



*Förnyad granskning och
bedömning av kvalitetsarbetet
vid Chalmers tekniska högskola,
Göteborgs universitet och
Kunl Tekniska högskolan*

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
GÖTEBORGS UNIVERSITET
KUNGL TEKNISKA HÖGSKOLAN

Höskoleverkets rapportserie 2002:16 R

 HÖSKOLEVERKET
National Agency for Higher Education

*Förnyad granskning och bedömning av
kvalitetsarbetet vid Chalmers tekniska
högskola, Göteborgs universitet och
Kungl Tekniska högskolan*

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. 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 Chalmers tekniska högskola, Göteborgs universitet och Kungl Tekniska högskolan

Producerad av Högskoleverket i juni 2002

Högskoleverkets rapportserie 2002:16 R

ISSN 1400-948X

Innehåll: Högskoleverket, utvärderingsavdelningen, **Staffan Wahlén**

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Högskoleverkets vaktmästeri, Stockholm, juni 2002

TRYCKT PÅ MILJÖMÄRKT PAPPER

Innehållsförteckning

Sammanfattning	5
Bedömaregruppens arbete	9
Bedömningsmodellen	9
Bedömaregruppens sammansättning	9
Bedömningsprocessen	10
Inledning	11
Chalmers	17
Självvärdering och dialogmöte	17
Lärosätet	17
Utveckling	18
Verksamhetens processer	20
Grundutbildningen	21
Forskarutbildningen	22
Forskningen	23
Kontakter med det omgivande samhället	24
Stödfunktioner	24
Förhållandet till Göteborgs universitet	25
Jämställdhet	25
Slutord	26
Göteborgs universitet	27
Självvärdering och dialogmöte	27
Lärosätet	27
Inledande anmärkningar	27
Vision, mission, mål, medel och framgångskriterier (strategic management)	28
Struktur och organisation	30
Kvalitetsarbetet på Göteborgs universitet	33
Det nya kvalitetssystemet	34
Det lärande universitetet	40
Kungl Tekniska högskolan	43
Självvärdering och dialogmöte	43
Lärosätet	43
Den nya organisationen	44
Analys av kvalitetsarbetet	46
Bedömning av kvalitetsarbete inom olika sakområden	49
Bilaga 1	57
Förteckning av underlag för bedömning	57

Sammanfattning

Denna rapport beskriver och analyserar kvalitetsarbetet vid Chalmers, Göteborgs universitet och Kungl Tekniska högskolan. Utgångspunkten är en syn på kvalitetsarbete som tar sikte på en systematisk analys av sättet att arbeta för att förbättra verksamheten vid universitet och högskolor. Detta system bör enligt bedömaregruppen vara uppbyggt kring tydliga instrument för implementering och uppföljning.

Visioner, mål, strategier och uppföljning

Chalmers, Göteborgs universitet och KTH har alla utarbetat en vision eller ett måldokument som anger deras ambitioner inför framtiden. En skillnad finns mellan lärosätena beträffande i vilken utsträckning kvalitetsarbetet har en särställning i verksamheten och därmed i vilken omfattning särskilda dokument behöver upprättas som beskriver de instrument som ingår i kvalitets-systemet.

Vid Chalmers har vision och mål konkretiserats i en strategisk plan till vilken fogats en kvalitetspolicy som föreskriver att det varje år skall upprättas ett kvalitetsprogram med konkret handlingsplan för årets kvalitetsarbete. Vid Göteborgs universitet har visionen omsatts i en verksamhetsplan. Den innehåller bl.a. mål och medel för universitets alla aktiviteter, och det är en tydlig ambition från ledningen att fakulteterna i sin planering skall knyta an till den. Ett nytt decentraliserat kvalitetssystem är integrerat i den reguljära verksamheten vid fakulteterna, och utgör ett styrinstrument för att åstadkomma kvalitet i utbildning och forskning med tydlig återkoppling inom systemet. Det kommer att sjösättas under 2002/2003, så det återstår ännu att se hur det kommer att fungera. Även KTH har på ett liknande sätt konkretiserat sin vision genom att utarbeta en utvecklingsplan. Däremot har man inte formulerat ett särskilt kvalitetsprogram, utan säkring och utveckling av kvaliteten är totalt integrerade i verksamheten, och upprätthållande av kvaliteten åligger den enskilde medarbetaren, fakultetsnämnden och ytterst rektor.

