

*Granskning och  
bedömning av  
kvalitetsarbetet vid  
Lunds universitet*

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 Lunds universitet**

Producerad av Högskoleverket i juni 1997

Högskoleverkets rapportserie 1997:23 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--97/23--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 Universitetskanslerns bedömning</b>	<b>7</b>
<b>2 Bedömagruppens arbete</b>	<b>11</b>
Bedömningsprocessen	11
Presentation av bedömagruppen	12
Gruppens tillvägagångssätt	12
<b>3 Lunds universitet och dess kvalitetsarbete</b>	<b>14</b>
Lunds universitet	14
Kvalitetsarbetet	15
<b>4 Bedömning av kvalitetsarbetet</b>	<b>18</b>
Kvalitetsutvecklingsarbetet inom områdena	19
<i>Lunds tekniska högskola</i>	19
<i>Matematisk-naturvetenskapliga fakulteten</i>	21
<i>Juridiska fakulteten</i>	24
<i>Samhällsvetenskapliga fakulteten</i>	25
<i>Medicinska fakulteten</i>	28
<i>Odontologiska fakulteten</i>	30
<i>Lärarhögskolan</i>	31
<i>Det konstnärliga området</i>	33
<i>Humanistiska och teologiska fakulteterna</i>	35
Bedömningsaspekter	37
<i>Mål och strategi för kvalitetsutvecklingsarbetet</i>	37
<i>Ledarskap och organisation</i>	39
<i>Intressentsamverkan</i>	40
<i>”Lärandet i centrum”</i>	41
<i>Utbildningsstruktur</i>	44
<i>Internationalisering</i>	45
<i>Biblioteksservice; IT i utbildningen</i>	46
<i>Utvärderings-, uppföljnings- och stödsystem</i>	46
<i>Jämställdhet</i>	48
<i>Externa professionella relationer</i>	49
<b>5 Sammanfattande synpunkter och rekommendationer</b>	<b>50</b>

<b>Bilaga 1</b>	<b>52</b>
Förteckning över material som Lunds universitet överlämnat som underlag för bedömarens granskning	52
Bakgrundsmaterial	53
<b>Bilaga 2</b>	<b>54</b>
Program för bedömarens besök vid Lunds universitet 11–15 maj 1997	54
<b>Bilaga 3</b>	<b>56</b>
Personer som bedömarens samtalade med under platsbesöket	56

# I Universitetskanslerns bedömning

Då det nuvarande systemet för utvärdering och bedömning av kvalitetsarbetet vid svenska universitet och högskolor diskuterades och formades var en ofta ställd fråga om det överhuvudtaget var möjligt att kunna yttra sig om och göra en bedömning av kvalitetsarbetet vid ett stort universitet. Som exempel nämndes gärna Lunds universitet som varande det största och mest komplexa i Sverige för att inte säga Norden. Även om det slutgiltiga svaret på denna fråga nog dröjer några år visar dock den utvärdering och bedömning som nu har skett av det systematiska kvalitetsarbetet vid Lunds universitet att det i alla fall inte verkar vara omöjligt.

En förutsättning för att en utvärdering som utgår från universitetet som helhet skall vara möjlig är att den växelverkan som sker mellan universitetet och bedömaregruppen på olika nivåer och vid olika tillfällen sker i en anda av öppenhet präglad av stort förtroende från båda parter. Denna förutsättning har varit uppfylld under det arbete vid bedömningen av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet som här redovisas. Denna professionella attityd präglar också rapporten från bedömaregruppen. Det är enligt min mening ingen tvekan om att bedömaregruppen har angripit uppgiften med målsättningen att kunna ge ett bidrag till en fortsatt positiv utveckling av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet. Likaledes har universitetet med dess personal och studenter lagt ner ett mycket stort och förtjänstfullt arbete och gett ett aktivt bidrag till den lärande process som kvalitetsbedömningsuppgiften är och alltid skall vara.

Av praktiska skäl och också av behovsskäl har kvalitetsutvecklingsprogrammet och bedömningen av det fokuserat på grundutbildningen. Det är dock mer och mer uppenbart att en skarp uppdelning av universitetets ansvar i tre uppgifter, utbildning, forskning och samhällsanknytning, då det gäller bedömning av kvalitetsarbete, inte är möjlig eller ens önskvärd. Framförallt blir forskningens och forskarutbildningens betydelse för kvaliteten i grundutbildningen allt tydligare. Även om det betyder en ytterligare utökning av arbetsuppgiften med en utvärdering av kvalitetsarbetet vid hela universitetet bör dock i framtiden en sådan inte begränsas till något speciellt område av

universitetets verksamhet. Sedan är det givet att en framtida bedömargrupp av nödvändighet måste fokusera på vissa aspekter och förhållanden för att kunna genomföra en utvärdering inom rimlig tid.

Lunds universitet var bland de första universiteten i Sverige att systematiskt granska kvaliteten med en egeninitierad utvärdering som påbörjades 1991. Denna mångåriga erfarenhet av utvärderings- och uppföljningsarbete är tydligt synbar i den professionellt upplagda självvärdering som ingår i nuvarande granskning.

Av många skäl, huvudsakligen storleken av Lunds universitet, har bedömargruppen valt att göra en bedömning på områdesnivå, men inte haft möjlighet att undersöka spridningseffekterna av kvalitetsarbetet på basenhetsnivå. Jag förutsätter dock att det tidigare nämnda utvärderingsprogrammet fortsätter samt ger en grund för kontinuerliga kvalitetsutvecklingsinsatser. Det är kanske framförallt på denna nivå som ett gott kvalitetsarbete skall ge genomslag med synliga och tydliga resultat.

Som framgår av utvärderingsrapporten ser universitetsledningen kvalitetsarbetet som ett viktigt instrument att öka sammanhållningen inom universitetet och framhäva helheten i universitetets verksamhet. Detta är en positiv utveckling som jag har haft möjlighet att följa under de senaste åren och som nuvarande universitetsledning mycket medvetet har arbetat för med ett lyckat resultat. Jag förutsätter att denna utveckling fortsätter och att incitament skapas för att låta studenter och forskare till fullo tillgodogöra sig den mångfald som universitetet representerar. Det kan t.ex. gälla utnyttjandet av resurstilldelningssystemet som bör tillämpas så att det lokalt styrs av universitetets egen målsättning.

Många universitet och högskolor försöker medvetet och systematiskt att skapa målsättningar och program med inriktning på studenten. ”Studenten i centrum” är en ofta återkommande beteckning för denna vällovliga och önskvärda strävan. Behovet av en sådan fokusering på studentens situation framkommer också med all önskvärd tydlighet av enkätsvar och andra signaler från studenterna. De upplever en brist på möjligheter att kunna påverka och influera sin situation. Denna reaktion är ju inte begränsad till vare sig Lund eller till vår tid. Det ligger i sakens natur att det finns ett spänningsfält beträffande inflytandet i både universitetets ledning på alla nivåer och i undervisningssituationen. Rätt utnyttjad kan dock detta



spänningsfält leda till kreativitet och ett positivt ifrågasättande. Det är viktigt att denna fråga ständigt observeras, analyseras och bearbetas.

Den kanske viktigaste orsaken till att "Studenten i centrum" särskilt har uppmärksamats är dock att utbildningssituationen mer och mer går från direkt konventionell undervisning till en fokusering på inlärningsprocessen; 'from teaching to learning'.

I detta sammanhang är den moderna informationstekniken och dess tillämpningar av särskilt intresse. Lunds universitet var bland de första att skapa en policy för att introducera och utveckla IT inom universitetets alla verksamheter. Även om bedömargruppen något perifert belyser denna satsning ur ett kvalitetsutvecklingsperspektiv är den av stor vikt att följa upp. Jag har fått ta del av det förslag till gemensam IT-policy som håller på att tas fram vid universitetet. Även om man inte skall överdriva de kortsiktiga effekterna av IT på verksamheten så är det också lätt att underskatta de långsiktiga effekterna. Jag kommer att följa genomförandet av det föreslagna IT-programmet med stort intresse. Av speciellt intresse i detta sammanhang skulle vara om Lunds universitet undersökte de konsekvenser som ett systematiskt användande av IT har och kommer att ha på kvaliteten och kvalitetssäkringen i verksamheten. Detta gäller såväl grundutbildning som forskning och också många andra verksamheter.

Påståendet att den högre utbildningen i Sverige står inför stora utmaningar kan kanske uppfattas som ett något slentrianmässigt uttalande men har i dagens läge en vardagsnära aktualitet för alla som arbetar med den. Samtidigt som samhälle och intressenter av olika kategorier ställer stora krav på den och hyser stora förväntningar och förhoppningar på den, så finns också en viss misstänksamhet och oförståelse för den. Detta gäller t.ex. tidsperspektivet och nödvändigheten av långsiktigheten i arbetet. Under förutsebar tid kommer resursfrågan att vara mycket aktuell. 'Att göra mer för mindre med högre kvalitet' är inte bara en slogan utan en realitet.

Ledarskapsfrågan är redan idag, och kommer i ännu högre grad att bli den avgörande framgångsfaktorn. Eftersom den interna organisationen är den helt dominerande rekryteringsbasen har universitetet ansvaret för att selektera, förbereda och utbilda personer för ledande positioner inom universitetets verksamheter. Det akademiska ledarskapet utövas både på ett formellt och ett informellt sätt. I båda fallen gäller att den högsta ledningen

personligen synliggör sin övertygelse om och sitt engagemang i de visioner och mål som bär upp universitetet. För att citera bedömargruppen: ”Däremot anser vi att det är angeläget att ledningen – och då framförallt rektor – visar ett tydligt ledarskap och personligen på samtliga nivåer i organisationen för ut sitt budskap i de frågor som man anser särskilt angelägna – och till dem hör uppenbarligen kvalitetsarbetet”.

Ledarskapsfrågor kommer också mer och mer i centrum av den reguljära undervisningen på alla nivåer och inom alla områden. De utgör ett naturligt forum att introducera diskussionen om kvalitetsarbete och dess betydelse för verksamheten.

Examination är en viktig del i alla utbildning. Den kan i hög grad användas som ett styrmedel och den kan också vara till inspiration och uppmuntran för den enskilde studenten. Fel använd kan den dock ha förödande konsekvenser för kvaliteten i utbildningen. Det är glädjande att se den uppmärksamhet som examinationen har fått i dagens diskussion om högre utbildning och den aktiva roll som Lunds universitet tar i denna verksamhet. Jag vill i likhet med bedömargruppen uppmuntra till en fortsatt och fördjupad diskussion om examinationen och dess olika roller i utbildningen.

Jag delar helt bedömargruppens slutsats att kvalitetsarbetet vid Lunds universitet bedrivs på ett mycket systematiskt och professionellt sätt. I många avseenden kan det tjäna som en modell för andra lärosäten. Det är framförallt glädjande för mig att notera och konstatera vilken sammanhållande effekt det har på universitetet. Den genomförda utvärderingen har verifierat detta.

Trovärdigheten av kvalitetsarbetet avgörs av om det avsatser konkreta resultat i verksamheten i form av högre kvalitet. Ansvaret för detta ligger hos det enskilda lärosätet, i detta fall hos Lunds universitet och hos var och en av dess medarbetare.

Jag ser fram mot fortsatta kontakter med Lunds universitet och att följa den fortsatta utvecklingen genom ett återbesök inom något år.

## 2 Bedömargruppens arbete

### **Bedömningsprocessen**

Arbetet inleddes med ett upptaktsmöte i Lund den 14 oktober 1996 då bedömargruppens ordförande och sekreterare samt Högskoleverkets kontaktperson träffade rektorsämbetet och de på central nivå ansvariga för kvalitetsarbetet vid universitetet.

Vid mötet kom man överens om tidsplanen för bedömningsarbetet och uppläggningsplanen av platsbesöket. Från universitetets sida framfördes som särskilda frågor man ville ha belysta dels hur arbetet med kvalitetsutveckling skulle läggas upp så att det blev ett mervärde för institutionerna, dels vilken roll arbetet med kvalitetsutveckling spelade för sammanhållningen inom hela universitetet.

Tidigt under våren 1997 deltog bedömargruppens medlemmar i Högskoleverkets introduktionsutbildning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor. I samband med denna utbildning erhöll gruppen den 12 mars visst underlagsmaterial för bedömningen: universitetets strategiska plan och kvalitetsutvecklingsprogram samt motsvarande material för de olika fakultetsområdena (motsv). Gruppen förberedde då också sitt planeringsmöte inför platsbesöket och tog ställning till det förslag till uppläggning av besöket som presenterats av Lunds universitet. I slutet av mars mottog gruppen universitetets självvärderingsmaterial (se förteckningen i bilaga 1). Vid sitt planeringsmöte den 21 april enades gruppen om uppläggningsplanen av platsbesöket och vilka frågor och aspekter som särskilt borde bevakas. En frågelista att följa vid besöket sammanställdes.

Själva platsbesöket inleddes på kvällen den 11 maj och avslutades på eftermiddagen den 15 maj. Programmet var fullspäckat och genomfördes från universitetets sida med stor omsorg och skicklighet. Under besöket hade gruppen tillfälle till uppsummering av sina intryck vid enskilda luncher och kvällsoverläggningar. På kvällen näst sista dagen sammanfattade gruppen sina intryck och vissa huvuddrag presenterades vid en avslutande genomgång med rektorsämbetet innan gruppen lämnade universitetet. Det fullständiga

programmet återges i bilaga 2. Av bilaga 3 framgår vilka personer gruppen hade tillfälle att föra samtal med under besöket.

Vid ett möte den 23 maj gick gruppen genom och tog ställning till text och innehåll i ett i förväg utskickat förslag till rapport. Innan rapporten utformades i slutligt skick bereddes universitetet tillfälle till synpunkter på sakinnehållet.

## **Presentation av bedömargruppen**

I bedömargruppen har ingått

- Susan Jagner, professor i oorganisk kemi vid Chalmers tekniska högskola, vicerektor med ansvar för grundutbildningen
- Inge Jonsson, professor emeritus i litteraturvetenskap, tidigare rektor för Stockholms universitet, gruppens ordförande
- Sophia Kaså, soc stud, ledamot av SFS styrelse 1995/96
- Christian Lange, tidigare kanslichef vid samhällsvetenskapliga fakulteten, Stockholms universitet, gruppens sekreterare
- Lennart Lübeck, VD för Svenska rymdaktiebolaget, civilingenjör, ledamot av universitetsstyrelsen vid Stockholms universitet
- P. Owe Petersson, professor emeritus, internationell hälsovård, Nordiska Hälsovårdshögskolan, Göteborg, tidigare verksam som direktör, WHO Köbenhavn och som sjukhusdirektör, Akademiska sjukhuset, Uppsala
- Lucy Smith, professor i rättsvetenskap vid Universitetet i Oslo, universitetets rektor

Högskoleverkets kontaktperson har varit rådgivare Paul Almefelt, avd för utvärdering och kvalitetsarbete och vid förfall för Almefelt projektansvarige Bo Talerud vid samma avdelning.

