



*Förnyad granskning och
bedömning av kvalitetsarbetet
vid Dramatiska institutet, Högskolan
Dalarna, Kungliga Konsthögskolan
och Sveriges lantbruksuniversitet*

DRAMATISKA INSTITUTET
HÖGSKOLAN DALARNA
KUNGLIGA KONST-
HÖGSKOLAN
SVERIGES LANTBRUKS-
UNIVERSITET

Höskoleverkets rapportserie 2002:13 R

 HÖGSKOLEVERKET
National Agency for Higher Education

*Förnyad granskning och
bedömning av kvalitetsarbetet
vid Dramatiska institutet, Högskolan
Dalarna, Kungliga Konsthögskolan
och Sveriges lantbruksuniversitet*

Granskning och bedömning av lärosätenas kvalitetsarbete är nu inne på sin andra omgång, i vilken lärosätena får välja om bedömningen skall genomföras med eller utan platsbesök. Danshögskolan har valt bedömning med platsbesök. Det övergripande syftet med granskningarna är att bidra till förbättring och utveckling av lärosätenas eget kvalitetsarbete. Denna andra bedömning är en uppföljning av den tidigare med inriktning på vilka resultat som kvalitetsarbetet har haft/har på verksamheten i stort. Det står lärosätena och bedömarna fritt att ta upp ytterligare aspekter. De förslag och rekommendationer som ges 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
Dramatiska institutet, Högskolan Dalarna, Kungliga Konsthögskolan
och Sveriges lantbruksuniversitet**

Producerad av Högskoleverket i maj 2002
Högskoleverkets rapportserie 2002:13 R
ISSN 1400-948X

Innehåll: Högskoleverket, utvärderingsavdelningen, **Carin Olausson**
Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning
Tryck: Högskoleverkets vaktmästeri, Stockholm, maj 2002

TRYCKT PÅ MILJÖMÄRKT PAPPER

Innehållsförteckning

Sammanfattning	5
Inledning	7
Bedömning av kvalitetsarbete	
– principiella utgångspunkter och fokus	9
Vad kännetecknar ett framgångsrikt kvalitetsarbete?	9
Relationen mellan mål, strategier, policies och kvalitetsarbetet	11
Bedömargruppens granskningsgrund	11
Sammanfattande bedömning	13
Existensen av kvalitetssystem	13
Centralt arbete med mål och policies	14
Mellannivå och institutioner ligger efter	16
Ansvarsfrågorna är oftast inte lösta	17
Integration i verksamheten kan brista	17
Bibliotek	18
Kvalitetsarbete och organisationsstruktur hänger ihop	18
Krav på öppenhet och dokumentation viktiga	19
Extern hjälp kan vara nyttig	19
Relationen till omvärlden	20
Kvalitetskriterier för konstnärligt utvecklingsarbete måste prioriteras	21
Studentinflytande	22
Dramatiska institutet	23
Lärosätet	23
Mål och visioner	23
Kvalitetsarbetet	24
Analys och rekommendationer	25
Högskolan Dalarna	31
Lärosätet	31
Vision, mål och verksamhetsidé	32
Kvalitetsarbetet	32
Analys och rekommendationer	34
Kungliga Konsthögskolan	37
Lärosätet	37
Analys och rekommendationer	38
Sveriges lantbruksuniversitet	43
Lärosätet	43
Vision, strategiska mål och verksamhetsidé	43
Det systematiska kvalitetsarbetet	44
Analys och rekommendationer	45

Bilaga 1	51
Bilaga 2	59
Bilaga 3	61

Sammanfattning

Bedömargruppens uppfattning är att det har skett ett omfattande arbete med syfte att utveckla såväl mål och strategier som kvalitetssystem sedan den förra granskningen. Emellertid tycks arbetet mer ha fokuserat på att formulera – ofta abstrakta och visionära – mål och policies än på att skapa ”jordnära” fungerande system för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling. Detta är måhända en konsekvens av att kvalitetsarbetet i alltför hög grad har ”stannat” på ledningsnivå.

Nu krävs att samtliga lärosäten dels utvecklar fungerande kvalitetssystem som även dokumenteras, dels implementerar dessa på underliggande nivåer.

Dåvarande universitetskanslern Stig Hagström uttrycker i de anvisningar som ska styra Högskoleverkets förnyade granskning av kvalitetsarbetet vid lärosätena, att utvecklingen bör ha lett till att alla lärosäten vid den förnyade granskningen har skapat fungerande system för självreglering. Tyvärr är vi ännu inte där.

Bedömargruppens sammanfattande råd till lärosätena är därför att påskynda arbetet med att skapa fullständiga kvalitetssystem och att implementera dessa på alla nivåer inom lärosätena.

Inledning

Kvalitetsarbetsgranskning

Den här rapporten redovisar arbetet med och resultatet av en granskning av kvalitetsarbetet vid Dramatiska institutet, Högskolan Dalarna, Kungliga Konsthögskolan samt Sveriges lantbruksuniversitet. Arbetet är en uppföljning av granskningar som genomfördes under perioden 1996-1998 av respektive lärosäte.

Bedömargruppen och dess arbete

Bedömargruppen består av fyra personer som också deltagit i den första bedömningen av de aktuella lärosätena, en ordförande med erfarenhet av kvalitetsarbetsbedömning samt två studentrepresentanter. Hela gruppen står bakom beskrivning, analys och rekommendationer till respektive lärosäte.

Bedömargruppen:

Helena Andersson, Karlstad Studentkår.

Karl-Edward Johansson, vice rektor och chef för uppdragsenheten vid Linköpings universitet (deltog tidigare i bedömning av Högskolan Dalarna).

Lars-Erik Johansson, lektor i nordiska språk, Göteborgs universitet, tillika bedömargruppens ordförande.

Anna Lasses, SFS.

Ingemar Lind, professor (deltog tidigare i bedömning av Sveriges lantbruksuniversitet).

Birthe Marie Löveid, konstnär (deltog tidigare i bedömning av Kungliga Konsthögskolan).

Bengt Olsson, professor, Musikhögskolan vid Göteborgs universitet (deltog tidigare i bedömning av Dramatiska institutet).

Högskoleverkets kontaktpersoner har varit Carin Olausson och Britta Seeger på utvärderingsavdelningen.

De berörda lärosätena skickade in sina självvärderingar och annat underlag till Högskoleverket under slutet av oktober 2001. Bedömargruppen möttes den 19 och 20 november för att gå igenom självvärderingarna och enas om en arbetsgång. Bedömargruppen, som inte har genomfört platsbesök, önskade dialogmöten med företrädare för respektive lärosäte. Dessa genomfördes den 17 och 18 januari 2002. Därefter träffades bedömargruppen den 19 februari för att slutjustera denna rapport.

Bedömning av kvalitetsarbete – principiella utgångspunkter och fokus

Bedömaregruppen har haft till uppgift att granska och bedöma kvalitetsarbetet vid fyra lärosäten, Dramatiska institutet (DI), Högskolan Dalarna (HöDa), Kungliga Konsthögskolan (KKH) och Sveriges lantbruksuniversitet (SLU). Vi vill understryka att vi ser det kvalitetsarbete som bedrivs vid högskolorna som ett av lärosätenas främsta instrument för självreglering och verksamhetsutveckling. Det ligger således i hög grad i det enskilda lärosätets intresse att ha ett väl fungerande kvalitetssystem. Av den anledningen ser vi inte som vår främsta uppgift att fungera som ”domare” och säga vad som är bra och vad som är mindre bra. Vi ser oss mer som en samtalspartner som har till uppgift att dels lämna återföring till det material som har presenterats för oss, dels ge goda råd inför det fortsatta kvalitetsarbetet. Inte minst torde det för ett lärosäte vara värdefullt att få sin verksamhet granskad av ett antal personer som kan se på verksamheten med andra ögon än man själv gör, och som kanske i viss mån kan ifrågasätta värderingar som sällan eller aldrig diskuteras i den egna miljön.

Vi vill inledningsvis ge vår syn på vad vi har granskat och bedömt och vilka kriterier vi har använt. Utgångspunkten är att de berörda lärosätena tidigare har bedömts och granskats och att föreliggande analys i stor utsträckning ska ses som en uppföljning av den tidigare granskningen.

I det följande anger vi vad vi anser bör karakterisera kvalitetsarbetet vid ett lärosäte. Denna karakteristik är med andra ord värderingsgrunden för vår granskning och bedömning. Därefter redovisar vi mera konkret vilka aspekter som vi har granskat. Avslutningsvis gör gruppen en bedömning med såväl samlade som lärosätesspecifika iakttagelser.

Vad kännetecknar ett framgångsrikt kvalitetsarbete?

I detta avsnitt anger bedömaregruppen de grundläggande egenskaper och rutiner som måste rymmas i ett kvalitetssystem. För en utförligare genomgång och för ett konkret exempel på hur ett kvalitetssystem för en institution kan se ut hänvisar vi till bilaga 1.

Kvalitetsarbete är ett systematiskt sätt att bedriva verksamhet. Kvalitetstänkande ska integreras i all verksamhet. Kvalitetsarbetet är inte en sidoordnad aktivitet i förhållande till den ”egentliga” verksamheten. Alla inom lärosätet ska aktivt delta i kvalitetsarbetet, dvs. lärare, studenter och övriga anställda.

Kvalitetssäkring blir med detta synsätt inte enbart en fråga om granskning och utvärdering utan mer ett sätt att systematiskt tänka igenom alla aspekter av verksamheten och att skapa ändamålsenliga rutiner för att återkommande

se över dessa aspekter med hänsyn till mål, resultat och arbetssätt. Rutinerna ska integreras i den ordinarie verksamheten. De ska inte vara något ”påklisterat”, utifrån kommande. Kvalitetsarbete är med andra ord ett medvetet och systematiskt sätt att bedriva verksamhet.

Ett system för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling är ett instrument för att åstadkomma god kvalitet i verksamheten. Kvalitet är målet, och systemet utgör medel i förhållande till den goda kvaliteten. Det innebär att systemet är underordnat kvaliteten i verksamhetsresultaten och att systemet därför ska utformas på det sätt som bäst befämjar kvalitetsutvecklingen.

Ett akademiskt lärosäte rymmer många olika slags verksamheter och kulturer. Ett och samma kvalitetssystem bör därför inte gälla för hela lärosätet. I stället bör systemet utgöras av ett övergripande regelverk och ett antal lokala system. Beslut om utformningen av dessa lokala system måste grundas på en idé om vilka instrument som bäst befämjar kvalitetsutvecklingen i den enskilda enheten i det utvecklingsskede där enheten befinner sig när beslut om systemet fattas. Det centrala regelverkets viktigaste funktion är att ställa krav på att lokala system utvecklas och används samt att ge organ på olika nivåer till uppgift att övervaka att så sker.

Ett kvalitetssystem reglerar således formerna för kvalitetsarbetet. Det innehåller emellertid inga konkreta mål för kvalitetsutvecklingen. Inom ramen för ett kvalitetssystem ska särskilda subsystem finnas för kvalitetsutveckling och kvalitetssäkring.

Varje enhet inom ett lärosäte ska ha ett eget kvalitetssystem. Systemen ska reglera formerna för hur den egna verksamheten ska granskas. Därutöver ska, i förekommande fall, systemen ange formerna för hur underordnade enheters kvalitetssystem ska granskas. I denna granskningsuppgift ingår dels kontroll av att alla underställda enheter har – och faktiskt använder – egna system, dels granskning av och diskussion om dessa systems ändamålsenlighet. Om en enhet saknar ett eget system, ska överordnad enhet i samråd med underordnad enhet fastställa en plan för när den senare ska ha antagit ett eget system och när detta ska komma till användning.

I systemen ska periodiska rutiner ingå för beslut om och uppföljning av kvalitetsutvecklingsarbetet. På grundval av tidigare uppföljning beslutas om vilka kvalitetsmål som ska uppnås under en given tidsperiod och vilka särskilda insatser som ska göras i syfte att nå dessa mål. I slutet av planeringsperioden ska verksamheten utvärderas gentemot dessa kvalitetsmål. Arbetet med kvalitetsutveckling är således en del av högskolans verksamhetsplanering.

Allt kvalitetsarbete ska dokumenteras. Genom att erfarenheter, synpunkter och resultat från olika slag av aktiviteter inom kvalitetsarbetet dokumenteras skapas en möjlighet att i det framtida kvalitetsarbetet tillgodogöra sig frukterna av det tidigare arbetet. Regler eller riktlinjer för dokumentationens omfattning ska således finnas. Resurser som åtgår för att dokumentera måste dock motsvaras av dokumentationens nytta.

Relationen mellan mål, strategier, policies och kvalitetsarbetet

Av det ovan sagda framgår att ett kvalitetssystem är ett medel, en instrumentarsenal, för att effektivt kunna bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbetet måste emellertid alltid relateras till mål av olika slag. Mål kan vara långsiktiga och visionära, men de kan också vara operationella.

Inom den akademiska världen förekommer i stor utsträckning formuleringar av allmänna mål och värderingar i dokument som bär namn som mål, policies, handlingsprogram, strategier, riktlinjer, etc. Sådana dokument behövs, men de utgör ingen garanti för att det bedrivs ett målmedvetet kvalitetsarbete. Det är först när de generella målen och värderingarna bryts ner i operationella delmål med klart angiven ambitionsnivå och klart angivna avstämningstider som det är möjligt att relatera de allmänna målen till ett konkret kvalitetsarbete. Sådana nedbrytningar av generella mål måste göras på olika nivåer, ledningsnivå, fakultetsnivå (motsv.), institutionsnivå, etc.

Väl fungerande kvalitetssystem på olika nivåer garanterar då att det bedrivs ett systematiskt arbete för att garantera dels att den kvalitetsnivå som har uppnåtts inte förändras, dels att det sker en utveckling mot de operationella mål för verksamhetsutveckling som har formulerats med utgångspunkt i allmänna mål och strategier.

Slutligen bör det tilläggas att akademiska verksamheter styrs av mål av olika slag. Vissa mål formuleras utanför lärosätena av riksdag, regering och olika expertmyndigheter. Dessa inte direkt verksamhetsanknutna mål måste givetvis eftersträvas av alla berörda. Flertalet mål är däremot akademiska, dvs. de måste formuleras av det enskilda autonoma lärosätet, inte i isolation utan under inflytande av de normer och värderingar som karakteriserar det internationella vetenskapssamfundet eller de normsystem och värderingar som gäller för konstnärlig verksamhet i starka miljöer världen över. För samtliga centrala verksamhetsområden vid ett lärosäte (utbildning, forskning eller konstnärligt utvecklingsarbete) måste det finnas kvalitetssystem.

Bedömarens granskningsgrund

Vid en granskning av kvalitetsarbetet vid ett lärosäte krävs tillgång till följande underlag:

- Dokumentation av lärosätets samlade kvalitetssystem, innefattande regler för utformning av delsystem för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling.
- Dokumentation av kvalitetssystem för någon fakultet (motsv.) och några institutioner.
- Redogörelse för hur arbetet med kvalitetsutveckling har gått till inom högskoleledningen, på fakultetsnivå (motsv.) och på institutionsnivå under den tid som har förflutit sedan föregående granskning. Redogörelsen ska innefatta en beskrivning av utnyttjade instrument, delaktig-

het, rutiner (innefattande återrapportering och ställningstagande), vilka resultat som generellt har uppnåtts, vilka problem man har mött och vilka åtgärder som har vidtagits. Högskoleledningen bör dessutom göra en bedömning av om systemet fungerar tillfredsställande på de olika nivåerna. Om systemet inte fungerar eller inte tillämpas i sin helhet, ska ledningen presentera en konkret plan för hur en ändring ska ske.

- Redogörelse för det konkreta arbetet med några viktiga frågor (som tillämpningen av självreglering, studentinflytande, mål- och profileringsarbete, jämställdhet och mångfald, internationaliseringsarbete etc.). Redogörelsen bör avse arbetet på fakultets- och institutionsnivå och alltså inte endast på ledningsnivå. Utgångspunkt är här de bedömningsfrågor som förtecknas i Högskoleverkets rapport 1998:21 R ”*Fortsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor*”.

Förekomsten av mål- och policydokument är i sig inte en garanti för att det bedrivs ett genomtänkt kvalitetsarbete inom det område som är normerat. Omvänt är kvalitetsarbete inte möjligt utan uppställda konkreta mål.

Bedömargruppen har i realiteten inga möjligheter att kontrollera om det bedrivs ett acceptabelt kvalitetsarbete vid de olika lärosätena. Utgångspunkten är beskrivningarna i självvärderingarna (med bifogad dokumentation) och de korta sammanträffanden med representanter för de olika lärosätena som gruppen har haft. Om materialet inte beskriver sakernas tillstånd eller är ofullständigt och svåranalyserbart och om de kompletterande informationer som erhålls från högskoleledningarna inte är exakta eller sanningsenliga, blir bedömningen inte heller korrekt.

Sammanfattande bedömning

Bedömargruppen gör följande generella och sammanfattande bedömning av utvecklingen av kvalitetsarbetet vid de granskade lärosätena.

Existensen av kvalitetssystem

Enligt bedömargruppens uppfattning har endast ett av de granskade lärosätena formulerat ett genomtänkt och någorlunda heltäckande kvalitetssystem. Det är SLU, som har fastställt ett program för verksamhetsutveckling i ett kvalitetsperspektiv. Den främsta anmärkning som kan riktas mot SLU om innehållet i programmet är att forskningsverksamheten undantas. SLU hävdar att det redan finns ett antal kvalitetsvariabler för denna verksamhet. Bedömargruppen instämmer i att sådana variabler finns, men denna omständighet utgör inte skäl för att inte redovisa sådana variabler och genomföra ett systematiskt kvalitetsutvecklingsarbete. Andra skäl som talar för en strikt verksamhetsutveckling även inom forskningsområdet är att SLU i många fall bedriver forskning där lärosätet är ensam aktör i Sverige, och att branschberoendet i många fall måste bedömas vara stort, något som inte a priori behöver vara kvalitetsfrämjande för exempelvis grundforskningen. En annan brist i programmet är att ansvarsförhållandena inte är klart reglerade (med klart formulerade rutiner för återrapportering, analys och återföring).

Högskolan Dalarna har för sin verksamhet ett kvalitetssystem som inte verkar fungera tillfredsställande. Det program som bedömargruppen fått togs fram 1998, och det fungerar inte längre och måste därför omarbetas. Gruppen rekommenderar lärosätet att ta hjälp av erfarna externa konsulter för att garantera utveckling och implementering av ett fungerande system för kvalitets-säkring och kvalitetsutveckling.

