

*Granskning och  
bedömning av  
kvalitetsarbetet  
vid Kungliga  
Musikhögskolan*

Högskoleverket • Birger Jarlsgatan 43 • Box 7851, SE-103 99 Stockholm  
tfn 08-453 70 00 • fax 08-453 70 50 • e-post [hsv@hsv.se](mailto:hsv@hsv.se) • [www.hsv.se](http://www.hsv.se)

**Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungliga  
Musikhögskolan**

Producerad av Högskoleverket i juni 1997

Högskoleverkets rapportserie 1997:22 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--97/22--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Printgraf, Stockholm, juli 1997

## HÖGSKOLEVERKET

Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

En av Högskoleverkets uppgifter är att granska och bedöma kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor. Under en treårsperiod (med start 1995/96) skall kvalitetsarbetet vid 36 svenska universitet och högskolor bedömas. Högskoleverkets granskning och bedömning av kvalitetsarbete utgör en del i statsmakternas uppföljning och utvärdering av verksamheten vid universitet och högskolor.

Högskoleverket utser särskilda bedömargrupper för varje granskning. Gruppernas bedömning görs utifrån en av lärosätet sammanställd självvärdering samt ett platsbesök på det aktuella lärosätet. En utförlig beskrivning av bedömningsprocessen och dess praktiska genomförande finns i rapporten *Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor* (Högskoleverkets rapportserie 1995:1R) med dess bilagor *Vägledning för lärosäten vid bedömning av kvalitetsarbete* (bilaga 1) och *Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor* (bilaga 2).

Utgångspunkten för bedömningen är att varje enskilt lärosäte har ansvar för kvaliteten i sin verksamhet samt för att finna lämpliga och ändamålsenliga former för kvalitetsarbetet. Högskoleverkets bedömning syftar till att utgöra en pådrivande kraft för en ständig förbättring och förnyelse av verksamheten vid de svenska lärosätena. På så sätt vill Högskoleverket bidra till att ge goda förutsättningar för svenska universitet och högskolor att bli internationellt kända och erkända för sitt kvalitetsarbete.



# Innehållsförteckning

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Universitetskanslerns bedömning</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2</b> | <b>Bedömaregruppens arbete</b>   | <b>10</b> |
|          | Bedömningsprocessen  | 10        |
|          | Presentation av bedömaregruppen  | 11        |
|          | Utgångspunkter för bedömningen   | 11        |
| <b>3</b> | <b>Kungliga Musikhögskolan i Stockholm och dess kvalitetsarbete</b>                | <b>12</b> |
|          | Kungliga Musikhögskolan  | 12        |
|          | Musikhögskolans kvalitetsarbete  | 14        |
| <b>4</b> | <b>Analys av kvalitetsarbetet</b>  | <b>16</b> |
|          | Strategi för kvalitetsarbetet  | 16        |
|          | Ledarskap  | 18        |
|          | Intressentsamverkan  | 19        |
|          | Allas delaktighet i kvalitetsarbetet   | 20        |
|          | Integration  | 21        |
|          | Utvärderings- och uppföljningssystem   | 22        |
|          | Externa professionella relationer  | 24        |
| <b>5</b> | <b>Sammanfattande bedömning och rekommendationer</b>                               | <b>25</b> |
|          | <b>Bilaga 1</b>  | <b>26</b> |
|          | Program för bedömaregruppens besök på Kungliga Musikhögskolan i Stockholm          | 26        |
|          | <b>Bilaga 2</b>  | <b>28</b> |
|          | Kompletterande frågor inför platsbesöket på Kungliga Musikhögskolan 14–16 maj 1997 | 28        |



# I Universitetskanslerns bedömning

Den värdefulla och berikande musikkultur som finns i Sverige kan till stora delar hänföras till en god samverkan mellan den konstnärliga musikutvecklingen och ett gott pedagogiskt arbete för att föra ut och sprida musikkulturen på många stadier och nivåer. Det är allmänt om vittnat vad t.ex. den kommunala musikskolan har betytt och förhoppningsvis kommer att betyda för den allmänna musikkulturen, inklusive popmusik och klassisk musik, i Sverige.

Denna dubbla uppgift av både konstnärligt, många gånger mycket individuellt, musikskapande och den pedagogiska uppgiften kännetecknar Kungliga Musikhögskolan i Stockholm. Uppgiften att göra studenterna 'fit for employment' är också dubbel. Utbildningen måste ge kompetens för individen både som 'entreprenör' och som anställd i mer reguljär mening, vilket många gånger sammanfaller.

Dubbelheten kännetecknar även kvalitetsarbetet vid Musikhögskolan. Dels finns det en komponent som bygger på ett starkt individuellt kvalitetsmedvetande som inte alltid är så lätt att uttrycka explicit i termer och kriterier men som finns som en allmän kultur. Dels finns det en komponent som uttrycks i mer explicita termer, till exempel i form av lämplig organisation som befämjar kvalitetsmedvetande och kvalitetsarbete, samverkan mellan lärare och studenter, influenser utifrån och hur de kan berika kvalitetsarbetet.

Båda dessa komponenter är viktiga inom kvalitetsarbetet och berikar varandra. Den omorganisation som nyligen genomförts har i många avseenden varit kvalitetsdrivande även om åtskilligt återstår att göra. En omorganisation leder nästan alltid till en övergångsperiod av en viss osäkerhet och vilshenhet innan den nya organisationen har trängt igenom till varje deltagare. Det är av vikt att övergångsperioden blir så kort som möjligt.

Organisationen måste utgå från en vision och fastställda mål för att den skall bli begriplig och kunna omfattas av var och en. Med den nya organisationen redan på plats blir en sådan målformulering inklusive prioriteringar en

angelägen fråga för högskolans rektor och ledning. När väl roll- och ansvarsfördelningen är fastställd måste informationen om dessa förmedlas till alla inom organisationen för att undanröja sådana källor till oklarheter som kan leda till missförstånd och friktioner.

Denna ansvarsfördelning måste också klargöras i de många externa relationer som Musikhögskolan har med andra utbildningsorganisationer och med samhället i stort. Ett exempel är utbildning av musiklärare som sker i samverkan med Lärarhögskolan. Det är här inte enbart en fråga om lämplig ansvarsfördelning utan har också i hög grad att göra med resurstilldelningssystemet som klart är kopplat till kvaliteten och dess utveckling i undervisningen.

