

*Granskning och
bedömning av
kvalitetsarbetet
vid Högskolan
i Halmstad*

Högskoleverket 1997

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 • www.hsv.se

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad

Producerad av Högskoleverket i juni 1997

Högskoleverkets rapportserie1997:24 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--97/24--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

1	Universitetskanslerns bedömning	7
2	Utgångspunkter	11
3	Bedömargruppens arbete	13
	Bedömargruppen	13
	Bedömningsprocessen	13
4	Högskolan i Halmstad – verksamhet och kvalitetsarbete	18
	Kort beskrivning av högskolan	18
	Beskrivning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad	22
5	Bedömargruppens fokusering	25
6	Analys och bedömning av kvalitetsarbetet	27
	Inledning	27
	Ledarskap och strategi för kvalitetsarbetet	27
	Organisatoriska förutsättningar för kvalitetsarbetet	30
	Återkopplingen genom uppföljning och utvärdering	33
	Personalens och studenternas medverkan	35
	Tillämpningar	37
	Systematik i och dokumentation av kvalitetsarbetet – sammanfattande synpunkter	38
7	Övergripande rekommendationer	40
	Bilaga 1	41
	Program för platsbesöket den 17–19 mars 1997	41
	Bilaga 2	43
	Program för förberedande platsbesök den 14 – 16 oktober 1996	43
	Bilaga 3	44
	Personer som bedömargruppen träffade under platsbesöket vid högskolan i Halmstad	44

1 Universitetskanslerns bedömning

Högskolan i Halmstad som påbörjade sin verksamhet 1977 skaffade sig på ett tidigt stadium en profil, som sedan ytterligare har förstärkts, mot innovation och entreprenörskap. Förutom den speciella utbildning som sker inom dessa områden vid högskolan så innebär denna profilering att hela verksamheten skall präglas just av innovation och entreprenörskap. Det är en profil som ligger väl i tiden, både i Sverige och i andra länder. Högskolan i Halmstad har varit mycket konsekvent i sitt framhävande av den och därigenom vunnit både erkännande och framgång. Den starkaste förespråkaren och till stor del inspiratören, kreatören och informatören avseende Halmstadprofilen är rektor för högskolan som intar en dominerande plats i högskolans verksamhet.

En annan vinkling av profilen, också denna med hög aktualitet, är internationaliseringen med en anknytning till Europa. Framförallt gäller detta ekonomutbildningen men denna internationalisering är också genomförd på ett konstruktivt sätt i andra utbildningar. Högskolan har också ett avsevärt internationellt kontaktnät.

Helt följdriktigt har högskolan mycket medvetet och med stor framgång satsat på en stark växelverkan med det omgivande samhället, speciellt på lokal och regional nivå. Högskolans s.k. 'tredje uppgift', samverkan med samhället, har därför redan på ett tidigt stadium varit en naturlig del av verksamheten.

Bedömargruppens uppgift har varit att analysera och bedöma planerna för och genomförandet av ett systematiskt kvalitetsarbete som det åligger varje statligt finansierad högre lärosäte att bedriva. Sättet och metodiken för denna bedömning har tagits fram av Högskoleverket och dess föregångare i nära samverkan och samförstånd med berörda parter. För att minska en icke önskvärd normerande effekt av dessa granskningar genomförs de av olika bedömargrupper med utgångspunkt i varje lärosätes särart men med en gemensam bas i Högskoleverkets anvisningar och riktlinjer som har tagits fram i samarbete med lärosätena och deras ledningar och kontaktpersoner mot Högskoleverket.

Granskningen av kvalitetsarbetet är föreskriven av statsmakterna. Det grundläggande syftet beskrivs ofta med mottot 'Granska för att främja'. Avsikten är att genom granskningen med hjälp av en extern grupp skall högskolan med alla dess medarbetare och intressenter få en bild av högskolans kvalitetsarbete som det upplevs av en grupp personer med stark anknytning och kännedom om svensk högre utbildning. Detta ger en möjlighet att reflektera över verksamheten och de processer, organisationer och aktiviteter som tillsammans är bestämmande för kvaliteten.

Från ledningens sida vid Högskolan i Halmstad har frågor väckts om det är möjligt att göra en granskning och utvärdering av kvalitetsarbetet utan att samtidigt göra en bedömning av kvaliteten och om en bedömning av enbart kvalitetsarbetet skulle kunna ha en negativ effekt. Det är förvisso inte första gången frågan om kvaliteten i högskoleutbildningen aktualiseras och från många håll, inte minst politiskt, kommer önskan att få ett lättfattligt och enkelt svar på den till synes enkla frågan om kvaliteten i svensk högre utbildning. Min egen erfarenhet och många andras är dock att en enkel fråga inte nödvändigtvis har ett enkelt svar. Här vill jag dock endast beröra frågan om det är möjligt att bedöma enbart kvalitetsarbetet, dvs kvaliteten i kvalitetsarbetet, utan att samtidigt komma in på kvaliteten i verksamheten.

Låt mig som exempel på att detta är möjligt ta fallet med kursutvärderingar som med sina begränsningar likväl är en indikator på kvaliteten i undervisningen. En utvärdering av kvalitetsarbetet granskar hur detta instrument används, hur kursutvärderingarna är upplagda, hur systematiska de är, vad som händer med resultaten och deras effekt på undervisningen. Däremot ingår det inte att granska vad som står i kursutvärderingarna och vad de säger om kvaliteten på undervisningen i den aktuella kursen. Även kursutvärderingar som antyder en mycket dålig kvalitet på undervisningen men som genomförs och följs upp på ett rätt och effektivt sätt är ju ett tecken på ett gott kvalitetsarbete. Det viktiga är att de används som ett instrument för utveckling av kvaliteten i utbildningen som helhet.

Av flera orsaker har ett systematiskt kvalitetsarbete som genomsyrar hela verksamheten haft en relativt låg prioritet för ledningen vid Högskolan i Halmstad. En av orsakerna har tydligen varit tidsbrist beroende på den starka expansion som högskolan har gått genom och de förändringar som har skett. Det är emellertid just i sådana situationer som det systematiska

kvalitetsarbetet har sin största betydelse. Ett gott kvalitetsarbete som täcker hela högskolan är ett bra underlag för att fatta beslut på detaljnivå som likväldigt ger en koherent och sammanhållen helhetsbild.

En annan orsak kan vara den organisationsform och ledningsform som Högskolan i Halmstad har valt. Kvalitetsarbetet vid högskolan bygger på ett decentraliserat verksamhetsansvar. Samtidigt finns en stark central ledning som uppenbarligen har ett starkt inflytande i hela organisationen. Detta kan leda till problem. Som bedömargruppen beskriver det: "Med denna motstridiga bild av en långtgående decentralisering kombinerad med en stark och även i enskildheter engagerad ledning, blir den valda strategin för kvalitetsarbetet ett problem".

Ett sådant problem är att det saknas ett samlat kvalitetsarbete för högskolan som organisatorisk helhet. Det är möjligt att högskolans ledning kan uppfatta att ett sådant skulle motsäga eller åtminstone försvåra den informalitet som kännetecknar högskolans arbete. Det är givet att en formalisering och dokumentering kan uppfattas som byråkratisk och rigid och därigenom motverkar sitt syfte. Men den motsatta effekten av att ett alltför informellt tillvägagångssätt kan leda till oklarheter som i sin tur kan leda till en känsla av osäkerhet och godtycke i handlingar och beslut.

Högskolan torde känna igen sig i de stadier som ett expanderande företag ofta går genom. En kritisk övergång är från det lilla entreprenörsdrivna företaget till det etablerade företaget. För företagets framtida utvecklingsmöjligheter är det viktigt att denna övergång till ett mer strukturerat arbetssätt sker så att det varken skadar den ursprungliga entreprenörsandan eller att den leder till byråkratism och inflexibilitet.

Även om ett övergripande kvalitetsarbete saknas pågår ett gott kvalitetsarbete i många delar av organisationen. Den systematiska uppföljning som sker av studenterna två år efter det att de har lämnat högskolan är mycket intressant och bör vara ett mycket gott instrument för att påverka utbildningen och dess innehåll i en positiv riktning. Liknande uppföljningar efter längre tidsintervall borde kunna ge ett mycket intressant resultat och vara en av de bästa kvalitetsindikatorerna.

Kursutvärderingar genomförs i viss omfattning men en systematisk uppläggning saknas. Studenternas initiativ till ett generellt kursutvärderingssystem

kan vara en god grund att bygga på. Motsvarande utvärderingar bör också komma till stånd för större enheter som program och studieriktningar.

Centrum för arbetslivsutveckling vid högskolan fick en stark erkänsla för sitt jämställdhetsarbete då det tilldelades 1996 års jämställdhetspris av regeringen. Jämställdhetsfrågorna bör dock lyftas fram mer tydligt i hela högskolans kvalitetsarbete.

Högskolan i Halmstad präglas av ett mycket dynamiskt och intensivt arbets sätt som har vunnit erkänsla och beundran. De resultat som har kommit fram är goda exempel på vad en högskola kan åstadkomma på regional, nationell och global nivå. Den lever som den lär i fråga om entreprenörskap och innovationer. För att den skall kunna fortsätta denna positiva utveckling fordras att högskolan med dess styrelse och ledning i spetsen prioriterar och genomför ett långsiktigt kvalitetsarbete med tydlig målsättning som täcker hela högskolan. Detta är en god förutsättning för att högskolan skall utvecklas till en på lång sikt hållbar organisation.

Jag ser fram mot fortsatta kontakter med Högskolan i Halmstad och att få följa dess utveckling genom ett återbesök inom något år.