Om övriga lärosäten kan sägas att de synes ha dokumenterat delar av kvalitetssystem men att lärosätetäckande system (med enhetsspecifika under-system) inte har skapats. Ledningen vid DI menar att ett sådant system är en ”slitsam” fråga, där en betydande tidsåtgång är en försvarande aspekt. Ledningen vid KKH menar för sin del att vid en liten högskola har varje individ stor betydelse för verksamheten, dvs. allt beror på individer, och att kvalitetssystem därför inte behövs på samma sätt som vid stora enheter. I viss mån tycker sig bedömargruppen dessutom ana att KKH anser att ett systematiskt kvalitetsarbete kan utgöra ett hot mot den konstnärliga kreativiteten och friheten.

Bedömargruppen menar att farhågor av detta slag huvudsakligen går att återföra till dels okunskap om vilket syfte ett kvalitetssystem har, dels oförmåga eller bristande vilja att bejaka grundregeln vid konstruktionen av ett kvalitets-

system, nämligen att varje verksamhet inom vida ramar har möjlighet – och skyldighet – att forma sitt eget kvalitetssystem och därmed skapa egna förutsättningar för verksamhetsutveckling. Att avstå från ett sådant systematiskt förändringsarbete är inte ett förnuftigt mål för en reflekterande verksamhet som vill hävda god kvalitet.

Slutligen vill bedömargruppen understryka att ett dokumenterat centralt kvalitetssystem inte är en garanti för att detta verkligen har implementerats i verksamheten och följs på olika nivåer.

Centralt arbete med mål och policier

Det är uppenbart att de tidigare granskningarna har haft en betydande effekt på lärosätena. Inte minst märks detta i den omfattande produktion av mål- och policydokument, föreskrifter och handläggningsordningar som har ägt rum. Ibland verkar emellertid detta arbete dels ha haft en så påtaglig ”top-down”-karaktär, dels ha gått så snabbt, att bedömargruppen är tveksam till om organisationerna som helhet omfattar eller accepterar målen. Detta målformuleringsarbete är dock huvudsakligen en förtjänstfull verksamhet – utan formulerade mål finns inget att ”hänga upp” kvalitetsarbetet på. Emellertid gäller att ett policydokument är en förutsättning för men ingalunda en garanti för ett målmedvetet kvalitetsarbete.

Flera måldokument präglas av en hög abstraktions- eller visionsnivå. Detta kan i och för sig accepteras, men i sådana fall måste lärosätet bryta ner de generella målen i tidsbundna operationella delmål som grund för kvalitetsarbetet. Så verkar i flertalet fall tyvärr inte ha skett. I stället besvarar lärosätena frågan *om* det bedrivs ett kvalitetsarbete inom område x med att hänvisa till att det finns en policy för detta. Lärosätena bör givetvis fortsätta att formulera policier men samtidigt besluta om klart utmejslade delmål för bestämda perioder.

Ett konkret exempel utgör SLU:s kvalitetsutvecklande åtgärder för studentrekrytering, där det bland annat sägs att ”nya målgrupper ska nås genom en medveten satsning på information till otraditionella målgrupper och till underrepresenterat kön”. I programmet saknas dock uppgifter om hur måluppfyllelsen ska registreras och mätas och också om vem som har det direkta ansvaret för kvalitetsarbetet i denna del. Ytterligare ett exempel är KKH, som säger sig vilja öka mångfalden men saknar operationella mål och strategier för detta syfte.

Det finns också anledning att peka på att ett normeringsarbete av detta slag i hög grad är knutet till värderingar som kan prägla den miljö där arbetet genomförs. Det gäller här att varje miljö – analytisk-vetenskaplig såväl som konstnärlig – måste kunna genomföra ett sådant arbete utan att hemfalla till olika former av ”etnocentrism”, vilket kan innebära att den egna värdegrunden inte ifrågasätts eller inte lämnar utrymme för andra normer. Bedömargruppen menar att frågor av detta slag är särskilt viktiga att dryfta inom de konstnärliga högskolorna.

Att alltför starkt framhäva den egna uniciteten kan också göra det svårt att

samverka med andra konsthögskolor. En tendens till detta finns enligt bedömarens uppfattning hos de båda granskade konstnärliga högskolorna. Sannolikt är det för en konstnärlig högskola dessutom mer fruktbart att samverka med och jämföra sig med aktörer som inte är helt lika det egna lärosätet. Bland annat kan detta bidra till att den egna värdegrunden mera öppet diskuteras.

De konstnärliga högskolorna – och detta gäller såväl lärare som de få studenter som bedömarens grupp har träffat – framhäver också gärna den exklusivitet som präglar dessa högskolor. Det är givetvis bra att alla är stolta över sin högskola och medvetna om dess särart, men en sådan inställning får inte leda till att intresset för ett ökat arbete för att uppnå större mångfald i verksamheten försvåras eller avstannar. Gruppen rekommenderar därför de konstnärliga högskolorna att snarast ta fram handlingsplaner för mångfaldsarbetet med klart angivna mål och medel med hänsyn till bland annat studentrekrytering och utveckling av utbildningsprocessen.

Gruppen har inte till uppgift att granska och värdera verklighetsförankringen eller ”relevansen” i de mål som ett lärosäte formulerar. Var och en inser emellertid lätt att det faktiskt finns ett samband mellan målformuleringar och kvalitetsarbete i den meningen att det blir olyckligt – för kvalitetsarbetet men också för organisationen – om målen formuleras så, att de blir svåra eller nästan omöjliga att uppnå eller om de formuleras på ett sätt som gör att det huvudsakligen är andra aktörer och inte den egna organisationen som behärskar måloppfyllelsen.

Gruppen menar att det konkreta målet att år 2005 skapa ett ”Dalauniversitet”, som har formulerats av Högskolan Dalarna, i viss mån kan anses vara ett sådant mål. Trots att högt placerade befattningshavare vid lärosätet i samtal med bedömarens grupp förklarar sig vara förvissade om att målet kan nås 2005, kan gruppen i den inlämnade dokumentationen inte spåra den akademiska drivkraft, de konkreta aktiviteter, den noggrant genomtänkta tidsplan och den starka resursallokering som måste till om målet ska kunna uppnås. Frågan är bl.a. i hur stor utsträckning ”Dalauniversitet” verkligen är ett internaliserat mål som har sin bas inom organisationen. Även SLU kan behöva formulera en klar strategi för sin väg till målet att bli ett av Europas främsta universitet inom sina verksamhetsområden.

Bedömarens grupp har slutligen noterat att lärosätetsstyrelserna inte tycks vara speciellt intresserade av kvalitetsarbetet och dess utveckling. Från DI:s ledning framhålls tvärtom att styrelsen inte är intresserad av återrapportering och uppföljning av kvalitetsarbetet. Ingen av de granskade lärosätenas styrelse verkar heller – som återkommande punkt i den årliga agendan – ha en återrapportering av hur kvalitetssystemen inom lärosätet fungerar. I stället är det rektor som framstår som den som är ansvarig för kvalitetsarbetet och som är den som får ta ställning till lärosätets åtgärder med utgångspunkt i den återrapportering som sker. Bedömarens grupp menar att styrelserna bör ta ställning till sitt engagemang i kvalitetsfrågorna.

Mellannivå och institutioner ligger efter

Bedömaregruppen anser att ledningarna vid de granskade lärosätena har klart för sig vikten av att det bedrivs ett systematiskt kvalitetsarbete och att de på sin ”egen” nivå de facto bedriver ett sådant arbete. Inte minst den ambitiösa verksamhet som ledningen vid SLU genomför är värd allt beröm. Emellertid synes ambitionen, viljan eller förmågan att implementera ett motsvarande kvalitetsarbete på underliggande nivåer inte vara lika stark. Gruppen har således inte fått se ett enda dokumenterat kvalitetssystem för fakultetsnivå (motsv.) eller för institutionsnivå. Av självvärderingarna framgår också, direkt eller indirekt, att implementeringen på denna nivå i stor utsträckning ännu inte fungerar tillfredsställande.

Slutsatsen blir att högskoleledningarna torde ha väl fungerande kvalitetssystem för sin nivå men att implementeringen av lokala kvalitetssystem synes gå betydligt långsammare, dvs. implementeringsdjupet är inte stort. Gruppen beklagar detta faktum, inte minst med tanke på att det nu har förflutit ett tiotal år sedan kraven på ett väl fungerande kvalitetsarbete inom den svenska högskolan formulerades av riksdag och regering – (sedan 1997 för SLU). Enligt gruppens uppfattning bör därför ledningarna vid de granskade lärosätena påskynda implementeringen av kvalitetssystem på underliggande nivåer.

Högskoleledningarna måste med kraft se till att kvalitetssystem etableras på underliggande nivåer. Bedömaregruppen inser att det kan vara svårt att få till stånd kvalitetssystem på fakultetsnivå, delvis beroende på att denna nivå inte har någon operativ akademisk verksamhet, men nivån är inte desto mindre mycket viktig. På denna nivå fattas många strategiska beslut om profilering, verksamhetsfokusering och medelstildelning. Det är gruppens uppfattning att denna nivå snarare kommer att öka i betydelse än minska, främst beroende på att successivt minskade resurser och ökad konkurrens inom systemet kommer att ställa stora krav på profileringar och tyngdpunktsfokuseringar. Det är också fakultetsnivån som lämnar aggregerad information för styrelsens och rektors analys och beslutsfattande. Det ligger således i lärosätesledningarnas intresse att i det operationella arbetet snarast fokusera på behovet av väl fungerande kvalitetssystem på denna nivå. Gruppen har dock noterat att denna mellannivå egentligen inte existerar vid de granskade konstnärliga högskolorna (det gör den emellertid vid de konstnärliga utbildningar som är integrerade i universiteten).

Svårigheten att implementera kvalitetssystem på institutionsnivå är – menar gruppen – förmodligen mer ett ”kvantitativt” problem. Institutioner är operativa enheter, som befolkas av studenter och akademiska lärare med stark känsla för betydelsen av akademisk professionalism och kvalitet. Här gäller det för rektor och dekanus att vara inspirerande pedagoger, dvs. att entusiasmera institutionsledningar, lärare och studenter till ett medvetet kvalitetsarbete, vars yttersta syfte är att gagna den egna verksamheten, ibland genom att utveckla och förbättra den, ibland genom att utveckla innovativa processer för

att få en hotad eller utsatt verksamhet att överleva med hög kvalitet. Det gäller också att understryka att det är verksamheten själv som – inom vissa givna ramar – utformar sitt eget kvalitetssystem med syfte att utveckla det särpräglade i den egna verksamheten.

Ansvarsfrågorna är oftast inte lösta

Som grundläggande princip för kvalitetsarbetet gäller att detta ska vara väl integrerat i organisationen, det ska så att säga vara en ”systemegenskap”, och alltså inte vara beroende av enskilda befattningshavare eller nyckelpersoner. När detta är sagt bör det understrykas att ledningens engagemang i kvalitetsarbetet är av avgörande betydelse för om detta blir framgångsrikt. Emellertid får ett kvalitetsarbete inte avstanna eller förhindras av att någon central befattning inte är besatt (som fallet har varit vid Högskolan Dalarna).

Bedömarens uppfattning är vidare att ansvarsfrågorna inom kvalitetsarbetet oftast inte synes vara klart reglerade. Inte minst är detta viktigt vid lärosäten med en så komplex organisationsstruktur som SLU och i viss mån också Högskolan Dalarna. Givetvis är styrelse och rektor ytterst ansvariga för kvalitetsarbetet, men på varje nivå ska det finnas ansvariga organ och chefer. Således måste man på dessa lärosäten göra preciseringar och etablera tydliggjorda ansvarsutrymmen på institutionsnivå (motsv.).

Det krävs vidare skriftfästa rutiner för när avrapportering sker, till vilket organ avrapportering sker, hur information förs vidare uppåt i systemet, när beslut ska fattas med anledning av avrapportering och hur återföring ska ske. Det krävs också en insikt om vad som ska göras om någon enhet inte uppfyller de kvalitetsmål som överordnande organ eller enheten själv har formulerat. Inget är värre för ”moralen” i ett kvalitetsarbete än att de brister som avrapporteras endast registreras och inte blir föremål för någon åtgärd. Tyvärr har gruppen inte sett några sådana klara handläggningsordningar. Exempelvis blir SLU:s i många stycken goda verksamhetsutvecklingsplan påfallande vag på denna punkt (”Mål och uppnådda resultat ska dokumenteras i verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser”). Uppföljningen av alla åtgärder ska vara klar och exempelvis delvis kunna uttryckas i nyckeltal eller liknande. Samma kritik kan i denna del riktas mot Högskolan Dalarna och mot de båda konstnärliga högskolorna.

Integration i verksamheten kan brista

Enligt bedömarens uppfattning är det vidare viktigt att kvalitetsarbetet integreras i verksamheten, så att kvalitetsarbetsaspekter alltid är ”närvarande” vid planering av budget, vid årlig verksamhetsplanering, vid återrapportering till regeringen och Högskoleverket, vid utveckling av utbildningsprogram och kurser samt av program för forskning eller konstnärligt utvecklingsarbete. Härvid ska arbetet bedrivas i såväl kortare som längre perspektiv. Att – som ett

av de granskade lärosätena hävdar – kvalitetsarbetsarbetet delvis har måst stå tillbaka för att organisationen temporärt har måst ägna sina krafter åt att lösa vissa problem, vittnar tyvärr om att lärosätet inte har insett den reella innebörden av vad ett medvetet kvalitetsarbete innebär.

Det krävs också att dessa olika system (akademiska, administrativa, ekonomiska, etc.) verkligen är integrerade. Ett sådant synsätt präglar kvalitetsarbetskonceptet vid SLU. Högskolan Dalarna har i stället valt att bedriva kvalitetsarbetet inom två separerade system, som till slut ”möts” i högskoleledningen. Gruppen menar att ett sådant dualt system inte gynnar synen på kvalitetsarbetet som en integrerad del av verksamheten.

Bibliotek

Det krävs vidare att olika delar av verksamheten samverkar i kvalitetsarbetet. Exempelvis kan ett modernt högskolebibliotek inte betraktas som en egen ”serviceenhet”, med enbart ett internt kvalitetssystem, som mäter exempelvis kundtillfredsställelse och som redovisar och analyserar olika typer av nyckeltal för verksamheten (lån, inköp, antal läsplatser m.m.) Ett akademiskt bibliotek är numera i hög grad en integrerad del av lärosätets totala ”lärandemiljö”. Slutsatsen blir att biblioteken måste integreras i det kvalitetsutvecklingsarbete som syftar till att utveckla grundutbildning och forskarutbildning. Bedömargruppen kan inte se att så sker vid något av de granskade lärosätena.

Kvalitetsarbete och organisationsstruktur hänger ihop

Kvalitetsarbetet har som yttersta syfte att utveckla kvaliteten i det som är specifikt för den egna verksamheten; denna må vara lärarutbildning, utbildning av veterinärer eller målare, forskning om samhällelig infrastruktur eller konstnärligt utvecklingsarbete inom interaktiva medier. Givetvis ska kvalitetsarbetet också fokusera på de mera generella värderingar som ska genomsyra högskolan (jämförddhet, mångfald, etc.), men det är den akademiska kärnan som är kvalitetsarbetets utgångspunkt.

När de båda granskade konstnärliga högskolorna uttrycker att de är tveksamma till ”högskolepedagogiska” kurser, är detta sannolikt ett uttryck för att de inte har insett att kvalitetssystemet inte föreskriver vilken pedagogik de ska använda och vilken utformning de ska ge sin personalutveckling utan endast att lärosätet och lärarna ska ägna tid och resurser åt pedagogisk utbildning. I denna utbildning kan mycket väl – som en medvetet inslag – ingå som mål att skapa en strategi för hur den ”pedagogik” ska se ut som bäst främjar studenternas lärande och utveckling i konstnärlig verksamhet. En skapande konstnär måste givetvis kunna rikta ”fokus mot sig själv”, men när han eller hon ska förmedla sin kunskap till en annan människa måste fokus riktas mot denna andra människa – konstnären blir då ”pedagog”.

En annan konsekvens av en fokusering på den akademiska kärnan blir att verksamheten organisatoriskt ska anpassas till de akademiska målen. Detta synes vara en ledande princip för SLU:s organisationsrelaterade kvalitetsarbete. Enligt självvärderingen har den sammanslagning som för lång tid sedan har genomförts av tre självständiga lärosäten ännu inte resulterat i en homogen lärosäteskultur, utan motsättningar mellan de ursprungliga ”skolorna” kan fortfarande iakttas. Här är ledningens arbete med organisationsförändring sannolikt en av de viktigaste beståndsdelarna i det närmast liggande kvalitetsarbetet.

Kvalitetsarbete som syftar till att utveckla organisationen eller administrationen i sig får emellertid aldrig bli ett huvudsyfte. Gruppen är därför i viss mån bekymrad över den starka fokusering på organisatoriska system som finns vid Högskolan Dalarna. Den akademiska miljön vid detta lärosäte är relativt dold eller anonym – det gäller både i självvärderingen och i det praktiska instrument för utåtriktad information som exempelvis en webbstruktur utgör. Det verkar i viss mån som om detta lärosäte anser att akademisk utveckling kan administreras fram.

Över huvud taget verkar samtliga granskade lärosäten i stor utsträckning ägna sig åt organisationsförändringar. Bedömargruppen kan ibland undra över om en vald organisationsform har hunnit sätta sig, innan en ny införs. Gruppen har ingen anledning att ha konkreta uppfattningar i denna fråga men vill ändå konstatera att en stark akademisk utveckling inte är bunden till eller automatiskt främjas av ständiga organisationsförändringar.

Krav på öppenhet och dokumentation viktiga

Bedömargruppen har vid några tillfällen mött synpunkten att informella diskussioner är det mest effektiva instrumentet för ett fungerande kvalitetsarbete – inte minst synes en sådan uppfattning karakterisera de granskade konstnärliga högskolorna. Det finns alltid behov av sådana informella diskussioner, men dessa uppfyller knappast kraven på öppenhet och insyn i kvalitetsarbetet. De uppfyller inte heller kravet på att så många som möjligt ska vara delaktiga i arbetet. Och det uppfyller på intet sätt kravet att kvalitetsarbetet ska dokumenteras, i akt och syfte att man i efterhand kan lära av vad som har skett. Akademiska lärosäten kännetecknas inte alltid av väl utvecklade kollektiva minnen. Detta gäller inte minst de konstnärliga högskolorna, som till stor del har visstidsförordnade lärare. Gruppen vill kraftigt understryka att allt medvetet och framåtsyftande kvalitetsarbete kräver dokumentation.