En viktig kvalitetsindikator för utbildningen är tidigare studenters framgång och hur de ser på sin utbildning. Det arbete som pågår för att utnyttja denna källa till information om kvaliteten förtjänar att uppmärksammas. Svaren på den enkät som kommer att skickas ut till tidigare studenter kommer förhoppningsvis att vara en viktig informationskälla för ett långsiktigt kvalitetsarbete.

Men även mer direkta utvärderingar av utbildningen i form av kursutvärderingar är förtjänta av ett större intresse. De är visserligen ett trubbigt instrument men rätt använda kan de vara början till en fördjupad dialog mellan lärare och studenter. Det bör dock påpekas att utvärderingar som stelnar till rutiner har inget eller ett negativt värde.

Några explicita områden för kvalitetsutveckling och som bör ägnas uppmärksamhet för att åstadkomma en förbättring är jämställdhet, internationalisering och IT-policy.

Jämställdhetsaspekten är inte enbart en fråga om en rimlig könsfördelning utan har också andra dimensioner. Musikhögskolan bör ha en aktuell jämställdhetsplan och den bör följas upp på ett regelbundet sätt och resultaten bör återspeglas i verksamheten.

Musik betecknas ju ibland som det mest internationella språket och när det gäller den framtida arbetsmarknaden för studenterna är den redan i hög grad internationell och kommer att bli så ännu mera i framtiden. Detta bör reflekteras i kulturen vid Musikhögskolan i form av en internationell



‘vardagskultur’ med studenter från många länder. Den internationella anknytningen av det konstnärliga utövandet i Musikhögskolans verksamhet har en naturlig plats. Den bör också komma studenterna till godo liksom det bör vara en naturlig del av lärarnas kontinuerliga kompetensutveckling.

Musikhögskolan utnyttjar modern IT i sin undervisning och i det konstnärliga skapandet. Detta bör reflekteras i en explicit IT-policy. De positiva erfarenheter som Musikhögskolan har och kommer att få inom detta område bör spridas som goda exempel på kraften och möjligheterna med denna teknik.

Musikhögskolan har ett gott utgångsläge för att utveckla ett systematiskt kvalitetsarbete genom sin medvetenhet om kvalitet och dess betydelse för högskolans framgång. Jag vill uppmuntra till en fortsättning av det arbete som redan är i gång bland annat genom den organisationsförändring som gjorts under senaste åren och det engagerade arbete som utförs av ledningen och inom organisationen.

Jag ser fram emot en fortsatt stimulerande dialog med Musikhögskolan och att följa utvecklingen av kvalitetsarbetet genom ett återbesök inom något år.

Stig Hagström  
Universitetskansler

## 2 Bedömagruppens arbete

### **Bedömningsprocessen**

Vårt arbete inleddes med att gruppens ordförande och sekreterare samt Högskoleverkets representant träffade Musikhögskolans rektor, prorektor, utbildningschef, en studeranderepresentant samt kvalitetsgruppens sekreterare vid ett upptaktsmöte den 25 november 1996. Vid mötet diskuterades utgångspunkterna för bedömningsarbetet samt tidplanen för detta. Bakgrundsmaterial överlämnades till bedömagruppen. Under våren 1997 deltog vi i Högskoleverkets introduktionsutbildning för bedömare. Vi hade då också vårt första sammanträde.

Kungliga Musikhögskolan (KMH) överlämnade sin självvärderingsrapport den 7 april 1997 varvid vi också fick en muntlig redovisning av självvärderingsarbetet. Tillfälle gavs till en kort diskussion. Därefter sammanträdde vi den 21 april 1997 för uppläggning av bedömningsarbetet och av programmet för platsbesöket. Vi beslöt om ett antal frågor att ställa vid besöket (se bilaga 2). Dessa skickades sedan till KMH.

Som underlag för bedömningen har vi förutom självvärderingen haft tillgång till ett antal dokument. Följande har haft särskild relevans för vårt arbete:

- Årsredovisningarna för 1994/95 och 1995/96
- Sammanställning av svaren på SWOT-enkät 1997
- Sammanfattning av förbättringspotentialer, SLOT-enkäten 1997
- Internationaliseringsprocessen på Kungliga Musikhögskolan 1996
- Anslagsframställningen 1997–1999
- Budgetunderlag 1998–2000
- Kvalitetsutvecklingen läsåret 1996/97, institutionen Collegium Musicum
- Handlingsplan 1997–2000, om färdriktning och kvalitetsarbete vid institutionen för praktisk pedagogisk utbildning
- Protokoll från utbildningsnämnden och nämnden för konstnärligt utvecklingsarbete
- Utvecklingsplaner och kvalitetssäkringsprogram från några institutioner
- Lägesrapporter till utbildningsdepartementet angående kvalitetsarbete
- Prospekt och antagningsprov 1997

- Matrikel 1996/97
- Jämställdhetsplan 1993/94
- Förslag till visioner, mål och strategier, 1997–05–12

Platsbesöket genomfördes den 14–16 maj 1997. Programmet återfinns som bilaga 1. Den 2 juni 1997 träffades vi för att diskutera vår slutrapport.

## **Presentation av bedömargruppen**

Bedömargruppen har bestått av följande personer:

- Professor Carl-Olof Jacobson, Kungl. Vetenskapsakademien, ordförande
- F.d. operachef Eskil Hemberg, Stockholm
- Direktör Einar Solbu, Rikskonsertene, Oslo
- Studerande Tobias Pettersson, Göteborgs universitet

Sekreterare har varit Eva Borgström, administrativ chef vid Kungl. Konsthögskolan. Högskoleverkets kontaktpersoner har varit Lars Niklasson och Malin Östling.

## **Utgångspunkter för bedömningen**

Utgångspunkt för arbetet har varit dels de bedömningsaspekter som Högskoleverket ställt samman i rapporterna *Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor* samt *Handledning för bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor* dels Högskoleverkets promemoria *Strategiska faktorer vid bedömning av kvalitetsarbete vid konstnärliga högskolor*. I promemorian presenteras ett antal speciella förutsättningar för de konstnärliga högskolornas kvalitetsarbete. Vi har beaktat att en musikhögskola, liksom andra konstnärliga högskolor, i sin tradition och utbildningskultur är annorlunda än den forskningsinriktade högskolan. När det gäller systematiskt kvalitetsarbete finns det däremot stora likheter att ta fasta på.