## **Gruppens tillvägagångssätt**

Utgångspunkten för gruppens arbete har varit de bedömningsaspekter Högskoleverket angett i sin rapport *Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor*. Vi har vidare bedömt kvalitetsarbetets uppläggning och resultat utifrån de kännetecken på det goda lärosätet som anges i samma rapport.

Vi har också bedömt arbetet utifrån de områden för kvalitetsutveckling som Lunds universitet tagit upp i programmet ”Bättre utbildning”. Programmet är fokuserat på den grundläggande utbildningen och det präglar också de utvecklingsplaner och självvärderingar som gruppen haft som underlag för sitt arbete och sin bedömning. Gruppens arbete har därför helt naturligt kommit att koncentreras på frågor och problem som gäller den grundläggande utbildningen vid Lunds universitet.

Gruppen ansåg att det varit önskvärt att få tillfälle att närmare studera kvalitetsarbetets uppläggning på institutionsnivå. Både av tidsskal och med tanke på urvals- och representativitetsproblemen valde vi att söka få en bild av det kvalitetsarbete som de olika verksamhetsområdena bedriver på grundval av universitetets strategiska plan och kvalitetsutvecklingsprogrammet för 1996–98.

## 3 Lunds universitet och dess kvalitetsarbete

### **Lunds universitet**

Lunds universitet grundades 1666 och invigdes två år senare, tio år efter freden i Roskilde då Danmark avträdde de tre landskapen Skåne, Blekinge och Halland till Sverige. En av tankarna bakom det nya universitetet var att bryta inflytandet från Köpenhamn och hjälpa till att försvenska de tre nyerövrade landskapen.

Lunds universitet är idag Sveriges största. Där studerar omkring 37 000 studenter, varav 3 000 är doktorander. Studenterna kan välja bland ett 60-tal längre utbildningsprogram och ca 850 fristående kurser.

Antalet anställda är omkring 6 000. Två tredjedelar av dem är lärare och forskare, medan övriga är teknisk och administrativ personal. Omkring 400 professorer är verksamma vid ungefär lika många institutioner och avdelningar.

Årsbudgeten för hela verksamheten är drygt 3,7 miljarder kronor, varav ungefär två tredjedelar är reguljära anslag för utbildning och forskning och resten olika slag av s.k. externa medel, huvudsakligen medel för forskning.

Organisatoriskt är universitetet indelat i nio huvudområden med en betydande självständighet. En del av universitetets verksamheter hör inte till områdena utan är gemensamma serviceinrättningar. Hit hör t.ex. Centrum för informationsteknologi i utbildningen (CITU) och Universitetspedagogiskt centrum (UPC). Enheten för näringslivssamverkan (ENS) ingår i den centrala förvaltningsorganisationen. För biblioteksverksamheten finns ett samordnat nätverk som omfattar såväl universitetsbiblioteket som biblioteken på områdes- och institutionsnivå. Lunds datacentral för forskning och högre utbildning (LDC) svarar för gemensam planering och service för datorverksamheten.

Områdena leds av fakultets/områdesstyrelser som har det övergripande ansvaret för varje område. För biblioteksverksamheten och datacentralen finns särskilda ledningsorgan.

Fakultetsområdena (motsv) är: teknik (Lunds Tekniska Högskola, LTH), matematik-naturvetenskap, juridik, samhällsvetenskap (Ekonomihögskolan är organiserad inom den samhällsvetenskapliga fakulteten), medicin, odontologi (Tandvårdshögskolan), lärarutbildning (Lärarhögskolan), humaniora och teologi, samt konstnärlig verksamhet (Musik-, Konst- och Teaterhögskolorna).

Tandvårdshögskolan, Lärarhögskolan samt Musik-, Konst- och Teaterhögskolorna ligger i Malmö. Där finns också medicinska institutioner och LTH-Malmö, en enhet som ingår i Lunds Tekniska Högskola. Viss utbildning inom främst det tekniska området bedrivs också i Helsingborg.

Organisatoriskt och beslutsmässigt präglas universitetet av en stark decentralisering. Sedan universitetsstyrelsen beslutat i övergripande frågor som budget, ekonomisk fördelning, policy och strategier, har fakulteter (motsv) och institutioner ansvar för budget, policy och den dagliga verksamheten.

## **Kvalitetsarbetet**

En beskrivning av kvalitetsarbetets bakgrund och framväxt vid Lunds universitet har bifogats den sammanfattande självvärderingsrapport, som utarbetats inför Högskoleverkets utvärdering.

Flera år innan arbetet med det nu aktuella kvalitetsutvecklingsprogrammet påbörjades hade man vid Lunds universitet ett utvecklingsprogram för utvärdering av verksamhetens kvalitet (beslut i universitetsstyrelsen 1991–02–11). I första hand skulle grundutbildningen komma ifråga, bland annat därför att stora delar av forskningen utvärderades i anslutning till olika typer av extern finansiering. Det utarbetades en modell för utvärdering av utbildningar och institutioner och en försöksverksamhet inleddes inom samtliga områden på universitetet. Målet var att alla universitetets utbildningar skulle utvärderas inom sexårsperioden 1992/93–1997/98.

När regeringen under åren 1992/93–1995/96 fördelade särskilda medel för kvalitetsåtgärder tilldelades Lunds universitet relativt stora belopp baserade på det program för kvalitetshöjande åtgärder i grundutbildningen som utarbetades hösten 1992.

1995 utvärderades användningen av dessa medel av tre externa utvärderare. Utvärderarnas råd beträffande det fortsatta förbättringsarbetet påverkade arbetet med det nu aktuella kvalitetsarbetsprogrammet. Detta har kommit att omfatta följande tre steg eller delar:

- För det första påbörjades hösten 1993 arbetet med en strategisk plan för Lunds universitet som efter en bred diskussion fastställdes av universitetsstyrelsen hösten 1995.
- Med utgångspunkt från denna utformades för det andra ett handlingsprogram för kvalitetsarbetet under 1996–1998, främst avseende den grundläggande utbildningen. Programmet "Bättre utbildning" fastställdes av universitetsstyrelsen i mars 1996.
- Utgående från målformuleringarna i dessa två centrala program uppdrogs därefter åt områdesstyrelserna att utforma program för kvalitetsarbetet inom sina respektive områden. Dessa program färdigställdes i september–oktober 1996. Inför Höskoleverkets bedömning av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet har sedan varje område gjort en självvärdering som tillsammans med annat underlag utgjort grunden för universitetets sammanfattande självvärdering.

Det är detta samlade material som utgjort det skriftliga underlaget för bedömargruppens arbete.

Kvalitetsutvecklingsprogrammet understryker det ansvar ledningen på alla nivåer har för kvalitetsarbetet – dekaner, prefekter, administrativa chefer, studierektorer och andra utbildningsansvariga. I självvärderingen redovisas hur kvalitetsarbetet organiserats på central nivå. Ytterst ligger ansvaret hos rektor och universitetsstyrelsen. Kvalitetsrådet – med prorektor som ordförande – är ett rådgivande organ till rektor och består av företrädare för varje fakultet/område samt studentrepresentanter.

Kvalitetsutvecklingsarbetet behandlas dessutom vid de regelbundna överläggningarna mellan universitets ledningen och områdesordförandena – den s.k. dekanerkonferensen. Vi återkommer i kapitel 4.1 till hur kvalitetsarbetet organiserats inom varje område.



De anvisningar som universitetsledningen gav för hur områdena skulle utforma sina utvecklingsplaner och självvärderingar medgav en viss frihet och anpassning till varje områdes förutsättningar. Detta avspeglas också i dokumenten. De centrala frågorna i kvalitetsutvecklingsprogrammet återfinnes i betydande utsträckning även i områdenas utvecklingsplaner. Sättet att redovisa och betona resultat och problem i självvärderingarna varierar däremot i högre grad, vilket också framgår av vår genomgång nedan.

## 4 Bedömning av kvalitetsarbetet

Bedömargruppen vill inledningsvis framhålla det positiva intryck vi har fått av det övergripande kvalitetsarbetet vid Lunds universitet. De tre centralt utarbetade dokumenten – den strategiska planen, kvalitetsutvecklingsprogrammet och självvärderingen ger bilden av en genomtänkt och konsekvent genomförd arbetsprocess från uppställda mål för verksamhet och kvalitetsarbete till uppföljning av uppnådda resultat. Sammantaget ger dokumentationen en god överblick över kvalitetsarbetets uppläggning både i termer av vad som bör präglade 'det goda lärosätet' och ur de aspekter som gruppen skall lägga till grund för sin bedömning. Arbetet har bedrivits med hög grad av systematik och klar medvetenhet om vartåt man vill sträva.

De synpunkter och rekommendationer som gruppen framlägger i det följande är alltså inte att se som kritik av det arbete som hittills utförts med utgångspunkt i de centralt fastställda planerna, utan som idéer och förslag till ytterligare förbättringar av arbetet. I de allra flesta fall är det också frågor som universitetet självt diskuterat i sin självvärdering. I vår genomgång har vi försökt följa systematiken i såväl Högskoleverkets anvisningar som universitetets kvalitetsutvecklingsprogram och självvärdering.

Universitetets kvalitetsutvecklingsprogram behandlar endast frågor inom den grundläggande utbildningen. Detta har varit utgångspunkten även för områdenas utvecklingsplaner och självvärderingar och därmed också för bedömargruppens arbete. Det har emellertid varit naturligt med tanke på frågor som lärarkompetens och -rekrytering att vi i våra samtal också har kommit in på förhållandena inom forskarutbildningen. Vissa områdens utvecklingsplaner och självvärderingar behandlar också områdets frågor i ett helhetsperspektiv. Det framgår vidare av det material vi fått att frågor som gäller forskarutbildning och forskningsanknytning tillhör det som kommer att tas upp i kvalitetsrådets arbete med översyn av kvalitetsutvecklingsprogrammet.

Innan gruppen går in på det övergripande kvalitetsarbetet vill vi emellertid göra en genomgång och analys av uppläggnings av kvalitetsarbetet inom universitetets nio områden utifrån det skriftliga materialet och våra samtal

under platsbesöket. Vi vill påminna om att våra synpunkter syftar till att främja och förstärka det utvecklingsarbete som bedrivs eller påbörjats inom varje område och som vi har ett positivt intryck av.

## **Kvalitetsutvecklingsarbetet inom områdena**

### **Lunds tekniska högskola**

Bedömargruppens överläggningar med områdesföreträdarna inleddes vid Lunds tekniska högskola (LTH) och avslutades vid Teaterhögskolan i Malmö. En klarare belysning av spännvidden mellan universitetets mångfaldiga verksamheter kunde knappast ha givits och de intensiva meningsutbyttena under rörelsen mellan dessa ytterligheter visade lika tydligt att det kvalitetsutvecklande uppdraget kan uppfattas och genomföras på många olika vis.

LTH har nyligen fått både en reformerad organisation och en ny ledning. Detta torde starkt ha bidragit till det intryck av nästan febril programrevision, som framkallades redan vid läsning av olika dokument och bekräftades vid besöket. Ingen kan tveka om ledningens höga ambitioner att utveckla kvaliteten, inte heller om den offensiva kraften i det system man infört för att genomföra dem. Gruppen blev själv utsatt för denna i form av ett sjupunktsbudskap om vad LTH:s ledning förväntar sig av vår rapport – ett av många stimulerande inslag i detta uppdrag men tyvärr knappast en beställning, som går att genomföra inom givna ramar.

Av LTH:s utvecklingsplan och självvärderingsrapport framgår klart att man i stor utsträckning inspirerats av det industriella tänkande kring kvalitetsutveckling som ofta förbinds med termer som TQM och ISO 9000. Det betyder, att vissa formuleringar kan förefalla både naiva och stötande för den utomstående, t.ex. kravet på att basera beslut på fakta, helst uttryckta i mått och vikt. Det kan onekligen verka truistiskt i överkant och samtidigt göra ett oroande mekaniskt intryck i ett aktstycke, som ytterst ändå handlar om mänskliga förhållanden och definitivt inte om industriell produktion.

Fortsatt läsning visar dock att det mest torde röra sig om ett medvetet bruk av analogier för att vinna förståelse på hemmaplan. I realiteten tjänar sökandet efter mätpunkter syftet att förbättra utbildningen till gagn för studenterna, samhället och näringslivet och att t.ex. låta en exakt angiven

andel underkända prov utlösa krav på åtgärder visar omtanke om både individen och institutionen. Man har byggt upp sin kvalitetsutveckling som ett systematiskt samtal mellan ledningen, utbildningsnämnderna och institutionerna, i vilket krav och utfästelser utväxlas under största möjliga autonomi. Systemet är i praktiken knappast mer än introducerat, men den första dialogen mellan ledningen och utbildningsnämnderna innefattade en mängd intressanta analyser, målangivelser och åtgärdsprogram av vilka åtskilliga är tidssatta. Rörelseriktningen är föredömligt klar: det gäller att skapa en sammanhängande utbildningsprocess ur massan av separata kurser och vidga studenternas perspektiv.

Utbildningsnämndernas svar på ledningens paroller är genomgående mycket positiva men innehåller också krav på ökade resurser, inte minst vad den personliga uppföljningen av studenternas prestationer beträffar. Alla skrivelserna finns samlade i en broschyr, vilket bidrar till spridningen av goda uppslag och förebilder inte bara inom LTH. Samtidigt når man syftet att föra kvalitetssamtalet i så öppna former, att varje lärare och student i detalj kan ta ställning till idéerna och följa deras förverkligande. Denna strävan efter att öka delaktigheten är värd att lovordas och vinna efterföljd.

Liksom universitetet som helhet befinner sig LTH bara i början av den avgörande fas, då de goda intentionerna skall genomföras ute på institutionerna. Det finns säkerligen en risk för att vissa lärare kommer att uppleva det som nya bördor i en redan pressad situation.

Uppläggningsen av självvärderingen inom såväl LTH som universitetet i stort har lett till att forskningen nästan inte berörs, men vid gruppens möte med företrädare för lärarna framkom som väntat, att det inte är någon enkel matematik att förena forskning och undervisning. Det vill synas som om möjligheten att överhuvudtaget få forska ofta är beroende av externa medel och flera uttalade med stor emfas krav på en ändring av tjänstestrukturen. Detta är givetvis en generell högskolepolitisk fråga, men just av hänsyn till grundutbildningens status bör även det lokala kvalitetsarbetet inriktas mot att tilldela alla lärare viss tid – minst en fjärdedel har angetts på flera håll – för egen forskning.

