



*Förnyad granskning och  
bedömning av kvalitetsarbetet vid  
Högskolan i Kalmar,  
Högskolan i Trollhättan/Uddevalla,  
Karolinska Institutet samt  
Stockholms universitet*

HÖGSKOLAN I KALMAR  
HÖGSKOLAN I TROLLHÄTTAN/  
UDDEVALLA  
KAROLINSKA INSTITUTET  
STOCKHOLMS UNIVERSITET

Höskoleverkets rapportserie 2001:22 R

 HÖGSKOLEVERKET  
National Agency for Higher Education

*Förnyad granskning och  
bedömning av kvalitetsarbetet vid  
Högskolan i Kalmar,  
Högskolan i Trollhättan/Uddevalla,  
Karolinska Institutet samt  
Stockholms universitet*

Granskning och bedömning av lärosätenas kvalitetsarbete är nu inne i en andra cykel av bedömningar, där lärosätena får välja om bedömningen skall genomföras med eller utan platsbesök. Högskolan i Kalmar, Högskolan i Trollhättan/Uddevalla, Karolinska Institutet samt Stockholms universitet har valt en bedömning utan platsbesök.

Syftet med kvalitetsarbetsbedömningen är att bidra till förbättring och utveckling av lärosätets eget kvalitetsarbete. Denna andra bedömning är en uppföljning av den tidigare bedömningen med inriktning på vilka resultat som kvalitetsarbetet har haft/har på verksamheten i stort.

I bedömningen står det lärosätena och bedömarna fritt att ta upp ytterligare aspekter. De förslag och rekommendationer som bedömarna ger i dessa avseenden ligger inom lärosätets ansvar att hantera på det sätt man önskar.

Högskoleverket • Birger Jarlsgatan 43 • Box 7851, 103 99 Stockholm  
tfn 08-563 085 00 • fax 08-563 085 50 • e-post [hsv@hsv.se](mailto:hsv@hsv.se) • [www.hsv.se](http://www.hsv.se)

**Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar, Högskolan i Trollhättan/Uddevalla, Karolinska Institutet samt Stockholms universitet**

Producerad av Högskoleverket i september 2001

Högskoleverkets rapportserie 2001:22 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--01/22-SE

Innehåll: Högskoleverket, utvärderingsavdelningen, **Charlotta Karlsson**

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Högskoleverkets vaktmästeri, Stockholm, september 2001

**TRYCKT PÅ MILJÖMÄRKT PAPPER**

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>5</b>
<b>Bedömarens arbete</b>	<b>7</b>
Bedömningens utgångspunkter	7
<b>Högskolan i Kalmar</b>	<b>10</b>
Lärosätet	10
Analys	12
Rekommendationer	19
<b>Högskolan i Trollhättan/Uddevalla</b>	<b>22</b>
Lärosätet	22
Analys	25
Rekommendationer	29
<b>Karolinska Institutet</b>	<b>31</b>
Lärosätet	31
Analys	35
Rekommendationer	44
<b>Stockholms universitet</b>	<b>46</b>
Lärosätet	46
Analys	50
Rekommendationer	57
<b>Slutord</b>	<b>61</b>
Bilaga 1	62
Bilaga 2	64

# Sammanfattning

Denna bedömning är en uppföljning av de granskningar av kvalitetsarbete som genomfördes under åren 1997–98 vid Högskolan i Kalmar, Högskolan i Trollhättan/Uddevalla, Karolinska Institutet samt Stockholms universitet. Bedömningen skiljer sig från den första granskningen på så sätt att den har genomförts utan platsbesök på lärosätena och att samma bedömaregrupp har granskat flera lärosätens kvalitetsarbeten. Bedömaregruppen anser att avsaknaden av platsbesök kraftigt reducerar möjligheterna till att göra en rättvisande bedömning.

Högskolan i Kalmar uppvisar ett imponerande kvalitetsarbete. Högskolan har lyckats förvalta och utveckla den goda situation som man befann sig i redan vid Högskoleverkets första bedömning. Idag karakteriseras högskolans kvalitetsarbete av måldokument som är tydliga och som ingår i ett sammanhang, ansvarsförhållanden som är klara, ett engagemang på samtliga nivåer och en återkopplingsloop som är systematisk. Den sammanhållande koordinatören utgör en styrka i arbetet. Sammantaget ger detta högskolan ett mycket gott utgångsläge för sitt fortsatta kvalitetsarbete. Bedömaregruppen uppmanar dock högskolan att aktivt verka för en jämnare balans avseende forskningsresurser och personalens formella kompetens inom olika delar av högskolan.

Högskolan i Trollhättan/Uddevalla är – i likhet med många andra mindre högskolor – präglad av stark expansion. Bedömaregruppen anser att det är svårt att ta ställning till hur systematiskt högskolans kvalitetsarbete fungerar då högskolan i mycket befinner sig i ett inledningskede. Många av måldokumenterna är exempelvis nya och har ännu inte hunnit bli föremål för realiserande och uppföljning. Bedömaregruppen vill framhålla att ambitionerna att bygga ett självreglerande system finns och att den existerande organisationen erbjuder möjligheter för ett kontinuerligt kvalitetsarbete. Det återstår emellertid mycket att göra, främst vad gäller formulering av utvärderingsbara mål för verksamheten.

Karolinska Institutet har genomfört ett gediget förbättringsarbete sedan Högskoleverkets förra bedömning. Noterbart är KI:s övergripande kvalitetsstrategi att utveckla och profilera KI som utbildningsorganisation – en strategi som bör vidareutvecklas. Bedömaregruppen efterlyser dock ett mer reflekterande förhållningssätt i kvalitetsarbetet där analysen och värderingen får mer utrymme än vad den syns ha fått hittills. Därutöver bör studenternas delaktighet särskilt beaktas, framför allt på institutionsnivå.

Vid Stockholms universitet bedrivs det ett omfattande kvalitetsarbete med bred delaktighet, inte minst på institutionsnivå. Sedan Högskoleverkets förra bedömning har arbetet stärkts av en sammanhållande kvalitetsgrupp och av att man har avancerat från ett planeringsstadium till ett skede av implementering.

Decentraliseringen av kvalitetsarbetet har gått långt och bedömargruppen efterlyser en ökad grad av tydlighet från ledningens sida i kvalitetsarbetet samt en djuplodande strategisk planering för universitetets framtid.

# Bedömargruppens arbete

## Bedömningens utgångspunkter

Bedömargruppen har arbetat utifrån de riktlinjer som anges i *Fortsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor. Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångssätt för Högskoleverkets bedömningsarbete (1998:21 R)*. Gruppen har utgått från de egenskaper som kännetecknar ”det goda lärosätet”, vilka är dels självreglering och lärande, dels ytterligare karakteristika som helhetsperspektiv, studenten i centrum, personalen som resurs, jämställdhet och mångfald, engagerat ledarskap, nära kontakt med intressenter samt professionell samverkan och internationella perspektiv. Lärosätet bör kontinuerligt granska och pröva sin verksamhet utifrån mål för såväl helhet som ingående delar, att alla görs delaktiga i denna verksamhet, att man har en strategi för sitt kvalitetsarbete samt att kvalitetsarbetet är en integrerad del av verksamheten. Huvudfrågor för en bedömning är enligt rapporten:

Vad har lärosätet för metoder och organisation för att planera, genomföra, säkra, kontinuerligt utveckla, följa upp och utvärdera sin verksamhet? I vilken omfattning tillämpar lärosätet sina metoder? När man avsedda resultat och avsedda effekter med sitt kvalitetsarbete i förhållande till uppsatta mål? Hur genomför man fortsatt förbättring? (a.a. s. 24)

Det systematiska arbetet med kvalitetsutveckling bör innefatta följande komponenter:

- Mål
- Aktiviteter för att nå målen
- Resultat
- Utvärdering och därav föranledda åtgärder

Dessa fyra komponenter ger var för sig viktiga bidrag till utvecklingsarbetet. Under den första bedömningsomgången arbetade några lärosäten huvudsakligen med aktiviteter, andra med mål och något enstaka kombinerade alla fyra. Nu förutsätts lärosätena sammanföra komponenterna på ett systematiskt sätt. (a.a. s. 22)

Bedömargruppen har prioriterat den aspekt som avser lärosätenas självreglerings-system eftersom den ger indikationer på hur långt lärosätet har kommit i sina ambitioner i att få kvalitetsarbetet självgående. Bedömargruppen har velat bedöma i vad mån lärosätenas övergripande kvalitetsprogram har fått genomslag med organisationen. Arbetet med den andra utvärderingsomgången av kvalitetsarbetet vid landets lärosäten skall bl.a. vara en uppföljning av den

första. Därför har lärosätets reaktion på den första bedömningens rekommendationer särskilt bevakats och kommenterats.

### **Bedömargruppen**

Bedömningarna av de lärosäten som under våren 2001 valde att genomgå en förenklad kvalitetsarbetsgranskning utan platsbesök har utförts av en och samma bedömargrupp. Varje lärosäte har dock givits en individuell bedömning. Bedömargruppen har bestått av personer som deltagit under de aktuella lärosätenas första kvalitetsarbetsbedömningar. Det har inneburit att varje person i bedömargruppen har kunnat bära ett huvudansvar för det lärosäte som man sedan tidigare har erfarenhet av. Hela bedömargruppen står dock kollektivt bakom beskrivning och analys samt rekommendationer till varje lärosäte. I bedömargruppen har ingått:

- Christina Gustafsson, professor, Uppsala universitet
- Stig Larsson, f.d. SJ-chef (arbetslivsrepresentant)
- Madeleine Rohlin, professor, Malmö högskola
- Lucy Smith, professor, Oslo universitet
- Per Thullberg, rektor, Södertörns högskola (bedömargruppens ordförande)
- Ingrid Öst, vice kårordförande, Örebro studentkår (studeranderepresentant)

Högskoleverkets kontaktpersoner har varit Bo Talerud och Charlotta Karlsson, utredare inom utvärderingsavdelningen.

### **Bedömningsprocessen**

Bedömargruppen samlades till sitt första möte den 26 februari 2001 på Högskoleverket för att diskutera utvärderingsuppdraget, dess utgångspunkter, innehåll och tidsplan. Vid mötet enades bedömarna om att en granskning som omfattar bedömningsfrågor såsom exempelvis självreglering, delaktighet och förankring måste innebära någon form av dialog med berörda lärosäten, även om detta inte sker i form av platsbesök. Dialogen skulle ge bedömarna möjlighet att ge bättre återkoppling. Mot bakgrund av detta inbjöds därför lärosätena till korta dialogmöten. Under det första mötet beslutade man också att varje person i gruppen skulle bära ett huvudansvar för det lärosäte som man sedan tidigare hade erfarenhet av. Huvudansvaret bestod i att förbereda och formulera frågor som gruppen skulle vilja ställa till det berörda lärosätets representanter under det kommande dialogmötet samt bidra med skriftligt analysunderlag till den slutgiltiga rapporten.

Under mars månad skickade de fyra lärosätena sina respektive självvärderingar med tillhörande bilagor till bedömargruppen. Efter att ha tagit del av bedömningsmaterialet sammanställdes ett antal frågor och synpunkter av bedömarna som senare skickades ut till lärosätena som ett förberedande diskussionsunderlag inför dialogmötet.



Dialogmötet ägde rum den 2 maj 2001. Från varje lärosäte med tillhörande studentkår deltog sammanlagt 4-5 personer (se bilaga 2). Bedömargruppen träffade representanterna från varje lärosäte under vardera 1,5 timmes samtal med utgångspunkt från de frågor som tillsänts lärosätet.

Vid ett möte den 22 maj diskuterade bedömargruppen preliminära rapporttexter utifrån på förhand utskickade förslag. Innan rapporten utformades i slutligt skick bereddes berörda lärosäten tillfälle att lägga synpunkter på dess sakinhåll.

Det som skiljer denna kvalitetsarbetsgranskning från dem som gjordes i förra omgången är främst avsaknaden av platsbesök samt att samma bedömargrupp bedömde flera lärosätens kvalitetsarbete. Vi återkommer till vår syn på detta i ett avslutande avsnitt.

# Högskolan i Kalmar

## Lärosätet

Högskolan i Kalmar bildades genom högskolereformen 1977. Lärar- respektive sjöbefälsutbildning har funnits i Kalmar sedan 1800-talet. Fr.o.m. den 1 juli 1997 ingår också f.d. Kalmar läns vårdhögskola. Forskning och utbildning bedrivs inom åtta institutioner av varierande storlek. Till högskolan hör också FOJO (Institutet för fortbildning av journalister) som erbjuder kurser för journalister. Idag finns följande institutioner vid Högskolan i Kalmar:

- Institutionen för biologi och miljövetenskap
- Institutionen för ekonomi
- Institutionen för humaniora och samhällsvetenskap
- Institutionen för hälso- och beteendevetenskap
- Institutionen för kemi och biomedicinsk vetenskap
- Institutionen för medievetenskap och journalistik
- Sjöfartshögskolan
- Institutionen för teknik

Högskolan erbjuder cirka 30 olika utbildningsprogram, minst treåriga och cirka 200 kurser i ämnen inom institutionernas verksamhetsområden. En del undervisning sker på distans via studio med modern IT-teknik och via Internet. År 2000 studerade 1 431 personer på distans vilket är en ökning jämfört med föregående år. Antalet studenter uppgår till totalt cirka 7200.

1999 erhöll högskolan examensrätt för forskarutbildning inom det naturvetenskapliga området. Därutöver har högskolan magisterrättigheter inom elektroteknik, företagsekonomi och pedagogik. Forskningen har expanderat kraftigt under de senaste åren. Högskolan prioriterar forskning som har betydelse för grundutbildningen. Ett 90-tal forskningsprojekt engagerar sammanlagt ett drygt hundratal anställda. Högskolan har idag 14 professorer. Antalet anställda uppgår till totalt cirka 600.

Högskolan samarbetar med företag och omgivande samhälle genom studenternas examensarbeten, uppdragsutbildningar samt projekt- eller forsknings-samarbeten. Nämnvärt är att man för skolområdet har inrättat Regionalt Pedagogiskt Utvecklingscentrum, PUCK. Centret förser skolområdet med kompetensutveckling i en organisation nära knuten till lärarutbildningen.

Högskolan omsätter 384 miljoner kronor (år 2000) varav grundutbildning 70 procent, forskning 15 procent, uppdragsutbildning 9 procent och övrig verksamhet 6 procent.

## Mål, visioner, strategier

I ett kort måldokument har Högskolan i Kalmar formulerat mål som delvis

inbegriper strategier. De bygger på en vision om att vara en högskola med öppenhet och bredd, att vara ledande inom naturvetenskap samt att vara en stark drivkraft för det omgivande samhället. Högskolan formulerar sina mål och strategier utifrån fem perspektiv: förnyelse, student/samhälle, medarbetare, process samt resurs.

- Inom ramen för *förnyelseperspektivet* uttrycks målet att ha en bred utbildnings- och forskningsverksamhet med internationellt perspektiv grundad på akademisk kvalitet och samhällsrelevans samt att man skall vara i den internationella forskningsfronten inom högskolans profilområden.
- Inom *student- och samhällsperspektivet* framhålls att studenterna skall uppleva att de är medaktörer, delaktiga i och medansvariga för utbildningen inom högskolan. Samtidigt skall högskolan bedriva ett framgångsrikt arbete för förnyelse och tillväxt i regionen i samverkan med det omgivande samhället.
- Ur ett *medarbetarperspektiv* skall högskolan vara attraktiv med en god arbetsmiljö och kunniga och engagerade medarbetare. Högskolan skall också integrera medarbetarnas lärande och kompetensutveckling i den strategiska verksamhetsutvecklingen.
- *Processperspektivet* innebär att man har som mål att arbeta över ämnes- och områdesgränser samt att man har ett starkt samband mellan utbildning och forskning.
- Inom *resursperspektivet* har man målet att uppnå ökad extern finansiering av utbildning och forskning, liksom man avser att öka resursandelen för undervisning.

Parallellt med framtagandet av ovanstående mål har kvalitetsutvecklingsprogrammet, som gäller för perioden 2000–2002, tagits fram och fastställts.

### **Det systematiska kvalitetsarbetet – nulägesbeskrivning**

Sedan förra utvärderingen av kvalitetsarbetet 1997 har man haft två kvalitetsutvecklingsprogram: ett som antogs våren 1997 och en reviderad version som var aktuell 1998–1999. För närvarande är man mitt i ett treårigt kvalitetsutvecklingsprogram som högskolestyrelsen har fastställt och som gäller för perioden 2000–2002.

Rektor har det övergripande ansvaret för högskolans kvalitetsarbete. För att leda, samordna och stödja kvalitetsarbetet och dokumentationen av det finns vid högskolan en kvalitetskoordinator. Dessutom har högskolan ett kvalitetsråd bestående av rektor (som är ordförande), kvalitetskoordinator samt representanter för institutioner, förvaltning och studentkåren.

Kvalitetsutvecklingsprogrammen har successivt utvecklats. De två senaste har med ett par undantag samma huvudrubriker. Skillnaden är en konsekvens av att man under tiden har fått rätt att genomföra forskarutbildning inom vetenskapsområdet naturvetenskap. Sålunda finns i nu gällande program ett avsnitt om forskningen och forskarutbildningen och som en

konsekvens av detta ett separat avsnitt rörande grundutbildningen. Men programmen skiljer sig åt i andra avseenden också. I det aktuella kvalitetsutvecklingsprogrammet redovisas, utöver målen, tydligt hur ledningen ser på organisation och strategier för att driva ett kvalitetsarbete samt hur man skall följa upp, utvärdera och ge återkoppling. För alla åtgärder i kvalitetsutvecklingsarbetet finns det en ansvarig person, ett ledningsorgan eller en enhet.

Det senaste kvalitetsutvecklingsprogrammet är ett välstrukturerat och tydligt dokument. Det har en klar förankring dels i den pågående samhällsdiskussionen om högskolans roll genom den s.k. tredje uppgiften att bidra till samhällsutvecklingen och vara en kunskapsbank för det omgivande samhället, dels i den pågående utveckling som högskolan befinner sig i. Det vill säga organisatoriska förändringar, expansion vad gäller studenter, personal och lokaler samt förändringar i utbildningsutbud och väsentligt ökat forskningsinslag.

Kvalitetsutvecklingsprogrammet ger en bild av Högskolan i Kalmar som en helhet och genomsyras av budskapet att kvalitetsutvecklingen är en integrerad del av hela högskolans verksamhet. Utifrån dessa premisser skall varje enhet upprätta egna kvalitetsutvecklingsprogram. På institutionsnivå svarar prefekten för kvalitetsutveckling och kvalitetsarbetets organisation, men bistås av särskilt utsedda kvalitetsansvariga. Studenter medverkar inom samtliga delar av organisationen. Kvalitetsarbetet skall regelbundet redovisas i verksamhetsberättelser och handlingsplaner.

## **Analys**

När kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar blev föremål för granskning 1997 gav bedömargruppen förslag på en rad åtgärder inom olika områden. Rekommendationerna var bedömargruppens sätt att markera både de nya områden som man ansåg borde uppmärksammas och de områden inom vilka man ansåg att ett arbete i rätt riktning hade påbörjats. En del förslag fyllde funktionen att inspirera till ett fortsatt kvalitetsarbete. Vissa rekommendationer såg bedömargruppen som mycket angelägna. En sådan rekommendation var att högskolan borde utveckla gemensamma mål och visioner. Bedömargruppen såg detta som en absolut nödvändighet för att högskolan skulle framstå som en helhet både internt och för yttre intressenter. Gruppen menade också att ett sådant dokument var förutsättningen för att även andra kvalitetsaspekter skulle kunna utvecklas på ett framgångsrikt sätt.

Nedanstående analys av kvalitetsarbetet är strukturerad utifrån de aspekter som enligt Högskoleverket har fått karakterisera det goda lärosätet. Självreglering och lärande, som är den tyngsta aspekten, kommer att tas upp som en sammanfattande aspekt. Varje avsnitt inleds med den förra bedömargruppens rekommendationer. Därefter sammanfattas vad Högskolan i Kalmar har vidtagit för åtgärder och vilka resultat dessa har fått.

## Helhetsperspektiv och organisation

Den förra bedömargruppen skrev i sina rekommendationer att Högskolan i Kalmar:

***bör ge högsta prioritet åt framtagande av måldokument för högskolans övergripande strategier så att rektors roll tydliggörs liksom var och av vem beslut fattas och att beslut och beslutsvägar når ut i organisationen samt***

***för att uppnå långsiktighet i verksamheten fastslår de mål och visioner som skall vara vägledande i ett långsiktigt perspektiv och även ur detta perspektiv beaktar vikten av tydlig beslutsordning, tydligt ledarskap och möjligheterna till tvärvetenskap.***

Vid förra utvärderingstillfället var redan en extern utredare tillsatt med uppgift att göra en översyn av organisation och beslutsstruktur. Detta arbete har resulterat i nya översyner och ett antal policydokument. En ny organisationsstruktur verkställdes för knappt ett år sedan.

Högskolan i Kalmar har växt såväl vad gäller antalet studenter som antalet anställda sedan förra utvärderingen. Detta har också inneburit att man lokalmässigt har blivit något mer splittrade. Mindre täta kontakter mellan studenter och mellan personal försvårar enligt ett par institutioner samverkan och expansionen kräver, enligt den gemensamma självvärderingen, mer av samordning och uppföljning än tidigare.

Högskolan har på olika sätt – uppbyggnad av konkurrenskraftig forskning, utveckling av utbildningsprogram – haft ambitionen att attrahera både studenter och kvalificerad personal. Naturvetenskap är ett av högskolans profilmråden och 1999 fick man examensrätt för forskarutbildning inom det naturvetenskapliga området. Det har inneburit en kraftfull satsning på rekrytering av personal, utveckling och förnyelse av grundutbildningen samt extra insatser för att rekrytera studenter inom området. Institutionen för ekonomi/Baltic Business School är en nybildad institution som expanderar i olika avseenden. Inom institutionen för hälso- och beteendevetenskap har man en stor andel av studenterna, men en relativt sett liten forskningsvolym och – i ett totalt perspektiv – låg lärarkompetens (se nedan). Lärarnas formella kompetens är högre inom institutionen för humaniora och samhällsvetenskap, men även här finns en stor andel av högskolans studenter, ämnen som har svårare att konkurrera om forskningsmedel och har en lägre studentpeng. Högskolans expansion är naturligtvis resultatet av en bra utveckling, men den har alltså inte skett jämnt fördelat. Man är uppmärksam på detta inom högskolan och det har diskuterats i styrelsen.

