

**YTTRANDE**

Rektor vid Handelshögskolan i Stockholm

Avdelning  
UtvärderingsavdelningenHandläggare  
Markus Lindström  
+46 8 563 088 58  
markus.lindstrom@uka.se

## Bedömagruppens yttrande över uppföljningen av kvalitetssäkringsarbetet vid Handelshögskolan i Stockholm

### Bedömagruppens uppdrag

Universitetskanslersämbetet (UKÄ) har gett oss i uppdrag att följa upp granskningen av kvalitetssäkringsarbetet vid Handelshögskolan i Stockholm som genomfördes 2019-2020 och resulterade i att lärosätet fick omdömet *Godkänt kvalitetssäkringsarbete med förbehåll*. I detta yttrande framgår våra bedömningar av de analyser och åtgärder som lärosätet har redovisat, med förslag på omdöme för det bedömningsområde och den bedömningsgrund som har följts upp. Yttrandet avslutas med bedömagruppens förslag till ett samlat omdöme över lärosätets kvalitetssäkringsarbete.

Härmed överlämnar vi vårt yttrande till UKÄ.

### Bedömagruppens sammansättning

I bedömagruppen har följande ledamöter ingått:

- Professor emeritus, Anders Axelsson, Lunds universitet
- FD, Camilla Maandi, Uppsala universitet

### Bedömagruppens arbete

Granskningen har utgått ifrån de krav som ställs i högskolelagen (1992:1434) och högskoleförordningen (1993:100) samt i *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015)*<sup>1</sup>. Se vidare *Vägledning för uppföljning av granskning av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete (UKÄ 2020)*. Underlag för bedömningen har utgjorts av lärosätets åtgärdsredovisning med bilagor. Åtgärdsredovisningen från Handelshögskolan i Stockholm återfinns i bilaga 1.

<sup>1</sup> Se även UKÄ:s översättning *Standarder och riktlinjer för kvalitetssäkring inom det europeiska området för högre utbildning (ESG), 2015*.

## Bedömningsprocessen

På grundval av underlagen har vi granskat lärosätets kvalitetssäkringsarbete och gjort en bedömning av bedömningsområdet:

### 1 Styrning och organisation

Bedömningsgrunden:

- 1.1 Lärosätets kvalitetssystem är uppbyggt för att säkerställa kvaliteten i utbildningarna och det relaterar till övergripande mål och strategier som lärosätet fastställt för sin utbildningsverksamhet

Bedömargruppen

Anders Axelsson

Camilla Maandi

## Bedömargruppens bedömning

Lärosäte	Huvudområde/examen	ID-nr
Handelshögskolan i Stockholm		411-00168-22
<b>Bedömning av utvalda bedömningsområden</b>		
<b>Bedömningsområde Styrning och organisation</b>		
<b>Sammanvägd bedömning i tidigare lärosätesgranskning: Inte tillfredsställande</b>		
<p>Bedömargruppen anser att kvalitetssystemet i sin helhet inte är tillfredsställande. Det finns åtskilliga dokument som kan hänföras till detta, men de ger en löst sammanhållen bild av systemet, där det är svårt att se den totala strukturen och systematiken.</p>		
<p>När Handelshögskolan i Stockholm skapades 1909 formulerades också den grundläggande övergripande strategin, som fortfarande genomsyrar verksamheten: "att stärka Sveriges konkurrenskraft genom att ge en vetenskapligt grundad forskning och utbildning". Kvalitetssystemet knyter an till strategin, som har kompletterats med en internationaliseringspolicy. Kvalitetssystemet består av två delar, där den första delen beskriver tre faser som omfattar utbildningen från antagning till examination. För varje fas anges ett antal nyckeltal som används för att följa och styra kvaliteten. Den andra delen består av kvalitetsdialoger med externa parter, som dokumenteras och utmynnar i ackreditering, rankning eller annan typ av godkännande av lärosätets verksamhet.</p>		
<p>Som komplement till kvalitetspolicydokument presenteras närmare åttio dokument (Content list of SSE Quality Assurance Related Policy Documents). Bedömargruppen anser att denna information kan struktureras tydligare och därmed bli mer överblickbar. Det är tänkt att kvalitetssäkringsarbetet ska följa de tre faserna utifrån policy och kompletterande dokument, men det är svårt att få en överblick av hur kvalitetssystemet fungerar i sin helhet.</p>		
<p>Sammantaget anser bedömargruppen att lärosätet har följande styrkor inom bedömningsområdet Styrning och organisation</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Lärosätet har en väl etablerad och känd strategi som är en god grund för kvalitetsmål och kvalitetssäkring.</li> <li><input type="checkbox"/> Lärosätet har en beslutad kvalitetssäkringspolicy som är en del av den strategiska styrningen.</li> <li><input type="checkbox"/> Det finns en intern organisation som ger goda förutsättningar för kvalitetssäkringsarbetet.</li> <li><input type="checkbox"/> Den interna organisationen av kvalitetspolicy i tre faser skapar en ändamålsenlig grund för kvalitetssäkringsarbetet.</li> </ul>		