2 Utgångspunkter

Universitets- och högskolereformen 1993 innebar en decentralisering av ansvar och befogenheter till högskoleenheterna samt en långtgående avreglering, men kanske framförallt införandet av ett till största delen resultatbaserat tilldelningssystem för den grundläggande högskoleutbildningen. Av flera skäl valde statsmakterna att inte knyta tilldelningen till rena kvalitets-kriterier. Kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor skulle dock granskas minst en gång per treårsperiod. Högskoleverket fick därvid i uppgift att granska och bedöma detta kvalitetsarbete som ett led i statsmakternas uppföljning och utvärdering av enheternas verksamhet.

Föremål för denna bedömning är således kvaliteten i universitetens och högskolornas kvalitetsarbete, inte verksamhetens kvalitet i sig. Den senare bedöms i andra former och i annat sammanhang.

Högskoleverket använder sig i det här aktuella bedömningsarbetet av särskilda utanför berörda enheter stående bedömargrupper, vilkas uppgift är att utifrån respektive enhets självvärdering, övrig dokumentation och platsbesök, genomföra en granskning som resulterar i en rapport innehållande en redovisning av den granskade enhetens kvalitetsarbete, en analys av detta arbete samt de förslag till åtgärder som granskningen kan föranleda. Tanken är att bedömargruppen skall tillföra högskolan den utanförstående iakttagarens reflexioner, och medverka som ett stöd i högskolans arbete med att utveckla kvalitetsarbetet; en lärande process!

Vi har som bedömargrupp för Högskolan i Halmstad sålunda ett uppdrag att granska högskolans kvalitetsarbete. Vi har inget uppdrag och heller inget mandat att granska och fälla värdeomdömen om verksamhetens kvalitet, och vi har inte heller haft förutsättningar att genomföra en sådan granskning.

Denna utgångspunkt kompliceras av att ledningen för Högskolan i Halmstad uttryckt tveksamhet till den avgränsning som här redovisats. Denna attityd har också i viss utsträckning kommit till uttryck vid besök på institutioner och centrumbildningar. Om vi förstätt tveksamheten rätt, har

man menat att framgången i kvalitetsarbetet bäst utläses i kvaliteten i verksamheten. Än mer bekymmersamt är att det gjorts gällande att en isolerad analys av själva kvalitetsarbetet rent av skulle kunna vara skadlig för kvaliteten i verksamheten genom att rikta resurser, kraft och energi mot sidoaktiviteter i stället för mot att göra ett bra jobb; ett särskilt kvalitetsarbete vid sidan om genomförandet av huvuduppgiften skulle bli ett självändamål.

Det finns skäl att respektera denna tveksamhet – särskilt som integration av kvalitetsarbetet i det vardagliga arbetet är ett av de främsta men också svåraste målen i kvalitetsarbetet.

Högskoleledningens tveksamhet har föranlett bedömargruppen att överväga huruvida det funnits förutsättningar att genomföra det uppdrag vi fått på ett sådant sätt att resultatet uppfattas som konstruktivt och utvecklingsdrivande. Vid en samlad bedömning har gruppen dock gjort bedömningen att en utifrån gjord genomlysning av Högskolan i Halmstad även i detta avseende måste vara betydelsefull. Det förtjänar påpekas att gruppen därvid inte begränsar föremålet för sin analys endast med hänvisning till vårt begränsade uppdrag, utan att vi är övertygade om betydelsen och nyttan av ett medvetet och systematiskt kvalitetsarbete vid sidan av det vardagliga arbetet med att göra jobbet så bra som möjligt. Det säger sig självt att det inte finns några vattentäta skott mellan kvalitet i verksamheten och kvalitet i kvalitetsarbetet, men det är samtidigt uppenbart att det inte finns någon entydig korrelation mellan dessa; en hög kvalitet i verksamheten kan förenas med ett obefintligt kvalitetsarbete lika väl som problem med kvaliteten i den bedrivna verksamheten kan förenas med hög kvalitet i kvalitetsarbetet. Kvalitetsarbetet skall därvid ses som en dynamisk faktor med långsiktig betydelse: det goda kvalitetsarbetet ger förutsättningar för en framtida god kvalitet i verksamheten, medan brister i kvalitetsarbetet kan riskera en negativ utveckling av en i nuläget god verksamhetskvalitet.

Den här redovisade motsättningen har naturligtvis påverkat bedömargruppens arbete, och måste beaktas vid läsning av denna rapport. Den disponeras på ett något annorlunda sätt än jämförbara rapporter. Förhållandevis omfattande beskrivningar av själva bedömningsprocessen samt förutsättningar vid Högskolan i Halmstad och för bedömargruppen är nödvändiga för att förstå analysen och värderingen av kvalitetsarbetet vid högskolan.

3 Bedömargruppens arbete

Bedömargruppen

Den av Högskoleverket utsedda bedömargruppen för Högskolan i Halmstad har haft följande sammansättning:

- Anders Stening, konsult, f.d. rektor för Högskolan i Örebro, gruppens ordförande
- Olle Häggbom, prefekt vid Högskolan i Örebro
- Airi Rovio- Johansson, avdelningsdirektör vid Göteborgs universitet
- Gunilla Jönsson, professor vid Lunds universitet, LTH
- Katja Ketola, studerande vid Högskolan i Karlskrona/Ronneby
- Lars Rydberg, planeringschef vid Linköpings universitet, gruppens sekreterare

Högskoleverkets kontaktperson har varit Claes Elmgren.

Bedömningsprocessen

Inledande fas

Projektet inleddes med ett seminarium som anordnades av Högskoleverket i december 1995. Syftet med seminariet var främst att informera om förutsättningar och principer för bedömningsarbetet utifrån rapporten *Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor (1995:1 R)* som Högskoleverket utarbetat.

Bedömargruppens egentliga arbete inleddes med ett upptaksmöte den 19 februari 1996 där bedömargruppens ordförande och sekreterare tillsammans med Högskoleverkets kontaktperson träffade högskolans rektor och prorektor, högskolans kontaktperson/projektledare för bedömningen samt studentkårens ordförande. Vid detta möte informerade bedömargruppen högskolans ledning om förutsättningar och riktlinjer för såväl hela bedömningsprocessen som högskolans självvärdering. En överenskommelse träffades om tidsplanen för det fortsatta arbetet. Högskoleföreträdarna gjorde en lägesbeskrivning av kvalitetsarbetet vid högskolan och gav sina synpunkter på Högskoleverkets bedömningsprocess avseende högskolans kvalitetsarbete.

Högskolans första självvärdering

Efter upptaksmötet fullföljde Högskolan i Halmstad arbetet med sin självvärdering. I början av höstterminen 1996 förelåg ett material till bedömargruppens förfogande. Detta material utgjordes av en inledande "Policy för arbete med kvalitetssäkring vid Högskolan i Halmstad", samt fyra bilagor:

1. "Kvalitetsutvecklingsarbete vid institutioner, centrubildningar och förvaltning vid Högskolan i Halmstad – beskrivning av arbetsätt samt sammanställning av analyser/program"
2. "Sammanfattning av kvalitetsanalyser/program från respektive institution, centrubildning och förvaltningsavdelning vid Högskolan i Halmstad"
3. "Övergripande kvalitetssäkringsarbete vid Högskolan i Halmstad – en ögonblicksbild"
4. "Några utgångspunkter för kvalitetssäkring av högskolor"

Bedömargruppens inledande möte

Utformningen av självvärderingen föranledde bedömargruppen att – efter föregående samråd med ledningen för Högskolan i Halmstad och Högskoleverket – diskutera uppläggningsen av det fortsatta bedömningsarbetet. Detta första möte med hela bedömargruppen ägde rum 1 oktober 1996.

I Högskoleverkets nämnda rapport redovisas ett antal bedömningsaspekter som bör utgöra utgångspunkt för granskningsarbetet. Detta förutsätter att högskolan i självvärdering eller annat material lämnar ett underlag som möjliggör en bedömning utifrån dessa frågeställningar. Bedömargruppen konstaterade att det i den självvärdering som högskolan överlämnat till bedömargruppen saknades nödvändiga inslag som möjliggjorde en bedömning av kvaliteten i högskolans kvalitetsarbete.

Mot bakgrund av ovanstående ansåg bedömargruppen att det var nödvändigt att diskutera uppläggningsen av det fortsatta arbetet med företrädare för Högskolan i Halmstad vid ett förberedande platsbesök vid högskolan och att begära in kompletterande material. Uppläggningsen av det förberedande platsbesöket lades fast efter en ingående diskussion.

Förberedande platsbesök

Bedömargruppens möte ledde fram till att Anders Stening, Lars Rydberg, Airi Rovio-Johansson samt Staffan Wahlén, Högskoleverket genomförde ett förberedande platsbesök vid Högskolan i Halmstad den 15–16 oktober 1996 se bilaga 2.

Syftet med besöket var att i dialog framförallt med företrädare för institutioner, centrumbildningar och förvaltningsavdelningar klargöra vad bedömargruppen ansåg saknades i högskolans självvärdering och att diskutera den "brygga" självvärderingen skall vara mellan vad som är högskolans ansvar och bedömargruppens uppgift. Syftet var också att penetrera skillnaden mellan kvalitet i kvalitetsarbetet och kvalitet i verksamheten och att klargöra förutsättningarna för den kommande bedömningen. För bedömargruppen var det väsentligt att få en bekräftelse på att högskolan hade samma utgångspunkter som gruppen så att eventuella missuppfattningar kunde undvikas i det fortsatta arbetet. Detta moment skall också ses som ett uttryck för målsättningen att bedömningsprocessen i stort skall ses som en konstruktiv lärande process för såväl bedömda som bedömare.