Det nu aktuella kvalitetsutvecklingsprogrammet och alla andra dokument som på olika sätt är kopplade till detta ger uttryck för en målmedvetenhet, en stabilitet samt en tydlig ledning och organisation av verksamheten inklusive kvalitetsarbetet. Det är ingen tvekan om att den nya organisationen med en ledning som tar sitt ansvar har inneburit ett samlat grepp över verksamheten, där det finns utrymme för olika profileringar/specialinriktningar och utveck-

ling såväl inom forskning/forskarutbildning som grundutbildning. En stor fördel i det konkreta kvalitetsarbetet har naturligtvis varit att det har funnits en central kvalitetskoordinator, som dessutom har varit samma person hela tiden.

### **Studenten i centrum**

År 1997 hade studenten i Kalmar en central plats. Mycket tydde vid den tidpunkten på att högskolan skulle expandera och bedömargruppen fann det därför angeläget att understryka att Högskolan i Kalmar:

***för att bevara studenten i centrum värnar om den lilla högskolans anda trots tillväxt, tydliggör beslutandeorgan där studenter har säkerställt representation samt även fortsättningsvis värnar om och bygger ut kontakterna med omvärlden för att underlätta studenternas framtida roll i yrkeslivet.***

Ett särskilt policydokument *Högskolan och Studenten* reglerar samarbetet mellan högskolan och studentkåren. Studenterna är representerade både i formella organ och i beredande organ. Högskolan anordnar utbildning för de studenter som är engagerade i kårarbetet. Kursvärderingar skall alltid genomföras och rutiner för dessa har också utarbetats och fastställts. Man har vidare målmedvetet arbetat för att forskningsanknyta grundutbildningen, för att höja lärarnas kompetens, för att skapa en bra arbetsmiljö – som inkluderar ett väl fungerande bibliotek – samt möjligheter att utnyttja IT både för studenter och personal. Till detta kommer kvalitetshöjande åtgärder som hänger ihop med rekryteringen av studenter. Här har högskolan identifierat både kvantitativa (lågt söktryck) och kvalitativa (studenter hamnar på ”fel” utbildning) problem, särskilt vad gäller de naturvetenskapliga utbildningarna. För att motverka sådana problem använder man sig vid rekryteringen av både informationsmaterial och äldre studenter. När studenterna har antagits har man introduktionsdagar, man arbetar med faddersystem och man försöker utnyttja det mindre lärosätets korta avstånd mellan studenter, lärare och administratörer. Under studietiden kommer studenterna i kontakt med arbetsmarknaden genom Framtidstorget, som är ett samarbetsprojekt mellan högskolan, studentkåren och arbetsförmedlingen.

I studentkårens egen självvärdering förstärks intrycket att studenten får en central plats vid högskolan. Studenterna önskar dock att det informella inflytandet skall bli bättre, och det gör även en del institutioner, samt att både högskolans ledning och lärare uppmuntrar och underlättar detta. Studentkåren vill även att alla som engagerar sig på institutionsnivå eller i andra organ får en möjlighet att genomgå en utbildning i likhet med den som de kåraktiva får. Studentkåren identifierar också problem med kontinuiteten i kårens arbete, men detta är något man arbetar med.

Bedömargruppen kan konstatera att högskolan fortfarande har kunnat sätta studenten i centrum, t.ex. genom att studenterna har formell representation i alla sammanhang som det är möjligt, genom att stödja studentkåren och

genom att vidta åtgärder för att studenterna skall uppleva sin studiestart och sina studier på allra bästa sätt. Trots att forskningen har växt och en del av högskolan utgör ett vetenskapsområde, så ansåg studenterna själva att högskolan värnar om grundutbildningen.

### **Personalen som resurs**

De flesta rekommendationerna som den förra bedömaregruppen gav bygger i grunden på att personalen är en resurs som skall tillvaratas och få en möjlighet att utvecklas och komma till sin rätt. En strategi för detta är intern samverkan och gruppen rekommenderade att Högskolan i Kalmar:

#### ***borde utveckla en intern filosofi avseende samverkan mellan institutionerna.***

Bakom rekommendationen ligger tanken att högskolans totala kompetens alltid skall beaktas vid planering av utbildning och forskning. I kvalitetsutvecklingsprogrammet slår man fast att personalen är den viktigaste resursen i kunskapsorganisationen. I takt med att antalet studenter har ökat, har också personal tillkommit. Kvalitetsarbetet bygger på sju policydokument som finns samlade i en särskild personalhandbok. En betydelsefull del av detta kvalitetsarbete rör rekrytering och kompetensförsörjning. Kompetensförsörjningen ses inom högskolan som en kritisk fråga. Andelen forskarutbildade lärare ökar inte i den takt man önskar med undantag av det naturvetenskapliga området, där man förväntar fortsatt ökning av professorer, lektorer och doktorander. Till vissa områden har det varit svårare att rekrytera personal: det gäller IT-området och de institutioner som har en tung medverkan i yrkesutbildningar (hälso- och beteendevetenskap och Sjöfartshögskolan). När det gäller institutionen för hälso- och beteendevetenskap, så finns det en professor, en docent, nio lektorer och 57 adjunkter.<sup>1</sup> Men i relation till det stora studentantalet inom institutionen (1 150 st/år) är den formella kompetensen låg. Högskolans ledning är medveten om denna problematik och ett samarbete över institutioner och utnyttjande av specialistkompetens håller på att ta form.

Bedömaregruppen konstaterar att högskolan vad gäller rekrytering av personal, har varit både framgångsrik och mindre framgångsrik. Man har inom vissa områden rekryterat mycket kvalificerad personal, medan det inom andra områden har visat sig svårare. Bedömaregruppen ser i huvudsak två problem med detta. Naturvetarnas högre kompetensnivå underlättar forskningsmöjligheterna via externa anslag, vilket i sin tur också kan resultera i en bättre forskningsanknytning i grundutbildningen. Samtidigt får personalen inom institutionen för hälso- och beteendevetenskap färre möjligheter till såväl forskning som kompetensutveckling beroende på en relativt lägre formell kompetens. När det gäller personalen som en resurs visar Högskolan i Kalmar stor medvetenhet. De problem som bedömaregruppen ser är kända för högskolans ledning.

---

<sup>1</sup> Uppgifterna gäller vårterminen 2001

En helt annan typ av problem som institutionerna tagit upp i sina självvärderingar hänger ihop med utnyttjandet av kompetensen inom högskolan, nämligen de institutionella ekonomiska mellanhavandena ("köp- och sälj-systemet"). Bedömargruppen har inte kunnat fördjupa sig i denna problematik, men ser det som väsentligt att dessa frågor löses så att högskolans ambition – att alltid utnyttja den för sammanhanget mest kompetenta personalen – inte avstannar av administrativa skäl.

### **Jämställdhet och mångfald**

Den förra bedömargruppen rekommenderade att Högskolan i Kalmar:

***för att uppnå jämställdhet tar fram en operativ jämställdhetsplan som tydliggörs i organisationen, lyfter fram genusperspektivet i all utbildning och forskning och vidtar åtgärder för att öka kvinnors representation inom ledande positioner, nämnder och styrelser.***

Högskolan i Kalmar har framställt ett dokument *Jämställdhetspolicy* 2000–2002 samt en årlig handlingsplan. En jämställdhetskommitté är rådgivande och har en pådrivande funktion. I sin självvärderingsrapport hänvisar högskolan till Högskoleverkets granskning från 1999 i vilken man fastslog att det bedrivs ett gott arbete och man avser arbeta i enlighet med vad som framkom i Högskoleverkets rapport. Högskolan har även en mångfaldsplan som gäller personal, studenter och utbildning.

Klart är att man i Kalmar sedan förra utvärderingen har arbetat fram dokument och etablerat strategier för att på olika sätt angripa jämställdhetsfrågan. Förra bedömargruppens rekommendation om att utveckla representation i formella organ och motsvarande har denna gång inte kommenterats. Samtidigt som frågan om representation är en kvalitetsfråga utgör den låga andelen kvinnor på lämpliga nivåer ett problem. Risken är att just kvinnors forskningsmöjligheter urholkas genom diverse engagemang i högskolans verksamhet. Detta gäller särskilt institutioner med få kvinnor på professors- och docentnivå, som t.ex. institutionen för hälso- och beteendevetenskap.

### **Engagerat ledarskap**

De flesta rekommendationer som den förra gruppen gav berör ledarskapet. Denna förenklade granskning, som Högskolan i Kalmar har valt, försvårar en bedömning av engagemanget på olika nivåer.

Bedömargruppen konstaterar att den tydlighet i ledning och ansvar som efterlystes 1997 definitivt finns nu, både centralt och på övriga nivåer i organisationen. Trots att stor kraft måste ha lagts på planering och genomförande av den stora omorganisationen, så har utbildning/forskning påtagligt drivits framåt, inom vissa områden med stor hastighet. Särskilt självvärderingarna från institutionerna och enheterna visar att man på alla nivåer tar sitt ledningsansvar och det framstår som man gör det med stort engagemang. Dessa dokument visar indirekt att den centrala ledningen ger ut-



rymme för ett engagerat ledarskap på alla nivåer i organisationen.

### **Samverkan med omvärlden**

Den förra bedömargruppen rekommenderade Högskolan i Kalmar att:

***för att uppnå maximal samverkan med intressenter utarbeta en tydlig intern filosofi med hänsyn till samverkan över institutionsgränser samt låta en ökad inre samverkan ge underlag för förnyat och breddat externt kontaktnät.***

Den filosofi rörande intern samverkan som efterlystes finns vid högskolan, även om det tydligen finns problem med att förverkliga den (köp- och säljsystemet). Detta tycks emellertid inte hindra samverkan med omvärlden. Den betoning som finns i dokumenten på relationen mellan studenter och det omgivande samhället vittnar om viljan att lära, skaffa och bearbeta ny kunskap utifrån externa intressenters perspektiv. Men också det motsatta – att stödja studenterna att själva skaffa ny kunskap och att förmedla kunskap till omvärlden.

På institutionsnivå sker i många fall ett utåtriktat arbete och det saknas heller inte kontakter för högskolan i sin helhet. För att underlätta kontakten med omvärlden finns Näringslivsservice, en enhet direkt underställd rektor. Enheten spelar en aktiv roll i utvecklingen av samverkan mellan högskolan och näringslivet och har genom sitt kvalitetsarbete skapat respekt i omvärlden. Enheten har en såväl aktiv, uppsökande roll som förmedlare av tjänster och uppdrag. Till Näringslivsservice hör Näringslivsrådet. Regionalt pedagogiskt utvecklingscentrum utgör en fristående enhet under Lärarutbildningscentrum och skall förse skolområdet med kompetensutveckling. Till dessa centrala organ kommer vissa institutioners profilering som innebär kontakter med omvärlden, exempelvis institutionen för ekonomi, Internationella handels-högskolan.

Sedan förra granskningen har viljeinriktning och organisation för samverkan med externa intressenter avsevärt förbättrats. Näringslivsservice är kvalitetscertifierat enligt ISO 9000. Regionalt pedagogiskt utvecklingscentrum är i utveckling. Högskolans egen värdering är att samordning av intern verksamhet kan förbättras, så att bl.a. högskolans behov av framförhållning och planering kan matchas mot samhällets behov som ibland är akuta. Högskolan förefaller här göra en korrekt analys. Dessutom finns det anledning att uppmärksamma att arbetet med fortbildningsinsatser synes gå långsamt.

### **Internationellt perspektiv**

Den förra bedömargruppen rekommenderade Högskolan i Kalmar att:

***för att ytterligare stimulera det internationella perspektivet fortsättningsvis stödja verksamheten, bättre utnyttja kompetensen på institutionen för språk och kultur samt att FOJO:s och medieinstitutionens kompetens tillvaratas t.ex. i tvärvetenskapliga utbildningsprojekt och för att bredda den tredje uppgiften nationellt och internationellt.***

Högskolan har utvecklat sin internationella verksamhet på olika sätt.

International Office har en central funktion vad gäller internationalisering inom utbildning, forskning och tredje uppgiften. Denna verksamhet kompletteras med minst en internationaliseringsansvarig vid varje institution. Internationella projekt har ökat. Vid vissa institutioner är kurslitteraturen huvudsakligen på engelska och en majoritet av examensarbetena skrivs på engelska. I den centrala självvärderingen gör man bedömningen att den internationella verksamheten har en klar struktur med klara mål, strategier för att nå målen och ett uppföljningsansvar. Lärarutbyten upplever man själv som ett område som kan förbättras och man ser en risk i att den här typen av verksamhet inte prioriteras. Ytterligare en rad åtgärder vidtas, bl.a. den typ av utbildningsprojekt som efterlystes i förra utvärderingen, nämligen att FOJO är involverad i en treårig satsning av fortbildning av journalister i Vietnam. Dokumentationen visar inte tydligt om, och i så fall hur, språk och kultur (numera integrerat i institutionen för humaniora och samhällsvetenskap) utnyttjas inom högskolan som helhet. Högskolan har emellertid på annat sätt meddelat att svenska och språk, särskilt engelska i form av riktade kurser, är väl utnyttjade såväl för utresande studenter och lärare som för inresande gäststudenter. Språken utgör också en viktig del av högskolans Program för kompetensutveckling. Generellt kan samarbetet vara större än vad som kan utläsas av dokumenten. Institutionen för medievetenskap och journalistik har exempelvis förtecknat samverkan med flera institutioner som själva inte nämner att detta samarbete existerar.

Bedömaregruppen konstaterar att internationaliseringsarbetet är välorganiserat och, jämfört med förra utvärderingen, så har utveckling ägt rum på många områden. Man är medveten om svårigheterna att få lärare att söka sig till utbytesprogram vilket gör att man också funderar över lösningar.

### **Självreglering och lärande**

Som sagts ovan, ser Höskoleverket självreglering och lärande som den viktigaste aspekten vid den här typen av bedömningar. Den aspekten kan ses som ett sammanfattande kriterium för kvalitetsarbetets drift och utveckling. Den förra bedömaregruppen rekommenderade Högskolan i Kalmar att:

***för att uppnå självreglering och lärande tydliggöra beslutsfunktioner, integrera kvalitetsarbetet som en naturlig del av verksamheten, tillvarata Lärarutbildningsnämndens utredningar, lyfta fram tvärvetenskapligheten som ett tydligt prioriterat område, tydliggöra och tillvarata medieinstitutionens och FOJO:s särskilda kompetenser samt tydliggöra och utnyttja IT-satsningarna för tvärvetenskapligt samarbete inom lärosätet.***

Självreglering och lärande innebär att lärosätet kontinuerligt granskar och prövar sin verksamhet utifrån helheten och delarna. Ett viktigt inslag i detta arbete är dokumentation, utredningar, omprövningar etc. Redan när den förra granskningen genomfördes hade en extern utredare på central nivå tillsatts. Detta har gjort att 90-talets sista år har präglats av omorganisation av lednings-

och institutionsstruktur samt revidering och nyskapande av dokument. Allmänt kan sägas att en rad dokument, som genomgående är mycket tydliga, nu reglerar högskolans verksamhet såväl i ett totalperspektiv som i sina delar. Det råder inte längre någon tveksamhet om vilka beslutsfunktioner som finns på central nivå. Kvalitetsarbetet framstår som en integrerad del av verksamheten och tvärvetenskapligheten framhålls som ett prioriterat område. Högskolan i Kalmar arbetar med IT-frågorna, men det har varit svårt att rekrytera personal inom detta område. Bl.a. har man planer på att med hjälp av IT utveckla internationella distansutbildningar inom FOJO.

Av vad som inledningsvis redan har sagts om kvalitetsutvecklingsprogrammet följer att kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar synes vara i ständig utveckling bl.a. betingat av vad som händer i övrigt inom högskolan. Man kan alltså konstatera att Kalmar i sitt kvalitetsarbete har såväl ett långsiktigt som ett kortsiktigt perspektiv. Med dessa åtgärder har också Högskolan i Kalmar tillgodosett rekommendationerna vad gäller långsiktighet samt att tydliggöra högskolans ledarskap.

Kvalitetsarbetet i Kalmar är numera kopplat till övergripande mål och övriga åtgärds- och handlingsprogram som successivt antas och revideras. Därigenom ges förutsättningar att å ena sidan förstå kvalitetsutvecklingsprogrammet och de krav detta ställer vad gäller ansvar på olika nivåer och att å andra sidan låta både interna förändringar såsom behov av nya målbeskrivningar eller utgångspunkter och externa förändringar, exempelvis statsmakternas krav, få genomslag i kvalitetsutvecklingsprogrammet. Det faktum att alla dokument gäller för bestämda tidsintervall som ibland går omlott med kvalitetsutvecklingsprogrammet och ibland går kant i kant, innebär ett ständigt prövande av helheten och delarna. I anslutning till vissa dokument finns också en anvisning om möjligheten till revidering under pågående period. Det innebär att man har stabiliteten, men ändå inte är så låst att beslut och riktlinjer vid behov kan omprövas. Genom att alla styrdokumentena på något sätt berör alla, finns delaktigheten mer eller mindre inbyggd. I institutionernas självvärderingar antyds ibland att alla inte har varit med och skrivit just självvärderingsdokumentet. Bedömaregruppen ser naturligtvis positivt på den formen av medverkan, men det viktiga är det konkreta kvalitetsarbetet som har genomströmt högskolan, bl.a. genom organisationsförändringarna. Genom att alla åtgärder som finns i kvalitetsutvecklingsprogrammet också kopplas till ett ansvar (som kan vara person, ledningsorgan eller enhet) finns det förutsättningar för en stor delaktighet.

Ett problem, som berörts ovan, kan möjligen vara att en och samma person ofta är engagerad i olika organ inom en högskola. Könsfördelningen inom lärarkåren måste mot bakgrund av jämställdhetsambitionerna resultera i att kvinnor relativt blir mer belastade än män inom högskolan. Det finns en risk att kvinnor tvingas genomföra sina uppdrag och administrativa åtaganden på bekostnad av forskningstiden.

## Rekommendationer

Högskolan i Kalmar har valt en förenklad granskning. Frånvaro av platsbesök gör det något svårare att bedöma kvalitetsnivån i det arbete som genomförs. Redan när den förra bedömargruppen skrev ned sina rekommendationer fanns det vid Högskolan i Kalmar ett aktivt kvalitetsarbete och en god utvecklingspotential. Vissa förändringar i linje med rekommendationerna hade redan påbörjats eller skulle inom kort starta. (Situationen är för övrigt ungefär densamma idag; visst utredningsarbete pågår som kan resultera i organisatoriska förändringar inom de områden som vi har tagit upp till diskussion.) All dokumentation och det korta samtal vi har haft med företrädare för högskolan understryker att kvalitetsarbetet har varit, och är, systematiskt och präglas av både bredd och djup. Det omfattar alla delar av högskolan och alla (studenter och personal) är berörda och kan påverka. Ett imponerande arbete har resulterat i en framgångsrik verksamhet. Just för att man på en relativt kort tid har kommit mycket långt, finns det möjligen en risk att man känner sig färdig. Därför vill bedömargruppen avslutningsvis framhålla några områden, som högskolans ledning delvis redan har identifierat och som bör uppmärksammas i det fortsatta arbetet.

- Alla dokument som bedömargruppen har tagit del av karakteriseras av att vara tydliga, genomarbetade och ingå i ett sammanhang. Periodiseringen, de klara ansvarsförhållandena och den systematiska återkopplingen gör att Kalmar i dagsläget har ett mycket gott utgångsläge för sitt fortsatta kvalitetsarbete. *Bedömargruppen vill ändå rekommendera högskolans ledning att i fortsättningen vara uppmärksam på och lyhörd för eventuella förändringar i attityder till kvalitetsarbetet, i förhållande till styrdokumentet och i engagemanget vid framställningen av dem.*
- Högskolan i Kalmar har studenten i centrum och arbetar med detta på ett brett plan. Studentkåren ger i sin självvärdering uttryck för en positiv inställning till högskolans förhållningssätt men presenterar bl.a. några idéer om hur studenterna skulle kunna bli mer engagerade. *Bedömargruppen rekommenderar högskolan, centralt och enheter, att utnyttja studentkårens självvärdering i fortsatta diskussioner som rör samverkan med studenter och studenters engagemang.*
- Som framgått ovan har Högskolan i Kalmar expanderat inom olika områden och på olika sätt. Detta innebär att tyngdpunkten för forskning ligger inom en del av högskolan – den naturvetenskapliga – och tyngdpunkten vad gäller söktryck ligger inom en annan del, inom humaniora och samhällsvetenskap. Högskolan rekryterar professorer och lektorer, men fler inom det naturvetenskapliga området än inom högskolan i övrigt. De professorer/docenter som är ensamma riskerar att utsättas för alltför stora krav. Kvinnor i högre befattningar är fortfarande relativt sett få, men de förväntas ändå bidra till jämn könsfördelning i ledningsorgan och beredande organ av olika slag. Orsakerna till dessa förhållanden

ligger i huvudsak utanför högskolans kontroll. *Bedömargruppen rekommenderar högskolans ledning att kontinuerligt följa och dokumentera utvecklingen med hänsyn till den obalans som finns mellan högskolans delar vad gäller forskningsresurser, personalens formella kompetens och fördelningen av uppdrag samt utnyttja varje möjlighet att aktivt och offensivt verka för en jämnare balans.*

- Avancerad databasteknik och användning av dataprogram av typen datamining och textmining inom forskningen ökar såväl effektivitet som kvalitet. *Bedömargruppen anser att en utbildning för forskarna i dessa ITK-tekniker bör övervägas.*
- Av ovanstående framgår att tvärvetenskapligheten är ett angeläget område för Högskolan i Kalmar. Genom att inte platsbesök har gjorts, har det varit svårt att värdera denna del av högskolans verksamhet. Vad som talar för att tvärvetenskapligheten i grundutbildningen möjligen kan vålla bekymmer är vad institutionerna i sina självvärderingar har klagat på, nämligen att kompetensen inom högskolan inte kan utnyttjas på grund av köp- och säljsystemet. Det har varit omöjligt att genomskåda vari problemen ligger. *Bedömargruppen betraktar det som synnerligen angeläget att eventuella problem kring köp- och säljsystemet utreds och löses så att utnyttjande av högskolans kompetens inte avstannar av administrativa skäl.*

# Högskolan i Trollhättan/Uddevalla

## Lärosätet

HTU är en av landets nyaste högskolor. Den tillkom 1990 efter ett förberedelsearbete där fyra kommuner – Lysekil, Uddevalla, Trollhättan och Vänersborg – och det regionala näringslivet varit mycket pådrivande. Starka regionalpolitiska argument – högskolan som kraft i en region med strukturproblem – lyftes fram.