Lärosätet deltar framgångsrikt och systematiskt i prestigefyllda internationella nätverk. Lärosätets roll som en internationell handelshögskola stärks och säkras genom de omfattande kvalitetsdialoger som sker med externa kvalitetsorganisationer. Genom den kontinuerliga externa kollegiala granskningen får lärosätet incitament för kvalitetsutveckling.

Det finns en delaktighet och ett engagemang hos lärare och studenter i de interna processerna för kvalitetsarbetet.

Lärosätet tar till vara de resultat och slutsatser som genereras av kvalitetssystemet och ger ett antal goda exempel på detta.

Under de tre faserna av studenternas läranderesor (student learning journey), beskriven genom de tre faserna, följs de olika delarna upp, bl.a. genom nyckeltal men också på andra sätt. Bedömaregruppen identifierar följande utvecklingsområden:

Samla och organisera befintliga kvalitetsdokument på ett sätt som speglar de tre faserna. Det kan underlätta både effektivitet och transparens för lärosätets kvalitetsarbete. Det bör då också tydligt framgå hur kvalitetssäkringsarbete sker på alla nivåer: kursnivå, programnivå och övergripande programutbudsnivå. En sådan beskrivning kan visa hur kvalitetssäkringssystemet kopplar in i den reguljära verksamhetsplaneringen och verksamhetsuppföljningen. Detta har också lärosätet uttryckt i sin självvärdering, vilket bedömaregruppen stödjer helhjärtat.

Integrera kvalitetssäkringsarbetet för de olika externa organisationerna i kvalitetssystemet på ett tydligare sätt, så att det gynnar både interna och externa parter. Då kan även arbetet och resultaten av t.ex. EQUIS-ackrediteringen dokumenteras och kommuniceras tydligare.

Tydliggör hur delegationer som rör kvalitetssäkringen längre ner i organisationen dokumenteras och kommuniceras. Detta tydliggör ansvarsfördelningen.

Lägg stor vikt vid digital information genom intranät, webbplats och studentportal, där sökbar information om arbete och resultat från kvalitetssystemet presenteras.

Den årliga utvärderingen av resultat genom olika typer av enkäter och nyckeltal borde kompletteras med andra periodiska granskningar, t.ex. kritiskt granskande självvärderingar för de olika utbildningsprogrammen. I dessa genomlys och granskas varje utbildningsprogram styrkor och svagheter, hur utbildningen lever upp till lokala mål, högskolelag, högskoleförordning och examensordning av oberoende utvärderare. För något program täcks detta in av EQUIS, men inte hela programportföljen.

### **Bedömningsgrund 1.1**

*Lärosätets kvalitetssystem är uppbyggt för att säkerställa kvaliteten i utbildningarna och det relaterar till övergripande mål och strategier som lärosätet fastställt för sin utbildningsverksamhet*

**Bedömning i tidigare lärosätetsgranskning:** Inte uppfyllt

I den tidigare lärosätetsgranskningen framgår följande av bedömaregruppens yttrande:

Bedömargruppen anser att det finns ett kvalitetssystem som utgår från övergripande mål och strategier. Kvalitetssystemet, daterat juni 2014, utgår tydligt från de övergripande mål som varit vägledande för utbildningsverksamheten sedan starten av lärosätet. De ger däremot en löst sammanhållen bild av systemet, där det är svårt att se den totala strukturen och systematiken.