Centralisering – decentralisering

Vid Chalmers utarbetar *sektionerna* varje år en verksamhetsplan som är kopplad till budget- och uppföljningsprocess. De skall också framställa och följa upp en strategisk plan för tre à fyra år. Sektionernas planer ska sedan sammanfattas till en plan av ledningen för hela Chalmers och genomförandet kontinuerligt följas upp av högskolans ledningsgrupp.

Göteborgs universitet har en långt driven decentralisering till fakulteterna.

Inom fakulteterna skall sedan finnas kvalitetsutvecklingsprogram inom varje enhet (institution). Vidare skall enligt det nya kvalitetssystemet fakulteterna fastställa föreskrifter för hur nämndernas tillsyn av institutionernas system skall gå till. En metod är interna kollegiala granskningar ("audits"), som också bidrar till att sprida kunskap inom universitetet. Vidare avser rektor att årligen föra dialoger med fakulteterna i anslutning till deras verksamhetsplaner.

KTH har under de senaste åren avvecklat delfakulteter och delfakultetsnämnder. Man har vidare kraftigt minskat antalet institutioner till ett 30-tal, som är direkt underställda rektor. Rektor för regelbunda verksamhetsdialoger med samtliga institutioner i anslutning till en uppföljning av deras utvecklingsplaner.

Kvalitetsarbetets integration

Skillnaderna i synsätt mellan de tre lärosätena på hur långt integrationen för kvalitetsarbetet skall gå visar sig bland annat i om det finns ett särskilt organ för diskussion om och stödfunktioner för detta. Göteborgs universitet har som en del av sitt nya kvalitetssystem inrättat ett särskilt kvalitetsråd. Dess uppgift är samordning, utbildning och konsultation och det står vid sidan av linjeorganen. Det skall således ha en stödjande och utvecklande och framför allt kunskapsspridande funktion och ej i första hand kontrollera.

Chalmers har inte något särskilt kvalitetsråd utan de övergripande diskussionerna förs i högskolans ledningsgrupp. Gruppen har kvalitetsarbete som första punkt på dagordningen vid alla sina möten. Även forskarutbildningskommittén och vicedekangruppen har kvalitetsfrågor som en återkommande punkt på sina möten. Vidare finns en referensgrupp för kvalitetsarbete benämnd Kvalitetsringen med medlemmar från alla delar av Chalmers verksamhet för spridning av goda exempel.

Av de tre lärosätena har KTH den mest långtgående integreringen av kvalitetsarbetet i de ordinarie processerna. Man har en vicerektor med ansvar för kvalitet, men inte någon kvalitetsgrupp, utan diskussionerna om dessa frågor förs i de organ som är ansvariga för verksamheten och följs upp bl.a. i rektors dialoger med institutionerna. Däremot redovisas inte att det vid KTH pågår någon systematisk utveckling av, och internt erfarenhetsutbyte om, kvalitetsarbetsmetoder på det sätt som är gängse i näringslivet och som nu i anpassade former förekommer på flertalet lärosäten.

Några sakområden

Som positiv utveckling vid de tre lärosätena nämns utvecklingen av metoder för att *ta emot nyantagna studenter*. Detta är särskilt markant vid de tekniska högskolorna Chalmers och KTH, som redovisar olika framgångsrika projekt. Däremot fungerar inte *uppföljning och utvärdering av kurser* tillfredsställande vid något av lärosätena. Trots ansträngningar att etablera en systematik och trots införandet av policier vid samtliga redovisas brister i framför allt uppföljning och återföring. Det behövs ytterligare påtryckningar på institutionerna

att återföra resultaten av kursvärderingarna till studenterna på ett sätt så att de tycker det är meningsfullt att medverka.

När det gäller *pedagogisk utveckling* och *personalutveckling* är inriktningarna olika. Göteborgs universitet har under ett flertal år genomfört en serie pedagogiska projekt med olika inriktningar till vilka avsatts särskilda medel. Dessa kompletteras med pedagogisk fortbildning för lärarna. Chalmers har en pedagogisk utvecklingsenhet som driver projekt och utbildning, och har avsatt en avsevärd summa för fortsatt arbete inom detta område. Högskolepedagogisk utbildning är obligatorisk för nytilkommen lärare vid KTH. Formuleringar i KTH:s självvärdering tyder dock på att sådan utbildning inte åtnjuter allra högsta prestige där för närvarande. En kraftfull satsning på utveckling av datorstödd undervisning sker vid KTH inom ramen för dess Learning Lab (en del av ett svenskt och internationellt samarbete), även om detta arbete än så länge huvudsakligen är av experimentell karaktär.