Verksamheten förlades till tre av de fyra kommunerna: Trollhättan, Vänersborg och Uddevalla. Till Trollhättan koncentrerades ingenjörsutbildningar, vilket var naturligt med tanke på att där tidigare har funnits ett tekniskt gymnasium. Detta låg till grund för högskoleingenjörsprogrammen. I Vänersborg bildades en institution för undervisning och humaniora samt i Uddevalla en institution för ekonomi och ADB. Vardera institutionen hade när Högskoleverket 1997 granskade högskolans kvalitetsarbete drygt 1 000 studenter. Det var fråga om en starkt decentraliserad organisation där varje enhet arbetade för sig och varje enhet ägde sitt kvalitetsarbete. Högskolan kom mycket tidigt att profilera sig genom sin COOP-utbildning dvs. studenterna varvade studier och betalt arbete hos ett företag med relevant produktionsinriktning. Mest genomförd var COOP inom ingenjörsutbildningarna i Trollhättan.

Nu, drygt tre år senare, har mycket hunnit hända. Antalet studenter har nästan fördubblats. Högskolan har idag drygt 7 000 studenter, en tillväxt med 92 procent sedan 1997. Från år 2000 ingår även Hälsohögskola Väst, förlagd till Vänersborg, i HTU. Antalet anställda har ökat från 140 år 1997 till 350 idag.

Den snabba expansionen och integrationen av hälsohögskolan har av naturliga skäl föranlett förändringar av organisationen. Den starka uppdelningen på tre orter med tre mycket självständiga institutioner har ersatts med en organisation som syftar till samverkan och integration. Den nya organisationen förväntas möjliggöra samarbete mellan olika discipliner och utnyttja det faktum att det finns mycket kompetens inom högskolan som kan utnyttjas mer effektivt genom samarbete mellan orterna.

En gemensam grundutbildnings- och forskningsnämnd har inrättats, GRUF. Det är det kollegiala organ som svarar för utbildningsorganisation och kvalitetskontroll. Nämnden beslutar om fördelning av forskningsmedel samt anställningsprofiler för professorer, lektorer och doktorander.

Biblioteket, som tidigare bestod av tre separata enheter, är från 1999 en egen arbetsenhet. Sedan juli 2000 är den likställd med institutionerna. Biblioteket har genomgått en dramatisk utveckling. Beståndet har registrerats i LIBRIS och ett antal utländska bibliografiska databaser utnyttjas även. Utvecklingen mot ett forskningsbibliotek är tydlig.

Antalet institutioner är nu fem varav tre täcker mer än ett campus. Institutionen för omvårdnad har sin verksamhet begränsad till en av högskolans lokaliseringsorter, Vänersborg. Institutionen för teknik arbetar endast i Trollhättan medan de övriga tre institutionerna – Informatik och matematik; Arbete, ekonomi och hälsa samt Individ och samhälle – arbetar över campusgränserna. Syftet är att befrämja ett mångvetenskapligt arbetssätt och hitta nya kombinationer av ämnen för forskning och utbildning. Dessutom minskar självfallet risken att högskolan utvecklas till tre helt separata enheter med varsin kultur – en risk som har varit påfallande hittills.

Den centrala ledningen under styrelsen utgörs av rektor, prorektor och tre vicerektorer med var sitt ansvarsområde. En vicerektor har ansvar för utbildningsfrågor, den andra för forskningsfrågor och den tredje slutligen för samverkansfrågor. Gränssnittet mellan GRUF-nämnden och de tre vicerektorerna regleras i en särskild instruktion. Sammanfattningsvis kan konstateras att organisationen har genomgått väsentliga förändringar sedan 1997. Den samlade styrningen över de tre campusområdenas verksamhet har stärkts.

### **Mål, visioner, strategier**

Högskolan strävar efter att samla verksamheten kring fyra profiler varav arbetsintegrerat lärande kanske är den tydligaste. Utöver denna vill man satsa på uthålliga verkstadsprocesser, medieproduktion samt hälsa och handikapp. Det är påfallande hur väl valda profilområdena är mot bakgrund av de utbildningar man har och att det arbetsintegrerade lärandet kan utnyttjas som metod inom samtliga. Inom dessa profilområden strävar man efter att höja kompetensen genom att rekrytera professorer, höja den egna personalens vetenskapliga kompetens samt utnyttja den vetenskapliga kompetens som finns i närområdets industrier.

Högskolan har en stark regional profil. Samverkan med det omgivande samhället skall prägla verksamheten vid högskolan – och är också en nödvändig förutsättning för det arbetsintegrerade lärandet. Den närmaste omgivningen är en mycket viktig angelägenhet heter det i måldokumentet. HTU vill vara en aktiv drivkraft i regionens utveckling.

Alltifrån högskolans etablering har det arbetsintegrerade lärandet varit en av högskolans mest markerade profiler. Här har det utvecklats en stark kompetens. Nätverk med andra universitet och högskolor utomlands har bildats. Studenterna kommer till en miljö som vill befrämja kontakten med arbetslivet under utbildningstiden, som ser det just som en integrerad del av utbildningarna. Idag har det arbetsintegrerade lärandet en helt annan bredd inom högskolan än för tre år sedan. Ingenjörer, ekonomer, systemvetare, sjuksköterskor, socialpedagoger, förskollärare, fritidspedagoger, hälsovetare, kulturvetare och arbets- och organisationspsykologer följer idag utbildningsprogram där det arbetsintegrerade lärandet är en väsentlig del. I högskolans olika måldokument är detta markerat och ambitionen är att utveckla kompetensen ytterligare. Det av rektor uttalade målet är att högskolan skall bli bäst i Europa.

### **Det systematiska kvalitetsarbetet**

Bedömningen av hur det systematiska kvalitetsarbetet har utvecklats vid HTU sedan förra granskningen 1997 bygger i allt väsentligt på en jämförelse mellan självvärderingsrapporten 1997, Högskoleverkets granskningsrapport från 1998 samt självvärderingsrapporten 2001. Det faktum att något platsbesök inte har ägt rum gör att det är svårt för bedömargruppen att ta ställning till i vilken utsträckning kvalitetsarbetet har implementerats och blivit en reguljär del i den dagliga verksamheten.

Kvalitetsarbetets organisering inom högskolan har dock genomgått väsentliga förändringar sedan 1997. Då var – som redan har nämnts – tonvikten lagd på decentralisering och varje institution skulle själv äga sitt kvalitetsarbete. En av bedömargruppens rekommendationer hade just syftet att stärka en för högskolan gemensam kvalitetsstruktur. Direkt efter Högskoleverkets granskningsrapport 1997 tillsattes således ett kvalitetsråd med uppgift att systematiskt arbeta med de rekommendationer som hade noterats i rapporten. Detta råd arbetade fram det senare antagna kvalitetsprogrammet. Vi kan konstatera att mycket har gjorts. En central kvalitetshandläggare finns anställd sedan 2000. Det är denna handläggare som svarat för arbetet med självvärderingsrapporten. Därutöver har högskolan en gemensam grundutbildnings- och forskningsnämnd med tunga uppgifter inom det självreglerande kvalitetsarbetet. Tidigare arbetade man med s.k. kvalitetsteam för olika verksamhetsinriktningar och funktioner. Dessa bidrog säkert till att kvalitetsmedvetandet ökade inom högskolan. Men det kollegialt valda organet som just har som uppgift att garantera kvaliteten inom utbildning och forskning är att föredra genom att organet är integrerat i den dagliga verksamheten och bidrar till att utveckla kvalitetsarbetet som självreglerande process.

Våren 2001 omarbetades det dåvarande kvalitetsrådet till ett råd med delvis ny inriktning: Kvalitetsrådet för beredning av kvalitets-, miljö-, arbetsmiljö-, studentinflytande-, jämställdhets- och mångfaldsfrågor. Rådet består av nio ledamöter med prorektor som ordförande. I rådet ingår dessutom kvalitetshandläggare, jämställdhetshandläggare, handläggare för studentinflytande, fackliga representanter och studentrepresentanter. Rådet har inga operativa uppgifter utan skall verka för att kvalitetsfrågorna blir synliga och drivs på ett effektivt sätt i organisationen. Hur gränssnittet kommer att utvecklas mellan institutionsorganisationen, GRUF-nämnden och det nyinrättade kvalitetsrådet när det gäller ansvar och befogenheter är idag för tidigt att säga.

Högskolan har sedan förra utvärderingen fastställt ett antal måldokument av betydelse i sammanhanget. Styrelsen eller rektor har underställts och beslutat om:

1. Kvalitetsarbete vid Högskolan i Trollhättan/Uddevalla inför 2000-talet (2000-04-25)
2. Handlingsplan för etnisk mångfald ( Fastställd av rektor 00-02-23)
3. Åtgärdsprogram mot diskriminering och trakasserier (Bil. till föregående)



4. Jämställdhetspolicy (Beslutat av styrelsen 1998-09-26)
5. En policy för studentinflytande vid HTU (Fastställd av rektor 01-03-19)

Högskolan arbetar således med att fastställa centrala måldokument. Under året 2000 har det skett ett brett förankringsarbete av de centralt beslutade dokumenten. Representanter för ledningen har deltagit i ett stort antal träffar med olika grupper för att diskutera de övergripande målen. Kvalitetsprogrammet processades fram vid ett antal kvalitetsdagar under 1998 och 1999, där flertalet lärare och övrig personal deltog. Det är en välbekant erfarenhet med denna typ av dokument att lika betydelsefullt som själva dokumentet är den process som har föregått beslutet om det. Det är värdefullt att dessa dokument har tagits fram. De kan bli aktiva redskap i det fortsatta kvalitetsarbetet.

## **Analys**

### **Uppföljning av förra bedömningens rekommendationer**

I det följande kommer 1997 års utvärdering att jämföras med 2001 års självvärdering. I fokus står givetvis frågan om i vilken utsträckning de synpunkter som framfördes i 1998 års rapport har medfört en utveckling av det självreglerande kvalitetsarbetet vid HTU. Utgångspunkten tas i bedömargruppens rekommendationer.

### ***Utarbeta tydligare verksamhetsmål och övergripande mål för kvalitetsarbetet och aktivitetsinriktade planer för kvalitetsarbetet tillsammans med uppföljning och utvärdering av dessa.***

Självvärderingen ger vid handen att man fortfarande inte har kommit särskilt långt i detta avseende. Våren 2000 fastställdes ett nytt övergripande kvalitetsprogram, baserat på SIQ-metodiken. Det är ett ambitiöst program. Bland annat presenteras strävan efter årligen genomförda kvalitetsrevisioner. Ansatsen är spännande och kan komma att fungera väl. Några resultat har dock ännu inte kunnat redovisas, ej heller hur denna metodik låter sig överföras till den akademiska verksamheten.

Styrelsen beslöt 1999 att koppla ett antal strategier och 2000 ett antal mål till högskolans övergripande vision. Med utgångspunkt i den utsända skriften *Strategier kopplade till visionen* är det för bedömargruppen dock svårt att se hur strategierna skiljer sig från målen. Målen bör vara utvärderingsbara och strategierna ha karaktär av medel för att nå målen på längre eller kortare sikt. Sannolikt kommer verksamhetsplanen för 2001 att kunna redovisa hur man genom valda strategier har uppnått uppställda mål, kopplade till högskolans vision.

### ***Förstärka en gemensam kvalitetskultur som gäller hela organisationens kvalitetsarbete.***

Här finns mycket att redovisa, vilket har framkommit ovan. Sammanfattnings-

vis kan följande omnämnas specifikt: en central kvalitetshandläggare, ett gemensamt kvalitetsråd, den nya organisationen med GRUF, den nya institutionsorganisationen m.m. Det är påfallande att kvalitetsarbetet har berikats genom att en central handläggare har fått ansvaret för att driva frågorna.

***Sätta klara gränser avseende roller, ansvar och befogenheter i kvalitetsarbetet mellan lokal (institutions-) och central (lednings-) nivå.***

Självvärderingen visar att problemet är aktualiserat. Den nya organisationen med GRUF-nämnden och vicerektorer syftar till att skapa god kontakt mellan ledning och det kollegialt valda organet.

***Formalisera informella kontakter för att garantera att kvalitetsmål och visioner diskuteras i hela organisationen.***

Här återstår utifrån självvärderingen mycket att göra. Förutsättningar har skapats genom den nya organisationen med kvalitetsrådet som motor. Här finns en viktig uppgift för detta organ – att mobilisera organisationen för kvalitetsarbete. Likaså talar den nya organisationen för att det skulle kunna bli lättare att föra en för hela högskolan gemensam diskussion om viktiga principfrågor. Självvärderingen uttrycker en medvetenhet om problematiken. Ju större organisationen blir desto viktigare blir självfallet de formella beslutsgångarna. Informella kontakter skapar inte genomskinlighet och håller på ett ofta slumpartat sätt vissa personer utanför. De fasta strukturer som är under uppbyggnad vid HTU kan utnyttjas i nämnda avseende.

***Skapa fler formella besluts- och informationsvägar på institutionerna, särskilt mellan studenter och lärare, men också mellan prefekt och personal.***

Av självvärderingen går det inte att urskilja vad som har hänt sedan 1997. Det nyligen fastställda policydokumentet för studentinflytande inger förhoppningar. Det är ett ambitiöst program. Särskilt intressant är att det betonar studentgruppens heterogenitet och högskolans skyldighet att beakta denna så att alla studenter bereds tillfälle till inflytande. Under hösten 2000 tillsattes även en handläggartjänst för studentinflytandefrågor. Även här skulle det nya kvalitetsrådet kunna ha en uppgift: att följa upp arbetet på institutionsnivå så att formella beslutsvägar blir reella beslutsvägar. Medinflytande från såväl lärare, övrig personal som studenter kräver effektiva former för delaktighet. Det skapar förtroende och genomskinlighet.

Intressant är även den nya institutionsorganisationen med en avdelningsledare som personalansvarig. Institutionerna är vid HTU relativt stora (30–50 anställda) och det är en omöjlighet för en prefekt att ensam utöva ett chefskap i alla frågor. Det skall bli intressant att följa utvecklingen vid HTU i detta avseende. Kommer det att bli kompetensvister mellan den akademiska ledningen (prefekten) och den administrativa ledningen (avdelningsansvarige)? Frågan kan ställas men det är glädjande att detta initiativ har tagits. Det

akademiska ledarskapet i form av en prefekt, ansvarig för alla frågor på en institution, hör en gången tid till.

***Att utarbeta en policy för studentinflytande och stöd till studenter betraktas som en kvalitetsaspekt i utbildningen.***

Sedan 1998 har ett målmedvetet arbete ägt rum med syfte att dels kartlägga formerna för studentinflytande vid HTU dels på denna grundval utforma ett måldokument för studentinflytande. I februari 2001 fastställde styrelsen högskolans policy för studentinflytande. Självvärderingen vittnar om att problem fortfarande finns. Således är kontakten mellan den centrala studentkårens kontakter med de campusbaserade avdelningarna fortfarande svagt utvecklade. Studentkåren har framfört önskemål om att högskolan skall samlokaliseras till en ort. Det skulle avsevärt – anser man – stärka kårens möjligheter att effektivt tillvarata studenternas intressen.

***Betona tydligt utveckling av studenternas kritiska, reflekterande och ifrågasättande förhållningssätt, som kvalitetsaspekt inom kurser och program.***

Vid den förra utvärderingen av högskolan var det påfallande hur liten roll det vetenskapliga samtalet spelade vid högskolan. Högskolelagens stadganden om de övergripande målen för högre utbildning: att utveckla ett kritiskt vetenskapligt betraktelsesätt, påverkade inte på något märkbart sätt utbildningarnas uppläggning. Idag betonas på ett helt annat sätt det vetenskapliga förhållningssättet. Men bedömargruppen har svårt att ta ställning till hur den faktiska påverkan på grundutbildningen ser ut. För detta hade det behövts ett platsbesök med ordentliga intervjuer med såväl lärare som studenter. I självvärderingens SWOT-analys framhålls just forskningsanknytningen av grundutbildningen som en svag sida. Satsningarna på att rekrytera professorer och forskarutbildade lärare, att vetenskapligt kompetenshöja personalen, att starta forskning är alla åtgärder på rätt väg. Problemet är på dagordningen men mycket återstår att göra.

***Betrakta forskningsanknytningen som en kvalitetsaspekt i grundutbildningen så att den blir föremål för strategisk behandling.***

Högskolestyrelsen fattade 1999 ett viktigt beslut när den konstaterade att HTU skulle satsa forskningsmedel på den forskning som har som främsta syfte att ge grundutbildningen en forskningsanknytning och bidra till lärarnas kompetensutveckling. Beslutet vittnar om en medvetenhet om högskolans, som utbildningsanordnare, speciella uppgift att till studenterna förmedla en insikt om det vetenskapliga förhållningssättet och dess betydelse för studenternas förmåga till livslångt lärande. Det är glädjande att kunna konstatera att grundutbildningens forskningsanknytning har kommit upp på HTU:s dagordning. Vid bedömargruppens samtal med representanter för högskolan framhölls även det arbetsintegrerade lärandets betydelse i sammanhanget. Under de perioder som studenterna är ute på arbetsplatser kommer de ofta i

kontakt med disputerade handledare som på ett tillämpat sätt förmedlar ett vetenskapligt forskande förhållningssätt till studenterna.

***Göra tydliga prioriteringar för resursanvändningen under de kommande årens expansion främst vad gäller forskningsverksamhetens roll, som en del i kvalitetsarbetet.***

Högskoleverkets bedömargrupp 1997 ansåg att allt för litet uppmärksamhet hade ägnats den forskningsmässiga utvecklingen på högskolan. Visserligen var resurserna knappa men just därför var det viktigt med en ordentlig prioriteringsdiskussion om hur HTU skulle kunna utvecklas, inte endast till ett undervisande lärosäte, utan även till ett kunskapsuppbyggande. Mycket har hänt. Man har nu en strategisk plan för forskningsutvecklingen. De knappa forskningsresurser som står högskolan till buds genom fakultetsanslag används på ett medvetet sätt för doktorandanställningar, för att anställa disputerade lektorer och – inte minst viktigt – för att anställa professorer inom de olika profilområdena. En professor är nu anställd. Ytterligare fyra professorer skall anställas under den närmaste tiden. Självfallet ökar möjligheterna att forskningsanknyta grundutbildningen om denna utveckling kan fortsätta.

***Utarbeta en strategisk plan för hur personalens kompetens kan höjas och utökas som en kvalitetsaspekt i en expanderande verksamhet.***

Här återstår mycket att göra. Någon samlad kompetensutvecklingsplan har inte utarbetats. Embryon till ett kompetensutvecklingsprogram finns. Här krävs dock ett samlat grepp för att komma vidare. Personalen är högskolans viktigaste resurs. Kvalitetsrådet kan vara det forum som behövs för att driva frågan ett steg framåt. Vi vill dock framhålla vikten av att personalen får ordentlig utbildning i databasteknik. Skall högskolan kunna uppfylla sina ambitioner när det gäller att utvecklas till ett forskande lärosäte krävs att alla hjälpmedel utnyttjas på bästa tänkbara sätt. Metodutvecklingen är här snabb. Datamining och textmining är två exempel på nya tekniker som avsevärt kan underlätta delar av forskningsprocessen. Men då måste man ha redskapen och kunskaperna. Här finns utrymme för kompetensutvecklingsinsatser. Bedömargruppen har med tillfredsställelse noterat hur biblioteket utnyttjar den moderna tekniken för att förse forskarna med relevant information på snabbast tänkbara sätt. Det borde mana till efterföljd inom resten av organisationen.

***Beakta systematisk jämförelse med nationella och internationella lärosäten som har liknande verksamhet som en kvalitetsaspekt i uppföljningen av det egna kvalitetsarbetet.***

Här har initiativ tagits men få resultat har uppnåtts. GRUF-nämnden har föreslagit att alla nya program och kurser blir föremål för peer reviews. Men har högskolan ambitionen att bli betraktad som Europaledande inom arbetsintegrerat lärande måste man låta utsätta den egna verksamheten för kritisk granskning

just av dem som är experter på området. Hur skulle man annars kunna hävda att man har en ledande ställning?

***Betrakta jämställdheten som kvalitetsaspekt och se till att jämställdhetsarbetet får en mer framträdande roll och integreras i kvalitetsarbetet.***

Här har mycket förändrats. Högskolan arbetar numera systematiskt med jämställdheten. Den kvinnliga representationen i ledningsorgan har förbättrats avsevärt.

## **Rekommendationer**

HTU är en högskola präglad av stark expansion. Få högskolor har relativt sett utvecklats så snabbt under de senaste fem åren. Högskolan har ställts inför stora utmaningar när det gäller att ställa om sin organisation efter nya förutsättningar samtidigt som verksamhetens kvalitet skall utvecklas. Men har högskolan lyckats bygga upp ett självreglerande system för kvalitetssäkring av verksamheten?

Bedömargruppen har svårt att avge ett definitivt svar på frågan. Utan platsbesök med ordentliga intervjuer med olika företrädare för verksamheten är det svårt att bilda sig en uppfattning om hur extensivt kvalitetsarbetet är, dvs. hur många inom högskolan som deltar. Det är svårt att ta ställning till hur intensivt arbetet är, dvs. hur integrerat kvalitetstänkandet är i den dagliga verksamheten. Är det endast i anslutning till Högskoleverkets utvärderingar som frågan kommer upp på dagordningen? Eller förs det en kontinuerlig diskussion ute i högskolan om kvaliteten och om hur den skall kunna förbättras? Det finns tvivelsutan stora ambitioner inom ledningen. Många exempel kan ges på en ständigt pågående process att utveckla kvaliteten. Likaså är det svårt att ta ställning till hur effektivt det är, dvs. hur den existerande organisationen har lyckats att förverkliga uppställda mål. Mycket beror på det faktum att många av måldokumenterna är nya och ännu inte har hunnit bli föremål för realiserande.