Bland de möjligheter LTH identifierat i sin SWOT-analys återfinns ett bättre utnyttjande av universitetets mångfald. Det förefaller vara en klok politik som kan ge LTH betydande konkurrensfördelar, men under gruppens

samtal med studentföreträdare framkom också att mycket återstår att göra, kanske det mesta: brist på flervetenskapliga initiativ och fördjupningsstudier tog de fram som de största svagheter. I stort föreföll studenterna dock tillfreds med det förändringsarbete som bedrivs vid LTH och man uttalade förtroende för ledningens goda vilja.

I sammanfattning anser gruppen, att kvalitetsutvecklingsarbetet vid LTH präglas av höga ambitioner, väl genomtänkta och klart formulerade mål samt metodisk medvetenhet. Det är i hög grad anpassat till en traditionell teknikkultur men överensstämmer ändå med universitetets övergripande program för att förbättra grundutbildningens kvalitet. Omsorgen om att skapa full öppenhet i dialogen mellan beslutsnivåerna och främja allas delaktighet i förening med stor autonomi framstår som föredömlig. Det mesta talar för att ledningens utmärkta intentioner kommer att stimulera lärare och övrig personal till ett gott genomförande.

### **Matematisk-naturvetenskapliga fakulteten**

I likhet med övriga områden fick den matematisk-naturvetenskapliga fakulteten vårterminen 1996 av universitetsstyrelsen uppdraget att utarbeta ett handlingsprogram för treårsperioden 1996–98 med sin bas i universitetets kvalitetsutvecklingsprogram "Bättre utbildning". Fakultetsstyrelsen valde att först utarbeta en skiss som sändes till institutionerna och studentkåren före sommaren och formulerade sedan utifrån de inkomna synpunkterna ett förslag, som efter behandling i utbildningsnämnden – det organ som ansvarar för kvalitetsarbetet inom fakulteten – fastställdes av fakultetsstyrelsen ett stycke in på höstterminen. I samma beslut inkluderades en strategisk plan för området MNF.

Dessa dokument kännetecknas, liksom självvärderingen, mera av en anknytning till en sedan länge pågående process än av radikalt nytänkande. MNF har inlett en utvärdering av samtliga institutioner som skall avslutas innevarande år och man har sedan början av decenniet drivit ett pedagogiskt program som många av fakultetens lärare har gått igenom. Vid vårt besök framkom i övrigt att t.ex. samtliga lärare vid den fysiska institutionen har genomgått någon form av pedagogisk utbildning.

Handlingsprogrammet skiljer mellan vad fakulteten förväntar sig av sina institutioner, varvid verb som "fortsätter" och "slutför" dominerar, och sådant man finner önskvärt. Bakom detta ligger givetvis en strävan efter

realism i kravställandet, men det kan skapa ett intryck av viss passivitet. Med sympatisk öppenhet talar självvärderingen också om bristen på uppföljnings-traditioner och hur den reflekteras i handlingsprogrammet: det innehåller få mätbara mål och är i mycket ringa mån tidssatt.

Vid gruppens överläggningar betonades från flera håll svårigheten med att driva ett vitalt kvalitetsutvecklingsarbete samtidigt som fakulteten har fått väsentligt utökade utbildningsuppdrag utan egentligt resurstillskott. Motsvarande synpunkter mötte vid flera områdesbesök och är självfallet högst relevanta: det finns säkert en gräns, bortom vilken lärarna slits alltför hårt, och när den överskrids, är det fakultetens plikt att slå larm. Å andra sidan är det just i tider av resursbrist som arbetet med att utveckla kvaliteten blir speciellt angeläget. Ett avgörande villkor för framgång är då att lärarna får klart för sig vilka utsikter till förbättringar av deras egen arbetssituation som fakultetens utvecklingsprogram kan öppna. Detta är en viktig aspekt av all kvalitetsutveckling och måste beaktas, även när de övergripande målformuleringarna sätter studenten i centrum.

I realiteten behöver det inte uppstå några motsättningar här, eftersom studenterna drar större nytta av lärare som är tillfreds med sina arbetsvillkor, men det fordras nog en pedagogisk insats från alla ledningsansvariga för att minimera risken för missförstånd. Vi har mött viss oro från studenthåll för att utbildningsprogrammet skall urvattnas genom att målet omformuleras till "lärandet i centrum" och det är förståeligt både med hänsyn till att åtskilligt ännu brister i pedagogisk kompetens och till de studiesociala implikationerna. Men till det mest värdefulla i universitetstraditionen hör det gemensamma kunskapssökandet, lärares och studenters samlade ansträngningar att vidga och fördjupa sitt vetande, så att grunden läggs till ett livslångt lärande genomsyrt av ett vetenskapligt förhållningssätt. I ett längre perspektiv borde det vara ett högt prioriterat mål att hålla just denna tradition väl syrsatt.

Det gäller självfallet inte bara MNF, eller ens i första hand detta område, inom vilket så många som hälften av de examinerade söker sig till forskarutbildningen – om något ett belägg för hög kvalitet. Självvärderingen lägger stor vikt både vid lärarnas kompetens och studenternas engagemang och vid mötet fann vi inget som tydde på något annat. Studentkåren har dock här som på så många andra håll svårt att locka studenterna till valurnorna. Att döma av naturvetarkårens analys av MNF:s kvalitetsarbete föreligger en del

anledningar till missnöje, främst kanske att "alltför många på institutionerna inte behandlar studenter som vuxna". Möjligen brister det också i informationen från institutionernas sida, t.ex. om de möjligheter som faktiskt föreligger att välja kurser från andra fakulteter inom och utom Lunds universitet. De notoriska svårigheterna med kursutvärderingar, framför allt bristen på återkoppling, tycks dock inte vara speciellt framträdande inom MNF. Det bör också framhållas som en betydande förtjänst, att fakulteten har etablerat ett system med mentorer inom flera program.

I ekonomiska termer utgör forskningen fyra femtedelar av fakultetens verksamhet, och även om en räkning av huvuden ger jämnare utfall, är det viktigt att påminna sig hur dominanta forskningsintressena är vid fakulteten: den valda inriktningen av självvärderingarna leder lätt vilse på denna punkt. Enligt MNF:s strategiska plan skall inriktningen i huvudsak avse grundforskning. Den höga forskningsintensiteten bör skapa de bästa förutsättningar att göra utbildningen forskningsanknuten, men som naturvetarkåren påpekar nämner handlingsprogrammet ingenting om detta. Vid överläggningen med lärarföreträdare diskuterades den lämpliga fördelningen mellan forskning och undervisning: de flesta lektorer tycks driva hälftenbruk, men inom fysik har man funnit relationen 25–75 procent av arbetstiden vara den bästa. Enligt självvärderingen föreligger en fara för att alltför få lärare ser undervisning som sin huvuduppgift, vilket skulle kunna uppfattas som en plädering för forna tiders universitetslektorat. Vi utgår från att så inte är fallet men vill betona vikten av att man i den fortsatta kvalitetsutvecklingen når fram till en god balans mellan forskning och undervisning.

Vad beträffar universitetets tredje huvuduppgift har varken MNF:s handlingsprogram eller dess självvärdering mycket att säga: i varje fall har inga konkreta åtgärder anförts. Det borde väl eljest finnas skäl till utbyggnad av kontakterna med gymnasieskolan för att förbättra rekryteringen: åtminstone en systerfakultet vid annat lärosäte låter vissa intresserade lärare tjänstgöra under någon tid i gymnasiet i detta syfte och för att bedriva vidareutbildning på plats. Tydligt har försöken att få kontakt med näringslivet ännu inte varit särskilt framgångsrika, men upplysningen att nya planeras visar, att MNF-ledningen är medveten om värdet av nära relationer till många studenters arbetsmarknad.

Allt sammantaget ger kvalitetsutvecklingsarbetet inom MNF intryck av att stå på en sedan länge uppmurad grund. Den pedagogiska utbildningen ges

starkt stöd av fakultetsstyrelsen och röner tydligen stor uppskattning bland lärarna. Det finns ett tydligt och entusiastiskt ledarskap på fakultetsnivå och enligt gruppens bedömning finns förutsättningar för att handlingsprogrammet kommer att genomföras.

### **Juridiska fakulteten**

I motsats till de föregående områdena har juridiska fakulteten låtit sin strategiska plan och kvalitetsutvecklingsplan för perioden 1996–2001 omfatta hela verksamheten. Det ter sig väl motiverat mot bakgrund av att en stark utbyggnad av forskning och forskarutbildning är nödvändig för att utveckla kvaliteten inom grundutbildningen. Problemen med de fåtaliga disputationerna delar fakulteten med universiteten i Uppsala och Stockholm, även om antalet disputerade lärare (25 personer som skall utbilda ca 2 000 studenter) är lägre i Lund. Målet har nu satts till 15 professorer och 25 disputerade lektorer, och det skall ha uppnåtts senast vid millenieskiftet. Så långt resurser kan uppbringas skall dessa lektorer bedriva forskning till 50 procent. Professorerna skall tilldelas ett uttalat ansvar för det sista grundutbildningsåret i syfte att ge detta karaktären av både fördjupning och förberedelse för forskning.

Detta är en mycket ambitiös plan, som också innefattar krav på stärkt integration och metodundervisning inom grundutbildningens obligatoriska delar, utveckling av ett enhetligt examinationssystem och ett mentorsprogram samt en utökning av internationaliseringen i olika hänseenden. Till det som saknas hör utblickarna utöver det egna fältet – i planerna nämns universitetsgemenskapen inte alls, och möjligheten att samverka med andra discipliner omtalas endast hastigt som ett sätt att bredda den juridiska forskningen. Denna relativa isolering är nu inte något unikt för Lunda-fakulteten men det gör den inte mindre bekymmersam.

Det skall genast sägas att fakulteten i sin självvärdering har uppfört denna slutenhet bland sina svagheter i två sammanhang. Det är vidare lätt att inse, att den genomgripande omdaning av grundutbildningen de senaste åren måste ha varit så energikrävande, att man inte orkat med några fakultetsövergripande initiativ. Men vi tvingas ändå konstatera, att område J i sin kvalitetsutvecklingsplan inte har följt den klart uttalade föreskriften i universitetets kvalitetsutvecklingsprogram “att vidta åtgärder för att underlätta för studenterna att kombinera kurser från olika ämnesområden och fakulteter”. Varken fakultetens eller studentkårens självvärdering har berört detta faktum.



Enligt vad som uppges i studenternas text är juridiska fakulteten det område, som minst begagnar universitetets pedagogiska utbildningsprogram. I fakultetens självvärdering har den pedagogiska utvecklingen fått litet utrymme och redovisats tämligen vagt, men det bör noteras, att man har givit en lärare i uppdrag att fungera som pedagogisk studierektor. Det är likväl tydligt, att inte heller pedagogiken hittills prioriterats på ett sätt, som kan sägas uppfylla kraven i universitetets dokument "Bättre utbildning".

Gruppens diskussion med fakultetsledningen, lärarföreträdarna och studentrepresentanterna genomfördes sammanhållet. Därmed bröts visserligen mönstret från övriga områden, men vi har inget intryck av att det ledde till tunghäfta hos någon. Tvärtom präglades samtalet av stor öppenhet, vilket även gäller SWOT-analysen i självvärderingen. Eftersom juridiska fakulteten samtidigt är en enda institution, existerar här i varje fall inte formellt problemet med implementering av fakultetsstyrelsens planer på lägre nivå, men både dokumenten och diskussionen gav vid handen, att mycket arbete återstår, innan ambitionerna kan förverkligas. I alltför stor utsträckning tycks det också vara beroende av osäkra yttre förutsättningar, t.ex. om man lyckas rekrytera kompetenta innehavare av de många föreslagna tjänsterna som professor och lektor. Det finns skäl att erinra om att kvalitetsutveckling måste planeras så, att den kan fortgå även utan tillskott av resurser.

Trots att vi tvingats notera avsevärda brister i fakultetens kvalitetsutvecklingsarbete vill vi starkt understryka, att vi fann diskussionen i det nyinredda, högst attraktiva Juridicum mycket stimulerande och intressant. Vi mötte en deciderad uppslutning bakom de strategiska målen och en lika bestämd vilja att engagera sig i deras förverkligande. Studentkårens företrädare framförde klarsynta iakttagelser, som det finns all anledning att ta till vara i det fortsatta arbetet. Gruppens samlade bedömning måste dock bli att fakultetsledningen bör överväga en omorganisation av kvalitetsutvecklingsarbetet, så att ansvarsförhållandena blir tydligare och tempot kan öka väsentligt.

### **Samhällsvetenskapliga fakulteten**

Detta område är det största vid universitetet i fråga om studentantal och utbildningsuppdrag: c:a 8 000 helårsstudenter inom grundutbildningen och omkring 1 000 forskarstuderande undervisas och handleds av i runda tal 500 lärare.

I fakultetens kvalitetsutvecklingsprogram, som tillsammans med en strategisk plan fastställdes av fakultetsstyrelsen i början av oktober 1996, anges som ett övergripande mål, att alla lärare skall vara aktiva inom såväl undervisning som forskning. I nuläget sådant det kartlagts genom en enkät till studierektorerna är detta uppenbarligen icke fallet, men det sägs ingenting om det eventuella behovet av särskilda åtgärder för att låta lärare fullborda sin forskarutbildning. Att det finns ett icke obetydligt antal formellt obehöriga lektorer framgår av universitetskatalogen: problemet är visserligen inte unikt för den samhällsvetenskapliga fakulteten men hade ändå varit värt att ventileras här.

Kvalitetsutvecklingsarbetet inom fakulteten har haft framför allt två motorer, dels det 1994 inrättade kvalitetsrådet med f.n. nio företrädare för lärare, studenter och administrativ personal, dels studierektorskongressen. Självvärderingen har genomförts av en panel med just denna sammansättning, vilket rimligen har inverkat på dess utformning. Den är nämligen helt inriktad på själva programmet och ger inga upplysningar om hur väl det avspeglar verksamheten vid institutionerna. Enligt vad panelen själv uppger kan programmet i varje fall inte ha utövat någon direkt påverkan eftersom det "ännu inte nått ut till alla fakultetens aktörer, inte till merparten av forskare och lärare och än mindre till studenterna". Det kan synas något märkligt med tanke på att det faktiskt ligger nästan fem månader mellan de båda dokumenten. Den valda koncentrationen på själva programmet har också fått motivera ett avsteg från den centralt utfärdade rekommendationen att göra en SWOT-analys. I stället har man redovisat resultaten av en självvärdering enligt PMI-metoden, dvs. man använder kategorierna plus, minus och intressant.

Fakulteten består av 14 institutioner, som varierar högst avsevärt i storlek och kursutbud. Vissa är huvudsakligen engagerade i yrkesförberedande program, andra erbjuder mest fristående kurser och andelen externa forskningsmedel är mycket olika. Av respekt för denna heterogena mångfald, som dock hålls samman av ett gemensamt samhällsvetenskapligt uppdrag, har fakultetsledningen valt en decentraliserad styrmodell. Den strategiska planen markerar också tydligt institutionernas starka och självständiga ställning.