I vårt arbete har vi bedömt det pågående kvalitetsarbetet utifrån såväl konstnärliga och pedagogiska aspekter som forskningsinriktade uppgifter. Vi framhåller inom vilka områden som det finns en potential för den fortsatta utvecklingen samt lämnar förslag för denna utveckling.

## 3 Kungliga Musikhögskolan i Stockholm och dess kvalitetsarbete

### Kungliga Musikhögskolan

KMH är en av de äldsta musikhögskolorna i världen, grundad år 1771 av Gustav III. Läsåret 1995/96 hade KMH ca 630 helårstudenter. Den totala ekonomiska omslutningen uppgick 1996 till ca 90 miljoner kr, varav ca 78 miljoner kr avsåg grundläggande högskoleutbildning. Anslaget för konstnärligt utvecklingsarbete var ca 2,4 miljoner kr och externa anslag på ca 8 miljoner kr hade erhållits, därav uppgick den externa uppdragsutbildningen till ca 3,4 miljoner kr. Antalet anställda är idag ca 350. Många av dessa är deltidanställda eller timanställda, varför antalet årsverken är ca 160.

KMH har under 90-talet genomgått en genomgripande organisationsförändring och är nu organiserad enligt en matrismodell. Verksamheten har renodlats i två dimensioner, där den ena ansvarar för hela programmet och den andra för specifika ämnen. Det betyder att den första tar ett samlat grepp om studenternas utbildning inklusive kontakterna med arbetsmarknaden. Den andra värnar om utbildning och utveckling inom det specifika ämnet. Mellan dessa båda utvecklas en konstruktiv dialog där två sätt att se på utbildning – eller två kvalitetsbegrepp, om man så vill (studenten i centrum respektive excellensen) – får sina naturliga förespråkare. Det innebär att ”konfliktlinjen” ligger i just det som är viktigt men svårt att levandegöra i en organisation som skall se båda perspektiven samtidigt.

Undervisningen ges vid ett stort antal *institutioner* (19 st) nämligen institutionerna för sång och tal, piano, stråk, träblås, bleckblås, slagverk, gitarr, tidig musik (Collegium Musicum), orgel, svensk folkmusik, jazz/afroamerikansk tradition, rytmik, praktisk pedagogisk utbildning, kör, orkester, komposition, musik och samhälle, mediafrågor samt musikteori. Utöver de grundutbildande institutionerna finns ett centrum för musikpedagogisk forskning. Varje institution omfattar lärarna i ämnet och leds av en prefekt. Institutionerna har mellan tre och 50 lärare. Institutionerna är ansvariga för den konstnärliga, pedagogiska och ämnesmässiga utvecklingen inom respektive ämnesområde samt utarbetar och erbjuder kurser till de olika utbildningsprogrammen.

Utbildning anordnas inom nio *utbildningsprogram*:

- instrumentalspel och sång, klassisk inriktning
- musiklärare, instrument och ensemble, klassisk inriktning
- musiklärare, grundskola och gymnasium
- musiklärare, rytmik och ensemble
- grundskollärare med musik och annat ämne
- kyrkomusikerutbildning
- dirigering, komposition och musikteori
- jazz/afroamerikansk tradition
- svensk folkmusik
- forskarutbildning inom centrum för musikpedagogisk forskning

Varje studerande följer ett utbildningsprogram, sammansatt utifrån ett urval av institutionernas kurser. Programmen är avsedda att ge de studerande de yrkesutbildningar som krävs i olika delar av musiklivet. Till varje utbildningsprogram är knutet ett programråd som är ett stöd för programmets utveckling, utformning och genomförande. Utbildningsledare föreslår utbildningsprogram som fastställs av utbildningsnämnden. Utbildningsledaren upphandlar kurser från institutionerna och har det dagliga ansvaret för utbildningsprogrammet. Utbildningen domineras av individuell undervisning vilket innebär att det finns en stor lärartäthet. Lärarrollen kännetecknas främst av handledning, där de studerande är mycket delaktiga i valet av utbildningsinnehåll. Undervisningen kännetecknas också av en nära relation mellan kunskaps- och färdighetsmässig inläring och konstnärlig utveckling. Ett annat särmerke för de konstnärliga högskolorna är antagningsproven. Dessa syftar till att fånga upp sökande med den största konstnärliga och pedagogiska utvecklingspotentialen. För att lyckas med detta eftersträvas både mångsidighet och bredd i antagningsproven.

Över matrisorganisationen finns styrelsen. Det finns också ett antal nämnder och grupper.

- *utbildningsnämnden* beslutar om utbildningsmål, fördelar resurser till program, fastställer utbildningsprogram samt beslutar om utveckling, uppföljning och utvärdering av utbildningen
- *nämnden för konstnärligt utvecklingsarbete* fördelar projektmedel, utser sakkunniga vid tillsättning av högre lärartjänster, bevakar inrättandet av nya professurer samt driver frågan om konstnärlig forskning
- *nämnden för pedagogiskt utvecklingsarbete* har till huvuduppgift att stärka musikpedagogikens roll. I uppgiften ingår att följa utvecklingen och

uppmärksamma förändringar, såväl inom musikpedagogisk forskning som musikundervisningen generellt. Vidare fördelar nämnden medel för pedagogiska utvecklingsprojekt.

Det finns också ett prefektkollegium, vars uppgifter har varit något oklara för oss. I efterhand har det dock framkommit att det fungerar som ett referensorgan för rektor samt är ett organ för samverkan mellan institutionerna.

## **Musikhögskolans kvalitetsarbete**

Styrelsen beslutade i september 1996 om ett kvalitetssäkringsprogram. I detta redovisas syfte, ansvar och principer för kvalitetssäkring samt kvalitetskriterier.

Under läsåret 1995/96 genomfördes seminarier om kvalitetsarbete. Rektor bildade hösten 1996 en arbetsgrupp, vars främsta uppgift var att skapa en struktur för kvalitetsarbetet. I denna grupp ingår rektor, prorektor, utbildningschefen, bibliotekschef, ordförandena i nämnderna för konstnärligt respektive pedagogiskt utvecklingsarbete, gruppens sekreterare samt en studeranderepresentant. Gruppen har ansvar för styrning och koordinering av kvalitetsarbetet. Gruppen har under arbetets gång flyttat fokus från ”kvalitetssäkring” till ”kvalitetsarbete”.