Bedömargruppens representanter klargjorde för högskolans ledning och besökta enheter att gruppen förväntade sig i högskolans självvärdering få vägledning om nedanstående bedömningsaspekter (var för sig):

- a) Strategin för kvalitetsarbetet
- b) Ledarskap
- c) Intressentsamverkan
- d) Allas delaktighet i kvalitetsarbetet
- e) Integration
- f) Utvärderings- och uppföljningssystem
- g) Externa professionella relationer
- h) Eventuella aspekter från Högskolan i Halmstad

utifrån frågeställningarna:

- Vad har utvärderats?
- Hur har utvärderingen gått till?
- Av vem har utvärderingen utförts?
- Varför och på vilket sätt har utvärderingen utförts?
- Vilket blev resultatet?

Dessutom skall självvärderingen för var och en av bedömningsaspekterna ge upplysningar utifrån ett helhetsperspektiv. Självvärderingen skall vara systematiskt uppbyggd, utgå från högskolans egna förutsättningar samt ta upp starka och svaga sidor.

Det förberedande platsbesöket resulterade i en mellan högskolan och bedömargruppen gemensam uppfattning om inriktningen av det fortsatta arbetet och en reviderad tidplan avseende den ”nya” självvärderingen och tidpunkten för det egentliga platsbesöket.

Bedömargruppens andra möte

Vid ett möte den 26 november 1996 förmedlades intryck från det förberedande platsbesöket till hela bedömargruppen, varefter en diskussion ägde rum. Mötet ägnades också åt att förbereda platsbesöket, både vad gäller organisation och innehåll.

Högskolans andra självvärdering och platsbesöket

Den 1 mars 1997 erhöll bedömargruppen Högskolan i Halmstads andra självvärdering. Högskolan har där valt att – till skillnad från de frågor som diskuterats vid det förberedande platsbesöket – presentera en självvärdering utifrån frågeställningarna

- Hur fastställs kvalitetsmålen?
- Hur mäts måluppfyllelse?
- Hur byggs processer upp för att styra mot kvalitet?
- Hur gör vi när brister upptäcks?

Denna andra självvärdering består av en av rektor författad gemensam del, ”På väg mot en kvalitetspolicy – sammanfattande/övergripande självvärdering samt förslag till kvalitetspolicy”, samt en redovisning av självvärderingarna från utbildningsnämnd, institutioner, centrumbildningar, förvaltningens avdelningar samt studentkåren.

Bedömargruppens platsbesök vid Högskolan i Halmstad ägde rum den 17-19 mars 1997 se bilaga 1). Platsbesöket omfattade tre dagar. Under dessa tre dagar träffade en samlad bedömargrupp representanter för institutioner och centrumbildningar. Vidare träffade bedömargruppen representanter för högskolestyrelsen, högskoleledningen, utbildningsnämnden, studenterna, de fackliga organisationerna, näringslivsservice samt uppdragsutbildningsenheten.

Den uppläggning som bedömargruppen hade förberett genom klagörandet av vilka frågeställningar man ville ha svar på, förändrades dock delvis på grund av de nya riktlinjer som rektor utfärdade för de olika avdelningarnas självvärderingar. Bedömargruppens platsbesök har sedan utgått från de uppgifter högskolan lämnat i sin andra självvärdering kombinerat med ett antal frågeställningar som kan hänföras till rubrikerna infrastruktur för kvalitetsarbetet (strategi och helhetsyn, ansvarsfördelning och dokumentation), processer, tillämpningar samt kvalitetsarbetet vid högskolan i framtiden.

Det program som bedömargruppen kommit överens med Högskolan i Halmstad om kunde fullföljas i sin helhet. Arrangemangen kring och under besöken var utmärkta och atmosfären var positiv.

Platsbesöket avslutades med en överläggning mellan bedömargruppen och högskoleledningen, varvid huvudintryck och preliminära slutsatser diskuterades.

Som underlag inför platsbesöket och bedömningen i stort har bedömargruppen, förutom självvärderingarna, haft tillgång till och tagit del av annat skriftligt material såsom högskolans årsredovisningar för 1996 och 1997, fördjupad anslagsframställning för perioden 1997–1999, ekonomi- administrativ handbok, en arbetsmiljöundersökning (SAMBA), personaltidningen ZOOM, studentkårens tidning ”Motvind” samt diverse informationsmaterial.

Avslutande fas

Vid ett rapportmöte den 6 maj 1997 diskuterades – efter en föregående skriftlig beredning – ett utkast till rapport.

Efter ytterligare skriftlig beredning översändes bedömargruppens preliminära rapport till Högskolan i Halmstad den 20 maj 1997 för synpunkter och kommentarer, vilka högskolan inkom med den 26 maj. Den 28 maj 1997 tog bedömargruppen ställning till de synpunkter som inkommit från Högskolan i Halmstad och den 10 juni fastställdes rapporten.

Ett återföringsmöte vid Högskolan i Halmstad ägde rum den 17 juni 1997.

4 Högskolan i Halmstad – verksamhet och kvalitetsarbete

Kort beskrivning av högskolan

Allmänt

Vid Högskolan i Halmstad finns ca 4 000 studenter och knappt 300 anställda. Antalet lärare uppgår till ca 180. Högskolans intäkter budgetåret 1995/96 (18 månader) uppgick till 246 Mkr.

Grundläggande högskoleutbildning

Högskolan i Halmstad har som ett av sina övergripande mål att all utbildning skall präglas av innovation och entreprenörskap.

Den grundläggande högskoleutbildningen omfattar både ett statligt utbildningsuppdrag och ett utbildningsuppdrag från Landstinget i Halland avseende de medellånga vårdutbildningarna. Under 1995/96 (12 mån) uppgick antalet helårsstudenter inom det statliga utbildningsuppdraget till 2 755 medan antalet helårsstudenter under motsvarande tid inom det landstingskommunala uppdraget uppgick till 332. Detta tillsammans med en prestationskvot på i genomsnitt 76 % respektive 100 % innebar att högskolan under 1995/96 (12 mån) hade en utbildningsvolym som översteg både det statliga takbeloppet på 66 940 tkr och det landstingskommunala takbeloppet på 21 123 tkr. Antalet examina (exkl examina från de medellånga vårdutbildningarna) om minst 120 poäng som utfärdats under perioden 1993/94–1995/96 uppgår till 383 vilket är mer än dubbelt så många som utbildningsuppdraget föreskrev (150 examina).

Av antalet helårsstudenter inom det statliga utbildningsuppdraget (2 755 helårsstudenter) finns ca 70 % inom utbildningsområdena humaniora, juridik och samhällsvetenskap medan ca 30 % finns inom naturvetenskap och teknik.

Den grundläggande högskoleutbildningen har ökat med drygt 35 % under perioden 1993/94–1995/96. Räknas även uppdraget från Landstinget i

Halland med är ökningen nära 50 %. Antalet sökande till utbildningarna vid Högskolan i Halmstad är mycket stort. I den samordnade antagningen har under treårsperioden drygt var tionde sökande haft Halmstad med i sin ansökan.

Exempel på utbildningar där högskolan har en egen profil är Utvecklingsingenjörsprogrammet, Medievetenskapliga programmet, Idrottspedagogprogrammet, Arbetsvetenskapliga programmet och Europaekonomprogrammet.

Vid Högskolan i Halmstad finns fem institutioner, vilka under budgetåret 1995/96 bedrev grundläggande högskoleutbildning enligt nedanstående sammanställning.

Institutionen för ekonomi

Inom institutionen ges förutom fristående kurser följande utbildningsprogram:

- IT-ekonom, 120/160 p
- Företagsekonomi, 120/160 p
- Europaekonom, 160 p
- Europeisk marknadsföring, 120/160 p

- Magisterprogram i företagsekonomi, 121–160 p
- Magisterprogram i industriell organisation, 121–180 p

Institutionen för humaniora

Inom institutionen ges förutom fristående kurser följande utbildningsprogram:

- Kultur- och kommunikation, 120 p

Institutionen för hälsovetenskap

Högskolan i Halmstad har sedan den 1 juli 1995 ett uppdrag från Landstinget i Halland att bedriva följande medellånga vårdutbildningar:

- Sjuksköterskeutbildning, 120 p
- Tandhygienistutbildning, 80 p
- Specialistutbildningar, 50 p inom akut-, intensiv-, anestesivård samt psykisk omvårdnad.

Inom institutionen ges också fristående kurser.

Institutionen för samhälls- och beteendevetenskap

Inom institutionen ges förutom fristående kurser följande utbildningsprogram:

- Arbetsvetenskap, 120 p
 - Idrottspedagogik, 120 p
 - Medie- och kommunikationsvetenskap, 120 p
 - Ledar- och tränarskap, 80 p
-
- Magisterprogram i pedagogik med inriktning mot idrott, 121–160 p

Institutionen för teknik och naturvetenskap

Inom institutionen ges förutom fristående kurser följande utbildningsprogram:

- Byggnadsingenjör, 120 p
 - Datorsystemteknik, 120 p
 - Elektroingenjör, 120 p
 - Konstruktion och kvalitet, 120 p
 - Utvecklingsingenjör, 120 p
 - Tillämpad naturvetenskap, 120 p
 - Tekniskt/naturvetenskapligt basår, 40 p
-
- Magisterprogram i datorsystemteknik, 121–180 p
 - Magisterprogram i elektronik, 121–180 p
 - Magisterprogram i industriell organisation och ekonomi, 121–180 p.

Under 1997 startar grundskollärautbildning, 180 p och gymnasielärautbildning, 180/200 p, vid högskolan.

Forskning och forskarutbildning

I den fördjupade anslagsframställningen för 1997–1999 är målet för forskningen vid Högskolan i Halmstad att den ”skall bidra till forskningsanknytningen av grundutbildningen, till forskarutbildning och till framtagande av ny kunskap. Forskningen skall hålla hög kvalitet prövad bl.a. genom att anslag erhålles i konkurrens, att forskningsresultat skall antas för publicering i internationell konkurrens, att vetenskapliga avhandlingar produceras samt att forskarna vid Högskolan ingår i nationella och internationella nätverk”.