Under samtalet med fakultetsledningen framkom att det från början fanns ett visst motstånd inom fakulteten mot kvalitetsutvecklingsarbetet inte minst bland experterna på evaluering. Det är naturligt nog ett av problemen

med just dessa fakulteter att de har en teoretiskt välgrundad skepsis mot de flesta utifrån kommande förslag till åtgärder och följaktligen är notoriskt vanskliga att leda. Enligt dekanus har emellertid programmet vid det här laget vunnit acceptans och framför allt har processen att ta fram det varit mycket nyttigt: genom den breda diskussionen har en gemenskapskänsla vuxit fram.

Gruppen uppfattade att fakultetsledningen har ett fast och klokt grepp över kvalitetsutvecklingsarbetet. Fakulteten har lämnat ett viktigt bidrag till diskussionen inom hela universitetet om parollen "studenten i centrum" genom att problematisera den och markera det gemensamma lärandet som det för fakulteten centrala. Samtidigt bekräftade samtalet med lärarföreträdarna vad som redan står i självvärderingen att genomslaget på institutionerna så här långt varit svagt. En av dem, som hade erfarenhet av att arbeta inom ett företag, gav drastiska uttryck åt den nästan totala frihet som en universitetslärare åtnjuter: "vem bryr sig om jag tagit hänsyn till ett kvalitetsutvecklingsprogram eller ej?" Det är säkert riktigt, som en annan av dem formulerade det, att den civila olydnaden är en del av charmen med att arbeta som universitetslärare och i de allra flesta fall missbrukas inte heller denna stora frihet. Men det finns en uppenbar motsägelse mellan verkligheten och det myckna talet om behovet av ett starkt ledarskap som i längden inte kan accepteras utan måste undanröjas på något vis.

Vi är naturligtvis övertygade om att universitetet inte kan ledas kommandovägen men det betyder inte att arbetet inte behöver ledas alls. Det är faktiskt prefektens uppgift att företräda universitetsledningen på sin institution och fungera som en lokal arbetsledare. Vi har fått intrycket att den utbildning hon eller han erbjuder för att väl kunna sköta uppdraget knappast går tillräckligt på djupet. Följaktligen rekommenderar vi fakulteten att överväga om inte en förberedande utbildning för såväl prefektskap som andra ledningsuppdrag, t.ex. att ansvara för ett stort forskningsprojekt, skulle vara värd att diskutera. Expertis torde vara tillgänglig i de egna leden.

Läsningen av de oss tillställda dokumenten och det mycket givande mötet med fakultetsledning, lärare och studenter har lett fram till slutsatsen att kvalitetsutvecklingsarbetet vid fakulteten är väl organiserat, grundas på kloka målangivelser och disponerar icke obetydliga resurser för genomförandet. Uppenbarligen har dock institutionernas personal ännu inte dragits in i arbetet på något systematiskt sätt, men studierektorernas engagemang i

programarbetet ger skäl att hysa tillförsikt. Det borde också underlätta spridningen av goda exempel, vilket vi uppfattar som en effektiv metod att driva på kvalitetsutvecklingen.

### **Medicinska fakulteten**

Område M innefattar flera utbildningsprogram – i första hand för blivande logopeder, läkare och sjukgymnaster samt biomedicinska magistrar – men kan trots det beskrivas som en forskningsfakultet med viss utbildning: ungefär 15 procent av dess resurser är anslagna till grundutbildningen. Proportionerna kommer dock att delvis förskjutas när Vårdhögskolan i Lund från och med nästa år läggs in i fakulteten. Någon närmare planering av hur detta skall få påverka utbildningens uppläggning synes ännu inte ha inletts.

Läkarutbildningen vid fakulteten har genomgått en genomgripande omorganisation sedan 1993 i riktning bort från den traditionella institutions- och disciplinbasen till en kursstruktur, som tydligare förbereder för kommande yrkesutövning. Eftersom ännu inga studenter genomgått hela utbildningen om 220 poäng går det inte att uttala sig om resultatet. Det står dock klart att omläggningen har lett till ökad ämnesintegration och att betydligt större uppmärksamhet fästs vid de pedagogiska momenten, men den har också – föga oväntat – medfört avsevärda svårigheter. Till dessa hör att den kliniska handledningen har fungerat dåligt, inte minst beroende på “super-specialiseringen” inom sjukvården som dekanus uttryckt saken. Fakulteten prövar olika sätt att främja utbildningen av kliniska handledare men anser sig ännu inte ha övervunnit denna svaghet.

Fakulteten har redovisat en mycket detaljerad kvalitetsutvecklingsplan för de tre huvudprogrammen, disponerad i anslutning till universitetets riktlinjer för kvalitetsutveckling och med klart angivna mål för de närmaste åren. Ansvar för kvalitetsutvecklingsarbetet vilar på fakultetsstyrelsen men samordningen sker i respektive utbildningsnämnd. För läkarutbildningens del övervakas det praktiska genomförandet under de fyra faser som den är indelad i främst av särskilda fasgrupper och terminsråd. Utöver dessa organ, där studenterna är representerade, finns också ett särskilt utbildningsråd i vilket studenter och lärare möts till överläggning om aktuella problem. Till detta kommer så logoped- och sjukgymnastutbildningens nämnder och styrelser.

För en utomstående betraktare tycks organisationen tämligen komplicerad, men vi fann inga tecken på att den inte fungerar. Vid vårt möte med

fakulteten uppfattade vi tvärtom att den kraftfulla ledningen hade goda möjligheter att förmedla kvalitetsprogrammets intentioner och påverka förverkligandet. Det torde underlättas genom beslutet att införa ett resultat-inriktat system för resurstilldelning.

Samtliga tre huvudprogrammen har helt nyligen utvärderats. Självvärderingen har lett fakulteten fram till slutsatsen att ett "intensivt kvalitetsarbete" behöver fortsättas framöver och man har formulerat en lista över åtgärder att vidta. Till dem hör utvecklande av metoder för vidgat studentinflytande över utbildningens planering, genomförande och utvärdering. Mer konkret torde detta innebära ett större inslag av problembaserat lärande (PBL). Denna inlärningsmetod har sedan flera år tillämpats i logopedutbildningen och i viss utsträckning prövats inom både läkar- och sjukgymnastutbildningen, men utfallet har tydligen växlat avsevärt. Så t.ex. har vissa berörda lärares entusiasm varit betydligt större än deras pedagogiska kompetens och genom att PBL-kurser blandats med traditionellt upplagda har studenterna känt sig förvirrade. Trots dessa svårigheter har studentkåren nyligen uttalat önskemål om att PBL skall genomföras under de första fem terminerna.

Fakulteten inrättade redan 1982 en enhet för medicinsk pedagogik, som har till uppgift att bistå med pedagogisk utbildning av lärare och medverka i grundutbildningens kvalitetsutveckling. Vid gruppens överläggningar gav flera av lärarna närmast unika uttryck för sin uppskattning av föreståndarens insatser och det föreföll vara en allmän mening att utan dessa hade knappast den radikala omläggningen av läkarutbildningen gått att genomföra. Detta hör i så fall just till det slags förebildliga exempel som bör få största möjliga spridning.

Medicinska fakulteten har bedrivit ett omfattande reformarbete de senaste åren och åtminstone i huvudsak nått goda resultat: så t.ex. uppfattas det tydligen som ett privilegium att få medverka i utbildningen. Ändå vill man uppenbarligen inte slå sig till ro utan snarare intensifiera ansträngningarna att utveckla utbildningens kvalitet. Det skall ske i full anslutning till formuleringarna i "Bättre utbildning" och i syfte att både utnyttja och bidra till universitetets mångfald. En energisk och målmedveten ledning i pakt med sina medarbetare synes oss väl rustade att nå de mål som fakultetens utförliga utvecklingsplan utpekat.

## **Odontologiska fakulteten**

Av flera skäl ligger givetvis en jämförelse med det medicinska området här nära till hands, men fakulteterna skiljer sig väsentligt åt vad storleken beträffar. Den odontologiska fakulteten redovisar endast omkring 250 studenter i grundutbildningen fördelade på ett program för tandläkare om numera 200 poäng och ett för tandtekniker om 120 poäng. Därtill kommer forskning och forskarutbildning samt tandvård och viss uppdragsutbildning. I likhet med den medicinska fakulteten uppfattar man sig som "forsknings-tung".

Enligt riksdagens beslut skall PBL ligga till grund för fakultetens tandläkarutbildning, vilket gör den världsunik. Under tiden 1985–90 intogs inga nya studenter eftersom statsmakterna beslutat att lägga ned Tandläkarhögskolan i Malmö, men av olika anledningar ändrades beslutet och verksamheten fick en ny start 1990. Det betyder att lärarna hade mycket goda möjligheter att genomföra de nödvändiga förberedelserna i form av särskild PBL-pedagogisk utbildning och ett omfattande kursplanearbete. Efter att nu ha fört fram två årskullar till examen har man samlat tillräckligt många erfarenheter av PBL för att kunna spela rollen av förebild både inom Lunds universitet och internationellt. Intresset uppges vara så stort att fakulteten inte längre har tid att ta emot alla besökare eller besvara inkommande frågor. Följaktligen kommer man att prioritera utarbetande av en bok, som beskriver metoden och redovisar fakultetens tillämpning av den.

Vid gruppens överläggningar med fakultetsföreträdare underströks att PBL är en mycket individkänslig metod och därtill relativt resurskrävande. Genom att man fick så lång tid att förbereda införandet lyckades ledningen åstadkomma ett slags ideologisk samstämmighet, som alltså består och att döma av de visserligen ännu fåtaliga uppgifterna om hur de PBL-utbildade tandläkarna tagits emot har metoden haft övervägande positiva effekter. Det har också visat sig att de examinerade både trivs bättre med yrket och uppfattar utbildningen som mer relevant än tidigare generationer.

Vid vårt sammanträffande framkom dock att man känner ett behov av att förvärva beteendevetenskaplig kompetens för att ytterligare utveckla metodiken. Planerna synes dock ännu inte ha närmare preciserats, men när så sker bör frågan om hur erfarenheter kan dokumenteras och överföras särskilt övervägas.

I fråga om det internationella utbytet anför fakulteten att det begränsas av att utbildningen skall leda till legitimation och av det direkta vårdansvaret vid fakultetens kliniker. Här intar medicinska fakulteten en annan hållning genom att låta det internationella utbytet omfatta även de kliniska momenten. I utvecklingsplanen har fakulteten angivit en rad andra möjligheter att främja internationaliseringen än att ta emot gäststudenter i den reguljära utbildningen och sända ut egna studenter till utländska högskolor med helt annan uppläggning, men av självvärderingen att döma tycks man vara beredd att pröva nya vägar. Med tanke på yrkesutövares nyvunna rörlighet över gränserna synes det också angeläget att exponera studenterna för andra utbildningssystem.

En liten fakultet har naturligtvis särskilt goda förutsättningar att ta väl hand om sina studenter, och PBL-metoden skapar täta kontakter med handledarna. Utvecklingssamtal arrangeras regelbundet och studenterna utvärderar alla kurser. Det finns också ett faddersystem som på fakultetens uppdrag administreras av studentkåren. Studentbarometern antyder ändå att det kan finnas förhållanden att rätta till: de flesta tycks inte känna sig i stånd att påverka sin utbildning och utnyttjandet av datorer i undervisningen får lika lågt betyg.

Fakultetens utvecklingsplan och självvärdering har utformats mera som lägesbeskrivningar och resonemang kring önskvärd rörelseriktning än en systematisk åtgärdsförteckning, även om man har utgått från "Bättre utbildning". Båda dokumenten avses utgöra grundval för ett kommande "strategiskt program för den samlade verksamheten". Vid en relativt liten enhet förstärks sannolikt upplevelsen av att den begränsning till grundutbildningen, som redovisningen av universitetets kvalitetsutvecklingsarbete har givits inte kan spegla helheten på ett rättvisande sätt. Gruppen anser sig ha konsulerat att fakulteten har den starka ledning och de engagerade medarbetare, som kan ge framgång åt ett mer formaliserat utvecklingsarbete i framtiden.

### **Lärarhögskolan**

I likhet med den odontologiska fakulteten har Lärarhögskolan ett entydigt uppdrag att bedriva yrkesutbildning, men därmed upphör nästan alla överensstämmelser. Lärarhögskolan har 3 200 helårsstudieplatser och drygt 200 lärare, av vilka dock endast 15 procent har genomgått forskarutbildning. Först under senare år har man kunnat bygga upp en egen forskningsverksamhet, vilken dock alltjämt är av blygsam omfattning.

Lärarhögskolan handhar också en utbildning som är vida mer utsatt än de flesta. Skolan är ju allas angelägenhet och många känner sig manade att lämna synpunkter på hur lärarna bör vara beskaffade, följaktligen även hur de lämpligen skall utbildas. Lärarhögskolorna har granskats utan och innan av åtskilliga utvärderare på senare år och inte så få av dessa har avgivit amper kritik. Det är ofrånkomligt att detta i betydande utsträckning har skapat frustration bland lärare och studenter.

Å andra sidan finns många positiva motinstanser att uppmärksamma. Förståelsen mellan Lärarhögskolan och ämnesinstitutionerna vid universitetet har vuxit påtagligt tack vare lärarutbildningsreformen. Studentkårens företrädare uttalar påfallande hög uppskattning av samarbetsklimatet vid Lärarhögskolan. Ett betydelsefullt reformarbete har inletts, inom vilket införandet av programnämnder i början av innevarande år äger särskild tyngd. Vid våra samtal med lärare ansåg några att det möjligen skedde i alltför stor hast, men alla var eniga om att idén är utmärkt.

Kvalitetsutvecklingsprogrammet vid Lärarhögskolan utarbetades under ett år av en arbetsgrupp med högskolans rektor som ordförande och avsikten var att skapa ett strategiskt dokument, på en gång visionärt och konkret, som skulle vara primärt riktat mot Lärarhögskolans personal. Arbetet bedrevs under stor öppenhet, bl.a. med utläggning på nätet av de flesta preliminära versionerna. Ändå anser sig rektor ha funnit att förankringen av kvalitetsarbetet inte har lyckats fullt ut. Under samtalet med lärarna framkom dock att rektor kanske hade varit onödigt självkritisk på denna punkt: programmet är nog accepterat av de flesta, även om det inte gäller alla dess nio områden. I det fortsatta arbetet har en särskild kvalitetsgrupp, tillsatt av styrelsen, fått uppgiften att bevaka genomförandet, föreslå prioriteringar och initiera förändringar. Programnämnderna har påbörjat en revision av sina respektive områdens utbildningsplan med kvalitetsutvecklingsprogrammet som underlag. Därmed har de nyinrättade nämndernas centrala roll i Lärarhögskolans kvalitetsarbete tydligt markerats.

