

*Förnyad granskning och
bedömning av kvalitetsarbetet
vid Högskolan Kristianstad*

HÖGSKOLAN
KRISTIANSTAD

Högskoleverkets rapportserie 2001:23 R

 HÖGSKOLEVERKET
National Agency for Higher Education

*Förnyad granskning och
bedömning av kvalitetsarbetet
vid Högskolan Kristianstad*

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 Kristianstad har valt bedömning med 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 • www.hsv.se

Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad

Producerad av Högskoleverket i september 2001

Högskoleverkets rapportserie 2001:23 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--01/23-SE

Innehåll: Högskoleverket, utvärderingsavdelningen, Charlotta Karlsson

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Högskoleverkets vaktmästeri, Stockholm, september 2001

TRYCKT PÅ MILJÖMÄRKT PAPPER

Innehållsförteckning

Sammanfattning	5
Inledning	7
Bedömargruppens arbete	9
Bedömningens utgångspunkter	9
Bedömningsprocessen	9
Högskolan Kristianstad – då och nu	11
Bedömning och rekommendationer	15
Högskolans övergripande mål	15
Högskolans kvalitetsarbete	17
Ledarskapet och styrningen	21
Personalens och studenternas medverkan	24
Samverkan med externa intressenter	25
Bilaga 1	26
Bilaga 2	27
Bilaga 3	28

Sammanfattning

Denna bedömning är en uppföljning av den kvalitetsarbetsgranskning som genomfördes 1997 vid Högskolan Kristianstad. De omdömen som redovisas i denna rapport anknyter således till den tidigare granskningen. Bedömargruppens fokus har därför riktats mot vad som har hänt sedan dess, särskilt med avseende på de rekommendationer som den tidigare bedömargruppen gav.

I linje med många andra högskolor har också Högskolan Kristianstad expanderat sin verksamhet väsentligt under de senaste åren. En rad påtagliga förändringar, såsom den nuvarande rektorns tillträde 1999 och de senaste årens satsning på att bygga ut högskolans forskningsverksamhet, har i stort gynnat högskolan i positiv mening.

Bedömargruppens helhetsintryck är att kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad är på god väg. Tidigare kännetecknades högskolan av oklarhet om högskolans övergripande och profilerade mål. Den nya högskoleledningen har prioriterat dessa frågor och på kort tid tagit fram en rad dokument som tydliggör och fastställer högskolans mål, såväl inriktningen för utbildningen som för forskningen. En annan högt prioriterad fråga har gällt ledningsstrukturen. Bedömargruppen konstaterar att högskolans ledning har varit framgångsrik i att involvera medarbetarna i planeringen av verksamheten, mycket tack vare att rektor genomför regelbundna dialoger med de anställda vid institutionerna och med företrädare för studenterna. Dagens ledarskap uppskattas av de flesta och upplevs som präglad av en tydligare uttalad riktning vart man vill nå och en förbättrad kommunikation mellan ledningsnivån och medarbetarna. Härmed har en god grund lagts för den långsiktiga planeringen och för kvalitetsarbetet vid högskolan.

Fortfarande saknas dock ett gemensamt strategiskt dokument för högskolans kvalitetsarbete. Högskolans ledning är väl medveten om denna brist, men har ansett sig nödsakad att prioritera mål- och ledningsfrågor. Följden är att systematiken i uppföljnings- och utvärderingsarbetet haltar på sina håll, bl.a. vad gäller återkopplingen av resultaten på kursvärderingarna. Bedömargruppen anser därför att det behövs tydligare signaler från ledningens sida för att kvalitetsarbetet skall bli framgångsrikt och att uppdraget för den centrala samrådsgruppen för kvalitetsutveckling blir formulerat i mer operativa uppgifter.

Bedömargruppen har utöver att granska högskolans kvalitetsarbete också valt att kommentera högskolans val av profilmråden för forskning. Idag är profilmrådena spridda över ett brett register av ämnesområden och därför är det tveksamt om de utpekade områdena är uttryck för en reell profilering. Bedömargruppen anser att Högskolan Kristianstad skulle vinna på att i större

utsträckning koncentrera forskningsverksamheten till högskolans nuvarande styrkor än efter målet att uppnå vetenskapsområde inom humaniora-samhällsvetenskap.

Inledning

Kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad granskades och bedömdes av Högskoleverket i februari 1997 (Högskoleverkets rapportserie 1997:3 R). Verket har beslutat att ytterligare en omgång bedömningar av universitets och högskolors kvalitetsarbete skall genomföras under perioden 1998–2002. Rapporten är ett led i detta arbete.

Arbetsgången i den andra granskningen skall enligt Högskoleverkets riktlinjer vara väsentligen densamma som tidigare. Det innebär att de omdömen som redovisas här knyter an till den tidigare bedömningen. Det betyder i sin tur att intresset fokuserar på vad som hänt sedan dess, särskilt med avseende på de rekommendationer som den tidigare bedömargruppen gav.

Rapporten kan upplevas som kritisk i överkant. Avsikten med en kvalitetsarbetsgranskning är emellertid i första hand att bidra till högskolans eget utvecklingsarbete genom att peka på möjliga förbättringsåtgärder. Vi vill därför inledningsvis understryka att vårt helhetsintryck är att kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad är på god väg. Vi kan konstatera att entusiasm och engagemang präglar verksamheten och att högskolan tagit väsentliga steg framåt i sitt kvalitetsarbete. En rad förändringar och förbättringar har genomförts sedan förra bedömningen.

I bedömargruppen har ingått:

Lillemor Kim, forskningsledare vid Institutet för studier av utbildning och forskning (SISTER) och f.d. rektor vid Mälardalens högskola, ordförande för gruppen

Eskil Franck, rektor vid Lärarhögskolan i Stockholm

Anders Norin, ansvarig för universitets- och högskolekontakter, Ericsson Gävle

Margå Pettersson, kårordförande, Karlstad Studentkår

Charlotta Karlsson, Högskoleverket, har fungerat som sekreterare åt gruppen.

Bedömargruppen står själva för de bedömningar och rekommendationer som redovisas i rapporten. Högskoleverket har svarat för det administrativa genomförandet av granskningen.

Det är vår förhoppning att granskningsrapporten skall vara till hjälp i högskolans fortsatta kvalitetsarbete.

