

## Bokrecension

*Leadership and Management of Quality in Higher Education*. Chenicheri Sid Nair, Leonard Webster and Patricie Mertova (ed). Chandos Publishing, Woodhead Publishing Limited, Cambridge. 2010. ISBN: 978 1 84334 576 3.

### LEDARSKAP FÖR KVALITETSUTVECKLING I HÖGRE UTBILDNING – INGEN ENKEL HISTORIA

De senaste decennierna har kvaliteten i högre utbildning blivit en allt viktigare fråga. Över nästan hela världen har olika externa och interna kvalitetssystem införts för att kontrollera och/eller utveckla utbildningskvaliteten. Inom samarbetet i *International Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education* har man antagit internationella riktlinjer för hur externa kvalitetssystem ska utformas (INQAAHE, 2007). De bygger på att universiteten ska genomföra självvärderingar som granskas av externa bedömare som också gör platsbesök och skriver en rapport. I Europa har Bolognaprocessen och även EUA (*European University Association*) starkt bidragit till utvecklingen av metodiken. Vid ministermötet i Bergen 2005 rekommenderades tillämpningen av ESG *European Standards and Guidelines* (ENQA, 2005) som anger motsvarande metodik för kvalitetssystem både för nationer och för enskilda universitet. EUA:s årliga kvalitetskonferenser samlar stora grupper av kvalitetsansvariga administratörer och universitetsledningar på teman som hur man kan utveckla en verksam kvalitetskultur. Men trots denna uppbackning är det ändå ganska svårt att få grepp om alla de aktiviteter som kan inrymmas i begreppen EQA (External Quality Assurance) och QE (Quality Enhancement). På nationell nivå har det dessutom visat sig att kvalitetssystemens metodik ofta genomgår stora och ibland oförutsägbara förändringar främst av politiska skäl (Hopbach, 2011; Sursock & Smidt, 2010). Oklarheterna består trots att kvalitetssystemen expanderar och ger upphov till nya tidskrävande arbetsuppgifter för stora grupper av akademiker. Och trots att hög kvalitet i forskning och undervisning bör vara en hjärtefråga för akademien betraktar många akademiker kvalitetssystem med stor skepsis (Harvey & Williams, 2010). Hur ska man ställa sig till detta om man tar på sig ett ledningsuppdrag inom högre utbildning på fakultets- eller universitetsnivå?

Därför är det intressant med en bok som tar sig an frågan om vad det innebär att leda och hantera kvalitetsutveckling i högre utbildning: *Leadership and Management of Quality in Higher Education*. Svaren kanske gömmer sig mellan dess pärmar? Omslaget förskräcker dock: Här står en lång rad alldeles identiska plåtgubbar uppställda i ett rakt led som försvinner i fjärran. Deras huvuden svävar en liten bit ovanför deras stela kroppar. Alla är stålgrå utom den främsta som är grön, så jag antar att den antyder närvaron av ett livgivande ledarskap. Denna bild är en fullständig katastrof om avsikten är att fresta akademiker att kasta sig över texten och jag tar tillfället i akt att ange min omedelbara aversion som skäl för att boken blev liggande länge innan jag öppnade den. Men innehållet ger en betydligt intressantare bild av ledning av kvalitetsarbete än vad de fritt svävande huvudena antyder.

Boken är en internationell antologi med bidrag från många olika länder. I tretton avsnitt får vi ta del av många redovisningar och i något fall en undersökning av hur olika universitet arbetar med utveckling av både externa och egna interna kvalitetssystem. Den samlade bild som

skapas är övertygande på ett plan – inget universitet i världen kan idag avstå från att utveckla ett eget kvalitetsarbete. Nu är det ju så att antologier oftast är roligare att medverka i än att läsa. Och den här är inget undantag: Vissa kapitel är ganska pliktskyldiga transportsträckor med deskriptiva redovisningar av hur man gått tillväga för att bygga upp ett alltid lika framgångsrikt kvalitetsarbete. Men det finns också en röd tråd med ett genomgående tema, som har bidrag från några tunga namn inom kvalitetsrörelsen och från OECD:s projekt inom högre utbildning. Och det är här det intressanta börjar.