Det vi vill framhålla är dock att ambitionerna att bygga upp ett självreglerande system finns. Den existerande organisationen erbjuder idag möjligheter för ett kontinuerligt kvalitetsarbete. Förutsättningarna finns att i det dagliga arbetet utsätta den egna verksamheten för kontinuerlig kritisk reflektion och påverka den långsiktigt i förhållande till uppställda mål.

Glädjande är att notera den uttalade ambitionen att forskningsanknyta grundutbildningen, att bygga upp forskningen vid högskolan och att försöka att integrera de tre campus i en högskola fokuserad på en huvudlinje – den arbetsintegrerade grundutbildningen. Högskolan försöker att balansera den arbetsintegrerade utbildningen med den på vetenskaplig grund vilande teoretiska grundutbildningen. Bedömargruppen anser att högskolan väl hanterar denna problematik. Forskningsanknytningen av grundutbildningen har inte skett på bekostnad av det arbetsintegrerade lärandet. Forskningsanknytningen kompletterar denna huvudfåra.

Som framgår av ovanstående analys återstår emellertid fortfarande mycket att göra. Fortfarande saknar man i många avseenden de kvantifierbara och utvärderingsbara målen för verksamheten. Fortfarande är det svårt att se hur effektiva de formella beslutsvägarna är om studentinflytandet verkligen är en realitet.

Slutligen måste frågan ställas om det ändamålsenliga med tre separata campus. Detta är kanske inte en fråga som bedömarna skall behandla. När vi ändå gör det beror det på det faktum att högskolans självvärdering nu liksom tidigare har aktualiserat frågan. Studenterna har påtalat uppenbarliga nackdelar i form av splittrade knappa resurser och minskade möjligheter att ta ansvar på central nivå. Integrationen mellan de olika ämnena och samordningsvinster mellan de olika utbildningsprogrammen måste också försvåras med den splittrade lokaliseringen. Var finns fördelarna? Självfallet i den nära anknytningen till det omgivande samhället, en anknytning som utgör en viktig del av högskolans profil, såväl pedagogiskt, som vetenskapligt. Men den interna opinionen i denna fråga måste tas på allvar och lokaliseringen till tre campus måste diskuteras förutsättningslöst. I högskolans självvärdering återkommer problemet med den geografiskt splittrade högskolan. Det finns all anledning att försöka vända det som idag uppfattas som problem till att bli en fördel. Hur kan man bibehålla uppdelningen på tre campus och ändå bli en integrerad högskola?

Bedömargruppen föreslår att ledningen för HTU tillsätter en utredning som förutsättningslöst analyserar frågan och att högskolans styrelse får möjlighet att ta ställning till högskolans fortsatta lokalisering. Men vi vill redan nu framhålla att vi tycker själva namnet – Högskolan i Trollhättan/Uddevalla bidrar till känslan av splittring och uppdelning. Varför inte använda benämningen Högskola Väst?

# Karolinska Institutet

## Lärosätet

Karolinska Institutet (KI) grundades 1810 och är Sveriges enda universitet specialiserat på medicin. Bakgrunden var att fältskärer som verkade bland skadade soldater behövde utbildning. Idag är Karolinska Institutet ett modernt medicinskt universitet, ett av de största i Europa. Genom åren har fem forskare från KI tilldelats Nobelpriset i fysiologi eller medicin.

Inom det medicinska området erbjuder KI sexton olika utbildningsprogram samt en mängd olika vidareutbildningar och fristående kurser. Utbildningsprogrammen är:

- Arbetsterapeut
- Audionom
- Barnmorska
- Biomedicin
- Biomedicinsk analytiker
- Folkhälsovetenskap
- Logoped
- Läkare
- Optiker
- Psykoterapeut
- Sjukgymnast
- Sjuksköterska
- Tandhygienist
- Tandläkare
- Tandtekniker
- Toxikolog

Samgåendet med Hälsohögskolan den 1 januari 1998 innebar att antalet helårsstudenter inom KI ökade från omkring 3 000 budgetåret 1997 till närmare 5 000 budgetåren 1998–2000. Utbudet har breddats väsentligt och täcker nu praktiskt taget samtliga utbildningar inom vårdområdet.

Forskarutbildningen erbjuder studenter och doktorander möjlighet att delta i kvalificerad forskning under handledning av etablerade forskare. KI svarar för cirka 12 procent av den svenska högskolans forskarutbildning. Idag har universitetet drygt 2 000 aktiva forskarstuderande (varav cirka 400 utgör doktorander med anställning) och under år 2000 avlades 250 doktorsexamina.

Karolinska Institutet står för 40 procent av all medicinsk forskning vid universitet och högskolor i Sverige. Forskningen spänner över ett brett fält: från grundläggande forskning i molekylärbiologi till folkhälsovetenskap och omvårdnadsforskning. Av universitetets drygt 3 200 anställda är 250 profes-

sorer. Vid KI verkar också cirka 240 gästforskare. Ökningen av det totala antalet anställda sedan 1997 uppgår till 23 procent och beror främst på KI:s övertagande av f.d. Hälsohögskolans verksamhet.

Internationellt och nationellt samverkar Karolinska Institutet med såväl hälso- och sjukvård som näringsliv, universitet och högskolor. Att nå ut med forskningsresultat och information om universitetets verksamhet är en prioriterad uppgift. Nya forskningsrön får spridning genom vetenskapliga artiklar och seminarier samt genom populärvetenskapliga tidskrifter och utställningar riktade till allmänhet och skolor.

### **Mål och visioner**

Karolinska Institutet beskriver att dess övergripande mål är ”att genom utbildning, forskning och information medverka till att förbättra människors hälsa”. Denna verksamhetsidé antogs i samband med att KI blev ett medicinskt universitet och den tidigare Hälsohögskolan i Stockholm integrerades med KI 1998.

### **Strategier**

Sedan förra utvärderingen av kvalitetsarbetet 1997 har en omorganisation genomförts så att tre separata styrelser för grundutbildning, forskarutbildning respektive forskning har bildats. Styrelserna utgör grunden för den akademiska ledningen vid KI och syftet är att stärka ledningsorganen, framförallt för grund- och vidareutbildning samt forskarutbildning. Styrelserna har ansvar för uppföljning och utvärdering samt konsekvenserna av dessa verksamheter. I styrelsernas roll ligger också att öka sammanhållningen av KI:s olika delar.

Konsistoriet har arbetat fram *Strategi 2000*. I detta dokument anges förslag till huvudinriktningar av utvecklingsinsatser och prioriterade åtgärder för perioden 2000–2004.

Ledstjärnorna för KI:s verksamhet är:

- Kvalitet, dvs. att KI skall förknippas med bra utbildning och bra forskning
- Flexibilitet, inom ramen för en grundstruktur med styrelser för bl.a. övergripande resursfördelning och kvalitetssäkring samt institutioner som operativa enheter
- Samordning och fokusering
- Stark ekonomi

De prioriterade åtgärderna, som beskrivs i Strategi 2000 är:

- Kraftsamling inom forskningen
- Utveckling av KI:s utbildningar
- Fortsatt integration av f.d. Hälsohögskolan
- IT-stöd inom utbildning och forskning. Inom ramen för denna åtgärd beskrivs basen för IT-utvecklingen, nämligen KI:s IT-policy.
- Personal och studenter



Konsistoriet stödjer dessa åtgärder genom ekonomiskt stöd till övergripande utvecklingsprojekt som i de flesta fall sker i styrelsernas regi. En medveten strategi som har betydelse för kvalitetsarbete är den av KI valda formen för genomförande av verksamheten, nämligen prefektstyrelse.

### **Det systematiska kvalitetsarbetet – nulägesbeskrivning**

Vid tiden för den förra bedömningen leddes det övergripande kvalitetsarbetet av en styrgrupp bestående av dekanerna för de medicinska och odontologiska fakulteterna samt prorektor. Dessutom fanns en projektgrupp för kvalitetsarbete inom den centrala förvaltningen med byråchefen för utbildnings- och forskningsavdelningen som ansvarig. Inrättandet av tre styrelser har påverkat organisationen av kvalitetsarbetet och styrgruppen ersattes 1999 med ett *kvalitetsråd*. I kvalitetsrådet ingår en representant från vardera styrelse samt tre studentrepresentanter, varav en är doktorand. Kvalitetsrådets ordförande är prorektor och sekreterare är en tjänsteman vid ledningskansliet.

Vid tiden för föregående bedömning och utvärdering utvecklades KI:s övergripande program för kvalitetsutveckling successivt från ett preliminärt program som remissbehandlades till ett definitivt program. Det fanns dessutom ett *Kvalitetsutvecklingsprogram för Karolinska Institutets grundutbildningar* som faststälts ännu tidigare. I juni 1999 fastställde kvalitetsrådet ett koncist program för kvalitetsarbetet vid KI. Dokumentet Strategi 2000 har föranlett en revidering och översyn av detta program vilket skall slutföras under våren 2001. Enligt programmet för kvalitetsarbetet vid KI bedrivs arbetet med kvalitetsutvecklingen i första hand inom de tre styrelserna samt inom institutionerna, centrala förvaltningen och biblioteket. I rektors förord till självvärderingen anges vidare att ett angeläget område som samtliga styrelser har utvecklat är uppföljning och utvärdering av verksamheten med återföring av resultaten”. Dessutom finns ett *administrativt råd* som bildades hösten 2000 och som är en arena för att utveckla samarbetet mellan institutionerna och förvaltningen.

### **Policyn för kvalitetsarbetet**

Policyn för kvalitetsarbetet är att det skall ge uttryck för flexibilitet och kvalitet, som beskrivs som KI:s kännetecken. Vidare är KI:s syn att kvalitetsarbete inte skall göras till en administrativ påлага, utan kvalitetsarbete skall betraktas som ett förhållningssätt till det dagliga arbetet. Ledningen framhåller att det som bör tillföras snarare är ett systematiskt reflekterande och prövande av vad som åstadkoms och hur det går att bli bättre – i stort som i smått. Självvärdering ingår som ett centralt inslag i all kvalitetsutveckling.

### **Prioriterade områden för kvalitetsutveckling**

I programmet för kvalitetsarbetet vid KI beskriver kvalitetsrådet prioriterade områden för kvalitetsutveckling inom vilka behovet av kvalitetsutveckling är särskilt angeläget:

- Omvärldsbevakning
- Betydelse av förändrade spelregler och samarbetsformer med externa organisationer
- Administrativa stödresurser
- Kvalitetsutveckling
- Delaktighet
- Förberedelse inför arbetslivet ur både student- och utbildningsperspektiv

Utöver dessa områden gör styrelserna, institutionerna, centralförvaltningen och biblioteket sina egna angelägna prioriteringar.

### **Karolinska Institutets självvärdering mars 2001**

Självvärderingen 2001 är baserad på dokument från styrelserna och på en sammanställning av slutrapporter från institutionerna över kvalitetsarbetet 1999–2000. Varje avsnitt avslutas med en reflektion. Självvärderingen tar upp en rad aspekter som är viktiga och intressanta. Vi har endast möjlighet att belysa några av dem:

- Fortsatt integrering av f.d. Hälsohögskolan  
En speciell projektgrupp har under 2000 arbetat med att ta fram förslag till åtgärder för förbättring av verksamheten vid f.d. Hälsohögskolan. Projektet avslutas under våren 2001.
- IKT-stöd inom utbildning och forskning  
KI har infört och använder IKT-stöd i stor omfattning inom såväl administration som utbildning och forskning. I Strategi 2000 finns en omfattande beskrivning av KI:s satsning på IKT-stöd inom utbildning och forskning. Denna beskrivning refererar till ett särskilt dokument avseende IT-policy och tydliga delmål som skall vara uppfyllda före utgången 2000. Dessutom bifogas ett särskilt förslag till samordnad strategisk satsning för IKT inom utbildningsområdet. En särskild utredningsman har utsetts för IKT-stöd inom forskningen.
- Medinflytande och delaktighet  
*Den goda institutionen* är ett omfattande projekt inom KI för att utveckla medinflytande och delaktighet. KI konstaterar att projektet haft genomslag på institutionsnivå och ett antal åtgärder beskrivs. Utvecklingssamtal är ett exempel liksom en stor satsning på informationssidan. Projektet har i första hand bidragit till att utveckla formerna för personalens delaktighet och inflytande. Studenterna har inte nämnvärt deltagit i dialogen om och framtagandet av projektet. Doktorandernas situation beskrivs utifrån deras roll som personal men inte som studenter.
- Styrelsen för utbildning  
Styrelsen för utbildning redovisar sina viktigaste utvecklingsprojekt, verksamhetsberättelse för 1999 och verksamhetsplan för 2001. Någon separat plan/program för kvalitetsarbete är inte bifogad. I verksamhetsplan 2001 beskrivs dock en mångfald av strategiska satsningar och

aktiviteter som avser att utveckla kvaliteten på samtliga utbildningar. Exempelvis omnämns införandet av meritportfölj för lärare vid Karolinska Institutet för att tydliggöra lärares pedagogiska meriter och andra åtgärder för pedagogisk meritering vid tillsättning av tjänster som nyckelfrågor. *Strategier för utvärdering av grundutbildning vid KI*, som på ett systematiskt sätt beskriver KI:s utvärderingsmodell, är en annan satsning. För internationaliseringen finns en handlingsplan för 2001–2003 för grund- och vidareutbildningarna, som inkluderar prioritering av aktiviteter med kostnadsberäkningar avseende år 2001.

- Styrelsen för forskning  
En omfattande verksamhet med strategiska satsningar, långsiktig planering och systematisk utvärdering beskrivs i välstrukturerade och tydliga dokument (Verksamhetsberättelser 1999 och 2000 samt Verksamhetsplan 2000). Sedan styrelsens tillkomst har ett antal arbetsgrupper arbetat med avgränsade frågor, vilket har fungerat tillfredsställande. Internationell utvärdering har genomförts för tre forskningsområden (neurobiologi, folkhälsovetenskap och cancer). Frågor med avseende på jämställdhet och mångfald bevakas speciellt av styrelsen.
- Styrelsen för forskarutbildning  
Styrelsen för forskarutbildning beskriver sin inriktning i *Verksamhetsberättelse* omfattande perioden 1999-2000. Styrelsen har beslutat att forskarutbildningen skall utvärderas och har utsett en ansvarig person för detta. En utvärderingsplan har fastställts med uppföljning av de som disputerat för två respektive fem år sedan. Ett antal andra åtgärder som på sikt skall innebära en höjning av kvaliteten såsom utveckling av forskarutbildningsprogram och kurser, utbildning av forskarhandledare, fördelning av de rörliga doktorandtjänsterna och forskar-LADOK utvecklas kontinuerligt. "...de förändringar i riktning mot mer formaliserade och organiserade rutiner som styrelsen för forskarutbildningen har infört, stöter ...på initialt motstånd." Sedan hösten 2000 är en doktorandombudsman anställd av Medicinska föreningen och KI.

## Analys

### Aspekter av det goda lärosätet med prioriterat fokus på självreglering

Vid KI pågår ett omfattande arbete med att göra kvalitetsarbetet till en integrerad del i verksamheten. Policyn *Program för kvalitetsarbetet vid KI* har fokus på självreglering, snarare än ett administrativt system av inskickande av rapporter. Självvärderingen är grundad på rapporter från berörda organ och från institutionerna. Institutionernas kvalitetsarbete är framförallt intressant som ett mått på genomslaget av den samlade kvalitetsutvecklingen. När det gäller systematik och omfattning av kvalitetsarbetet beskrivs en variation mellan institutionerna. Därför blir kvalitetsrådets sammanhållande roll och styrelsernas ansvar för systematik och dokumentation avseende uppföljning

och utvärdering av verksamheten med återföring av resultaten mycket betydelsefull. Det blir viktigt att utveckla system och metodik som kan bidra med att analysera var verksamheten vid institutionerna befinner sig i förhållande till KI:s övergripande mål, strategier och prioriterade åtgärder.

KI:s föreliggande självvärdering beskriver inte explicit hur KI har förhållit sig till den förra självvärderingen och de rekommendationer den förra bedömgargruppen 1997 framhöll som viktiga för vidareutveckling och ytterligare förbättringar av KI:s kvalitetsarbete. Det kvalitetsarbete som genomförs på institutionsnivå beskrivs i en sammanställning som är gjord av kvalitetsrådet. Frånvaron av platsbesök gör det svårt att bedöma nivå och omfattning på kvalitetsarbetet inom KI. Nedanstående avsnitt utgör en tolkning av det insända materialet och av den öppna dialog med företrädare för KI som vi tagit del av. Sammanfattningsvis rekommenderades KI vid bedömningen 1997 att uppmärksamma ett antal frågor som berör kvalitetsarbetet. Varje avsnitt, som följer nedan, inleds med förra bedömgargruppens rekommendationer och därefter gör vi en analys av vad KI har vidtagit för åtgärder.

***Fortsätta arbetet med att tydliggöra och utveckla de övergripande målen för kvalitetsarbetet i syfte att dels skapa och befästa en kvalitetskultur inom KI som skapar motivation för kontinuerligt kvalitetsarbete i den egna verksamheten, dels utveckla kvalitetsarbetet till att omfatta alla verksamhetsområden inom alla delar av KI med tonvikt på grundutbildning, forskarutbildning och forskning. I detta arbete torde en öppen debatt om begreppet KI ingå.***

Insända dokument såsom Strategi 2000 och styrelsernas verksamhetsplaner ger uttryck för en målmedvetenhet beträffande övergripande mål och strategier. Programmet för kvalitetsarbete från kvalitetsrådet beskriver tydligt prioriterade områden för kvalitetsutveckling. Kvalitetsrådet har ambitiöst satsat på att sammanställa kvalitetsarbetet vid KI vid två tillfällen (1999 och 2000) och för detta begärt rapportering från styrelser, institutioner, centralförvaltning och biblioteket. Vid det första tillfället efterfrågades vilka utvecklingsområden som har prioriterats och hur man går tillväga i förbättringsarbetet, nulägesbeskrivning och inriktningsmål. Dessutom skulle eventuella hinder för kvalitetsarbetet belysas. Vid det senare tillfället skulle rapporteringen beskriva resultatet av utvecklingsarbetet. Det framgår av *Sammanställning av slutrapporter från institutionerna över kvalitetsarbetet 1999–2000* att det på institutionsnivå pågår en imponerande satsning med en mångfald av projekt för att utveckla kvaliteten. Sammanställningen är dock utformad mera som en lägesbeskrivning av pågående aktiviteter än en analys av det systematiska kvalitetsarbetet där även resultat, utvärdering och därav föranledda åtgärder innefattas. Den ger en bild av en variation vad gäller institutionernas kvalitetsarbete vilket verifierades vid dialogmötet. En sammanfattande analys av eventuella hinder för kvalitetsarbetet hade varit värdefull. Om någon del av kvalitetsarbetet inte kan förverkligas eller resultat inte uppnås är det viktigt att man beskriver de konsekvenser man kan se för verksamhetens framtida kvalitet.

Den insända dokumentationen som beskriver KI:s kvalitetsarbete på olika nivåer är omfattande. Det är emellertid inte lätt att få en genomskinlig bild av KI:s system för genomförande, utvärdering, uppföljning, återkoppling och valda strategier i förhållande till övergripande mål. Av det insända materialet framgår inte tydligt huruvida det har varit möjligt att skapa och befästa en kvalitetskultur som omfattar både helheten och delarna. Dialogen med företrädare från KI indikerade emellertid att det har varit näst intill omöjligt att bearbeta föreställningen om kvalitetsarbete som något annat än rapporteringsskyldighet. Ett problem kan vara att det möjligtvis har gått inflation i begreppet kvalitetsarbete. Detta resulterade i att KI valde bort platsbesök efter en långvarig period av utvärderingströtthet.

Vi konstaterar att det skett en omfattande insats för att tydliggöra och utveckla kvalitetsarbetet sedan föregående bedömning. Det har dock varit svårt för ansvariga på KI att nå fram med vad kvalitetsarbete är och befästa en kvalitetskultur där kvalitetsarbete är en integrerad och naturlig del av hela verksamheten. Det är tveksamt huruvida det systematiska kvalitetsarbetet där dokumentation, analys och uppföljning är viktiga inslag, generellt fått genomslag i hela organisationen. En viktig aspekt av det goda lärosätet är självreglering och lärande, vilket innebär att lärosätet granskar och prövar sin verksamhet utifrån både helheten och delarna. I en organisation där det finns *en vana att anses vara bland de bästa i världen* (citat från 1997 års bedömning) är det en stor utmaning att fortsatt stödja och genomföra ett systematiskt kvalitetsarbete där allt och alla kan bli bättre.

#### **Utveckla processer för utveckling och uppföljning av kvalitetsarbete i förhållande till policydokumenten.**

Av självvärderingsrapporten framgår det att KI:s nuvarande kvalitetsprogram kommer att revideras under våren 2001 med anledning av att konsistoriet fastställt Strategi 2000 och därmed prioriterat specifika utvecklingsområden. Vidare är, enligt självvärderingsrapporten, det administrativa rådet ett samrådsorgan för att ge impulser och stöd till förbättringar. I verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser från de tre styrelserna (för utbildning, för forskarutbildning och för forskning) kan man identifiera olika processer för pågående och framtida kvalitetsarbete.

- Styrelsen för utbildning beskriver ett flertal projekt och aktiviteter för utveckling av utbildningen i sin verksamhetsberättelse 1999 och verksamhetsplan 2001. Några av dessa projekt kommenteras senare i texten. Den översiktliga strategin för *Kvalitet för 1999–2001*, som redovisas i *Verksamhetsplan 2001* ger uttryck för att kvalitetsarbetet har en påtaglig struktur och att olika aktiviteter kommer att ingå i ett sammanhang.
- I verksamhetsberättelsen för perioden 1999–2000 redovisar styrelsen för forskarutbildning kvalitetsutvecklande projekt med tydlig anknytning till de uppdrag konsistoriets gett till styrelsen.

- Styrelsen för forskning ger i sina verksamhetsberättelser från 1999 och 2000 samt i sin verksamhetsplan 2000 uttryck för en målmedveten satsning på utveckling och uppföljning av kvalitetsarbetet med såväl ett långsiktigt som kortsiktigt perspektiv. Exempelvis är uppdraget till styrgruppen för utvärdering klart definierat liksom tidsplan för uppföljning. Bedömargruppen vill särskilt framhålla den konsistens som präglar denna styrelses dokument beträffande jämställdhet. Beträffande utvärderingen av KI:s forskningsverksamhet kan syfte och mål med utvärderingarna förefalla självklara. Det oaktat kan de pågående utvärderingarna tjäna som incitament för att föra en fördjupad diskussion om syfte och mål med utvärderingen och vilken metodologi som bäst tjänar aktuella syften och mål. Självvärdering kan vara ett moment som ytterligare bidrar till kvaliteten i dessa utvärderingar och underlättar efterföljande förändringsarbete.