För bedömargruppen
Lillemor Kim

Charlotta Karlsson

Bedömargruppens arbete

Bedömningens utgångspunkter

Ramen för bedömningen har satts av 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). Av de bedömningsaspekter som anges i denna rapport har bedömargruppen valt att lägga tyngdpunkten vid den aspekt som avser lärosätenas självregleringssystem, dvs. lärosätets system för faktainsamling, utvärderings- och förbättringsarbete. Föreliggande granskningsrapport följer i stort det upplägg som tillämpades vid högskolans förra granskning 1997. Rekommendationerna från förra bedömningen kommenteras särskilt. Därutöver behandlas också ledarskapets, personalens, studenternas samt externa intressenters roll.

Bedömningsprocessen

Kvalitetsarbetsgranskningen av Högskolan Kristianstad inleddes med ett upptaktsmöte den 18 januari 2001 i Kristianstad. Bedömargruppens ordförande träffade vid detta möte företrädare för högskolan och studentkåren, däribland rektor Bengt Lörstad, prorektor Malin Irhammar och kårordförande Kristina Magnusson. I mötet deltog också Högskoleverkets kontaktperson Charlotta Karlsson. Under mötet diskuterades bl.a. förändringar sedan den förra bedömningen samt utgångspunkter och tidplan för den nu aktuella granskningen.

Under den efterföljande perioden fram till i början på mars arbetade högskolan med sin självvärdering. Arbetet har främst involverat högskolans samrådsgrupp för kvalitetsutveckling samt ledningsrådet och har letts av prorektor Malin Irhammar. Högskolestyrelsen har informerats om självvärderingens innehåll men inte varit involverad i dess framtagning. Den 2 mars skickade högskolan sin självvärdering tillsammans med tillhörande bilagor till bedömargruppen.

Efter att ha tagit del av bakgrundsmaterialet träffades bedömargruppen den 21 mars på Högskoleverket för att gå igenom förutsättningarna för bedömningen, lägga upp strategin för arbetet och förbereda genomförande av platsbesöket. Platsbesöket inleddes på kvällen den 24 april och avslutades under eftermiddagen den 26 april. Programmet för bedömargruppens besök samt en förteckning över de kategorier och personer som gruppen träffade under dessa dagar redovisas i Bilaga 2 och 3.

Vid ett möte den 19 juni på Högskoleverket gick bedömargruppen igenom och tog ställning till innehållet i ett i förväg utskickat förslag till rapporttext.

Innan rapporten utformades i slutligt skick bereddes högskolan tillfälle att lägga synpunkter på dess sakinnehåll. Ett återföringsmöte hölls i Kristianstad den 20 augusti. Vid mötet deltog från bedömarna gruppens ordförande samt Högskoleverkets kontaktperson. Mötet inleddes med ett informellt samtal med högskolans rektor, prorektor och styrelsens ordförande. Därefter träffade man ledningsrådet och dagen avslutades med en kort presskonferens med lokalpressen.

Högskolan Kristianstad – då och nu

Högskolan Kristianstad har sitt ursprung i en lärarutbildning som startade redan 1835 och som 1967 blev lärarhögskola och sedermera högskola i samband med högskolereformen 1977. Till högskolan har senare också kopplats ekonomi- och ingenjörutbildningar. Vårdhögskoleutbildningarna slogs samman med högskolan 1998. Idag finns följande institutioner vid Högskolan Kristianstad:

- Institutionen för hälsovetenskaper
- Institutionen för humaniora och samhällsvetenskap
- Institutionen för teknik
- Institutionen för matematik och naturvetenskap
- Institutionen för beteendevetenskap
- Institutionen för ekonomi

Grundutbildningen vid högskolan består av dels program på 3, 4 eller 4,5 års längd och dels fristående kurser som kan vara allt från fem veckor till ett helt år. Under den senaste fyraårsperioden har programutbudet vidgats väsentligt och studentantalet fördubblats. Läsåret 2001/2002 erbjuds 24 olika program och ca 250 fristående kurser. År 2000 uppgick antalet "statliga" helårsstudenter till 4153, därtill kommer 682 helårsstudenter inom vårdområdet.

Sedan 1997 har antalet lektorer mer än fördubblats, antalet docenter har ökat till 13 och under 2001 utnämndes tre nya professorer (i pedagogik, invärtes medicin och polymerkemi). Högskolan har därmed totalt 4 professorer och 2 adjungerade professorer, varav samtliga är män. Av högskolans 150 adjunkter är drygt en tredjedel inskriven i forskarutbildning. De flesta av högskolans forskarstudierande är inskrivna vid Lunds universitet, men även andra universitet och högskolor såsom Göteborg, Stockholm och Köpenhamn är representerade. Inom en femårsperiod avser högskolan att uppnå rätt till minst ett vetenskapsområde, i första hand inom humaniora-samhällsvetenskap. (Se vidare under rubriken *Högskolans övergripande mål.*)

Efter att under hela 1980-talet ha levt med bristfälliga lokaler kom högskolan i samband med regementsnedläggningen i Kristianstad att 1995 flytta ut till gamla P6, som nu är högskolans samlade campus.

Sedan den förra bedömningen 1997 kan några större förändringar vara värda att notera. Den dåvarande rektorn avgick en tid efter Högskoleverkets granskning och prorektor ledde därefter verksamheten fram till 1999. Nuvarande rektors tillträde innebar en klart positiv förändring i högskolans ledarskap och nya förutsättningar för högskolans inre arbete såsom bl.a. inrättande av nya organ för samråd och beslutsfattande. Studerandeantalet har kraftigt expanderat och utbildningsutbudet breddats. Märkbar är också satsningen att bygga ut och utveckla högskolans forskningsverksamhet.

Kvalitetsarbetet sedan 1997

Den tidigare bedömargruppen baserade sina rekommendationer på en modell för systematiskt kvalitetsarbete bestående av följande fyra komponenter: högskolans system för *iakttagelser*, *överblick*, *värdering* och *utveckling* av sin verksamhet. Modellen representerar ett synsätt som ställer mycket höga krav på kvalitetsarbetet. Kritiken var bitvis hård och riktades framförallt mot otydliga mål för verksamheten, bristande systematik i kvalitetsarbetet, hur ledarskapet och organisationen fungerade samt att personal, studenter och externa intressenter inte involverades tillräckligt i kvalitetsarbetet.

Vid det tidigare bedömningstillfället fanns en idé inom högskolan om att använda den europeiska kvalitetsutmärkelsen (EFQM) som utgångspunkt för högskolans kvalitetsarbete. Idén har inte vidareutvecklats. I självvärderingen förklarar man att modellen varit svår för många i organisationen att ta till sig och att den upplevdes mer som ett hinder än som ett stöd.