Bedömargruppen anser att lärosätets höga ambitioner för internationalisering ställer större krav på en samlad beskrivning av kvalitetssystemet. Detta skapar bättre förutsättningar för samarbete med externa parter. Samtidigt skapas tydlighet genom en väl definierad systematik, vilket kan skapa en ännu större delaktighet för personal och studenter i kvalitetsarbete.

När lärosätet skapades 1909 formulerades också den grundläggande övergripande strategin: "att stärka Sveriges konkurrenskraft genom att ge en vetenskapligt grundad forskning och utbildning", enligt självvärderingen. Den visionen lever lika stark i dag som när lärosätet kom till, vilket bekräftades vid intervjuerna.

Målen för kvalitetssystemet formuleras på följande sätt, enligt Summary of Quality Assurance Policies at SSE 2019, beslutad i juni 2014. Kvalitetssystemet ska

- vara ett stöd för lärosätet att behålla sin grundläggande strategi att stödja Sveriges konkurrenskraft genom en forskningsbaserad utbildning som kontinuerligt utvecklas
- utvärdera lärare, kurser och program
- göra det möjligt för lärosätet att leva upp till de krav som ställs av externa ackrediteringsorgan och andra intressenter.

Det beskrivs också i flera av strategidokumenterna hur viktig internationaliseringen har blivit för lärosätet. Lärosätet har engelska som koncernspråk, och det finns en målmedveten strävan att internationalisera utbildningsprogrammen. Den här utvecklingen kopplas till den globaliserade verkligheten som gäller både företag, utbildning och arbetsmarknad.

Självvärderingen och Summary of Quality Assurance beskriver att kvalitetssystemet består av två delar. Den första delen är det övergripande ramverket för kvalitetssystemet, som beskrivs i form av tre faser, som tydligt är inriktade mot att säkerställa kvaliteten i utbildningen ("the student learning journey"). För varje fas anges olika nyckeltal (KPI) som används för att följa och styra kvaliteten:

- Fas 1: Arbetet med kvalitet i rekryteringsprocesser för personal och antagningsprocesser för studenter
- Fas 2: Arbetet med kvalitet i undervisning och lärande
- Fas 3: Arbetet med kvalitet av resultat och utfall.

Den andra delen består av de kvalitetsdialoger som förs med externa parter, det vill säga både flera ackrediteringsorganisationer och andra externa intressenter. Arbetet med kvalitetsdialoger är utförligt beskrivet i självvärderingen.

Enligt bedömargruppens erfarenhet är European Quality Improvement system (EQUIS) och Association to Advance Collegiate School of Business (AACSB) de två viktigaste ackrediteringarna för de flesta av världens alla handelshögskolor. Lärosätet har varit EQUIS-ackrediterat sedan 1999 och fick sin senaste femåriga ackreditering 2018. EQUIS delas ut av European Foundation for

Management Development (EFMD). Utvärderingen innehåller självvärdering, platsbesök, intervjuer och internationell peer-review, vilket rapporteras i en ackrediteringsrapport. I den ges återkoppling och förslag till förbättringar.

Som medlem i Global Alliance of Management Education (CEMS) är lärosätet en av 32 utvalda medlemmar som ger en Master in International Management. CEMS utvärderar vart fjärde eller vart femte år på ett liknande sätt som gäller för EQUIS. Studenter från alla deltagande handelshögskolor utvärderar sin utbildningsvistelse, vilket används för en rankning av skolorna.

Till UN Global Compact's Principles for Responsible Management Education (RME), skickar lärosätet in en rapport vartannat år som beskriver hur regelverkets principer följs upp.

Partnership in International Management (PIM) består av 65 ledande handelshögskolor och har som syfte att stimulera internationellt studentutbyte.

Rankning genom Financial Times betraktas som ett måste för de internationellt inriktade handelshögskolor som vill ligga i framkant. Det är egentligen inte ett kvalitetssystem, men visar på att deltagarna arbetar systematiskt med kvalitetsunderlag som regelbundet lämnas till Financial Times. Även här har lärosätet placerat sig väl i rankningen. UKÄ:s utvärderingar är också en viktig förutsättning för lärosätets verksamhet. Av självvärderingen framgår att erfarenheter från kvalitetsdialoger bearbetas av Quality Assurance Team. UKÄ och bedömargruppen informerades innan det första platsbesöket att Quality Assurance Office/Team hade upphört som fristående enhet och kommer att ingå i programkontorets (Program Office) reguljära verksamhet.