Vi kan konstatera att styrelserna har arbetat fram dokument i form av verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser där strategier för att utveckla och följa upp verksamheten i förhållande till policydokument beskrivs. Om verksamhetsplanering görs kontinuerligt och mynnar ut i en verksamhetsberättelse varje år finns det goda förutsättningar för att få in alla de komponenter som är viktiga för ett system där utveckling och uppföljning utgör naturliga inslag. Erfarenheterna kan tas tillvara på ett systematiskt sätt. Verksamhetsplanerna och verksamhetsberättelserna kan göras tillgängliga för alla vilket kan bidra till medarbetares och studenters delaktighet. Dokumenten kan också bli viktiga stöd för att synliggöra kopplingen mellan KI:s övergripande mål och institutionernas verksamhet.

***Lära av såväl interna som externa miljöer genom att lyfta fram och systematiskt sprida kunskap om goda exempel på kvalitetsarbete inom alla verksamheter.***

Vid förra bedömningen av kvalitetsarbetet 1997 konstaterades ”att ledningen inte alltid har lyckats förmedla sin vision angående KI:s kvalitetsarbete och att stödet till institutionerna kan utvecklas”. Ett sätt att driva och stödja institutionernas kvalitetsarbete är att sprida kunskap om exempel på uthålligt kvalitetsarbete. Citatet från bedömningen 1997 ”Goda exempel kan hämtas från programmen för logoped-, sjukgymnast-, tandläkar- och tandteknikerutbildningarna” ger vid handen att det redan då fanns interna miljöer som var värda att lyfta fram. Sedan 1998 har en utbildningskongress genomförts varje år för att presentera utbildningsprojekt som pågår inom KI. *State of the Art-konferenserna* med tema på olika utbildningsområden omfattar även externa miljöer. Bedömargruppen konstaterar att KI på olika sätt utnyttjar skiftande erfarenheter av kvalitetsarbete för det gemensamma bästa.

***Dokumentera ansvar och befogenheter för och mellan samtliga ledningsnivåer, enheter och organ och medvetandegöra dessa i organisationen samt utveckla ledarrollen på olika nivåer.***

Sedan föregående bedömning har omfattande förändringar avseende organisation och styrning av verksamheten skett. Självvärderingen vittnar om att de tre styrelsernas ansvarförhållanden är tydligt formulerade och att konsistoriets uppdrag till styrelserna är tydliga och väl genomarbetade. Å andra sidan upplever man på institutionerna ”att det är för många aktörer ovanför när det gäller grundutbildningen ... En klarare struktur på ansvarsfördelningen är en angelägen fråga...”. Självvärderingen visar således på insikt och vilja att i den nya organisationen utveckla samarbetsformerna och ledarrollen på olika nivåer.

Inom KI tillämpas prefektstyre. Fördelen anses vara att det ger snabbare och effektivare beslutsvägar. Å andra sidan kan det ge en brist i likformig hantering av regelverket vilket inte minst kommer till uttryck i mötet med forskarstuderande. Vid dialogmötet framkom att de institutionsansvariga ibland präglas av en obyråkratisk attityd och hållning, vilket man upplever fungerar väl – så länge inte något går fel. Det administrativa rådet kan vara ett forum där samspelet avseende ledarskap, befogenheter och operativt ansvar kan utvecklas och få enheterna att närma sig varandra i en decentraliserad organisation.

***Utveckla integrationen mellan grundutbildning – forskarutbildning – forskning, mellan klinik – preklinik, mellan praktik – teori och mellan campusområden.***

Ledningen och konsistoriet har satsat på att lyfta fram utbildningen. Mot bakgrund av detta har KI bland annat inrättat de tre styrelserna. På så sätt hoppas KI att utbildningen skall få en mera självständig ställning och på sikt högre status. Bedömargruppen ser en risk i denna lösning då den kan leda till dess motsatta konsekvens dvs. en accentuering av gränserna mellan forskning och utbildning. Detta hoppas KI kunna undvika genom att bland annat satsa på att alla som undervisar vid KI är forskarutbildade och på så sätt försäkra sig om integration mellan grundutbildning och forskning. Vi anser att det är en pedagogisk och organisatorisk fråga att så många medarbetare som möjligt deltar både i utbildning och forskning och är inställda på att samverka med varandra i utbildningen.

Det är inget tvivel om att en sådan strukturförändring som införandet av tre styrelser får en stor betydelse för den framtida verksamheten och dess kvalitetsutveckling. En utvärdering och uppföljning av hur utbildning och forskning samt hur institutionernas verksamhet påverkas kommer därför att bli angelägen.

***Utveckla KI som utbildningsorganisation från en undervisande till en lärande organisation genom att utveckla och medvetandegöra en pedagogisk grundsyn. Öka därvid den pedagogiska kompetensen med sikte på studentaktiverande inlärning och examinationsformer som överensstämmer med detta. Ge ökad prioritet åt pedagogiska meriter och vidareutveckla systemen för dokumentation av dessa. Uppmärksamma och ta vara på möjligheterna att integrera olika studerandegrupper med varandra i utbildningen som förberedelse för kommande lagarbete inom hälso- och sjukvården.***

Självvärderingen beskriver en omfattande och långsiktig satsning på en pedagogiskt mer sammanhållen profil med grundutbildningens forskningsanknytning och pedagogisk förnyelse med studentaktiverande pedagogiska former. KI har också genomfört flera åtgärder för att ”Ge ökad prioritet åt pedagogiska meriter och vidareutveckla systemen för dokumentationen av dessa”. Projektet *Framtidens lärare* kan gynna unga lärares engagemang i utbildningen. Befordran till professor på basis av pedagogisk excellens, karriärväg till professor baserad främst på pedagogiska meriter och utökade krav på pedagogisk utbildning för erhållandet av docentkompetens är andra betydelsefulla inslag i kvalitetsarbetet. Meritportföljen, som synliggör lärarnas pedagogiska skicklighet, har fått genomslag både nationellt och internationellt.

Bedömargruppen konstaterar att det pågår en omfattande verksamhet i akt och mening att förstärka utbildningen och att profilera KI som utbildningsorganisation. Vi bedömer att den mångfald av aktiviteter som beskrivs i självvärderingen är viktiga för att stimulera KI:s lärare till att utveckla lärarrollen och därmed sin självbild som universitetslärare. KI:s satsningar på övergripande projekt är särskilt viktiga som ett led i utvecklingen av KI som utbildningsorganisation.

Vid bedömningen 1997 efterlystes mål och handlingsprogram för integration av Hälsohögskolan i Stockholm som skulle ske den 1 januari 1998. ”Risken finns att det utan sådana snarare kan bli ett införlivande enligt uttryckssätt i *Fördjupad Anslagsframställning 1997–1999*, sid. 5, istället för en integration av Hälsohögskolan.” Om så skulle bli fallet skulle Hälsohögskolans kompetens inte tas tillvara på ett sätt som gynnar KI:s utveckling. I KI:s årsredovisning 2000 liksom i självvärderingen lyfts den fortsatta integreringen av f.d. Hälsohögskolan fram som ett övergripande utvecklingsprojekt. Man kan skönja en kulturell skillnad mellan den del som utgörs av f.d. Hälsohögskolan och det traditionella KI. Det senare finner sin tydliga identitet i ett biomedicinskt och akademiskt förhållningssätt medan delar av f.d. Hälsohögskolan genomsyras av en mer humanistisk och etisk/praktisk hållning. Detta ställer till vissa problem, inte minst för den identitet som studenterna eftersöker. KI måste aktivt försöka hitta vägar så att dessa kulturer, som delvis har olika kunskapssyn, kompletterar och berikar varandra på ett optimalt sätt. Det traditionella KI bör lära känna fördelarna med en breddad miljö och ett praktiskt lärlingskap som är viktiga komponenter inom flera av f.d. Hälsohögskolans utbildningar. Å andra sidan bör de delar av f.d. Hälsohögskolan som ännu inte kommit så långt i sin akademisering lära av och utnyttja KI:s starka forskningsprofil.

Vi vill understryka självvärderingens reflektion att integreringen av f.d. Hälsohögskolan och det traditionella KI innebär mångfald och olikheter, men vill framhålla att just detta utgör en potential för att utveckla KI:s samtliga utbildningar. Ett fortsatt särskiljande mellan en yrkespedagogisk tradition och den naturvetenskapliga hållning som är dominerande vid KI och ytterligare



förstärks i den forskningsintensiva miljön innebär en risk för obalans inom KI som helhet. Detta gagnar inte utbildningarna och skulle kunna skada trovärdigheten för KI:s övergripande mål.

***Skapa acceptans för att studenterna utgör en tillgång i utvecklandet av kunskap! Ta därvid till vara på studenternas kreativitet vad gäller att identifiera nya problem och att söka sig fram med nya metoder.***

***Utveckla en öppen dialog mellan lärare och studenter, inte enbart student-representanter: förbättra informations- och erfarenhetsutbytet och återkopplingen till de studerande beträffande åtgärder vidtagna med anledning av synpunkter framförda vid kursvärderingar.***

I Strategi 2000 anges, under förslag till huvudinriktningar av utvecklingsinsatser, att studenterna får stärkt roll inom KI. Detta är en viktig ansats utifrån att studenternas delaktighet och medinflytande hittills har varit begränsad. I exempelvis det omfattande projektet Den goda institutionen har studenterna inte varit delaktiga. Ej heller har former för studenternas delaktighet på institutionsnivå belysts. Det finns i detta projekt påtagliga delar som kan stärka studentens roll som den naturliga medaktören i KI:s kvalitetsarbete. I självvärderingen görs en viktig reflektion: ”När det gäller studenternas medverkan på ett mer systematiskt sätt föreligger dock vissa svårigheter...” På framförallt institutionsnivå tycks studentinflytande och dialogen mellan studenter och personal inte fungera tillfredsställande. Här finns dock en stor variation mellan olika institutioner. En orsak till att studenternas medverkan kan vara begränsad är att studenterna ofta upplever sig som gäster på institutionerna eftersom studenterna under sin studietid vistas en kortare tid vid ett stort antal institutioner. Därmed försvinner en del av den närhet som krävs för att studenterna skall känna sig berörda och motiverade att delta i utvecklingsarbete på institutionsnivå. En dialog bör föras om hur studenternas inflytande och delaktighet på institutionsnivå kan utvecklas och integreras i projektet Den goda institutionen.

Variationen av genomförandet av kursvärdering och dess återkoppling är ännu stor på institutionsnivå. Någon sammanställning av resultat av genomförda kursvärderingar föreligger ej. Det framgår av svenska undersökningar av studenters syn på sin utbildning, s.k. studentbarometrar, att ett centralt problem är att alltför få studenter får erfarenhet av individualiserad bedömning och konstruktiv respons av sina prestationer. *Strategi för utvärdering inom grundutbildningen vid KI* kan bli ett viktigt incitament för att integrera kursvärderingen som en naturlig del i kvalitetsarbetet och att stimulera KI:s lärare och studenter att gemensamt skapa en högre grad av systematik i kvalitetsarbetet. Uppföljningen av denna utvärderingsmodell på samtliga nivåer kommer att bli viktig som dokumentation av kvalitetsarbetets genomslagskraft. Vid genomförandet av kursvärderingar menar vi att institutionerna behöver pröva olika former som på ett systematiskt sätt ger återkoppling till

studenterna och engagerar de enskilda studenterna att bli medaktörer. Detta är inte bara en rättighet. Det är också motiverat att studenterna medverkar i KI:s kvalitetsarbete med tanke på deras kommande yrkesroll. Högskoleutbildade förväntas ha lärt sig kritiskt granska sitt eget lärande, vara skolade för att kunna delta i och leda det förändringsarbete som numera i så hög grad är ett livsvillkor för de flesta institutioner och företag.

Doktorandernas situation kan vara problemfylld vid ett så stort forskningsinstitut som KI. Inrättandet av en funktion som doktorandombudsman är en viktig åtgärd för att ge stöd till de forskarstuderande och rikta intresse mot deras uppfattningar och reaktioner. Vid dialogmötet beskrevs några konflikter som inte har hanterats på ett tillfredsställande sätt. Vidare beskrevs reaktioner hos doktorander som närmast kan karakteriseras som främlingskap. Bedömargruppen konstaterar att stödet till den enskilde doktoranden främst i relationerna mellan doktoranden och handledaren samt mellan doktoranden och prefekten måste förbättras. Det tycks föreligga en variation i prefekternas medvetenhet om och tillämpning av forskarutbildningens regelsystem och dess implikationer liksom i frågor avseende utbildningens innehåll och uppläggning. Utbildningen av den arbetsledande personalen kan behöva förstärkas i dessa frågor. Eftersom handledaren intar en nyckelroll inom forskarutbildningen är den kompetenshöjning av forskarhandledare som beskrivs av styrelsen för forskarutbildning ett viktigt led i kvalitetsarbetet.

***Verka för och utvärdera att utbildningarna internationaliseras i samklang med policydokumenten.***

Den bifogade *Handlingsplan för grund- och vidareutbildningarnas internationalisering 2001–2003 samt prioritering av aktiviteter med kostnadsberäkning avseende år 2001* visar på en väl definierad struktur och organisation för verksamheten. Målen för 2001 är väl formulerade och delvis kvantifierade vilket kommer att underlätta en bedömning av måluppfyllelsen. Det finns också en sammanfattande beskrivning av den internationella verksamheten 1999–2000. Huruvida den tidigare verksamheten och en utvärdering av denna har varit styrande för målen för 2001 framgår inte. Formuleringen av målen och föreslagna aktiviteter för 2001–2003 kan tolkas som om fokus ligger på aktiviteter med anknytning till utresande och inkommande studenter och lärare. Det finns inom KI en hög grad av internationell mångfald, inom lärar-, doktorand- och grundutbildningsgruppen. Denna mångfald kan tas tillvara på olika sätt och berika hela KI:s verksamhet. Exempelvis anordnas internationella kurser för studenterna inom forskarutbildningen vilket också skulle kunna genomföras inom grundutbildningen. Det finns ett stort antal gästforskare och forskarstuderande som kan vara resurspersoner i grundutbildningens internationalisering. Internationalisering av den högre utbildningen är mångdimensionell och KI har särskilda förutsättningar för att genomföra en sådan.

***Utveckla en prestationsorienterad finansieringsmodell för grundutbildningen***

**och synliggör denna i den ekonomiska redovisningen som ett led i ambitionen att sätta fokus på just grundutbildningen.**

I den nya organisationen fastställer styrelserna principer för resursfördelning och lämnar förslag om ekonomiska ramar till institutionerna avseende utbildning, forskning respektive forskarutbildning. Rektor fattar beslut om dessa ramar. Detta ger möjlighet till en modell där olika utbildningars ekonomi och kvalitetsutveckling kan synliggöras. Styrelsen för utbildning anger att det skall ske en översyn av resursfördelning för grundutbildningen. Det sätt på vilket denna översyn genomförs kommer att bli vägledande för huruvida institutionerna kommer att genomföra kontinuerligt kvalitetsarbete av grundutbildningen och göra det till en naturlig del av sin verksamhet.

KI:s omsättning har ökat med över 50 procent sedan 1996 och ökningen i stort ligger i extern finansiering. Detta visar att KI har varit framgångsrikt i att attrahera medel från externa stiftelser och organisationer samt internationella partners. Detta kan utgöra ett växande balansproblem där urholkningen av statsanslaget kan leda till fragmentisering och som *Årsredovisning 2000* indikerar ”göra det svårare för KI att göra sina egna prioriteringar”. Man kan se sig tvingad att binda upp interna medel i ett slags matchningsförfarande till den externa finansieringen. Den resursfördelningsmodell för forskning som infördes 1999 där huvuddelen av det statliga forskningsanslaget till institutionerna delvis beror på omfattningen av institutionens konkurrensutsatta externa medel för forskning kan resultera i en förskjutning speglade externa partners perspektiv.

**Utveckla en strategi för utnyttjande av IT som verktyg inom grundutbildningarna i samverkan med bl.a. KIBIC och MIP.**

Sedan föregående bedömning har det skett en omfattande utveckling av IKT vid KI. Ett flertal dokument beskriver denna utveckling och Strategi 2000 vittnar om att IKT tillhör en av KI:s strategiska frågor. Beskrivningen med övergripande målsättning, delmål för 2000 och utvecklingsmöjligheter i Strategi 2000 är mycket tydlig. KI har således kommit långt i tillämpningen av IKT i sin verksamhet. En komplettering med utbildning av forskarna i avancerade datahjälpmedel och i databasteknik återstår att genomföra. Användningen av avancerad databasteknik och dataprogram av typen datamining och textmining skulle effektivisera och höja kvaliteten inom forskningen ytterligare. En utbildning av forskarna i dessa tekniker bör genomföras. Inom utbildningen bör tas tillvara den möjlighet som användningen av simulatorer för operativa ingrepp ger.

#### **Systematiskt kvalitetsarbete – resultat**

Självvärderingen och tillhörande dokument har sin tyngdpunkt i beskrivningar av åtgärder med anknytning till kvalitetsarbete, som skett sedan 1997. En mindre del utgörs av analys av kvalitetsarbete där samtliga fyra komponent-

ter (mål, aktiviteter för att nå målen, resultat samt utvärdering och därav föranledda åtgärder) är sammanförda på ett systematiskt sätt. En av förklaringarna till detta är sannolikt att det skett en omfattande omorganisation med bildande av tre styrelser. För styrelserna som fått uppgiften att utveckla, svara för uppföljning och utvärdering av verksamheten med återföring av resultaten är det nu en viktig uppgift att utveckla metoder och system för detta som gör att personal och studenter på institutionsnivå blir engagerade och införstådda med kvalitetsutveckling.

## Rekommendationer

Bedömargruppen har ett fortsatt positivt intryck av KI:s kvalitetsarbete. Sedan föregående bedömning har det skett ett imponerande arbete med många satsningar för att utveckla kvaliteten av KI:s verksamhet. Som framgår ovan kan genomskinligheten i KI:s omfattande kvalitetsarbete utvecklas liksom det systematiska arbetet med analys, utvärdering och uppföljning. Det finns således ett behov av en övergripande analys inför prioriteringen av fortsatta kvalitetsinsatser. Bedömargruppen vill speciellt framhålla:

- KI bör gå vidare med att utveckla och tydliggöra mål och strategier för ett systematiskt kvalitetsarbete i förhållande till KI:s övergripande mål och dokument. Det är viktigt att finna former för nästa fas i ett systematiskt reflekterande och prövande av vad som åstadkoms och hur det går att bli bättre – i stort som i smått. Självvärdering, ett centralt inslag i kvalitetsarbetet på olika nivåer, bör inte stanna vid en beskrivning utan omfatta också analys och värdering av vad man funnit.
- Det är viktigt att en utvärdering av den nya organisationen med tre styrelser och den nya resursfördelningsmodellen för forskning genomförs. Därvid bör konsekvenserna för verksamheten med avseende exempelvis på fördelning av resurser och dess samband med utbildningskvalitet, delaktighet och inflytande för olika programutbildningar och för institutionerna analyseras. Avvägningen mellan prefektstyrets effektivitet och implementeringen av formella krav och regelverk bör också beaktas.
- Konsistoriet och ledningen bör fortsätta med för KI övergripande satsningar att utveckla och profilera KI som utbildningsorganisation samt ge stöd för arbete med jämställdhet och mångfald.
- Studenternas inflytande och delaktighet bör särskilt utvecklas, framförallt på institutionsnivå. Generellt bör studenternas roll i utvecklingen av verksamheten förtydligas och studentperspektivet beaktas på olika sätt. De enskilda studenterna, såväl i grundutbildningen som i forskarutbildningen, bör betraktas och få agera som medaktörer.
- KI bör fortsätta att utveckla integrationen mellan grundutbildning – forskarutbildning – forskning, mellan klinik – preklinik, mellan praktik

– teori och mellan campusområdena. KI bör speciellt uppmärksamma integrationen mellan KI:s traditionella utbildningar och utbildningarna vid f.d. Hälsohögskolan och de synergieffekter som kan uppnås.

# Stockholms universitet

## Lärosätet

Stockholms högskola grundades 1878 och hade inledningsvis en stark naturvetenskaplig prägel. Under början av 1900-talet kompletterades lärosätet med såväl en juridisk fakultet (1907) som en humanistisk (1919). Högskolan blev universitet 1960 och fyra år senare fick man också en samhällsvetenskaplig fakultet. Denna fakultetsindelning gäller än idag.

Stockholms universitet erbjuder cirka 800 fristående kurser och ett 30-tal program inom drygt 80 olika ämnen. Programutbildningar erbjuds framförallt inom juridik, naturvetenskap och samhällsvetenskap medan fristående kurser dominerar inom humaniora. Kursutbudet förändras kontinuerligt och anpassas dels efter arbetsmarknadens krav, dels efter nya forskningsresultat. Under år 2000 har bland annat flera fakultetsövergripande utbildningar inrättats, däribland en ny utbildningslinje – matematik-ekonomilinjen – i samarbete mellan den nationalekonomiska och den matematiska institutionen. Distansutbildning förekommer i ringa omfattning. Antalet helårsstudenter vid universitetet uppgick år 2000 till 19 769 (antal individer cirka 32 000). Antalet sökande har dock minskat med totalt 22 procent sedan 1997. Skälen för det minskade sökandetrycket torde vara den stadigt förbättrade arbetsmarknaden i regionen, minskande årskullar bland högskolenybjörjare, den nationella utbyggnaden av högskolan samt den allt besvärligare studentbostads-situationen i Stockholm.

Under år 2000 ökade det totala antalet (298 st.) nyantagna doktorander vid Stockholms universitet för första gången sedan 1997. Ökningen ligger framförallt på det humanistiska-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet. Antalet aktiva forskarstuderande är drygt 2 000. Det totala antalet forskarexamina uppgick till 210 vilket är på ungefär samma nivå som de närmast föregående åren.