För att kartlägga hur omorganisationen har påverkat arbetssättet inom KMH har ett Sandberg-Lindell organisationstest (SLOT-enkät) genomförts bland personal och studerande. Omorganisationen har, enligt undersökningen, lett till ett avsevärt ökat engagemang hos lärarna, vilket i sin tur bidragit till nya idéer om kurser, till ökad kreativitet och inte minst till ökad trivsel. Ibland kan det, enligt undersökningen, dock uppstå svårigheter i dialogen mellan företrädarna för de bägge ansvarsområdena, program – institution. Resultatet visade också att ledningsstrukturen är oklar för många.

Inför framtagandet av en självvärderingsrapport till Högskoleverkets bedörmargrupp har en SWOT-enkät besvarats av institutioner, enheter och studentkår. I SWOT-enkäten belyses styrkor, svagheter, möjligheter och hot (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Dessa enkäter samt prefekters och enhetschefers självvärderingar var tänkta att utgöra basen för KMH:s samlade självvärdering. Självvärderingar har dock inte gjorts av

samtliga chefer, varför den samlade självvärderingen främst kom att baseras på SWOT-enkäten. Varje enhet och institution kan, enligt självvärderingen, nu använda svaren på sin egen SWOT-enkät som underlag för sitt kvalitetsarbete.

Som ett led i kvalitetsarbetet har ytterligare två arbetsgrupper bildats, en målgrupp, som har i uppgift att se över KMH:s målbeskrivning och en examinationsgrupp, som har i uppdrag att arbeta för en utvidgning av KMH:s examinationsrätt – rätten att utfärda magisterexamen. Målgruppens arbete pågår för närvarande och vi fick under platsbesöket en reviderad version, som ännu inte hade diskuterats inom KMH. Rektor informerade under platsbesöket om att KMH erhållit rätten att utfärda magisterexamen.

KMH har årligen, liksom andra högsolor, lämnat redovisningar till utbildningsdepartementet för sitt kvalitetsarbete. KMH har i dessa bl.a. redovisat kompetensutveckling av lärare, kursplansutveckling, en fastställd verksamhetsidé samt arbetet med nya målbeskrivningar, program och kursplaner.

Förutom ovan beskrivna delar i KMH:s kvalitetsarbete har vi funnit ett starkt individuellt kvalitetsmedvetande bland lärare och studenter. Detta kvalitetsmedvetande är en viktig bas för KMH:s samlade och kontinuerliga kvalitetsarbete.

## 4 Analys av kvalitetsarbetet

En konstnärlig högskola står inför uppgiften att den förutom den pedagogiska skall tillvarata två slags kvalitet, den konstnärliga och den vetenskapliga. Bedömning av kvalitet grundas på ett stort mått av personlig värdering både vid vetenskaplig och konstnärlig utövning och utbildning. När det gäller vetenskap finns ett antal kriterier som mer eller mindre medvetet tas in i bilden: självständighet, idérikedom, kombinationsförmåga, noggrannhet, förmåga att dra de slutsatser materialet tillåter. Konstförmedlingskulturen bär också i sig sådana kriterier och det är en del av den konstnärliga utvecklingen hos en människa att man lärt känna dessa kriterier, inte genom formaliserad inläring utan genom tätt och långvarigt umgänge med konstverk och deltagande i konstnärliga processer. Vi anser att det är av stort värde för de konstnärliga högskolorna att i ökad utsträckning verbalisera och debattera kvalitetskriterier.

### **Strategi för kvalitetsarbetet**

Styrelsen har, som vi nämnt tidigare, antagit ett kvalitetssäkringsprogram för KMH. Detta syftar till att utveckla all verksamhet inom KMH i förhållande till de mål som sätts upp. I programmet anges fem punkter:

*”Mål och uppföljning* – styrelsen beslutar om strategiska mål. Dessa skall vara av allmän karaktär och tjäna som stöd för arbetsenheterna. Samhällets och högskolans övergripande mål skall tolkas av de olika arbetsenheterna och omsättas i egna mål och handlingsplaner.

*Det nationella och internationella perspektivet* – KMH skall ha kontinuerliga kontakter och systematiskt samarbeta med andra institutioner, nationellt och internationellt.

*Ledarskap* – ledare på olika nivåer med konstnärlig, vetenskaplig, pedagogisk och administrativ kompetens skall vara aktiva och drivande vilket skapar engagemang och ansvarstagande hos alla som arbetar inom KMH.

*Jämställdhet* – olika kunskaper, erfarenheter och kompetens beroende på



kön, social och kulturell tillhörighet skall tas tillvara vid planering och genomförande av verksamheten vid KMH.

*Studentmedverkan* – de studerande är medarbetare i verksamheten och deltar aktivt i den konstnärliga, vetenskapliga och pedagogiska utvecklingen vid KMH.”

Vad gäller punkten *jämställdhet* har vi funnit en stark könsobalans i flera av KMH:s beslutande organ och på ledande befattningar – ett faktum som högskolan bör uppmärksamma. Jämställdhetsplanen har inte uppdaterats de senaste åren. Övriga punkter diskuteras nedan.

Målen för verksamheten diskuteras för närvarande. Hittills har man arbetat utifrån den verksamhetsidé som fastställdes den 24 maj 1991. För att få ett underlag för måldiskussionen har SWOT- och SLOT-undersökningarna genomförts. Vi noterade vid våra intervjuer att måldiskussionerna inte var kända för alla vi mötte. Det är nödvändigt att ha i åtanke att diskussionen handlar om två målnivåer, för det första målen för KMH:s hela verksamhet och för det andra målen för kvalitetssäkringsprogrammet.

För oss blev det tydligt att avsaknaden av mål och strategier skapar osäkerhet för många. Dock mötte vi också en sällsynt stark kvalitetsmedvetenhet och en ny organisation som har gett och ger stora möjligheter till förbättringar i det dagliga arbetet. Institutionen för praktisk pedagogisk utbildning har utarbetat en handlingsplan som på ett föredömligt sätt redovisar hur kvalitetsförbättring kan gå till. Vår slutsats är att det samlade, integrerade och systematiska arbetet i förhållande till kvalitetssäkringsprogrammet inte kommit igång helt och fullt ännu. Vi uppfattar situationen så att ledningen medvetet valt strategin att inte alltför fort ta tag i och styra kvalitetsarbetet utan ville ”låta tusen blommor blomma”. Denna strategi kan kanske vara ändamålsenlig ett tag, men riskerna för positioneringar blir överhängande i frånvaro av tydliga prioriteringar och måldokument.