År 1999 tillsatte rektor en samrådsgrupp för kvalitetsutveckling. Samrådsgruppen leds av prorektor och består av institutionernas/enheternas kvalitetsansvariga. Det är gruppens ansvar att samordna och stödja kvalitetsutvecklingsarbetet vid högskolan. Inledningsvis var samrådsgruppens uppdrag tämligen vidsträckt: allt ifrån att utarbeta kvalitetsutvecklingsprogram för hela högskolan till att samordna utvecklingsarbetet med examinationsformer, introduktion av studenter osv. Idag har man valt att koncentrera uppgiften till att diskutera hur man skall följa upp, utvärdera och utveckla högskolans samlade verksamhet.

Under år 2000 var arbetet främst inriktat på att finna en modell för att under en treårsperiod utvärdera högskolans samtliga ämnen och program. Samrådsgruppen valde att i detta arbete ta sin utgångspunkt i regeringens proposition 1999/2000:28 och de förslag till utvärderingsområden (utbildningens förutsättningar, genomförande och resultat) som tagits fram i samband med Högskoleverkets ämnes- och programutvärderingar. Gruppen sammanställde därefter en manual av frågor som institutionerna kan utnyttja som stöd för att utvärdera sin egen verksamhet. Högskolan har dock ingen ambition att skapa en detaljerad styrande modell för hur kvalitetsarbetet inom varje institution skall utformas. Istället har man valt att erbjuda en struktur, en ram inom vilken varje enhet/institution kan få utveckla sin egen modell, anpassad efter sin enhets/institutions förutsättningar. Under 2001 har varje institution tagit fram en kvalitetsplan för hur utvärderingen av den egna verksamheten skall se ut och det fortsatta arbetet pågår nu inom ämnes- och programgrupper i samverkan med institutionsledning.

Parallellt med utvärderingsarbetet av grundutbildningen har ledningen tagit fram en modell för verksamhetsplanering som är tänkt att tillämpas på alla nivåer inom högskolan. Grundtanken är att institutionernas verksamhetsplanering skall emana ur högskolans övergripande mål och att systematiska verksamhets- och budgetuppföljningar tillsammans med uppföljningar av kvalitetsplaner skall utgöra underlag för högskolans samlade årsredovisning

och budgetunderlag. På så vis kopplas kvalitetsarbetet till den övriga verksamhets- och budgetplaneringen istället för att utgöra två parallellt pågående processer. Samtliga enheter och institutioner arbetar för närvarande med att ta fram verksamhets- och kvalitetsutvecklingsplaner. Eftersom man befinner sig i inledningsstadiet av denna process är det för tidigt att uttala sig om dess effekter på verksamheten.

Bedömning och rekommendationer

Högskolans övergripande mål

I den förra granskningen påpekade bedömargruppen att kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad kännetecknades av oklarhet om högskolans övergripande policy och mål. Den nya högskoleledningen har prioriterat dessa frågor och på kort tid tagit fram en rad dokument som tydliggör och fastställer högskolans mål i olika avseenden. Härmed har en god grund lagts för den långsiktiga planeringen och för kvalitetsarbetet vid högskolan.

Högskolans profildokument uttrycker en vision om vad högskolan skall karakteriseras av i framtiden. Högskolan skall vägledas av ledorden *lärande, samverkan och excellens*. Den skall vara en *attraktiv miljö* för lärande, forskning och samverkan med det omgivande samhället. Prioriterade strategier för att uppnå dessa mål är att fokusera områdena utbildning och lärandeformer, rekrytering av studenter och lärare samt engagerat kvalitetsarbete och studentmedverkan. Det övergripande målet för högskolan är att inom en femårsperiod uppnå rätt till minst ett vetenskapsområde, i första hand inom humaniora-samhällsvetenskap.

Högskolans nuvarande och framtida verksamhet har sin grund i följande profilområden:

- Lärande och pedagogiskt arbete
- Arbets- och hälsovetenskap
- Utveckling av polymera material
- Kultur- och naturlandskapets utveckling
- Affärsutveckling och karriär
- Data/IKT

Enligt högskolans långtidsplan 2002–2005 skall forskningsuppbyggnaden inom de tre förstnämnda profilområdena prioriteras. Målsättningarna innebär en ambitiös forskningssatsning närmare utvecklad i ett särskilt policydokument för forskningsverksamheten vid högskolan. Som komplement till dessa måldokument har särskilda riktlinjer fastställts för olika verksamhetsområden som t.ex. policydokument för samverkan med det omgivande samhället, jämställdhet, internationalisering och arbetsmiljö. Som högskolan själv påpekar i sin självvärdering ger dessa måldokument sammantaget en tämligen spretig och disparat bild av de mål som skall vägleda utvecklingsarbetet i högskolan. Speciellt problematiskt kan det vara för institutionerna att förhålla sig till dessa olika mål och omsätta dem i sin egen verksamhet. Arbetet pågår därför att utforma ett samlat måldokument, något som bedömargruppen menar är nödvändigt som grund för det fortsatta kvalitetsarbetet.

När det gäller målen i sig – en fråga som ligger utanför själva kvalitetsarbets-

bedömningen – har bedömargruppen några synpunkter. Realistiska och inspirerande mål, som förmår att samla intressenterna i högskolans verksamhet kring gemensamma visioner, har ju stor betydelse för ett framgångsrikt kvalitetsarbete.

Bedömargruppen konstaterar att Högskolan Kristianstad valt samma väg som de flesta andra mindre högskolor, nämligen att i första hand satsa på att höja den vetenskapliga nivån och öka forskningsvolymen. Bedömargruppen anser att denna trend inom det svenska högskolesystemet försätter framförallt de mindre högskolorna i en besvärlig sits. Ekonomiska och andra restriktioner gör det under överskådlig tid svårt för dessa högskolor att rekrytera och behålla forskningskompetens i den omfattning som krävs för att klara konkurrensen med de större universiteten och högskolorna. Ett alternativ vore att i stället satsa på att profilera sig som producent av högklassig grundutbildning, dvs. att i likhet med de amerikanska liberal arts colleges framförallt kvalitetssäkra grundutbildningen genom rekrytering av disputerade lärare vars intresseinriktning (och forskning) i första hand syftar till att förbättra utbildningen. Detta borde vara särskilt lämpligt för Högskolan Kristianstad, som i första hand är en grundutbildningsinstitution sprungen ur en lärarhögskola och med sin styrka förankrad i lärande. Närheten till Lunds universitet kan också ses som motiv för en starkare koncentration på utbildningsuppgiften.