Större delen av forskningen utförs vid centrumbildningar medan en mindre del utförs inom institutionerna. Vid utgången av 1996 var tolv centrumbildningar verksamma.

Forskningens omfattning uppgick under budgetåret 1995/96 (18 mån) till ca 45 Mkr. Av dessa är knappt 45 % anslag medan drygt 55 % utgörs av externa bidrag.

Drygt 40 av högskolans lärare följer forskarutbildning på betald arbetstid. Flertalet av dessa är knutna till någon av centrumbildningarna. Doktoranderna är inskrivna vid någon av landets fakulteter.

Den tredje uppgiften

Högskolestyrelsen anser att det ”är av stor vikt att högskolan engagerar sig i frågor om hur högskolekompetens kan utnyttjas i samhällsutvecklingen. Detta för att ge bidrag utöver de som ges genom grundutbildning och forskning. Projektsamverkan med arbetslivet, uppdragsutbildning liksom ny bildning av företag är åtgärder som fastställts som viktiga i det arbetet. Högskolan skall också verka för att ett s.k. arbetslivscentrum byggs upp i syfte att öka kontakterna mellan högskolornas studenter och presumtiva arbetsgivare” (Fördjupad anslagsframställning 1997–1999).

Inom den tredje uppgiften har följande aktiviteter betonats: Projektsamverkan med det omgivande samhället inom både utbildning och forskning, uppdragsutbildning som under 1995/96 omfattade 88 kurser och hade en omslutning på 12 552 tkr, näringslivsservice som via uppsökande verksamhet initierar projektverksamhet mellan t.ex. företag i Halland och något universitet eller någon högskola i landet, framväxten av företagsbyar såsom Teknocenter i Halmstad bestående av avknoppningsföretag från högskolan, samt arbetsmarknadskontakt i form av arbetsmarknadsdagar som genomförs av studentkåren.

Högskolans rätt att utfärda professurer och examina

Högskolan i Halmstad har under de senaste åren i likhet med andra högskolor prövats i särskild ordning vad avser rätt att utfärda magisterexamen, lärarexamen och att inrätta professurer. Högskolan har därvid givits rätt att utfärda magisterexamen i ämnena datorsystemteknik, elektroteknik,

företagsekonomi, industriell organisation och ekonomi, pedagogik och sociologi, liksom rätt att utfärda grundskolläraexamen 4–9 samt gymnasieläraexamen. Högskoleverket har vidare beslutat om rätt att inrätta sex professurer i följande ämnen:

- sociologi med inriktning mot arbetsvetenskap
- signalanalys med inriktning mot bildanalys
- datorsystemteknik
- produktutveckling och innovationsteknik
- tillämpad fotonik
- datateknik med inriktning mot realtidssystem.

Beskrivning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad

1994 uppdrog rektor och prorektor avdelningarna att genomföra kvalitetsanalyser. Under höstterminen 1995 anordnade högskolan ett seminarium om kvalitet från vilket minnesanteckningar föreligger. En månad senare uppmanades avdelningarna att se över sina respektive "kvalitetsutvecklingsprogram" och lämna in dessa till rektor i februari 1996. Detta arbete utgjorde sedan grund för den självvärdering som högskolan tillsammans med en kvalitetspolicy lämnade in till Högskoleverket och bedömargruppen i början av hösten 1996 och som sedan kompletterades till en ny självvärdering i mars 1997.

Högskolestyrelsen har fastställt mål för Högskolan i Halmstad. Dessa mål avser utbildning, forskning och den tredje uppgiften och avser själva verksamheten. För högskolan som helhet finns inga gemensamma mål som avser själva kvalitetsarbetet. Ej heller finns några dokument som kopplar ihop verksamhetsmålen med det kvalitetsarbete som bedrivs. Däremot anges i anslagsframställning för perioden 1997–1999 följande utgångspunkt för högskolans kvalitetsarbete:

"Högskolans kvalitetsarbete tar sin utgångspunkt i en kultur som kännetecknas av 'synlighet', 'tillhörighet' och 'delaktighet'. Med synlighet avses att alla som är verksamma i Högskolan skall känna till Högskolans kvalitetsutveckling. Den skall vara en del av vardagsarbetet. Med tillhörighet förstås att var och en skall kunna relatera sitt eget arbete till Högskolan som helhet. Med delaktighet, slutligen, menas att var och en skall ha möjlighet att påverka och själv också kunna bedöma kvaliteten i det egna arbetet".

Enligt "Policy för arbete med kvalitetssäkring vid Högskolan i Halmstad" från 11 juni 1996, är kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad ett "linjeansvar". Den som är ansvarig (ibland delat med en styrelse) för ett verksamhetsområde är också ansvarig för kvalitetsarbetet. Varje avdelning skall göra en treårig kvalitetsplan och ett kvalitetsprogram för varje år. Det framhålls dock att ansvaret för kvalitetsarbetet i grunden ligger på varje enskild medarbetare, som skall ha ett eget utvecklingsprogram.

I samband med arbetet med den självvärdering som lämnades in till bedömargruppen i mars 1997 formulerades av rektor ett förslag till kvalitetspolicy för Högskolan i Halmstad. Förslaget behandlar kortfattat förutsättningar, ansvarsförhållanden, organisation och arbetssätt för det framtida kvalitetsarbetet vid högskolan samt dokumentation. I förslaget till kvalitetspolicy finns en särskild referensgrupp angiven med uppgift att följa upp och utvärdera kvalitetsarbetet för högskolestyrelsens räkning samt att vara rådgivare i kvalitetssäkringsarbetet. I denna nya policy har man ytterligare framhållit betydelsen av internationella jämförelser som mätare på måluppfyllelsen också inom grundutbildningen. Förslaget har senare fastställts av högskolestyrelsen.

Av årsredovisningen för budgetåret 1995/96 framgår att utbildningsnämnden har högskolestyrelsens uppdrag att vara en instans för samordning och uppföljning av institutionernas kvalitetsarbete samt att rutinerna för denna samordning är under uppbyggnad. Utbildningsnämnden initierar även programutvärderingar. Översyner av utbildningsprogram initieras också av institutionerna.

Det är svårt att utifrån dessa dokument göra sig en uppfattning om arten och omfattningen av konkret kvalitetsarbete på olika nivåer inom högskolan. De kvalitetsutvecklingsprogram för institutioner, centrumbildningar och förvaltningen som det talas om har inte presenterats för bedömargruppen. Av samtal med företrädarna för denna "producerande" nivå förefaller det som om detta kvalitetsarbete i första hand skett informellt och inom ramen för det dagliga arbetet. Skillnaden mellan olika enheter med avseende på medvetenhet och metodologi är emellertid betydande. Gemensamt för alla har dock varit att man funnit det svårt att få utrymme för ett renodlat kvalitetsutvecklingsarbete i den expansiva fas som Högskolan i dag befinner sig i!

Det har dock funnits flera enskilda åtgärder, vilkas syfte är att förstärka kvaliteten i själva verksamheten. Som exempel kan nämnas att högskolan sedan nio år gör uppföljningar av de studenter som två år tidigare har slutfört ett utbildningsprogram. Uppföljningen har som syfte att ge en bild av vilka arbeten studenterna får efter sina utbildningar, hur relevant de anser att utbildningen har varit för det aktuella arbetet samt hur de efter några år värderar sin utbildning.

Högskolans policy att enbart tillsvidareförordna lärare/forskare med doktorexamen syftar också till att stärka verksamhetens kvalitet. Till denna kategori hör också de olika former av personalutveckling som redovisats.

Ett inslag i kvalitetsarbetet som framhållits såväl i det skriftliga underlaget som vid de samtal som bedömargruppen fört, är arbetet med fortlöpande kursvärderingar. Någon systematisk dokumentation av detta arbete har dock inte presenterats, med undantag för studentkårens arbete med att utveckla ett eget kursvärderingssystem. När det i övrigt gäller bedömning av den egna måluppfyllelsen, hänvisas bl.a. till de nationella bedömningar som magister- och professorsprövningarna innefattat, samt olika programutvärderingar.

Enligt rektor spelar mötesplatser en central roll i högskolans informella kvalitetsarbete. Måndagsmöten, frukost-/lunchmöten, rundabordssamtal etc. utpekas som bas för kvalitetsarbetet inom de olika avdelningarna.

Inom forskning definierar och mäter högskolan kvalitet på ett sätt som är gängse för alla universitet och högskolor, nämligen storleken på de medel som erhålles i konkurrens, antalet publicerade vetenskapliga artiklar etc. Forskarutbildningens kvalitet garanteras bl.a. av att de forskarstuderande är inskrivna vid någon av landets fakulteter.

5 Bedömargruppens fokusering

Som tidigare angivits, är det viktigt att slå fast att bedömningen gäller högskolans kvalitetsarbete och dess genomförande. De bedömningsaspekter som finns i Högskoleverkets rapport "Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor" utgör utgångspunkt för detta arbete. Kvaliteten i själva verksamheten avses således inte. Ansvaret för verksamheten och vald strategi för kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad åvilar högskolan.

Syftet med bedömningen av högskolans kvalitetsarbete är enligt Högskoleverkets anvisningar för granskningen av kvalitetsarbetet (1995:IR) inte att kontrollera resultat utifrån en nationell norm utan att granska en offentligt finansierad verksamhet med utgångspunkt i de förutsättningar som råder inom högre utbildning och forskning samt de specifika förutsättningar som i olika avseenden råder vid Högskolan i Halmstad. Ambitionen är att stärka högskolans egna förutsättningar att formulera mål och välja strategi för kvalitetsarbetet samt göra dessa synliga, tydliga och öppet kommunicerbara såväl inom lärosätet som i förhållande till statsmakter och övriga intressenter.