### **Bedömgrensens rekommendationer**

KMH bör intensifiera sitt arbete med att fastställa mål för verksamheten och strategier för att uppnå dessa. Målsättningar och strategier skall bekantgöras för samtliga lärare och studenter. Ett måldokument skall finnas för varje beslutsnivå. För de olika arbetsenheterna bör delmål och handlingsplaner fastställas. Att dessa måldokument har en gemensam riktning bör tillses av rektor. Jämställdhetsplanen bör uppdateras.

## Ledarskap

Ledarskap utövas av rektor, prorektor, prefekter, utbildningsledare, ordförandena i utbildningsnämnden, nämnden för konstnärligt utvecklingsarbete och nämnden för pedagogiskt utvecklingsarbete, utbildningschef, personalchef m.fl. Många av de anställda har flera ledarroller. Prorektor är rektors ställföreträdare. Prorektorn, den förutvarande professorn i komposition, ansvarar för konstnärlig utveckling, för de externa kontakterna med musiklivet samt för stipendiehanteringen. KMH har bland sina förslag till åtgärder för att höja kvaliteten i verksamheten föreslagit en tydligare ansvarsfördelning och skärpning av rutinerna för ledningsfunktionerna.

För dagens högskola gäller att omvärldsförändringar kommer snabbare och också kan få större konsekvenser än tidigare. Högskolan måste därför ha en stor ”lyhördhet”, en hög beredskap samt ett gott och tydligt ledarskap för att möta dessa förändringar och göra något konstruktivt av dem. Exempel på förändringar som vi tänker på är nya utbildningsbehov, nya musikgenrer, förändringar i lärarkåren, ändrad medelstillelning och ett större intresse för att studera utomlands.

För oss blev det under platsbesöket uppenbart att den nya organisationen inte helt har satt sig. Ledarna på nivån utbildningsprogram/institution var motiverade, ansvarstagande, kreativa och initiativrika. Vi fann att ett mycket stort mått av energi fick utlopp i verksamheten. Dock verkade det råda relativt stor okunnighet om vilka nämnder och grupper som fattar vilka beslut och vart man skall vända sig i olika frågor. Många medarbetare och studenter var förvisso mycket väl förtrogna med de enheter som de själv arbetade inom eller nära, medan de ibland var rätt okunniga om resten av den nya organisationen. Enligt vår mening är det särskilt viktigt att utbildningsnämnden och dess funktioner tydliggörs. Inom nämnderna för konstnärligt respektive pedagogiskt utvecklingsarbete har man börjat diskutera strategier för utvidgade arbetsområden. Institutionen för praktisk pedagogisk utbildning och centrum för musikpedagogisk forskning är också båda mycket kreativa enheter. Eftersom det inte finns fastställda mål eller delmål finns det stor risk för att de olika delarna utvecklas i olika riktning – i den riktning som starka grupper och ledare väljer.

En annan farhåga är att de pedagogiska grupperingarna breder ut sig på de konstnärligas bekostnad. Risken finns att KMH kan tendera att bli mer en pedagogisk musikhögskola än en konstnärlig *och* pedagogisk musikhögskola.

Det påpekas i självvärderingen att relationen mellan ansvarsområdena för nämnderna för konstnärligt respektive pedagogiskt utvecklingsarbete känns oklar, vilket medför en förvirring avseende begreppen ”konstnärligt utvecklingsarbete” och ”pedagogiskt utvecklingsarbete”. Där sägs också att om inte detta reds ut, hotar en konstlad motsättning mellan konstnärligt arbete och pedagogisk forskning att motverka möjligheterna till angelägen forskarutbildning. Det krävs enligt självvärderingen en fördjupad måldiskussion om nämndens för pedagogiskt utvecklingsarbete roll.

I det material som vi fick fanns en arbetsordning. En del av beslutsorganen finns inte nämnda i den. Detta gäller t.ex. ledningsgruppen som ofta nämndes vid vårt besök och dess arbetsuppgifter.

Det konstnärliga ledarskapet, i allmänhet utövat av de högre lärartjänsterna, är en utomordentligt viktig faktor i kvalitetsarbetet. Tjänstetillsättningsfrågor vid KMH behandlas enligt vår uppfattning på ett tillfredsställande sätt. Vi vill också uttrycka uppskattning av att man söker sig ut på den internationella arenan för att söka tillfälliga vikarier. I ett litet land som vårt är det en förutsättning för hög kvalitet att vi tillför influenser från den internationella musikvärlden.

### **Bedömargruppens rekommendationer**

Vi föreslår att det görs en tydlig ansvarsfördelning vad gäller ledningsfunktioner och att beslutsordning tas fram och görs allmänt känd.

### **Intressentsamverkan**

För de konstnärliga högskolorna gäller att kunskapsutvecklingen sker både i samverkan och i konkurrens med andra konstnärliga och vetenskapliga institutioner. Representanter för samhällets intressenter återfinns i flera nämnder inom KMH. De finns inom styrelsen, i utbildningsnämnden, i nämnden för konstnärligt respektive pedagogiskt utvecklingsarbete. I programråden ingår vid behov företrädare för yrkeslivet. Vidare är många av KMH:s lärare aktiva som musiker och/eller musikpedagoger och musiklärare. De har därigenom stor kontakt med musikvärlden och kan på ett informellt sätt få kännedom om behov och krav från verksamhetens intressenter.

Även de studerande bör ses som intressenter. Vi fann vid vårt besök att studerandeinitiativ bl.a. har lett till startandet av en ny institution, mediainstitutionen.

Den samverkan med samhället, speciellt musiksamhället, som finns idag verkar fungera väl, men KMH bör vara uppmärksam på risken för att de intressenter som inte nu är representerade inom KMH inte blir hörda. KMH bör, i enlighet med egen utsago, vara drivande i musikpolitiska frågor och inte enbart reaktiv.

### **Bedömarens rekommendationer**

KMH bör som en komplettering till nuvarande samhällskontakter införa ett system för att återkommande kartlägga vilka intressenter som finns och deras behov. Detta för att tidigt kunna fånga upp nya eller förändrade behov. KMH bör på ett aktivt sätt delta i den aktuella musikpolitiska debatten och ta ställning till de utbildningsbehov som detta föder. De studerande är i detta sammanhang viktiga känselspröt.