Extern hjälp kan vara nyttig

Extern granskning tjänar delvis syftet att lämna uppdragsgivare kunskap om kvaliteten i en underordnad organisation. Högskoleverkets nationella

granskningar av ämnen och program är av detta slag. Emellertid är de kritiska men utvecklingsbefrämjande samtal som förs akademiska kolleger emellan ett välkänt kvalitetsinstrument inom vetenskapssamhället. Bedömaregruppen avser här den hjälp och det stöd som en akademisk miljö, exempelvis en institution, kan få genom låta kolleger utanför den egna miljön (gärna från andra länder än Sverige) med ”friska” ögon se på den verksamhet som bedrivs. Ledningen vid SLU har i sådant syfte inlett ett intressant samarbete med ett antal europeiska lärosäten, men en systematisk verksamhet med externa samtalspartner verkar inte ha nått fakultets- och institutionsnivå. Det finns också skäl att integrera denna internationella benchmarkingverksamhet i programmet för verksamhetsutveckling.

Det är viktigt även för dem som är verksamma vid Högskolan Dalarna, DI och KKH att systematiskt utbyta erfarenheter med kolleger utanför den egna organisationen, vilka kan framföra positiv kritik och hjälpa till med att ifrågasätta värdesystem och rutiner.

Relationen till omvärlden

De akademiska lärosätenas relation till omvärlden är komplex. Först och främst utför lärosätena en serviceverksamhet i samhället och har därför som mål att så långt som möjligt rikta sin verksamhet efter samhällets behov. Å andra sidan ska ett akademiskt lärosäte också fungera som ett autonomt organ med rätt och skyldighet att kritisera företeelser i samhället som inte fungerar väl och som ett organ som genom sin kompetens kan hjälpa samhället till en positiv utveckling.

De granskade lärosätena uppfattar sig ha delvis olikartade roller gentemot samhället. SLU har av tradition en stark anknytning till de areella näringarna men säger sig vara berett att diskutera sin roll som sektorsuniversitet, något som vittnar om att det inom lärosätet är ”högt i tak”.

KKH och i viss mån också DI framhäver gärna sin exklusivitet och sin svårighet att finna andra verksamheter, såväl nationellt som internationellt, att jämföra sig med. Samtidigt är den senare högskolan angelägen att hänvisa till ”branschens” betydelse för lärosätets utveckling. Inte minst hänvisar lärosätet – som ett mått på kvalitet – till den framgång som enskilda studenter har gjort inom medierna. Bedömaregruppen finner att branschbegreppet i viss grad synes vara oproblematiserat och att det finns en risk att lärosätet kommer att utbilda för dagens behov och inte för morgondagens. DI bör därför snarast föra en systematisk diskussion om sin branschrelation.

KKH synes vara en mer sluten miljö med en relativt oklar relation till åtminstone den svenska omvärlden. I stället verkar det som om detta lärosäte mer relaterar sin verksamhet till framgångsrika konstnärliga miljöer och viktiga konstnärliga evenemang i Europa och USA.

Högskolan Dalarna har delvis en hög ambition gentemot sin region, bland annat manifesterad i ett virtuellt ”dalacampus” och i en vision om ett

”Dalauniversitet”, det senare en vision som – menar bedömargruppen – kanske i högre grad är omgivningens vision än den egna verksamhetens. Bland annat bör lärosätet diskutera frågor om profilering i relation till regionens krav på stor bredd.

Kvalitetskriterier för konstnärligt utvecklingsarbete måste prioriteras

De konstnärliga högskolorna är i hög grad medvetna om vikten av ett systematiskt arbete med konstnärlig utveckling som ett medel att utveckla verksamhetens särart. Ofta understryker dessa aktörer att det konstnärliga utvecklingsarbetet är deras motsvarighet till den forskning som bedrivs vid övriga lärosäten. Ett sådant synsätt är enligt bedömargruppens uppfattning riktigt och lovt.

Emellertid kräver detta synsätt att de konstnärliga högskolorna aktivt försöker att till sin verksamhet överföra och/eller omforma några av de kvalitetskriterier som präglar forskningen. Något förenklat kan dessa beskrivas på följande sätt. Exempelvis ska forskningsresultat göras tillgängliga för alla, teori och metodik ska ägnas stor uppmärksamhet, undersökningar och försök ska kunna kontrolleras och utvecklade tekniker nyttiggöras av nya användare. Vidare måste det finnas en väl fungerande relation, som är systematisk och inte endast individberoende, mellan institutionens forskningsmiljö och grundutbildningen (s.k. forskningsanknytning). Därtill kommer kraven på information om verksamheten till en bredare publik än den som de professionella kollegerna utgör.

Det är vidare viktigt att notera att, trots att den individuella forskarens frihet har stor principiell betydelse, merparten av den forskning som bedrivs vid lärosätena utförs inom större forskningsmiljöer, som, inte minst för sin finansiering, är beroende av goda relationer till olika intressenter i omvärlden.

Bedömargruppen menar att de konstnärliga högskolorna – och här gäller det sannolikt inte endast de här granskade – för att omforma en existerande ”forskningsideologi” till en ”ideologi för ett systematiskt konstnärligt utvecklingsarbete” har ett omfattande och viktigt kvalitetsutvecklingsarbete framför sig. Syftet bör vara att – i högre grad än nu – integrera det konstnärliga utvecklingsarbetet i verksamheten och göra det till ett för organisationen kvalitetsfrämjande instrument.

Bland annat bör lärosätena bedöma vilka av de egenskaper som präglar god forskning som också bör prägla ett gott konstnärligt utvecklingsarbete. Gruppen har här uppfattningen att det finns mer som förenar än som skiljer. I arbetet bör också ingå att analysera och reflektera över hur det konstnärliga utvecklingsarbetet kan relateras till vetenskaplig verksamhet, liksom hur det konstnärliga utvecklingsarbetet kan omformas från att endast vara ett instrument för den enskilde lärarens utveckling till att bli ett strategiskt instrument för ett lärosätes eller en institutions utveckling. Detta innebär att utvecklings-

arbetet måste ges tydliga tyngdpunktsfokuseringar och att samverkansprojekt med olika lärosäten (även icke konstnärliga) och andra intressenter i omgivningen måste skapas. Därtill kommer behovet av att dokumentera utvecklingsarbetet både för den egna verksamhetens behov (för systematisk anknytning till grundutbildningen) och för information till bredare grupper i samhället.

Bedömaregruppen menar slutligen att också arbetet med att utveckla och systematisera kvalitetskriterier för att kunna bedöma kvaliteten i det konstnärliga utvecklingsarbetet måste prioriteras högt i verksamhetsutvecklingen vid de konstnärliga högskolorna.

Studentinflytande

Bedömaregruppen måste genomgående sätta vissa frågetecken för studenternas engagemang och medverkan i kvalitetsarbetet dels generellt, dels med hänsyn till de konkreta självvärderingar som har lämnats in. Inte sällan förklarar studenterna att de av tidsbrist har avböjt att delta i arbetet med självvärderingarna. Det framgår emellertid också att det vid lärosätena exempelvis förekommer såväl beredande som beslutande ämnesgrupps- och avdelningsträffar utan att studenterna har beretts tillfälle att närvara.

Gruppen vill understryka att det är lärosätets ansvar att ge studenterna reella möjligheter att engagera sig i sin utbildning och i utvecklingen av denna. Gruppen vill också understryka, att det inte är lärosätet som bestämmer vilka studenter som ska engagera sig. Det är därför litet oroande när ledningen vid DI inför bedömaregruppen förklarar, att den inte vill ha ”professionaliserade” studentföreträdare. Det är faktiskt studenterna och inte lärosätets företrädare som bestämmer vem ska företräda studenterna.

SLU framför att utbildningsutvärderingarna är ett problem, inte minst med tanke på att så få studenter deltar i dem. Liknande problem finns vid flera lärosäten.

Bedömaregruppen menar att det ligger ett stort ansvar på de granskade lärosätena att få till stånd en akademisk miljö som innebär att samtliga involverade, dvs. lärare, studenter och övriga anställda, ges möjlighet att engagera sig i verksamhetsutveckling och kvalitetssäkring.

Dramatiska institutet

Lärosätet

Dramatiska institutet (DI), som grundades 1970, är en statlig, konstnärlig högskola med uppgift att utbilda för yrkesmässig verksamhet inom film/tv/video, teater och radio.

Vid skolans fem institutioner; Institutionen för nya medier, estetik och lärande, Institutionen för teaterteknik, Institutionen för teater, Institutionen för dokumentärfilm, radio och TV samt Institutionen för film ges sammanlagt 18 utbildningsprogram och 5 kurser. Programmen, som omfattar mellan 80 och 160 poäng, antar i genomsnitt 8 studenter. Kurserna, som omfattar mellan 20 och 60 poäng (en kurs består av 120 s.k. KY-poäng), ges för mellan 3 och 24 studenter.

Parallellt med utbildning bedriver DI ett konstnärligt utvecklingsarbete (KU-arbete) vilket är en verksamhet under utveckling. I processen med att utöka KU-arbetet söker DI externa projektmedel och söker i större utsträckning etablera samarbete med andra högskolor samt en fördjupad kontakt med omgivande branscher.

Under 2001 har DI genomgått ett rektorsbyte och en relativt omfattande omorganisation. Den inleddes under förra rektorsperioden och var en naturlig utveckling till följd av att verksamheten vuxit kraftigt.

Mål och visioner

DI har formulerat tre övergripande mål för verksamheten:

1. Att hävda konstens tradition och förnyelse.
2. Att beakta arbetsmarknaden och inte utbilda för arbetslöshet.
3. Att verksamheten även i vidare mening ska utgöra en tillgång för samhället.

DI behöver enligt rektors förord till självvärderingen formulera nya riktningsskildringar för sin verksamhet. En ambition för verksamheten är att föra grundutbildningen och det konstnärliga utvecklingsarbetet närmare varandra. Att det sker är centralt för att kunna uppnå konstnärlig ”högskolemässighet”, vilket för DI innebär att utbildningen förmår studenterna att närma sig ett ställningstagande till ett personligt konstnärskap. En större koppling mellan grundutbildningen och det konstnärliga utvecklingsarbetet ger studenterna större förutsättningar att kunna ta detta steg då syftet är att föra in fri och kritisk reflektion i grundutbildningen med studenterna.

Ett annat mål (eller en riktningsskildring) att sträva mot är att bättre ta till vara mångfalden av utbildningar för att skapa en kreativ miljö. DI har ett brett

utbud av utbildningar inom teater, film, radio, television och nya media, men det finns i dag litet samarbete mellan de olika utbildningarna.

En tredje riktningsskiss är ett försök att konkretisera högskolans tredje mål (se ovan). Mot bakgrunden av att de branscher som DI arbetar mot i de flesta fall på senare tid tvingats till betydliga rationaliseringar, öppnar sig möjligheterna för DI att spela en aktivare roll i förhållande till det professionella konstlivet. DI skulle kunna vara en plats för reflektion och i ett längre perspektiv eventuellt anta en roll som förändrande kraft gentemot det omgivande konstlivet.

Rektor betonar att arbetet med att formulera verksamhetens riktningsskisser måste ske i diskussion mellan rektor, personal och studenter.

Kvalitetsarbetet

Organisationen som en förutsättning för kvalitetsarbete

Den omorganisation som omnämndes inledningsvis är ett resultat av en utvidgad verksamhet, både vad gäller antal utbildningar och antal studenter. En decentralisering har mot den bakgrunden varit nödvändig. Utbildningsverksamheten har delats in i fem områden (institutioner) med eget ansvar för ledning och utveckling. Berednings- och beslutsorgan har formaliserats och ansvarsfördelningen har tydliggjorts.

Institutionerna med prefekterna i spetsen har i och med omorganisationen fått ett successivt utökat ansvar för verksamheten. Ett stort arbete har lagts ned på att tydliggöra prefekternas roll. De har genomgått utbildning, och nya befattningsbeskrivningar har utarbetats. Inom varje institution har respektive huvudlärare ansvar för sitt utbildningsområde, vilket bl.a. innebär ansvar för kvalitetsutveckling.

Den nya organisationen består av fler formaliserade berednings- och beslutsorgan än den förra. Den nya rektorn har tillsatt en diskussions- och beredningsgrupp (ledningen) samt ett formellt beslutande organ (rektorsmötet), vilket inte fanns tidigare. Rektor sitter även med i grundutbildningsnämnden och i KU-nämnden som vald ordförande.

Studenterna är representerade i styrelsen, grundutbildningsnämnden och i KU-nämnden och det är kåren som utser representanter. Rektor sammanträffar med representanter för kåren var fjärde vecka för information och diskussion. Huvudlärarna har ett ansvar att inhämta och kommunicera student-synpunkter.

Ett kvalitetsutvecklingsprogram har tagits fram med ett antal kvalitetsmål samt en arbetsplan för hur man ska gå till väga för att nå dem och en uttalad ansvarsfördelning.

Analys och rekommendationer

Utgångspunkter för bedömningen

Det skriftliga material som utgör underlag för denna bedömning består av "Självvärdering – Dramatiska institutet år 2001" samt bilagor. Självvärderingen inleds i likhet med den förra självvärderingen från 1997 med ett förord av rektor. Detta förord karakteriseras som "framåtblickande", medan den egentliga självvärderingen beskrivs som "bakåtblickande". Underlaget för självvärderingen har inledningsvis tagits fram vid varje institution. Prorektor, som också är ansvarig för kvalitetsarbetet, har bearbetat materialet och utformat den slutliga självvärderingen. Studentkåren har inbjudits att lämna synpunkter och bidrag innan processen inleddes och då texten förelåg i utkast. Den egentliga självvärderingen kan närmast beskrivas som deskriptiv med vissa analytiska drag. Det finns en strävan att så tydligt som möjligt beskriva verksamheten vad avser utbildningarnas "förutsättningar" – organisatoriskt och personellt, utbildningarnas "process" avseende DI:s konstnärliga grund, pedagogik, samverkan och internationalisering etc. samt utbildningarnas "resultat" i termer av färdigställda konstnärliga utvecklingsprojekt och grundutbildningarnas externa verksamhet. Samtidigt är dokumentet i hög grad formulerat i punktform, där inte alltid komplexiteten i verksamheten problematiseras. Rektors förord är mer diskuterande kring vissa frågor såsom en föränderlig organisation, mål och DI som förändrande kraft i samhället.

Vissa aspekter av kvalitetsarbetet har diskuterats vid ett s.k. dialogmöte mellan bedömargruppen och DI:s rektor, prorektor samt en student från teaterregiutbildningen.

Denna analys utgår från Höskoleverkets förra granskning (1998: 29 R) och en kort återgivning av dess resultat följer nedan. Därefter följer en mer detaljerad beskrivning av självvärderingens fyra olika delar "rektors förord", "förutsättningar", "process" och "resultat" samt kvalitetsutvecklingsprogrammet vid DI. Analysen avslutas med en diskussion.

Den tidigare granskningen 1998

Kvalitetsarbetet vid DI bedömdes av förra bedömargruppen som i många avseenden väldigt gott. Bedömargruppen fann en hög ambitionsnivå samt att verksamhetens konstnärliga och pedagogiska profil säkrades på olika sätt, t.ex. genom ett noggrant urval av studenter, god uppföljning av studieresultat samt en medveten syn på innehållet i utbildningarna. Kritiken riktades närmast mot de mer formella aspekterna av verksamheten. Det saknades tydliga beskrivningar av ansvarsfördelning och beslutsbefogenheter för olika nivåer inom lärosätet. Vidare saknades tydliga måldokument för kvalitetsutveckling, jämförbarhet, kompetensutveckling och lönepolicy. Dessutom underströks behovet av en förbättrad studentinformation och en utökad biblioteksresurs. Det framgår av självvärderingen 2001 att dessa svagheter har åtgärdats. Tydliga policyprogram och styrdokument har utarbetats och inte minst organisa-

riskt har verksamheten tydliggjorts. Härigenom ligger DI:s kvalitetssäkringsarbete mer i linje med de formella krav som kan ställas på en högskola.

Självvärderingen 2001

Rektor inleder sitt förord med att betona att verksamheten vid DI under den förra rektorn Kjell Gredes tid har varit mycket framgångsrik. Man bedömer att alla studenter har fått arbete inom sina respektive yrkesområden. Flera studenter har utmärkt sig konstnärligt och DI har också varit framgångsrikt internationellt. Den mest övergripande framtidsfrågan är behoven av ytterligare lokaler. Planering pågår men inga beslut är tagna. Mer kortsiktiga mål handlar bl.a. om DI:s organisation. ”Under innevarande år har skolan omorganiserats i fem tydliga institutioner, som var och en leds av en prefekt. Ett stort arbete har inletts för att förtydliga prefektens chefsroll. Därmed skapas förutsättningar för en nödvändig decentralisering av beslutsfattandet på skolan” (s. 4). Intressant att notera är hur man i förra självvärderingen pekade på motsatta behov av centralisering med samma argument att skapa överskådlighet och tydlighet i organisationen. Det pågår tydligen en levande diskussion kring dessa frågor på DI.

Det konstnärliga utvecklingsarbetet utgör också en framtidsfråga eftersom diskussionen om ett gemensamt konstnärligt campus i Stockholm nu har avstannat. Detta har, enligt rektor, lett till att DI ”i stället har sökt en fördjupad kontakt med omgivande branscher” för att på egen hand driva dessa frågor. ”Det konstnärliga utvecklingsarbetet bör grundas på den frihet från fasta former för kunskapssökande, som i dag finns inom de konstnärliga högskoleutbildningarna och det bör vända sig utåt, mot det professionella konstlivet” (s. 7). Här ligger också en tydligare anknytning av det konstnärliga utvecklingsarbetet till grundutbildningarna.

Avslutningsvis för rektor en diskussion om vissa målkonflikter mellan myndighetsrollen och Dramatiska institutet som konstnärligt producerande högskola. Offentlighetsprincipen kan komma i konflikt med meddelarskyddet i samband med studenternas konstnärliga produktion. Frågan väcks om den konstnärliga produktionen delvis kan bedrivas i bolagsform.

Under rubriken ”Förutsättningar” finns beskrivningar av DI:s organisation, styrdokument och infrastruktur med avseende på teknik, bibliotek och lokaler. Vidare beskrivs sammansättningen av studenter och lärare. ”Processen” berör övergripande konstnärliga och pedagogiska mål och frågeställningar kring utbildningarnas konstnärliga grund, dimensionering, pedagogik, antagning, studentfrågor och samverkan med det omgivande samhället. ”Resultatet” är en uppräkningslista av konstnärliga utvecklingsprojekt och studentprojekt. Sammantaget strävar man efter att nämna kritiska och viktiga frågor för verksamheten vilka kräver uppmärksamhet och åtgärder.