Högskolans profilområden är spridda över ett brett register av ämnesområden: teknik, samhällsvetenskap, humaniora, naturvetenskap och medicin (i princip ett profilområde per institution). Det är tveksamt om de utpekade områdena är uttryck för en reell profilering av verksamheten och om de kan fungera som riktninggivande för framtida prioriteringar och som en samlande vision för medarbetarna i högskolan. Vidare kan man ifrågasätta om en liten högskola i en akademiskt tät region har råd med en sådan forskningsbredd. Samtidigt som bedömargruppen kunde notera ett allmänt stöd för målet om vetenskapsområde fanns en betydande oklarhet hos medarbetarna om innebörden och konsekvenserna av detta beslut. Det gällde även den närmast berörda institutionen för humaniora-samhällsvetenskap. Många uttryckte dessutom tveksamhet inför realismen att nå detta mål redan inom en femårsperiod (räknat från 1999). Högskolans rektor har fått styrelsens uppdrag att i dialog med verksamheten och studenterna utarbeta ett nytt profildokument där mottot "Högskolan för arbetslivet" prövas som övergripande profil för verksamheten. Förslag om åtgärder och satsningar för att högskolan skall nå målet att kvalificera sig för vetenskapsområde inom humaniora-samhällsvetenskap skall också redovisas. Bedömargruppen anser att Högskolan Kristianstad skulle vinna på att i större utsträckning koncentrera forskningsverksamheten till områden där man redan idag har speciellt god kompetens, exempelvis polymerteknik och didaktik inom det matematisk-naturvetenskapliga området. Ansvar för att bygga upp forskningen inom dessa och andra prioriterade forskningsområden faller nu till stor del på institutioner utanför det humanistiskt-samhällsvetenskapliga området.

Valet av vetenskapsområdet humaniora-samhällsvetenskap påverkar verksamheten vid flera av högskolans institutioner. Samtliga institutioner har nu fått i uppdrag att formulera sin egen vision om hur de avser arbeta för att detta mål skall kunna förverkligas inom angiven tid. Enligt bedömargruppens mening bedrivs detta policyarbete i alltför stor utsträckning utan fastlagda ramar från ledningens sida. Tydligare riktlinjer och ramar – ekonomiskt och innehållsmässigt – skulle förmodligen resultera i ett bättre och mer realistiskt planeringsunderlag. Det hela illustrerar att målformuleringsprocessen på institutionsnivån är oklar. Varje institution utformar sina egna måldokument, men de stäms inte av mot de övergripande målen. Enligt bedömargruppens mening bör de övergripande målen fungera som ramar – och inspiration – för visionsarbetet på institutionsnivå.

Ledningen tillstår att tidplanen för att uppnå eget vetenskapsområde är något orealistisk, inte minst mot bakgrund att regeringen antytt att man kommer att bli mer restriktiv med beviljande av vetenskapsområden framöver. Målet får mot den bakgrunden i första hand betraktas som en ”morot” för medarbetarna att höja ämneskompetensen i högskolans kärnämnen. Bedömargruppen vill dock varna för att tidsmässigt orealistiska mål kan ha kontraproduktiv effekt och urholka engagemanget för en gemensam strävan.

Bedömargruppen rekommenderar

- att högskolan utarbetar ett samlat måldokument baserat på nuvarande profil- och måldokument,
- att högskolans profilmråden görs mer distinkta och utformas mer efter högskolans nuvarande styrkor än efter målet att uppnå vetenskapsområde,
- att målen på institutionsnivå stäms av mot högskolans övergripande mål.

Högskolans kvalitetsarbete

I den senaste kvalitetsarbetsgranskningen uppmanade bedömargruppen Högskolan Kristianstad att intensifiera sina ansträngningar att utveckla kvalitetsarbetet och förankra detta hos medarbetarna. Man efterlyste en bättre systematik i uppföljning och utvärdering av verksamhetens processer och resultat och i sättet att värdera och prioritera olika förbättringsåtgärder. Framförallt borde kursvärderingarna utnyttjas mer konsekvent.

Sedan dess har en särskild samrådsgrupp för kvalitetsutveckling tillsatts med uppgift att utveckla ett system för högskolans kvalitetsarbete. Fortfarande saknas dock ett strategiskt måldokument för kvalitetsarbetet. Det nuvarande är från tiden före rektorsbytet och återspeglar inte gällande policy och ansvarsförhållanden. Högskolans nya ledning är väl medveten om denna brist, men har ansett sig nödsakad att göra vissa prioriteringar. Ledningen har – säkert med rätta – prioriterat mål-, lednings- och organisationsfrågorna på bekostnad av strategier och metoder för ett systematiskt kvalitetsarbete.

Följden är att det saknas en uttalad strategi för kvalitetsarbetet vid högskolan. Det övergripande kvalitetsarbetet har i stor utsträckning kommit att underordnas direktiv från central nivå för verksamhetsredovisningar och kvalitetsgranskningar. Styrelsens roll i kvalitetsarbetet är oklar, vilket framgår av det faktum att den inte har behandlat självvärderingsrapporten (däremot kvalitetsgranskat sitt eget arbete, vilket i och för sig är lovvärt).

Enligt en nyligen framtagna modell för verksamhetsplanering vid Högskolan Kristianstad ingår kvalitetsarbetet som en naturlig, tydlig och systematisk del i utvecklingen av verksamheten. Enligt självvärderingen arbetar alla institutioner med att ta fram verksamhets- och kvalitetsutvecklingsplaner "enligt de övergripande strategier som tagits fram i samrådsgruppen för kvalitetsutveckling". I praktiken bedrivs det interna kvalitetsarbetet på institutionsnivå i mycket diversifierade former och utan andra ramar än det erfarenhetsutbyte och samråd som sker inom samrådsgruppen för kvalitetsutveckling. Denna består av kvalitetsansvariga på respektive enhet och leds av prorektor som har ett särskilt ansvar för dessa frågor. Bedömargruppen fick intrycket att kvalitetsgruppens mandat och uppgifter var otydliga och att det borde gå att utnyttja den kompetens som finns inom högskolan (vid berörda institutioner och vid enheten för externa relationer) på ett bättre sätt.

Bedömargruppen anser sammanfattningsvis att det behövs tydligare signaler från ledningens sida för att kvalitetsarbetet skall bli framgångsrikt.

Bedömargruppen rekommenderar

- att kvalitetsgruppens uppgifter och roll i kvalitetsarbetet tydliggörs och att gruppen får mer preciserade operativa uppgifter,
- att den nyligen fastställda modellen för verksamhetsplanering kompletteras med en övergripande strategi för kvalitetsarbetet och att såväl ledningsgruppen som högskolestyrelsen involveras i detta arbete samt att fortsatta ansträngningar görs att förankra denna strategi på alla arbetsenheter,
- att högskolan fullföljer arbetet med att integrera de stödjande funktionerna i kvalitetsarbetet så att strategin omfattar hela högskolans verksamhet.