### **Allas delaktighet i kvalitetsarbetet**

Var och en, styrelseledamot, anställd eller student, har enligt kvalitets-säkringsprogrammet ansvar för att kvalitet upprätthålls, utvecklas och redovisas. Förutom det ansvar som följer av placeringen i organisationen skall varje anställd ha ett övergripande ansvar för minst ett område inom utbildning, forskning, utveckling, förvaltning eller administration. I självvärderingen anges att ett mål för KMH:s verksamhet är att sätta studenten i centrum. KMH anordnar, enligt självvärderingen, med ledning av vunna erfarenheter och av studentens behov, undervisningssituationer vilka kan bidra till att utveckla den individuella skaparförmågan och inläringen av kunskaper och färdigheter inom respektive ämnesområde.

Ett exempel på delaktighet är enligt vår mening SLOT-enkäten, som har gått till alla anställda och som kan vara ett instrument för att undersöka arbetsförhållanden och trivsel. Enkäten har genomförts med anledning av organisationsförändringen från 1993.

Också SWOT-enkäten bygger på delaktighet. Den har besvarats av institutioner, utbildningsledare och enheter. En brist som KMH själv tar upp är att studenternas svar enbart kommer från studentkåren, inte från de enskilda

studenterna. KMH har i november 1996 beslutat att genomföra en särskild enkät till studenterna, men vill avvakta resultatet från SWOT, för att använda detta som underlag. De studerande tog vid vårt besök upp att de önskade rösträtt i alla antagningsgrupper. Denna diskussion pågår för närvarande. Självvärderingen tar upp de timanställda lärarna, en grupp vars delaktighet man inte tar vara på, eftersom de inte deltar i institutionens inre arbete. KMH önskar ändra på detta.

Ambitionen att varje anställd har ett ansvar för kvalitetsutvecklingen är lovvärd. Måhända är det dock mindre ändamålsenligt att ge varje anställd ett "övergripande" ansvar.

Vi instämmer i att det är en brist att de studerandes individuella röster inte har hörts genom SWOT-enkäten med tanke på vikten av studentmedverkan i kvalitetsprocessen.

Vi har funnit att bristen på egna adekvata arbetsplatser och på gemensamma lokaler för lärarna får vittgående konsekvenser för det kollegiala samarbetet. Denna fråga kom upp många gånger under vårt besök.

Det finns idag ingen mötesplats där lärarna kan träffas informellt – där idéer kan väckas och fångas upp utanför dagordningen och där arbete utanför existerande gränser kan starta. Kan detta behov i någon mån tillfredsställas inom de nuvarande lokalerna? Vi är helt på det klara med att KMH sedan mycket länge har arbetat intensivt med denna fråga. Vi vill framhålla hur viktiga dessa frågor är i en konstnärlig högskolas kvalitetsutveckling.

### **Bedömargruppens rekommendationer**

Arbetet med lokalfrågan bör ges hög prioritet. De studerandes medverkan bör ses över i det fortsatta kvalitetsarbetet. Timplärarnas totala kompetens bör tas tillvara bättre i det kvalitetsmässiga utvecklingsarbetet.

### **Integration**

En samverkan mellan nämnder och institutioner är viktig för en effektiv kvalitetsbevakning. Hur den systematiska integrationen mellan dessa organ fungerar har vi inte kännedom om. Det verkar dock inte som om KMH tillfullo utnyttjar den kunskapsutveckling som finns inom de konstnärliga, pedagogiska och vetenskapliga fälten. KMH tar själv upp att resultat av

projekt inom konstnärligt utvecklingsarbete måste utvärderas och spridas bättre så att resultaten utvecklar och inspirerar grundutbildningen.

Den musikpedagogiska forskningen vid KMH är isolerad från utbildningen genom att den organiserats inom en egen institution, vilket försvårar integrationen mellan forskningsresultat och utbildning. Forskningen vid centrum för musikpedagogisk forskning kan i hög grad bidra till ökad kunskap kring begreppet kvalitet inom musikpedagogik. Ytterligare en faktor som gör att institutionens forskningspotential inte fullt ut nyttiggörs är att de forskarstuderande har svårt att finansiera sina studier. De hinder deras försörjningsproblem lägger för avhandlingsarbetet innebär i sin tur att tempot inom forskningsprojekten dras ned. Om KMH förfogade över ett antal doktorandtjänster skulle effekten troligen bli en väsentlig höjning av forskningstemperaturen och därmed också av nivån på högskolans pedagogiska debatt. Detta vore en klar vinst för kvalitetsarbetet.

### **Bedömarens rekommendationer**

KMH bör uppmuntra och underlätta spridning av resultat från nämnder och institutioner inom och utom KMH. Resurser bör avsättas för inrättande av doktorandtjänster inom centrum för musikpedagogisk forskning.

### **Utvärderings- och uppföljningssystem**

Som en grund för att värdera och förändra undervisningen och övrig verksamhet granskar, prövar och problematiserar högskolan sin verksamhet genom kollektiva och individuella utvärderingar samt externa bedömningar. Enligt KMH:s kvalitetssäkringsprogram skall alla insatser som görs kunna följas upp på ett enkelt och tydligt sätt. I självvärderingen framhåller KMH att all utbildning vid KMH ständigt är utsatt för extern granskning. Utbildningsresultaten visar sig omedelbart i den offentliga redovisning, som görs i form av konserter och pedagogiska insatser i samhället. Likaså är forskningen utsatt för offentlig kritik och kvalitetskontroll, speciellt som disciplinen musikpedagogisk forskning är förhållandevis ny i landet och därigenom står i fokus särskilt. I självvärderingen redovisas att man avser att kontinuerligt genomföra enkätundersökningar bland såväl redan yrkesverksamma musklärare som studenter samt att antagningsproven bör kunna utvärderas.

KMH har inte ännu infört de återkommande utvärderingar och uppföljningar som man enligt självvärderingen avser att göra. Vi anser att enkäterna till de redan yrkesverksamma borde ge möjligheter till förbättringar. Även upprepningar av SWOT-enkäterna bör vara av värde.

Vid platsbesöket framkom att diskussioner förekommer efter varje provtillfälle och att man har ambitionen att mer systematiskt än hittills ta tillvara de erfarenheter som man dragit av antagningarna. KMH har framfört att en möjlighet är att låta externa observatörer ta del av proven och lämna synpunkter i efterhand. Kursvärderingar förekommer inom ämnen som teori, jazz/afroamerikansk tradition, rytmik, musik och samhälle, praktisk pedagogisk utbildning, musikpedagogisk forskning och Collegium Musicum. Under platsbesöket framkom inte hur dessa kursvärderingar följs upp.

