

# Riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete vid Stockholms konstnärliga högskola

Riktlinjer fastställda av rektor 2019-03-13

## Utgångspunkter för ett systematiskt kvalitetsarbete vid Stockholms konstnärliga högskola

Kvalitetsarbetet, det vill säga arbetet med att utveckla och säkra kvaliteten i verksamheten, vid Stockholms konstnärliga högskola (SKH) bedrivs inom ramen för ett kvalitetsystem som är gemensamt för all verksamhet vid högskolan. Kvalitetssystemet ska bidra till att kvaliteten i verksamheten säkras och utvecklas genom ett systematiskt arbetssätt. Centralt inslag är alla medarbetares och studenters engagemang och delaktighet i kvalitetsarbetet.

SKH:s kvalitetsarbete ska

1. stödja utvecklingen av verksamheten i riktning mot SKH:s mål och vision enligt strategiska planen,
2. säkerställa att SKH:s verksamhet bedrivs i enlighet med gällande lagar, förordningar, föreskrifter och egna policybeslut samt
3. svara mot de krav och förväntningar Universitetskanslersämbetet (UKÄ) ställer på universitet och högskolor i det nationella kvalitetssäkringsarbetet.

Kvalitetsarbetet pågår i en förbättringscykel, där aktiviteter genomförs för att säkra och utveckla kvaliteten i verksamheten, vilket gör det möjligt för högskolan att utvecklas mot sin vision.

Arbetet med att säkra och utveckla kvaliteten är en gemensam angelägenhet för alla medarbetare och studenter vid SKH och ska vara en naturlig del av verksamheten. Det är därför viktigt att kvalitetsarbetet är integrerat i verksamheten och att kvalitetssystemet är transparent. Kvalitetssystemet ska vara känt av alla samt lätt att förstå och tillämpa i verksamheten.

Kvalitetsarbetet ska bidra till att SKH utvecklas som en lärande organisation, där strävan efter kontinuerlig utveckling är ett mål. En förutsättning för lärandet är det kollegiala engagemanget, det ömsesidiga förtroendet och erfarenhetsutbytet mellan organisationens olika delar.

### SKH:s kvalitetskultur

SKH:s kvalitetskultur bygger på en konsekvent, kollegial ansats, där både studenter och medarbetare upplever en miljö som möjliggör kreativitet, konstnärligt risktagande och positivt förändringsarbete i en respektfull och öppen lärande- och arbetsmiljö.

SKH:s kvalitetskultur är förankrad i hela organisationen. Det gör att studenter, medarbetare och ledare aktivt fokuserar på processer som möjliggör deltagande, engagemang och utveckling av potential på alla nivåer.

## Vad innebär SKH:s kvalitetssystem?

### Övergripande om kvalitetssystemet

- Kvalitetssystemet tydliggör och systematiserar det kvalitetsarbete som bedrivs vid SKH.
- Systemet identifierar styrkor och svagheter i verksamheten, leder till att åtgärder vidtas och bidrar därmed till att ytterligare utveckla verksamheten.
- Systemet anger dels ramarna för det systematiska kvalitetsarbetet, dels hur kvalitetsarbetet ska bedrivas.

### Ramarna för det systematiska kvalitetsarbetet

- Ramarna består av lagar, förordningar, nationella (UKÄ) och internationella krav (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, ESG) när det gäller kvalitetssäkringsarbete samt interna styrdokument såsom arbetsordning och olika policies, däribland kvalitetspolicy, och riktlinjer.

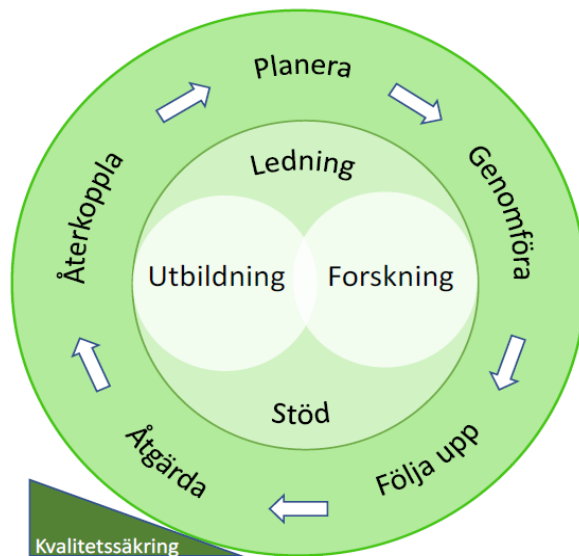
### Hur det systematiska kvalitetsarbetet bedrivs

Det systematiska kvalitetsarbetet bedrivs på alla nivåer inom högskolan genom förbättringshjulet, genom tydliga processer, i enlighet med styr- och stöddokument och genom strukturerade regelbundna insamlingsaktiviteter. Detta sammantaget är förutsättningar för att ett systematiskt kvalitetsarbete ska kunna bedrivas.

