

*Granskning och
bedömning av
kvalitetsarbetet
vid Högskolan
i Kalmar*

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 Kalmar

Producerad av Högskoleverket i juli 1997

Högskoleverkets rapportserie1997:25 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--97/25--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 bedömggrupper 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	Bedömargruppens arbete	11
	Bedömargruppens sammansättning	11
	Bedömningsprocessen	11
	Bedömargruppens ansatser och urval	12
3	Beskrivning av Högskolan i Kalmar	14
	Högskolan i Kalmar	14
	Högskolans framtida mål och policy	15
	Övergripande beskrivning av det samlade kvalitetsarbetet	16
4	Analys av kvalitetsarbetet	18
	Inledning	18
	Högskolans framtida mål och visioner i relation till kvalitetsarbetet	19
	Ledarskap	20
	Allas delaktighet	22
	Intressentsamverkan och externa professionella relationer	2
	Integration samt utvärderings- och uppföljningssystem	2
	Rekrytering och kompetensutveckling	2
5	Rekommendationer	27
	a) självreglering och lärande	27
	b) långsiktighet	28
	c) internationellt perspektiv	28
	d) tydligt ledarskap	29
	e) samverkan med intressenter	29
	f) jämställdhet	29
	g) studenten i centrum	30
	Slutord	30
	Bilaga	32
	Program för bedömargruppens besök vid Högskolan i Kalmar den 5–7 maj 1997	32

I Universitetskanslerns bedömning

Bland de nya högskolorna finns det flera som uppvisar en förvånansvärt stor bredd i sin verksamhet. En sådan är Högskolan i Kalmar som med sina sju institutioner och ett särskilt institut för fortbildning av journalister som ingår i högskolan täcker ett mycket brett spektrum av ämnesområden och utbildningar. Samtidigt har högskolan skapat en profilering och koncentration åt naturvetenskap och teknik med miljöinriktning.

Högskolans nuvarande verksamhet går tillbaka till bildandet 1977 men innan dess fanns högre utbildning som högskolan kunde bygga på. Både sjöbefälsutbildningen och lärarutbildningen går tillbaka till 1840-talet. Som vid de gamla universiteten så kännetecknas således verksamheten vid Högskolan i Kalmar av både tradition och förnyelse. Detta karakteriserar också de lokaler som högskolan befinner sig i. Högskolan har valt att skaffa sig karaktären av ett 'cityuniversitet' genom att utnyttja pietetsfullt renoverade byggnader i centrala delar av Kalmar samtidigt som man bygger nytt.

Som de flesta högskolor i Sverige har också Högskolan i Kalmar genomgått en kraftig expansion under senare år. Men det är inte enbart en volymexpansion som har skett utan också en kvalitativ förändring med en betoning på forskning och forskningsanknytning av undervisningen. Likaså har en fokusering skett på kontakter med det omgivande samhället. Till detta kan också läggas ett skifte på rektorspositionen med en tydlig omorientering och omprioritering av vissa verksamheter. Högskolan befinner sig mitt uppe i denna förändring och det har satt sin prägel också på kvalitetsarbetet.

Mycket av det som sägs i bedömargruppens rapport beträffande svårigheter och brister har tagits upp av högskolan själv i dess självvärdering. Denna självkännedom är en mycket bra grund att fortsätta att bygga ett kvalitetsarbete på som leder till en kultur av ständig förbättring. Högskolan har kommit en god bit på den vägen men åtskilligt mer finns att göra. Det är framförallt på den högskoleövergripande nivån som högskolans ledning med rektor i spetsen bör koncentrera sig. Ett gott och positivt kvalitetsarbete pågår ute på institutionerna men en övergripande policy för att skapa koherens och samstämmighet mellan enheternas arbete saknas. En sådan

måste utgå från en enkel men klar målbeskrivning och strategi för högskolan. Framtagandet av ett sådant dokument är en angelägen fråga för styrelsen att ta itu med.

För att en målbeskrivning skall ha en mening och kunna tas på allvar erfordras en därtill anpassad organisation som ett effektivt hjälpmedel att kunna genomföra nödvändiga förändringar. Också i detta fall arbetar högskolan målmedvetet genom en särskild konsult. En sådan kan vara till stor hjälp med den frihet som han har genom att inte ha några bindningar till verksamheten. Samtidigt fordras också en aktiv medverkan från högskolan och alla dess medarbetare för att alla skall känna sig delaktiga och medansvariga för den organisation som växer fram. När den väl har kommit fram är det av stor vikt att den tydliggörs och att information om den sprids så att beslutsvägar och beslutsordningar blir helt klara.

Det är nu viktigt för Högskolan i Kalmar att framtagandet av mål och strategier samt en ny organisation sker koordinerat både i tid och i innehåll. Även om resursprioriteringar inte har varit så påkallade i tider av expansion och allmän medvind för de nya högskolorna så kan man dock förutse att de ligger i tiden. Det är heller inte alltid fråga om ekonomiska prioriteringar utan än viktigare är verksamhetsprioriteringar.

Ett övergripande kvalitetsarbete borde leda till att högskolan med dess medarbetare och studenter utnyttjar den stora bredden som finns inom högskolan för att öka kontakten mellan enheterna för att kunna befrämja ett tvärvetenskapligt arbetssätt. Detta kan endast åstadkommas om man kan identifiera uppgifter som inte går att lösa utan ett brett angreppssätt. I det sammanhanget spelar högskolans kontakter med det omgivande samhället och framförallt regionen en stor roll.

En annan sammanhållande och integrerande kraft utgörs av biblioteket. Med det planerade bibliotekshuset kommer denna roll och funktion att bli ännu mer framhävd. Bibliotekets positiva syn på kvalitetsarbete har också en stor betydelse för spridningen av en allmän kvalitetskultur vid högskolan.

Studenternas medverkan och ansvar i ett gott kvalitetsarbete förtjänar att betonas och framhävas. Det är uppenbart att studenterna ses som en viktig resurs och blir behandlade därefter och att de känner delaktighet i kvalitetsarbetet. I den förändring i inlärningssituationen som nu sker inom högre

utbildning och som ibland beskrivs som 'from teaching to learning' sker mer och mer en fokusering på den enskilde studenten. För både studenterna och högskolan är en uppföljning och utvärdering av verksamheten ur ett studentperspektiv på både kort och lång sikt bland de viktigaste styrinstrumenten för att högskolan skall bli en självreglerande organisation. Förutsättningen för att detta skall kunna bidra till en positiv utveckling är dock att resultaten tillvaratas.