Systematiken i faktainsamlingen (iakttagelser)

Vid den förra bedömningen fann bedömargruppen att iakttagelsearbetet vid högskolan karakteriserades av en låg grad av systematik. Det saknades fasta rutiner för att informera sig om studenternas eller medarbetarnas krav på verksamheten och hur avnämare och gamla studenter ser på användningen av det som man har lärt sig vid högskolan.

Sedan dess har förutsättningarna förändrats i väsentliga avseenden genom

ökade krav från centralt håll på verksamhetsredovisningar och ämnesvisa kvalitetsutvärderingar. Inom högskolan har principer fastställts för kurs-, program-, termins- och alumniuppföljningar. Metoder och stöd för genomförande av kursvärderingar har utvecklats. De personal- och studentenkäter som genomförts under senare tid har också förbättrat underlaget för olika förbättringsåtgärder på såväl högskole- som institutionsnivå. Samtidigt konstaterar högskolan att ytterligare åtgärder behöver vidtas för att uppnå en god och tydlig systematik i uppgiftsinhämtandet. Någon systematisk insamling av information om effekterna av kvalitetsarbetet vid högskolans olika enheter sker exempelvis inte.

Högskoleledningen har satsat medvetet på att komplettera den formella uppgiftsinsamlingen med ett "dialogförfarande". Rektor genomför regelbundet dialoger med de anställda vid institutionerna och med företrädare för studenterna, ett lovvärt initiativ som bör vidareutvecklas. Det finns dock alltid en risk att sådana möten kommer att ersätta formella beslutsgångar och förstärka bilden av "rektorsstyre" (se vidare nedan).

Bedömargruppen rekommenderar

- att högskolan fortsätter på den inslagna vägen med att utveckla såväl de formella som de informella formerna för systematiskt informationsinhämtande,
- att kvalitetsgruppen utvecklar metoder för att systematiskt följa effekterna av kvalitetsarbetet vid högskolan.

Systematiken i utvärderingsarbetet (överblick och värdering)

Den tidigare bedömargruppen menade att högskolan borde utveckla en bättre systematik i arbetet med att följa upp och utvärdera verksamhetens olika processer och resultat. Arbetet med att utveckla indikatorer för att bedöma hur kvalitetsarbetet fortskrider borde drivas vidare och knyta an till de fastställda målen för utbildnings- och forskningsverksamheten. Bedömarna menade att ledningen borde ställa krav på de olika arbetsenheterna att årligen göra överblickbara sammanställningar.

Som nämnts ovan har förutsättningarna förändrats sedan dess. Kraven på årsredovisningar har skärpts och det nya nationella programmet för ämnesvisa kvalitetsutvärderingar innebär att varje högskola involveras i regelbunden utvärdering och kvalitetsgranskning.

Vid Högskolan Kristianstad har utbildnings- och forskningsnämnden det övergripande ansvaret för riktlinjer och uppföljning av verksamheten. Det operativa ansvaret för att genomföra olika utvärderingsinsatser, omvärldsanalyser och effektmätningar är däremot mer otydligt. Kompetens och resurser i den gemensamma förvaltningen bör, enligt bedömargruppen, i större grad

medverka i att ta fram sådant beslutsunderlag för såväl styrelse- och rektor som för olika beredande organ i högskolan.

Vid den tidigare bedömningen förutsattes att någon form av s.k. peer-review av hela högskolans verksamhet skulle genomföras under perioden fram till nästa kvalitetsarbetsbedömning. Så har inte skett på lärosätetsnivå, enbart på ämnesnivå. Orsaken kan vara att kraven från centrala myndigheter, Högskoleverket framförallt, upptar så mycket av högskolans resurser och intresse att utrymmet för egna initiativ på området blir för litet. Bedömargruppen anser det viktigt att det också genomförs utvärderingar utifrån högskolans egna mål, gärna med deltagande av utländsk expertis för att tillvarata internationella erfarenheter och få utländska jämförelser (s.k. benchmarking).

Bedömargruppen rekommenderar

- att det operativa ansvaret för genomförande av utvärderingar tydliggörs och resurser för detta avsätts i förvaltningen,
- att högskolan överväger vilka utvärderingar som bör genomföras utifrån högskolans egna mål, bl.a. peer-reviews med utländsk medverkan.

Systematiken i förbättringsarbetet (utveckling)

Även systematiken i förbättringsarbetet kritiserades av den förra bedömargruppen. För mycket var beroende av enskilda initiativ och engagemang. Högskolan använde sig inte i tillräcklig omfattning av resultaten i uppföljningar och utvärderingar och bedömargruppen pekade bl.a. på möjligheten att bättre utnyttja kursvärderingarna i förbättringsarbetet. Samtidigt lovordades öppenheten och personalens starka engagemang i högskolans utveckling. Det pågående omdaningsarbetet vid högskolan har inneburit en klar förbättring bl.a. genom tydligare målångivelser och system för verksamhetsplanering.

Enligt högskolans självvärdering genomförs numera kurs-, program- och terminsutvärderingar liksom alumniuppföljningar utifrån gemensamma mallar och riktlinjer. Det framgår dock inte hur dessa utvärderingar används eller hur deras resultat sprids inom organisationen. Under bedömargruppens samtal med företrädare för institutionsnivån framgick att man tillämpar olika system för kursvärderingar och i olika stor omfattning. Det behöver inte nödvändigtvis vara till nackdel, men det är viktigt att i det fortsatta kvalitetsarbetet ägna större uppmärksamhet åt hur resultaten av kursvärderingarna förs in i verksamheten.

Högskolans organisation har stor betydelse för möjligheterna att genomföra ett framgångsrikt förbättringsarbete. Trots betydande ansträngningar att åstadkomma en tydlig organisationsstruktur upplevs den fortfarande som delvis otydlig. Det gäller bl.a. ansvarsfördelningen mellan institutionerna och utbildnings- och forskningsnämnden samt ledningsgruppens roll. Den senare förefaller enligt bedömargruppen i alltför liten utsträckning utnyttjas som ett

forum för idéer och förbättringsåtgärder. Bl.a. hade en så pass viktig policy-fråga som en ny lärarutbildning inom det tekniska området inte diskuterats i gruppen. Den nya organisation för lärarutbildningen som nu införs kommer förhoppningsvis att överbrygga de tidigare kommunikationsproblemen inom denna del av högskolans verksamhet.