#### Förbättringshjulet

Förbättringshjulet innebär ett strukturerat kvalitetsarbete under faserna *planera – genomföra – följa upp – åtgärda – återkoppla* enligt nedan. Förbättringshjulet innebär att aktiviteter genomförs för att säkra och utveckla kvaliteten i verksamheten, vilket gör det möjligt för högskolan att utvecklas mot sin vision.

Genom tydliga processer och styr- och stöddokument tydliggörs vad som ska göras, av vem och när. All verksamhet och alla organisatoriska insatser som SKH planerar och genomför ska följas upp på ett strukturerat sätt så att åtgärder kan vidtas i syfte att utveckla verksamheten. Utvecklingsinsatser ska sedan återkopplas till relevanta intressenter. Beslut om åtgärder kan också innebära att något, t.ex. ett utbildningsprogram, ska avvecklas.



#### Tydliga processer

Nyckelprocesser behöver kvalitetssäkras och utvecklas för att verksamheten i sin helhet ska hålla en hög kvalitet. Dessa processer är tydliggjorda och finns beskrivna. Kvalitetssystemet stödjer arbetet med att identifiera dessa processer.

#### Styr- och stöddokument

Styr- och stöddokument i form av policies, riktlinjer, checklistor etc. är en viktig stomme i kvalitetssystemet. Systemet ska kunna identifiera när styr- och stöddokument saknas eller när ett befintligt dokument behöver revideras.

#### Insamlingsaktiviteter

För att få in underlag om verksamheten genomförs insamlingsaktiviteter i form av uppföljningar och utvärderingar med viss regelbundenhet. Insamlat material sammanställs och analyseras. Utifrån det formuleras förslag till åtgärder och aktiviteter fastställs. Detta syftar till att kvalitetssäkra och utveckla verksamheten.

### **Processen för verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning, inklusive uppföljning av kvalitetsarbetet**

Processen för verksamhetsplanering spelar en viktig roll i SKH:s kvalitetssystem. Åtgärder som behöver vidtas som ett resultat av det systematiska kvalitetsarbetet och som det ska planeras och budgeteras för, förs in i den ordinarie verksamhetsplaneringsprocessen.

#### **Verksamhetsplaner**

Varje höst inkommer institutionerna, förvaltningen och biblioteket med verksamhetsplaner för det kommande året till rektor. Verksamhetsplanerna utgår från områdena i högskolans strategiska plan. I underlaget identifierar verksamhetsansvariga också väsentliga

risker och förslag till åtgärder för att minimera dessa risker. Äskanden av budgetmedel för utveckling och investeringar för de kommande tre åren framgår också. Underlaget innehåller vidare en verksamhetsuppföljning, där vidtagna åtgärder anges, liksom pågående aktiviteter. Rektor ansvarar för att ta fram en övergripande verksamhetsplan för SKH. Innehållet i den övergripande verksamhetsplanen hämtas bl.a. från institutionernas verksamhetsplaner, men innehåller även sådant som rektor vill genomföra utöver detta. Styrelsen fattar beslut om den övergripande verksamhetsplanen för SKH.

I ledningsgruppen förs en dialog om innehållet i verksamhetsplanerna under planeringsprocessen. Verksamhetsplanerna är ett viktigt instrument både för att synliggöra den verksamhet som bedrivs vid institutionerna, förvaltningen och biblioteket och för att synliggöra goda exempel. Verksamhetsplaneringsprocessen blir därmed ett viktigt inslag i organisationens lärande.