För att få en övergripande bild av hur *forskarutbildningen* fungerar följer Chalmers upp den genom enkäter till alla forskarstuderande. Detta har lett till att förbättringsmöjligheter, t.ex. förbättrad introduktion, handledarutbildning och en utveckling av kursutbudet, har identifierats och att åtgärder har påbörjats. Även Göteborgs universitet har genomfört ett projekt för att undersöka hur doktoranderna upplever sin utbildning. Det framgår inte hur långt man kommit med förbättringsåtgärder. KTH arbetar systematiskt med att utveckla de individuella studieplanerna, öka antalet huvudhandledare och genomföra särskild kvalitetsgranskning av avhandlingar före disputation. En översyn över forskarutbildningen skall presenteras 2002.

När det gäller *forskning* anser bedömargruppen att Chalmers behöver utveckla en metod för systematisk uppföljning för att kunna fördela fakultetsmedel på ett sätt som skapar incitament för utveckling. Försök görs nu i ett benchmarkingprojekt med Danmarks tekniska högskola att utveckla ytterligare mått på forskningskvalitet.

Chalmers har utvecklat system för en intern karriärstege, och KTH har fattat beslut därom för att säkra den akademiska kvaliteten i framtiden. KTH betonar vidare i sin självvärdering att man bland annat arbetar med metoder för finansiering av ny forskning och för rekrytering till nya områden. Vidare genomförs en strategi för extern finansiering av vissa tillämpade forskningsområden samt införs metoder för att förhindra att "kvantitativa ökningar inte sker på bekostnad av kvalitativa försämringar". Bedömargruppen uppfattar dessa initiativ som intressanta.

Bedömargruppens arbete

Bedömningsmodellen

I denna den andra omgången av bedömningar av kvalitetsarbetet vid landets universitet och högskolor har dessa haft möjlighet att välja mellan två förfaringssätt. Om lärosätet så önskat har processen till stor del liknat den i den första omgången med de olika momenten självvärdering, platsbesök och analys. Alternativet har varit en förenklad process där skillnaden framför allt är att platsbesöket inte utgör en del av processen. En annan skillnad är att flera lärosäten sammanförts i en gemensam bedömning främst utifrån när arbetet varit lämpligast att genomföra. Denna bedömning, som skett enligt den förenklade modellen, rör Chalmers, Göteborgs universitet och Kungl Tekniska högskolan, och samma bedömargrupp har genomfört bedömningen av alla tre lärosätena.

Riktlinjerna för bedömningen anges i Högskoleverkets rapport *Fortsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor. Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångssätt för Högskoleverkets bedömningsarbete* (1998:21R). Under rubrikerna *Förändrade förutsättningar för högre utbildning* och *Gruppens syn på kvalitetsarbete vid universitet och högskolor* nedan diskuterar bedömargruppen den referensram som varit utgångspunkt för bedömningsarbetet och som bestämt dess fokus. Här kan också konstateras att bedömargruppen sett det som värdefullt att söka tydliggöra den utveckling som skett vad gäller kvalitetsarbetet vid de bedömda lärosätena sedan den förra utvärderingen. En naturlig utgångspunkt har därför varit att sätta den nu aktuella självvärderingen för respektive lärosäte, och diskussionerna vid dialogmötet, i relation till den analys och de slutsatser/rekommendationer som framfördes vid bedömningarna 1997 respektive 1998.

Bedömargruppens sammansättning

I gruppen för bedömningarna av kvalitetsarbetet vid de tre aktuella lärosätena har ingått en sakkunnig från vardera tidigare bedömning av respektive lärosäte, en avnärmarrepresentant samt en studentrepresentant. Hela gruppen står bakom beskrivning, analys och rekommendationer för samtliga lärosäten.¹

Gruppen har bestått av

Eva Hansson, prefekt, Kemicentrum, Lunds universitet (bedömargruppens ordförande)

¹ Mårten Carlsson har, såsom ledamot av Chalmers styrelse, dock ej medverkat i diskussionerna om och bedömningen av Chalmers.

Mårten Carlsson, professor emeritus, f.d. rektor, SLU
Grazyna Kosnao, Teknologkåren vid LTH (studentrepresentant)
Bente Kristensen, prorektor, Handelshögskolan Köpenhamn
Lennart Lübeck, direktör Teknisk Framsyn.
Från Högskoleverket har *Staffan Wahlén* och *Johan Fröberg* vid utvärderingsavdelningen deltagit.

Bedömningsprocessen

Självvärderingarna från de berörda lärosätena inkom omkring 20 oktober 2001 till Högskoleverket och utsändes då till bedömargruppen.