Kompetensutveckling av personalen är också ett viktigt led i förbättringsarbetet. Här noterade bedömargruppen att väsentliga förbättringar var på gång genom inrättande av en gemensam funktion för pedagogisk utveckling och pedagogisk kompetensutveckling av lärarpersonalen. Utbildning i högskolepedagogik bedrivs vid den beteendevetenskapliga institutionen och en samrådsgrupp för pedagogisk utveckling har nyligen inrättats. Enligt bedömargruppen är det naturligt att en högskola med stark förankring i lärande ägnar detta område ett stort intresse.

Bedömargruppen rekommenderar

- att ledningsgruppen utnyttjas på ett mer medvetet sätt som forum för idéer och förbättringsåtgärder,
- att större intresse ägnas återkopplingen av resultaten på kursvärderingarna,
- att högskolan aktivt stöttar den fortsatta uppbyggnaden av det pedagogiska utvecklingsarbetet och den pedagogiska utbildningen av lärarpersonalen.

Ledarskapet och styrningen

I den förra granskningen konstaterade bedömargruppen att ledarskapet för högskolan hade allvarliga brister. Bedömarna fann att ledningen brast i engagemang, att ansvarsstrukturen inom högskolan var otydlig, liksom ledningens sätt att kommunicera med medarbetarna. Högskolan rekommenderades därför att ge ledningsstrukturen en ordentlig översyn samt att skapa fler kanaler mellan ledningsnivån och de övriga medarbetarna. Rektorsbytet har medfört en rad förändringar i dessa avseenden.

För att åstadkomma en tydlig inre ledning har rektorsmöten införts, ett mer hanterligt och beredande ledningsråd till rektor där ärenden bereds och förankras i organisationen samt samrådsgrupper för olika strategiska områden, bl.a. för kvalitetsutveckling och pedagogisk utveckling. Den formella organisationen kompletteras av ett dialogförfarande för regelbunden kommunikation med högskolans personal och studenter. Under dialogmötena granskas genomförandet av högskolans mål och verksamhetsplaner. Dessutom har högskolan i enlighet med gällande förordning inrättat en utbildnings- och forskningsnämnd, en särskild nämnd för utbildningsvetenskap samt en styrgrupp för samverkan med det omgivande samhället. Den centrala administrationen har omorganiserats från en i huvudsak myndighetsorganiserad verksamhet till en serviceinriktad organisation.

Turbulensen på ledningsnivå i slutet på 1990-talet var givetvis kännbar även för medarbetarna i högskolan. En prefekt som bedömargruppen talade med under platsbesöket betecknade tiden mellan 1997–99 som "år av överlevnad". Idag menar samma person att den största positiva förändringen sedan förra bedömningen är bytet av ledning. Dagens ledarskap upplevs av de flesta som präglad av ett genuint engagemang för högskolans utveckling, en tydligare och uttalad riktning vart man vill nå och en förbättrad kommunikation mellan ledningsnivån och medarbetarna.

Styrelse och ledning

Ett uttryck för ansträngningarna att involvera fler i planeringen av högskolans verksamhet är den förändrade beslutsprocessen inom styrelsen. Styrelsen har relativt täta möten och policyfrågor behandlas numera vid två sammanträdes-tillfällen. Strategiska frågor tas upp till inledande diskussion vid ett sammanträde, där styrelsen får möjlighet att ge sina synpunkter, men beslutet tas först vid nästkommande sammanträde. Rektor framhåller att den nya beslutsgången är ett försök att aktivera och involvera en tidigare tämligen passiv styrelse. Den förändrade proceduren har bidragit till att styrelsen idag är mer förtrogen med de maldokument som styr högskolans verksamhet och känner ett större ansvar för dess framtida inriktning. "Idag *bär* styrelsen verksamheten på ett mer engagerat sätt än tidigare" (cit av en styrelseledamot). Täta möten och "dubbel" behandling i styrelsen får emellertid inte ske på bekostnad av styrelsens engagemang i de långsiktiga och strategiska frågorna.

Högskolans ledning har under de senaste åren lagt ner ett omfattande arbete på att finna vägar för att i större utsträckning än tidigare involvera medarbetarna i planeringen av verksamheten. På institutionsnivå upplevs rektors verksamhets- och budgetdialoger överlag som framgångsrika och uppskattade ("faktiska dialoger"). Även inrättandet av samrådsgrupper har inneburit att företrädare för olika nivåer i organisationen görs delaktiga och bereds inflytande i högskolegemensamma strategiska frågor, såsom exempelvis internationalisering och kvalitetsutveckling.

Högskolan Kristianstad bär dock på en tradition av "rektorsstyre" – ett inte helt sällsynt fenomen i en mindre högskola med nära kontakter mellan rektor och medarbetare. På institutionsnivå gav man uttryck för att detta delvis fortfarande är en realitet. Även om dialogmöten och tvärfunktionella grupper har förbättrat delaktigheten i högskolegemensamma angelägenheter, upplever många fortfarande rektor som den person som sätter högskolans agenda. Självfallet skall rektor ha en ledande och drivande roll i högskolan, men flera institutionsföreträdare ansåg att ledningsrådet borde kunna utnyttjas i större utsträckning för att diskutera frågor av institutionsövergripande och policy-skapande karaktär. Ett aktuellt exempel är att man på institutionsnivå upplever att man inte i tillräcklig utsträckning inbjudits att delta i den förberedande, interna diskussionen om valet av vetenskapsområde och profilområden. Bedömargruppen anser att förankringsarbetet och implementeringen av så-

dana övergripande strategiska beslut skulle underlättas om besluten föregicks av en bredare intern diskussion.

Flera av högskolans medarbetare upplever att rektors primära intresse ligger i högskolans utåtriktade verksamhet samt i att få högskolan att bli en forskningsinriktad institution. Prorektor, vars ansvar i första hand gäller grundutbildningen, upplevs ha en mer förankrande roll och vara mer synlig inåt i organisationen. Arbetsfördelningen förefaller under nuvarande omständigheter ändamålsenlig men borde kanske tydliggöras bättre internt i högskolan.

