Anledningen till att en utvärdering genomförs bör vara starkt förankrad i verksamheteten, något som eventuellt skulle kunna uppnås genom att ledningen tydligare kommunicerade detta i olika forum och förmedlade sina ambitioner med utvärderingen. Betydelsen av att uppleva att ens handlingar fyller en funktion ska inte underskattas. Om den som medverkar i en utvärdering tivlar på nyttan av densamma är det troligt att hans engagemang i processen avtar.

Studiens resultat är inte generaliserbart över organisations- eller branschgränser av flera anledningar. Dels för att studiens empiri är insamlad med hjälp av semistrukturerade intervjuer och består av respondenternas uppfattningar och åsikter om den process de varit delaktiga i, dels för att den analys som gjorts består av mina egna reflektioner och subjektiva tolkningar av denna empiri. Om studien genomförs av någon annan, med en annan organisation som fall, är det troligt att resultatet blivit ett annat. Det är till och med troligt att resultatet blivit ett annat om någon annan genomfört en fallstudie av just KI och pratat med samma respondenter som jag, eftersom tolkningar bland annat baseras på tidigare erfarenheter och uppfattningar. Det går alltså inte att överföra den här studiens resultat till andra organisationer eller branscher och inga generella slutsatser kan dras. Trots det är det inte omöjligt att de uppfattningar som finns hos den här studiens respondenterna även finns i andra organisationer. Att vilja förstå syftet med de processer som tar tid från ordinarie arbetsuppgifter, att få en fördjupad förståelse för något när en tvingas sätta sig in i det eller att uppskatta möjligheten att diskutera sin verksamhet och sina problem med likar är säkerligen inte unikt för KI.

**Begränsningar och förslag på fortsatt forskning**

Studien tar som tidigare nämnts inte hänsyn till hur KIs ledning motiverar införandet av det nya kvalitetssystemet och vad ledningen ansett är syfte och användningsområden för dokumenten. Undersökningen kresar endast kring programdirektorernas subjektiva
uppfattning. Inte heller syftar studien till att ställa professionens uppfattning mot organisationsledningens uppfattning om kvalitetsutvärderingens styrkor och svagheter.

Kvalitetsarbetet tar naturligtvis inte slut när dokumenten är inskickade och den kollegiala granskningen är genomförd, utan är en process som är ständig pågående. Under året ska programmen arbeta med de aktiviteter de skrivit i sin aktivitetsplan och hur det gått ska rapporteras i nästa års kvalitetsberättelse. Den här studien fokuserar på ett "varv" av processen som kan ses som ett rullande hjul, ständigt på väg framåt.

**Slutord**

Efter att ha intervjuat nio programdirektörer vid ett av Sveriges större universitet med syfte att få svar på hur dessa har upplevt den kvalitetsutvärdering av utbildning som genomförts vid universitetet, står det klart att det är ett ämne som det finns starka åsikter och känslor kring, både positiva och negativa. Samtidigt som utvärdering kan upplevas som nödvändigt för att utveckla en verksamhet, finns det högljudda önskemål om att processen genomförs på ett mer effektivt sätt och med ett tydligare formulerat syfte.

Det går att undersöka utvärderingens värde och hur den upplevs på flera sätt och flera studier behövs säkerligen. Exempelvis kan undersökas hur syftet med utvärderingen bättre kan förankras i den verksamhet som utvärderas, eller hur organisationsledningens uppfattning om utvärderingens värde skiljer sig från verksamhetens uppfattning.

Flera forskare redogör för att nyttan av utvärdering är dåligt belagd i empiriska studier. Så kommer det antagligen inte fortsätta. Så länge kraven på utvärdering i offentlig sektor är fortsatt höga, kommer forskare äga sig åt att fortsätta studera hur utvärdering kan utformas och hur det påverkar den verksamhet som studeras.
Referenser


Högskolelag 1992:1434, 1 kap, 4 §.


Karolinska Institutet. 2016a. *Ett sammanhållet kvalitetssystem.* Missiv/Karolinska Institutet


Profession. *Nationalencyklopedin*.
http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/profession (hämtad 2017-08-31)

Proposition 2016/17:50 Kunskap i samverkan – för samhällets utmaningar och stärkt konkurrenskraft.


Strannegård, L. (red.) 2013. *Den omätbara kvaliteten*. Lund; Studentlitteratur AB.

https://www.svtplay.se/experimenten

Tham, K. 2014. *Möjligheternas KI Utredning om utbildningens kvalitet och forskningsanknytning (UKF)*. Karolinska Institutet


Bilaga 1 – Intervjugeide

Respondent: Programdirektor

Vilken är din befattning vid Karolinska Institutet?
Vad innebär det?
Hur länge har du varit det?
Vad har du för bakgrund?
Vilken är din roll i kvalitetsarbetet och återrapporteringen?

Allmänt om KIs nya kvalitetssystem

Hur skiljer sig den här modellen från tidigare modell för kvalitetsutvärdering, enligt din uppfattning?
Vad anser du att den nya återrapporteringsmodellen har för styrkor respektive svagheter?
Anser du att några aspekter av kvalitet inte fångas i den nya modellen?
Anser du att frågorna i kursenkätarna mäter vad de är avsedda att mäta?
Hur ser du på kollegial granskning?
Vilka styrkor respektive svagheter anser du att gruppgenomgången har?
Vad ser du för styrkor och svagheter i de indikatorer som tagits fram centralt ifrån?
Programmen har möjlighet att utveckla egna indikatorer. Har ni gjort det?
Hur ser indikatorerna i så fall ut?

Vad är kvalitet inom utbildning?
Vad anser du kännetecknar hög kvalitet inom utbildning?
Känner du till om KI har definierat kvalitet?
Vad är din uppfattning att det innebär vid KI?
Hur tolkar du KIs mål att uppnå ”mycket god kvalitet” inom utbildningen?

Vad är kvalitetsutvärderingens användningsområden och syfte?
Vad är enligt din uppfattning syftet med den utvärdering som görs?
Vad tror du att dina svar kommer användas till?
Spelar det någon roll till vem man skriver?
Hur kommer ni inom programmet att använda er av återrapportering och kvalitetsplan?

**Hur tror du att kvalitetsutvärderingens påverkar på verksamheten?**

Tror du att verksamheten påverkas av att utvärdering av utbildningen görs och i så fall hur?

Vilka positiva respektive negativa effekter tror du att kvalitetsutvärdering kan ha på den verksamhet som utvärderas?

Kan du se några sådana effekter i KIs utvärdering?

Har ert program ändrat på eller har planer att ändra på något inom programmet, med anledning av återrapporteringen?

Tror du att det finns en risk att resultaten "snyggas till" inom KI?