En viktig fråga vid de konstnärliga utbildningarna med individualiserad undervisning är hur denna skall utvärderas. I det fortsatta kvalitetsarbetet är detta ett problem som särskilt bör uppmärksammas.

Av självvärderingen framgår att KMH anser att kompetensutveckling är viktigt. Lärartjänsterna är, enligt KMH, i hög grad utformade så att de ger utrymme för egen konstnärlig eller pedagogisk verksamhet utanför tjänsten på KMH men enligt självvärderingen bör det också finnas utrymme för fortbildning och forskning. I självvärderingen anges också att såväl prefekter som teknisk och administrativ personal bör erhålla fortbildning. KMH önskar utveckla översyn och styrning på ledningsnivå och man är medveten om att ansvaret för fortbildningen ännu är otydligt. Bland åtgärderna för att höja kvaliteten i verksamheten ingår långsiktig planering av studiedagar och fortbildning. Vi vill också vitsorda den stora vikten av individuell kompetensutveckling och vill uttala som vår förhoppning att den på ett systematiskt sätt blir utvecklad.

### **Bedömgruppens rekommendationer**

Musikhögskolan bör genomföra den enkät som är planerad till de redan yrkesverksamma. Vi anser att KMH skall dokumentera och återföra resultaten från de offentliga redovisningarna till fler enheter och personer inom KMH än som sker idag, gärna i form av en konstnärlig dialog. KMH bör i ökad utsträckning systematisera erfarenheterna från antagningsprocess och kursvärderingar. Erfarenheterna från lärares fortbildning bör systematiskt tillvaratas.

## **Externa professionella relationer**

Externa professionella relationer bör vara en viktig del av en konstnärlig högskolas liv. Sådana relationer finns genom många personer inom styrelse och nämnder samt genom lärare och gästlärare. Vi har tidigare i vår bedömning diskuterat detta förhållande. I detta avsnitt tar vi därför enbart upp de formaliserade nationella och internationella professionella relationerna.

KMH skall, enligt sitt kvalitetssäkringsprogram, ha kontinuerliga kontakter och systematiskt samarbeta nationellt och internationellt med andra institutioner och företrädare för de verksamheter som utbildningen riktar sig till. Med de andra svenska musikhögskolorna samarbetar man i planering och antagning för ett par program. Även rektorer, utbildningsledare och programföreträdare träffas regelbundet. KMH har enligt självvärderingen sedan länge ett internationellt utbyte av gästlärare och studenter. Utbytet är informellt och många gånger byggt på det personliga kontaktnät som lärarna har.

KMH redovisar att utbytesprogrammet NORDPLUS växer och att man 1997 har lämnat in en ansökan till SOCRATES. Det redovisas också att lärarna är vana vid informella kontakter och att de närmast visar ett ointresse för att formalisera utbytet. En svårighet är att attraktiva utländska lärare är vana vid en hög gagenivå. De studerande efterlyser tydligare former för det internationella studentutbytet.

KMH bör pröva om man bättre kan ta tillvara de erfarenheter som gäster och utresare kan bidra med genom att komplettera de informella influenserna med någon slags rutin för insamlande av synpunkter från gästlärare samt från egna lärare och studenter med nyvunna utländska erfarenheter. Den inrättade tjänsten för internationella frågor kan utgöra ett viktigt redskap. Det är viktigt att det sker en utveckling av det internationella studentutbytet vilket i dag är lågt i jämförelse med andra svenska högskolor.

## **Bedömargruppens rekommendationer**

Det är önskvärt att ett forum för diskussion och prioritering av internationella frågor etableras.



## 5 Sammanfattande bedömning och rekommendationer

Klimatet för kvalitetsarbete har klart förbättrats genom den organisationsförändring som genomförts de senaste åren och vi har inom KMH funnit stor entusiasm och uppslagsrikedom. Delegation av beslut och kvalitetsarbete har varit klart befruktande för initiativkraften. För att bättre ta tillvara den vitala skaparkraften och kvalitetsmedvetandet som finns i organisationen samt få en gemensam syn på hur högskolan skall utvecklas fordras ett tydligt ledarskap.

Bedömaregruppen föreslår bl.a. att

- arbetet med att fastställa mål för verksamheten och strategier för att uppnå dessa mål intensifieras
- målsättningar och strategier bekantgörs
- jämställdhetsplanen uppdateras
- tydlig ansvarsfördelning görs när det gäller ledningsfunktioner
- beslutsordningen görs allmänt känd
- KMH aktiverar sig i den musikpolitiska debatten och tar ställning till de utbildningsbehov som förändringar i omvärlden skapar
- lokalfrågorna ges hög prioritet
- frågan om hur studenterna bättre kan medverka i kvalitetsarbetet ses över
- timlärarnas totala kompetens tas bättre tillvara i kvalitetsarbetet
- resurser avsätts för inrättande av doktorandtjänster vid centrum för musikpedagogisk forskning
- planerade enkäter till nu yrkesverksamma tidigare studenter genomförs
- erfarenheterna från kursvärderingar, antagningsprocess och lärares fortbildning tas tillvara systematiskt
- ett forum för diskussion och prioritering av internationella frågor inrättas