Ekonomistyrningen

Ett av högskoleledningens kraftfullaste styrredskap – ekonomistyrningen – har förändrats under senare tid. Idag följer studentpengen studenten till institutionen utan att några centrala avsättningar görs. Institutionen "beskattas" dock i efterhand för gemensamma funktioner och service, något som prefekterna förhandlar med ledningen om. Institutionen bär således hela ansvaret för sin egen ekonomi, vilket också innebär att såväl överskott som underskott följer institutionen över åren. Ledningen menar att fördelarna med ett sådant system är att det skapar en större ekonomisk medvetenhet i organisationen och att institutionerna i större utsträckning kan göra egna prioriteringar. De flesta institutioner instämmer i systemets fördelar. Någon framhåller dock att systemet kan bidra till suboptimering genom att man väljer att alltid i första hand se om sitt eget hus och inte tar hänsyn till hela högskolans bästa. Bedömargruppen ifrågasätter om inte ekonomisystemet kan få negativa effekter även i ett strategiskt ledningsperspektiv. Trots fördelarna med en ökad kostnadsmedvetenhet frånhänder sig ledningen i och med detta möjligheten att använda ekonomiska incitament i styrningen av verksamheten och att prioritera mellan olika verksamhetsområden.

Som påpekats ovan görs verksamhets- och kvalitetsutvecklingsplaner på institutionsnivå utan tillräckligt tydliga ramar från centralt håll. Årliga uppdrag till institutionerna kan vara ett sätt att tydliggöra krav och förväntningar från ledningens sida och underlätta för institutionerna att stämma av den faktiska utvecklingen mot dessa mål. I nuläget görs detta huvudsakligen med sikte på studentantal och beräknade intäkter, men metoden kan med fördel utvidgas till andra och mer "mjuka" områden.

Bedömargruppen rekommenderar

- att högskolan vidareutvecklar det arbete som inletts för att ytterligare förbättra högskolans lednings- och kommunikationsstruktur och medarbetarnas delaktighet i högskolegemensamma frågor,
- att högskolans ledning överväger för- och nackdelar med det ekonomiska styrsystem som idag tillämpas internt i högskolan,
- att högskolan tydliggör ansvarsfördelningen rektor-prorektor och ledningsgruppens roll.

Personalens och studenternas medverkan

Vid den förra kvalitetsarbetsbedömningen ansåg bedömarna att högskolan borde inhämta personalens och studenternas synpunkter på verksamheten på ett mer systematiskt sätt, ge möjlighet för studenter att delta i beredande organ samt belöna goda insatser hos medarbetarna.

Högskolan har tagit dessa rekommendationer på stort allvar. Den studentenkät som planerades redan vid tidpunkten för förra bedömningen har redan genomförts flera gånger. Ledningen har regelbundna samtal med företrädare för studentkåren, som numera har rätt att utse representanter i såväl beslutande som beredande organ i högskolan. Studenternas rätt att delta i institutionernas beredande organ ger dem möjlighet att på ett tidigt stadium påverka planeringen av deras egen utbildning. Det visade sig dock vid platsbesöket att denna princip ännu inte har realiserats överallt. Bedömargruppen menar att det också bör ligga i högskoleledningens och institutionernas intresse att erbjuda nya studentrepresentanter utbildning och introduktion så att de på ett optimalt sätt kan bidra till högskolans utveckling. Det bör samtidigt observeras att förutsättningarna för studenternas engagemang i högskolans verksamhet påverkas av det faktum att Högskolan Kristianstad är en "pendlingshögskola" med ca två tredjedelar av studenterna boende på mer än två mils avstånd från högskolan.

Högskolan har under de senaste åren genomfört två personalenkäter, ett föredömligt initiativ från ledningens och de fackliga organisationernas sida. Generellt kan man konstatera en förbättring av personalens attityd till arbetet mellan de två genomförda undersökningarna. Personalen på olika enheter besvarade frågorna till viss del olika. Den institutionsverksamma personalen var mest missnöjd med tidspressen och arbetsfördelningen, medan man på övriga enheter pekade på bristande förtroende för närmaste chef. Det pågår en central uppföljning av hur olika enheter planerar att hantera den kritik som framkommit.

Bedömargruppen konstaterar slutligen att högskolan vidtagit åtgärder för att på ett mer systematiskt och medvetet sätt belöna medarbetare för goda insatser. Ett exempel är det pedagogiska pris som numera delas ut varje år för att uppmärksamma goda pedagogiska insatser. Viktigare ändå är de nya principer som har införts för lönesättning och allmän kompetensutveckling av personalen. Beträffande pedagogisk fortbildning av lärarpersonalen se ovan.

Bedömargruppen rekommenderar

- att högskolan bevakar att studenterna i praktiken har plats i alla beredande organ i högskolan och då särskilt på institutionsnivå där undervisningen bedrivs,
- att högskolan tar större ansvar för introduktionen av nya studentrepresentanter,
- att högskolan fortsätter att genomföra regelbundna personal- och studentenkäter och följer upp resultaten av dessa.

Samverkan med externa intressenter

I den förra utvärderingen rekommenderades högskolan att utveckla det externa kontaktnätet samt att utnyttja de avnämmarkontakter som man redan har för att få synpunkter på utbildningarnas kvalitet. Det externa utvecklingsarbetet har delvis fått stå tillbaka för de förbättringsåtgärder som har varit riktade mot högskolans interna organisation. I det nya handlingsprogrammet för *Samverkan med omgivande samhälle* föreslås att referensgrupper med avnämarrrepresentanter inrättas för varje utbildningsprogram vid högskolan. Sådana referensgrupper existerar i många fall redan.

Högskolan förbereder också en ny organisation för den s.k. tredje uppgiften i syfte att åstadkomma en större tydlighet om vad högskolan står för i det omgivande samhället. Funktioner som idag har till uppgift att svara för såväl intern som extern information och marknadsföring kommer att brytas ut ur den nuvarande förvaltningen och bilda en egen enhet. Enheten kommer att ledas av en nyrekryterad vice rektor, ansvarig för högskolans arbete med den tredje uppgiften.

Högskolan Kristianstad har en stark förankring i den lokala regionen. Läro- och utbildningen uppbär, av tradition, stor legitimitet i omgivningen och på senare år har det lokala näringslivet i allt större utsträckning givit uttryck för att Högskolan Kristianstad är en viktig motor för regionens utveckling. Flera medarbetare inom högskolan menar att det omgivande samhällets förväntningar på högskolan att förstärka bygdens image ibland upplevs som en börda. Man säger sig sakna en egen högskoleidentitet. Den starka kopplingen till regionen ger dock högskolan goda förutsättningar att upparbeta ett brett kontaktnät med företag och organisationer. Denna uppgift sköts av högskolans *Centrum för Företagsutveckling*. Centrat är sedan en tid lokaliserat till företagsparken "Krinova Science Park", vilket ger verksamheten direkt närhet till regionens företag och organisationer. Bedömargruppen anser dock att det finns vissa risker att flytta ut den enhet som skall svara för högskolans externa kontakter. Utlokaliseringen kan medföra att avståndet till högskolans utbildning och forskning ökar och att den "identitetslöshet" som vissa högskoleanställda ger uttryck för kan komma att förstärkas.