Lärarhögskolans kvalitetsutvecklingsprogram är ett väl genomarbetat aktstycke, som i stor utsträckning uppfyller kraven på att förena visionär stimulans med anvisningar för det praktiska transformerandet. Det anger också vem som ansvarar för de olika punkterna, men det sätter inga bestämda tidsgränser. Att bestämma tidpunkter när olika moment skall ha genomförts måste följaktligen bli en viktig uppgift för styrelsen, eller på dess mandat



kvalitetsgruppen, som med visshet då kommer att tvingas prioritera mellan allt det högönskliga i programmet. Som rektor antyder i självvärderingen bör man nog dessutom överväga en omfördelning av utvecklingsresurserna för att undvika kraftsplittring. Alltför många arbetsgrupper med specialuppgifter kan motverka den integration som inrättandet av programnämnderna skall främja, och frågor om jämställdhet, IT-utveckling, internationalisering och miljö faller ju alla naturligt inom kvalitetsgruppens fögderi.

I fråga om jämställdhet befinner sig Lärarhögskolan i den ovanliga situationen att kvinnorna är i majoritet bland både lärare och studenter. Alltså avser man att försöka rekrytera flera manliga studenter, men förslagen i kvalitetsutvecklingsprogrammet är dels allmänt hållna, dels knappast möjliga för Lärarhögskolan att genomföra: hur tänker man t.ex. "förbättra möjligheten till utveckling och karriär i läraryrket"? Formuleringen måste nog snarare sägas öppna ett för manlig självreflektion nyttigt genusperspektiv än utpeka en framkomlig väg.

Enligt gruppens samlade bedömning har Lärarhögskolan inlett ett högtsyftande kvalitetsutvecklingsarbete, vilket hittills resulterat i ett uppslagsrikt program och viktiga organisatoriska förändringar. Ledningen agerar målmedvetet och har tydligen lyckats etablera ett osedvanligt gott samarbete med studentkåren. Med all sannolikhet kommer spänningen mellan de "akademiska" momenten i lärarutbildningen och seminarietraditionens inriktning på "hantverket" att bestå länge än, men Lärarhögskolan synes ha förutsättning att göra den ömsesidigt berikande. Grunden har i alla händelser lagts för ett framgångsrikt kvalitetsarbete.

### **Det konstnärliga området**

De fyra utbildningsprogrammen inom detta område – för blivande musiker, lärare, musiker/organister, skådespelare och utövare av bildande konst – skiljer sig i de flesta avseenden från universitetets övriga utbud. Det som förenar är framför allt det studieadministrativa regelverket med poängräkning och resultatredovisning samt den organisatoriska ramen. Alltsedan högskole-reformen 1977 har kritiska röster höjts mot att de konstnärliga utbildningarna tvingats iföra sig en byråkratisk tvångströja, som är väsensfrämmande för all konstnärlig verksamhet. I samtal med lärare vid Musikhögskolan framkom liknande synpunkter men de riktade sig inte mot Lunds universitet. Tvärtom tycktes nästan alla, inte minst studenterna, vara ense om att det konstnärliga området dragit stor fördel av att utgöra en del av ett stort och

internationellt välrenommerat universitet. Flera lovordade också den stora förståelse och generositet man sade sig ha mött hos universitetsledningen.

Även om det finns all anledning att glädjas över de harmoniska relationerna, går det inte att bortse från att olikheterna framträder mycket tydligt i det aktuella kvalitetsutvecklingsarbetet. Områdets utvecklingsplan och självvärdering har visserligen formellt anslutits till universitetets generella modell, men de kan svårligen betraktas som egentliga styrdokument. Med mycket få undantag saknas klara angivelser av i vilken riktning man vill gå, vilka målen skall vara och med vilka medel de skall uppnås. Det som framkommer är den utveckling av kvaliteten, som ständigt sker inom den enskilde läraren och studenten och det är självfallet också det väsentliga inom utbildningar, som i extrem utsträckning handlar om individens utveckling.

Men den lärande organisationens uppgift är att skapa gynnsammast tänkbara växtvillkor för studenter och lärare och vad detta kräver skall utvecklingsarbetet klargöra och formulera i en plan, som bör ange bestämda åtgärder, vem som ansvarar för dem och när de skall ha genomförts.

Gruppen måste konstatera att mycket litet av detta återfinns i områdets skrivelser och att ett kvalitetsutvecklingsarbete i här aktuell mening knappast inletts. Vi skulle kunna nöja oss med detta enkla besked, men rapporten skulle bli helt missvisande om den inte på något sätt avspeglade den entusiasm och stolthet vi mötte hos nästan alla under det korta besöket vid de tre enheterna. Studenterna hör ju till de hårdast selekterade inom universitetet och de är givetvis privilegierade i en mängd hänseenden: nära kontakt med lärarna, regelbundna utvecklingssamtal, goda möjligheter till internationell utbyten och mycket annat. Men de vi samtalade med tycktes också bereda att honorera detta privilegium genom att ägna varje vaken stund åt sin utbildning, och ytterst åt sin konst. I sådana miljöer kan det onekligen kännas en smula torftigt att tala om kvalitet i termer av organisatorisk utveckling.

Sammanfattningsvis har gruppen fått intryck av väl fungerande konstnärliga utbildningar med goda och täta kontakter mellan lärare och studenter, med starkt engagemang från såväl undervisande och övrig personal som studenter och med kvaliteten i fokus. Kvalitetsarbetet får dock anses bedrivas ad hoc och utan att dokumenteras.

## **Humanistiska och teologiska fakulteterna**

Området för humaniora och teologi håller en stark andraplats efter den samhällsvetenskapliga fakulteten i fråga om antalet studenter i grundutbildning. Det intar en särställning organisatoriskt genom att omfatta två fakulteter, av vilka den humanistiska är uppdelad på två sektioner. I praktiken tycks dessa uppträda som självständiga fakulteter, vilket dock ingalunda utesluter samverkan: ett jämförande studium av sektionernas strategiska planer visar att två av dem måste ha tillkommit i nära kontakt.

Områdesstyrelsen har delegerat ansvaret för kvalitetsutvecklingsarbetet till de tre fakultetsråden, och den utvecklingsplan styrelsen lämnade till universitetsstyrelsen i oktober förra året består följdriktigt av de tre rådens strategiska planer jämte en redovisning av hur övergripande frågor hanteras på områdesnivå. Fakultetsrådsplanerna har, som påpekas av områdesstyrelsen, fått en individuell utformning, men om alla gäller att de är mycket omfattande. De täcker snart sagt varje aspekt av fakultetens liv och ger därmed en detaljrik och fångslande bild av verksamheten – både som den är och som man önskar att den skall bli.

Det betyder att läsaren upplyses om viktiga organisatoriska reformer, som knappast omtalats i motsvarande aktstycken från övriga områden eftersom de inte primärt berör grundutbildningen. Så t.ex. redovisar historisk-filosofiska fakultetsrådet att två nya institutioner bildats genom sammanslagning och omgruppering och i de båda andra rådens strategiska planer lämnas liknande uppgifter: den teologiska fakulteten har ett par ämnen placerade i en historisk-filosofisk institution och den språkvetenskapliga sektionen har tagit emot ämnet antikens kultur och samhällsliv i sin institution för klassiska språk. Planeringen för ett Språkcentrum har startat i hopp om ett förverkligande efter år 2000 och den innefattar det spännande uppslaget, att det historisk-filosofiska kärnämnet litteraturvetenskap skulle kunna placeras där. Det är inget tvivel om att sådana strukturförändringar kan få stor betydelse för kvalitetsutvecklingen och de har mycket att säga om såväl dynamiken inom området som ledningens takt och kompetens.

Samtidigt måste sägas att strategiska planer av denna allomfattande karaktär knappast är ideala instrument för ett systematiskt kvalitetsutvecklingsarbete. De är utmärkta som probleminventarier och minneslistor, men det är vanskligt att urskilja bestämda handlingslinjer i detta stora material. Efter varje avsnitt i de två humanistiska fakultetsrådets planer finns visserligen en

förteckning över åtgärder, som ibland tycks vara uppställd i fallande direktivskärpa – från “institutionerna skall...” till “institutionerna uppmanas...” – men sällan anger någon tydlig prioritering, än mindre sätter tidsramar för genomförandet. Därmed skapas ett intryck av vaghet som mycket väl kan vara missvisande men likväl är svårt att värja sig mot. Vid vårt sammanträffande framkom att ett så viktigt inslag i arbetet med att utveckla kvaliteten som lärarnas pedagogiska utbildning knappast hade givits tillräcklig uppmärksamhet.

Liksom vid landets övriga humanistiska fakulteter läser majoriteten av humaniorastudenterna i Lund fristående kurser. Det är en grundläggande faktor att beakta vid jämförelser av studieresultaten med andra fakulteter, och kanske framför allt vad beträffar examinationsnivån. Men det ställer också speciella krav på de humanistiska fakulteternas kvalitetsutvecklingsarbete. Sannolikt har ett betydande antal studenter inte för avsikt att avlägga någon examen, utan de nöjer sig med att läsa något eller några ämnen, som de av olika skäl behöver. Frågan blir då, hur fakulteterna tar hand om dessa tillfälliga besökare. I språksektionens strategiska plan förs ett intressant resonemang kring de två typer av grundutbildning, som man i realiteten bedriver: fristående kurser om 5–20 poäng, som kan ingå i utbildningsprogram vid andra fakulteter eller offereras externt men givetvis också läsas av varje behörig, och den mer omfattande utbildning som syftar mot examen. Av ekonomiska skäl uppges de flesta ämnen inte kunna erbjuda studenterna några tydliga alternativ, utan alla samlas i samma kurser, där förkunskaperna ofta är mycket skiftande. Vi frågar oss, om inte detta är att resignera alltför snabbt inför ekonomiska svårigheter (som för övrigt alltid kommer att föreligga). Om det förhåller sig så att båda kategorierna av språkstudierande – och därmed rimligen också deras lärare – skulle vinna på en profilering borde väl kvalitetsarbetet inriktas mot att omdisponera resurser för att åstadkomma en sådan.

Vi inser naturligtvis att sådant är lätt att säga på distans. Vårt samlade intryck är emellertid att HT-området äger förutsättningar att genomföra även svåra förändringar. För det talar den öppenhet med vilken svagheter tagits fram, men än mer den självtillit utan åthävor, som präglar redovisningen av de starka sidorna.

## **Bedömningsaspekter**

I vår analys av Lunds universitets arbete med kvalitetsutveckling har vi försökt ta hänsyn till såväl de bedömningsaspekter som Högskoleverket anger i sina dokument som de frågor universitetet inriktat sitt kvalitetsarbete mot. Redovisningen nedan har disponerats utifrån dessa utgångspunkter. Vi vill återigen precisera att vår bedömning gäller det kvalitetsarbete som bedrivs utgående från universitetets strategiska plan och kvalitetsutvecklingsprogrammet för 1996–98.

## **Mål och strategi för kvalitetsutvecklingsarbetet**

Lunds universitet har en tydlig strategi i sitt övergripande kvalitetsarbete. Man har lagt ner mycket tid och arbete på att få fram en strategisk plan för universitetets hela verksamhet och utifrån denna arbetat fram kvalitetsutvecklingsprogrammet. Redan genom sin titel (Bättre utbildning) anger detta program fokus för kvalitetsarbetet.

Kvalitetsrådet med dess delvis ändrade sammansättning, som inneburit en närmare koppling till områdesledningarna, har till uppgift att initiera och samordna uppföljning och vidareutveckling av kvalitetsutvecklingsprogrammet. Inte minst viktig är dess uppgift att stimulera till samverkan och erfarenhetsutbyte både inom universitetet och med andra universitet och högskolor inom och utom Sverige.

Vi tror att det har varit mycket positivt för utvecklingen av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet med dess decentraliserade organisation att det under rektorsämbetet funnits ett särskilt organ med ansvar för att följa upp och stimulera arbetet. Vi tror att behovet kommer att finnas så länge former och innehåll i kvalitetsarbetet är under utveckling. Vi utgår från att man är beredd att på nytt pröva rådets funktion när kvalitetsarbetet har blivit integrerat i den löpande verksamheten.

Det har under våra samtal klart framgått att universitetsledningen har lyckats förmedla sina idéer om det systematiska kvalitetsarbetet till verksamhetsföreträdare på olika nivåer. Visserligen har det konkreta kvalitets- och utvecklingsarbete som pågår ofta kommit igång tidigare och/eller oberoende av arbetet med kvalitetsutvecklingsprogram och utvecklingsplaner. Arbetet med dessa har ändå upplevts vara ett stöd för områdenas egna strävanden och man anser att det har bidragit till bättre struktur och systematik i det egna arbetet. ”Man tvingades tänka efter och uppträckte både

att man faktiskt gjorde en hel del nyttiga saker men även att det fanns utrymme för förbättringar”.

Universitetet framhåller alltså både i sitt kvalitetsutvecklingsprogram och i sin självvärdering att den grundläggande utbildningen har ställts i centrum för kvalitetsarbetet. Detta är helt i överensstämmelse med de anvisningar för arbetet som Högskoleverket givit. Samtidigt betonas i anvisningarna att syftet med att ställa grundutbildningen i centrum är att utifrån detta få ett perspektiv på hela universitetets verksamhet och att det är kvalitetsarbetet på alla områden som skall uppmärksammas vid bedömningen.

Gruppen anser att kvalitetsarbetet skulle vinna på att man i fortsättningen tydligare betonar den betydelse utvecklingen inom forskarutbildning och forskning har för kvaliteten också i den grundläggande utbildningen.

Områdenas självvärderingar kommer alla in på frågor som gäller forskning och forskarutbildning och flera tar upp kopplingen till grundutbildningen. Det mest tydliga exemplet vi träffade på vid våra samtal är juridiska fakultetens strävan att öka antalet disputationer. Man anser att det kommer att betyda mycket för kvaliteten i grundutbildningen, både genom doktorandernas insatser i undervisningen och genom ökningen av antalet disputerade lärare. En annan fråga som togs upp i sammanhanget är hur nya och förändrade arbetsuppgifter och yrkesroller för jurister aktualiserar ändringar i den grundläggande utbildningens uppläggning och innehåll med en större betoning av grundläggande metodik. Ett sådant ändrat innehåll måste kunna bygga på resultat även från pågående vetenskapligt arbete.

Såväl i självvärderingen som i våra kontakter med universitetets ledning har betonats att man är osäker på hur långt ut i organisationen kvalitetsarbetet fått genomslag.

Uppläggningen av områdenas utvecklingsplaner och självvärderingar ger ett något blandat intryck på denna punkt. Under vårt platsbesök hade vi samtal med sammanlagt mer än 150 personer både på central nivå och på områdesnivå: områdesledning, lärare – som i de flesta fall hade ledningsuppgifter men som var verksamma på institutionsnivå – och studenter. Bland detta positiva urval av personer blev vårt intryck att kännedomen om kvalitetsarbetet som sådant var tillfredsställande, även om vi av tidsskäl inte överallt kunde hinna med en heltäckande genomgång av kvalitetsutvecklingsprogrammet.