Bedömargruppen anser att det hade varit en fördel om dessa externa kvalitetsgranskningar hade ingått i beskrivningen av kvalitetssystemet på ett tydligare sätt, till fördel för både interna och externa parter. Då skulle även relevanta delar av arbetet med och resultaten från t.ex. EQUIS-ackrediteringen kunna kommuniceras tydligare.

Som komplement till kvalitetspolicydokument presenteras närmare åttio dokument i sammanställningen Content list of SSE Quality Assurance Related Policy Documents. Av dessa är cirka två tredjedelar från perioden 2016–2019 och en tredjedel är producerade eller reviderade under de två sista åren. Det är alltså många dokument som har reviderats, producerats, kommunicerats och införts under relativt kort tid. Mängden dokument ställer högre krav på överblickbarhet och struktur. Sammanställningen består av dokument som har tagits fram i samband med den här utvärderingen och som saknar de huvudsakliga dokumenten som bedömargruppen bygger sina värderingar på, t.ex. Quality assurance policy och strategidokument.

Bedömargruppen saknar en samlad beskrivning av kvalitetssystemet, där policy och kvalitetssäkringsprocesser behandlas strukturerat. Detta skulle förbättra både effektivitet och transparens för lärosätets kvalitetsarbete. Det bör då också tydligt framgå hur kvalitetssäkringsarbetet sker på alla nivåer: kursnivå, programnivå och övergripande programutbudsnivå. En sådan beskrivning kan visa hur kvalitetssäkringssystemet länkas samman med den reguljära verksamhetsplaneringen, årscykeln och verksamhetsuppföljningen. Likaså kan årscykeln för kvalitetsarbetet beskrivas tydligt. Många högskolor har samlat detta i någon typ av kvalitetshandbok, där även planering för kvalitetshändelser under året presenteras.

Bedömargruppen uppfattar det som att tanken är att kvalitetssäkringsarbetet ska följa de tre faserna. Detta menar bedömargruppen är en ändamålsenlig grund för kvalitetsarbete. Det är dock svårt att få en överblick av hur kvalitetssystemet fungerar i sin helhet.

I självvärderingen beskrivs kvalitetssystemet som integrerat i den interna organisationen, vilket innebär att kvalitetsfrågor diskuteras kontinuerligt inom hela organisationen. Lärosätet är organiserat med institutioner i en linjeorganisation och med fristående utbildningsprogram på tvärs, vilket skapar en matrisorganisation. Bedömargruppen anser att den interna organisationen ger goda förutsättningar för kvalitetssäkringsarbetet.

Kvalitetssäkring sker på kursnivå genom kursvärderingar, klassombud och fokusgrupper. Vidare sker kvalitetssäkring på programnivå genom programdirektör och programkommittéer. I programkontoret finns programkoordinatorer för varje program förutom stödfunktioner för utbildningsprogrammen. Genom information från programdirektörerna sker två sammanställningar per år av varje programs verksamhet i en programrapport. Denna behandlas och beslutas av Faculty and Program Board (FPB). I den deltar fakultetsrepresentanter, institutionsförestandare och studenter tillsammans med lärosätets ledning. Bedömargruppen uppfattar det som att Vice President Degree Program (VPDP) har en nyckelroll, för att se till att underlag bereds och att beslut verkställs.

I Faculty and Program Board (FPB) behandlas frågor som rör både grundutbildning och forskarutbildning. Forskarutbildningen säkras genom att doktoranderna deltar i programkommittéer, men även genom PhD Handbook, där information är samlad och tydlig för alla.

#### **Uppföljning av bedömningsgrund 1.1**

**Bedömning:** Uppfylld

**Motivering:** Lärosätets analys av bristerna avseende bedömningsgrund 1.1 bedöms som tillfredsställande och de åtgärder som redovisas i åtgärdsredovisningen bedöms som rimliga och ändamålsenliga.

#### **Uppföljning av bedömningsområdet Styrning och organisation**

**Bedömning:** Tillfredsställande

Lärosätets analys av bristerna inom bedömningsområdet bedöms som tillfredsställande och de åtgärder som redovisas i åtgärdsredovisningen bedöms som rimliga och ändamålsenliga.