Bedömargruppen rekommenderar

- att högskolan intensifierar ansträngningarna att ge högskolan en tydlig profil externt bl.a. genom förbättrad marknadsföring,
- att högskolan överväger de risker som en alltför långtgående utlokalisering av arbetet med externa relationer innebär.

Bilaga 1

Material och bedömningsunderlag

- Självvärdering: Underlag för kvalitetsbedömning av Högskolan Kristianstad 2001
- Profildokument
- Budgetunderlag 2002-2005
- Årsredovisning 2000
- Beslut om ledningsråd och dess arbetsordning
- Personalenkät 2000
- Modell för verksamhetsplanering
- Kvalitetsplaner från institutionerna
- Högskolans organisation och beslutsordning
- Verksamhetsberättelse 2000-2001 från Samrådsgruppen för kvalitetsutveckling
- Utbildningskatalog 2001 för Högskolan Kristianstad
- Information om stödåtgärder för funktionshindrade studenter
- Personalförteckning 2001-03-01
- "Käriren": Kristianstad Studentkårs tidning
- Ledarskapsmodell Sprängbrädan, Centrum för Företagsutveckling
- Protokoll: Forskningsnämnden 980421
- Protokoll: Forskningsnämnden 981006
- Protokoll: Forskningsnämnden 990303
- Protokoll: Forskningsnämnden 990323
- Protokoll nr 5: Högskolestyrelsen 000811
- Protokoll nr 6: Högskolestyrelsen 000928
- Protokoll nr 7: Högskolestyrelsen 001109
- Protokoll nr 8: Högskolestyrelsen 001213
- Protokoll nr 1: Högskolestyrelsen 010112
- Protokoll nr 2: Högskolestyrelsen 010215
- Protokoll nr 3: Högskolestyrelsen 010329

Bilaga 2

Program för bedömaregruppens platsbesök 24–26 april

24 april

19.00–20.00	Styrelsen
20.00–...	Middag

25 april

08.00–09.00	Ledningen
09.00–09.30	Deltagare från förra utvärderingen 1997
09.30–10.00	Kaffe
10.00–10.45	Samrådsgruppen för kvalitetsutveckling
11.00–12.00	Institutionen för hälsovetenskaper
12.00–13.00	Lunch
13.00–14.00	Institutionen för humaniora-samhällsvetenskap
14.15–15.30	Institutionen för teknik
15.45–16.45	Institutionen för matematik och naturvetenskap
17.00–18.00	Institutionen för beteendevetenskap

26 april

08.00–09.00	Institutionen för ekonomi
09.15–10.15	Nya lärarutbildningen
10.15–11.00	Förvaltningen
11.00–12.00	Näringslivsenheten
12.00–13.00	Lunch med rektor
13.00–13.45	Studentkåren
14.00–14.45	Fackliga företrädare

Alla sammankomster, förutom institutionsmötena, hölls i Konferensrummet, vän 3, hus 4.

Bilaga 3

Förteckning över personer som bedömargruppen samtalade med under platsbesöket

Styrelsen Bengt E Y Svensson, ordförande, Helene Svensson, vice ordförande

Ledningen Bengt Lörstad, rektor, Malin Irhammar, prorektor, Bernt Lindén, förvaltningschef

Deltagare från förra utvärderingen Helena Sjölander, prefekt, Kristin Johansson, bibliotekschef

Samrådsgruppen för kvalitetsutveckling Vanja Almroth-Berggren, lärare Hälsovetenskaper, Ingemar Holgerson, ordförande UFO, Ulf Magnusson, lärare HUSA, Kristina Magnusson, kårordförande, Peter Parker, lärare Ekonomi, Malin Irhammar, prorektor (samrådsgruppens ordförande)

Institutionen för hälsovetenskaper (HV) Matts Mosesson, stf. prefekt, Vanja Almroth-Berggren, lärare, Margareta Rasmusson, lärare, Gunilla Andersson, TA, Marcus Larsson, TA, Maria Askland, TA

Institutionen för humaniora samhällsvetenskap (HUSA) Jan Andersson, prefekt, Ulf Magnusson, lärare, Boel Eklund, lärare, Ingela Jeppsson, TA

Institutionen för teknik (T) Helena Sjölander, prefekt, Kenneth Rosén, lärare, Björn Terselius, lärare, Anette Torstensson, TA, Martin Simonsson, studerande, Stefan Johansson, studerande

Institutionen för matematik och naturvetenskap (MNA) Magnus Thelaus, prefekt, Sten Henning, lärare, Barbro Grevholm, lärare, Christina Göransson, TA, Cecilia Nilsson, studerande, Daniel Hansson, studerande

Institutionen för beteendevetenskap (BET) Christer Ohlin, prefekt, Birgitta Nordblad, studierektor, Britten Ekstrand, lärare, Marie Lindblom, TA

Institutionen för ekonomi (E) Håkan Pihl, prefekt, Agneta Erfors, lärare, Erling Emsfors, lärare, Lhena Revhult, TA, Annelie Nygren, studerande, Carolina Tyllström, studerande

Nya lärarutbildningen Lennart Arvidsson, utbildningsledare, Birgitta Nordblad, lärare, Andreas Redfors, lärare, Mikael Persson, studerande, Jessica Nilsson, studerande

Förvaltningen Bernt Lindén, förvaltningschef, Raine Larsson, ekonomichef, Marianne Nilsson, chef studerandeenheten, Jan Garsén, personalchef, Arvid Gisby, chef teknisk service

Näringslivsenheten (CFU) Kristina Magnusson, kårordförande, Daniel Salomonsson, Futurum, Anders Hakansson, biblioteket, Åsa Wiberg

Ferm, CFU, Anders Olsson, CFU, Joachim Bengtsson, CFU
Studentkåren Kristina Magnusson, kårordförande, Stefan Johansson,
studerande, Annelie Nyberg, studerande
Fackliga företrädare Inge Bernhardsson, TCO/ATF, Marie Lindblom,
TCO/ATF, Irena Dychawy-Rosner, SACO-SULF

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 magisterexamen
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

Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar, Högskolan i Trollhättan/ Uddevalla, Karolinska Institutet samt Stockholms universitet
Högskoleverkets rapportserie 2001:22 R

Högskoleverkets rapportserie 2001:23 R
ISSN: 1400-948X
ISRN: HSV-R--01/23--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