Bland de viktigaste faktorer som bestämmer kvaliteten i verksamheten är kompetensen i vid mening hos medarbetarna. Högskolan borde därför utveckla en mer genomgripande strategi för rekrytering av personal och dess kompetensutveckling än vad som finns idag.

Högskolan har flera naturliga förutsättningar att bedriva ett gott internationaliseringsarbete. Det nyligen genomförda firandet av den nordiska unionen är en påminnelse om det historiska arvet på detta område. Genom den mängd kontakter som högskolans vidareutbildning av journalister har finns här en annan naturlig bas att bygga på. Det är imponerande att se att 50 procent av examensarbeten inom vissa naturvetenskapliga utbildningar görs utomlands.

Jämställdhetsarbetet borde kunna få en lika framskjuten plats och också då ge upphov till samma breddning av kultursynen som ett gott internationaliseringsarbete.

Jag vill också trycka på behovet av att högskolan har en genomtänkt och realistisk plan för IT utöver de verksamheter som sker inom distansutbildning.

Det är uppenbart att det råder utmärkt goda förutsättningar för att bedriva ett systematiskt övergripande kvalitetsarbete vid Högskolan i Kalmar. Inte minst visar detta sig i den imponerande och breda insats som lagts ner i arbetet med självvärderingen. Det förutsätter dock att högskolan snabbt tar fram övergripande målsättningar och strategier. Kvalitetsarbetet bör kunna vara ett mycket viktigt verktyg för att åstadkomma en stark sammanhållande kraft inom högskolan. Trovärdigheten hos ett sådant kvalitetsarbete och därmed dess uthållighet avgörs dock om det avsätter konkreta och tydliga resultat i form av förbättringar i verksamheten.

Jag ser fram emot fortsatta kontakter med Högskolan i Kalmar och att få återkomma inom något år för en fortsatt diskussion om utvecklingen av det systematiska kvalitetsarbetet och de effekter som det har haft på verksamheten.

2 Bedömargruppens arbete

Bedömargruppens sammansättning

I bedömargruppen har ingått som ordförande Birgitta Strandvik, professor i pediatrik tillika prorektor vid Göteborgs universitet; som ledamöter Uno Lindberg, professor i zoologisk cellbiologi, Stockholms universitet; Christina Gustafsson, universitetslektor i pedagogik, Uppsala universitet; John Lodén, direktör med ansvar för fartygsdriften i Walleniusrederierna AB, Stockholm; Fredrik Berg, studerande vid Högskolan i Växjö samt kårombud på SFS, och som sekreterare Karin Röding, samordnare för utbildnings- och studerandefrågor, Karolinska Institutet. Lars Petersson har varit Högskoleverkets kontaktperson.

Bedömningsprocessen

I oktober 1996 genomfördes ett upptaktsmöte i Kalmar mellan å ena sidan högskolans ledning, dvs. rektor, prorektor samt kvalitetskoordinatoren, och å andra sidan bedömargruppens ordförande och sekreterare samt Lars Petersson, Högskoleverket. Vid mötet deltog också studentkårens vice ordförande. Det huvudsakliga syftet med mötet var att stämna av utgångspunkterna för bedömningsprocessen och att fastställa en tidplan för arbetet, men också att ge bedömargruppens representanter en kort presentation av högskolan och dess verksamhet.

Beträffande bedömningen fastställdes att den skulle omfatta kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar (HiK) i dess helhet och baseras dels på högskolans gemensamma kvalitetsutvecklingsprogram, dels på självvärderingen, och dels på ett två till tre dagar långt platsbesök, i vilket hela bedömargruppen skulle delta. Högskolans kvalitetsutvecklingsprogram, vilket vid tidpunkten för upptaktsmötet inte fastställdes, kom att baseras på följande åtta områden: Studenten, Styrning, ledning och organisation, Utbildningen, Omvärldskontakter, Internationalisering, Personalen, Jämställdhet och Miljön. Dessa områden kom således att utgöra grunden för högskolans självvärdering och i och med detta utgöra grunden för det fortsatta bedömningsarbetet.

Bedömargruppen deltog i sin helhet vid Högskoleverkets bedömarintroduktion den 12 mars 1997. Vid detta möte gavs också tillfälle för gruppen att diskutera det kvalitetsutvecklingsprogram som erhållits från HiK.

Före platsbesöket den 5–7 maj 1997 träffades bedömargruppen ånyo i sin helhet. Mot bakgrund av det omfattande material som tillställts gruppen från HiK diskuterades och beslutades om gruppens ansatser och urval i det fortsatta arbetet. Vidare fastställdes en tidplan för platsbesöket. Vid mötet deltog också Lars Petersson, Högskoleverket.

Bedömargruppen har från Högskolan i Kalmar bl.a. erhållit följande material som underlag inför platsbesöket:

- Plan för kvalitetsutveckling och kvalitetsarbete vid Högskolan i Kalmar 1996/97. PM 1996–10–16
- Kvalitetsutvecklingsprogram 1997
- Kvalitetsarbete vid Högskolan i Kalmar. Gemensam självvärderingsrapport
- Självvärderingsrapporter från Högskolans olika institutioner och enheter
- Årsredovisning 1994/1995 och 1995/1996
- Fördjupad anslagsframställning 1997–1999
- Högskolans organisations- och beslutsordning (maj 1993, reviderad december 1996)
- Policydokument samt vissa lokala föreskrifter
- Letter of Intent. Högskolorna i sydost. Samverkansplan
- Utbildnings- och kurskataloger
- Personalkatalog
- Lilla nyckelen – nyhetsbrev till personal och studenter vid Högskolan i Kalmar

Bedömargruppens ansatser och urval

Bedömargruppen diskuterade vid sitt gemensamma möte val av strategi för det fortsatta bedömningsarbetet. Gruppen beslöt att som utgångspunkt och övergripande målsättning för arbetet använda begreppet 'Det goda lärosätet'. Högskoleverket beskriver i sin rapport *Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor* (Högskoleverkets rapportserie 1995:1 R) att det goda lärosätet kännetecknas av självreglering och lärande, långsiktighet, internationellt perspektiv, tydligt ledarskap, samverkan med

intressenter, jämställdhet och studenten i centrum. Vidare uttrycks att i den professionella kulturen vid universitet och högskolor, där kvalitetsarbetet utgör en naturlig del av arbetet, är alla delaktiga i att tydliggöra och att leva upp till de krav som ställs på verksamheten. Förutom de av Högskoleverket fastställda kriterierna fastslog bedömargruppen att det goda lärosätet också borde präglas av en miljömedvetenhet.