Sammantaget anser bedömarna att de vidtagna åtgärderna ger tillräckliga förutsättningar för att lärosätet genom sitt kvalitetssäkringsarbete ska kunna säkra hög kvalitet i utbildningen.

**Samlat omdöme efter uppföljning:** Godkänt kvalitetssäkringsarbete

Lärosätets analys av orsakerna till den ifrågasatta kvaliteten bedöms som tillfredsställande och de åtgärder som redovisas i åtgärdsredovisningen bedöms som rimliga och ändamålsenliga.

Sammantaget visar underlagen på att kvalitetssäkringsarbetet kan godkännas då samtliga bedömningsområden bedöms vara tillfredsställande.

Bedömggruppen anser dessutom att:

- SSE Educational Improvement System skapar process- och arbetsbeskrivningar för de olika rutiner som kvalitetsarbetet bygger på. Med ett väl utbyggt länksystem till dokumentet skapas en spårbarhet för alla relevanta kvalitetsdokument.
- Det är lovvärt att kvalitetssystemet är integrerat i den ordinarie organisationen, vilket skapar goda förutsättningar för att kvalitetsarbete utförs regelmässigt och kontinuerligt på rätt plats och vid rätt tidpunkt. SSE Educational Improvement System kan därför utgöra utgångspunkt för självvärderingar som krävs vid framtida utvärderingar.



# Universitetskanslersämbetets granskning av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete

## Mall för åtgärdsredovisning vid uppföljning av granskning av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete

Lärosäte: Handelshögskolan i Stockholm

Reg. Nr: 411-00168-22

Lärosäten med omdömet *Godkänt kvalitetssäkringsarbete med förbehåll* ska redogöra för de bedömningsgrunder som bedömts som inte uppfyllda, för de bedömningsområden som bedömts som inte tillfredsställande.

Information om uppföljningen finns i dokumentet *Vägledning för uppföljning av granskning av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete* (UKÄ 2021) som finns på UKÄ:s webbplats. För ytterligare information om den ursprungliga granskningen och de bedömningsområden som ingår, se *Vägledning för granskningar av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete* (UKÄ 2016, senast reviderad 2020).

OBS. denna mall gäller för lärosäten som ingått från och med omgång 3 av UKÄ:s granskningar av lärosätenas kvalitetssäkringsarbete. För lärosäten som ingick i omgång 1 eller 2 ska en annan mall användas.

### Instruktioner för åtgärdsredovisningen:

- Åtgärdsredovisningen indelas utifrån bedömningsområden och bedömningsgrunder som anges nedan. Eventuella underrubriker kan lärosätet fritt besluta om.
- Lärosätet ombeds att först redovisa sin **analys** av bristerna och sedan en **redogörelse av de åtgärder** som genomförts i relation till bristerna.
- Det ska tydligt framgå vilka konkreta förändringar som har genomförts, vilka brister de syftar till att avhjälpa och vilka bedömningsgrunder de relaterar till. Lärosätet ska särskilt tydliggöra syftet med åtgärderna och motivera varför dessa bedöms komma till rätta med de påtalade bristerna.
- Lärosätet med omdömet *godkänt kvalitetssäkringsarbete med förbehåll* ombeds att fokusera på de bedömningsgrunder som inte bedömts som uppfyllda, inom de bedömningsområden som bedömts som inte tillfredsställande. Lärosätet ska således inte redogöra för bedömningsgrunder som bedömts som uppfyllda, eller som tillhör bedömningsområden som bedömts som tillfredsställande.
- Åtgärdsredovisningen ska kunna stå för sig själv, dvs. den ska inte hänvisa till länkar. Alla källor ska vara tillgängliga för bedömargruppen vid förfrågan.

- Om åtgärder innefattat nya eller reviderade dokument, till exempel styrdokument som är relevanta för åtgärdsredovisningen, ska dessa laddas upp som bilagor.
- Redovisningen ska omfatta cirka 1-2 sidor per bedömningsgrund exklusive mallens rubrik och inledande text, i tolv punkters textstorlek. Mallens formgivning och marginaler ska inte ändras.
- Åtgärdsredovisningen och eventuella bilagor ska ha inkommit till UKÄ senast det datum som angetts i UKÄ:s beslut. Eller vid omdömet ifrågasatt kvalitetssäkringsarbete, det datum som lärosätet och UKÄ kommit överens om.