Bilaga 1, ”Kvalitetsutvecklingsprogram vid Dramatiska institutet (2000-03-10)” innehåller tolv kvalitetsmål, en beskrivning hur dessa mål ska uppnås, dvs. metod, i sju punkter samt ansvarsfördelning för detta arbete bland ledning och lärare.

Diskussion

I likhet med de övriga bedömningarna inom denna grupp lärosäten är det inte enkelt att avgöra självvärderingens relevans. Hur pass levande är detta dokument och kvalitetsarbetet i den vardagliga verksamheten? Om man ser på det dokument som utgör DI:s självvärdering, karakteriseras det av en ansats som närmast skulle kunna beskrivas som "top-down". Det är högskoleledningens normativa syn på kvalitetssäkring som är det mest framträdande, och som sådant är det på många sätt framsynt och medvetet, medan synpunkter från studenter eller andra företrädare för verksamheten inte finns företrädda. Detta innebär återigen inte att det saknas en medveten kvalitetssyn i den dagliga verksamheten, men detta går inte att enkelt utläsa ur rapporten. Frågor som "Hur ser relationen mellan självvärdering och kvalitetsmål ut?" och "Finns det någon systematik i kvalitetsarbetet?" diskuteras inte. Man kanske i stället ska se självvärderingen som en probleminventering med förslag till vissa lösningar, medan de mer systematiska aspekterna av en operationalisering än så länge inte är formaliserade. Kanske en förklaring handlar om synen på den egna verksamheten vid en högre konstnärlig utbildning, något som diskuteras längre fram.

Det finns vissa självklara delar av kvaliteten vid konstnärliga högskolor som traditionellt är noggrant uppföljda, vilket också gäller för DI. Antagningen är tydligt reglerad genom prövning av den särskilda behörigheten. Vidare finns det externa företrädare i de olika antagningsnämnderna för att säkerställa de höga kraven. Studenter kan ingå i nämnderna även om det inte är obligatoriskt. På samma sätt följs studierna upp genom ett tydligt system för redovisningar av produktioner. Härigenom får studenterna utrymme för ett eget konstnärligt ställningstagande. Examinationen sker på samma sätt. Offentligheten i sådana examinationer bör också lyftas fram. Till skillnad från traditionella akademiska utbildningar rescenseras och bedöms studenternas examensproduktioner av såväl branschen som kritiker på dagspressens kultursidor.

Noggrann antagning och examination är en viktig kvalitetsaspekt att lyfta fram. En utvecklad projektpedagogik är en annan. Samtidigt pekar rektor på hur en uttalad projektriktning kan motverka andra sidor av kvalitetsarbetet. Den enskilda studenten kan få svårt att delta i kvalitetsarbetet då det pågående projektarbetet måste avbrytas för övriga deltagare i gruppen. Här krävs andra lösningar för att skapa möjligheter för studentinflytande.

Projektriktningen medverkar säkert också till en hög medvetenhet om kostnadskontroll och budgetdisciplin. På samma sätt kan man utläsa en medveten syn på organisationsförändringar. DI verkar ha utvecklat en enkel och tydlig struktur även om studentinflytandet inte finns beskrivet i dokumenten. På samma sätt är arbetsmiljöorganisationen enbart strukturellt beskriven, eventuella problem och svårigheter finns inte alls omnämnda. Kritiken i förra granskningen av bristen på tydlig ansvarsfördelning och kontroll av den fysiska arbetsmiljön har åtgärdats. Den psyko-sociala dimensionen av arbetsmiljön diskuteras emellertid inte mer än i två avseenden: konflikter med lärare och sexuella trakasserier.

Rektor bör se över sin roll inom organisationen. Att rektor sitter ordförande i olika nämnder på skilda nivåer kan motverka den decentraliseringsprocess som påbörjats. Vidare bör styrelsen spela en aktivare roll i det övergripande kvalitetsarbetet.

Även om det finns ett tydligt system för kvalitetskontroll av den dagliga undervisningen kan man fråga sig hur man vet att man når de övergripande målen. DI:s representanter uppgav själva vid dialogmötet att de systematiska aspekterna av kvalitetsarbetet är ”slitsamma”. Rektor menar att kvalitetsarbetet i princip är genomfört, men att det fortfarande finns svårigheter att få hela organisationen att aktivt arbeta för dessa frågor. Kanske en förklaring ska sökas i DI:s relativa litenhet där informations- och beslutsvägar främst kan karakteriseras som informella. Detta har sin självklara styrka samtidigt som de systematiska aspekterna riskerar att gå förlorade. Kvalitetsutvecklingsprogrammet framstår i detta sammanhang som alltför statiskt och utan tydliga utvecklingsmål. Kanske en tydligare fokusering på instrumenten för att uppnå en hög kvalitet skulle kunna bli en hjälp att utveckla det formella kvalitetssystemet.

I självvärderingen hänvisas ofta till omfattande branschkontakter samt att studenterna får arbete inom det konstnärliga yrkesområde det utbildats för som ett tydligt kvalitetsmål. Samtidigt verkar branschbegreppet inte problematiserat och väldigt vagt i DI:s framställning. Återigen beskrivs relationen som informell. Det finns få formaliserade branschkontakter.

Bakom målsättningen att varje student ska bli ”bemött på ett sådant sätt att förutsättningar för personlighetsutveckling skapas” finns ett starkt frigörande moment visavi branschen. Detta skiljer inte DI från andra yrkesprogram inom universitet och högskolor. Mot ett sådant kritiskt och frigörande synsätt står ofta yrkesområdenas fasta strukturer och mer konservativa värderingar. Genom att alltför mycket betona branschens värderingar som korrelerat för den egna verksamheten riskerar man reducera utbildningarna till att enbart utbilda för den befintliga branschens utbildningsbehov och inte för morgondagens produktion av film och teater. Även om DI kan hänvisa till stora framgångar för enskilda studenter är det inte tillräckligt. Det borde i dessa sammanhang kunna uttryckas ännu starkare målsättningar kring framtidens kultur. Dessa uppfattningar finns säkert bland enskilda medarbetare inom DI, men det förs inte en systematisk diskussion.

Samtidigt pekar DI:s representanter på den medvetna yrkespedagogik utifrån ”professionella villkor” som utvecklats inom de olika programmen. Här visar man hur relationen till en speciell bransch inte bara fått konsekvenser för själva utbildningen, utan att utbildningen i sin tur bidragit till en professionalisering av yrkeslivet.

Personalens kompetensutveckling omnämns enbart som en fråga för den enskilda läraren. Kompetensutveckling inom det konstnärliga området genom s.k. KU-medel (konstnärligt utvecklingsarbete) bör ges samma frihet som för traditionella forskningsmedel, medan det finns andra sidor av kompetensutveckling som med fördel kan utvecklas genom en medveten policy från

högskolans sida. Kompetensutveckling blir då även en strategisk fråga.

Intressant att notera är emellertid den något triviala syn man redovisar angående högskolepedagogik. Det finns flera goda ansatser till att diskutera dessa frågor inom DI vad gäller ”professorsföreläsningar”, ”innehållsfrågorna i centrum”, ”utveckling av en skriftkultur” m.m. Dessutom uppvisades under dialogmötet en hög pedagogisk medvetenhet kring de specifika handledningsproblem som kännetecknar många konstnärliga högskolor. Dock saknas en djupare problematisering av de pedagogiska frågeställningarna i självvärderingen, en diskussion som även berör frågan om konst och vetenskap. Det verkar finnas en dualistisk syn på konst och vetenskap, vilket färgar av sig såväl på beskrivningen av högskolepedagogik som på inriktningen av konstnärligt utvecklingsarbete. Rektor formulerar synen på högskolepedagogik så här: ”Det finns inom de konstnärliga högskolorna en ämnesdidaktisk dimension, som inte självklart tillgodoses av aldrig så ambitiösa högskolepedagogiska kurser. Här bör DI söka samverka med konstnärliga högskoleutbildningar inom andra områden och på andra orter” (s. 5).

På samma sätt understryks att det konstnärliga utvecklingsarbetet ”bör grundas på den frihet från fasta former för kunskapssökande, som i dag finns inom de konstnärliga högskoleutbildningarna och det bör vända sig utåt, mot det professionella konstlivet”. Denna målsättning är viktig, men på intet sätt tillräcklig. Det är nödvändigt att dessa ställningstaganden problematiseras utifrån DI:s övriga mål. Inte minst ambitionen att integrera KU-projekt i grundutbildningen kräver mer omfattande diskussioner kring konstnärliga frågeställningar än vad som redovisas här.

På samma sätt vore det intressant att få veta hur man jämför sig med andra utbildningar nationellt, inom Norden och internationellt, speciellt som DI beskriver sig som unikt med få motsvarigheter. Hur uppfattar man sin konstnärliga och pedagogiska kvalitet visavi andra utbildningars?

Kanske en förklaring till denna brist på redovisning av de interna diskussionerna ligger i DI:s självbild som konstnärlig högskola. Bakom denna självbild finns en betoning av det konstnärliga utbildningsområdet och det professionella konstlivet som något avskilt från akademisk kunskapsbildning inom universitet och högskolor. Detta yttrar sig också som en kritik mot synen på högskolor som myndigheter, där det byråkratiska regelverket upplevs som ett hot mot den konstnärliga friheten. Det är en viktig diskussion som berörs i DI:s självvärdering och som bör tas på allvar. Samtidigt är det DI:s ansvar att tydliggöra hur denna problematik hotar den konstnärliga kunskapsbildningen inom grundutbildningarna och inom det konstnärliga utvecklingsarbetet, speciellt som det verkar finnas en intern diskussion som aldrig redovisas utåt. Dramatiska institutet bör därför ta sin kritiska uppgift på ännu större allvar inte minst i ljuset av sin tredje övergripande målsättning: ”Att verksamheten även i vidare mening ska utgöra en tillgång för samhället”.

Rekommendationer

Dokumentera och implementera det pågående kvalitetsarbetet ännu tydligare!

Involvera högskolestyrelsen aktivt i kvalitetsarbetet! Renodla rektors roll inom beslutsorganisationen!

Utveckla en policy för formaliserade branschkontakter för att undvika ad hoc-representation!

Utveckla diskussionen kring långsiktiga mål och deras konsekvenser för framtida kompetensutveckling och pedagogisk utveckling!

Utveckla diskussionen om det konstnärliga utvecklingsarbetets mål och kvalitet!

Utveckla DI:s externa roll som konstnärlig högskola genom att ta initiativ till och föra centrala konstnärliga och pedagogiska diskussioner i publikationer, dagspress etc!

Högskolan Dalarna

Lärosätet

Högskolan i Falun/Borlänge (nuvarande Högskolan Dalarna) grundades 1977. Högskolans grundutbildning präglas av de stora uppdragen inom lärar- och ingenjörutbildning, något som till stor del även speglar verksamheterna vid campus Falun respektive Borlänge. Man har även inrättat något som kallas Dalacampus som ett led i samordningen av de regionala kontakterna. Dalacampus har uppgiften att vara högskolans gemensamma stödresurs för att stärka möjligheterna att genomföra en del av ”den tredje uppgiften” på ett aktivt sätt. Inom campus Falun finns sedan 1998 en sådan stödresurs i form av Pedagogiskt Utvecklingscentrum Dalarna (PUD), som är ett regionalt samverkansorgan för lärarutbildning och skolutveckling.

Den landstingskommunala vårdhögskolan i Falun integrerades i högskolan vid årsskiftet 1998/99.

Antalet sökande till högskolans utbildningar minskade hösten 2001 i förhållande till tidigare år. Högskolan har drygt 550 anställda, ca 9 300 registrerade studenter och ca 50 utbildningsprogram. Högskolan har rätt att utfärda magisterexamen i 11 ämnen (8 hum/sam, 3 teknik).

Högskolans nuvarande ledningssystem bygger på vision, verksamhetsidé, policy, organisation samt modell för verksamhets- och ekonomistyrning. Man har en linjeorganisation, en nämndorganisation i två nivåer och en samverkansorganisation, där kvalitetsfrågorna tycks återfinnas i nämndorganisationen, som ansvarar för de akademiska frågorna.

Visionen är Dalauniversitetet, dvs. att utveckla kunskapsmiljöer (akademi – näringsliv – samhälle) för personlig och regional utveckling.

Policyområdena är bl.a. studentinflytande, jämställdhet, arbetsmiljö, kvalitetsutveckling.

Organisationen bygger på principen om dialektisk samverkan mellan myndigheten, akademien och samhällsorganisationen högskola.

Modellen för verksamhets- och ekonomistyrning fastställdes av högskolans styrelse i april 2001 och består av en årscykel av aktiviteter och dokument och syftar till att åstadkomma såväl självreglering av högskolan som underlag för regeringens styrning av högskolan.

I början av höstterminen 2001 sände rektor, som ett led i högskolans självvärdering, ut en PM till alla medarbetare vid högskolan ”Högskolans ledningssystem – kan det fungera som ett självreglerande system?” för att få synpunkter och förslag från verksamhetsföreträdarna.

Vision, mål och verksamhetsidé

Högskolestyrelsen fastställde i december 1999 en vision för utvecklingen av Högskolan Dalarna mot år 2005. *Visionen* går under namnet Dalauniversitetet, en vision om en lärande region, där människornas gemensamma engagemang i forskning och utbildning bidrar till samhällets kulturella och ekonomiska utveckling. Högskolestyrelsen har också fastställt en projektplan för Dalauniversitetet under hösten 2000. Högskolestyrelsen fastställde i september 2001 ett dokument som innebär en vidareutveckling av visionen Dalauniversitetet, ”En högskola för hela studenten” – med tydligare studentfokusering och med betoning av att högskolan ska vara en miljö för lärande.

Högskolan Dalarnas *verksamhetsidé* sedan 1997 är Kunskap i handling – Drivkraft i samhället.

Kvalitetsarbetet

Bakgrund/historik

Under hösten 1996 genomfördes en granskning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Dalarna initierad av Högskoleverket. Detta arbete med bedömargruppens rekommendationer är publicerat i Högskoleverkets rapportserie 1997:6 R. De rekommendationer som då gavs var i sammanfattning följande:

- Högskolan Dalarna är i stort behov av en för hela högskolan gemensam, förankrad policy med tydliga mål och en strategi för sin utveckling där målen är direkt kopplade till budgeten.
- Högskolan Dalarna behöver också ett långsiktigt av högskolestyrelsen antaget, gemensamt, förankrat kvalitetsprogram med en klar ansvarsfördelning mellan alla nivåer i högskolan.
- För att motverka splittringen inom Högskolan Dalarna bör en omorganisation av kvalitetsarbetet och verksamheten övervägas. Man bör t.ex. överväga att slå ihop grundutbildnings- och forskningsnämnd och att minska antalet prorektor till en.
- För att Högskolan Dalarna ska ha framgång i sitt kvalitetsarbete fordras en tydligare ledning.
- Det behövs ett genomtänkt uppföljningssystem för högskolans ledning.

Högskolan Dalarna hänvisar till det arbete som gjordes 1996 och bedömargruppens rekommendationer och skriver i sin självvärdering inför denna uppföljning, oktober 2001, sid. 3 följande:

”Den egna självvärderingen (1996) och bedömargruppens rekommendationer ledde till två typer av åtgärder. Dels vidtogs mera omedelbara åtgärder, som att det högskolegemensamma kvalitetsarbetet knöts fastare till högskolans ledning genom att prorektor blev kvalitetsrådets ordförande, att Grundutbildningsnämnd och Forskningsnämnd slogs samman till en nämnd Utbildnings- och forskningsnämnden, samt att ett kvalitetsutvecklingsprogram för högskolan fastställdes

(1998). Dels intensifierades det långsiktiga och mera genomgripande arbete som bl.a. innebar att utarbeta en verksamhetsidé för högskolan och att skapa förutsättningar för ett effektivt uppföljningssystem. Detta senare, långsiktiga arbete, kan närmast beskrivas som en sökprocess; en process som fortfarande pågår.”

Som ett led i Utbildnings- och forskningsnämndens uppgift att arbeta med ”det akademiska projektet” inom ramen för det stora projektet Dalauniversitetet, genomfördes inom högskolan våren 2001 självvärderingar av högskolans utbildningsprogram, bl.a. med syftet att ge underlag för prövning av programmens relevans i Dalauniversitetet. Resultatet redovisades i september 2001 inför nämnden som konstaterade att syftet *inte* kunnat uppnås. Nämnden beslutade att programansvariga ska ansvara för att värderingen följs upp och att erforderliga åtgärder vidtas inom respektive program.

Nuläge

Vid Campus Borlänge finns en verksamhetsutvecklingsgrupp. Gruppen har fastställt en policy för arbetet, nämligen:

”Arbetet med verksamhetsutveckling vid Campus Borlänge ska leda till såväl ökad arbetstillfredsställelse bland personal och studenter som ökad kostnadseffektivitet. Utgående från högskolans strategi och policy ska processer stakas ut som binder samman verksamhetens och individernas mål. En gemensam grundsyn ifråga om verksamhetsutveckling skapas vid Campus Borlänge. Rutiner skapas som möjliggör uppföljning av verksamhet och förbättringsförslag”.

Kvalitetsgruppen vid Campus Falun har för det fortsatta arbetet utarbetat en PM våren 2001 där huvudtesen är att en kvalitetsmedveten kultur utvecklas bäst om alla medarbetare delar målsättningen att förbättra kvaliteten i det egna dagliga arbetet. I denna PM föreslås att gruppen får namnet Idégrupp för kvalitetsfrågor.

I högskolans policy för studentinflytande betonas att samtliga studenter ska betraktas som medaktörer i all verksamhet vid högskolan. Arbetet med att utveckla det mera informella och individuella studentinflytandet är en del av högskolans arbete med att höja utbildningens kvalitet mot självstyrt lärande. Högskolans verksamhet fokuserar alltmer på uppgiften att ta studentens eget lärande som utgångspunkt för arbetet. En konsekvens av detta synsätt är att bibliotekets roll förvandlats högst påtagligt, vilket har medfört att bibliotekets kvalitetsarbete alltmer handlar om en problematisering av bibliotekets uppgift i dagens och framtidens högskola. Nybyggnader av bibliotekslokaler vid högskolans två campusområden har som utgångspunkt att biblioteket ska vara en i högsta grad integrerad del av högskolans verksamhet. Det ska utgöra högskolans nav och självklara mötesplats och vara en motor i det pedagogiska arbetet.