Forskning bedrivs inom alla fakulteter, centra och institut och är främst inriktad mot grundforskning. Antalet professorer vid universitetet har under år 2000 ökat kraftigt. Att ökningen är så stor beror på det nya befordrings-systemet varigenom en lång rad lektorer, särskilt inom det naturvetenskapliga området, har befordrats till professor. Universitetet bedriver också omfattande forskning på uppdrag av bland andra statliga myndigheter och företag inom det privata näringslivet. Det är vanligt förekommande att doktorander, forskare och lärare vistas vid utländska lärosäten och att universitetets institutioner, institut och centra på motsvarande sätt tar emot besökare från andra länder.

I handlingsprogrammet rörande Stockholms universitets samverkan med det omgivande samhället stadgas att samverkan skall bedrivas i nära samklang

med de två andra oppgifterna, utbildning och forskning, samt utformas med hänsyn till de tänkta målgruppernas interessen, kunskaper og erfarenheter. Stockholms universitet är av tradition stockholmarnas universitet. Flertalet studenter kommer från Stockholmsregionen. Universitetets samverkan med det omgivande samhället skall i första hand inriktas mot insatser som stärker samarbeidet med samhällsinstitutioner og næringsliv samt invånare i regionen. Inom universitetets förvaltning ansvarar blant annet enheten för internasjonella frågor og næringslivskontakter för utveckling av arbeidet med den tredje oppgiften.

Under år 2000 arbetade den anställda personalen vid universitetet cirka 3 300 personår, varav 67 procent med undervisning eller forskning. Andelen lärare med doktorsexamen oppgick till 75 procent.

### **Forutsetninger**

Høgskoleverkets bedømming tar sikte på en granskning som tar ”fasta på det enskilda lärosätets förutsättningar” og ikke på en kontroll ”utifrån en nationell norm” (HSV 1995:1R s. 10.) Stockholms universitet henviser til dette i sin selvvrderingsrapport, og presiserer innledningsvis noen av Stockholms universitets spesielle forutsetninger.

Særlig vesentlig er at Stockholms universitet (SU) kjennetegnes av en meget vidtgående desentralisering, en organisasjonsform som har sterk støtte i organisasjonen. Det presiseres videre i denne sammenheng at kvalitetsarbeidet karakteriseres av at det i sin vesentligste del utformes og gjennomføres på institusjonsnivå. Ambisjonen er at alle skal være delaktige i arbeidet.

Universitetet fremhever videre at det er et relativt ungt universitet med ”en drygt 120-årig tradition av öppenhet, jämlikhet og jämställdhet.” Blant forutsetningene for periodens kvalitetsarbeid trekkes også frem den alvorlige ”urholkning” av ressursene som har funnet sted siden begynnelsen av 90-tallet. Universitetet har på spørsmål om SU har en vanskeligere økonomi enn andre høgskoler og universitet, opplyst at det finnes visse faktorer som gjør at universitetet samlet sett får mindre ressurser per student i grunnutdanningen, selv om ingen enkelt faktor er unik for SU. Det nevnes her bl.a. at Stockholms universitet har cirka 80 prosent av sine studenter innenfor området Humaniora-Juridik-Samhällsvetenskap, dvs. områder med lav per-capita erstatning, at lokalleien er dyrere i Stockholm enn andre steder, at Stockholm har en relativt høyere andel kvalifiserte og dermed dyrere lærere, og at Stockholms universitet har fått relativt færre nye studieplasser som har en gunstigere finansiering enn de eldre universiteten.

### **Mål og strategier**

En av anbefalingene fra den forrige bedømmergruppen var at universitetet burde overveie behovet for en samlet strategisk planlegging for universitetets fortsatte utvikling. Styret besluttet høsten 1998 at de spørsmål som gjelder målformuleringer, fakultetsoverskridende og mangefaglige initiativ

samt det akademiske lederskapet delegeres til rektor å behandle under den pågående kvalitetssyklusen frem til om våren 2000. (Vi er ikke gjort kjent med om det finnes en tilsvarende beslutning for den inneværende perioden.) En arbeidsgruppe under ledelse av prorektor har nå utarbeidet et forslag til måldokument for Stockholms universitet. Dette utkastet skal sendes ut på remiss til ”nämnder och institutioner”, og det skal videre diskuteres på seminarer og kommuniseres på ulike måter. Hensikten er at et nytt måldokument og nye handlingsprogrammer som presenterer strategier for å oppnå de overgripende målene, skal fastsettes ved årsskiftet.

Utkastet til måldokument, som gruppen fikk utlevert på dialogmøtet, er relativt generelt utformet, og det sier lite om hvilke særlige strategier Stockholms universitet vil legge til grunn i en fremtid som utvilsomt vil stille alle universiteter overfor store utfordringer. Dette vil kanskje fremgå av de påtenkte handlingsprogrammer. Det fremgår imidlertid at Stockholms universitet tar sikte på å være et nasjonalt ledende og internasjonalt fremstående universitet innenfor hele sin virksomhet, og videre at ”Fakultetsöverskridande utbildning och forskning skall främjas och de internationella kontakterna vidareutvecklas.”

Det kan synes noe forbausende at ikke universitetets kritiske funksjon fremheves. Under avsnittet om grunnutbildningen heter det imidlertid bl.a. at målet er å utvikle studentenes ”medvetenhet, självständighet och förmåga till kritisk granskning.”

Vi har særlig merket oss at det i måldokumentet presiseres at også grunnutdanningen skal hvile på vitenskapelig grunn. Dette er i og for seg ikke noe mer enn det som følger av högskolelagen. Universitetet ønsker imidlertid nå å ta dette på alvor i større grad enn tidligere. I selvvurderingsrapporten fremheves at koplingen mellom utdanning, forskning og samfunnstilknytning må problematiseres, og det heter at det aldri må råde noen tvil om at ”vetenskapligheten är grunden för all universitetsutbildning.” På spørsmål nevnte rektor i dialogmøte enkelte tiltak i denne forbindelse, nemlig at filosofiprofessorer har til hensikt å utvikle hva som er god vitenskap uavhengig av emne, videre at en professor skal innlede alle grunnutdanninger, og at hvert C-kurs skal innledes med et kvalifisert metodekurs.

### **Det systematiske kvalitetsarbeidet – nulägesbeskrivning**

Denne omgangen har vært en vurdering uten plassbesøk. Det innebærer at gruppen bare i begrenset utstrekning har hatt muligheter til å vurdere det kvalitetsarbeidet som skjer ute på institusjonsnivå. Grunnlaget for gruppens vurderinger har først og fremst vært selvvurderingsrapporten med bilag, samt årsredovisning 2000. Selvvurderingsrapporten er relativt kortfattet, og det er ikke lett å få oversikt over organiseringen av kvalitetsarbeidet på grunnlag av denne alene. Uttalelsene fra de fire fakultetene og biblioteket (bilag 3 – 7) gir imidlertid innblikk i institusjonenes kvalitetsarbeid. Videre har dialogmøtet med universitetet, og et senere skriftlig svar på spørsmål som var sendt inn til universitetet før dialogmøtet, gitt et bedre grunnlag for gruppens vurderinger.



Det opplyses i selvvrurderingsrapporten at et systematisk kvalitetsarbeid har funnet sted på Stockholms universitet siden 1993. Den viktigste virkningen av dette er ifølge universitetet en øket bevissthet i hele organisasjonen om hva som bør prioriteres i dette arbeidet, ”hur mål skall formuleras och insatser utvärderas.”

Den første granskningsrapporten fremhever at det drives et omfattende og ofte fremgangsrikt kvalitetsarbeid på Stockholms universitet. Det heter videre i rapporten at både når det gjelder alles delaktighet i kvalitetsarbeidet og dets integrasjon i den vanlige virksomheten, hadde Stockholms universitet vært fremgangsrikt. Dette inntrykk bekreftes i denne granskningsomgangen. Universitetet har tatt anbefalingene fra forrige bedømmergruppe på alvor, og på mange punkter er anbefalingene fulgt opp. Det er videre klart at kvalitetsarbeidet ved Stockholms universitet på flere måter er videreutviklet og blitt fastere etablert siden forrige vurdering. Vi har fått et inntrykk en bred delaktighet i kvalitetsarbeidet som nå gjennomsyrrer virksomheten på de fleste områder.

Den forrige bedømmergruppen påpekte at universitetsledningen ikke hadde gitt noen instruksjoner angående innretningen av eller det konkrete innholdet i kvalitetsarbeidet. Man hadde heller ikke forsøkt å formulere noen felles mål for kvalitetsarbeidet. Gruppen anbefalte derfor at universitetet ”utveckla ett gemensamt program för kvalitetsutveckling baserat på behov som identifieras i organisationen.”

Rektor tilsatte våren 1998 en felles arbeidsgruppe for kvalitetsarbeidet, ”kvalitetsgruppen”, som nå hører inn under Pedagogiska rådet. Gruppens mandat er å følge kvalitetsarbeidet i grunn- og forskerutdanningen, å kommunisere forslag og tiltak fra institutter og fakultetsnemnder, å presentere egne kvalitetsutviklende forslag, samt å rapportere om sitt arbeid til Pedagogiska rådet. På dialogmøtet opplyste rektor at dette er ment å være en permanent gruppe.

På denne måten har universitetet fått et felles organ som følger kvalitetsarbeidet i utdanningen, og som etter anmodning fra rektor kan rapportere til universitetsstyret. Dette gir universitetsledelsen en bedre mulighet til å følge med i kvalitetsarbeidet. (I hvilken utstrekning slik rapportering faktisk finner sted, er ikke opplyst.) Samtidig må man tro at kvalitetsgruppens arbeid fører til et sterkere fellesskap i kvalitetsarbeidet både ved at det blir spredt informasjon om det arbeid som foregår rundt om i organisasjonen, og ved at den setter frem egne forslag. Gruppens første oppgave var å analysere ”redovisningarna” for den første periodens kvalitetsarbeid og foreslå felles temaer for det fortsatte arbeidet, og på dette grunnlag innby til campuskonferanser og seminarer. Kvalitetsgruppen møtes cirka én gang i måneden, og gir hvert år en rapport til Pedagogiska rådet med virksomhetsberetninger og handlingsplaner. Det kan ikke være tvilsomt at kvalitetsarbeidet ved Stockholms universitet er blitt styrket ved opprettelsen av ”kvalitetsgruppen”.

I selvvrurderingsrapporten refereres responsen fra de fire fakultetsnemndene og studentene på den forrige gruppens rapport. Det opplyses her at man ikke

var beredt til å støtte et felles program for kvalitetsutvikling om dette skulle bli ”alltför detaljstyrande”. Det var heller ikke et ønske om en ”universitetsgemensam policygrupp för kvalitetsfrågor”. Det fremgår for øvrig at studentene uttalte sin støtte til kvalitetsgruppen. Universitetsledelsens syn på disse spørsmålene blir ikke opplyst.

Det er fortsatt ikke fastsatt et sentralt mål for kvalitetsarbeidet. Styret stilte i 1998 opp fem temaer som skulle gjelde for det fortsatte kvalitetsarbeidet, men det ble ikke fastsatt noen eksakte, kvantitative mål for hva som skulle oppnås innenfor disse områdene. Mål for innholdet skulle fastsettes på hvert nivå hvor arbeidet skulle utføres. Den forrige bedømmergruppen konstaterte at det på Stockholms universitet ikke eksisterer en helhetlig strategi for kvalitetsarbeidet eller et kvalitetsutviklingsprogram, slik det er en forutsetning i Högskoleverkets veiledning. Hvorvidt dette fortsatt er tilfellet, er et definisjonsspørsmål. I sitt skriftlige svar på spørsmål fra bedømmergruppen om kvalitetsgruppen er å betrakte som en policygruppe, uttales at det er en forskjell mellom å ha en kvalitetsgruppe som har til oppgave å følge og støtte kvalitetsarbeidet på institusjonsnivå, og en policygruppe som skal beslutte ”vad institutionerna skall vidta för åtgärder.” Det heter videre at for at kvalitetsarbeidet skal være anpasset til behovet, har man valgt den desentraliserte modellen. Dette er åpenbart et meget bevisst valg fra universitetets side.

## **Analys**

### **Fremtidige utfordringer**

Stockholms universitet er et universitet med høy kvalitet både innenfor forskning og utdanning. Den fremlagte dokumentasjon kan imidlertid gi et visst inntrykk av et universitet som viser visse svakheter i sin ”framförhållning”. De aller fleste universiteter av tilsvarende kvalitet og størrelse rundt om i Europa er nå meget opptatt av de utfordringer de står foran med reduserte statlige inntekter kombinert med en sterkere konkurranse fra mange kanter, med en meget ulikeartet studentgruppe, med utviklingen av IKT, med kravene om større relevans og effektivitet, med behovene for økt tverrfaglighet, for å nevne noe. Konkurransen gjelder både studenter og vitenskapelig personale, og den kommer både fra andre nasjonale høyskoler, fra forskningsinstitutter (om forskerne) og fra arbeidslivet. Etter hvert vil også den internasjonale konkurransen gjøre seg stadig sterkere gjeldende, ikke minst fra virtuelle universiteter som opererer på verdensbasis.

For å møte disse utfordringer, synes det å være en vanlig oppfatning at universitetene har behov for å styrke sitt akademiske lederskap, både på sentralt hold og på fakulteter og institutter. De fleste universitetene har videre en samlet strategisk plan for hvordan man best skal møte de problemer institusjonen står overfor. Stockholms universitet har ikke en slik sentral strategisk plan, men hensikten er som nevnt at universitetet ved årsskiftet skal fastsette et mål-

dokument med handlingsplaner. Det er å håpe at universitetet med dette får en "beredskapsplan" for en fortsatt vanskelig økonomisk situasjon, og at universitetet også søker å bygge opp en "förändringskapacitet".

Vi er ikke i tvil om at universitetets ledelse er oppmerksom på og opptatt av de problemer som her er nevnt, men med visse unntak fremgår dette ikke av den dokumentasjon vi har fått fremlagt. Som et godt eksempel på et unntak kan nevnes at temaet studentenes "ingångskapital" på en utmerket måte er løftet fram i kvalitetsarbeidet. Universitetet har analysert problemet nærmere, og har utviklet en beredskap for på forskjellige måter å søke å overbygge det man ser som en økende kunnskapskløft mellom gymnasskolen og universitetet.

I denne forbindelse problematiseres – med rette etter vår mening – at universitetene på denne måten tvinges til å drive gymnasutdanning, og den betydning dette kan få for universitetenes kvalitet.

### **Det fremtidige kvalitetsarbeidet**

Det er selvsagt at det egentlige kvalitetsarbeidet skjer på institusjonsnivå, og også at den nærmere utforming av arbeidet må skje der. Det er også rimelig at grunnenhetene ikke ønsker seg et program for kvalitetsutvikling dersom dette skulle bli "alltför detaljstyrande", slik det er blitt uttalt. Også denne bedømmergruppen vil imidlertid stille spørsmålet om det ikke vil styrke kvalitetsarbeidet på Stockholms universitet om det stilles opp visse klart definerte strategiske kvalitetsmål, og ikke bare en angivelse av hvilke temaer som skal behandles i kvalitetsarbeidet, slik det nå er gjort. Stockholms universitet er med sine fire fakulteter et relativt homogent universitet jevnført med mange andre universiteter av tilsvarende størrelse. Dette skulle tilsi at det er enklere å utarbeide visse felles strategiske mål. Det fremgår imidlertid av selvvurderingsrapporten at det fremtidige måldokumentet med handlingsplaner også skal få betydning for kvalitetsarbeidet, slik at det her må antas å ville ligge visse sentrale prioriteringer.

På bakgrunn av enkelte uttalelser i selvvurderingsrapporten, kan det for øvrig synes noe uklart hvorledes det fremtidige kvalitetsarbeidet er tenkt lagt opp. På siste side i selvvurderingsrapporten uttales at når de nye nasjonale "utvärderingarna" skal omfatte så vel grunn- som forskerutdanning, kommer tyngdepunktet i kvalitetsarbeidet å forskyves mot kvalitetssikring. I de skriftlige svarene til bedømmergruppens spørsmål heter det om dette punktet bl.a. "Den nya bedömningen av kvalitet, som fokuserer på ämnen och program, fokuserar i första hand kvalitet före kvalitetsprocess och arbete. Kvalitetsarbetet blir därmed kanske i högre grad än tidigare en angelägenhet för det enskilda lärosätet." Det heter imidlertid til slutt i brev fra rektor til fakultetsnemndene, biblioteket og forvaltningen av 23.09.99: "Högskoleverkets framtida bedömningar kommer sannolikt att koncentreras till mer ämnesinriktade utvärderingar, istället för de gällande processstudierna av kvalitetsarbetet. Utbildningsdepartementet kommer dock troligen att varje år begära en redovisning av kvalitetsarbetet, vilket också innebär att universitetets styrelse kommer att

efterfråga denna information. Detta ger ett incitament till att fortsätta det systematiska pedagogiska utvecklingsarbetet, som kvalitetssatsningen har inneburit.”

Etter bedømmergruppens syn er et fortsatt og styrket kvalitetsarbeid en forutsetning for at Stockholms universitet skal nå sitt ”overgripande mål att vara nationellt ledande och internationellt framstående inom hela sin verksamhet”, slik det er uttrykt i forslaget til måldokument. Vi velger å tolke de siterte uttalelser i rektors brev og i selvvurderingsrapporten at dette er også oppfatningen ved Stockholms universitet, og at begrunnelsen for å drive kvalitetsarbeid ikke først og fremst er at departementet vil kreve en årlig ”redovisning” av kvalitetsarbeidet, men at man ser dette som et nødvendig virkemiddel for å sikre og utvikle kvaliteten på universitetet.

### **Nærmere om organisasjon og lederskap**

En av den forrige gruppens anbefalinger var at styret skulle spille en mer aktiv rolle i den strategiske planleggingen. Det opplyses i selvvurderingsrapporten at styret har tatt aktivt del i planleggingen av kvalitetsarbeidet, blant annet ved å treffe bestemmelse om de prioriterte områdene. Videre har styret vedtatt en oppfølgingsmodell der fakultets foretrede rapporterer om sin virksomhet direkte til styret. Dermed får styret bedre informasjon om effekten av delegerede beslutninger, og kan fatte beslutninger på grunnlag av dette. Det er imidlertid vanskelig for gruppen å vurdere hvor aktivt styret deltar i den strategiske planleggingen.

Det vil være delte meninger om det bør være en sentralisert eller en desentralisert styringsordning ved et universitetet, og her finnes ikke ett svar. Stockholms universitet har valgt en vidtgående desentralisering, og det må bedømmergruppen legge til grunn. Vi mener imidlertid at et universitet uansett må ha et tydelig lederskap, og at universitetets ledelse bør gå ut med et budskap i spørsmål som er av særlig viktighet. Kvalitetsarbeidet er etter vår mening av slik viktighet. Det har også fra fakultetene og instituttene vært trukket fram at det akademiske lederskap kan være tydeligere.

Med en desentralisert organisasjon er det videre viktig å styrke det akademiske lederskapet på fakultets- og instituttnivå, også når det gjelder forskningen. Dette gjelder særlig tatt i betraktning de utfordringer universitetene nå står overfor. Mye taler for at utviklingen fremover krever et proaktivt lederskap på alle nivåer, og at det blir mer nødvendig med klare, og – ikke så sjelden – upopulære avgjørelser. Som det heter i skriv fra 1998: ”et kjennetegn for det gode læresetet er engasjert lederskap, hvilket innebærer at ledere på ulike nivåer er aktive og drivende, samt har legitimitet som skaper engasjement, delaktighet og ”ansvarstagande” hos alle som arbeider innenfor organisasjonen.” Etter gruppens mening vil det være et ledd i kvalitetsarbeidet å bidra til å sikre at det finnes et slikt lederskap både på institusjons- og fakultetsplan.

Det er opplyst om forskjellige initiativ på dette området, bl.a. at et program

for lederutvikling skal starte våren 2001. Vi har imidlertid ingen nærmere opplysninger om dette programmet.

### **Strategier för att åtgärda den minskade medelstildelingen**

Stockholms universitet fremhever sterkt at de sterke neddragninger universitetet har opplevd siden begynnelsen av 1990-tallet, i høy grad vanskeliggjør kvalitetsarbeidet. Det er ikke lett for bedømmergruppen å vurdere ressursituasjonen for Stockholms universitet sammenliknet med andre svenske universiteter og høyskoler, men det kan se ut som om det er rammet hardere enn de fleste andre. Det er uansett ikke tvilsomt at kvalitetsarbeidet blir vanskeligere når ressursene er knappe.

Det heter i selvvurderingsrapporten at kvalitetsarbeidet har "alltmer fått karakteren av att "rädda vad som räddas kan" enn en positiv ansats för att öka kvaliteten i undervisningen och dermed kvaliteten på den utbildning som studenten genomgår til examen." (s. 21) Et annet sted heter det at å fastsette nye kvalitetsutviklende mål, oppfattes av flertallet som umulig i dagens vanskelige økonomiske situasjon. De mål som fastsettes handler om hvis mulig å sikre den kvalitet som nu eksisterer, men i flere redegjørelser fremheves at det ikke blir lett å gjennomføre.

Det kan synes lettvis å si at i nedskjæringstider blir kvalitetsarbeidet aller viktigst, men det er like fullt en sannhet. På spørsmål om universitetet har en samlet strategi for å møte problemene med de minskede ressurser, svarer universitetet at strategien er gjennom desentraliseringen å ha en økonomi i fortsatt balanse. Flere av institusjonene uttaler som nevnt at det er meget vanskelig å holde kvaliteten oppe med så knappe ressurser. Det er også åpenbart at dersom man skal gjøre det samme med mindre penger, vil det være en fare for at kvaliteten synker.

Bedømmergruppen er av den bestemte oppfatning at Stockholms universitet fortsatt må ha som mål ikke bare å sikre kvaliteten, men også å styrke den, samtidig som man må regne med som en mulighet at den økonomiske situasjon ikke vil bli vesentlig bedre i fremtiden. Og da er det behov for en mer offensiv strategi enn at budsjettene skal holdes. Det vil bl.a. være et spørsmål om prioriteringer, noe som uten tvil vil kreve et sterkt akademisk lederskap. "Den famöse ostehyveln måste ersättas med den än mer sinistre tårtspaden", for å sitere Inge Johnsson.

På grunnlag av uttalelsene fra institusjoner og fakulteter kan det se ut som om noen takler situasjonen mer offensivt enn andre. Det har vært en glede å lese om flere kreative tiltak i undervisningen som fører til at kvaliteten faktisk kan bli bedre, på tross av neddragningene. I positiv retning har gruppen bl.a. merket seg uttalelser fra Sociologi og Kulturgeografi.