HiK:s självvärderingar är ett väl genomfört och ambitiöst arbete som ger en god inblick i den decentraliserade verksamheten. Trots detta fann bedömargruppen efter noggrann genomgång av självvärderingens samtliga delar samt de till gruppen tillställda dokumenten vissa oklarheter i högskolans kvalitetsarbete. Den i december 1996 reviderade organisationsplanen för HiK stämde ej med den redovisade verkligheten och det förelåg svårigheter att identifiera förhållandena till några av HiK:s prioriterade profilområden dvs. naturvetenskap, teknik, miljövetenskap, tvärvetenskaplig utbildning och forskning samt samarbetet i sydostregionen. Bedömargruppen beslöt att i första hand fokusera på dessa områden under platsbesöket.

För att bedöma HiK:s samlade kvalitetsarbete i förhållande till begreppet det goda lärosätet beslöt gruppen att så förutsättningslöst som möjligt använda Högskoleverkets föreslagna bedömningsaspekter för att på så sätt försöka få en så allsidig och objektiv bedömning som möjligt av det pågående kvalitetsarbetet. För att uppnå detta mål delades bedömargruppen in i tre grupper om två personer, men med olika konstellationer under platsbesökets gång. Den valda strategin bidrog till en ökad dynamik i mötena med olika företrädare på högskolan samtidigt som det bidrog till att gruppen fick möjlighet att träffa många personer verksamma inom olika funktioner på högskolan. Genom att inte fasta grupper träffade samma kategorier av representanter för HiK, minskades risken för att bedömargruppens egna värderingar skulle styra intrycken. På institutionerna träffade varje bedömarpar antingen ledningen, dvs. prefekt och studierektor, lärare eller studenter. På motsvarande sätt delades gruppen för att möjliggöra möten med den administrativa chefen, utbildningschefen, olika delar av förvaltningen, biblioteket, samtliga nämnder och de fackliga organisationerna. Bedömargruppen i sin helhet träffade rektor, styrelserepresentanter, kvalitetskoordinatören och studentkåren. Se bilagt program för platsbesöket.

3 Beskrivning av Högskolan i Kalmar

Högskolan i Kalmar

Högskolan i Kalmar bildades formellt i samband med högskolereformen 1977, men brukar betecknas som landets äldsta nya högskola eftersom såväl sjöbefälsutbildningen som lärarutbildningen daterar sig tillbaka till 1840-talet. HiK beslöt tidigt att stanna kvar inne i stadskärnan vilket har haft betydelse för att ett viktigt kulturarv bevarats samtidigt som det också ökat möjligheterna till att högskolan blivit en integrerad del av Kalmar. Högskolan har pietetsfullt renoverat gamla byggnader och det teknikcentrum som f.n. är under uppförande smälter väl in i området trots sin moderna arkitektur. HiK erbjuder därmed en vacker och stimulerande yttre och inre studiemiljö.

Högskolan har genomgått och genomgår alltjämt en kraftig expansion, vilket inneburit en kraftig ökning i volym samtidigt som kursutbudet breddats och fördjupats. Samtidigt har HiK utökat sina kontakter med näringslivet i regionen, vilket bl.a. resulterat i att ett ökande antal studenter gör sitt examensarbete inom detta samarbete samt i en växande uppdragsutbildning. Antalet studerande uppgår idag till ca 5 200 och antalet anställda är 370 varav 160 är lärare. Andelen disputerade lärare varierar mycket mellan institutionerna, men är högst på den naturvetenskapliga institutionen där 50 procent av lärarna är disputerade och 80 procent bedriver forskningsverksamhet. Högskolan omsatte under den senaste 18-månadersperioden 336 miljoner kr varav 75 procent gick till grundutbildning. Den 1 januari 1998 införlivas Vårdhögskolan i högskolans verksamhet; detta skapar ett tillskott på ca 350 helårsplatser. En unik del av högskolan utgör sedan mer än 20 år Institutet för fortbildning av journalister (FOJO) som på regeringens och SIDA:s uppdrag erbjuder samhällsorienterande fortbildningskurser för journalister på nationell och internationell nivå.

Utbildning och forskning bedrivs inom sju institutioner med relativt varierande storlek. Följande institutioner/enheter finns vid Högskolan i Kalmar:

- Institutionen för medieutbildning
- Institutionen för naturvetenskap
- Institutionen för pedagogik och metodik
- Institutionen för samhällsvetenskap med ekonomi
- Institutionen för sjöfart och drift (Sjöbefälsskolan)
- Institutionen för språk och kultur
- Institutionen för teknik
- Institutet för fortbildning av journalister (FOJO)

Högskolan erbjuder utbildning i ca 30 olika utbildningsprogram samtliga omfattande minst 120 poäng; vissa av dessa program är unika eller delvis unika för Kalmar, såsom sjöbefälsutbildning, turism och medieproduktion. Magisterexamen kan avläggas i biologi, kemi och företagsekonomi. Inom lärarutbildningen har examensrätt nyligen erhållits för grundskolläraexamen 4–9 och gymnasieläraexamen i naturvetenskapliga ämnen. Högskolan har dessutom ansökt om magisterexamensrätt i miljövetenskap, biomedicin, matematik och fysik. Förutom ovanstående utbildningar bedrivs även utbildning i samhällsvetenskap, speciellt företagsekonomi, språk/humaniora och teknik.

Budgeten för forskning har under åren 1993 till 1997 ökat från ca 1 miljon till ca 20 miljoner vilket inneburit att antalet forskarstuderande och antalet forskare mer än fyrfaldigt utökats. Ett omfattande kontaktnät har etablerats med olika universitet inom och utom landet för att möjliggöra att de forskningsstuderande får den expertis till handledning, som de specifika forskningsprojekten kräver. Antalet forsknings- och utvecklingsprojekt har ökat under senare år till ett drygt 80-tal och dessa bedrivs inom stora delar av Högskolans olika utbildningsområden. Oavsett storlek och budget har vissa institutioner på grund av karaktären av sin verksamhet svårare att etablera forskningsverksamhet, såsom Sjöbefälsskolan och institutionen för medieutbildning. Profilmrådena inom forskningsverksamheten är biomedicin/bioteknik, miljövetenskap och företagsekonomi. Tre professurer har etablerats vid HiK inom akvatisk ekologi, industriell automation och naturresurshållning och fler förbereds.