Högskolans utbildnings- och forskningsnämnd har beslutat att kursansvarig lärare ska ansvara för att kursutvärdering utförs, sammanställs och rapporteras till studenter och ämnes- och programansvariga. Kursvärderingar ska utgöra ett av underlagen för ämnes- och programansvariga vid ämnes- och program-

utveckling. Man upplever att det finns svaga länkar i detta institutionaliserade och formella uppföljningssystem, och arbete pågår på flera håll i högskolan för att utveckla och förbättra formerna för kursvärderingar för att erhålla bättre resultat och mindre frustration.

Analys och rekommendationer

Det kan klart konstateras att högskolan i många stycken har tagit del av förra utvärderingen från Högskoleverket (96/97). Dock har man inte haft kraft att till fullo genomföra de förslag till förbättringar som förslagits. Högskolan har prioriterat andra områden. Ett lovligt initiativ var att ge ansvaret för kvalitetsarbetet till prorektor som arbetar nära ledningsgrupp och rektor. Tyvärr har inte tjänsten varit tillsatt under lång period. Ett annat initiativ var att ta fram en vision, en policy och en organisation för ett ledningssystem för högskolan. Vidare har en modell för verksamhets- och ekonomistyrning utvecklats.

Ett viktigt steg har tagits när man tydligt valt profilområden som prioriteras i framtiden. Ytterligare en förbättring är att man slagit samman nämnderna för utbildning och forskning till en utbildnings- och forskningsnämnd. Genom detta får man en tydligare koppling mellan utbildning och forskning - något som saknades vid förra utvärderingen.

De egna programutvärderingar som genomförs är framsynta och bra. Men som framgick vid dialogmötet bör utvärderarna utökas med någon extern representant. Det blir lätt annars så att bedömningen blir för snäll – kollegiala hänsynstaganden spelar roll.

Högskolan redogör även för vad som inte har gjorts, t.ex. har man inte utvecklat och installerat ett kvalitetssystem som berör hela verksamheten.

I den senaste *självvärderingen* som högskolan genomfört (2001) ingår även en analys av vad som krävs i det fortsatta kvalitetsarbetet. Denna egna analys är utmärkt och ger ett bra underlag för det fortsatta förbättringsarbete som krävs. Det är en styrka att de synpunkter som tas upp kommer som förslag från de egna anställda i högskolan. Genom detta arbetssätt är det lättare att genomföra de förändringar som krävs än om endast utomstående personer kommer med påpekanden.

Högskolans självinsikt

Rektor sände på internremiss en PM till verksamhetsföreträdarna i högskolan ”*Högskolans ledningssystem – kan det fungera som ett självreglerande system?*” – Rektors PM 2001-08-31, och fick reaktioner på denna. Promemorian berör bl.a. *ökad medvetenhet om gemensamma mål, tydlighet beträffande uppgifter och ansvar samt fungerande rutiner för uppföljning och utvärdering*. De svar som inkommit refereras i självvärderingen och rör i huvudsak de angivna tre områdena. Bedömargruppen finner att medarbetarnas synpunkter är mycket relevanta och värdefulla för högskolans ledning och ställer sig helt bakom dessa. Därför vill bedömargruppen här kort referera de skilda

rekommendationerna som högskoleledningen fått av sina egna medarbetare.

Flera verksamhetsföreträdare menar att kvalitetsarbetet måste bli mer tydligt och integrerat i verksamheten på alla nivåer, t.ex. borde kvalitetsarbetet kunna integreras med den fastställda modellen för verksamhetsstyrning.

Verksamhetens uppgift och mål är inte entydiga. Man önskar vidare en konkretisering av verksamhetsidé och vision i form av tydliga mål och uttalade prioriteringsordningar.

Kvalitetsfrågorna måste lyftas fram i ledningssystemen och användas aktivt som ett styrinstrument för utveckling. Nuvarande kvalitetsprogram (1998) måste omarbetas så att det passar organisation och ledningssystem.

En liten akademisk organisation som Högskolan Dalarna kräver en ”stram” organisation, och riktlinjer och rutiner måste förankras genom tydlig information, kommunikation och respekt. Vidare är det avgörande att varje nivå ges reella förutsättningar för att hinna med uppföljnings- och utvecklingsarbetet i ett kvalitetsperspektiv.

Kvalitetsansvariga på alla nivåer måste ta ett mera aktivt ansvar och visa större intresse för att verksamheten uppfyller de mål och kvalitetskrav som är uppsatta. Detta måste även gälla forskningen och relationen forskning-grundutbildning.

Uppföljning av studenter och tidigare studenter bör ägnas mera uppmärksamhet.

Bedömargruppen kan konstatera att insikten finns om vad som måste göras för att uppnå ett löpande, systematiskt och integrerat kvalitetsarbete, men det räcker inte med insikt. Det behövs implementering av den önskvärda ordningen också.

Bedömargruppens övriga synpunkter

Utöver den analys som de anställda vid Högskolan Dalarna har givit rektor (se ovan) vill bedömargruppen tillföra ytterligare några synpunkter.

Integrationen mellan de två campusområdena Falun och Borlänge måste underlättas och intensifieras. Utifrån sett verkar det som att de två campusområdena har fjärrat sig ifrån varandra jämfört med den förra granskningsomgången. Bedömargruppen ifrågasätter därför funktionerna som campuschefer och undrar var de akademiska företrädarna finns och vilket ansvar och vilken makt de har över verksamhetens kvalitetsutveckling.

Kursutvärderingar är ett viktigt redskap i förbättringsarbetet. Ansvaret för kursutvärderingar har lagts på kursansvariga enligt självvärderingen. Bedömargruppen menar att det övergripande ansvaret för kursutvärderingar som också ska ge återkoppling till studenterna bör ligga på Utbildnings- och forskningsnämnden.

Visionen att Högskolan Dalarna ska vara ett universitet år 2005 känns inte riktigt trovärdig. Bedömargruppen har inte kunna se något systematiskt arbete med sikte på att nå målet. Därutöver kan man spekulera i varifrån visionen har kommit och hur väl den är förankrad.

Rekommendationer

Genomför de förslag till förbättringar som föreslås i den egna analysen i självvärderingen!

Fortsätt med de egna programutvärderingarna men ta även in externa bedömare i gruppen!

Omarbeta befintligt kvalitetsutvecklingsprogram för att få det att fungera i en förnyad organisation!

Koppla kvalitetssystemet närmare till verksamhetsstyrningen!

Ge det övergripande ansvaret för kursvärderingar till utbildnings- och forskningsnämnden!

Bryt upp den starka fokuseringen på de två campusområdena!

För att visionen Dalauniversitetet ska bli möjlig att uppnå måste planer utarbetas för hur målet ska nås. Processen måste kartläggas och ansvariga utses. Detta är en viktig trovärdighetsfråga både för högskolan och för regionen.

Kungliga Konsthögskolan

Lärosätet

Kungliga Konsthögskolans historia går tillbaka till 1700-talet då namnet var Konstakademien. Det nuvarande namnet fick skolan i början av 1900-talet då också speciella avdelningar för målning, skulptur, grafik, dekorativ konst och arkitektur inrättades. I dag ger Kungliga Konsthögskolan (KKH) grundutbildning i fri konst och påbyggnadsutbildning i arkitektur och restaureringskonst samt bedriver konstnärligt utvecklingsarbete.

Konsthögskolan har ca 230 studerande inom fri konst, arkitektur och restaureringskonst. Magisterprogrammet i fri konst omfattar fem års studier inom fri konst i t.ex. måleri, skulptur, monumentalkonst, grafik, digitala media, video och foto. Den ettåriga påbyggnadsutbildningen i dels arkitektur, dels restaureringskonst anordnas varje läsår och fokuserar på olika teman. Konsthögskolan ger även utbildning för yrkesverksamma konstnärer under en termin eller ett läsår samt kursen ”Konst och Arkitektur” som är ett samarbete mellan Konsthögskolans olika inriktningar och erbjuder ett forum för aktuella diskussioner inom konst, arkitektur, teknik och samhällsplanering. I samarbete med KTH, KI och Södertörns högskola ger KKH kursen ”Konst och Nya Media” där 25 procent av studenterna är naturvetare, humanister, tekniker respektive konstnärer med examen från högskoleutbildning. Dessa diskuterar och reflekterar utifrån olika perspektiv kring frågor som rör visionen om tekniken och framtiden, vår syn på oss själva och den egna kroppen, vår syn på omvärlden samt frågor som genus, övervakning, estetik och språk.

Mål

KKH ska, enligt de av styrelsen fastställda målen, utveckla studentens färdigheter att i skilda medier formulera och uttrycka sin egenart. Studenterna ska ges möjlighet att utveckla ett självständigt förhållningssätt och ett kritiskt tänkande kring konstnärligt skapande. Det pedagogiska utbudet ska omfatta såväl praktiska som teoretiska moment. Studenterna ska samtidigt uppnå färdigheter som möjliggör för dem att jämbördigt kunna delta i och påverka konstnärliga sammanhang, i Sverige såväl som i utlandet. De fastställda målen bildar utgångspunkt för undervisningen vid KKH.

Kvalitetsarbetet

En bedömargrupp anlitad av Högskoleverket genomförde 1997 en kvalitetsarbetsbedömning av Kungliga Konsthögskolan, och resultatet av den bedömningen återfinns i Högskoleverkets rapportserie 1997:35. KKH har tagit fasta på de rekommendationer som bedömargruppen gav. De har som en grund för

sitt fortsatta kvalitetsarbete fastställt ett antal policydokument och utformat arbetsrutiner inom ett antal områden.

En kvalitetsgrupp har utsetts av utbildningsnämnden och består av prorektor, en av professorerna, den administrative chefen, kuratorn, studiekoordinatör och en representant från elevkåren. Gruppen fick under 2000 i uppdrag att utvärdera verksamheten. Detta gjordes under våren 2001 i form av en enkät som gick till samtliga anställda och studerande. Utgångspunkten för frågorna var KKH:s kvalitetskriterier med avseende på verksamhetens olika delar. Resultatet är tänkt att ligga till grund för hur man ska bedriva det fortsatta kvalitetsarbetet.

Utifrån det samlade resultatet har man kommit fram till ett antal områden som man ämnar utveckla. En ambition är att skapa bättre förutsättningar för synergieffekter mellan de båda utbildningsområdena – arkitektur och fri konst. KKH strävar också efter att höja kvaliteten i det konstnärliga utvecklingsarbetet samt föra det arbetet närmare den grundläggande utbildningen. Kontakterna med det omgivande samhället ämnar man förbättra, och samtidigt vill man skapa mer utrymme för en levande debatt om konstbegrepp och konstpolitik. KKH strävar efter att öka mångfalden bland lärarna. Man ska se över och förbättra både den externa och den interna informationsspridningen, i vilken ingår att bättre informera om styrelsens arbete. Slutligen ämnar man förbättra den yttre arbetsmiljön på Arkitekturskolan och utveckla ett större hänsynstagande till den enskilde studentens behov och utveckling.

Analys och rekommendationer

Processer som leder till nya processer

Efter bedömningsrundan av KKH 1996–97 fick man ett intryck av att hänsynen till den kreativa friheten hade gått så långt att det skedde på bekostnad av dialogen och samarbetet mellan de olika aktörerna internt inom institutionen. Därmed gick det ut över något av det som är själva poängen med högskolan som arena för kvalitetsutbyte och utveckling av goda kunskaps- och inlärningsprocesser.

Mycket har hänt sedan dess. Särskilt verkar det som om den nye rektorn, som beskrivs som mycket engagerad i hela organisationen, har öppnat för nya mål och processer som underlättar ett kvalitetsutvecklingsarbete. En av de första sakerna som rektorn gjorde var att fastställa en delegationsordning som säger var de olika besluten ska fattas. Rektor omtalas som en person som vill att allas röster ska höras och att eventuell kritik ska synliggöras.

Men också det att KKH har varit med i en självvärderingsprocess och tagit den på allvar har haft betydelse för förändringen. Man har analyserat rapporten från Högskoleverket och valt att agera på de flesta punkter.

I rapporten *"SJÄLVPORTRÄTT, om kvalitetsarbetet vid Kungl. Konsthögskolan 2001"* redogör KKH för det kvalitetsutvecklingsprogram som man har

satt i gång vid skolan. Det verkar rätt och riktigt att göra som man har gjort vid KKH, det vill säga att börja ett sådant kvalitetsutvecklingsprogram med att undersöka var institutionen står i dag. Genom en omfattande enkätundersökning 2001, med utgångspunkt i *"Vad är kvalitet ur KKH:s perspektiv?"*, där drygt 50 procent av studenter, lärare och övrig personal vid skolan deltog, har man fått en bra grund för fortsatt arbete.

Både i rapporten och i mötet med representanterna för KKH får man intryck av en radikal förändring i samarbetet mellan de olika aktörerna på skolan. Arkitektutbildningen känner sig inte längre utanför familjen, och professorerna sitter inte längre förskansade bakom sin egen makt. Man har tagit fram – och fortsätter ständigt att ta fram – nya policydokument på olika områden inom institutionen för att förbättra och säkra kvalitetsarbetet.

Det framgår av det inskickade materialet att policydokumenten först sattes upp och diskuterades i utbildningsnämnden. En del diskuterades därefter i styrelsen, för att sedan presenteras för alla berörda parter inom KKH. För att undvika att sådana här dokument bara slukar papper, kan man fråga sig om det inte hade varit lika klokt att diskutera formuleringarna på grundplanet först, för att därefter skicka dem vidare uppåt i systemet. Men KKH har också själv ett motgift mot detta genom att man låter policydokumenten utgöra grundvalen för nya förändringsprocesser.

Helhetsintrycket är nu att man har vitaliserat gamla utvärderingsprocesser och etablerat nya, till exempel rektors öppna dialog med avgångsstudenterna.

Men vi ser också att man har en svag kultur för rapportering och skriftlig dokumentation. Det kan bli ett problem i förlängningen av kvalitetsutvecklingsarbetet, eftersom man kommer att få begränsad möjlighet att blicka tillbaka och dra lärdom av andras erfarenheter.

Det är i det här sammanhanget avgörande att institutionen hittar metoder för dokumentation av kvalitetssäkringsarbetet. För stor produktion av papper kommer bara att leda till att aktörerna tappar intresset och faller tillbaka i sina gamla handlingsmönster. För liten uppmärksamhet och uppföljning kommer att leda till samma sak. Utmaningen för ledningen är att hjälpa till att röja plats för bra "utrymmen" för meningsfulla och naturliga mötesplatser och mötesformer där kvalitetssäkringsarbetet blir självgående.

De flesta vill ha något meningsfullt att lyssna på om det ska få dem att spetsa öronen. När 50 procent deltar i en undersökning innebär det att de andra 50 procenten inte finner undersökningen intressant eller nyttig.

Målformulering

KKH definierar sig som en exklusiv utbildningsinstitution med stark kulturtradition och hög nivå. Men den överordnade målformuleringen verkar en aning vag mot bakgrund av en sådan positionering och kan med fördel skärpas i ljuset av ett kvalitetsutvecklingsarbete. Med väldefinierade mål följer klara ansvarslinjer som ytterligare spetsar kompetensen internt inom institutionen.

Institutionsstyrelsen är det organ som har ansvar för att det tas fram bra målformuleringar och långsiktiga strategier. Vi uppmanar KKH att aktivera sin styrelse i arbetet med kvalitetsutvecklingsprogrammen och målformuleringarna i långt högre grad än vad som är fallet i dag.

Studenten i centrum

KKH ser på sig själv som en högskola med tydligt fokus på studenterna. Man ser sig som en skola som är till för studentens individuella behov och möjligheter. Studenterna har stora möjligheter att påverka sina egna studier, och de finns med i alla beredande och beslutande organ, där de har en naturlig plats. KKH har också den enda vidareutbildningen för arkitektstudier som går att kombinera med studier i bildkonst.

KKH beskriver sig själv som en insiktsfull skola. De har en snabb och effektiv organisation, nästan utan byråkrati. Det är en skola som tar väl vara på sina resurser. Samtidigt beskriver de sig som långsamma. Studenterna tar god tid på sig i sina yrkesmässiga mognadsprocesser. Det är viktigt att respektera den konstnärliga friheten. Studenterna ska inte tvingas in i någon särskild konstnärlig disciplin. Skolan ska kunna ge studenterna vissa yrkestekniska kunskaper, men först och främst stärka dem i utvecklandet av ett personligt konstnärskap. De studenter som inte klarar detta försöker man lotsa över till mer formaliserade utbildningar enligt prorektor. Vad som ligger i detta uttalande och hur en sådan eventuell överflyttning utförs, redogör man inte för.

Som kommentar till studenternas unika ställning vid KKH sades det under samtalet mellan bedömargruppen och representanterna för skolan: ”Det tar mellan ett halvår och ett år innan de (studenterna) fattar vad de har gett sig in på.” Det här uttalandet kan tolkas som så, att även om KKH eftersträvar individuell frihet och utveckling, så måste studenterna anpassa sig till det ”rätta” sättet att tänka, innan de kan finna sig till rätta i systemet.

KKH befinner sig med hela sin verksamhet mitt uppe i problematiken kring konstfackspedagogik, ett ämnesområde som praktiseras på alla konsthögskolor, men som inte är formaliserat i Norden. På frågan om pedagogisk vägledning för professorer och lärare var svaret negativt, inte bara på huruvida man praktiserade sådan vägledning, utan också i fråga om idén som sådan. I ett kvalitetssäkringsprogram på en utbildningsinstitution är det naturligt att man också ser till kvaliteten på hur kunskapen överförs. En skapande konstnär måste, för att bli en bra konstnär, sätta fokus på sig själv. När konstnären ska lämna ifrån sig sin kunskap, måste han fokusera på den andre. Då är konstnären pedagog.

Förr i tiden var det fullt möjligt för en student att gå igenom terminerna vid KKH utan vägledning och uppföljning. Nu ser detta fenomen ut att vara eliminerat genom regelbundna ateljésamtal. Men i en studiestruktur där studenterna är fria och arbetar individuellt och självständigt kan det också vara bra att utforma individuella kursplaner för att skapa klarare målsättningar och strukturer för dessa samtal.

Jämställdhet och mångfald

Jämställdhetsfrågan har länge stått i fokus vid KKH. Man dras bl.a. med en för stor övervikt av män bland professorerna. Detta är, hävdar man, inte för att man skulle gynna manliga konstnärer vid tillsättningen av tjänster, utan för att det är för få kvinnliga konstnärer som söker. För att försöka rätta till skevheten arbetar man medvetet med att låta kvinnliga konstnärer vara gästlärare vid skolan under en lämplig period, så att de bekantar sig med förhållandena vid skolan och förhoppningsvis hamnar på sökandelistan vid nästa professorsbyte. Detta verkar vara en mycket bra ordning, och det ska bli intressant att se den om ger resultat.