Den övergripande utgångspunkten för bedömargruppen har varit att betrakta arbetet med att bedöma kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad som en lärande process. Detta innebär att bedömargruppen försöker kombinera en beskrivning av nuläget avseende det faktiska kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad med en målsättning att ta tillvara den kompetens och entusiasm som finns inom de olika avdelningarna. Det är en förhoppning att bedömargruppens förslag och rekommendationer kan användas i det fortsatta arbetet med att utveckla kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad.

Bedömningen utgår från lärosätet som organisatorisk helhet och avser lärosätets samlade verksamhet.

Bedömargruppen har valt att inrikta sin analys mot följande aspekter:

- Ledarskap och strategi för kvalitetsarbetet
- Organisatoriska förutsättningar för kvalitetsarbetet
- Återkopplingen genom uppföljning och utvärdering

- Personalens och studenternas medverkan
- Tillämpningar
- Systematik i och dokumentation av kvalitetsarbetet – sammanfattande synpunkter

6 Analys och bedömning av kvalitetsarbetet

Inledning

Bedömargruppen tvingas inledningsvis konstatera att Högskolan i Halmstads självvärderingsunderlag fått en utformning som gjort det svårt för bedömargruppen att utifrån detsamma göra bedömningar av det faktiska kvalitetsarbetet vid högskolan och resultatet av detta.

Den samlade självvärderingen har mera karaktären av ett policydokument, och de bedömningar som görs är inte alltid kopplade till det underlag som enheternas självvärderingar utgör.

Enheternas självvärderingar kan sägas främst vara kortfattade beskrivningar av pågående verksamhet med tyngdpunkt i det nyss avslutade verksamhetsåret. Vi fann inga analyser eller kritiska granskningar i detta material varför det systematiska och långsiktiga kvalitetsarbetet inte gick att bedöma enbart utifrån det skriftliga materialet. I materialet fanns inga programutvärderingar genomförda med hjälp av externa bedömare. De utvärderingar som omnämns gäller i första hand kursvärderingar samt de av Högskoleverket nyligen avslutade bedömningarna gällande dels magisterexamensrätten och dels rätten att inrätta professurer.

Ledarskap och strategi för kvalitetsarbetet

Bedömargruppens uppfattning, vilket också bekräftats under platsbesöket, är att högskolans strategi för kvalitetsarbetet består i ett decentraliserat verksamhetsansvar. Detta är en strategi som också används för i princip all verksamhet. Det betyder att det i högskolans strategi för kvalitetsarbetet inte finns några för hela verksamheten gemensamma konkreta metoder eller förfaranden. Den bild man får är en mångfald av former för kvalitetsarbetet samt en förvisning om att medarbetarna och enhetscheferna tar sitt ansvar; endast vid bristande kvalitet i den genomförda verksamheten utkrävs ett ansvar. Mot detta står bilden av en stark högskoleledning med överblick och kontroll över all verksamhet inom högskolan. Rektor är en dynamisk

personlighet som på ett okonventionellt och effektivt sätt drivit högskolans utveckling alltsedan starten. Det är uppenbart att han utövar ett stort inflytande inom högskolan. Utifrån olika utsagor från institutionernas företrädare kunde bedömargruppen förstå att relationen till rektor med nödvändighet måste vara konstruktiv. Väl förankrade institutionsförslag förväntades få äskade medel till såväl utbildningssatsningar som till forskning. Man var från institutionerna inställd på att rektor bedömer kvalitet och framgång i den redovisade verksamheten, men man kunde inte redovisa utifrån vilka kriterier denna bedömning gjordes; om medelstilldelningen motsvarade vad som äskats, tolkades det som ett tecken på uppskattning av institutionens eller centrumbildningens prestation.

Med denna motstridiga bild av en långtgående decentralisering kombinerad med en stark och även i enskildheter engagerad ledning, blir den valda strategin för kvalitetsarbetet ett problem. En vana vid anvisningar om vad som gäller parad med ett relativt begränsat intresse hos ledningen för utvecklingen av formerna för ett systematiskt kvalitetsarbete, har naturligen lett till att andra frågor prioriterats av såväl medarbetarna i allmänhet som mellancheferna. Vid de diskussioner som bedömargruppen förde på institutioner och centra framkom vid upprepade tillfällen att man välkomnade någon form av gemensamma normer eller minimiregler för vad som krävdes av enheterna i form av konkret kvalitetsarbete. Inte någonstans möttes vi av uppfattningen att centrala direktiv skulle stå i motsatsställning till det decentraliserade ansvaret.

Enligt bedömargruppen saknas ett samlat kvalitetsarbete för högskolan som organisatorisk helhet. Det kvalitetsutvecklingsprogram som finns är inte utformat och implementerat på ett sådant sätt att det fått något iakttagbart genomslag i organisationen. Däremot finns, som tidigare konstaterats, flera inslag som kan hänföras till kvalitetsarbetet. Främst gäller detta uppföljningen av studerande som två år tidigare avslutat sina studier inom ramen för utbildningsprogram. Inom de olika institutionerna och centrumbildningarna förekommer ett kvalitetsarbete som i vissa fall och i vissa avseenden kommit ganska långt. Kvalitetsarbetet inom de olika avdelningarna varierar stort och det finns relativt få beröringspunkter. Inom alla institutioner förekommer dock ett system med kursvärderingar även om också detta kan utvecklas ytterligare. Inom institutioner och centrumbildningar finns enligt bedömargruppens uppfattning också en stor förståelse för kvalitetsarbetets betydelse, en stor entusiasm och i många fall stort kunnande inom detta

område som också visat sig i att kvalitetsarbetet inom institutioner och centrumbildningar utvecklats under den korta tid som stått till förfogande mellan det preliminära platsbesöket och den andra självvärderingen. Flera lofvärda initiativ och utvecklingsinsatser finns inom institutioner och centrumbildningar.

I den situation som råder med en kraftig expansion av högskolan har frågor som direkt sammanhänger med den kraftiga utbyggnaden uppenbarligen prioriterats. Synbara resultat på detta arbete är de förvärvade rättigheterna att få utfärda magister- och lärarexamina, rätt att inrätta professurer samt en expansion både inom grundläggande högskoleutbildning och forskning. Kvalitetsarbetet har emellertid genom detta hittills kommit i andra hand.

Det finns emellertid tecken som tyder på att ansträngningar kommer att göras också för högskolan som helhet inom området kvalitetsarbete. Exempel på detta är det förslag till kvalitetspolicy som är under utveckling, vissa organisatoriska förändringar som kommer att stärka kvalitetsarbetet såsom utbildningsnämndens ökade ansvar på detta område, samt seminarier om kvalitetsarbete som äger rum i samband med arbetet med årsredovisningen. Även förslag om att styrelsen skall ta ett ökat ansvar för kvalitetsfrågorna är tecken på detta.

Gruppens bedömning

Bedömargruppens uppfattning är att ledningens – såväl på central nivå som på enhetsnivån – konkreta engagemang i och satsning på kvalitetsarbetet är av avgörande betydelse för alla medarbetares benägenhet att engagera sig däri. Att föregå med gott exempel kan bestå i att synligt avsätta resurser för detta arbete eller att stimulera en kompetensuppbyggnad av all personal inom kvalitetsområdet, men självfallet också genom att tydligt följa upp och utkräva ansvar för att kvalitetsarbetet fullgörs inte bara i ord och program utan också i handling.

Det är likaså viktigt att högskolestyrelsen involveras och tar ansvar för kvalitetsarbetet i betydligt större utsträckning än som hittills varit fallet. Först då skapas förutsättningar för att högskolan som helhet skall kunna få ett fungerande kvalitetsarbete. Högskolestyrelsen borde t.ex. kunna fastställa mål för kvalitetsarbetet för högskolan som helhet, utveckla ett systematiskt uppföljnings- och utvärderingssystem samt formulera vissa krav som skall gälla för alla avdelningars kvalitetsarbete (varje avdelning kan sedan

göra sina egna specifika tilläggskrav). En sådan rollfördelning där högskolestyrelse och högskoleledning skapar en infrastruktur för högskolans kvalitetsarbete och där de olika avdelningarna utifrån denna infrastruktur och egna ambitioner utvecklar och genomför detta kvalitetsarbete motsäger inte heller högskolans strategi med ett decentraliserat verksamhetsansvar. I stället tar den tillvara den entusiasm och det kunnande som finns inom de olika avdelningarna.

Även ledarskapet vad avser kvalitetsarbetet inom de olika avdelningarna bör tydliggöras. Här handlar det inte bara om att fördela ansvar för kvalitetsarbetets olika delar utan också om att avsätta resurser dels för utveckling och genomförande av kvalitetsarbetet, dels för att höja kompetensnivån hos högskolans personal vad avser kvalitetsarbete. Hittills har praktiskt taget inga resurser direkt avsatts för dessa ändamål.

Organisatoriska förutsättningar för kvalitetsarbetet

De organisatoriska formerna för verksamhetens bedrivande är av stor betydelse för hur kvalitetsarbetet kan utformas och genomföras.

Grundläggande högskoleutbildning bedrivs vid Högskolan i Halmstad inom fem institutioner medan forskning bedrivs inom tolv centrumbildningar. Viss forskarutbildning i form av doktorandkurser och handledning bedrivs också inom dessa centrumbildningar även om de enskilda doktoranderna är inskrivna vid någon av landets fakulteter.

Institutionsstyrelsens uppgift är att bestämma om grundutbildningens innehåll och organisation. Till varje institution finns ett eller flera programråd. Ett programråd består av den som har det pedagogiska ansvaret för respektive utbildningsprogram samt av yrkeslivsföreträdare och studenter.