Den fråga som ställs i självvärderingen ("Blir den enskilda institutionen, den enskilde läraren, den enskilde studenten medveten om kvalitetsarbetets mål, metoder och organisation?") kan vi inte besvara med det underlag vi hann skaffa oss. En gissning är dock att svaret – framför allt med hänsyn till den förhållandevis korta tiden det aktuella kvalitetsarbetet pågått – måste bli att så är ännu inte fallet. Sätten att ta in underlag för och informera om områdenas arbete med utvecklingsplan och självvärdering har varierat, men har sannolikt av tidsskäl inte kunnat nå alla anställda och ännu mindre alla studerande vid Lunds universitet. Detta är ett av flera viktiga skäl för att stor uppmärksamhet och ansträngning i det fortsatta arbetet måste ägnas återkoppling och återinformation till alla berörda. Vi återkommer till detta längre fram.

### **Ledarskap och organisation**

Lunds universitet har i sin planering av kvalitetsarbetet valt att arbeta utifrån centralt fastställda måldokument och med tydliga direktiv från ledningen. Man betonar det decentraliserade operativa ansvaret i organisationen men framhåller också betydelsen av sammanhållande faktorer och har ansett att tydliga mål och strategier för kvalitetsarbetet är ett av flera instrument för att stärka integrationen och betona helheten i Lunds universitets verksamhet. De omfattande diskussioner och remissbehandlings- och föregångsbeslut om de centrala dokumenten har uppenbarligen också bidragit till detta.

Mot denna bakgrund vill vi diskutera ett par frågor som gäller ledarskap i en organisation av det slag ett universitet utgör.

I våra samtal med universitetsledningen har ansvarsfördelningen mellan universitetsstyrelse, universitetsledning och områdesledningar betonats. Vi håller naturligtvis med om att universitetsledningen inte annat än i krislägen skall engagera sig i operativa frågor. Däremot anser vi att det är angeläget att ledningen – och då framförallt rektor – visar ett tydligt ledarskap och personligen på samtliga nivåer i organisationen för ut sitt budskap i de frågor som man anser särskilt angelägna – och till dem hör uppenbarligen kvalitetsarbetet.

Mer konkret tror vi på värdet av en personlig påverkan på ledare på olika nivåer vad gäller det fortsatta kvalitetsarbetet. Vi har informerats om att man vid ett par strategiska tillfällen under det hittillsvarande arbetet har haft mer personliga träffar, bland annat vid överlämnandet av områdenas utvecklingsplaner. Vi anser att detta borde förekomma oftare och också rikta sig till

nivån under områdesstyrelserna. Då skulle man också kunna få en betoning av helheten i universitetets verksamhet – något som framhållits som ett viktigt mål i sig. I våra samtal med kvalitetsrådet framhöll man särskilt det nya och värdefulla som legat i att man genom arbetet i kvalitetsrådet kunnat knyta personliga kontakter och dra nytta och lärdom av erfarenheter över områdesgränserna.

I kvalitetsprogrammet betonas ledarskaps- och utvecklingsfrågor i vid mening och det framgår av självvärderingen både vilka program som redan genomförts och att man i den traditionella prefektutbildningen inte tillräckligt uppmärksammat ledarskapsfrågan.

Vi vill starkt understryka vikten av att man på ett systematiskt sätt utbildar prefekter, studierektorer, ledare av stora forskningsprojekt och andra verksamhetsledare i ledarskap och att man i denna utbildning diskuterar vad det kan finnas för likheter och skillnader mellan ledarskap i en akademisk miljö – akademiskt ledarskap – och andra typer av organisationer. Inte minst viktigt är att betona den nytta för den egna verksamheten som kvalitets-tänkandet och kvalitetsarbetsättet bör kunna ha.

I våra samtal med lärare på olika områden har även ledares ansvar för uppföljnings- och utvecklingssamtal med medarbetare betonats. Vi inser att förutsättningarna för att genomföra sådana med all lärarpersonal naturligtvis växlar med institutionsstorleken och att strävan mot tillskapandet av färre och större institutioner kan förstärka svårigheterna. Samtidigt tror vi det är angeläget att man i en ledarutbildning i akademisk miljö uppmärksammar vikten av att tillfälle ges till sådana samtal. Inte minst angeläget är det med tanke på de signaler om utarbetade och 'utbrända' lärare som ges i områdenas självvärderingar.

### **Intressentsamverkan**

Vi fann en klar medvetenhet inom universitetet om vikten av samverkan med det omgivande samhället. På den centrala nivån har detta manifesterats genom bildandet av nya kontaktorgan som Näringslivsforum och Kulturforum för strategiska diskussioner om universitetets roll och uppgifter inom olika samhällsområden. Nya kontakter och serviceorganisationer har även skapats för samverkan beträffande konkreta projekt eller fortbildning.



Även på områdesnivå är strävan att utveckla former för kontakt och samråd med externa intressenter för att bland annat fånga upp deras erfarenheter och synpunkter på utbildningen. Företrädare för yrkeslivet finns därför i flertalet områdesstyrelser – det är enbart samhällsvetenskapliga fakulteten och området humaniora-teologi som saknar sådana. Inom såväl LTH som Lärarhögskolan planeras eller har redan etablerats särskilda samverkansorgan, företrädesvis på programnivå, med näringsliv respektive skola. Inom medicin och odontologi synes kopplingen till yrkeslivet och dess krav mera given genom den kliniska anknytningen under i stort sett hela utbildningsgången.

Det syns dock inte på något område inom universitetet finnas system eller mekanismer för att systematiskt inhämta och tillvarata utexaminerade studenters kunskaper och erfarenheter av hur den utbildning de genomgått fungerar i arbetslivet. Vi efterlyser alltså återkommande regelmässigt inhämtande av information från tidigare studenter t.ex. genom enkäter eller någon form av ”alumniorganisation”.

### **”Lärandet i centrum”**

En viktig punkt i kvalitetsutvecklingsprogrammet är att studenten skall stå i centrum. I flera områdens självvärderingar och vid våra möten nyanserades och problematiserades detta synsätt; det talades om *mötet* mellan student och lärare, om *lärandet* i centrum och från studenternas sida risken för att detta skulle komma betyda *lärvaren* i centrum. Vi vill betona att det avgörande är att alla som deltar i utbildningsprocessen också måste känna sig delaktiga i den.

### **Kursvärderingar**

När vi besökte universitetet i mitten av maj hade resultaten av den stora enkäten om studenternas studiemiljö (Studentbarometern) varit bekanta i några veckor. Ett av de mest uppmärksammade resultaten från denna enkät var att studenterna genomgående ansåg att deras möjligheter till inflytande var mycket små.

Detta var en fråga som spontant togs upp vid våra samtal, både av studenterna, av områdesledningar och av lärare och som oroade alla. Med några få undantag ansåg nämligen de studentrepresentanter vi träffade att studenterna hade goda möjligheter att påverka utbildning och studiemiljö genom

sin representation i beslutande och beredande organ. Samtidigt framgick tydligt att det viktigaste och mest konkreta påverkansinstrumentet för den enskilde studenten upplevdes vara utvärderingar och uppföljningar av kurser och större utbildningsavsnitt genom kursvärderingar. Studenternas upplevelse av delaktighet blir då mycket beroende av hur man anser att dessa kursvärderingar utnyttjas i verksamheten.

Den genomgående svagheten som framhölls av de studentrepresentanter vi talade med var bristen på återkoppling och återinformation. Allt för sällan fick de studenter som lämnat synpunkter veta vad man avsåg att göra – eller inte göra – med anledning av vad de anfört i kursvärderingarna. Det förekom inte heller särskilt ofta att nya studenter inför en kurs eller ett avsnitt i studierna fick veta vilka förändringar som gjorts i utbildningen med anledning av de kursvärderingar deras kamrater lämnat.

Vi fick från några lärare synpunkter på det problematiska i kursvärderingar för att förändra utbildning och undervisning. Vi återkommer till frågan om kursvärderingar som underlag och instrument för pedagogisk och innehållsmässig förändring. I det här sammanhanget vill vi emellertid starkt understryka vikten av att studenter på något sätt får tillbaka information och reaktion på vad de anser om den utbildning de genomgår. Att intresset hos många studenter för att ta del av denna information och även att ge synpunkter på utbildningen anses vara lågt är inget giltigt motargument. Tvärtom borde man se det som en viktig pedagogisk uppgift att vänja studenter vid att reflektera över och redovisa sina uppfattningar om den utbildning man går genom. Blir studenterna medvetna om att resultaten av kursvärderingar beaktas och informerade om hur, torde deras intresse av att engagera sig för förbättring av utbildningen öka.

### **Pedagogisk utbildning; kompetensutveckling**

I universitetets självvärdering diskuteras hur viktig den pedagogiska utbildningen och det pedagogiska utvecklingsarbetet är för lärarnas engagemang i kvalitetsutvecklingsarbetet.

Genom områdenas självvärderingar och våra samtal har vi fått en god bild av variationerna vad gäller lärares engagemang i pedagogiska frågor. På vissa håll har man svårt att tillfredsställa efterfrågan på utbildning, på andra håll märks ett visst motstånd eller ointresse. Vi har också fått intryck av att sättet att organisera utbildningsinsatserna kan spela en roll för hur väl man lyckas

engagera läraren i allmänhet. Vissa 'eldsjälar' behövs och kännedom om de goda exemplen på genomförande av utbildningsinsatser, som t.ex. inom medicin och naturvetenskap, bör förmedlas mellan områdena. I detta sammanhang vill vi även ställa frågan om inte det universitetspedagogiska centrets, UPC:s, roll som serviceorgan skulle stärkas om resurser kunde skapas för universitetspedagogiskt forsknings- och utvecklingsarbete vid centret.

### **Sambandet grundläggande utbildning – forskning**

En minst lika viktig fråga vad gäller lärarnas engagemang, deras kompetensutveckling och höjningen av kvaliteten i den grundläggande utbildningen är fördelningen av en lärares arbete mellan utbildning och forskning. Förutsättningarna för att lärare som huvudsakligen undervisar kan få tillfälle till forskning växlar naturligtvis mellan områdena, både vad gäller att disponera egen arbetstid och att skaffa de resurser i form av utrustning och annat som krävs. Ett intryck vi fick var att man på vissa håll ansåg det vara 'den resandes ensak' att skaffa sig externa medel för forskning. Detta är naturligtvis riktigt i den meningen att anslag beviljas på grundval av den egna kompetensen och kvaliteten på det föreslagna projektet. I den mån det saknas idag efterlyser vi emellertid ett mer aktivt stöd från ledningen på olika nivåer, framför allt inom institutionerna, t.ex. vad gäller att organisera projekt, uppmuntra lärare att söka forskningsmedel, förmedla kontakter osv.

Vad gäller att engagera i huvudsak forskande lärare i undervisningen skulle man kanske kunna sprida den attityd som eftersträvades inom ett par av områdena – nämligen att engagemang i undervisning är ett privilegium eller en förmån som inte är alla forskare förunnat.

I vissa självvärderingar uttrycks bekymmer för att utvecklingen kommer att leda till att universitetet inte längre har tillgång till lärare som på heltid engagerar sig i utbildningen. Med tanke på det allmänna talet om att alla lärare både skall forska och undervisa såg vi med viss undran på dessa uttalanden. Frågan får emellertid sin förklaring i universitetets självvärdering och förklaringen bekräftades vid våra samtal. Bekymret gäller att en fördelning av undervisningen på många händer kan innebära att ingen längre kan eller vill ta ansvaret för att hålla ihop helheten.

Vi anser att detta är en pedagogisk och organisatorisk fråga som bör vara lättare att lösa just om *alla* deltar både i utbildning och i forskning och är inställda på att samverka med varandra i utbildningen.

## Utbildningsstruktur

Universitetets kvalitetsutvecklingsprogram ställer upp en rad mål som avser utbildningens struktur och innehåll. Områdena skall underlätta för studenterna att kombinera kurser från olika ämnesområden och fakulteter, universitetsledningen skall stödja och främja nya flervetenskapliga utbildningsinitiativ, andelen studenter i fördjupningsstudier på vissa områden skall ökas osv.

Hur långt man inom de olika områdena har kommit när det gäller att förverkliga dessa ganska konkreta mål är en bra indikator på hur väl kvalitetsarbetet integrerats i verksamheten. Vid våra samtal kunde vi konstatera att de flesta studenter vi träffade ansåg att man kände till möjligheterna och uppmuntra-des ta in utbildningsmoment från andra ämnen eller fakulteter i sin utbildning. Likaså ansåg man att möjligheterna att sätta samman en examen med fristående kurser över fakultetsgränserna utnyttjades i viss utsträckning. Vad gäller att öka andelen studenter i fördjupningsstudier framgår av samhällsvetarnas självvärdering att problemet snarare upplevs vara att tillströmningen är för stor.

Huruvida områdenas överväganden i dessa frågor är betingade av de uppställda målen i kvalitetsutvecklingsprogrammet framgår inte. Ett rimligt antagande är att frågeställningarna i sig är äldre än det aktuella programmet och att tillkomsten av kvalitetsutvecklingsprogrammet och områdenas utvecklingsprogram ligger så nära i tiden att man inte hunnit längre än till att formulera vissa planer.

Vad gällde nya, flervetenskapliga utbildningsinitiativ apostroferade både LTH och samhällsvetarna programmet Technology Management som även erhållit visst ekonomiskt stöd av centralt avsatta medel. Samtidigt illustrerar de två fakulteternas sätt att finansiera detta program behovet av den översyn av budgeteringsprinciperna för sådana program som universitetsledningen utfäst sig att göra. Man har nämligen kommit överens om att varje fakultet står för kostnaderna för sina inslag i programmet.

Ett problem när man skall 'köpa' och 'sälja' utbildning över områdesgränserna vid genomförandet av interfakultära utbildningsprogram brukar annars vara de olika kostnadsramarna per student t.ex. mellan laborativa och icke-laborativa eller 'torra' och 'våta' ämnen.

I universitetets självvärdering antyds att detta som ett avgörande hinder för att åstadkomma utbildningsprogram som griper över flera fakulteter. Man har nämligen inte kommit till skott med de översyner av principerna för resursfördelning i dessa sammanhang som aviseras i kvalitetsutvecklingsprogrammet.

Resursfördelningssystemen är kanske ett hinder för initiativ och uppmuntran till studenter och institutioner att utnyttja den stora mångfald som faktiskt finns inom Lunds universitets samlade verksamhet. Vi fick emellertid ett intryck av att det i många fall också saknades ett verkligt intresse att utnyttja möjligheterna. Det talades om värdet av att befinna sig i en organisation med denna stora mångfald men vi fick förhållandevis få konkreta besked om på vilket sätt man använde sig av den.