### **Studenten i centrum**

Fakultetenes rapporter forteller om mange interessante og gode tiltak i forhold til studentenes deltakelse. Rapporten gir også på flere punkter uttrykk for en

positiv holdning til studentmedvirkning.. Det kan på denne bakgrunn synes noe forbausende når det i et avsnitt i selvvurderingsrapporten kommer til uttrykk en viss negativ holdning til den nye lovreguleringen om studentenes medvirkning i beslutningsprosessen (s .20). Det fremheves at dette tar ressurser fra den faktiske undervisningen, at ansvaret for så vel institusjonens virksomhet i sin alminnelighet om kursenes innhold og form fra en vitenskapelig synsvinkel påhviler instituttene. Så heter det: ”Det finns också en fara i att de regler och formuleringar som i dag styr studentmedverkan skapar ett motsatsförhållande mellan studenter och institutioner, något som knappast kan gagna en positiv kvalitetsutveckling.” Stockholms universitet har fremhevet at det er den nyeste lovgivningen på dette området man har ønsket å problematisere. Gruppen vil for øvrig bemerke at det forhold at det fra tid til annen oppstår et motsetningsforhold mellom studenter og deler av universitets ledelse, er normalt og nærmest må betraktes som et sunnhetstegn. Men det kan se ut som om Stockholms universitet har en delvis problematisk innstilling til den nye loven om studentinnflytelse, og at de ikke riktig har funnet måter å følge opp denne på. Et problem synes å være hvordan starte en dialog med studentene angående dette. Det er å håpe at en slik dialog kommer i stand snarest.

För den enskilde studenten är kursvärderingen ett verktyg för att delta i kvalitetsarbetet, och ett viktigt verktyg för hela lärosätets kvalitetsarbete. Ansvaret för kursvärderingens genomförande ligger på lärosätet. Stockholms universitet arbetar för att försöka få ett system med kursvärderingar att fungera, men har ännu en bit kvar.

Genomförandet av kursvärderingar varierar från institution till institution. Generellt kan sägas att Stockholms universitet inte uppfyller kraven på att studenten vid avslutad kurs skall ha rätt att lämna synpunkter på densamma, då alla kurser inte utvärderas. När kursvärderingar genomförs verkar syftet med dessa ibland vara oklart, och i förlängningen råder det också en oklarhet om hur resultaten skall användas. Vid vissa institutioner har studenterna totalansvaret för kursvärderingarnas genomförande och detta kanske är något som Stockholms universitet bör fundera över. Ett system där studenterna ansvarar för kursvärderingarna kan kanske fungera om syftet med detta är väl genomtänkt och om resultatet av kursvärderingarna diskuteras i fora dit både studenter och lärare har tillträde. Risken är annars att en sådan lösning inte leder till en dialog mellan studenter och lärare om utbildningens utvecklande. Kursvärderingarna blir på så vis bara ett sätt för studenten att lämna sina synpunkter på kursen, men någon återkoppling på resultatet ges inte, och ingen ytterligare dialog förs. Vid humanistiska och samhällsvetenskapliga fakulteten uttrycks en oro över att ett system med kursvärderingar skulle kunna leda till försämrad kvalitet i grundutbildningen, då ytterligare lärarledda timmar skulle försvinna till förmån för kursvärderingsarbete. Inom denna fakultet borde en mer konstruktiv dialog föras mellan studenter och lärare om kursvärderingarnas genomförande, så att kursvärderingarna blir en verklig tillgång i kvalitetsarbetet.

### **Kvalitetssikring av forskningen**

I Högskoleverkets veiledning om den fortsatte granskning og bedømming fremheves at den samlede virksomheten i enda større grad enn i første omgang skal betones, hvilket bl.a. innebærer at også forskning og forskningsutdanning skal vurderes.

Det fremgår av selvvurderingsrapporten at det arbeides mye og godt på Stockholms universitet med å styrke forskerutdanningen. Den nye doktorutdanning som trådte i kraft i 1998, bidro til å sette ny kraft i arbeidet med å styrke handlederfunksjonen ved Stockholms universitet. PU-enheten arrangerer hvert år en seminarserie med tittelen ”Seminarium för forskarhandledare – ett forum för att diskutera handledningens villkor och svårigheter.” Det er satt av midler til etablering av en fakultetsinnrettet variant som også kan være startpunkt for et nettverk innenfor det enkelte fakultet eller innenfor grupper av institusjoner. På det matematisk-naturvitenskapelige fakultet gir man nå hver termin et kurs – ”Handledning och ledarskap” – i form av et internat på tre dager. Kurset som først og fremst retter seg mot yngre lærere, er meget populært. Det planlegges en styrket veilederutdanning i samarbeid med Rådet för högskoleutbildning. Alt dette er utmerkede tiltak.

Selvvurderingsrapporten behandler imidlertid ikke universitetets arbeid for å styrke kvaliteten i forskningen, utover det forhold at mye av kvalitetsarbeidet generelt selvsagt tar sikte på dette. På spørsmål ble det sagt kvaliteten av forskningen blir vurdert gjennom ansettelsesprosedyren, ved peer reviews og ved ansøking av midler fra de forskjellige forskningsfondene. Spørsmålet er også hvordan man ved forskjellige andre tiltak kan arbeide for å øke kvaliteten i forskningen, for eksempel ved å styrke et miljø ved nyansettelse, ved å arbeide for å øke innsatsen hos den enkelte etablerte forsker, og ved å vurdere relevansen av den forskningen som drives ved universitetet. Det siste dreier seg bl.a. om universitetets forskningsprofil. Relevans har også betydning for kvaliteten av forskningen.

Arbeidet med å styrke kvaliteten på forskningen skjer i første rekke på det enkelte institutt, eventuelt fakultet, og henger nær sammen med kvaliteten på det akademiske lederskapet. Men det kan også reises spørsmål om universitetet som helhet bør ha en mer utpenslet forskningspolitikk som ledd i den strategiske planleggingen. I det skriftlige svaret til bedømmergruppens spørsmål om tiltak for å sikre kvaliteten i forskningen, henvises til at ved det matematisk-naturvitenskapelige fakultet fordeles en del av fakultetsbevilgningene etter kvaliteten på forskningen, og at det samfunnsvitenskapelige fakultet fordeler midler til forskerutdanningen delvis etter prestasjoner innenfor denne de siste fem årene. Bedømmergruppen er av den oppfatning at Stockholms universitet bør vurdere flere tiltak for å sikre og styrke kvaliteten på den forskning som skjer ved universitetet.

### **Pedagogisk utvikling**

Etterspørselen etter pedagogisk kompetansehevning øker stadig i følge

selvvurderings-rapporten. Det meste skjer innefor PU-enhetens rammer, men også gjennom personalavdelingen. Den nyeste tilbudet gjelder lederskapsutvikling for studierektorer. PU-enheten gir hvert semester et fakultetsovergripende kurs i universitetspedagogikk, og disse henvender seg først og fremst til yngre lærere. Det er opplyst at 50 personer fulgte kurset i år 2000. Enheten arrangerer flere fakultetsovergripende seminarer innenfor områder som IT-pedagogikk, dialog-pedagogikk, case-metode og forskerveiledning. Forskerutdanningen på enkelte institutter har også pedagogiske avsnitt, og flere institutter satser på egne pedagogisk-didaktiske seminarer for sine yngre lærere og doktorander.

Det skjer åpenbart mye godt arbeid på Stockholms universitet når det gjelder pedagogisk utvikling. Det er også gledelig å lese at den dynamiske diskusjon og det arbeid som legges ned på dette området stadig øker, noe som skulle tyde på at pedagogisk kompetanse tillegges økende vekt. Etter bedømmergruppens oppfatning ville det være en fordel med et krav om at alle nyansatte lærere tar den pedagogiske utdanningen, men det er forståelig at man her vil avvente resultatet av den offentlige utredning om dette som nå pågår. Gruppen er imidlertid ikke overbevist av argumentasjonen mot obligatorisk pedagogisk utdanning som fremføres i de skriftlige svarene til gruppen.

### **Jämställdhet**

Likestilling er ikke et av temaene for selvvurderingsrapporten. Begrunnelsen er at ”jämställdhet är en kvalitetsdimension som skall beaktas i varje sammanheng” (s. 11). Resultatet er at likestilling bare behandles i meget begrenset utstrekning. I likestillingsplan for årene 1998–2000 fremheves at økt likestilling leder til bedre kvalitet i forskning og utdanning, og ut fra en slik betraktningssmåte kunne det vært naturlig at likestillingsarbeidet ble behandlet særskilt i selvvurderingsrapporten.

Stockholms universitet er kommet relativt langt i sitt likestillingsarbeid. Det foreligger planer for alle nivåer, det vedtas nye årsplaner hvert år, og en ”jämställdhetspolicy” er vedtatt for årene 2001 til 2003. Vi vet ikke så meget om i hvilken grad planene følges opp. Det er dessverre en generell erfaring blant universiteter og høyskoler at det er et tungt og vanskelig arbeid å følge opp i praksis selvillige likestillingsplaner, kanskje først og fremst fordi det er få entusiaster på dette området og fordi planene ikke er tilstrekkelig konkrete.

Problemet for universitetene er særlig kvinneandelen i professoratene og i lederstillinger. Prosentandelen kvinnelige professorer er nå kommet opp i 19 prosent ved Stockholms universitet. Selv om dette er lavt ideelt sett, er det høyere enn ved de fleste andre universiteter, også i nordisk sammenheng. Etter universitetets likestillingsplan er målet å skape balanse mellom kvinners og menns innflytelse innenfor samtlige virksomheter på universitetet, men det sies lite om konkrete tiltak for å nå dette målet. I det skriftlige svaret fremheves at arbeidet for å bedre likestillingen først og fremst settes inn i forskerutdanningen, der andelen kvinner i dag er om lag 50 prosent, og blant lærere og



forskere. I årsredovisningen for året 2000 opplyses imidlertid at antallet nyansatte kvinnelige lærere sank markant i år 2000. Det er ingen kvinnelige dekaner.

Bedømmergruppen stiller på denne bakgrunn spørsmålet om man ikke bør vurdere flere konkrete og målrettede tiltak for å søke å rette opp dette.

### **Markedsføring**

Selvvruteringsrapporten har et avsnitt om markedsføring, og det fremgår her at denne omfatter dels rekruttering av studenter, og dels markedsføring av egne studenter. Så vidt forstås drives dette arbeidet på det enkelte fakultet og den enkelte institusjon. For universitetet som helhet har styret besluttet et omfattende rekrutteringsprogram. Dette er utmerket, særlig hvis man i denne forbindelse har en klar politikk for hvilken type studenter Stockholms universitet ønsker seg.

Bedømmergruppen er overbevist om at markedsføring av universitetet vil bli stadig viktigere i årene fremover, både nasjonalt og internasjonalt. Markedsføringen vil alltid særlig måtte gjelde i forhold til studenter, men vil også være viktig i andre sammenhenger. Markedsføring av Stockholms universitet som et kvalitetsuniversitet nasjonalt og internasjonalt vil være av betydning for konkurransen om ressurser og om vitenskapelig og teknisk/administrativt personale, og for muligheten til å inngå i nettverk med andre fremstående universiteter. Det er klart at kvaliteten på forskning og utdanning må ligge i bunn, men kvalitet alene er ikke alltid nok. Bedømmergruppen har ikke kunnskap om i hvilken utstrekning det allerede drives en bred markedsføring av universitetet, men har ikke fått seg forelagt en samlet strategi for markedsføring av Stockholms universitet.

### **Bruk av IKT**

Så vidt bedømmergruppen forstår, finnes ingen helhetlig IT-plan for Stockholms universitet, og det har ikke vært lett å få en oversikt over bruken av IT i utdanningen. Det dreier seg både om IT-støtte i den ordinære undervisningen, og IT-baserte programmer for læring over nettet. Universitetet har imidlertid en seminarserie om datastøttet læring, den såkalte Ped-IT, som ligger under Pedagogiske rådet. Det har vært gjort forsøk med interaktiv læring, men det har vist seg meget kostbart å utvikle denne typen kurser. Av denne grunn vil det være meget nyttig med et samarbeid på dette området med andre universitet og høyskoler.

### **Rekommendationer**

Vårt samlede inntrykk er at det drives et omfattende og meget solid kvalitetsarbeid ved Stockholms universitet. Universitetet har nådd sitt mål om bred delaktighet og stort engasjement i kvalitetsarbeidet. Siden forrige bedømmeromgang har det skjedd en styrkelse av arbeidet ved opprettelsen av kvalitetsgruppen, og

ved at man i større utstrekning har gått over fra planer til gjennomføring av forskjellige tiltak. Bedømmergruppen vil gjerne fremheve Campuskonferansene med kvalitetsseminarer som et utmerket tiltak, og som kan være et eksempel til etterfølgelse for andre høyskoler og universiteter.

Det er ikke enkelt å gi rekommendasjoner til Stockholms universitet om kvalitetsarbeidet, fordi man her har å gjøre med et universitet som åpenbart er av høy kvalitet, og hvor man derfor kunne mene at kvalitetsarbeidet fungerer godt nok. Det er heller ikke lett når det ikke har vært plassbesøk, og derfor ingen dialog bortsett fra en og en halv time med noen få personer. Man skulle ønske seg en lengre diskusjon med utveksling av synspunkter fra begge sider i tillegg til den skriftlige dokumentasjon. Det vanskeliggjør også vurderingen at måldokumentet med handlingsplaner ennå ikke er ferdigstillet, slik at gruppen vet lite om den fremtidige strategiplanleggingen.

Et annet problem når man skal vurdere kvalitetsarbeidet ved Stockholms universitet, er den vidtgående desentralisering. Dette er en organisasjonsform som for universitetet er en meget bevisst og viktig strategi. Som tidligere nevnt, finnes det ikke ett riktig svar på spørsmålet om hvor desentralisert et universitet bør være. Dette vil avhenge av bl.a. størrelse, universitetets fagsammensetning og alder, kultur og historie, og ikke minst de ytre rammebetingelser. Selv for relativt likeartede universiteter, kan forskjellige organisasjonsformer være riktig, og for det samme universitet kan det være gunstig å skifte strategi hvis rammebetingelsene endrer seg. Bedømmergruppen må i utgangspunktet respektere den organisasjonsform universitetet har valgt, men kan likevel ha en mening om hvor langt desentraliseringen bør gjelde.

Til tross for det gode kvalitetsarbeid som skjer på Stockholms universitet, og til tross for de problemene som er nevnt, ønsker bedømmergruppen å fremholde visse områder som bør gis oppmerksomhet i det fortsatte arbeid.

- Først ønsker vi å presisere at etter vårt syn er et fortsatt og styrket kvalitetsarbeid en forutsetning for at Stockholms universitet skal nå sitt ”övergripande mål att vara nationellt ledande och internationellt framstående inom hela sin verksamhet”.
- Opprettelsen av kvalitetsgruppen innebærer en klar styrking av kvalitetsarbeidet ved Stockholms universitet. Universitetet har imidlertid sagt klart fra at det ikke ønsker en policyskapende central kvalitetsgruppe. Det har da antakelig liten hensikt nok en gang å anbefale universitetet å utvikle et felles program for kvalitetsutvikling basert på behov som identifiseres i organisasjonen. Etter vår mening bør universitetet vurdere på nytt ledelsens rolle i kvalitetsarbeidet.
- Stockholms universitet kan med rette hevde at det har lyktes godt med sin organisasjonsstrategi så langt. Det spørsmål bedømmergruppen stiller seg, er om den organisasjonsformen universitetet har valgt, med få direktiver fra den sentrale ledelse og en vidtgående desentralisering, er den rette i den perioden man nå beveger seg inn i. Vil Stockholms

universitet makte å sikre og styrke sin kvalitet i årene fremover med sin vanskelige økonomiske situasjon og med den økte konkurranse universitetet helt sikkert vil møte i årene fremover? Det dreier seg om konkurranse om ressurser, om studenter, om lærere og forskere. Flere røster fra fakulteter og institusjoner tyder på at man nå har store problemer med å sikre kvaliteten på undervisningen på grunn av den vanskelige økonomien, og at man ikke kan makte å øke kvaliteten. Etter bedømmergruppens oppfatning er det behov for å bygge opp en beredskap for prioritetsbeslutninger.

Gruppen stiller på denne bakgrunn, og i sær i lys av de dramatiske nedskjæringer, spørsmålet om det ikke ville være ønskelig med en mer dyptpløyende samlet strategisk planlegging for universitetets fremtid. Universitetet bør i så fall gjennomgå hele sin faglige virksomhet med sikte på sikre kvaliteten på det man gjør, og herunder å foreta en samlet vurdering av bl.a. både fagdimensjonering, forskningsområder og studietilbud, sammenhold med ressursbruken og omverdens behov og krav på universitetets virksomhet. I dette ligger at universitetet i en viss utstrekning må fravike sin sterkt desentraliserte filosofi. Det er klart at grunnlaget for en slik gjennomgang og strategisk planlegging må skje på grunnplan og fakultetsplan. Men ledelsen må ta det endelige ansvar for eventuelle prioriteringer, nedskjæringer og omfordelinger. I denne forbindelse vil det være behov for å vurdere muligheten for samarbeid med og/eller arbeidsdeling i forhold til andre universiteter og høyskoler. Som fremhevet i flere sammenhenger, kan en rasjonell debatt om prioriteringer ikke bare begrenses til det enkelte læresetet, men må sees i nasjonal sammenheng.

Flere av de punktene som nevnes i det følgende, vil naturlig inngå i en slik eventuell samlet plan.

- I nær sammenheng med forrige punkt vil bedømmergruppen fremheve som sin oppfatning at et sterkt og aktivt akademisk lederskap er en betingelse for at Stockholms universitet skal makte å styrke sin kvalitet i årene fremover. Universitetet arbeider med lederskapsutvikling på flere områder. Vi anbefaler imidlertid universitetet å vurdere behovet for en samlet plan for utvikling av det akademiske lederskap på alle nivåer.
- Det skjer mye god og til dels fremragende forskning på Stockholms universitet. For universitetets fremtid er det selvsagt helt påkrevet at universitetet makter å holde på denne kvaliteten. Universitetet har arbeidet meget med å øke kvaliteten på forskerutdanningen, især når det gjelder veiledningsfunksjonen (handedning), men selvvruteringsrapporten sier ikke noe om tiltak for å styrke forskningsvirksomheten hos de etablerte forskere. Bedømmergruppen vil anbefale universitetet å vurdere behovet for en sterkere forskningspolitikk på alle plan, herunder forskjellige tiltak for å sikre og øke kvaliteten på forskningen, for eksempel ved priorite-

ring av ressurser, ved forskjellige rekrutteringstiltak og ved forsknings-terminer. Gruppen vil for ordens skyld presisere at det er en forutsetning at den akademiske frihet respekteres.

- Stockholms universitet bör arbeta med att få igång en reell dialog med studenterna om hur studentinflytandet och studenten som medaktör i kvalitetsarbetet skall fungera. Studenterna skall ses som naturliga medarbetare i utvecklingen av verksamheten, både på institutions-, fakultets och universitetsstyrelsenivå. Där det inte fungerar bör kursvärderings-systemet utvecklas och diskuteras på ett konstruktivt sätt, så att värderingarna kan användas som verktyg i kursutvecklingsarbetet.
- Bedømmergruppen anbefaler universitetet å utarbeide en helhetlig plan for markedsføring (i meget vid forstand) av Stockhoms universitet i inn- og utland.
- Det er en alminnelig erfaring at utvikling av IT-baserte læringstilbud med tilstrekkelig kvalitet er meget kostbart. Internasjonalt blir det nå dannet stadige nye nettverk som tar sikte på utvikling av denne type programmer. Bedømmergruppen anbefaler Stockholms universitetet å undersøke mulighetene for samarbeid med andre læreseter, både nasjonalt og internasjonalt, i utvikling av IT-baserte studieprogrammer.
- Användningen av avancerad databasteknik och dataprogram av typen datamining och textmining effektiviserar och höjer kvaliteten i forskningen. En utbildning av forskarna i dessa tekniker bör genomföras. Detta bör initieras och styras centralt inom universiteten.

# Slutord

Syftet med granskningen av högskolans kvalitetsarbete är att det skall verka positivt, det skall främja utvecklingen. Vi kan konstatera att den första granskningsomgången har haft denna effekt. Det är påfallande hur snabbt en kvalitetsutvecklingskultur har utvecklats som en självklar del i en akademisk kultur. Den har säkerligen alltid funnits men den har nu tagit fastare form, blivit mer systematisk och penetrerande. Särskilda handläggare finns för kvalitetsarbete, utvärderingsbara måldokument har tagits fram, organisation för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling har skapats.

De aktuella lärosätena har valt ett förenklat förfarande för granskning, alltså utan platsbesök. Bedömargruppen har endast haft tillgång till utsänt material. Ett samtal med ett fåtal ur respektive lärosätes ledning genomfördes emellertid. Vi kan tycka det är en brist att inte få ta del av synpunkter från en bredare krets. Platsbesöken erbjuder denna möjlighet. Först med detta som bas går det att uttala sig om hur integrerat kvalitetsarbetet är i den dagliga verksamheten – hur det når ut till studenter, lärare och övrig personal. Kvalitetsutveckling skall vara en ständigt pågående process inom en självreglerande akademisk struktur. Bedömargruppen vågar påstå att detta faktiskt är fallet när det gäller ett ledningsperspektiv. Men den tillämpade metoden för granskningen tillåter oss knappast att slå fast att det gäller för institutionerna i sin helhet. Risken med den förenklade granskningen är uppenbar. Den kan leda till att ett system för kvalitetsutveckling utvecklas enligt konstens alla regler. Men systemets effekter ute i organisationen blir inte föremål för analys. Vi rekommenderar därför att Högskoleverkets framtida granskningar genomförs med platsbesök. Först då kan man bedöma de uppbyggda systemens effekter.