Inledningen är mjuk och består av ett kapitel som redovisar hur kvalitetsrörelsen utvecklats inom högre utbildning och de innebär begreppet kvalitet tillskrivits inom denna (Mertova, Webster & Nair). Avsnittet ger en god introduktion till området för akademiker utan erfarenhet. Det avslutas i en oroad ton med frågan om universiteten slagit sig till ro med att de deltar i externa kvalitetssystem och lyfter fram risken att de inte utvecklar det egna kvalitetsarbetet annat än som en imitation av de externa system de medverkar i. Det framgår också klart att frågan om hur ett välfungerande kvalitetssystem för ett universitet ska utformas utgör en ordentlig utmaning för dess ledning. I nästa kapitel redogör Bente Kristensen och Lee Harvey för hur man under flera år byggt upp ett genomarbetat kvalitetssystem vid Copenhagen Business School genom att välja ut och kombinera inslag från flera olika modeller till en egen helhet som sätter sin prägel på arbetet och karaktäriseras av ett distribuerat ledarskap. Deras budskap är att kvalitetsarbetet inte ska behandlas som en administrativ metodik utan ska bäras fram av ledarskapet och utgöra en integrerad aspekt av utbildningskulturen. I det fjärde avsnittet beskriver Lorraine Bennett ett utvecklingsarbete för att ta fram en teorigrundad modell för att integrera ledarskap med kvalitetsutveckling inom Australiensiska universitet: *The Engaging Leadership Framework* (ELF). Resultatet är intressant och redovisas som en kombination av tre nyckelfaktorer: *Scholarship, Management and Engagement* med kvalitetshjulet: *Evaluate, Improve, Plan, Act* och ett perspektiv på ett distribuerat ledarskap på tre olika nivåer. Avsikten är att bidra med ett holistiskt redskap för praktisk ledning av strategiskt förbättringsarbete i högre utbildning. Min bedömning är att den modell de åstadkommit är genomarbetad och användbar. Den är uppbyggd med respekt för de stora skillnader som präglar undervisnings- och forskningskulturer inom ett stort universitet och tillvaratar betydelsen av *scholarship* även för ledarskapet.

Men någonstans här, i mitten av boken, sker sedan en förskjutning. Efter ett kapitel som visar att universitetslärare i Finland, men ännu mer i England och Holland, är ganska besvikna på vad kvalitetssystemen har bidragit med när det gäller utbildningens utveckling (Lomas, Teelken & Ursin), kommer en rad avsnitt som har en annan ton. Efter en genomgång av de principer som har vuxit fram för externa kvalitetssystem, t.ex. inom INQAAHE och ENQA som nämndes inledningsvis, riktar Robyn Harris och Graham Webb ett generalangrepp på modellen med självvärderingar som granskas av externa bedömaregrupper. De hävdar att den tjänat ut sin roll och behöver ersättas av mer sofistikerade metoder. Frågan är bara vilka – och vad sofistikerad i det här sammanhanget kan betyda – och detta är vad de sista avsnitten är utformade för att besvara. Hamish Coates underbygger argumentationen med ett avsnitt som förespråkar att kvalitetssystem ska vara evidensbaserade, studentcentrerade och främst inriktade på att kartlägga resultat: *Greater emphasis is being placed on ensuring the conceptual and empirical validity, methodological rigour, and effective use, of the information that is used to shape educational development.* (s.174). Han redovisar förtjänstfullt en lång rad olika enkäter och mätredskap som utvecklats och kommit till användning inom Australiensiska universitet de senaste decennierna. Jag har inget emot att det används vetenskapligt utprovade instrument för att skapa kunskapsunderlag

för utveckling av högre utbildning, tvärtom. Men allt beror på hur de används. Här blir det djupt problematiskt: I det sista kapitlet *Trends in quality development*, där Harris och Webb är tillbaka, hävdas att ett systematiskt ”monitorerande” av olika variabler helt kan ersätta den typ av komplexa granskningsunderlag som den hittillsvarande kvalitetsmetodikens byggts på.

För Harris och Webb är förutsättningen för ett kvalitetssystem att det finns en rak ordregivning från översta ledningen ner till den individuella läraren. När den sofistikerade metodik, modell *business intelligence*, som de förespråkar har införts kommer alla ansvariga i beslutskedjan att kontinuerligt förses med utvald information från mätningen av nyckelindikatorerna inom deras ansvarsområde. Och om några värden i systemet sviktar ser författarna även en ny roll för de pedagogiska utvecklarna: De ska då rycka ut, som en sorts akutteam på uppdrag, för att bota svagheter på ett par veckor. Syftet med insatsen blir då att få upp mätvärdena på en tillfredsställande nivå igen. Ett lätt och väl avgränsat uppdrag som de beskriver som *remedial*. När detta system väl är infört kommer all användning av traditionell bedömning genom interna eller externa expertgrupper att bli överflödig: *...the locus for action should be clearly in the hands of line management, thus avoiding any obscuring or weakening of accountability that may result when responsibility for action lies with a committee, and especially one normally comprised of peers.* (s. 210). I bokens allra sista mening konstateras att de externa kvalitetssystemen i framtiden kan begränsas till en enkel inspektion av att universitetets eget dataunderlag är i god ordning. Plötsligt får bokens omslagsbild en ny betydelse - den är nog inget misstag när allt kommer omkring.