Högskolans framtida mål och policy

Högskolan i Kalmar saknar idag ett gemensamt måldokument avseende verksamhetens framtida mål och strategier. Istället använder ledningen den

fördjupade anslagsframställningen för åren 1997–1999 som högskolans styrdokument. Enligt detta dokument är högskolans strävan att utöka och utveckla de utbildningar som är spetsfunktioner för högskolan t.ex. sjöbefäl, miljö, biomedicin/bioteknik och medieproduktion. För att tillgodose regionens behov görs bl.a. en särskild satsning på IT med inriktning på distansutbildning. För att möjliggöra detta äskas i den fördjupade anslagsframställningen höjt takbelopp. Vidare anges vikten av att fasta forskningsresurser etableras vid Högskolan i Kalmar till fromma dels för grundutbildningens kvalitet, dels för en positiv utveckling av näringslivet i regionen.

Andra viktiga framtida och prioriterade områden för Högskolan enligt den fördjupade anslagsframställningen berör uppgradering av utrustningen för sjöbefälsutbildningen, samverkan med näringslivet och främjande av rekrytering till naturvetenskaplig och teknisk utbildning.

Övergripande beskrivning av det samlade kvalitetsarbetet

Det övergripande ansvaret för högskolans kvalitetsarbete har rektor. På grund av skifte av rektor under 1995 kom arbetet med kvalitetsutvecklingsprogrammet att kraftigt försenas. För att leda och samordna kvalitetsarbetet utsåg rektor en koordinator för läsåret 1996/97; rektor och prorektor utgör tillsammans med koordinatören ledningsgruppen för högskolans kvalitetsarbete. Högskolestyrelsen fastställde i december 1996 kvalitetsutvecklingsprogrammet. I programmet framgår att det på institutionsnivå är respektive prefekt som skall ansvara för kvalitetsutvecklingen. Prefekterna har varit fria att till sig knyta andra personer eller grupper som ansvariga för institutionens kvalitetsarbete.

Under sensvåren och hösten 1996 arbetade kvalitetskoordinatören parallellt med framtagandet av programmet och med att initiera självvärderingsrapporter ute i organisationen. En särskild PM med råd och anvisningar utarbetades under hösten 1996 av koordinatören för att stödja institutionernas/enheternas arbete med självvärderingarna. Bedömargruppen kunde under platsbesöket konstatera att koordinatören varit initiativtagande och drivande i kvalitetsarbetet, men att detta arbete delvis försvårats av avsaknaden av ett gemensamt måldokument. Samtidigt har institutionerna visat ett tydligt engagemang för uppgiften, även de som tidigare inte arbetat med

kvalitetsutvecklingsfrågor och de har också uttryckt uppskattning för det stöd som koordinatorn utgjort under denna intensiva process. Koordinatorns roll som stöd och bollplank har enligt bedömargruppen varit av betydelse för genomförandet av hela arbetet.

Kvalitetsutvecklingsprogrammet utgår från att högskolans kvalitetsutveckling är en integrerad del av verksamheten och att denna verksamhet skall kännetecknas av långsiktighet i planeringen, allas delaktighet, klara och entydiga beslutsprocesser samt respekt för mångfalden inom högskolans olika verksamhetsgrenar. I programmet betonas vikten av processer som leder till förbättringar, små eller stora, i det dagliga arbetet och att detta förutsätter aktiv medverkan av personal och studenter. Kvalitetsarbetet handlar om medvetenhet hos den enskilde och inte om centrala direktiv.

Kvalitetsutvecklingsprogrammet beräknas gälla under ett år och en revidering planeras efter Högskoleverkets granskning och bedömning av högskolans kvalitetsarbete. I anslutning härtill planeras inrättandet av ett särskilt kvalitetsråd med representanter för de olika enheterna. Tanken är att kvalitetsrådet framgent skall bistå ledningsgruppen.

Under det gångna året har ett flertal kvalitetsutvecklingsseminarier ägt rum på HiK, dels för att initiera arbetet med kvalitetsutvecklingsprogrammet och självvärderingarna, dels för att sprida information och stimulans för kvalitetsarbetet ute i den decentraliserade organisationen. Till seminarierna har inbjudits företrädare från andra högskolor och representanter från Högskoleverket. Förutom seminarier har kvalitetsarbetets uppläggning och innehåll behandlats vid samtliga ledningsmöten och vid högskolestyrelsens samtliga sammanträden under den gångna perioden.

4 Analys av kvalitetsarbetet

Inledning

Kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar bedrivs med stor entusiasm på högskolans olika institutioner och enheter. Det är tydligt att alla institutioner/enheter tagit uppgiften på allvar även om medvetenheten och kunskapen om tillvägagångssätt och ansats varierat. Självvärderingarna speglar således en stor delaktighet ute i verksamheten. För de flesta institutioner, som kortare eller längre tid, bedrivit kvalitetsutvecklingsarbete upplevs det nu genomförda arbetet antingen som en nytändning eller som en bekräftelse på vikten av det sedan länge systematiserade arbetet. För dem som inte tidigare bedrivit kvalitetsarbete har processen inneburit ett uppvaknande.

Den samlade självvärderingsrapporten gör inte anspråk på att i detalj beskriva det pågående kvalitetsutvecklingsarbetet ute på högskolan varför det tidigt beslöts att bedömargruppen skulle få den samlade självvärderingsrapporten kompletterad med underlaget från respektive institution/enhet och förvaltningen. Detta förfaringssätt har underlättat bedömargruppens arbete, samtidigt som det speglar att institutionerna/enheterna har en stark individuell ställning på HiK, vilket är naturligt i en decentraliserad organisation. Det är tydligt att arbetet ute på institutionerna/enheterna föregåtts av noggranna planeringar.