Institutionsstyrelsen fastställer kurs- och utbildningsplaner. Samtidigt genomförs kurserna på magisternivå i regel av lärare som är verksamma inom till respektive institution knuten centrumbildning. En stor del av utvecklingsarbetet avseende magisterkurserna liksom den vetenskapliga diskursen sker också inom dessa centrumbildningar. Centrumföreståndarna för till respektive institution näraliggande centrumbildning är adjungerade till institutionsstyrelsen. Det har framgått att centrumföreståndarna i ett par institutionsstyrelser inte deltar tillräckligt aktivt i styrelsearbetet. Det är

bedömargruppens uppfattning efter de samtal som gruppen haft under sitt platsbesök vid Högskolan i Halmstad, att en viss oklarhet inom högskolan råder om ansvarsfördelningen i detta sammanhang mellan institutioner och centrumbildningar. Denna osäkerhet kan också komma att prägla det framväxande kvalitetsarbetet. Likaså kan det uppstå problem att använda forskare anställda inom en centrumbildning i den grundläggande högskoleutbildningen om centrumledningen och forskaren själv prioriterar forskningen. Även om detta problem hittills gått att lösa i samtal mellan institutions- och centrumledningarna går det inte att utesluta att det kan uppstå en intressekonflikt.

Vid högskolan finns dessutom en utbildningsnämnd med uppgift att planera och samordna utbildningsverksamheten, bereda utbildningsfrågor inför styrelse och rektor, avge förslag till budget, fördela de medel som ställs till nämndens förfogande samt särskilt svara för uppdragsutbildningen och dess uppföljning. Under innevarande år har utbildningsnämnden fått en tydligare roll i verksamheten. Det är numera nödvändigt att institutionerna presenterar utbildningsprogram och kursutbud i utbildningsnämnden. Utbildningsnämnden ansvarar för en övergripande samordning av högskolans utbildningsprogram och kursutbud. Utbildningsnämnden har högskolestyrelsens uppdrag att vara "en instans för samordning och uppföljning av institutionernas kvalitetsarbete". Rutinerna för denna samordning är under uppbyggnad. Utbildningsnämnden består av prorektor (ordf.), samtliga prefekter samt företrädare för de studerande.

För att samordna FoU-frågor samt bereda FoU-ärenden och forskarutbildningsärenden inför högskolestyrelse och rektor samt att fördela tilldelade medel finns en FoU-nämnd, vars ledamöter består av rektor (ordf.), föreståndarna för samtliga centrumbildningar samt företrädare för de forskarstuderande. En "ny" FoU-nämnd kommer att inrättas med tydligare beslutsbefogenheter och med en snävare sammansättning (inte alla centrumföreståndare).

Bedömargruppen vill också lyfta fram bibliotekets roll. I den organisationsplan som finns för Högskolan i Halmstad likställs biblioteket med en institution. Enligt de företrädare för biblioteket som bedömargruppen träffade under platsbesöket betraktas dock biblioteket mer som en administrativ resurs än som en utbildningsresurs. Biblioteket får exempelvis konkurrera med de administrativa enheterna om sin medelstilldelning. Samtidigt har

intresset för biblioteket varit relativt svalt från institutioner (även om de är representerade i biblioteksrådet), utbildningsnämnd och högskolestyrelse. Inom flera centrumbildningar har "egna bibliotek" byggts upp. Inom biblioteket har man försökt bygga upp ett eget kvalitetsarbete och formulera egna visioner för den framtida verksamheten.

Gruppens bedömning

Eftersom utbildningsnämnden enligt högskolans årsredovisning för budgetåret 1995/96 skall vara "en instans för samordning och uppföljning av institutionernas kvalitetsarbete" anser bedömargruppen det vara tveksamt att samtliga prefekter ingår som ledamöter i nämnden. Samtidigt som samordningen underlättas av detta förhållande försvaras möjligheterna för nämnden att vara "fristående" gentemot institutionerna. Kvalitetsarbetet liksom allt annat arbete främjas av den potential som kan utvecklas i spänningsfältet mellan olika nivåer inom ett och samma system. Samtidigt är bedömargruppen medveten om de svårigheter som kan föreligga att inom en så liten organisation som Högskolan i Halmstad finna personer som har auktoritet och legitimitet utan att redan vara knutna till befintliga ledningsfunktioner.

Högskolan i Halmstad bör på sikt förtydliga relationen mellan institutioner och centrumbildningar. När forskningsverksamheten inom centrumbildningarna nu fått, eller framöver får, en relativt stor omfattning, kan det finnas anledning att överväga organisatoriska sammanslagningar mellan vissa befintliga institutioner med näraliggande centrumbildningar i syfte att optimera utnyttjandet av de personella resurserna och undvika ansvarskonflikter.

Enligt bedömargruppens uppfattning bör man ur ett kvalitetsperspektiv överväga en inte bara formell utan också reell koppling av biblioteket till utbildnings- och forskningsverksamheten. Detta är särskilt viktigt när nya utbildningar och undervisningsformer är under utveckling. Interaktionen mellan bibliotek å ena sidan och utbildningsnämnd, institutioner och centrumbildningar å den andra bör därför öka på ett mer systematiskt sätt. Biblioteket måste i en högskolemiljö ses som en betydande resurs i ett systematiskt kvalitetsarbete.

Bedömargruppen vill också betona betydelsen av ett kvalitetsarbete med syfte att tydliggöra förvaltningens roll. I de samtal gruppen hade med

företrädare för de olika administrativa enheterna framkom varierande svar på respektive avdelnings arbetsituation. Några tyckte att rådande situation var bra medan andra tyckte att antalet medarbetare var alldeles för få i förhållande till arbetsuppgifterna vilket ofta innebar svårigheter med att arbeta långsiktigt. Samtidigt ansåg institutionsföreträdare att förvaltningen hade stort inflytande i den interna beslutsprocessen. Enligt bedömargruppen skulle det vara en fördel för Högskolan i Halmstad att inte endast se till den självklara kvalitetsaspekten i de olika administrativa stödfunktionerna såsom datorstödet eller personalavdelningens rekryteringsarbete, utan också till behovet av och resurser för det egna kvalitetsarbetet inom respektive avdelning.

I övrigt konstaterar bedömargruppen att Högskolan i Halmstad avser att vidta flera organisatoriska förändringar som säkert också kommer att påverka kvalitetsarbetet i positiv riktning. Det gäller t.ex. att en ny FoU-nämnd inrättas med beslutsbefogenheter och med en snävare sammansättning och tillskapandet av en för högskolan gemensam referensgrupp för kvalitets-säkringsarbetet.

Återkopplingen genom uppföljning och utvärdering

Olika former av återkoppling genom uppföljningar eller utvärderingar – externt eller internt – återopas på många ställen i högskolans underlag för bedömningsarbetet. Inte sällan saknas emellertid konkreta uppgifter om eller i vart fall redovisning av resultatet av dessa.

Inom institutionerna handlar det främst om kursvärderingar och översyner av kursplaner samt i vissa fall utvärderingar av utbildningsprogram (som också initieras av utbildningsnämnden). I samtal med de studerande framkommer dock att även kursvärderingarna skulle kunna vara mer systematiskt utformade och förekommande. Det är vidare osäkert hur resultatet av kursvärderingen påverkar utformningen av motsvarande kurs i framtiden. Ansvaret för kursvärderingarna ligger i första hand på den enskilda läraren. Även om en dialog mellan lärare/institutionsledning och studenter förekommer inom vissa institutioner och utbildningar så saknas den inom andra. Studenterna efterlyser därför en sådan dialog också där den idag saknas för att förstärka effekterna av gjorda kursvärderingar på det framtida utbildningsutbudet. Dokumentationen av kursvärderingar liksom förekommande kvalitetsarbete har i flera fall saknats. För att råda bot mot detta

har t.ex. institutionen för samhälls- och beteendevetenskap beslutat att alla kursvärderingar skall dokumenteras. Studenterna vid högskolan har utvecklat ett eget förslag till generellt kursutvärderingssystem som nu är under diskussion. Studenternas förslag bottnar i att det saknas en minsta gemensamma nämnare för alla kursvärderingar som genomförs inom högskolan.

Inom vissa institutioner förekommer uppsattsseminarier med externa opponenter på C- och D- nivå, kriteriebestämning vid bedömning av C-uppsatser m.m.

Uppdragsutbildningsenheten har ett system för kursvärdering som innebär att beställaren tillfrågas ett år efter genomförandet vad kursen har betytt.

Inom forskning utgör de gängse reglerna om vetenskaplig publicering, beviljade forskningsanslag i konkurrens etc. utgångspunkter för kvalitetsarbetet.

Sammanfattningsvis är det uppenbart att de olika avdelningarna kommit olika långt i sina ansträngningar att skapa ett systematiskt uppföljnings- och utvärderingsarbete.

Ett problem som bedömargruppen härvidlag upplevt, är dels en brist på systematik och dokumentation när det gäller de uppföljningar och utvärderingar som görs, främst med avseende på hur dessa används för att utveckla verksamheten i fråga, dels att det förekommer en förhållandevis okritisk hållning till vissa yttre kvalitetsreferenser. Någon samlad analys förefaller inte ha skett av granskningar som återopats. Det är också uppenbart att inte alla anslagsbeviljande instanser har kvalitetsgranskning av den sökande utan snarare av själva ansökan. Det framgår inte heller hur ofta ansökningar om exempelvis forskningsanslag avslås. Det finns ingen anledning att betvivla att Högskolan i flera här berörda avseenden varit framgångsrik, men det finns en risk att en slentrianmässig förlitan på utgången i formella processer kan medföra en överskattning av den egna kvaliteten.