## Bedömningsområde: Styrning och organisation

Redovisa analys av bristerna i kvalitetssäkringsarbetet i relation till bedömningsområdet och redovisa åtgärder vidtagna för att avhjälpa bristerna. Analysera och redogör endast för åtgärder som relaterar till relevanta bedömningsgrunder. Tydliggör vad som är nytt i relation till tidigare självvärdering och vilka konkreta förändringar som har genomförts.

### **Bedömningsområdet Styrning och organisation innehåller följande bedömningsgrunder:**

- 1.1 Lärosätets kvalitetssystem är uppbyggt för att säkerställa kvaliteten i utbildningarna och det relaterar till övergripande mål och strategier som lärosätet fastställt för sin utbildningsverksamhet.
- 1.2 Lärosätets har en kvalitetssäkringspolicy, eller motsvarande, som är offentlig och en del av den strategiska styrningen.
- 1.3 Lärosätet har en ändamålsenlig och tydligt definierad ansvarsfördelning för kvalitetsarbetet
- 1.4 Lärosätet har systematiska processer som uppmuntrar till delaktighet, engagemang och ansvar hos lärare, övrig personal samt studenter och doktorander.
- 1.5 Lärosätet säkerställer att de resultat och slutsatser som genereras av kvalitetssystemet systematiskt tas tillvara i den strategiska styrningen, kvalitetsarbetet och i utvecklingen av kvalitetssystemet.
- 1.6 Lärosätet säkerställer att den information som genereras av kvalitetssystemet publiceras och kommuniceras på ett ändamålsenligt sätt med relevanta intressenter och får en spridning inom organisationen.

### **Lärosätets redovisning**

- 1.1 Lärosätets kvalitetssystem är uppbyggt för att säkerställa kvaliteten i utbildningarna och det relaterar till övergripande mål och strategier som lärosätet fastställt för sin utbildningsverksamhet.

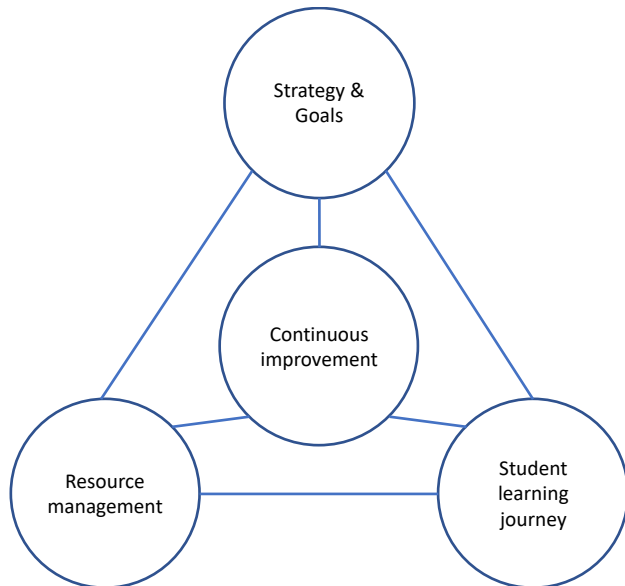
## ÅTGÄRDSREDOVISNING: HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

Handelshögskolan i Stockholm (HHS) har sedan UKÄ:s beslut och bedömarens yttrande arbetat med att skapa en tydlig och sammanhängande bild av skolans kvalitetssystem, som benämns "SSE Educational Improvement System".

Bedömarens återkoppling diskuterades bland annat i ledningsgruppen, Faculty and Program Board (skolans högsta akademiska beslutande organ), programkommittéer samt med skolans studentkår. HHS analys av bedömarens yttrande var att det saknades ett sätt att kommunicera en mer sammanhållen bild över kvalitetsarbetet. Processen för kvalitetsarbetet fanns redan men behövde synliggöras på ett tydligare sätt.

Bedömarens yttrande har varit mycket värdefullt i HHS arbete med att ta ett nytag kring frågan.