Bedömargruppen konstaterade inför platsbesöket, vilket tidigare nämnts, att HiK prioriterar: naturvetenskap, teknik, miljövetenskap, tvärvetenskaplig utbildning och forskning samt samarbete i sydostregionen. Med undantag av naturvetenskap och teknik kom dock inte dessa prioriteringar lika tydligt till uttryck under platsbesöket. På olika nivåer inom HiK framkom en slags avvaktande attityd till den miljöprofil som under många år varit Kalmars signum. Detta upplevdes något förvånande av bedömargruppen, särskilt mot bakgrund av att det genomförda nybygget för institutionen för teknik, Teknikum, är en byggnad som helt grundar sig på kretsloppstänkande. Bedömargruppen kunde således konstatera en viss tveksamhet eller kluvenhet genom att olika representanter inom högskolans verksamhet inte uttryckte en önskan att densamma skulle genomsyras av ett miljöperspektiv

eller en miljömedvetenhet. Beträffande tvärvetenskapligheten i utbildningen uttrycktes från flera institutioner betydande svårigheter att finna former för att utnyttja de möjligheter som finns på högskolan att berika utbildningarna genom gränsöverskridande utbildningsinsatser. Den tidigare tanken på ett nätverksuniversitet i sydostregionen har utmynnat i ett s.k. Letter of Intent med närmast berörda högskolor. Istället för en djupgående samverkan fokuseras nu samarbetet på att dela vissa för högskolorna dyra och/eller speciella satsningar och utbildningar.

Högskolans framtida mål och visioner i relation till kvalitetsarbetet

Strategi

I avsaknad av ett tydligt måldokument är det svårt att identifiera en fastställd strategi avseende mål och visioner för Högskolan i Kalmar. Den fördjupade anslagsframställningens användning som ett styrdokument för Högskolans ledning genomsyrar inte verksamheten. I tider av inflöde av resurser är dock inte avsaknaden av ett måldokument lika tydlig som vid tider av prioriteringar. Eftersom högskolan inte formulerat långsiktiga mål föreligger således en risk att institutionernas/enheternas egna uppställda mål inte blir synkroniserade i högskolan. Respekten för mångfalden får inte utesluta att ramar och gränser tydliggörs; en analys av högskolans verksamhet kan både underlätta denna balansgång och samtidigt främja enheternas målsättningar.

Härutöver strävar HiK efter att få ett universitets befogenheter, dvs. rätten att utfärda doktorsexamen och inrätta egna professurer.

Process

Det av ledningen uttalade om än ej dokumenterade målet är att göra HiK synlig framför allt i den närliggande regionen. Högskolans styrelse deltar aktivt i detta strategiska arbete genom informella kontakter i en s.k. universitetskommitté, där kommun, landsting och näringsliv ingår. Byte av rektor har också inneburit en förändrad ledarstil. I avsaknad av ett måldokument blir den inre beslutsordningen otydlig, vilket bidrar till en osäkerhet mellan institutionerna och till högskolan som en helhet. Institutionernas individuella mål framträder tydligare samtidigt som kopplingen till HiK blir

svag. Institutionernas starka ledare kan därigenom få en väl pregnant roll i HiK till förfång för tydligheten som en sammanhållen högskola. Ledningen har uppfattat detta och har tillsatt en extern utredare att se över organisation och beslutsordning. Tidigare fanns en position som forskningsansvarig vid HiK. Bedömaregruppen konstaterar att denna funktion tycktes avskaffad och istället skall integreras i forskningsnämnden.

Resultat

Trots den otydliga målformuleringen finns en känsla i verksamheten för HiK som en sammanhållen högskola. Den framgångsrika utvecklingen av forskningen som redovisades vid HiK och som är ett led i högskolans strävan mot att få ett universitets befogenheter har till stor del letts av prorektor/f.d. forskningsansvarig.

Ledarskap

Strategi

Den starka decentraliseringen kommer generellt till uttryck i ett tydligt ledarskap på institutionsnivå. Det är därför strategiskt riktigt att prefekterna har ansvar för kvalitetsarbetet på institutionsnivå, vilket klart framgår av kvalitetsprogrammet.

Rektors ökade engagemang utanför högskolan kombinerat med ett mindre tydligt inre ledarskap synes starkt skilja sig från hans företrädares. Den nytillträdde rektorn med ett mer ”akademiskt” ledarskap delegerar i betydligt högre grad än sin företrädare ansvarsområden till administrativ sakkunskap, vilket leder till en inre osäkerhet om var beslut fattas.

Process

Ett mindre tydligt ledarskap finns på institutionerna för naturvetenskap respektive pedagogik och metodik. Vid institutionen för naturvetenskap har en stark forskning givit utrymme för att tillvarata medarbetarnas kreativitet och initiativförmåga, vilket garanterat både en inre utveckling och kontakter med olika intressenter i yttrevärlden. På institutionen för pedagogik och metodik har ledarskapet delvis försvårats av en genomgripande omstrukturering av lärarutbildningarna. Detta i kombination med en diversifierad struktur avseende lärarutbildningarnas spridning över många institutioner

har inneburit en något otydligare ledarskapsroll. För övriga institutioner inklusive FOJO medgav organisationen ett mycket starkt individuellt ledarskap på prefektnivå, vilket också avspeglade sig i kvalitetsarbetet.

Genom rektors utåtriktade verksamhet uppfattades, av många i verksamheten, den administrative chefen som beslutsfattaren. Denne har också ansvar för stora delar av den gemensamma förvaltningen: allmän administration, ekonomiavdelningen, personalavdelningen, drift och service samt IT-verksamheten. Den administrative chefen uttryckte önskemål att den nu tillsatta utredningen skulle kunna medverka till en utbyggd administration för att möjliggöra delegation av hans arbetsuppgifter. Utbildningschefens beredande organ är en grundutbildningsnämnd och dess utskott lärarutbildningsnämnden (LUN). Genom den stora ökningen av antalet studenter har utbildningsavdelningen fått ökade arbetsuppgifter, vilket ytterligare kommer att accentueras vid Vårdhögskolans förestående integrering.

Det är svårt att få fram om fler än den administrative chefen och utbildningschefen ingår i rektors stabsgrupp. Styrelsens roll uppfattas, vid sidan av ovan nämnda nog så viktiga informella kontaktarbete, huvudsakligen vara stödjande för stabsgruppen.

Resultat

På institutionerna finns i allmänhet en samhörighetskänsla med korta beslutsgångar och med en närhet till ledaren. Samverkan mellan dessa ledare sker framförallt genom särskilda informationsorgan av rådgivande karaktär tillsatta av rektor. Då dessa organ enbart är av informell karaktär föreligger osäkerhet avseende beslutsvägar om hur t.ex. genomgripande förändringar på institutionsnivå kan genomföras samt vad som gäller för samverkan och tvärvetenskaplighet över institutionsgränserna.

Ett tydligt ledarskap efterfrågades generellt vilket också uppmärksammats centralt och resulterat i tillsättandet av den tidigare nämnde externa utredaren med uppdrag att också utreda lämplig organisation.