Gruppens bedömning

Enligt bedömargruppen bör Högskolan i Halmstad utveckla ett kvalitetsarbete som karakteriseras av

- systematiskt inhämtade uppföljningsdata och på dessa systematiskt gjorda översikter,

- systematiskt gjorda utvärderingar av processer och resultat och ett på dessa utvärderingar grundat systematiskt kvalitetsarbete samt
- en systematisk dokumentation av uppföljnings- och utvärderingsinsatserna.

Som en del i ett sådant systematiskt kvalitetsarbete bör också ingå att utveckla användningen av externa (nationella och internationella) peer review-grupper.

Personalens och studenternas medverkan

Enligt högskolans anslagsframställning för perioden 1997–1999 skall kvalitetsarbetet ta sin utgångspunkt i en kultur som kännetecknas av 'synlighet', 'tillhörighet' och 'delaktighet'. Med synlighet avses att alla som är verksamma i högskolan skall känna till högskolans kvalitetsutveckling. Den skall vara en del av vardagsarbetet. Med tillhörighet förstås att var och en skall kunna relatera sitt eget arbete till högskolan som helhet. Med delaktighet, slutligen, menas att var och en skall ha möjlighet att påverka och själv också kunna bedöma kvaliteten i det egna arbetet. I högskolans första självvärdering definieras synlighet och delaktighet annorlunda; synlighet som att alla som är verksamma vid högskolan skall känna till dess verksamhet och delaktighet som att var och en skall ha möjlighet att påverka och själv också kunna bedöma sin egen roll i högskolan.

Bedömargruppen vill uppehålla sig något vid delaktigheten. Högskolan i Halmstad präglas i mycket stor utsträckning av en informell struktur. De flesta ärenden tycks hanteras genom en dialog mellan t.ex. rektor och lärare, rektor och studenter eller inom institutionerna mellan prefekt och lärare, mellan lärare eller mellan prefekt/lärare och studenter. Mötesplatser spelar enligt rektor en central roll i kvalitetsarbetet. Den informella strukturen präglar också delvis utbildningsnämndens arbete. Varje formellt möte föregås av ett informellt där varje ärende presenteras, diskuteras och modifieras inför nämndens beslutsmöte. Prefekterna träffas också på egen hand informellt för att diskutera aktuella frågeställningar. Många uppgifter gemensamma för institutioner och näraliggande centrumbildningar löses på motsvarande sätt. I samtal med högskolestyrelseledamöter framkom att det finns "en rädsla för fasta strukturer". Den informella strukturen påverkar också förutsättningar att bedriva högskolans kvalitetsarbete.

Den informella strukturen – i betydelsen att problem behandlas och löses under hand och inte alltid genom formella beslut – tycks dock i många avseenden fungera ganska bra. Huvudintrycket är att detta arbetssätt har en god legitimitet inom högskolan.

Samtidigt är det enligt bedömarens uppfattning svårt att bedöma hur pass stor den egentliga delaktigheten är. Uppenbart deltar många lärare och studenter i frekventa informella möten och dialoger. Det är dock för bedömarens grupp oklart hur pass stort det egentliga inflytandet är i den egentliga beslutsprocessen. Följande citat av en centrumföreståndare angående medelstilldelningen till centrumbildningarna kan ses som exempel på detta: "Vi rapporterar in vad vi gör, det är rektor som avgör, vi får ingen skriftlig respons men han använder troligen externa bedömningar". Denna oklarhet gäller inte minst delaktigheten i kvalitetsarbetet, t.ex. vad avser högskolans självvärdering.

Från studerandehåll framfördes också synpunkten att den långtgående decentralisering leder till svårigheter för studenterna i arbetet med t.ex. en gemensam studentpolicy eller i samband med utbildningsbevakning inom institutioner, programråd och utbildningsnämnd.

Gruppens bedömning

Den informella strukturen tycks fungera ganska väl vid Högskolan i Halmstad. Samtidigt har den givetvis nackdelar. Den informella strukturen har också den egenskapen att den kan fungera utmärkt med en viss personaluppsättning inom vilken inga eller ytterst få konflikter uppstår. Omvänt kan den vid motsättningar bli ett hinder för högskolans utveckling om inte för högskolan gemensamma riktlinjer och strukturer finns som då kan vara vägledande.

Bedömarens grupp vill understryka vikten av att högskolan i Halmstad skapar förutsättningar för allas delaktighet i kvalitetsarbetet. Det handlar återigen om att skapa en infrastruktur som utgår från en för alla synlig helhetssyn med gemensamma riktlinjer. Man bör verka för att motivera alla medarbetare att delta i kvalitetsarbetet, och att ge dem resurser för att göra det.

Tillämpningar

Bedömargruppen har särskilt undersökt om högskolan har integrerat (tillämpat) dess kvalitetsarbete inom områdena jämställdhet och internationalisering.

Högskolan har en gemensam jämställdhetsplan samt ett uttalat verksamhetsmål att jämställdhet mellan könen skall främjas samt att genuskunskap skall genomsyra utbildningen. En jämställdhetskommitté finns och jämställdhetsombud inom varje avdelning. Kursplaner och litteratur ses över utifrån ett jämställdhetsperspektiv, dator dagar för kvinnor anordnas. Centrum för datorsystemarkitektur (CCA) har formulerat målet att minst 25 % av alla nya doktorander skall vara kvinnor. Centrum för arbetslivsutveckling (CAU) tilldelades 1996 års jämställdhetspris av regeringen. Trots detta betraktas inte jämställdhetsarbetet av alla avdelningar uttalat som ett kvalitetsarbete. Den medvetna satsningen för bättre jämställdhet som förekommer på många enheter motsvaras på andra med en mindre genomtänkt och ibland mer slumpmässig hållning, framförallt då det gäller att betrakta jämställdhetsarbetet som en kvalitetsaspekt.

Den grundläggande högskoleutbildningens internationalisering vid Högskolan i Halmstad är omfattande: studerande- och lärarutbyten är frekventa; Europaekonomprogrammet har det mest omfattande studentutbytet. Byggingenjörprogrammet har ett halvt års praktik i Sverige och ett halvt års praktik utomlands i samverkan med de tre största byggföretagen, magisterutbildningar ges på engelska och internationellt samarbete äger rum både med industriländer och länder i tredje världen. Högskolan har som mål att all utbildning skall lägga grund för interkulturell förståelse och förbereda för deltagande i internationell samverkan. Centrumbildningar deltar i flera internationella nätverk. Genom de samtal bedömargruppen hade vid platsbesöket växte en liknande bild fram för internationalisering som för jämställdhet: Den medvetna satsning som görs på internationalisering inom vissa delar av verksamheten har inte fått genomslag i hela organisationen.

Gruppens bedömning

Enligt bedömargruppen bör sådana generella insatsområden som jämställdhet och internationalisering ses som kvalitetsaspekter för verksamheten i sin helhet, och därför ingå i det reguljära kvalitetsarbetet.

Systematik i och dokumentation av kvalitetsarbetet – sammanfattande synpunkter

Av redovisningen ovan har redan framgått att bedömargruppens främsta problem varit att en stor del av den process som vi haft till uppgift att granska varit osynlig; i många viktiga avseenden saknas egentlig dokumentation, vilket givetvis gjort det svårt för gruppen att bilda sig en bestämd uppfattning i olika frågor. Avsaknaden av dokumentation gör det omöjligt att på ett betryggande sätt kommunicera kring det bedrivna kvalitetsarbetet – vare sig inom högskolan eller utåt med t.ex. regeringen eller andra anslagsbeviljande instanser.

En brist som vi genomgående påtalat, är bristen på systematik i de insatser som görs. Härvid har vi mött invändningen att ett systematiserat kvalitetsarbete t.o.m. kan vara skadligt för entreprenöranda och mångfald. Det är dock bedömargruppens övertygelse att sådana risker uppvägs av den trygghet som ligger i en systematisk, långsiktig och av individuella initiativ oberoende kvalitetsutveckling.

Verksamheten vid Högskolan i Halmstad är i många avseenden imponerande. Detta gäller både inriktning och omfattning av forskningen och den grundläggande utbildningen. Nytänkande och entreprenörskap präglar högskolan. Fokus ligger på tillväxt av verksamheten. En vilja finns att ta itu med problem när de dyker upp.

Emellertid är det bedömargruppens huvudintryck att det saknas en helhetsyn för högskolans kvalitetsarbete. Detta är bl.a. en följd av att högskolan tillämpar en långtgående decentralisering utan att kombinera den med gemensamma riktlinjer och ett tydligt mål för kvalitetsarbetet. Rollfördelningen blir oklar samtidigt som högskolans verksamhet förutsätter att den informella strukturen fungerar. Dessa förutsättningar har inneburit svårigheter för utvecklingen av ett kvalitetsarbete vid högskolan.

Rektor säger själv i "På väg mot en kvalitetspolicy – sammanfattande/övergripande självvärdering samt förslag till kvalitetspolicy" (s. 11): "Det är uppenbart att tillväxten gjort högskolan, trots insatserna, mer anonym, också för dem som arbetar och studerar där. Det som tidigare var enkelt är nu mer komplicerat. Vi har ännu inte funnit former för att uppfylla målet en levande mål- och kvalitetsdiskussion. Vi har heller inte fullständig kunskap om hur olika medarbetare och studenter upplever situationen".

Av redovisningen ovan framgår att det inom högskolan förekommer åtgärder som ingår i ett kvalitetsarbete men att det vid tidpunkten för bedömargruppens arbete inte föreligger något dokumenterat systematiskt kvalitetsarbete vid Högskolan i Halmstad. Samtidigt finns goda förutsättningar att utveckla ett sådant systematiskt kvalitetsarbete genom det kunnande och den handlingskraft som finns inom högskolan. Det är bedömargruppens förhoppning att denna rapport skall komma till nytta i ett sådant arbete.