### **Verksamhetsdialoger**

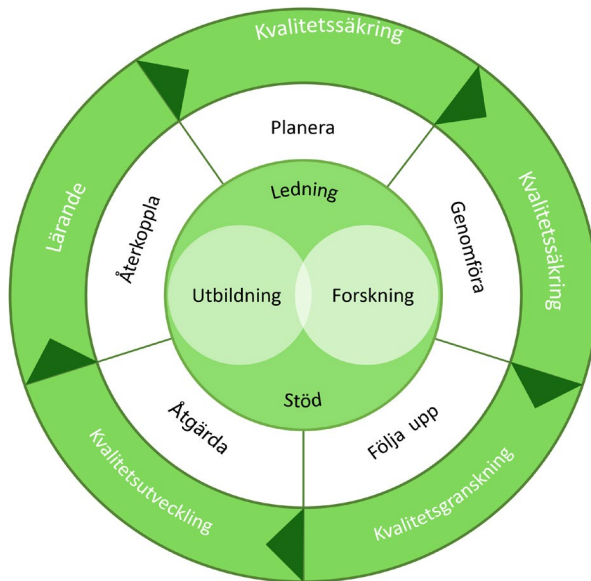
Varje termin genomför rektor, prorektor, vicerektorerna, förvaltningens ledning och kvalitetsansordnaren verksamhetsdialoger med respektive institution. Från institutionerna deltar prefekten och de medarbetare som prefekten bjuder in, inklusive studentrepresentanter. Prefekterna har också möjlighet att delta i varandras verksamhetsdialoger, vilket möjliggör ett erfarenhetsutbyte inom organisationen. Under verksamhetsdialogerna följs föregående och pågående års verksamhet upp och planerad verksamhet diskuteras. Även handlingsplan för arbetsmiljöarbetet och behovet av administrativt och tekniskt stöd samt synpunkter från föregående år stäms av.

Vid verksamhetsdialogerna genomförs en uppföljning på övergripande nivå av olika frågor som är kopplade till det systematiska kvalitetsarbetet. Hit hör resultat från olika uppföljningar och utvärderingar, men också kvalitetsdrivande frågor som t.ex. studentinflytande, aktiv medveten inkludering och jämställdhet. Resultatet av denna uppföljning dokumenteras.

Om det finns samstämmiga synpunkter från flera institutioner som är på en övergripande nivå och behöver hanteras av högskolans ledning eller förvaltningen, återkopplas det till ansvarig funktion inom högskolan för vidare hantering. Genomförda åtgärder återkopplas till institutionerna.

### **Systematiskt kvalitetsarbete inom verksamhetens olika delar**

Inom kärnverksamheten, dvs. utbildning och forskning, finns ett antal nyckelprocesser som behöver kvalitetssäkras och utvecklas för att verksamheten i sin helhet ska kunna hålla hög kvalitet. Till det kommer stödverksamhet samt styr- och stödprocesser, som t.ex. kompetensförsörjning, lokalförsörjning, resursfördelning och verksamhetsplanering (se nedan). Detta kvalitetsarbete utgår från faserna i förbättringshjulet ovan, dvs. *planera – genomföra – följa upp – åtgärda – återkoppla*. Som stöd för arbetet i de olika faserna finns tydliga styrdokument, processbeskrivningar och rutiner.



Under fasen *planera* genomförs den kvalitetssäkring som behövs för att säkerställa att det finns förutsättningar för att bedriva verksamhet av hög kvalitet. Om bedömningen är att det inte finns förutsättningar att bedriva en verksamhet av hög kvalitet kan verksamhetsansvarig besluta att avveckla eller inte starta upp en verksamhet.

Under fasen *genomföra* genomförs verksamheten i enlighet med den planering som finns i syfte att uppfylla målen.

Under fasen *följa upp* följs verksamheten upp genom aktiviteter för att säkra och utveckla kvaliteten. Underlag samlas in systematiskt genom uppföljningar och utvärderingar. Insamlingar sker skriftligt eller muntligt t.ex. genom enkäter, intervjuer, undersökningar, möten och dialoger. Övergripande uppföljning sker även genom verksamhetsdialogerna och då underlag till årsredovisningen tas fram, sammanställs och analyseras. Insamlat material sammanställs och dokumenteras. Därefter analyseras materialet och styrkor, brister och problem identifieras. Förslag till åtgärder diskuteras och konsekvenser av dessa analyseras och värderas inför att beslut om åtgärdsplan fattas.