Den inre oron över beslutsfunktionerna har dock inte påtagligt påverkat kvalitetsarbetet i verksamheten.

Allas delaktighet

Strategi

Strategin för högskolans institutioner och enheter i kvalitetsarbetet är relativt entydig – allas delaktighet, inte minst studenternas, betonas. För den pedagogiska institutionen där viss svårighet föreligger med att få studenterna delaktiga, arbetar studierektorerna med olika strategier för att befrämja ett ökat engagemang.

Inom vissa delar av den gemensamma förvaltningen t.ex. biblioteket och ekonomiavdelningen finns en klar strategi för att öka medvetenheten och delaktigheten om det pågående kvalitetsarbetet. Denna strategi är dock inte lika tydlig inom övriga delar av den gemensamma förvaltningen.

Process

Studenter, lärare och administrativ personal på institutionsnivå är aktivt delaktiga i kursvärderingar, diskussioner, enkätundersökningar och seminarier. På de flesta institutioner uttrycks också stor entusiasm för arbetet. I den gemensamma förvaltningen överskuggar f.n. organisationsproblemen, vilket åtminstone delvis kan bero på den betydande tillväxt som skett på högskolan.

Resultat

Det pågående arbetet har resulterat i ett stort engagemang ute i den decentraliserade organisationen. Det har också på de flesta institutioner resulterat i en särskilt stark känsla för den egna institutionen men också en känsla för HiK. Däremot har inte kvalitetsarbetet ännu lett till att broar byggts över institutionsgränserna, men arbetet har visat att ett sådant behov föreligger. Även de fackliga organisationerna uttryckte förhoppning om att det genomförda kvalitetsarbetet skulle initiera en ökad dialog mellan institutionerna.

Den något oklara strukturen inom den gemensamma förvaltningen har resulterat i en varierande men relativt låg delaktighet i det pågående kvalitetsarbetet. Samtidigt har kvalitetsarbetet givit vid handen behovet av en omstrukturering avseende såväl organisationsplan som delegationsordning.

Intressentsamverkan och externa professionella relationer

Strategi

Högskolan och dess rektor har tillsammans med styrelsen under de gångna åren aktivt arbetat för att bli synliga i regionen och för att stärka samarbetet framför allt i sydostregionen. Det finns en tradition inom HiK att arbeta med utbildningsfrågor, utvecklingsarbete och forskning nationellt och internationellt. Denna strategi tillsammans med insatserna för högskolans tredje uppgift genomsyrar arbetet på högskolan.

Process

På institutionsnivå utgår arbetet med omvärlden i första hand från studenternas behov av praktikplatser och uppgifter för deras examensarbeten, men också för att stödja forskarstuderande och forskare. För dessa uppgifter finns ett omfattande kontaktnät både nationellt och internationellt. Inom flera av högskolans institutioner och nämnder pågår arbeten för att engagera och involvera externa kontakter i detta arbete. Här kan nämnas att institutionen för naturvetenskap planerar att införa programråd med bl.a. externa representanter för forskning, industri och offentlig förvaltning och att institutionen för språk och kultur inrättat kurser, t.ex. i arkeologi, i direkt samarbete med museiomvärlden och i design och ekonomi som involverar konstnärer och andra fria företagare i närregionen.

Läro- och utbildningsnämnden (LUN), vars ordförande och vice ordförande för övrigt hämtats utanför högskolan, arbetar f.n. med en genomgripande översyn av läro- och utbildningarna. Arbetet utgår från samtliga intressenters syn på dagens läro- och utbildning och i översynen ingår tre huvudområden: den övergripande strukturen, den grundläggande delen av utbildningen och vidareutvecklingen av utbildningen inklusive läro- och utbildningarnas kompetensutveckling. I detta kvalitativt viktiga arbete ingår också att analysera vilken roll ett regionalt utvecklingscentrum kan/bör ha för utbildningens och skolans utveckling. Hela översynsarbetet kännetecknas av en starkt utbyggd interaktion mellan olika intressenter för läro- och utbildningarna.

Biblioteket kännetecknas av en aktiv intressesamverkan både gentemot avnämarna, allmänheten och med andra högskolor nationellt. Bibliotekets roll har under senare år förändrats och organisationen har en stark förankring i biblioteksnämnden. Det planerade bibliotekshuset förväntas bli i än högre

grad än idag en gemensam samlingsplats med hög tillgänglighet. I det nya Teknikum, som invigs sommaren 1997, byggs ett särskilt Science Center i syfte att aktivera och stimulera skolbarn och allmänhet för frågeställningar inom naturvetenskap och teknik.

Högskolans IT-verksamhet utvecklas såväl centralt som på institutionsnivå genom t.ex. University on line, för att genomföra distansutbildning som både vänder sig mot allmänheten och mot studerande inom grundutbildningen i t.ex. språk, företagsekonomi och medieproduktion.

Högskolans internationella verksamhet är liksom många andra delar av HiK under uppbyggnad. Utbytet omfattar i första hand studerande inom det etablerade utbytesprogrammet, ERASMUS, och idag skickas och tas emot ett 70-tal studenter i vardera riktningen. De kontakter som tagits med amerikanska universitet som undervisar i svenska har hittills resulterat i ett avtal med ett universitet i Arizona. Det internationella utbytet omfattar även studentutbyten som förmedlas via institutionernas forskningskontakter, företrädesvis på den naturvetenskapliga institutionen. För att stimulera den internationella samverkan ges ett 15-tal grundutbildningskurser på engelska och det finns en vilja att även stimulera till lärar- och forskarutbyten.

Universitetskommittén, bestående av regionala nyckelpersoner och rektor, och ett nyinrättat Näringslivsråd är exempel på hur ledningen, dvs. rektor och styrelse, på central nivå arbetar för att öka och samtidigt stabilisera högskolans samverkan med de regionala intressenterna.

FOJO, som företrädesvis prioriterar kursdeltagare som saknar akademisk utbildning, bedriver ett omfattande internationellt nätverk omfattande 58 länder. För svenska verksamma journalister ges 44 kurser per år. FOJO genomför därigenom en betydande samhällsuppgift inom ramen för högskolornas tredje uppgift samt bidrar till att sprida kunskap om HiK internationellt.

Resultat

Högskolans och rektors uttalade strategi att aktivt arbeta gentemot omvärlden i första hand den närliggande regionen, har ytterligare stärkt ett stort kontaktnät på såväl institutionell som central nivå. Dessutom visar flera av HiK:s pågående eller planerade satsningar att ledningen tagit högskolans tredje uppgift på framgångsrikt allvar.