Vidare kom det fram under mötet med representanterna från KKH att man är medveten om den mångkulturella situationen i Sverige och vill reflektera den bland sina studenter. Bl.a. besöker man gymnasieskolor i invandrartäta områden för att informera eleverna där om utbildningen.

Internationellt perspektiv och samverkan mellan intressen

I fråga om internationellt perspektiv kommer det fram att KKH har ett fungerande studentutbytesprogram med högskolorna i Norden och en del skolor i Europa. När det gäller lärarutbyten är det däremot inte särskilt vanligt förekommande. Orsaken till detta har man inte undersökt särskilt, men det verkar som om man tänker sig att det skulle medföra för många praktiska problem. I stället har man ett väl fungerande system med gästlärare och gästprofessorer, som vanligen baserar sig på rena inbjudningar av svenska och utländska konstnärer.

Samarbete med andra institutioner förekommer inte i någon större utsträckning. KKH uppfattar sig som unik i konsthögskolesektorn och tycker att det är svårt att hitta relevanta samarbetsprojekt och samarbetspartners på samma höga nivå. Detta kan vara ett vettigt argument för att säkra kvaliteten på den egna verksamheten, men det kan också vara uttryck för en cementering av vissa uppfattningar inom konstvärlden och stänga för en öppenhet och nyfikenhet på vad som rör sig i samtiden. I ett kvalitetsutvecklingsperspektiv måste det vara en poäng både att dela med sig och att ta emot olika impulser.

Konstnärlig frihet

Ett bra sätt att ta tag i vidareutvecklingen av ett kvalitetsutvecklingsprogram vid KKH kan till exempel vara att fokusera på innehållet i begreppet ”konstnärlig frihet” och konsekvenserna av att ge gott om tid och utrymme för den unika möjligheten till idéutbyte och samverkan som institutionen ger. För den som har hittat något intressant är det bra att få dela med sig, och för den som letar är det bra att få ta del av andras fynd. En högre utbildningsinstitution är ett lämpligt forum för just detta.

Inom flera av de högre konstutbildningarna är byråkratiska strukturer ofta problematiska. Goda kreativa processer kräver ett mentalt och handlingsmässigt fritt utrymme omkring sig, något som lätt och effektivt kan punkteras genom

alltför många regelverk och kontrollrutiner. Det är därför som det som i allmänhet uppfattas som den bästa metoden i universitets- och högskole-systemet inte alltid passar för de fria konstutbildningarna. Det är en utmaning både för KKH som utbildningsinstitution och för Högskoleverket som pådrivare, när KKH nu etablerar sitt kvalitetsutvecklingsprogram. Skolan är liten i ett universitets- och högskoleperspektiv, men tillräckligt stor för att känna av dilemmat mellan en nödvändig byråkrati och ett lika nödvändigt ”fritt utrymme” för att kunna hålla sig på en tillräckligt hög konstnärlig nivå.

Mot bakgrund av sin historia har KKH skaffat sig en unik ställning i svensk bildkonstutbildning. Genom sin ställning och status har skolan tillgång till det bästa både när det gäller studenter, lärare och materiella resurser. Det finns goda utsikter för att KKH, med analytisk uppmärksamhet och kritisk blick, kan bli ledande inom utvecklingen av ett väl fungerande kvalitetssäkrings-system bland konstutbildningsinstitutionerna i Norden, i konkurrens med de mindre utbildningsenheterna som inte har lika tunga rustningar att röra sig i.

Det är svårt att få en fullständig överblick över KKH som institution. Å ena sidan finns det en stark sammanhållning där alla känner alla och där alla får ta del i de processer som man vill ta del i. Å andra sidan finns det ingen klar strategi för hur man ska driva verksamheten långsiktigt framöver. Driften sker *ad hoc*. Problemen löses allteftersom de uppkommer. Vad kvalitetsarbete egentligen innebär verkar lite diffust. Men samtidigt finns det vissa problemställningar som man ägnar särskild uppmärksamhet och arbetar aktivt med. Ett exempel är viljan och handlingarna kring målsättningen att få fler kvinnliga professorer till skolan. Det är detta som är kvalitetsarbete.

Rekommendationer

Genomför den påbörjade processen med utarbetande av ett adekvat kvalitetssäkringssystem och tillämpa den på alla nivåer i institutionen!

Hitta system och rutiner för dokumentation av kvalitetsarbetet!

Stärk den överordnade målformuleringen och genomför operationaliseringen och uppföljningen av den!

Aktivera styrelsen i kvalitetsarbetet!

Ställ upp individuella kursplaner för studenterna!

Utveckla en medvetenhet om den pedagogik som skolan faktiskt bedriver och sätt in den i ett kvalitetssäkringssammanhang!

Dra i gång en debatt om vikten av mångkulturella uttryck och jämställdhet mellan könen i bildkonstutbildningen och konsekvenserna av detta för i kvalitetsarbetet vid KKH!

Dra i gång en debatt om nyttan eller nackdelen för en högre konstutbildningsinstitution av att ha ett aktivt samarbete med andra (oliktänkande) institutioner!

Dra i gång en debatt om konstnärlig frihet och konsekvenserna av den i ett högskole-sammanhang!

Sveriges lantbruksuniversitet

Lärosätet

SLU, som bildades 1977, är ett komplext universitet som har ett speciellt ansvar som sektorsuniversitet gentemot en mängd näringsgrenar i samhället. SLU formulerar detta ansvar på följande sätt:

”SLU har till uppgift att ansvara för den nationella kunskapsuppbyggnaden inom områden som rör exempelvis skog, djur och mark. Ansvaret har utvidgats från de mer traditionella sektorerna till områden som på olika sätt berör hela samhället. Verksamheten vid SLU delas in i fem ansvarsområden. Dessa är vägledande för all verksamhet inom universitetet, från forskning, utbildning, fortlöpande miljöanalys till information. Varje ansvarsområde omfattar hela kedjan, från råvaruproduktion till färdig produkt på marknaden. Områdena är: Maten – kvalitet i livsmedelskedjan; Djuren – djurhållning, djurhälsa och djurskydd; Skogen – skog, skogsbruk och förädling av skogsråvara; Landsbygden – naturresurser för landsbygdsplanering, rekreation och fritid; Marken – landskapsplanering och markanvändning”. (ur SLU i siffror och fakta 2000).

SLU bedriver verksamhet på ca 30 orter i Sverige. De fyra huvudorterna är Alnarp, Skara, Umeå och Uppsala. Verksamheten organiseras i tre fakulteter och ca 60 institutioner, ett antal centrumbildningar samt bibliotek och SLU Kontakt. SLU är underställt Jordbruksdepartementet.

SLU:s grundläggande utbildning bedrivs i fyra långa och sju korta yrkesprogram samt inom fem magisterprogram och har närmare 4 000 studenter och ca 900 aktiva doktorander. Fortlopande miljöanalys är en unik verksamhetsgren som syftar till att följa växlingar i miljöns tillstånd och lämna underlag för åtgärder för ett hållbart nyttjande av naturresurserna. SLU bedriver ett sedan mycket länge omfattande samarbete med det omgivande samhället.

SLU har under perioden 1999–2001 fått en ny universitetsstyrelse och flera nya personer i ledningen, bl.a. ny rektor och nya dekaner och prefekter, och bedriver ett långtgående effektiviserings- och förändringsarbete där kvalitetsfrågorna är integrerade med verksamhetsplanering och -uppföljning enligt en tänkt treårscykel.

Vision, strategiska mål och verksamhetsidé

SLU:s *vision* som styrelsen fastställde under 2001 är att SLU ska bli ett av de ledande universiteten i Europa inom de fem ansvarsområdena.

Styrelsen fastställde även ett antal *strategiska mål* under 2001 som omprövas årligen. För *forskningen* är dessa formulerade på följande sätt:

”SLU skall ha en strategisk bas av grundforskning vid forskningsfronten som grund för utveckling av ansvarsområdena och för samverkan med andra universitet. Med detta avses en för ansvarsområdena gemensam grundläggande kunskapsutveckling inom t.ex. biologi, markvetenskap, teknik och ekonomi.

SLU ska ha en problemorienterad, tillämpad forskning av relevans för de fem ansvarsområdena.

SLU ska genom utbyggd och förbättrad forskningssamverkan med näringslivet och samhället i övrigt skapa förutsättningar för tillämpning av kunskaperna för innovationer och nya näringar”.

För *utbildningen* formuleras följande strategiska mål:

”SLU skall erbjuda grund- och forskarutbildningar som är attraktiva för studenterna och uppfyller såväl högt ställda vetenskapliga kvalitetskrav som samhällets behov av yrkesutbildningar inom de fem ansvarsområdena. Dessutom skall SLU vara ledande inom sina sektorer när det gäller att tillhandahålla fort-, vidare- och uppdragsutbildning för utveckling av det livslånga lärandet.”

Beträffande *arbetsmiljön* sägs: ”SLU skall erbjuda studenter och personal en arbetsmiljö och arbetsförutsättningar som tillhör de mest attraktiva.” Det strategiska målet för organisationen är att ”SLU skall ha en väl fungerande och tydlig organisation som leder till effektiv resursanvändning.”

För *organisationen* är det strategiska målet att SLU ska ha en väl fungerande och tydlig organisation som leder till effektiv resursanvändning. SLU har under styrelsen tre klart definierade beslutsnivåer: rektor, dekanus och prefekt.

SLU:s *verksamhetsidé* fastställdes av riksdagen 1997 och lyder: ”SLU skall utveckla kunskapen om de biologiska naturresurserna och människans hållbara nyttjande av dessa. Detta sker genom utbildning, forskning, fortlöpande miljöanalys och information”.

Det systematiska kvalitetsarbetet

Bakgrund/historik

Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) genomgick en av Högscoleverket initierad granskning och bedömning av sitt kvalitetsarbete under första halvåret 1998. Resultatet av det arbetet har bedömargruppen dokumenterat i Högscoleverkets rapportserie 1998:17.

Nulägesbeskrivning

SLU:s styrelse 2000 fastställde i oktober ett styrdokument/ramprogram för kvalitetsutveckling, ”Program för verksamhetsutveckling i ett kvalitetsperspektiv”. Syftet med detta program är att det ska underlätta ett systematiskt arbete med att fortlöpande utveckla och höja kvaliteten i verksamheten. I detta program återfinns SLU:s övergripande mål för kvalitetsutveckling inom tio verksamhetsområden, vilka utgör en del av styrelsens verksamhetsuppdrag till fakulteter och andra ansvariga nivåer för bedrivande av skilda verksamheter. I

programmet finns även formulerat vilka insatser/åtgärder som ska vidtas för vart och ett av verksamhetsområdena och vilka som är ansvariga. SLU formulerar i sin självvärdering en nyckelmening:

”Under hösten 2001 har det funnits tydliga tecken på svårigheter att implementera ledningens ambitioner om organisations- och verksamhetsutveckling i den operativa verksamheten. Det är därför angeläget att snarast klargöra rollfördelningen mellan olika beslutsnivåer inom organisationen, särskilt mellan styrelse/rektor och dekanerna. Dialogen måste fördjupas för att ett ställningstagande till prioriteringar och nedskärningar skall kunna tas i en process som kännetecknas av öppenhet och delaktighet.”

Analys och rekommendationer

Skriftligt material

SLU har ingivit ett mycket omfattande och täckande skriftligt material med självvärderingen som huvuddokument. Centralt dokument i detta sammanhang är själva kvalitetsprogrammet, som heter ”Program för verksamhetsutveckling i ett kvalitetsperspektiv”. Övriga bilagor upptar exempelvis grundläggande dokument som årsredovisning och aktuell anslagsfördelning, särskilda mål- och strategidokument, till exempel SLU:s forskningsstrategi, principer för effektivisering av verksamheten och program för miljöledningsarbetet. Därutöver redovisas dokument som upptar fastställda regelverk, policies och riktlinjer inom SLU, exempelvis besluts- och delegationsordning, antagningsordning för forskarstudier, riktlinjer för jämställdhetsarbetet, regelsamling för lärare och studenter, handledning för medarbetarsamtal samt policy och riktlinjer för hantering av alkohol- och drogproblematik. I materialet återfinns också Höskoleverkets rekommendationer från kvalitetsarbetsrapporten 1998.

Utöver det skriftliga materialet har bedömaregruppen haft en kortare muntlig överläggning med fem företrädare för SLU jämte en studentföreträdare.

Allmänt om det skriftliga materialet

Materialet är omfattande och förefaller täcka det som i detta sammanhang är relevant. Det är otvivelaktigt så att den som sätter sig in i det redovisade materialet får en mycket god bild av verksamheten och utvecklingssträvandena vid SLU, åtminstone ur universitetsledningens perspektiv. Så som kvalitetsarbetet lagts upp vid SLU – som väl integrerat med verksamhetsutveckling, verksamhetsplan och ekonomi – är det befogat och angeläget att få en sådan helhetsbild. Mycket betydande och väl utarbetade insatser har gjorts i detta syfte, och detta förtjänar i sig stor uppskattning.

Det ligger emellertid utanför bedömningsgruppens uppgifter att i sak diskutera eller kommentera varje enskilt dokument för sig. Gruppen ska begränsa sig till att bedöma kvalitetssystemen som sådana och deras tillämp-

ning, egentligen inte deras sakliga innehåll. I allt väsentligt handlar diskussionen därför fortsättningsvis om självvärderingen och kvalitetsplanen med några få nedslag på särskilda områden.

Diskussionens uppläggning

Som i andra rapporter av detta uppföljande slag där inga platsbesök görs, måste diskussionen föras med vissa uppenbara begränsningar. Först kan det skriftliga materialet diskuteras i sig. Därefter kan frågan om hur programmen fungerar och kommer till konkreta uttryck behandlas; kort sagt, hur implementeringen fungerat. Stödet för denna diskussion är i allt väsentligt den ingivna självvärderingen som kompletterats med samtal med några företrädare för SLU.

En av flera utgångspunkter för diskussionen är självfallet bedömningar och rekommendationer i den förra rapporten – SLU har i sin självvärdering också delvis använt denna som utgångspunkt.

Diskussion och bedömning av delar av det skriftliga materialet

En grundläggande rekommendation till SLU vid granskningen 1998 var att upprätta en kvalitetsplan. Vissa specificerade rekommendationer gjordes också i samma andetag till exempel vad beträffar integration med ekonomisystemet, ansvarsfördelning och uppföljningsarbete.

SLU har sedan 1998 – som ovan nämnts – utarbetat en kvalitetsplan som kallas ”Program för verksamhetsutveckling i ett kvalitetsperspektiv” (i fortsättningen kallat kvalitetsprogrammet). Kvalitetsutvecklingsprogram som ”skall stötta övrig verksamhetsutveckling vid SLU” ska enligt detta finnas för verksamhetsgrenarna utbildning, forskning och forskarutbildning, fortlöpande miljöanalys och information samt för områdena studentservice, arbetsmiljö, miljöledning, laborativ verksamhet och administration. För flertalet av dessa områden redovisas syfte och mål, vari kvalitetsarbetet avses bestå, hur det är organiserat och liknande, inklusive vissa utvärderingar samt slutligen hur ansvaret fördelas mellan i första hand rektor, dekaner och förvaltningschef. Undantag är verksamhetsgrenen ”Forskning”, där inget program anses behövligt samt ”Information och samverkan” (inklusive biblioteksverksamhet), som varit föremål för en genomgripande översyn. Kompletterande rapport – ”SLU:s omvärldskommunikation” – har sedermera ingivits.

Kvalitetsprogrammet är som nämnts ambitiöst, uttömmande och upplysande. Det täcker tillsammans med bilagorna det mesta – med viss råge – och är mycket noggrant och detaljerat uppgjort. Det är också av stort intresse att SLU valt att utveckla kvalitetsarbetet så nära verksamhetsutvecklingen i övrigt, med andra ord låtit det bli en integrerad del av denna, vilket rimligen kan bidra till att undanröja den förställning som på sina håll verkar råda inom högskolevärlden att kvalitetsarbete är något extra, utöver det ”normala”. Kvalitetsprogrammet bör sammantaget vara en mycket god bas för kvalitetsarbetet inom SLU.

Man kan möjligen göra det mera generella påpekandet att den nära

kopplingen till verksamheten i former av planer och liknande, vilka oftast formuleras i ettårsperspektiv, eventuellt gör att de långsiktiga målen riskerar att bli mindre uppmärksammade. SLU synes emellertid vara medvetet om denna risk.

Det är bra att ansvarsfördelningen görs tydlig – extra viktigt för en organisation av SLU:s komplexitet. Man kan möjligen i själva programmet efterlysa en precisering och ett tydliggjort ansvarsutrymme på institutionsnivån och för prefekterna – i programmet är väsentligen endast rektor, dekaner och förvaltningschef nämnda. Det får visserligen förutsättas att delegationer sker, men institutionsnivån är den där den övervägande delen av den konkreta verksamheten sker, och därför bör institutionernas/prefekternas roll och ansvar vara tydliggjord i programmet, inte bara indirekt. Kanske delvis som en följd av det nu nämnda synes också uppföljningsarbetet vara väl allmänt beskrivet ("Mål och uppnådda resultat skall dokumenteras i verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser"); det framstår som ojämnt fördelat eller mindre tydligt framställt, om det alls beskrivs. Uppföljningen av alla åtgärder bör vara klar och gärna åtminstone delvis kunna uttryckas i nyckeltal och liknande.

Några enskildheter i programmet förtjänar kommentarer.

Under kvalitetsutvecklande åtgärder tas studentrekrytering upp. Där sägs bland annat: "Nya målgrupper skall nås genom en medveten satsning på information till otraditionella målgrupper och till underrepresenterat kön". Det är naturligtvis i sak ett viktigt mål, i synnerhet som SLU hittills haft en – även jämfört med de flesta andra lärosäten – tämligen sned social rekrytering. Likväl saknar man i programmet uppgifter om hur måluppfyllelsen ska registreras och mätas och också vem som har det direkta ansvaret.

Bedömningsgruppen menar vidare att ett kvalitetsprogram också borde fastställas för verksamhetsgrenen forskning. SLU har, förenklat uttryckt, hävdatt att ett sådant inte behövs eftersom det i realiteten redan finns – ett antal kvalitetsvariabler är för övrigt angivna som exempel. Må vara att det redan finns, men detta är i sig inget skäl för att inte redovisa det. Andra skäl härför är att det vid SLU bedrivs forskning där man inom flera områden är ensam eller dominerande aktör i Sverige, och den ligger dessutom i flera fall nära de areella näringarna.