I HHS analys av kvalitetsarbetet framkom att det behövdes ett ramverk för att systematisera och rama in det goda arbete som sker för att hela tiden förbättra utbildningens kvalitet, utan att riskera den starka kvalitetskulturen HHS sedan länge har. Detta ramverk behöver vara formulerat så att det kan förstås av både interna och externa intressenter. Ramverket bör gå att visualisera på ett överskådligt sätt, och bör innehålla länkar till andra redan befintliga dokument så att det är lätt att se hur alla dokument är kopplade till kvalitetsarbetet. Resultatet återges nedan - SSE Educational Improvement System.



*SSE Educational Improvement System*

SSE Educational Improvement System har till syfte att rama in de redan befintliga aktiviteterna i en struktur som fungerar som ett verktyg för kommunikation kring kvalitetsarbetet. För att åtgärda den löst sammanhållna bilden av kvalitetssystemet och för att skapa en överblick över systemet så beskrivs de olika delarna i SSE Educational Improvement System i form av en sammanfattning på den externa hemsidan och i mer detalj på den interna hemsidan. Internt länkas alla redan existerande dokument in i denna struktur, vilket underlättar överblicken över hela kvalitetssystemet. I tillägg till beskrivningen av SSE Educational Improvement System har det skapats process- och arbetsbeskrivningar för de olika rutiner som kvalitetsarbetet bygger på.

SSE Educational Improvement System består av fyra sammanlänkade huvuddelar:

1. **Strategy and goals** beskriver hur HHS strategi och mål är kopplade till och påverkar allt kvalitetsarbete.
2. I delen som beskriver **Student learning journey** framgår de tre olika stadierna i vilka HHS kvalitetssäkrar utbildningen: a) rekrytering och antagning, b) kvalitetsarbetet med lärande och undervisning på både kurs- och programnivå, och c) uppföljning av studenter i form av bland annat placement report.
3. **Resource management** beskriver hur fakulteten och de olika supportfunktionerna på HHS är delaktiga i kvalitetssystemet, samt hur infrastruktur och finansiella resurser utvecklas och fördelas för att främja kvaliteten i utbildningen.
4. I mitten, centralt placerat, finns **Continuous improvement**, som är kärnan i HHS kvalitetsarbete. I denna del beskrivs de olika cykler i vilka HHS kontinuerligt och systematiskt arbetar med utvärderingar för att utveckla och förbättra på kurs- och programnivå. Vidare beskrivs här också kopplingen till skolans externa intressenter som är en viktig del i arbetet med ständig förbättring.

Arbetet med att ta fram SSE Educational Improvement System har involverat många i organisationen. Vice President Degree Program (VPDP) har, tillsammans med Quality Assurance Team (QAT), ansvarat för arbetet. Under arbetets gång har diskussioner förts med många olika intressenter på olika nivåer, inklusive skolans ledningsgrupp. Beslut om det nya ramverket har fattats i Faculty and Program Board. Arbetet med att ta fram SSE Educational Improvement System har varit en process som lett till en ökad förståelse i organisationen för alla delar i kvalitetsarbetet och hur de olika delarna hänger ihop.

SSE Educational Improvement System har publicerats på HHS interna portal i form av klickbara sidor och med länkar i texten till relaterade dokument. En ny sida har också skapats på HHS externa hemsida (hhs.se) med en sammanfattning av SSE Educational Improvement System som har till syfte att informera presumtiva studenter, nuvarande studenter och våra intressenter om det arbete som vi gör. Slutligen kommer SSE Educational Improvement System att användas vid introduktionen av nyanställda, som ett sätt att introducera dem till HHS kvalitetskultur och kvalitetsarbete.

Ansvar för att säkerställa att SSE Educational Improvement System hålls uppdaterat vilar på VPDP tillsammans med QAT. Uppdateringar görs löpande, när beslut fattas som påverkar kvalitetsarbetet. Utöver dessa beslut görs en övergripande genomgång i början av varje termin.

Sammanfattningsvis har arbetet med att skapa SSE Educational Improvement System inneburit en ökad medvetenhet om det kvalitetsarbete som ständigt pågår vid HHS. Arbetet har också inneburit att det skapats en mer sammanhållen bild av HHS kvalitetssystem, där det är lättare att se den totala strukturen och systematiken i kvalitetsarbetet. Själva arbetsprocessen har här varit ett viktigt medel att nå den ökade medvetenheten och har i sig bidragit till en större medvetenhet om kvalitetsarbetet i organisationen.

*(Se bilaga SSE Educational Improvement System - Summary)*