Integration samt utvärderings- och uppföljningssystem

Strategi

Kvalitetsarbetet förefaller väl implementerat och till stora delar integrerat ute på institutionerna även om strategierna för utvärderingssystemen varierar.

Process

Sjöbefälsskolan har sedan länge vana att arbeta mot nationella och internationella regler och har därmed de tydligaste utvärderings- och uppföljningssystemen. På institutionen för samhällsvetenskap med ekonomi finns även klart utarbetade redskap för uppföljning, den s k Kvalitetsbarometern. På övriga institutioner finns konventionella utvärderingssystem men uppföljningsaktiviteterna synes variera, huvudsakligen beroende på tradition. De institutioner som inte redan före den nu aktuella utvärderingen haft ett system för uppföljning har oftast inte utvecklat ett klart handlingsprogram för detta.

Resultat

Studenter och lärare känner sig delaktiga i att integrera kvalitetsarbetet i framför allt grundutbildningen. Eftersom studenterna blir både sedda och hörda på olika nivåer inom HiK finns ett engagemang för att genomföra institutionernas olika kursvärderings- och uppföljningssystem.

Rekrytering och kompetensutveckling

Strategi

Det föreligger ingen övergripande strategi för rekrytering av studenter eller personal. Med undantag för kompetensutveckling av all personals IT-kunskap och av lärare i pedagogik finns inte heller någon övergripande plan för kompetensutveckling.

Process

Någon aktiv rekryteringsverksamhet av studenter har inte kunnat identifieras med undantag för lärarstudenternas engagemang som högskoleambassadörer ute i gymnasieskolorna. Beträffande kompetensutveckling genomför avdelningen för studentservice särskilda riktade ”supportaktiviteter” gentemot institutionernas LADOK-ansvariga personal. Lärare och personal på HiK har också identifierat sina personliga behov för utbildning inom IT-området.

Den lilla institutionen för språk och kultur har fyra forskarstuderande lärare. För att befrämja lärarnas forskarutbildning ges upp till 50 procent tjänstledighet med lön för lärare som påbörjar forskarutbildning. Inom institutionen för samhällsvetenskap med ekonomi har ett internt kompetensutvecklingsprogram initierats i form av forskningsseminarier över ämnesgränserna.

Resultat

Då det inte föreligger en tydlig gemensam strategi för rekrytering och kompetensutveckling blir resultaten avhängiga av varje institutions insatser. Detta kan vara en faktor bakom den varierande aktiviteten och framgången forskningsmässigt. Den aktiva satsningen på rekrytering av disputerade lärare inom den naturvetenskapliga institutionen har också lett till den högsta andelen disputerade lärare.

5 Rekommendationer

I Högskoleverkets direktiv sägs att uppfattningen om det goda lärosätet bör vara vägledande för bedömningsarbetet och vidare att det indirekt kan inspirera universitetens och högskolornas kvalitetsarbete och därigenom utgöra en gemensam referensram där mål och visioner för högskolan utvecklas. Då bedömargruppen beslöt att som utgångspunkt för sitt arbete använda begreppet 'Det goda lärosätet' känns det också naturligt att redovisa gruppens förslag till rekommendationer, vilka baserats på analysen i kapitel 4, med utgångspunkt från de viktigaste komponenterna i detta begrepp. Det är bedömargruppens förhoppning att rekommendationerna mer direkt kan komma att inspirera högskolans fortsatta kvalitetsarbete där i första hand HiK:s gemensamma mål och visioner bör utvecklas.

a) självreglering och lärande

På högskolans olika institutioner finns en stark kraft för kontinuerlig utveckling och resultatuppföljning. Detta kommer inte minst till uttryck på Sjöbefälsskolan, på institutionerna för samhällsvetenskap med ekonomi och medieproduktion samt på FOJO. Även på övriga institutioner pågår ett gediget förändringsarbete. Institutionen för pedagogik och metodik har särskilda förutsättningar med anledning av det stora förändringsarbete som LUN initierat. Genom tillsättning av en extern utredare på central nivå öppnas möjligheterna för en klarare organisation och en tydligare delegationsordning.

För att uppnå självreglering och lärande rekommenderas

- att den centrala nivåns beslutsfunktioner tydliggörs
- att det påbörjade och förtjänstfullt redovisade kvalitetsarbetet blir en naturlig del av verksamheten
- att LUN:s omfattande utredningar tillvaratas inför ett genomgripande förändringsarbete
- att tvärvetenskapligheten inom utbildning och forskning, för vilken HiK synes ha goda förutsättningar, lyfts fram som ett tydligt prioriterat område

- att Medieproduktions och FOJO:s särskilda kompetenser tydliggörs och på ett bättre sätt tillvaratas inom HiK
- att IT-satsningarna tydliggörs och utnyttjas för tvärvetenskapligt samarbete inom lärosätet

b) långsiktighet

De långsiktiga målen förefaller inte i allmänhet vara förankrade genom medvetenhet och acceptans i organisationen. Detta gäller framför allt miljöprofilarbetet och arbetet med tvärvetenskap i utbildningen. Satsningarna inom naturvetenskap visade på en medvetenhet om långsiktiga mål liksom på satsningarna i regionen.

För att uppnå långsiktighet för verksamheten rekommenderas

- att högskolan för att undvika framtida förtroendeproblem fastslår vilka mål och visioner som ur ett långsiktigt perspektiv skall vara vägledande
- att beslutsordningen inom HiK blir tydlig
- att HiK:s samlade ledarskap tydliggörs
- att den långsiktiga planeringen tar avstamp i högskolans möjlighet till tvärvetenskap för att vinna generella synergieffekter i verksamheten

c) internationellt perspektiv

Högskolan har under den gångna femårsperioden byggt upp ett relativt omfattande internationellt utbyte på många institutioner. Den naturvetenskapliga institutionen har härutöver förlagt 50 procent av studenternas examensarbeten inom biomedicin och livsmedelsutbildning utomlands, vilket ger möjligheter till internationella jämförelser. På FOJO har sedan 1991 kursdeltagare från 58 olika länder deltagit i kursverksamheten, vilket synliggjort HiK för en bredare internationell publik.