Det är mycket positivt att kvalitetsprogrammet i princip täcker alla verksamhetsfält, inte bara det som berör kärnverksamheterna, forskning och utbildning, utan också service och stödfunktioner. I detta perspektiv saknar man – i själva programmet – möjligen en utvecklingssyn på SLU:s inre organisation, detta mot bakgrund av den komplexitet denna har i kraft av bland annat den geografiska spridningen.

En särskild eloge bör ges det arbete som redovisas i självvärderingen och som fokuserar de internationella aspekterna och möjligheterna, där kvalitetsutvecklingen bedöms med stöd i olika internationella nätverk. Detta bör tillföras och göras synligt i själva programmet och senare bli föremål för

ytterligare systematisering och vidareutveckling, i synnerhet som SLU:s vision är att bli ”ett av de ledande universiteten i Europa inom de fem ansvarsområdena.”

I dokumenten markeras också förtjänstfullt att SLU – självständigt och kritiskt – gått igenom den lista av rekommendationer som upprättades vid förra granskningstillfället. Att döma av ingivna skrifter synes SLU på praktiskt taget samtliga punkter ha genomfört en diskussion och vidtagit åtgärder.

I rapporten från det förra granskningstillfället framhölls angelägenheten av att biblioteket knöts närmare till verksamheten och därmed användarna – helt i enlighet med SLU:s egen självvärdering från 1998. Som nämnts tidigare har biblioteket – enligt vad som sägs i kvalitetsprogrammet – ingått i en översyn, som slutförts år 2001. Därför fanns i detta program ”Information och samverkan” inklusive biblioteksverksamhet inte med. Den sedermera ingivna utredningen om SLU:s omvärldskommunikation behandlar emellertid inga biblioteksfrågor.

Av självvärderingen 2001 framgår å andra sidan att ett antal förändringar – t.ex. avseende bibliotekets representation i vissa planerande och beslutande organ – gjorts i syfte att stärka, förändra och utveckla bibliotekets roll i SLU. Detta noteras med tillfredsställelse.

Emellertid framgår fortfarande inte bibliotekets roll och betydelse i verksamheten och kvalitetssystemet, åtminstone inte på basis av det ingivna materialet.

Implementering och genomförande av kvalitetsprogrammet

Det förtjänar inledningsvis att understrykas att kvalitetsprogrammet bara är ett år gammalt. Därutöver har SLU på kort tid genomgått ett stort antal förändringar på ledningsnivå – ny styrelse, ny rektor, ny förvaltningschef, flera byten på dekannivå etc. Ovanpå detta finns den grundläggande komplexiteten i SLU som organisation med stor geografisk spridning tillhopa med en ganska kort historia som samlad organisation.

Dessa och andra omständigheter leder till den i sig knappast överraskande iakttagelsen – som också på olika sätt redovisas i självvärderingen – att det ambitiösa programmet ännu långt ifrån hunnit prövas i praktiken och heller inte hunnit implementeras in den meningen att det vunnit gehör över allt.

Det blir naturligtvis mera en spekulation från gruppens sida, men kvalitetsdokumenten och även självvärderingen verkar vara tillkomna i första hand uppifrån, och kvalitetsprogrammet verkar vara något av en ”top-down-produkt”. Det vill synas som att programmet – åtminstone i icke oväsentlig utsträckning – är en universitetsledningens plan för och uppfattning om hur arbetet bör bedrivas. Det framgår å andra sidan att planen på olika sätt upprättats efter olika samråd inom organisationen och med visst stöd av tidigare förda diskussioner. Men likväl kvarstår intrycket av att processen att få systemet(n) att omfattas eller ägas av alla eller många på de olika nivåerna ännu bara inletts. Självvärderingen ger flera ärliga uttryck för en ojämn

förankring och ett ojämnt implementeringsdjup inom organisationen. Ett framgångsrikt systematiskt kvalitetsarbete bygger ytterst på att problemen och möjligheterna ägs av alla inblandade. Implementering och dokumentation är – som SLU understryker i programmet – nyckelbegrepp i sammanhanget.

Med hänsyn till omständigheterna är den ojämn implementeringen föga överraskande, och man måste självfallet visa respekt för förhållandena. Svårigheterna har säkert varit, och är fortfarande, betydande.

Samtidigt kan man i längden inte ursäkta att ett systematiskt kvalitetsarbete ännu inte implementerats med hänvisning till lärosätets komplexa struktur och andra komplicerande förhållanden. Kravet på ett systematiskt och redovisningsbart kvalitetsarbete formulerades i sin nuvarande form nu för uppemot tio år sedan, och SLU är i den akademiska världen inte ensamt om vare sig geografisk eller ”kulturell” splittring.

Bedömningsgruppen vill dock starkt understryka att SLU uppenbarligen är på rätt väg, och det framarbetade underlaget och materialet är en mycket god utgångspunkt i den fortsatta processen.

Vi vill också understryka att kvalitetsprogrammet uppvisar sidor och delar som nått olika långt. Som särskilt positivt vill vi peka på kvalitetsarbetet beträffande forskarutbildningen. Denna är vid SLU omfattande och en viktig del av verksamheten. Det kvalitetsprogram som utvecklats har uppenbarligen tillkommit som resultat av en god och genomtänkt dialogprocess och efter inhämtande av ett omfattande material. Det är emellertid ännu för tidigt att bedöma programmets effekter. Vi vill också peka på det för svenska lärosäten avancerade programmet för utveckling av pedagogik, särskilt metodik. Man skulle möjligen önska att mångfaldsfrågorna tydligare kom fram inom ramen för pedagogiken.

Vi vill i det fortsatta fästa uppmärksamhet på några enskilda punkter av särskilt stor betydelse.

Studenterna

Man får sätta vissa frågetecken för studenternas engagemang och medverkan i kvalitetsarbetet, åtminstone på de plan som syns för en utomstående. Det verkar ha varit svårt att engagera studenterna i tillräcklig grad vid kvalitetsprogrammets upprättande. Man kan t.ex. undra över varför studentkårerna avstått från att ge några egna synpunkter på självvärderingen. Även beträffande kursvärderingar är det svårt att engagera studenterna i utvärderingsarbetet. Känner man sig inte delaktig och i så fall varför?

I sammanhanget bör – mycket positivt – å andra sidan observeras att SLU genomför en rad enkätundersökningar med studenter, såväl nya som sådana som examinerats. Det finns särskilda välkomstprogram, utbildning för studentrepresentanter i olika organ etc. Det finns en särskild studentpolicy. På det formella planet verkar studenterna vara väl representerade i beslutande och beredande organ. En något tveksam iakttagelse kan vara att någon systematisk information om studentpolicyn inte ges till de anställda.

Frågan om tillräckligt engagemang från studenternas sida är gemensam för många lärosäten i landet. Vid SLU, med sin stora andel heltidsstudenter och en mycket gynnsam relation mellan antalet lärare och studenter, borde emellertid förhållandena vara bättre för ett större engagemang från studenternas sida än på många andra håll. Vi har också uppfattat att SLU-studenterna i grunden har ett mycket positivt och lojalt förhållningssätt till lärosätet. Dessutom synes studenterna de facto tjäna som ett visst kitt i den komplexa organisationen. Utgångspunkterna är alltså mycket goda för att öka studenternas konkreta engagemang. Vi föreslår att SLU ägnar denna fråga ökad uppmärksamhet. Av självvärderingen framgår också att SLU-ledningen är medveten om problemen och redan har föranstaltat om vissa åtgärder.

Organisation

Det har på olika sätt framkommit att SLU:s inre organisation kan vara ett hinder eller i varje fall en svårighet för ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete. Med tre fakulteter med olika ”subkulturer”, en geografisk uppdelning på fyra campus med egen forskning/utbildning, med 70 institutioner och – ovanpå linjeorganisationen – 27 centra av olika slag blir många svårigheter begripliga. Vi har förstått att SLU-ledningen är uppmärksam på detta och att diskussioner är påbörjade. Vi stöder tanken på en genomlysning, gärna som ett led i en kvalitetsprocess.

Rekommendationer

Sammanfattningsvis vill vi lämna följande rekommendationer till SLU:s ledning:

Utveckla det befintliga kvalitetsprogrammet med särskild hänsyn till operationalisering och tydligare ansvarsspridning också till prefekter (motsv.)!

Utveckla och operationalisera i synnerhet de delar av programmet som har särskild betydelse för att realisera SLU:s vision att bli ett av de ledande universiteten i Europa inom vissa områden!

Komplettera kvalitetsprogrammet med ett för verksamhetsgrenen ”Forskning”!

Infoga på ett tydligt sätt biblioteket i kvalitetsutvecklingsystemet så att biblioteksverksamhetens kvalitetsutveckling också speglas!

Genomför ett särskilt studium som syftar till att kartlägga förutsättningarna för ett ökat engagemang från studenternas sida i kvalitetsprogrammet!

Öka kraftigt uppmärksamheten på implementeringen av kvalitetsprogrammet och genomför eventuellt olika ändringar i syfte att få alla delaktiga i det!

Bilaga I

Det systematiska kvalitetsarbetet

Systematiskt sätt att bedriva verksamhet

Kvaliteten i verksamheten vid ett akademiskt lärosäte är avgörande för den framtida utvecklingen. Därför ska kvalitetsarbetet tillmätas stor vikt. Kvalitetstänkande ska integreras i all verksamhet. Kvalitetsarbetet är inte en sidoordnad aktivitet i förhållande till den "egentliga" verksamheten. Alla inom lärosätet ska aktivt delta i kvalitetsarbetet, dvs. lärare, studenter och övriga anställda.

Kvalitetssäkring blir med detta synsätt inte enbart en fråga om granskning och utvärdering utan mer ett sätt att systematiskt tänka igenom alla aspekter av verksamheten och att skapa ändamålsenliga rutiner för att återkommande se över dessa aspekter med hänsyn till mål, resultat och arbetsätt. Rutinerna ska integreras i den ordinarie verksamheten. De ska inte vara något "påklisterat", utifrån kommande. Kvalitetsarbete är med andra ord ett medvetet och systematiskt sätt att bedriva verksamhet.

Kvalitetsarbetet ska vara ett effektivt redskap för en ökad kollektiv och individuell självinsikt kring arbetsuppgifterna. Hur svarar verksamhetens inriktning och kvalitet mot olika externa intressenters önskemål och förväntningar? Hur svarar verksamheten mot de professionella idealen? Hur kan man i ett system för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling bäst få underlag för att göra dessa bedömningar? Sökandet efter svaren på dessa frågor blir steg på vägen, inte endast till en förbättrad verksamhet, utan också till en ökad arbetstillfredsställelse inom lärosätets olika enheter.

Kvalitetsarbetet får inte enbart knytas till relativt glest förekommande utvärderingar av den samlade verksamheten. Då riskerar det att bli något extraordinärt som inte beaktas i vardagsverksamheten. Ett kontinuerligt och ändamålsenligt kvalitetsarbete befördrar i stället framväxten av en kvalitetskultur. En sådan kultur är av avgörande betydelse för lärosätets kvalitetsutveckling och därmed för dess framtid.

Kvalitetssystem måste finnas

Ett system för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling är ett instrument för att åstadkomma god kvalitet i verksamheten. Kvalitet är målet och systemet utgör medel i förhållande till den goda kvaliteten. Det innebär att systemet är underordnat kvaliteten i verksamhetsresultaten och att systemet därför ska utformas på det sätt som bäst befrämjar kvalitetsutvecklingen.

Traditionella akademiska miljöer har sedan länge ett antal goda instrument för kvalitetssäkring, exempelvis ett system med kollegers granskning av forskningsprodukter (s.k. peer review). Inom lärosätena tas traditionellt

kvalitetsfrågorna för forskningen på stort allvar. Forskarutbildningen avses därvid lägga grunden för forskningens kvalitet. Därtill kommer granskningen av ansökningar om forskningsanslag, seminarier, forskningskonferenser, den offentliga granskningen vid disputationer, den kollegiala granskningen av insända manuskript för publicering i vetenskapliga tidskrifter samt den omsorg som läggs vid bedömning av forskningsmeriter i samband med befordrings- och anställningsärenden. Det finns således en väl utvecklad kvalitetskultur och en omfattande arsenal av instrument för att upprätthålla och utveckla kvaliteten inom forskningen.

Situationen är en annan för de konstnärliga utbildningarna. Här finns den vetenskapligt-kritiska traditionen. Minst lika viktigt är det emellertid att utveckla instrument för att säkra kvaliteten inom det konstnärliga utvecklingsarbetet. Det bör vara ett gemensamt intresse för de olika konstnärliga högs-koleverksamheterna att gemensamt söka skapa en de konstnärliga verksamheternas kvalitetskultur med starka inslag av kollegial granskning och kollegialt stöd till utveckling.

För andra verksamheter inom akademien är inte kvalitetsinstrumenten lika väl utvecklade och prioriterade. Inom processer som grundutbildning och forskarutbildning är frånvaron av kollegial granskning snarare regel än undantag. Inte heller lednings- och stödfunktioner har någon utvecklad modell för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling. Likväl är kvaliteten i verksamheten beroende av att utbildningen fungerar väl liksom att lednings- och stödfunktioner gör det.

All verksamhet behöver kvalitetsarbete - även den som för tillfället är framgångsrik. I en föränderlig värld måste en organisation ibland omdefiniera sitt uppdrag eller anpassa sig till förändrade resursramar.

Kvaliteten i de olika verksamhetsresultaten kan kontrolleras genom olika slag av utvärderingar. Utvärderingar har dessutom ofta preventivt en kvalitetsbefrämjande funktion. Det är dock viktigt att ett kvalitetssystem inte ensidigt fokuseras på kontroll och uppföljning. Genom instrument som ger anställda och studenter nya impulser och stimulans till utveckling kan i många fall kvaliteten befrämmas lika effektivt som genom instrument för kontroll och uppföljning.

Det gäller således att finna det system som för organisationen som helhet utgör bästa möjliga styrsystem för utveckling av kvaliteten i en verksamhet. Härvidlag finns också anledning att betona resursaspekten. Kvalitetssäkringsaktiviteter kräver resurser. De måste därför utformas så, att de inte kräver större resurser än vad som kan motiveras utifrån deras nytta. Den nytta de gör kan dock också mätas i resurser. Att arbeta mot fel mål eller med icke ändamålsenliga metoder innebär att resurser slösas. Ett effektivt kvalitetssystem motverkar att så sker.

Decentraliserat system med centralt ansvar

Ett akademiskt lärosäte rymmer många olika slags verksamheter och kulturer. Ett och samma detaljerade kvalitetssystem bör därför inte gälla för hela

lärosätet. I stället bör systemet utgöras av ett övergripande regelverk samt av ett antal lokala system. Det är viktigt att beslut om utformningen av dessa lokala system grundas på en idé om vilka instrument som bäst befrämjar kvalitetsutvecklingen i den enskilda enheten i det utvecklingskede där enheten befinner sig när beslut om systemet fattas.

Det centrala regelverkets viktigaste funktion är att ställa krav på att lokala system utvecklas och används samt att ge organ på olika nivåer uppgiften att övervaka att så sker. Kvalitetsarbetet är således i stor utsträckning decentraliserat, men ledningen har ett ansvar för att tillse att ett sådant decentraliserat arbete bedrivs.

Ledningens roll

De olika ledningsfunktionernas roll i kvalitetsarbetet på olika nivåer inom lärosätet är betydelsefull av det skälet att ett kvalitetssystem utgör ett styrsystem. I flertalet dagliga beslut i en verksamhet är det inte ledningen som beslutar utan i stället enskilda anställda. Ledningen kan och bör inte i detalj föreskriva vilka beslut som anställda ska fatta när de utövar sina arbetsuppgifter. Däremot är det ledningens uppgift att se till att den verksamhet som alla dessa beslut resulterar i generellt håller hög kvalitet. Syftet med ett kvalitetssystem är att leda verksamheten dithän. Det kan ledningen göra genom att ha ett ändamålsenligt kvalitetssystem och genom att fortlöpande hålla systemet aktivt och effektivt.

Ett effektivt verksamhetsintegrerat kvalitetssystem kan inte enbart fokusera verksamhetens ”produktion” utan måste också utformas så, att det kan användas som ett redskap för att optimera förutsättningarna för en ”produktion” av hög kvalitet. Det är ledningens uppgift att skapa dessa goda förutsättningar, och kvalitetssystemet kan stödja ledningen i detta arbete. Systemet kan användas för att se över organisation, arbetsfördelning, resursutnyttjande, personalutbildning, information, arbetsredskap, lokaler och andra förutsättningar för verksamhetens kvalitet.

Kvalitetssystem för kvalitetsutveckling och kvalitetssäkring

Ett kvalitetssystem reglerar formerna för kvalitetsarbetet. Det innehåller emellertid inga konkreta mål för kvalitetsutvecklingen. Inom ramen för ett kvalitetssystem ska särskilda subsystem finnas för kvalitetsutveckling och kvalitetssäkring.

Varje enhet inom ett lärosäte ska ha ett eget kvalitetssystem. Systemen ska reglera formerna för hur den egna verksamheten ska granskas. Därutöver ska, i förekommande fall, systemen ange formerna för hur underordnade enheters kvalitetssystem ska granskas. I denna granskningsuppgift ingår dels kontroll av att alla underställda enheter har – och faktiskt använder – egna system, dels granskning av och diskussion om dessa systems ändamålsenlighet.

I systemen ska periodiska rutiner för beslut om och uppföljning av kvalitets-

utvecklingsarbetet ingå. På grundval av tidigare uppföljning beslutas om vilka kvalitetsmål som ska uppnås under en given tidsperiod och vilka särskilda insatser som ska göras i syfte att nå dessa mål. I slutet av planeringsperioden ska verksamheten utvärderas gentemot dessa kvalitetsmål. Arbetet med kvalitetsutveckling är således en del av högskolans verksamhetsplanering.

Systemen bör utformas så, att de förbereder enheterna för nationella och internationella utvärderingar, exempelvis Högskoleverkets granskningar av examensämnen och program.

Central nivå

Högskoleledningen ska ha ett system för att säkra och utveckla kvaliteten i den egna verksamheten och för att övervaka kvalitetsarbetet i underlydande organisationsdelar. Således ska det i detta system för kvalitetsssäkring finnas föreskrifter för hur den centrala ledningens tillsyn av underordnade enheters system ska gå till.

Fakultetsnämndsnivå (motsv.)

Fakultetsnämnden ska ha ett system för att säkra och utveckla kvaliteten i den egna verksamheten samt för att övervaka kvalitetsarbetet inom forskning och forskarutbildning vid institutionerna. Således ska det i fakultetsnämndens system finnas föreskrifter för hur dess tillsyn av forskningsverksamheten vid institutionerna ska gå till.