# Bilaga I

## **Program för bedömargruppens besök på Kungliga Musikhögskolan i Stockholm**

### **Onsdagen den 14 maj**

17.00 Diskussion med några styrelseledamöter

18.30 Middag med styrelsen och kvalitetsgruppen

### **Torsdagen den 15 maj**

8.30 Ledningsgruppen, inkl. ekonomichef och personalchef

10.15 Utbildningsnämnden, exkl. externa ledamöter

11.00 Internationaliseringsansvarig

11.30 Studentkåren

12.00 Intern lunchöverläggning

13.00 Institutionen för praktisk pedagogisk utbildning

13.30 Utbildningsledare för musiklärarutbildning

14.00 Studenter på motsvarande program

14.30 Gäststuderande

15.30 Nämnden för konstnärligt utvecklingsarbete

16.00 Utbildningsledare för musikerutbildning

16.30 Studenter på motsvarande program

17.00 Nämnden för pedagogiskt utvecklingsarbete

## **Fredagen den 16 maj**

8.30 Prefekter vid några institutioner

9.00 Lärare vid dessa institutioner

9.30 Prefekter vid några institutioner

10.00 Lärare vid dessa institutioner

10.30 Bibliotek, utrustning, lokaler och information

12.00 Lunch med ledningsgruppen

# Bilaga 2

## Kompletterande frågor inför platsbesöket på Kungl Musikhögskolan 14–16 maj 1997

### a) Strategin för kvalitetsarbete

1. Ange de tre viktigaste kriterierna för kvalitetsutveckling i KMH:s verksamhet. Bedömaregruppen önskar ett förtydligande från ledningen angående hur arbetet med kvalitetssäkringsprogrammet skall förverkligas.
2. KMH införde en ny organisation relativt nyligen. På vilket sätt underlättar eller försvårar den nya organisationen kvalitetsarbete?
3. På sidan 1 i rapporten anges att KMH ”borde försöka beskriva sina svaga och starka sidor, mätta med den måttstock KMH själv förfogar över, nämligen sin egen uppfattning”. Hur håller KMH denna måttstock aktuell och preciserad?
4. Huvudaspekterna i en högskolas verksamhet kan kortfattat anges i följande tre områden:
  - Samhällets behov
  - Ämnets utveckling
  - Lärandeprocessen
  - Hur avvägs dessa områdens kvalitet emot varandra?
5. Ett av underlagen för bedömaregruppens arbete är Strategiska faktorer vid bedömning av kvalitetsarbete vid konstnärliga utbildningar i Sverige. På vilket sätt har de faktorer som anges där, för det goda lärosätet, varit en del av KMH:s självvärdering?
6. Vad låg bakom styrelsens önskan om ett nytt måldokument? Eftersom kvalitetsarbetet är direkt avhängigt av målen, önskar bedömaregruppen veta i vilken riktning man önskar ändra målsättningen.
7. I rapporten redovisas att KMH ansöker om fullständig examinationsrätt. På vilket sätt kommer ett nytt måldokument och en vidgad examinationsrätt att påverka kvalitetsarbetet?

8. Varför är jämställdhet ett viktigt kvalitetskriterium? Med vilka metoder tänker man förbättra jämställdheten? Hur vet man att man nått högre kvalitet i jämställdhetskänslighet?
9. Hur har KMH uttryckt sina mål för kvalitetshöjning i sin senaste arbetsrapport?
10. Hur ser lärandeprocessen ut för några typiska studenter på vägen ut mot självständighet i det konstnärliga uttrycket? Vilka åtgärder vidtas för att under resans gång hålla studenten på vägen?

#### **b) Ledarskap**

1. På sid 13 i rapporten redovisas det inledande arbetet med SWOT-enkäten. Vilken roll hade ledningen i detta arbete?
2. På sid 10–11 i rapporten redovisas hur SWOT-enkäten skall bearbetas vidare. Vilken roll har ledningen i detta fortsatta arbete?
3. Vilken är inställningen till att bevilja tjänstledighet och tillsätta vikarier för professorer och andra lärare? Vad gör man för att inte sänka utbildningskvaliteten när goda lärare gör uppehåll i sin undervisning. Har man utnyttjat möjligheten att på kortare tid inbjuda internationella krafter?

#### **c) Intressentmedverkan**

1. Vilken roll anser styrelsen att KMH skall ha i samhället?
2. Bedömaregruppen har sett ”Verksamhetsidé” som det dokument som anger de nuvarande målen. Hur kan olika intressenter påverka innehållet i en reviderad målsättning?
3. Varför vill KMH införa magisterexamen? Vilka är avnämarna och hur har de identifierats? Vilka slags krav kommer att ställas på magisterexamen? På vilket sätt bedöms rätten att utfärda magisterexamen komma att påverka kvalitetsarbetet?
4. Hur arbetar KMH för att finna de nischer som har behov av ”Musikutbildade”, t.ex. kyrkomusiker, musikadministratörer? Har man diskuterat det växande behovet av sakkunskap när det gäller musik som ”illustration” framför allt i etermedia?

5. På vilket sätt deltar olika musikgenrer i kvalitetsarbetet?

**d) Allas delaktighet i kvalitetsarbetet**

1. Hur arbetar utbildningsnämnden med utvecklingen av kvalitetsarbetet?

2. Vilken roll har utbildningsledarna och prefekterna i kvalitetsarbetet ?

3. På vilket sätt utnyttjar KMH sina framstående timplärare i kvalitetsarbetet?

4. Hur deltar de studerande i kvalitetsarbetet?

**e) Integration**

1. Hur bedöms KU-projektens möjligheter att förändra kvalitetsutvecklingsarbetet i forskning respektive grundutbildning? Hur beaktas kvalitetsaspekter vid beslut om KU-projekt? Ge exempel på KU-projekt med särskild inriktning på kvalitetsarbete.

2. På vilket sätt görs återkopplingen mellan resultaten från KU-projekt och grundutbildningen?

3. På vilket sätt påverkar forskningen vid KMH på kvalitetsarbetet?

4. På vilket sätt beaktas kvalitetsfrågor vid återbesättningsärenden och tjänstetillsättningar?

**f) Utvärderings- och uppföljningssystem**

1. På sid 2 i rapporten anges att studenterna representerar ett ”extremt positivt urval”. Hur arbetar KMH för att utvärdera och utveckla antagningen, för att säkra ett sådant urval?

2. Rapporten anger att den musikpedagogiska utbildningen är världsledande. Hur kan man bäst avläsa en utbildningsnivå i internationellt perspektiv?

3. Vilket program finns för fortbildning och kompetensutveckling av professorer och andra lärare, såväl individuellt som för grupper (ex i jämställdhetshänseende)?

4. Vilka möjliga kvalitetsvinster ser KMH i anslutning till SLOT-arbetet?
5. Samlar man regelbundet in synpunkter på kurser t.ex. i form av kursvärdering? Hur använder man i så fall detta i sitt utvecklingsarbete?
6. Avser KMH att fortsätta att arbeta med SWOT- och SLOT-enkäter?

**g) Externa professionella relationer**

1. Har KMH en fastställd målsättning för sitt internationella samarbete?
2. Hur återför KMH erfarenheter från utvecklingsarbetet i internationella utvecklingscentra till grundutbildningen? Hur utnyttjar KMH utländska lärare och studerande samt de egna "utresarna" i detta sammanhang?
3. Hur utvecklar och utnyttjar KMH överhuvudtaget sina internationella kontakter långsiktigt för sitt kvalitetsarbete?
4. Finns en samverkan med landets musikhögskolor och övriga konstnärliga högskolor i kvalitetsarbetet?