Under fasen *åtgärda* vidtas åtgärder antingen för att utveckla verksamheten och åtgärda brister och problem eller för att avveckla den verksamhet som inte håller fullgod kvalitet. De åtgärder som har vidtagits ska följas upp på ett systematiskt sätt.

För att verksamheten ska utvecklas och för att ett lärande ska ske, behöver de erfarenheter som har erhållits *återkopplas* till verksamheten, inklusive studenterna och doktoranderna. Erfarenhetsutbyte och dialog mellan verksamhetens olika delar är en förutsättning för att verksamheten ska kunna utvecklas. Rektors ledningsgrupp, Nämnden för utbildning och forskning (NUF) och förvaltningens ledningsgrupp är viktiga formella plattformar för erfarenhetsutbytet och dialogen. Även mer informella möten och samtal är av stor vikt för verksamheten.

Aspekterna aktiv medveten inkludering, jämställdhet, hållbar utveckling, internationalisering och samverkan ska genomsyra verksamheten vid SKH. Det innebär att det behöver säkerställas att aspekterna är synliga i processerna, t.ex. i antagning av studenter, vid rekrytering av personal och vid genomförande av kurser och program och de ska därför följas upp och utvärderas.

Nedan beskrivs det systematiska kvalitetsarbetet inom SKH:s utbildningar, av stödprocesser och processer som är viktiga för den övergripande styrningen av verksamheten samt av de olika aspekterna. Kvalitetssystemet kommer senare att kompletteras med det systematiska kvalitetsarbetet inom forskningen.

### **Systematiskt kvalitetsarbete inom SKH:s utbildningar**

För att utbildning på alla nivåer ska kunna hålla en hög kvalitet, måste kvaliteten säkras och utvecklas inom de områden som nämns ovan, dvs.

- Utbildningsutbud
- Rekrytering och antagning
- Genomförande av utbildning
- Utfärdande av examen

Kvalitetsarbetet inom dessa områden sker genom att nyckelprocesser som hör till respektive område systematiskt utvecklas och kvalitetssäkras under förbättringshjulets faser av dem som är involverade i utbildningen. Det kan t.ex. vara prefekt, lärare och administratör. De nyckelprocesser som är aktuella är bl.a. att inrätta program, anta studenter och utarbeta kursplan. Varje sådan process finns tydligt beskriven och för varje process finns styr- och stöddokument i form av policier, riktlinjer, handlingsplaner och checklistor.

Som stöd för kvalitetssäkringsarbetet utvecklas matriser över de aktuella processerna. Av matriserna framgår mål, vad som används som underlag för uppföljning, när och var resultat från uppföljningar stäms av, vem som ansvarar för uppföljning respektive för att vidta åtgärder och vilka dokument som finns som stöd för arbetet. Matriserna ska finnas tillgängliga på SKH:s webbplats.

SKH använder eller planerar att använda sig av insamlingsaktiviteter för att *följa upp* den verksamhet som genomförs inom utbildningsområdet. Dessa aktiviteter är:

- Uppföljning av nyckeltal (kvantitativt) – årligen
- Kursvärdering (studenternas och doktorandernas värdering av kurser samt prefekternas reflektioner) – efter varje kurs
- Programvärdering (studenternas synpunkter på program) – varje år
- Studentbarometer (studiemiljöenkät bland studenter och doktorander) – vartannat år
- Utbildningsutvärdering (självvärdering och kollegial granskning av utbildning) – vart sjätte år (*under utveckling*)

Aktiviteterna ger underlag som systematiskt analyseras och följs upp av verksamhetsansvarig chef eller NUF. Analysen utgör underlag för beslut om åtgärder i syfte att utveckla SKH:s utbildningar. Rektor och NUF kan komma att fatta beslut om ytterligare aktiviteter i syfte att säkra och utveckla kvaliteten i SKH:s utbildningar.

Nyckelprocesserna följs även upp och utvärderas externt genom de granskningar som görs av t.ex. UKÄ.

### **Systematiskt kvalitetsarbete inom stödverksamhet och stödprocesser kopplade till kärnverksamheten**

Kopplat till utbildning och forskning finns stödverksamhet i form av förvaltning och bibliotek samt stödprocesser. De är förutsättningar i form av resurser för att kärnverksamheten ska kunna hålla en hög kvalitet. Hit hör kompetensförsörjning, lokalförsörjning, IT- och tekniskt stöd samt studentstöd i form av bl.a. studenthälsovård och pedagogiskt stöd för studenter med funktionsnedsättning.