Bedömargruppen träffades för ett första möte den 16 november 2001 vid vilket samtliga utom Lennart Lübeck kunde delta. Högskoleverkets representanter och Lennart Lübeck träffades senare samma vecka för motsvarande diskussioner. Vid mötet i Lund planerades bedömningsarbetets fortsättning samt diskuterades självvärderingarna.

Erfarenheter från tidigare bedömningar enligt denna förenklade process fick bedömargruppen att besluta om att ett kort möte med respektive lärosäte var nödvändigt för att möjliggöra en rättvis bedömning. Bedömargruppen träffade därför 3–4 representanter för varje universitet och motsvarande studentkår under två timmar per lärosäte på Arlanda den 7 februari 2002.

Efter elektronisk korrespondens kring skrivningarna om de olika lärosätena samt den gemensamma delen träffades bedömargruppen den 22 april 2002 för ett möte kring den slutliga rapportens utformning. De tre lärosätena har efter detta haft möjlighet att framföra synpunkter på sakinnehållet i respektive avsnitt innan rapporten fick sin slutliga utformning.

Bedömargruppens kommentar till processen

Det är uppenbart att den förenklade modellen utan platsbesök ger bedömargruppen ett mindre underlag att grunda sin bedömning på. Särskilt gäller detta för bedömningen av i vilken utsträckning den beskrivna organisationen av kvalitetsarbetet har fått genomslag ute i verksamhetens olika delar – det vill säga i vilken utsträckning lärosätet lyckats skapa en kultur av ständiga förbättringar. Däremot är modellen tillräcklig för att möjliggöra en bedömning av den struktur som lärosätet skapat för kvalitetsarbetet och hur ledningen ser på detta. Sett i ljuset av att en bedömning av tre lärosäten kunnat göras med betydligt mindre resurser vid både lärosätena och för bedömargruppen, anser vi att denna förenklade modell kan användas då berörda lärosäten kommit en bit på väg i sitt arbete med att skapa och integrera ett kvalitetssystem.

Inledning

Förändrade förutsättningar för högre utbildning

Sedan en tid förs diskussion kring hur omvärldens förändringar också påverkar verksamheten vid de enheter för kunskapsbildning som universitet och högskolor utgör. I sin banbrytande bok från 1990-talets första hälft ”The New Production of Knowledge”², påpekar Michael Gibbons och hans medarbetare att betingelserna för kunskapsproduktion håller på att ändras radikalt med stora konsekvenser för de etablerade universiteten. De identifierar bl.a. följande generella tendenser:

- Kunskap produceras i ökande grad i ett tillämpat sammanhang och inte utifrån en disciplinriktad problemförståelse.
- Kunskap är i ökande grad tvärvetenskaplig.
- Kunskapsproduktion sker i ökande grad i ämnesmässigt heterogena grupper, i tillfälliga nätverk tvärs över institutionella och organisatoriska gränser och är inte primärt förankrad i universiteten.

För universiteten är konsekvenserna av denna utveckling att distinktionen mellan grundforskning och tillämpad forskning problematiseras, att universiteten i långt högre utsträckning måste betrakta sig som en del av ett förgrenat nätverk med många typer av institutioner och verksamheter, och att deras interna, traditionellt disciplinriktade organisation måste omvärderas. Av särskild betydelse blir då också att ett tvärvetenskapligt, eller kanske snarare ett mångvetenskapligt, perspektiv får utrymme vid planering av verksamhetens organisation. Ett för hela lärosätet gemensamt synsätt på hur kvalitetsarbetet är organiserat och en väl spridd kännedom om de instrument som används för att säkerställa kvaliteten är också det en förutsättning för att olika delar av verksamheten skall kunna mötas i nya konstellationer.

Gruppens syn på kvalitetsarbete inom universitet och högskolor

Under senare decennier har strävan att förbättra verksamheten i näringsliv och offentlig verksamhet främst tagit sig uttryck i olika former av verksamhetsplanering. I dag utnyttjas detaljerade planer som utgår från ett övergripande verksamhetsmål uttryckt i organisationens vision. Visionen konkretiseras i mål formulerade i kortare och längre tidsperspektiv. Metoder för att nå dessa mål utformas sedan utifrån en analys av organisationens starka och svaga sidor och sammanfattas ofta under rubriken strategi.