Den här boken, uppfattad som ett tecken i tiden, gör mig djupt bekymrad av flera skäl. Kritiken mot de klumpiga externa kvalitetssystemen som bygger på bedömargrupper och självvärderingar, är till stora delar befogad. Metodiken vacklar. Men frågan som uppstår här är om inte den lösning som förespråkas är värre än problemet. Men hur ska en metodik med självvärderingar och externa bedömargrupper kunna vidareutvecklas på ett konstruktivt sätt när den redan har lågt förtroende bland akademiker och i vissa fall har utformats så att den riskerar att förlora ännu mer av detta – som i fallet med det nya svenska kvalitetssystemet (Lindberg-Sand 2011)? Om inte den vision som boken förespråkar ska bli verklighet måste akademiker engagera sig mycket mer i frågor om hur man kan samverka kring utveckling av utbildningens kvalitet genom de kvalitetssystem som ett universitet behöver använda sig av. Det finns ingen väg tillbaka och de som idag accepterar ett ledningsuppdrag inom högre utbildning behöver kunna använda sig av kvalitetsmetodik i sina uppdrag. Kanske kan ELF-modellen ovan fungera som inspiration.

Det är värt att lägga märke till den omedelbara uppdelning av högre utbildning som alltid äger rum när man talar om kvalitetssystem: Utbildning för sig och forskning för sig. Den här boken är inget undantag. För hur skulle det se ut om man hade en vision om universitetets forskning som en linjestyrd och ovanifrån helt kontrollerad verksamhet? Det bekymrar mig att den framtidsbild boken bidrar till kan läggas till grund för en ytterligare uppdelning mellan utbildning och forskning. För den lärare som beskrivs av Harris och Webb skulle det ju mest krångla till yrkesutövningen om hen också skulle vilja forska och/eller vidareutveckla sitt akademiska lärarskap genom att bidra till *the scholarship of teaching and learning*.

När jag lägger ifrån mig boken funderar jag över om jag ska klippa den i två delar och rekommendera den första halvan till läsning. Men sedan inser jag att det perspektiv som provocerar mig i de sista kapitlen också behöver diskuteras, t.ex. i universitetens ledarskapsutbildningar. För det går inte att komma ifrån att det är också ett stort bekymmer att många universitet inte heller på ett systematiskt sätt har byggt upp sina rapporterade infrastrukturer. Att utveckla och följa upp utfallet från goda nyckelindikatorer får dock inte förväxlas med den metodik

som krävs för att kunna bedöma och utveckla den komplexa helhet som utbildningskvaliteten vid ett universitet utgör. För att en sådan bedömning ska bli värdefull krävs både ett engagerat ledarskap och akademisk kompetens.

#### REFERENSER

- ENQA (2005). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the Higher Education Area (ESG)*. Helsinki, Finland: ENQA, European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- INQAAHE (2007). International Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education. *Guidelines of Good Practice*. <http://www.inqaah.org>
- Harvey, L. Williams, J. (2010). Fifteen years of Quality in Higher Education. *Quality of Higher Education*, 16:1, 3-36.
- Hopbach, A. (2011). External quality assurance at the national level and its links to the European level. Paper presented at *Future of Higher Education – Bologna Process Researchers Conference* in Bucharest, October 18th.
- Lindberg-Sand, Å. (2011). *Koloss på lerfötter? Utveckling av metodik för ett resultatbaserat nationellt kvalitetssystem i svensk högre utbildning*. Lund: Lunds universitet. Rapport från CED, Centre for Educational Development.
- Sursock, A. Smidt, H. (2010). *Trends 2010: A decade of change in European Higher Education*. EUA Report. European University Association.

Åsa Lindberg-Sand, Pedagogisk utvecklare, lektor  
Centre for Educational Development, Lunds universitet  
e-post: [asa.lindberg-sand@ced.lu.se](mailto:asa.lindberg-sand@ced.lu.se)