### **Internationalisering**

Kvalitetsutvecklingsprogrammet ställer upp ett mycket konkret mål beträffande internationalisering av utbildningen: ”1998 skall minst 15 procent av studenterna ... ha genomfört en del av sina studier utomlands...” Tidigare planer har talat om en viss procentandel av varje omgång nyantagna studenter.

Vid våra samtal framkom att man inte alltid var medveten om det konkreta målet i programmet men det var tydligt att studier utomlands håller på att bli ett reguljärt inslag i utbildningen. Inom vissa utbildningar, kanske framförallt vid Tandvårdshögskolan, kan man ha svårt att se hur delar i utländsk utbildning kan passas in i den egna utbildningsgången. Men man är inställd på att försöka hitta lösningar.

På vissa håll ansåg man att de organiserade utbytesprogrammen genom EU innebar förhållandevis mycket administrativt merarbete och ofta försökte man hitta mer direkta lösningar med bilaterala avtal. Vi fick samtidigt flera indikationer på att man var mycket nöjd med det arbete som utfördes av internationella sekretariatet.

I det här sammanhanget vill vi också understryka det angelägna i att ta till vara de erfarenheter studenterna gör av sina utlandsstudier. Inom medicinarutbildningen och på vissa andra håll får studenterna skriva rapporter om sina erfarenheter som diskuteras vid ett seminarium för att läggas till grund för eventuella framtida förändringar i kurser och program. Det är ett efterföljansvärt initiativ.

### **Biblioteksservice; IT i utbildningen**

Biblioteksnämnden har i enlighet med kvalitetsutvecklingsprogrammet utarbetat en utvecklingsplan ”Studenternas bibliotek”. Biblioteksorganisationen vid Lunds universitet är extremt decentraliserad – det talades vid vårt besök om 150–160 enheter. Det betyder att ansvaret för att förverkliga planens mål ligger långt ute i organisationen. Vårt intryck var att de insatser som man från ledningens sida kunde göra i form av användbara söksystem, registrering av litteratur m.m. var adekvata.

En fråga – som ur studenternas synpunkt är vital och som ofta togs upp i det skriftliga underlaget och våra samtal – är bristen på läsplatser. Denna lokalfråga skulle kanske behöva hanteras på ett särskilt sätt såväl ansvars- och planeringsmässigt som ekonomiskt.

Universitetet har genom sitt studentdatorprojekt och tillskapandet av Centrum för informationsteknologi i utbildningen (CITU) tydligt visat att man vill ligga långt framme vad gäller användningen av IT i utbildningen. Hur långt man inom de olika områdena har kommit när det gäller den pedagogiska användningen av IT i utbildningen framgår inte av självvärderingarna och tillhör de frågor som inte blev närmare belysta vid våra samtal.

### **Utvärderings-, uppföljnings- och stödsystem**

Lunds universitet initierade tidigt på central nivå utvärderings- och uppföljningsprojekt rörande den grundläggande utbildningen och anlätade också externa utvärderare från in- och utland. Den mest ambitiösa satsningen gäller programmet för utvärdering av alla utbildningar som skall vara avslutat 1997/98.

Man är inom universitetet medveten om det angelägna i att följa upp resultaten av dessa utvärderingar liksom av de omstruktureringar som pågår av flera stora utbildningsprogram. Man påpekar även risken för en viss ’utvärderingströtthet’ och här – liksom vad gäller kvalitetsarbetet – gäller det att hitta arbetssätt som säkerställer kontinuitet i arbetet.

Arbetet med Studentbarometern är en imponerande satsning och under våra samtal talades det om en motsvarande undersökning vad gällde lärarnas attityder och situation.

Det behövs emellertid instrument och insatser också för en mer löpande uppföljning av det vardagliga arbetet. Det är då oftast olika former för kursvärderingar som aktualiseras.

Vi fick vid våra samtal vissa kritiska synpunkter på kursvärderingsarbetet. Man påtalade risken för rutinisering – både vad gällde studenternas svar på frågorna och lärarnas utvärdering och uppföljning av svaren. Vissa ansåg det besvärande eller fel med de olika former för 'betygssättning' av lärare som kunde förekomma osv.

Vi tror det är mycket angeläget att man ute i verksamheten diskuterar och prövar utformningen av och arbetet med kursvärderingar som utvärderings- och uppföljningsredskap. Syftet måste vara både att ta till vara studenternas synpunkter och få ett underlag för förbättringar av utbildningen. Vikten av återkoppling och återinformation har vi betonat tidigare.

En annan observation vi har gjort är att det sällan uppställts tidsbestämda mål i kvalitetsutvecklingsprogrammet och utvecklingsplanerna: vid vilken tidpunkt skall det och det resultatet vara uppnått. För en kontinuerlig och systematisk uppföljning är det mycket effektivt att sådana tidsgränser finns.

Om planer inte kunnat förverkligas eller resultat inte uppnåtts och det med fog kan hävdas att det beror t.ex. på otillräckliga resurser i förhållande till ett ständigt ökande antal studenter är det viktigt att man beskriver de konsekvenser man kan se för kvalitetsutvecklingen. Lika viktigt är det dock att man i en situation med resursbrist försöker tänka om och se hur man kan utnyttja tillgängliga personella och andra resurser så att man ändå kan närma sig de mål man ställt upp. Då är det också viktigt att man har en klar och tydlig inriktning på sitt kvalitetsarbete.

Vid flera tillfällen under våra samtal kom vi in på frågan om dokumentation av utbildningars uppläggningar och särskilt av erfarenheterna av nya undervisningsformer med arbetsformer som inte alltid går att utläsa av skriftligt material. Vi anser det mycket angeläget att man kan hitta sätt att även dokumentera sådana erfarenheter.

På sina håll i områdenas självvärderingar påtalas svårigheterna att utnyttja olika centrala system för uppföljning av ekonomi och studieresultat. Universitetets självvärdering uppmärksammar detta problem och det framgick av

våra samtal vid förvaltningen att situationen håller på att förändras till det bättre. Likaså synes de förändringar som görs eller planeras beträffande studievägledning och annan studentservice innebära större tillgänglighet och kanske framförallt att studenterna via olika databaserade system kan skaffa sig information som gör att tiden vid personliga besök kan utnyttjas bättre.

### **Jämställdhet**

Universitetet har gjort en självvärdering av kvalitetsarbetet inom jämställdhetsområdet på grundval av områdenas rapportering till universitetets ledningsgrupp för jämställdhetsarbetet.

Bland de starka sidor (i SWOT-termer) som anges i ledningsgruppens allmänna översiktliga bedömning nämns att arbetet för jämställdhet övergått från en redovisning i kvantitativa termer till en kvalitativ fråga där värdet av jämställdhet framhålls. Vidare påpekas att jämställdhetsfrågorna engagerar allt fler personer.

Som ett hot framhålls föreställningen att jämställdhet råder och inte längre behöver särskilda åtgärder medan verkligheten är den att utvecklingen fortfarande bygger på en – visserligen växande – minoritets kunskaper, engagemang och envisa arbete. Försök till integration som inte samtidigt visar stor tydlighet innebär inte sällan att jämställdhetsarbetet stagnerar.

Obalansen i jämställdhetsavseende i beslutande organ och ledarpositioner inom de flesta av områdena påtalas, liksom risken för ett överutnyttjande av dem som företräder det underrepresenterade könet. Samhällsvetenskapliga fakultetens ansträngningar att rekrytera och utbilda kvinnliga ledare är därför ett gott exempel som vi anser bör spridas till andra områden.

Aktiva åtgärder vidtas på många håll för att skapa bättre balans i rekrytering till och könsfördelning i olika utbildningar men mycket återstår att göra, särskilt på forskarutbildningsnivå.

Universitetet har bland annat genom att utse en av dekanerna till ordförande i den centrala ledningsgruppen velat förankra jämställdhetsarbetet i verksamheten. Med anledning av vad ledningsgruppen själv anfört anser vi att det även fortsättningsvis kan vara en klok politik att det övergripande ansvaret för jämställdhetsarbetet ligger centralt men att man medvetet arbetar på att ytterligare integrera det i områdenas kvalitetsarbete.



### **Externa professionella relationer**

Att lära av och tillvarata kollegers erfarenheter och att jämföra sig med dem ('benchmarking') är ett bra sätt att utveckla kvalitet i verksamheten. Universitetets självvärdering diskuterar erfarenheterna av extern medverkan i examinationen i ett internationellt perspektiv. Det framhålls att man behöver utveckla en ordning "som organisatoriskt, ekonomiskt och pedagogiskt kan införlivas i den svenska utbildningstraditionen" Man skulle även kunna vända på perspektivet och diskutera vad som skulle behöva ändras i svensk utbildningstradition vad avser den grundläggande högskoleutbildningen för att få en starkare betoning på examinationen och dess betydelse som instrument för kvalitetsutveckling.

I våra samtal försökte vi komma underfund med i vilken utsträckning regelbundna kontakter med kolleger och lärosäten utanför landet förekom i utbildningsfrågor. Vårt intryck blev att det inte förekom i särskilt stor utsträckning. Vi bortser då från det – kanske alltför stora – intresse som utlandet visat för den nya uppläggnings av utbildningen vid Tandvårdshögskolan och från inslaget av utländska lärare i de konstnärliga utbildningarna. Vi anser att denna typ av kontakter är något som bör utvecklas i det fortsatta arbetet på alla områden.

## 5 Sammanfattande synpunkter och rekommendationer

Som tidigare framhållits har bedömaregruppen fått ett positivt intryck av det övergripande kvalitetsarbetet vid Lunds universitet. Enligt vad som sägs i universitetets sammanfattande självvärdering syftar arbetet till ”att åstadkomma en ’kvalitetskultur’ som genomsyrar hela organisationen”. Det målmedvetna och systematiska arbetssättet på den övergripande nivån har lagt en god grund för det fortsatta arbetet på såväl områdes-/fakultetsnivå som institutionsnivå.

Utifrån oss tillställt material och de mycket öppna meningsutbytena vid vårt besök har vi ansett oss kunna konstatera att områdena nått olika långt i sitt kvalitetsbygge. Med tanke på den förhållandevis korta tid som gått sedan den komplexa organisationen Lunds universitet började utforma sitt kvalitetsarbete enligt nu gällande principer är detta inte förvånande. Vi vill därför igen understryka att de synpunkter och rekommendationer vi gett under vår genomgång av kvalitetsarbetet syftar till ytterligare förbättringar i det fortsatta arbetet. Vad vi kommenterat har i de flesta fall också tagits upp i universitetets självvärdering eller vid våra samtal som frågor att arbeta vidare med.

Sammanfattningsvis vill vi till sist rekommendera universitetet att särskilt uppmärksamma vissa frågor som är av den karaktären att de berör kvalitetsarbetet i samtliga delar och på alla nivåer i organisationen; dessa är

- att universitetsledningen och särskilt rektor på ett ännu mer synligt sätt för ut på samtliga nivåer i organisationen det övergripande målet för kvalitetsarbetet: att skapa en kvalitetskultur och en insikt om det värde kvalitetsarbetet har för ens egen verksamhet
- att utveckla det akademiska ledarskapet på olika nivåer och utnyttja tillgänglig egen expertis för utbildning i ledarskapsfrågor

- att i det fortsatta arbetet än mer rikta uppmärksamheten mot *hela* verksamheten och därmed samspelet mellan forskning, forskarutbildning och den grundläggande utbildningen
- att utifrån den pågående försöksverksamheten med extern examination föra en fördjupad diskussion om examination som instrument för kvalitetsutveckling och väg mot att fokusera på lärandet i stället för på undervisning
- att ha fasta planer både för det fortsatta kvalitetsarbetet och för utvärderingar och uppföljningar och lägga fast start- och sluttidpunkter för de olika aktiviteterna.
- att återföra till och informera studenterna om vad som händer med de synpunkter och frågor som tagits upp i kursutvärderingar
- att fortsätta att utveckla system för uppföljning av utbildningens innehåll, resultat och ekonomi, bland annat genom utnyttjandet av de olika databaser som redan finns
- att fortsätta att stärka det pedagogiska utvecklingsarbetet bland annat genom att utveckla system för dokumentation av pedagogiska meriter (teaching portfolio eller profile) samt vidareutveckla verksamheten med mentorskap
- att på ett systematiskt sätt sprida kunskap om goda erfarenheter i kvalitetsarbetet och lyfta fram de goda exemplen

# Bilaga I

## **Förteckning över material som Lunds universitet överlämnat som underlag för bedömargruppens granskning**

1 Kvalitetsarbetet vid Lunds universitet. Sammanfattande självvärdering

### *Fakulteternas/områdenas självvärderingar av kvalitetsarbetet*

- 2 LTH
- 3 Matematisk-naturvetenskapliga fakulteten
- 4 Juridiska fakulteten
- 5 Samhällsvetenskapliga fakulteten
- 6 Medicinska fakulteten
- 7 Odontologiska fakulteten
- 8 Lärarhögskolan
- 9 Konstnärliga området
- 10 Humanistiska och teologiska fakulteterna
  
- 11 Självvärdering från Lunds Universitets Studentkårer
  
- 12 Lunds universitet inför framtiden (strategisk plan)
  
- 13 Bättre utbildning. Kvalitetsutvecklingsprogram för Lunds universitet 1996–98

### *Utvecklingsplaner/strategiska planer från fakulteterna/områdena*

- 14 LTH
- 15 Matematisk-naturvetenskapliga fakulteten
- 16 Juridiska fakulteten
- 17 Samhällsvetenskapliga fakulteten
- 18 Medicinska fakulteten
- 19 Odontologiska fakulteten
- 20 Lärarhögskolan
- 21 Konstnärliga området
- 22 Humanistiska och teologiska fakulteterna
  
- 23 Biblioteksnämndens utvecklingsplan

- 24 Innehållsanalys av områdenas utvecklingsplaner
- 25 Lägesrapporter avseende vissa centrala initiativ
- 26 Förbättringsarbetet vid Lunds universitet. En utvärdering av de särskilda medlen för kvalitetshöjande åtgärder 1993–1995 av Lillemor Kim, Jonas Plantin och Christian Thune

## **Bakgrundsmaterial**

- 1 Lunds universitet. Informationsbroschyr
- 2 Fakta om Lunds universitet. Informationsbroschyr
- 3 Utbildning vid Lunds universitet 1997/98. Informationsbroschyr
- 4 Lunds universitet. Verksamhetsberättelse 95/96/96
- 5 Fördjupad anslagsframställning för perioden 1997—1999

### *Bestämmelser angående Lunds universitets organisation och beslutsbefogenheter*

- 6 Den institutionella organisationen vid Lunds universitet
- 7 Föreskrifter om institutioner
- 8 Ansvars- och arbetsfördelningen inom Lunds universitet
- 9 Fördelning av beslutsbefogenheter inom Lunds universitet
- 10 Organisationen på områdesnivå
  
- 11 Karl-Axel Nilsson: Arbetar vi på rätt sätt med rätt saker? Arbetsmaterial för självvärdering av kvalitetsarbetet inom högskolan. Preliminär version, 1996
- 12 Karl-Axel Nilsson: Utvärdering för kvalitet. En handledning för grund utbildningen. Pedagogiskt utvecklingsarbete vid Lunds universitet, nr 93:179. Tredje upplagan, 1993

Vidare har bedömaregruppen tagit del av de anvisningar som legat till grund för fakulteternas/områdenas arbete utvecklingsplaner och självvärderingar av kvalitetsarbetet.