Stödverksamhet och stödprocesser som kopplar direkt till kärnverksamheten följs upp och utvärderas dels genom de uppföljningar och utvärderingar som görs av kurser och program, dels genom utredningar som initieras och på en övergripande nivå i verksamhetsdialogerna.

### **Systematiskt kvalitetsarbete av processer kopplade till den övergripande styrningen av verksamheten**

För att utbildning och forskning ska kunna bedrivas med hög kvalitet behöver processer som är direkt kopplade till den övergripande styrningen av verksamheten kvalitetssäkras. Sådana processer är resursfördelningsprocessen och processen för verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning. Hit hör även uppföljning och utvärdering av själva kvalitetssystemet.

Dessa processer följs upp och utvärderas genom regelbunden avstämning vid verksamhetsdialogerna samt inom rektors ledningsgrupp och förvaltningens ledningsgrupp. Processerna följs även upp och utvärderas externt genom de granskningar som görs av t.ex. Riksrevisionen och UKÄ. Kvalitetssystemet följs upp genom en kvalitetsredovisning som genomförs av kvalitetssamordnaren vid högskolan och redovisas för styrelse, rektor, NUF och ledningsgruppen en gång per år. Verksamhetsansvariga och kvalitetssamordnaren ansvarar för att åtgärder vidtas och återkopplas till berörda.

### **Systematiskt kvalitetsarbete av aspekter**

Aspekterna aktiv medveten inkludering, jämställdhet, hållbar utveckling, internationisering och samverkan ska genomsyra verksamheten vid SKH. De är viktiga för att verksamheten ska kunna hålla en hög kvalitet och för att säkerställa att högskolelagen och högskoleförordningen följs. Aspekterna behöver därför finnas med i olika processer, t.ex. i antagningen av studenter, vid rekrytering av personal och i genomförande av kurs och program. Det säkerställs genom de insamlingsaktiviteter som genomförs. Aspekterna behöver också synliggöras i styrdokument.



Aspekterna följs upp och analyseras även i samband med att underlag till årsredovisningen tas fram. Utifrån den analysen tar ansvarig chef eller samordnare för frågan fram förslag till åtgärder, som därefter analyseras och beslutas. Aspekterna följs upp och utvärderas också externt genom de granskningar som görs av t.ex. UKÄ och Universitets- och högskolerådet (UHR).

## **Ansvaret för kvalitetsarbetet vid SKH**

Av SKH:s arbetsordning (fastställd 2015-12-16, reviderad 2016-06-13, 2016-10-27, 2017-12-13, dnr SKH 2017/986/1.2.4) framgår vem som formellt ansvarar för kvalitetsarbetet på olika nivåer. SKH:s arbetssätt bygger dock på att medarbetare är delaktiga och engagerade i detta arbete. Allas delaktighet är en förutsättning för en kontinuerlig utveckling av verksamheten. Delaktighet och engagemang omfattar även studenterna och doktoranderna vid SKH, då deras perspektiv är en förutsättning för att verksamheten ska kunna hålla en hög kvalitet.

Rektor beslutar om övergripande kvalitetssystem för SKH. Rektor fattar också beslut om kvalitetsuppföljning och kvalitetsutveckling av utbildning och forskning.

Ansvariga för kärnverksamheten, dvs. för institutionerna och forskningscentrum, ansvarar för att verksamheten bedrivs med hög kvalitet och att kvalitetsuppföljning och kvalitetsutveckling är funktionell och följer SKH:s sammanhållna kvalitetssystem.

I samtliga verksamhetsansvarigas uppdrag ingår att löpande genomföra verksamhets- och kvalitetsutveckling samt uppföljning av sina respektive verksamheter.

NUF ansvarar för övergripande planering, kvalitetsuppföljning och kvalitetsutveckling av den samlade kärnverksamheten. Nämnden lämnar underlag inför att rektor fattar beslut om kvalitetsuppföljning och kvalitetsutveckling av utbildning och forskning. Vidare fattar nämnden beslut om prioritering av områden för kvalitetsuppföljning och kvalitetsutveckling av utbildning och forskning på SKH samt beslut om planering och genomförande av kvalitetsgranskningar av utbildningsprogram.