Institutionsnivå

Varje institution ska ha ett kvalitetssystem. Systemet ska avse såväl den egna kärnverksamheten (grundutbildning, forskning, konstnärligt utvecklingsarbete, etc.) som ledningsfunktioner och administrativa stödfunktioner.

Övriga enheter

För övriga enheters kvalitetsarbete gäller motsvarande organisationsprincip.

Varje enhet har ansvar för att utvärdera sin verksamhet i fråga om resultat och arbetssätt gentemot de mål som formuleras. På varje nivå inom ett lärosätes organisation finns behov av underlag om den verksamhet som det för nivån ansvariga organet (chefen) har ett direkt eller överordnat ansvar för. Varje lärosäte ska vidare tillhandahålla faktaunderlag för Högskoleverkets och regeringens bedömningar. De informationsflöden som är nödvändiga för att skapa dessa underlag ska så långt som möjligt samordnas och effektiviseras. När samma information samlas in av olika enheter eller system eller när information samlas in utan att komma till rimlig användning, används resurserna på ett oekonomiskt sätt.

Dokumentation

Allt kvalitetsarbete ska dokumenteras. Genom att erfarenheter, synpunkter och resultat från olika slag av aktiviteter inom kvalitetsarbetet dokumenteras skapas en möjlighet att i det framtida kvalitetsarbetet tillgodogöra sig frukterna av det tidigare arbetet. Argumentet att informella diskussioner är att föredra framför (byråkratisk) skriftlig dokumentation har endast relevans för stunden och för dem som diskuterar, men sådana diskussioner ger ingen vägledning för framtiden och hjälper inte dem som inte har varit med i dem. Regler eller riktlinjer för dokumentationens omfattning ska således finnas. Resurser som åtgår för att dokumentera måste dock motsvaras av dokumentationens nytta.

Mål, strategier och policies

Av det ovan sagda framgår att ett kvalitetssystem är ett medel, en instrumentarsenal, för att effektivt kunna bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbetet måste emellertid alltid relateras till mål av olika slag. Mål kan vara långsiktiga och visionära men de ska också vara operationella.

Inom den akademiska världen förekommer i stor utsträckning formuleringar av allmänna mål och värderingar i dokument som bär namn såsom mål, policies, handlingsprogram, strategier, riktlinjer, etc. Sådana dokument behövs, men de utgör ingen garanti för att det bedrivs ett målmedvetet kvalitetsarbete. Det är först när de generella målen och värderingarna bryts ner i operationella delmål med klart angiven ambitionsnivå och klart angivna avstämningstider som det är möjligt att relatera de allmänna målen till ett konkret kvalitetsarbete. Sådana nedbrytningar av generella mål måste göras på olika nivåer; ledningsnivå, fakultetsnivå (motsv.), institutionsnivå, etc.

Väl fungerande kvalitetssystem på olika nivåer garanterar då att det bedrivs ett systematiskt arbete för att garantera dels att den kvalitetsnivå som har uppnåtts inte förändras, dels att det sker en utveckling mot de operationella mål för verksamhetsutveckling som har formulerats med utgångspunkt i allmänna mål och strategier.

Slutligen bör det tilläggas att akademiska verksamheter styrs av mål av olika slag. Vissa mål formuleras utanför lärosätena av riksdag, regering och olika expertmyndigheter. Dessa icke direkt verksamhetsanknutna mål måste givetvis eftersträvas av alla berörda. Flertalet mål är däremot akademiska, dvs. de måste formuleras av det enskilda autonoma lärosätet, inte i isolation utan under inflytande av de normer och värderingar som karakteriserar det internationella vetenskapsområdet eller de normsystem och värderingar som gäller för konstnärlig verksamhet i starka miljöer världen över. Det bör betonas att det för samtliga vid ett lärosäte centrala verksamhetsområden (utbildning, forskning eller konstnärligt utvecklingsarbete) måste finnas kvalitetssystem.

Verksamhetens särprägel ska påverka kvalitetsarbetet

Alla verksamheter kan kvalitetssäkras och kvalitetsutvecklas. Det är därmed inte sagt att samma kvalitetssystem kan eller bör användas för alla verksamheter. I stället måste varje verksamhet i viss mån skapa sitt eget kvalitetssystem. Åtminstone gäller detta för den del av kvalitetssystemet som avser att säkra och utveckla kvaliteten i den egna kärnverksamheten. Ingen verksamhet kan emellertid hävda att kvalitetsarbete inte kan tillämpas i viss miljö, med argumentet att verksamheten skulle vara unik. Ingen verksamhet kan heller hävda att kvalitetssystemets fundamentala innehållsoberoende instrument, exempelvis dokumentation, inte kan eller bör tillämpas.

Exempel på utformning av lokala kvalitetssystem för institutioner

Eftersom fokuseringen inom kvalitetsarbetet hittills i stor utsträckning har berört högskoleledningarnas arbete finns det anledning att här ge exempel på vad bedömargruppen anser vara karakteristiska inslag i ett väl fungerande lokalt kvalitetssystem.

Den samling instrument för kvalitetsarbete, i första hand för institutioner, som anges nedan ska uppfattas som en exempelsamling. Val och utformning av metoder för kvalitetsarbetet lämnar ett betydande utrymme för kreativitet och uppfinningsrikedom och måste avpassas efter verksamhetens karaktär, dvs. utbildning, forskning eller konstnärligt utvecklingsarbete. Målet är att det egna kvalitetssystemet ska bestå av sådana instrument som, givet de ekonomiska ramarna, skapar bästa möjliga förutsättningar för en positiv kvalitetsutveckling inom den egna verksamheten.

Offentlighet och öppenhet

Generellt gäller att offentlighet och öppenhet skapar en god grund för kvalitetsutveckling. Offentlighet ger verksamhetsansvariga och enskilda medarbetare starka incitament för att sträva efter att den egna verksamheten håller hög kvalitet.

Periodiskt återkommande uppmärksamhet

Det enklaste instrumentet för kvalitetssäkring är att systemet anger att vissa strategiskt viktiga frågor för kvalitetsutvecklingen med viss periodicitet ska göras till föremål för utvärdering, översyn eller beslut. Det kan till exempel avse verksamhetens strategiska mål, utbildningsprocessen, den interna organisationen, den externa och interna informationen eller behovet av personalutveckling.

Periodiska verksamhetsutvecklingsplaner

Ett viktigt instrument för kvalitetsarbetet är verksamhetsutvecklingsplaner

som periodiskt ska fastställas och följas upp. I dessa program kan olika slag av kvalitetsmål, liksom medel för att dessa ska kunna uppnås, anges. Det är viktigt att därvidlag skilja mellan mål som avser kvaliteten i resultatet av verksamheten, och olika slag av medel för att uppnå denna kvalitet. Ändamålsenliga medel är oundgängliga men de utgör i sig inte kvalitetsmål.

Kollegial granskning

Den traditionellt viktigaste formen för kvalitetssäkring inom den akademiska världen är den kollegiala granskningen. Den utövas bland annat i seminarier, vid sakkunnigförfaranden, disputationer och forskningskonferenser och i samband med publicering. Motsvarande kollegiala granskning bör ske inom det konstnärliga utvecklingsarbetet. När dessa former för kvalitetssäkring fungerar väl, är de utomordentligt värdefulla. Skulle de fungera mindre väl kan kvalitetssäkringssystemet ange former för deras effektivisering. All utbildning ska regelbundet utvärderas av deltagarna, och resultatet kan läggas till grund för åtgärder. Skulle vetenskapliga arbeten och konstnärligt utvecklingsarbete inte göras till föremål för kollegial granskning i önskad utsträckning, kan systemet skapa regler kring detta eller ange incitament för att den enskilde ska finna anledning att måna om att hans/hennes forskningsprodukter eller konstnärliga utvecklingsarbete granskas i lämpliga fora.

Benchmarking

Olika slag av granskningsinstrument kan kompletteras med instrument där verksamhetsansvariga och/eller enskilda medarbetare ges möjlighet till nya intryck och erfarenheter genom systematiska jämförelser med verksamhet inom andra akademiska lärosäten och liknande organisationer.

Utbildningsutvärdering

Den vanligaste formen för kvalitetssäkring av utbildningsprocessen är utbildningsutvärdering. Sådan utvärdering kan emellertid utformas och användas på många olika sätt. Som för alla andra instrument för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling bör målet vara att utbildningsutvärderingar utformas och används på ett sådant sätt, att de med rimlig resursinsats på bästa sätt kommer kvalitetsutvecklingen till godo och att de anpassas till verksamhetens särskilda karaktär.

Utvecklingssamtal

Utvecklingssamtal kan vara en viktig form för utbyte av information och synpunkter som kan komma kvalitetsutvecklingen till godo. Sådana samtal kan bland annat utgöra ett naturligt forum för diskussioner om enskilda medarbetares professionella utveckling, som i sin tur är betydelsefull för arbetsenhetens kvalitetsutveckling.

Utbildnings- och programkonferenser

Den enskilde akademiske läraren arbetar ibland relativt ensam. Detta faktum kan generera kvalitetsproblem. Vid utbildnings- och programkonferenser kan viktig samordning ske kring kursinnehåll och pedagogik mellan de personer som arbetar med en gemensam utbildning. Den ”offentlighet” kring den enskildes arbete som konferenser skapar innebär också att alla inför sig själva och kollegerna fortlöpande måste motivera det egna arbetssättet och inriktningen.

Extern utvärdering

Det är angeläget att de egna medarbetarnas kompetens och engagemang används i det kontinuerliga kvalitetsarbetet. Från tid till annan bör dock den egna verksamhetens granskas och bedömas även av externa experter. En institution kan exempelvis använda en systematiskt genomförd verksamhetsplanering med externt stöd i exempelvis treårscykler. En tänkbar modell kan vara att institutionen i början av treårscykeln genomför en självvärdering i form av en s.k. SWOT-analys (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Denna bör utföras så att institutionens verksamhet, sedd i medarbetarnas och studenternas perspektiv, ges en helhetsbelysning. En extern referensgrupp utses för att hjälpa till med analysen. Därefter utarbetas en verksamhetsplan av institutionens ledning i samverkan med exempelvis dekanus och med stöd av självvärderingen och utlåtandet från den externa referensgruppen. Planen ska innehålla tydliga mål för institutionens verksamhet under de kommande åren i cykeln. Målen ska därvid formuleras så, att det ska vara möjligt att veta om de är uppnådda; det ska även framgå när de ska vara uppnådda. Under den period som verksamhetsplanen avser ska uppföljning göras vid varje budgetårsslut. Därvid kontrolleras om uppsatta mål har uppnåtts och om dessa behöver modifieras. Institutionens ledning ansvarar för att uppföljningen sker. Rapport lämnas årligen till dekanus i samband med inlämnande av underlag till fakultetens (motsv.) årsredovisning.

Avnämningarundersökningar m.m.

Potentiella arbetsgivare och andra samhällsintressenter bör ges möjlighet att lämna synpunkter på verksamheten i enkäter, seminarier och andra former av kontakter.

Bilaga 2

Dialogmöten mellan lärosätena och bedömggruppen 17–18 januari 2002

Högskolan Dalarna

– rektor Leif Borgert, campuscheferna Andrew Casson och Rolf Magnusson, kvalitetssamordnare Laila Mattsson samt studenterna Cia Melvindotter, Louise Sandqvist, Jonas Åkesson.

Dramatiska institutet

– rektor Per Lysander, prorektor/prefekt/kvalitetssamordnare Jan Ohlsson samt studenten Melanie Mederlind.

Sveriges lantbruksuniversitet

– rektor Ann-Christin Bylund, kvalitetssamordnare Marianne Fredriksson, prefekt Thomas Lundborg, institutionen för växtvetenskap, Alnarp, vice ordf. JLT:s fakultetsnämnd, professor Margareta Jägerstad (inst. för livsmedelsvetenskap) byråchef Thomas Persson samt studenten Maria Fermvik.

Kungliga Konsthögskolan

– professor i Arkitekturhistoria Fredric Bedoire, professor i Fri Konst/prorektor Johan Scott, studenten Marja-Leena Sillanpää och Maria Holmlund, studiekeordinator.

Bilaga 3

Materialförteckning

Dramatiska institutet

1. Självvärdering – Dramatiska institutet år 2001
2. Kvalitetsutvecklingsprogram vid Dramatiska institutet
3. Organisationsplan, beslutsordning och delegationsplan
4. Arbetsmiljödelegering
5. Anställningsordning för lärare vid Dramatiska institutet
6. Lönepolicy
7. Avtal om lärarnas arbetstid
8. Jämställdhetsplan 1998/99
9. Arkivinformation
10. Säkerhetsregler för studenters produktion utanför arbetstid
11. Ekonomiska regler för studenter vid DI
12. Regler för studenters lån och användning av teknisk utrustning
13. Regler för användning av datorer och intranät
14. Ordningsföreskrifter för studenter
15. Antagningsordning vid Dramatiska institutet
16. Examensordning

Högskolan Dalarna

1. Kvalitetsarbetsbedömning – självvärdering, oktober 2001
2. Bedömning av Högskolan Dalarnas samtliga utbildningsprogram år 2000–2001 – tre häften, augusti 2001
3. Verksamhetsstyrning inom Högskolan Dalarna 2001-04-23
4. Verksamhetsberättelse 2000
5. Kvalitetsutvecklingsprogram 1998
6. Verksamhetsidé för Högskolan Dalarna 1997
7. De samverkande disciplinernas högskola 1999
8. Nu är det dags för Dalauniversitetet 1999
9. Projektplan Dalauniversitetet 2000
10. Organisationsplaner för Campus Borlänge resp. Campus Falun
11. Modell för verksamhets- och ekonomistyrning vid Högskolan Dalarna 2001
12. Kvalitetsarbetet vid Campus Falun – PM våren 2001
13. Kursplaner för högskoledidaktisk grund- och fortsättningskurs
14. Forskningsstrategi för Högskolan Dalarna 2000–2004
15. En högskola för hela studenten – PM september 2001

Kungliga Konsthögskolan

1. Självvärderingen: Självporträtt – Om kvalitetsarbetet vid Kungl. konsthögskolan
2. Enkät om kvalitet. Sammanställning av enkätsvar.
3. Organisationsplan, Beslutsordning, Anställningsordning
4. Arbetsmiljöpolicy
5. Riktlinjer för studentinflytande
6. Riktlinjer för internationell verksamhet
7. Riktlinjer för administrativa och tekniska funktioner
8. Handlingsplan för kontakter med det omgivande samhället
9. Utbildningsplan för Magisterprogrammet i Fri Konst
10. Utbildningsplan för Kungl. konsthögskolans arkitekturskola, utbildningsprogrammen Arkitektur och Restaureringskonst
11. Utbildningsplan för Konst och Arkitektur
12. Antagningsordning
13. Jämställdhetsplan
14. Plan mot sexuella trakasserier
15. Arbetstidsavtal för lärare
16. Arbetstidsavtal för personal med reglerad arbetstid

Sveriges lantbruksuniversitet

1. Förnyad självvärdering av SLU:s kvalitetsarbete
2. Högskoleverkets rekommendationer 1998
3. Rektors uppdrag om självvärdering
4. Forskningsstrategi för SLU, december 1999
5. Principer för effektivisering av verksamheten
6. Anslagsfördelning för 2001 och planeringsförutsättningar för 2002 och 2003
7. Besluts- och delegationsordning, 1996
8. Program för verksamhetsutveckling i ett kvalitetsperspektiv
9. Riktlinjer för jämställdhetsarbetet vid SLU 2001–2003
10. Antagningsordning för forskarutbildning vid SLU fastställd av styrelsen 2001-06-19
11. Årsredovisning 2000 inklusive Siffror och fakta 2000
12. Regelsamling för lärare och studenter i SLU:s grundutbildning
13. Tentamensregler vid SLU
14. Förteckning över organ med studentrepresentation
15. Policy & riktlinjer för rehabilitering vid SLU
16. Riktlinjer för hantering av kränkande särbehandling i arbetslivet
17. Policy och riktlinjer för hantering av alkohol- och drogproblematik vid SLU
18. Riktlinjer för hantering av svår sorg vid dödsfall
19. Riktlinjer för lönesättning
20. Program för miljöledningsarbetet vid SLU 2000–2002-02-14
21. SLU:s omvärldskommunikation – nulägesanalys och förslag till arbetsformer

Högskoleverkets rapportserie från år 2000 och framåt

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: "Plusning" 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

Eldsjäl 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 högskolornas 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

Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad
Högskoleverkets rapportserie 2001:23 R

Utvecklingen av högskolornas samverkansuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 2001:24 R

Utvärdering av medie- och kommunikationsvetenskapliga utbildningar vid svenska universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 2001:25 R

Studenterna i Sverige. Om livet och tillvaron som student vid sekelskiftet 2000
Högskoleverkets rapportserie 2001:26 R

20 åtgärder för att stärka studenternas rättssäkerhet – Högskoleverkets redovisning av ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 2001:27 R

Studenternas resultat
Högskoleverkets rapportserie 2001:28 R

Högskolelärares bisysslor – hur fungerar högskolornas information och kontroll?
Högskoleverkets rapportserie 2001:29 R

Kollegialitet eller rättssäkerhet
Högskoleverkets rapportserie 2001:30 R

Uppföljning av särskilt urval vid antagning
Högskoleverkets rapportserie 2002:1 R

Befordringsreformen 1999: Hur har det gått?
Högskoleverkets rapportserie 2002:2 R

Utvärdering av ämnen latin, grekiska och nygrekiska vid svenska universitet
Högskoleverkets rapportserie 2002:3 R

Utvärdering av teologiska och religionsvetenskapliga utbildningar vid svenska universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 2002:4 R

Utvärdering av matematikutbildningar vid svenska universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 2002:5 R

Kvalitetsutveckling och kvalitetsmodeller för högskolornas bibliotek – en förstudie
Högskoleverkets rapportserie 2002:6 R

Utbildning anpassad efter arbetsmarknadens behov – så arbetar högskolan
Högskoleverkets rapportserie 2002:7 R

Utvärdering av utbildningar i svenska/nordiska språk i Sverige
Högskoleverkets rapportserie 2002:8 R

Utvärdering av utbildning i nationalekonomi vid svenska universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 2002:9 R

Utvärdering av utbildning i företagsekonomi vid svenska universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 2002:10 R

Utvärdering av grund- och forskarutbildning i lingvistik och teckenspråk i Sverige
Högskoleverkets rapportserie 2002:11 R

Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Danshögskolan
Högskoleverkets rapportserie 2002:12 R

Högskoleverkets rapportserie 2002:13 R
ISSN: 1400-948X

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