Ytterligare material överlämnades till bedömaregruppen vid platsbesöket 11–15 maj.

# Bilaga 2

## Program för bedömargruppens besök vid Lunds universitet 11–15 maj 1997

### Söndag 11 maj

- 18.00 Inledande överläggning med rektorsämbetet
- Middag

### Måndag 12 maj

- 08.30 Kvalitetsrådet
- 10.00 LTH
- 12.00 Intern arbetslunch
- 13.15 Matematisk-naturvetenskapliga fakulteten
- 15.30 Lunds universitets studentkårer
- 18.00 Överläggning med ledamöter av universitetsstyrelsen
- Middag

### Tisdag 13 maj

- 08.30 Medicinska fakulteten
- 11.00 Juridiska fakulteten
- 13.00 Intern arbetslunch
- 14.00 Området humaniora-teologi
- 16.15 Samhällsvetenskapliga fakulteten
- 19.00 Samvaro med studenter (Kalmar nation)

### Onsdag 14 maj

- 08.30 Tandvårdshögskolan
- 11.00 Lärarhögskolan
- 13.00 Intern arbetslunch
- 14.00 Musikhögskolan/Konsthögskolan/Teaterhögskolan
- 18.00 Bedömargruppens interna överläggningar

### **Torsdag 15 maj**

08.30 Biblioteket

09.30 Centraladministrationen

11.00 Kompletterande frågestund med kvalitetsrådet

11.30 Intern arbetslunch

13.30 Avslutande överläggning med rektorsämbetet

# Bilaga 3

## **Personer som bedömargruppen samtalade med under platsbesöket**

### **Rektorsämbetet**

Rektor, professor Boel Flodgren  
Prorektor, professor Bengt E Y Svensson  
Universitetsdirektör Peter Honeth

### **Ledamöter av universitetsstyrelsen**

Kulturråd Anders Clason  
Tekn dr Cristina Glad  
Riksdagsledamot Bengt Silfverstrand  
Direktör Kaj Vareman

### **Kvalitetsrådet vid Lunds universitet**

Bengt E Y Svensson, prorektor, ordf Rektorsämbetet  
Hans Andersson, professor, dekan Humanistiska och Teologiska fakulteterna  
Klara Bolander Lunds Universitets Studentkårer  
Bo Hagström, univ lektor Samhällsvetenskapliga fakulteten  
Lars Haikola, rektor Lärarhögskolan  
Eva Hansson, univ lektor, prodekan Matematisk-naturvetenskapliga fakulteten  
Christian Häthén, univ lektor Juridiska fakulteten  
Håkan Lundström, rektor Konstnärliga området  
Peter Nilsson-Ehle, bitr prof Medicinska fakulteten  
Madeleine Rohlin, professor Tandvårdshögskolan  
Rikard Stymne Lunds universitets Studentkårer  
Leif Svensson, univ lektor, vicerektor Lunds Tekniska Högskola  
Eva Gunnarsson (suppleant) Lunds Universitets Studentkårer  
Katja Wibell (suppleant) Lunds Universitets Studentkårer  
Eva Falk-Nilsson, ped konsult, Universitetspedagogiskt Centrum (UPC)  
Eva Lindgren, 1.byråsekr, Utvärderingsenheten  
Hans Näslund, avd direktör, Utvärderingsenheten  
Karl-Axel Nilsson, utvärderingschef, Utvärderingsenheten



## **LTH**

LTHs ledningsgrupp samt en utbildningsnämndsordförande och en prefekt

Thomas Johannesson, professor, LTH:s rektor

Gunilla Jönsson, professor, ordf i utbildningsnämnden för maskinteknikprogrammet

Christer Ljung, univ lektor, prefekt vid institutionen för hållfasthetslära

Ann-Britt Madsen, byrådirektör, ersättare för dekanus för internationella frågor

Per Göran Nilsson, kanslichef

Leif Svensson, univ lektor, vicerektor

Björn Wittenmark, professor, prorektor

### **Representanter för LTHs lärarkår**

Jan Holst, bitr professor, inst för matematisk statistik

Rolf Larsson, univ lektor, inst för teknisk vattenresurslära

Maria Nyström, univ lektor, inst för arkitektur

Thomas Olsson, univ adjunkt, LTH/Helsingborg

Lars Reneby, univ lektor, inst för teletrafiksystem

Ingegerd Sjöholm, univ adjunkt, avd för livsmedelsteknik

Göran Wihlborg, univ lektor, inst för hållfasthetslära

### **Representanter för LTHs studenter**

Anders Wennerström, kemiteknik

Ulric Svensson, väg och vatten

Sara Nelson, maskinteknik

Rikard Stymne, teknisk fysik

### **Matematisk-naturvetenskapliga fakulteten**

Arne Ardeberg, dekanus, professor i astronomi

Eva Hansson, prodekanus, univ lektor i fysikalisk kemi

Eva Gunnarsson, naturvetarkårens ordf, matematisk statistik

Bengt Jergil, studierektor i kemi, bitr professor i biokemi

Bengt Nilsson, studievgl i datalogi, forskarassistent

Claes Wohlfart, prefekt för inst för biologisk grundutbildn, univ lektor

Per Olof Zetterberg, studierektor i fysik, univ lektor

Jessica Ademark, geologi, stud

Magnus Andergran, biologi, stud

Katarina Nilsson, kemi, stud

### **Lunds universitets studentkårer**

Katja Wibell, vice ordf LUS  
Klara Bolander, ordf utbildningsutskottet  
Eva Gunnarsson, ordf Lunds naturvetarkår  
Rikard Stymne, vice kårordf teknologkåren  
Kathrin Österlund, ordf teknologkåren  
Mattias Persson, ordf Lunds humanistkår  
Ola Nilsson, ordf juridiska föreningen

### **Medicinska fakulteten**

Per Belfrage, professor, dekanus  
Göran Berglund, professor, prodekanus  
Mona Eriksson, univ lektor, enh f medicinsk pedagogik  
Lars Holmberg, professor, inst f pediatrik, obstetrik-gynekologi och urologi  
Peter Nilsson-Ehle, bitr prof, inst f laboratoriemedicin  
Gunnar Hjert, avd dir, kansli M  
Lars-Åke Fransson, professor, inst f cell- och molekylärbiologi  
Ingegerd Höglund, univ adjunkt, inst f sjukgymnastik  
Birgitta Johsson, univ adjunkt, inst f sjukgymnastik  
Eva Wigforss, univ adjunkt, inst f logopedi och foniatri  
Emma Gotthardsson, stud, logopedi  
Hanna Holmström, stud, sjukgymnastik  
Roland Andersson, univ lektor, inst f kirurgi  
Knut Aspegren, univ lektor, enh f medicinsk pedagogik  
Jakob Donnér, univ lektor, inst f cell- och molekylärbiologi  
Torgny Hallberg, högskolelektor, inst f medicinsk mikrobiologi  
Bengt Jeppsson, professor, inst f medicin, kirurgi och ortopedi, Malmö  
Stefan Lindgren, högskolelektor, inst f medicin, kirurgi och ortopedi, Malmö  
Ingrid Nilsson-Ehle, univ lektor, inst f infektionssjukdomar  
Malin Aldman, stud, läkarlinjen

### **Juridiska fakulteten**

Peter Westberg, professor, dekanus  
Ann Numhauser-Henning, professor, prodekanus  
Kjell Å Modéer, professor, ordf i utb nämnden  
Torsten Sandström, , univ lektor, prefekt  
Birgitta Edebalk, univ adjunkt, studierektor  
Christian Häthén, univ lektor, studierektor

Kerstin Engstrand, kanslichef  
Christina Moëll, univ lektor i finansrätt  
Bengt Lundell, univ lektor i konstitutionell rätt  
Maria Ivarson, jur stud, ordf i utbildningsutskottet  
Ola Nilsson, jur stud, ordf i Juridiska Föreningen

Samhällsvetenskapliga fakulteten  
Lars-Göran Stenelo, professor, dekanus  
Göte Hansson, bitr professor, prodekanus  
Hans Modig, kanslichef  
Lars Bengtsson, univ lektor, företagsekonomiska inst  
Pirjo Birgerstam, univ lektor, psykologiska inst  
Anders Persson, univ lektor, sociologiska inst  
Johanna Lindell, stud, samhällsvetarkåren  
Maria Nilsson, stud, Socialhögskolans studentkår  
Malin Åkesson, stud, Lundaekonomernas studentkår

## **Humanistiska och teologiska fakulteterna**

### **Områdesledning**

Hans Andersson, professor, områdesordf, humanistiska fakultetens dekanus  
Göran Bexell, professor, teologiska fakultetens dekanus  
Jerker Blomqvist, professor, språkvetenskapliga sektionens dekanus  
Gunnar Broberg, professor, historisk-filosofiska sektionens dekanus  
Kent Olsson, kanslichef  
Ingemar Oscarsson, univ lektor, ordf HT:s personalutvecklingskommitté

### **Lärare**

Inger Haskå, univ lektor, nordiska språk  
Victoria Höög, univ adjunkt, idé- och lärdoms historia  
Ingemar Persson, univ lektor, tyska  
Eva Queckfelt, univ lektor, historia  
Walter Übelacker, studierektor, teologi

### **Studerande**

John Jönsson, ordf utbildningsutskottet, franska  
Mikael Lindström  
Mario Marcolin, lingvistik  
Åsa Mårtensson, historia  
Kathrin Österlund, ordf teologkåren, religionsbeteendevetenskap  
Göran Koch-Swahne, utb sekreterare i teologkåren, kristendomens historia

## **Tandvårdshögskolan**

### **Odontologiska fakultetsstyrelsens arbetsutskott m fl**

Per-Olof Glantz, professor, dekanus

Arne Petersson, bitr professor, prodekanus

Maria Nilner, docent, ordf i grundutbildningsnämnden

Madeleine Rohlin, professor, ordf i vidareutbildningsnämnden

Göran Lindahl, kanslichef

Anders Stenlåås. avd dir

## **Övriga**

Ken Hansen, tf professor, studierektor för tandläkarutbildningen

Carolina Jönsson, stud, ordf i Odontologiska studentkåren 1996

Angelica Byberg, stud, ordf i Odontologiska studentkåren 1997

## **Ciceroner i undervisningen, studerande på Kurs 10**

Anita Alfredsson

Annika Baldetorp

Gudrun Karlsson

Håkan Paulsson

Katarina Svensson

Anna-Paulina Wiedel

## **Lärrarhögskolan i Malmö**

### **Ledning**

Lars Haikola, rektor

Kaj Kvist, kanslichef

Birgitta Gran, utbildningsledare

## **Kvalitetsgruppen vid Lärrarhögskolan**

Åsa Jarlsdotter, stud

Kerstin Martinsson, stud

Bo Persson, stud

Sten-Bertil Olsson, yrkesrepr i styrelsen, rektor vid Katedralskolan i Lund

Annelis Jönsson, pedagogiska inst

Anita Pettersson, inst för metodik och ämnesteori

## **Lärargrupp**

Tor Hultman, institutionen för metodik och ämnesteori

Marianne Lindborg, inst för fritidspedagog- och förskolläraryt utbildning

Anita Pettersson, inst för metodik och ämne-teori  
Annelis Jönsson, pedagogiska inst  
Mats Greiff, inst för metodik och ämne-teori  
Karin Örnescans, inst för yrkespedagogik

### **Studentgrupp**

Malin Felt  
Karin Jakobsson  
Chris Jensen  
Kerstin Martinsson  
Ola Nilsson  
Bo Persson  
Anna Sundman Marknäs

### **De konstnärliga högskolorna i Malmö**

#### **Områdesledningen**

Håkan Lundström, rektor  
Ulf Nordström, kanslichef

#### **Musikhögskolan**

Claes Ottelid, prefekt  
Sixten Nordström, utbildningschef, musiklärarutbildningen  
Sverker Svensson, utbildningsledare, musiklärarutbildningen  
Johannes Johansson, utbildningschef, musiker/organistutbildningen  
Margaretha Bergkvist-Persson, utbildningsledare, internation. ansvarig,  
musiker/organistutbildningen

#### **Lärare**

Kjell Edstrand, adjunkt, musiklärarutbildningen  
Gunnar Heilling, adjunkt, musiklärarutbildningen  
Cecilia Hultberg, adjunkt, musiklärarutbildningen  
Hans Hellsten, professor, musiker/organistutbildningen  
Britta Johansson, adjunkt, musiker/organistutbildningen  
Anders Ljungar-Chapelon, adjunkt, musiker/organistutbildningen

#### **Konsthögskolan**

Axel Lieber, adjunkt  
P O Persson, tf professor  
Gertrud Sandqvist, föreståndare, lärare

### **Teaterhögskolan**

Birgitta Abu-Asab, adjunkt  
Kent Sjöström, adjunkt  
Henry Stiglund, adjunkt  
Birgitta Vallgård, tf professor

### **Studera vid de konstnärliga högskolorna**

Konsthögskolan: Katrine Forfang  
Nils Magnus Sköld  
Joacim Sprung  
Musikhögskolan: Sara Dahl, musiklärarutb, ordf i studentkåren  
Lars Hammar, musikerutb, vice ordf  
Joakim Nilsson, organist

Teaterhögskolan: Frida Hallgren  
Axel Maurice

### **Biblioteket**

Göran Gellerstam, universitetsbibliotekarie  
Lars E Magnusson, doktorand

### **Universitetsförvaltningen**

Peter Honeth, universitetsdirektör  
Hans Andersson, professor, ordf i arbetsgruppen för IT-strategi  
Eva Falk Nilsson, pedagogisk konsult, chef för Universitetspedagogiskt Centrum  
Karl-Axel Nilsson, utvärderingschef, utvärderingsenheten  
Hans Näslund, avdelningsdirektör, utvärderingsenheten, sekr i arbetsgruppen för IT-strategi  
Håkan Linnarson, akademiräntmästare, ekonomienheten  
Kerstin Lindbom, enhetschef, studerandeenheten  
Olof Nelsson, avdelningsdirektör, utvärderingsenheten  
Gunilla Fryksén, enhetschef, serviceenheten, projektledare för L4U-projektet  
Ingegerd Göransson, byrådirektör, personalenheten, jämställdhets-handläggare  
Staffan Svensson, personalchef, personalenheten