För att uppnå ett utökat internationellt perspektiv rekommenderas

- att HiK:s internationella verksamhet ges fortsatt stöd
- att högskolan bättre utnyttjar kompetensen på institutionen för språk och kultur inte minst för turismutbildningen
- att FOJO:s och medieinstitutionens kompetens tillvaratas för t.ex. tvärvetenskapliga utbildningsprojekt och speciellt för att bredda den tredje uppgiften nationellt och internationellt

d) tydligt ledarskap

På de flesta institutionerna finns ett tydligt ledarskap; men det centrala ledarskapet är inte lika tydligt ute i organisationen. Detta omfattar allt från ekonomisk styrning till långsiktiga mål för respektive institutionerna. I en kraftigt decentraliserad organisation är det av vikt att ledarskapet tydliggörs på alla nivåer.

För att uppnå ett tydligt ledarskap rekommenderas

- att framtagandet av ett måldokument för högskolans övergripande strategier ges högsta prioritet
- att rektors roll tydliggörs
- att det tydliggörs var och av vem beslut fattas
- att beslut och beslutsvägar når ut i organisationen

e) samverkan med intressenter

HiK bedriver ett fruktbart samarbete med många intressenter i såväl regionen som nationellt och internationellt; detta samarbete synes ske på alla nivåer i Högskolan. I Högskolestyrelsens informella kontaktnät finns dessutom en utomordentlig bas för det goda lärosätets utåtriktade verksamhet, liksom i det nybildade Näringslivsrådet. Detta är en viktig del i Högskolans fortsatta kvalitetsarbete.

För att uppnå maximal samverkan med intressenter rekommenderas

- en tydligare intern filosofi avseende samverkan över institutionsgränserna
- att ökad inre samverkan får ge underlag för förnyat och breddat externt kontaktnät

f) jämställdhet

Kvinnor är underrepresenterade i flertalet styrelser och nämnder trots att det finns en hög kompetens hos många kvinnor på HiK, vilket inte minst prorektor/f.d. forskningsansvarig respektive kvalitetskoordinatör är exempel på. På studentnivån förelåg inte någon motsvarande obalans. Om inte kvinnors erfarenhet tillvaratas kommer högskolan i det fortsatta arbetet gå miste om en kvalitetshöjande faktor.

För att uppnå jämställdhet rekommenderas

- att en mer operativ jämställdhetsplan tas fram och tydliggörs i organisationen
- att genusperspektivet lyfts fram i utbildning, forskning och fortbildning
- att aktiva åtgärder vidtas för att öka kvinnors representation inom ledande akademiska positioner, nämnder och styrelser

g) studenten i centrum

Trots den enorma tillväxt som ägt rum på Högskolan i Kalmar avseende både antalet studenter och antalet utbildningsprogram, är det tydligt att studenterna har en klar delaktighet i verksamhetens utformning. Studenterna deltar på alla nivåer som medaktörer och som aktiva i kunskapsprocessen och i kvalitetsarbetet. Beviset för studenternas delaktighet inom olika nivåer på HiK är att de har en samstämmig bild av högskolans verksamhet med ledning, lärare och administrativ personal.

För att bevara studenten i centrum rekommenderas

- att högskolan värnar om den lilla högskolans anda trots den snabba tillväxten
- tydliggörande av beslutandeorgan där studenter har säkerställd representation
- att högskolan även fortsättningsvis värnar om och bygger ut kontakterna med omvärlden, inklusive närområdet, för att underlätta studenternas framtida roll i yrkeslivet

Slutord

Bedömargruppen har funnit att det pågår ett aktivt och inspirerande kvalitetsarbete vid Högskolan i Kalmar; för vissa områden har detta arbete inneburit ett positivt nytänkande och för andra ett uppvaknande. Institutionernas interna struktur gynnar kvalitetsutvecklingsarbetet särskilt mot bakgrund av att det finns ett gott institutionsklimat med öppna dörrar och korta beslutsvägar. Bedömargruppen har samtidigt visat på behovet av ett tydligare centralt ledarskap med klara beslutsvägar.

Bedömargruppen gör med föreliggande rapport bedömningen att Högskolan i Kalmar har en god utvecklingspotential, som med en mer utvecklad och

förändrad lednings- och delegationsstruktur tillsammans med ett tydliggjort måldokument kommer att kunna komma hela högskolan till gagn. Bedömaregruppen vill samtidigt påpeka vikten av att analysen och strukturomvandlingen fortsätter efter det att Högskoleverkets granskning är slutförd. Avslutningsvis kan således bedömaregruppen konstatera att det finns ett gynnsamt kvalitetsutvecklingsklimat med en stor och ansvarsfull medvetenhet på Högskolan i Kalmar.

Bilaga

Program för bedömargruppens besök vid Högskolan i Kalmar den 5–7 maj 1997

a), b), c) representerar parallella möten (se vidare kap 2.3)

Måndagen den 5 maj

08.00 Möte med rektor

09.00 Institutionen för samhällsvetenskap med ekonomi

a) Ledning, b) Lärare, c) Studenter

10.00 Institutionen för språk och kultur

a) Ledning, b) Lärare, c) Studenter

11.00 Institutionen för pedagogik och metodik

a) Ledning, b) Lärare, c) Studenter

12.00 Lunch

14.00 Sjöbefälsskolan

a) Ledning, b) Lärare, c) Studenter

15.00 Institutionen för teknik

a) Ledning, b) Lärare, c) Studenter

16.00 Institutionen för naturvetenskap

a) Ledning, b) Lärare, c) Studenter

17.00 Möte med representanter för högskolestyrelsen

Tisdagen den 6 maj

08.00 Institutionen för medieutbildning

a) Ledning, b) Lärare, c) Studenter

09.00 Möte med koordinator för Kvalitetsarbetet

10.00 a) Möte med administrativ chef

b) Möte med fackliga företrädare

c) Möte med studierektor för lärarutbildningen

- 11.00 a) Möte med lärarutbildningsnämnden
 - b) Möte med forskningsnämnden
 - c) Möte med IT-nämnden
- 12.00 Lunch
- 13.00 Möte med Studentkåren
- 14.00 a) Möte med biblioteksansvariga
 - b) Möte med grundutbildningsnämnden
 - c) Möte med informationschef och chef för internationella sekretariatet
- 15.00 a) Möte med vik. ekonomichef och representanter för avdelningen för drift och service
 - b) Möte med personalavdelningen
 - c) Möte studerandeavdelningen
- 16.00 Institutet för fortbildning av journalister
 - a) Ledning, b) Lärare, c) Administrativ personal

Onsdagen den 7 maj

08.00 Avslutande möte med rektor, prorektor, t f prorektor, och koordinator för kvalitetsarbetet