# Bilaga 1

**Förteckning över material som lärosätena har överlämnat som underlag för bedömargruppens granskning.**

## **Högskolan i Kalmar**

- Självvärderingsrapport 2001, Kvalitetsarbete vid Högskolan i Kalmar
- PM 2: Riktlinjer för Högskolans självvärdering
- Högskolans organisation – tablå
- Enheternas självvärderingar
- Högskolans Visions- och måldokument
- Kvalitetsutvecklingsprogram 2000–2002
- Kvalitetsutvecklingsprogram 1998–1999
- Årsredovisning 2000
- Högskolans organisation, ledning och beslutsordning
- Utbildningskatalog

## **Högskolan i Trollhättan/Uddevalla**

- Självvärdering 1997 – Vad hände se'n? Från Högskoleverkets granskning 1997 till nulägesanalys årsskiftet 2000.
- HTU i det nya milleniet
- Strategier kopplade till visionen
- Kvalitetsarbetet vid HTU inför 2000-talet
- Slutrapport – Studentinflytande vid HTU, Policy för studentinflytande
- Jämställdhetsplan
- Handlingsprogram för etnisk mångfald
- Åtgärdsprogram mot diskriminering och trakasserier
- Folder: Högskolan i Trollhättan/Uddevalla/University of Trollhättan/Uddevalla
- Studenthandbok vårterminen 2001
- Arbetsintegrerat lärande
- ECTS and Course guide for Exchange students
- Utbildningskatalog 2001/2002
- Magasinet HTU.NU

## **Karolinska Institutet**

- Karolinska Institutets självvärdering, mars 2001
- KI99 – övergripande ledningsstruktur, former för anställning av lärare samt principer för resursfördelning
- Strategi 2000 – Utvecklingsstrategi för Karolinska Institutet under åren 2000–2004

- En prioriterad och förstärkt grundutbildning
- Organisationskiss
- Plan för ICT-projektet
- Den Goda Institutionen
- Samverkan med det omgivande samhället 1999
- Kvalitetsprogram fastställt 1999-06-23
- Sammanställning över rapporter från institutioner
- Styrelsernas verksamhetsberättelser 1999 och 2000
- Styrelsernas verksamhetsplaner 2000 och 2001
- Meritportföljen
- Strategi för utvärdering inom grundutbildningen
- Handlingsplan för grund- och vidareutbildningarnas internationalisering
- Etiska riktlinjer för forskningsprojekt
- Handlingsplan för forskarutbildningens internationalisering
- Årsredovisning för år 1999
- Årsredovisning för år 2000
- Personalekonomisk redovisning 1999
- Personal- och lönepolitiskt program

#### **Stockholms universitet**

- Självvärdering av kvalitetsarbetet vid Stockholms universitet under 1997–1999
- Det fortsatta kvalitetsarbetet. Brev från Rektor 1999-09-23
- Några röster från institutionerna
- Yttrande 2000-01-25 från Humanistiska fakultetsnämnden
- Yttrande 2000-02-02 från Matematisk-naturvetenskapliga fakultetsnämnden
- Yttrande 2000-02-03 från Samhällsvetenskapliga fakultetsnämnden
- Yttrande 2000-02-15 från Juridiska fakultetsnämnden
- Stockholms universitetsbiblioteks kvalitetsarbete. Redovisning av perioden 1997–1999 samt planer för nästa period 2000-06-26
- Fakulteternas redovisningar december 2000

## Bilaga 2

**Personer som bedömargruppen samtalade med under dialogmötet på Arlanda 2 maj 2001.**

### **Stockholms universitet**

Rektor Gustaf Lindencrona

Professor Kerstin Dahlbäck (kvalitetsrådets ordförande)

Studerande Dimitra Polidis, vice ordförande för studieutskottet

Rio Cederlund, fakultetsombud samhällsvetenskap

### **Högskolan i Kalmar**

Rektor Örn Taube

Prefekt Håkan Hallmer

Kvalitetskoordinator Agneta Brunzell-Jeansson

Kårordförande Jenny Larsson

Vice kårordförande Åke Rooth

### **Högskolan i Trollhättan/Uddevalla**

Prorektor Marita Johanson

Prefekt Svante Nyström

Kvalitetssamordnare Kerstin Dartsch

F.d. kårordförande Jenny Börjesson

Vice kårordförande Kaj Jokitulppo

### **Karolinska Institutet**

Avdelningsdirektör Inger Huldt, ledningskansliet

Prorektor Peter Aspelin

Doktorandombudsman Nils Mörner

Kårordförande Anna Jarresand Öhrström





# Högskoleverkets rapportserie

Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor  
Bilagor:  
• Bilaga 1:Vägledning för lärosäten vid bedömning av kvalitetsarbete  
• Bilaga 2:Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor  
Högskoleverkets rapportserie 1995:1 R

Grundskollärutbildningen 1995  
Högskoleverkets rapportserie 1996:1 R

Examensrättsprövning – Utbildning i biodynamisk odling  
Högskoleverkets rapportserie 1996:2 R

Tillsynsrapport – Avgiftsfri utbildning  
Högskoleverkets rapportserie 1996:3 R

Examensrättsprövning – Konstnärlig kandidat- och magisterexamen  
Högskoleverkets rapportserie 1996:4 R

Examensrättsprövning – Kyrkomusikalisk utbildning vid Skondalsinstitutet  
Högskoleverkets rapportserie 1996:5 R

Kvalitetsarbete vid universitet och högskola  
Högskoleverkets rapportserie 1996:6 R

Vårdutbildningar i högskolan – En utvärdering  
Högskoleverkets rapportserie 1996:7 R

Årsrapport för universitet och högskolor 1994/95  
Högskoleverkets rapportserie 1996:8 R

Forskarutbildningen inom det språkvetenskapliga området – En utvärdering  
Högskoleverkets rapportserie 1996:9 R

The National Quality Audit of Higher Education in Sweden  
Högskoleverkets rapportserie 1996:10 R

Avgiftsbelagd utbildning i privat regi – En utredning  
Högskoleverkets rapportserie 1996:11 R

Kriterier för benämningen universitet – En utredning  
Högskoleverkets rapportserie 1996:12 R

Kvinnor och män i högskolan. Från gymnasium till forskarutbildning  
Högskoleverkets rapportserie 1996:13 R

Swedish Universities & University Colleges 1994/95 – Short Version of Annual Report  
Högskoleverkets rapportserie 1996:14 R

Examensrättsprövning – Teologisk utbildning vid frikyrkliga seminarier och vid Umeå universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1996:15 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Borås  
Högskoleverkets rapportserie 1996:16 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Uppsala universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1996:17 R

Examensrättsprövning – Uppföljning av teologisk utbildning  
Högskoleverkets rapportserie 1996:18 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping  
Högskoleverkets rapportserie 1996:19 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlstad  
Högskoleverkets rapportserie 1996:20 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lärarhögskolan i Stockholm  
Högskoleverkets rapportserie 1996:21 R

Högskoleprovet – Genom elva forskares ögon  
Högskoleverkets rapportserie 1996:22 R

Högskola på Gotland  
Högskoleverkets rapportserie 1996:23 R

Rätt att inrätta professurer – Högskoleverkets prövning av Högskolan i Kalmar, Karlstad, Växjö, Örebro samt Mitthögskolan och Mälardalens högskola  
Högskoleverkets rapportserie 1996:24 R

Årsrapport för universitet & högskolor 1994/95 – Kortversion  
Högskoleverkets rapportserie 1996:25 R

Förslag till meritvärdering vid urval på betyg – Högskoleverkets förslag till meritvärdering av nya och gamla gymnasiebetyg m.m.  
Högskoleverkets rapportserie 1996:26 R

Redovisning vid universitet och högskolor – Rapport till regeringen  
Högskoleverkets rapportserie 1996:27 R

Quality Audit of Uppsala University  
Högskoleverkets rapportserie 1996:28 R

Tillsynsrapport – Förfarande med inaktiva doktorander  
Högskoleverkets rapportserie 1996:29 R

Examensrättsprövning – Prövning av medietutbildningen vid Mediehögskolan i Uppsala  
Högskoleverkets rapportserie 1996:30 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid fem lärosäten  
Högskoleverkets rapportserie 1997:1 R

Högskoleutbildningar inom vård och omsorg – En utredning  
Högskoleverkets rapportserie 1997:2 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad  
Högskoleverkets rapportserie 1997:3 R

Examensrättsprövning – Lärarutbildning vid högskolorna i Borås och Halmstad  
Högskoleverkets rapportserie 1997:4 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Örebro  
Högskoleverkets rapportserie 1997:5 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Dalarna  
Högskoleverkets rapportserie 1997:6 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Operahögskolan i Stockholm  
Högskoleverkets rapportserie 1997:7 R

Kvalitet och förändring  
Högskoleverkets rapportserie 1997:8 R

Rekruteringsmål för kvinnliga professorer – ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1997:9 R

Examensrättsprövning – Utbildningar vid Södertörns högskola  
Högskoleverkets rapportserie 1997:10 R

Examensrättsprövning – Grundskolläraexamen vid Högskolan i Falun/Borlänge, Högskolan i Jönköping och Högskolan i Kristianstad  
Högskoleverkets rapportserie 1997:11 R

Examensrättsprövning – Utbildningar vid Företagsekonomiska Institutet, Stockholms Musikpedagogiska Institut och Högskolan i Gävle/Sandviken  
Högskoleverkets rapportserie 1997:12 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlskrona/Ronneby  
Högskoleverkets rapportserie 1997:13 R

Examensrättsprövning – Utbildning i pedagogiskt drama vid tre folkhögskolor  
Högskoleverkets rapportserie 1997:14 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Gävle/Sandviken  
Högskoleverkets rapportserie 1997:15 R

Poänggivande uppdragsutbildning i högskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:16 R

Årsrapport för universitet & högskolor 1995/96  
Högskoleverkets rapportserie 1997:17 R

Swedish Universities & University Colleges 1995/96 – Short Version of Annual Report  
Högskoleverkets rapportserie 1997:18 R

Årsrapport för universitet och högskolor 1995/96 – Kortversion  
Högskoleverkets rapportserie 1997:19 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mälardalens högskola  
Högskoleverkets rapportserie 1997:20 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Danshögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:21 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungliga Musikhögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:22 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1997:23 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad  
Högskoleverkets rapportserie 1997:24 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar  
Högskoleverkets rapportserie 1997:25 R

Kandidat- och magisterexamen vid Kungliga Musikhögskolan – Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1997:26 R

Uppföljning av resurstillemningssystemet för grundläggande högskoleutbildning – ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1997:27 R

Bilateralt forsknings-samarbete med Östeuropa – ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1997:28 R

Läkarutbildningen i Sverige – hur bra är den?  
Bilagor:  
• Självvärderingar och extern bedömning  
• Vad säger studenterna om läkarutbildningen?  
• Vad säger AT-läkare, handledare och examinatore om läkarutbildningen?  
Högskoleverkets rapportserie 1997:29 R

Apotekarutbildningen vid ytterligare en högskola? – Ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1997:30 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mitthögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:31 R

Gymnasieläraexamen vid Högskolan Dalarna, Luleå tekniska universitet och Mitthögskolan – Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1997:32 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor  
Bilagor:  
• Vägledning för lärosäten vid bedömning av kvalitetsarbete  
• Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor  
Högskoleverkets rapportserie 1997:33 R

Konstnärlig högskoleexamen i konst och design vid fem hantverksskolor – Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1997:34 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl. Konsthögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:35 R

Examensmål för lärarexamina  
Högskoleverkets rapportserie 1997:36 R

Rätt att inrätta professurer – Högskoleverkets prövning av Högskolan i Halmstad, Högskolan i Karlskrona/Ronneby, Högskolan i Örebro, Idrottshögskolan samt Mitthögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:37 R

Magisterexamensprövning vid elva högskolor – Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1997:38 R

Examinationen i högskolan – Slutrapport från Högskoleverkets examinationsprojekt  
Högskoleverkets rapportserie 1997:39 R

Tillväxt och växtvärk – Uppföljning av magister-examensrätt på medelstora högskolor  
Högskoleverkets rapportserie 1997:40 R

Kvalitetsarbete – ett sätt att förbättra verksamhetens kvalitet vid universitet och högskolor. Halvårsrapport för granskningen av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor  
Högskoleverkets rapportserie 1997:41 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl. Tekniska högskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:42 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Stockholms universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1997:43 R

Kvinnor och män i högskolan – från gymnasium till forskarutbildning  
1986/87–1995/96  
Högskoleverkets rapportserie 1997:44 R

Magisterexamen söker identitet  
Högskoleverkets rapportserie 1997:45 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Skövde  
Högskoleverkets rapportserie 1997:46 R

Hur står det till med kvaliteten i högskolan?  
Högskoleverkets rapportserie 1998:1 R

De första 20 åren – utvecklingen vid de mindre och medelstora högskolorna sedan 1977  
Högskoleverkets rapportserie 1998:2 R

Quality Audit of Mid-Sweden University College  
Högskoleverkets rapportserie 1998:3 R

Särskilda utbildnings-satsningar – vad blev det av dem? En uppföljningsstudie av vissa särskilda utbildnings-satsningar inom högskolan som finansierats med arbetsmarknadspolitiska medel, enligt regeringens uppdrag.  
Högskoleverkets rapportserie 1998:4 R

”En utmärkt möjlighet att byta karriär” NT-SVUX-satsningen – vad blev det av den?  
Högskoleverkets rapportserie 1998:5 R

”Bara jag får chansen att få visa vad jag kan” Satsningen på aspirantutbildningen – vad blev det av den?  
Högskoleverkets rapportserie 1998:6 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Karolinska Institutet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:7 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Trollhättan/Uddevalla  
Högskoleverkets rapportserie 1998:8 R

Magister- och kandidatexamen i huvudämnen inom vård och omsorg  
Högskoleverkets rapportserie 1998:9 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Konstfack  
Högskoleverkets rapportserie 1998:10 R

Högskola i dynamisk utveckling – fyra högskolors förutsättningar att bli universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:11 R

Kan kiropraktor- och naprapatutbildningar inordnas i den statliga högskolan? En utredning  
Högskoleverkets rapportserie 1998:12 R

Women and men in higher education – from upper secondary to postgraduate training 1986/87–1995/96  
Högskoleverkets rapportserie 1998:13 R

Diakonivetenskap vid Ersta Sköndal högskola – Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1998:14 R

Värdering & erkännande av utländsk högskoleutbildning, principer och metodik  
Högskoleverkets rapportserie 1998:15 R

Utbildning och forskning för strategisk internationalisering. Redovisning av ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1998:16 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid SLU  
Högskoleverkets rapportserie 1998:17 R

Sjöbefalsutbildningar i högskolan – En utvärdering  
Högskoleverkets rapportserie 1998:18 R

Sjöbefalsutbildning vid Comet AB – Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1998:19 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Chalmers tekniska högskola  
Högskoleverkets rapportserie 1998:20 R

Forsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor – Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångssätt för Högskoleverkets bedömningsarbete  
Högskoleverkets rapportserie 1998:21 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Teaterhögskolan i Stockholm  
Högskoleverkets rapportserie 1998:22 R

Årsrapport för universitet & högskolor 1997  
Högskoleverkets rapportserie 1998:23 R

Swedish Universities & University Colleges 1997 – Short Version of Annual Report  
Högskoleverkets rapportserie 1998:24 R

Årsrapport för universitet och högskolor 1997 – Kortversion  
Högskoleverkets rapportserie 1998:25 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Göteborgs universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:26 R

Vetenskapsområden. Bedömning av tre högskolor  
Högskoleverkets rapportserie 1998:27 R

Ny yrkesexamina inom hälso- och sjukvård - ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1998:28 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Dramatiska institutet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:29 R

Läroarbete vid högskolorna i Karlskrona/Ronneby, Mälardalen, Kristianstad och Södertörn  
Högskoleverkets rapportserie 1998:30 R

Högskolans lokaler – ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1998:31 R

Tillgodoräknande av kurs – Tillsynsrapport  
Högskoleverkets rapportserie 1998:32 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Idrottshögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1998:33 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Luleå tekniska universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:34 R

Ett system för forskningsinformation på Internet (SAFARI) – Ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1998:35 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Växjö  
Högskoleverkets rapportserie 1998:36 R

En försvarshögskola på väg mot akademien – En bedömning av hur Försvarshögskolans stabsprogram, chefsprogram och totalförsvarsprogram förhåller sig till likartad utbildning inom högskolan vad avser nivå och kvalitet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:37 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Umeå universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:38 R

Rättssäker examination – en tillsynsrapport  
Högskoleverkets rapportserie 1998:39 R

Doktorander från länder utanför Norden och Europeiska unionen  
Högskoleverkets rapportserie 1998:40 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Handelshögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1999:1 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Linköpings universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1999:2 R

Magisterexamen söker identitet. Del II  
Högskoleverkets rapportserie 1999:3 R

Dimensionering av läraryrket – analys inför samråd 1998  
Högskoleverkets rapportserie 1999:4 R

Högskolornas regler och delegeringssystem – Tillsynsrapport  
Högskoleverkets rapportserie 1999:5 R

Högskolans ansvar för studenthälsovården – Tillsynsrapport  
Högskoleverkets rapportserie 1999:6 R

Vad händer sedan? Avnämarna på gymnasieskolan och av högskolans grundutbildning  
Högskoleverkets rapportserie 1999:7 R

Arkitektutbildningen – Högskoleverkets utredning och utvärdering  
Högskoleverkets rapportserie 1999:8 R

Psykoterapeutexamen – Examensrättsprövning för tio enskilda utbildningsanordnare  
Högskoleverkets rapportserie 1999:9 R

Utlandsstudier – till vilken nytta? En utvärdering av effekter av utlandsstudier  
Högskoleverkets rapportserie 1999:10 R

Årsrapport för universitet och högskolor 1998  
Högskoleverkets rapportserie 1999:11 R

Swedish Universities & University Colleges 1998 – Short Version of Annual Report  
Högskoleverkets rapportserie 1999:12 R

Årsrapport för universitet och högskolor 1998 – Kortversion  
Högskoleverkets rapportserie 1999:13 R

Högskolans uppdragsutbildning – Ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1999:14 R

Antagning till forskarutbildning  
Högskoleverkets rapportserie 1999:15 R

Ny inriktning inom magistern  
Högskoleverkets rapportserie 1999:16 R

Rätt juristutbildning? Utvärdering av juristutbildningar  
Högskoleverkets rapportserie 2000:1 R

Forskarskolor – ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 2000:2 R

Journalistutbildningarna i högskolan  
Högskoleverkets rapportserie 2000:3 R

Högskolestudier och funktionshinder  
Högskoleverkets rapportserie 2000:4 R

Utbildningar inom vård och omsorg – en uppföljande utvärdering  
Högskoleverkets rapportserie 2000:5 R

Utvärdering av Socionomutbildningar  
Högskoleverkets rapportserie 2000:6 R

Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping  
Högskoleverkets rapportserie 2000:7 R

Lärosätenas arbete med jämställdhet, studentinflytande samt social och etnisk mångfald  
Högskoleverkets rapportserie 2000:8 R

Goda exempel  
Hur universitet och högskolor kan arbeta med jämställdhet, studentinflytande och social och etnisk mångfald  
Högskoleverkets rapportserie 2000:9 R

Tentamen: "Plussning" och begränsning av antalet tillfällen  
Högskoleverkets rapportserie 2000:10 R

Designutbildningar i Sverige. En utredning och utvärdering.  
Högskoleverkets rapportserie 2000:11 R

Högskoleprovet – Gårdagens mål och framtida inriktning  
Högskoleverkets rapportserie 2000:12 R

Eldsjälar och institutionell utveckling  
Högskoleverkets rapportserie 2000:13 R

Antagning till högskolan – erfarenheter och visioner  
Högskoleverkets rapportserie 2000:14 R

Att leda universitet och högskolor. En uppföljning och analys av styrelserformen 1998  
Högskoleverkets rapportserie 2000:15 R

Högskolornas tillämpning av EG-direktiv i sjuksköterskeutbildningen och barnmorskeutbildningen  
Högskoleverkets rapportserie 2000:16 R

Sexuella trakasserier mot studenter – högskolornas åtgärder  
Högskoleverkets rapportserie 2000:17 R

Livslångt lärande som idé och praktik i högskolan  
Högskoleverkets rapportserie 2001:1 R

Nationella ämnes- och programutvärderingar  
Högskoleverkets rapportserie 2001:2 R

Vilken betydelse har utländsk bakgrund för resultatet på högskoleprovet?  
Högskoleverkets rapportserie 2001:3 R

Examensrättsprövning – utgångspunkter och tillvägagångssätt för Högskoleverkets examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 2001:4 R

Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet  
Högskoleverkets rapportserie 2001:5 R

Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Uppsala universitet  
Högskoleverkets rapportserie 2001:6 R

Karriär genom befordran och rekrytering  
Högskoleverkets rapportserie 2001:7 R

Högskoleverkets utvärderingar – från bedömning av kvalitetsarbete till bedömning av kvalitet  
Högskoleverkets rapportserie 2001:8 R

From quality audit to quality assessment  
The New Evaluation Approach for Swedish Higher Education  
Högskoleverkets rapportserie 2001:9 R

Internationell jämförbarhet & nationell styrning – aktuella perspektiv på högskolans examensordning  
Högskoleverkets rapportserie 2001:10 R

National Review of Subjects and Programmes  
Högskoleverkets rapportserie 2001:11 R

Forskarskolor i Sverige – en sammanställning  
Högskoleverkets rapportserie 2001:12 R

Utvärdering av datavetenskapliga/datalogiska utbildningar i Sverige  
Högskoleverkets rapportserie 2001:13 R

Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl. Musikhögskolan, Mälardalens högskola, Karlstads universitet samt Örebro universitet  
Högskoleverkets rapportserie 2001:14 R

Tid för studier – en jämförelse mellan fyra yrkesutbildningar  
Högskoleverkets rapportserie 2001:15 R

Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid högskolan i Skövde  
Högskoleverkets rapportserie 2001:16 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Malmö högskola  
Högskoleverkets rapportserie 2001:17 R

Pedagogisk skicklighet och pedagogiska meriter – historik och praktik  
Högskoleverkets rapportserie 2001:18 R

Högskoleprovets prognosvärde  
Högskoleverkets rapportserie 2001:19 R

Core curriculum – en bildningsresa  
Högskoleverkets rapportserie 2001:20 R

Akademisk frihet – en rent akademisk fråga?  
Högskoleverkets rapportserie 2001:21 R

Högskoleverkets rapportserie 2001:22 R  
ISSN: 1400-948X  
ISRN: HSV-R--01/22--SE

*Högskoleverket är en central myndighet för frågor som rör universitet och högskolor. Verket arbetar med kvalitetsbedömningar, tillsyn, uppföljningar, utveckling av högre utbildning, utredningar och analyser, bedömning av utländsk utbildning och studieinformation.*

 **HÖGSKOLEVERKET**  
National Agency for Higher Education