7 Övergripande rekommendationer

Vid en helhetsbedömning av det totala kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad konstaterar bedömaregruppen att högskolestyrelsen och högskoleledningen delegerat ansvaret för kvalitetsarbetet till institutioner, centrumbildningar, bibliotek och förvaltning. Systematik i att kontinuerligt och specifikt göra bedömningar av kvalitetsarbetet i verksamhetens olika delar utgör grund för överblick och analys av den totala verksamheten, och står inte i motsatsställning till en decentralisering av verksamhetsansvaret. Bedömaregruppen ger följande övergripande rekommendationer med syfte att utveckla ett systematiskt kvalitetsarbete som kan bidra till att förstärka trovärdigheten i pågående uppföljningsarbete inom högskolan:

1. Högskolestyrelsen rekommenderas att inom ramen för sitt övergripande ansvar utforma en infrastruktur och gemensamma riktlinjer för högskolans kvalitetsarbete på alla nivåer. Dessa riktlinjer utgör en ram inom vilken institutioner, centrumbildningar, bibliotek och förvaltning kan utforma sitt eget kvalitetsarbete.
2. Högskolestyrelsen och högskoleledningen bör tydligt prioritera långsiktiga kvalitetsmål för att ge institutioner, centrumbildningar, bibliotek och förvaltning möjlighet att utforma sina kvalitetsprogram i angiven riktning och som stöd för kort- och långsiktig kvalitetsutveckling.
3. Högskolan bör avsätta ekonomiska resurser för kvalitetsarbetet för att stimulera och stödja institutioners, centrumbildningars, bibliotekets och förvaltningens kvalitetsarbete.
4. Personalens, studenternas och externa intressenters synpunkter på verksamheten bör fortsättningsvis systematiskt tillvaratas och dokumenteras och utgöra grund för det gemensamma kvalitetsarbetet.

Bilaga 1

Program för platsbesöket den 17–19 mars 1997

Måndag 17 mars

- 09.45–10.00 Inledning – genomgång av program
(Lena Lundén)
- 10.15–11.30 Inst. för ekonomi och
Ekonomicentrum
- 11.45–12.45 Lunchmöte med fackliga företrädare
- 12.45–14.00 Inst. för teknik och naturvetenskap
- 14.30–15.00 Företrädare för högskolestyrelse
(kaffe)
- 15.15–16.15 Centrum för Arbetslivsutveckling
(CAU)
- 16.30–17.30 Centrum för datorsystemarkitektur
(CCA)

Tisdag 18 mars

- 08.15–09.30 Inst. för samhälls- och beteende-
vetenskap, Wigforssinstitutet,
Centrum för idrottsvetenskap
- 10.00–11.00 Biblioteket
- 11.15–12.15 Träff med studenter
- 12.15–13.15 Lunch
- 13.15–14.15 Näringslivsservice och
Uppdragsutbildningsenheten
- 14.30–15.30 Utbildningsnämnden
(UNs ledamöter)

15.45–17.00 Inst. för humaniora
Environmental Research Institute
(ERI)

Onsdag 19 mars

08.15–09.30 Inst. för hälsovetenskap samt
Centrum för forskning om
hälsans utveckling

10.00–11.00 Förvaltningen
(representanter från samtliga
avdelningar)

11.15–12.15 Träff med studenter repr.
Studentkåren

12.15–13.15 Lunch

13.15–14.15 Nordiskt Centrum för forskning
om leksaker och pedagogiska
media (NCFL)

15.00– Avslutande/summerande möte
SvenOve Johansson och
Kerstin Malmqvist

Bilaga 2

Program för förberedande platsbesök den 14 – 16 oktober 1996

Måndagen 14 oktober

09.30–12.00 SvenOve Johansson, Kerstin Malmqvist, Lena Lundén

13.00–17.00 Inst. för teknik/naturvetenskap, Magnus Larsson m.fl.

Tisdagen 15 oktober

08.00–12.00 Inst. för hälsovetenskap, Ulrike Kylberg m.fl.

13.00–15.00 Centrum för Datorarkitektur, Bertil Svensson m.fl.

15.30–17.30 Centrum för Arbetslivsutveckling, Agneta Hansson m.fl.

Onsdagen 15 oktober

08.30–12.00 Förvaltningschefer

13.00–17.00 Inst. för humaniora, Ursula Wallin m.fl.

17.15– Summering

Bilaga 3

Personer som bedömargruppen träffade under platsbesöket vid högskolan i Halmstad

Högskolestyrelsen

Hans-Bertil Håkansson, företrädare för allmänna intressen

Niklas Johansson, företrädare för studenterna

Gunnar Weber, företrädare för verksamheten

Högskoleledningen

SvenOve Johansson, rektor

Kerstin Malmqvist, prorektor

Utbildningsnämnden

Kerstin Malmqvist, prorektor, ordförande

Maj-Britt Bäck, prefekt

Ole Olsson, prefekt

Ursula Wallin, prefekt

Patrik Johansson, studerande

Christina Sjöberg, chef utb. avd., föredragande

Institutionen för ekonomi

Maj-Britt Bäck, prefekt

Ulf Ivarsson, studierektor

Lars Göran Persson, studierektor

Per Ola Ulvenblad, studierektor

Jessika Rosenberg, högskolesekreterare

Björn Gustavsson, studerande

Jonas Bergman, studerande

Institutionen för humaniora

Ursula Wallin, prefekt

Hertha Hansson, universitetslektor

Mats Johansson, universitetslektor

Sven-Olof Olsson, universitetslektor

Margareta Sköld, musikpedagog
Channah Millroth, studerande

Institutionen för hälsovetenskap

SvenOve Johansson, rektor och tjänstgörande prefekt
Margareta Brandorf, studierektor
Elsie Håkansson, studierektor
Ingeborg Oléni, studierektor
Eva Strandell, studierektor
Kärstin Bolse, institutionsstyrelsen
Barbro Boström, institutionsstyrelsen
Maud Lindholm, institutionsstyrelsen
Lotta Ekström, högskolesekreterare
Margaretha Elovsson, studerande, institutionsstyrelsen
Jonas Malmqvist, studerande, institutionsstyrelsen

Institutionen för samhälls- och beteendevetenskap

Ole Olsson, prefekt
Lars Kristén, institutionsstyrelsen
Martin Holmgren, institutionsstyrelsen, studerande
Helena Andin, högskolesekreterare

Institutionen för teknik och naturvetenskap

Magnus Larsson, prefekt
Albert-Jan Baerveldt, studierektor
Bengt Hjort, studierektor
Manne Stenberg, universitetslektor
Ingrid Ugander, högskolesekreterare
Kristoffer Johansson, studerande

Centrum för arbetslivsutveckling

Agneta Hansson, centrumföreståndare
Kjell Eriksson, vetenskaplig ledare
Gunilla Lundkvist, projektledare
Bernd Hofmaier, forskare
Ulla Tibelius, forskare
Max Lundberg, forskarstuderande
Göran Andersson, forskarstuderande
Lena Lundén, informatör

Centrum för datorsystemarkitektur

Bertil Svensson, centrumföreståndare
Albert-Jan Baerveldt, forskare
Thorsteinn Rögnvaldsson, forskare
Nicholas Wickström, forskningsingenjör
Pär Wåxnäs, forskningsingenjör

Centrum för idrottsvetenskap

Hansi Hinic, universitetsadjunkt

Centrum för forskning om hälsans utveckling

Bengt Fridlund, centrumföreståndare

Ekonomicentrum

Hans Landström, centrumföreståndare

Nordiskt centrum för forskning om leksaker och pedagogiska media

Krister Svensson, centrumföreståndare
Lars-Peder Alingfeldt, universitetsadjunkt
Eva Petersson, forskningssekreterare

Wigforssinstitutet

Ove Svensson, centrumföreståndare

Näringslivsservice

Börje Årnedal, chef Näringslivsservice

Uppdragsutbildningsenheten

IngaLill Ekeblad, enhetschef

Biblioteket

Göran Ericson, bibliotekschef
Lillemor Söderberg, bibliotekarie

Förvaltningen

Magnus Taube, datachef, Datorservice
Lotta Alm, dataingenjör, Datorservice
Greger Lindqvist, ekonomichef, Ekonomiavdelningen

Marianne Folkesson, informationschef, Informationsavdelningen
Lisa Bernholm, informationssekreterare, Informationsavdelningen
Gun Marie Spetz, personalchef, Personalavdelningen
Jan Arvidsson, planeringschef, Planeringsavdelningen
Sven Hellberg, inköpare, Planeringsavdelningen
Christina Sjöberg, chef, Utbildningsavdelningen
Ingrid Miletoft, idrottspedagog, Utbildningsavdelningen/Studenthälsan
Roland Thörner, utbildningssekreterare, Utbildningsavdelningen
Kenneth Andersson, servicechef, Serviceavdelningen

Studentkår

Niclas Johansson, ordförande
Mikael Svantesson, vice ordförande
Johanna Pousette, internationell sekreterare

Studerande i utbildning

Niclas Karlsson, studerande, Utvecklingsingenjörsprogrammet
Robert Lindberg, studerande Medieprogrammet och Pedagogik
Ann-Marie Lindskog, Europaekonomprogrammet
Jonas Nelsson, Förskollärare, Statsvetenskap och Litteraturvetenskap
Henrik Svensson, Magisterprogram i Datorsystemteknik
Magnus Uvenfeldt, IT-ekonomprogrammet

Fackliga representanter

Ingeborg Olevi, Lärarförbundet, TCO
Christer Hallberg, ST-ATF, TCO
Inger Johansson, ST-ATF, TCO
Eva Nestius, ST-ATF, TCO
Lisbeth Ranagården, SACO
Per-Arne Wiberg, SACO