Verksamheten behöver därefter brytas ner i aktiviteter, projekt, ekonomiska

² Michael Gibbons, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott and Martin Trow, *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994, 180 pp.

planer etc. För det krävs en analys av organisation och ansvarsfördelning, personalplanering och kompetensutveckling samt resultatmätning. Sedan länge kompletteras resultatmätning med undersökningar av hur avnämare och intressenter upplever resultatet av verksamheten. Orsaken till detta är att de flesta organisationer formulerar sina övergripande mål med utgångspunkt i hur man skall bidra till att tillfredsställa vad man uppfattar vara omvärldens behov och krav.

Verksamhetsplanering har blivit ett kraftfullt instrument för effektivitetshöjning och är nu en självklar och nödvändig förutsättning för det som i dag kallas för kvalitetsarbete. Men resultatmätning behöver utvidgas med en systematisk analys av sättet att arbeta. En granskning av processen som används för att nå ett resultat är lika viktig som att analysera resultatet i sig – ”hur” blir lika viktigt som ”vad”. Denna betoning av processens betydelse för att uppnå resultat har lett fram till en utveckling av kulturer av ständiga förbättringar.

Det är inte helt oproblematiskt att föra över detta tänkande från företagsvärlden till universitet och högskolor. Bland annat är terminologin många gånger olycklig och ett begrepp som kund kan inte tillämpas på ett framgångsrikt sätt inom högre utbildning och forskning. Även beträffande besluts- och organisationsstruktur skiljer sig universitet och högskolor från företag. Inte desto mindre har kvalitetsarbetet fått ett mer allmänt genomslag som en följd av att det definierats som och utvecklats till ett kontinuerligt och systematiskt förbättringsarbete. Sålunda har de allra flesta lärosäten i dag formulerat övergripande mål och visioner för sin verksamhetsutveckling och i strategiska dokument brutit ner dessa i konkreta handlingsplaner. Många har också kommit långt i sin utveckling mot en ökad systematik.

I flera av de tidigare bedömningarna av kvalitetsarbete vid svenska lärosäten har det betonats att ett långsiktigt mål bör vara ett kvalitetsarbete som dels är integrerat i verksamheten, dels har nått ut och blivit accepterat i dess olika delar. Bedömargruppen instämmer helt i denna ståndpunkt och vill samtidigt betona betydelsen av att det system som säkerställer kvaliteten i verksamheten är uppbyggt kring tydliga instrument för implementering och uppföljning.

Kvalitetsarbetets organisation vid Chalmers, Göteborgs universitet och KTH

Som antytts ovan kan ett fruktbart kvalitetsarbete organiseras på flera olika sätt. Bland de faktorer som påverkar kvalitetssystemets utformning återfinns organisationens struktur och graden av centralisering–decentralisering. Uppfattning om struktur och centraliseringsgrad är sannolikt delvis beroende av verksamhetens omfattning och homogenitet vid olika slag av lärosäten. Ett universitet med många fakulteter med olika inriktning måste se på dessa frågor med andra ögon och organisera sig på annat sätt än en teknisk högskola som har mer enhetliga mål i förhållande till näringsliv och samhälle. De här aktuella lärosätena har också valt att göra olika prioriteringar i organisation och struktur.

Chalmers, Göteborgs universitet och KTH har alla utarbetat en vision eller ett måldokument som anger deras ambitioner inför framtiden. En skillnad finns dock vad gäller i vilken utsträckning man anser att kvalitetsarbetet skall ha en särställning i verksamheten och därmed i vilken omfattning särskilda dokument behöver upprättas som beskriver de instrument som ingår i kvalitetssystemet.

Vid Chalmers har vision och mål konkretiserats i en strategisk plan till vilken fogats en kvalitetspolicy som föreskriver att det varje år skall upprättas ett kvalitetsprogram med konkret handlingsplan för årets kvalitetsarbete. Vid Göteborgs universitet, med sin långt drivna decentralisering, har visionen nu omsatts i en verksamhetsplan. Den innehåller bl.a. mål och medel för universitetets alla aktiviteter, och det är en tydlig ambition från ledningen att fakulteterna i sin planering skall knyta an till den. Ett nytt decentraliserat kvalitetssystem är integrerat i den reguljära verksamheten vid fakulteterna, och utgör ett styrinstrument för att åstadkomma kvalitet i utbildning och forskning med tydlig återkoppling inom systemet. Det kommer att sjasättas under 2002/2003 så det återstår ännu att se hur det kommer att fungera. Även KTH har på ett liknande sätt konkretiserat sin vision genom att utarbeta en utvecklingsplan. Däremot har man inte formulerat ett särskilt kvalitetsprogram, utan säkring och utveckling av kvaliteten är totalt integrerade i verksamheten, och upprätthållande av kvaliteten åligger den enskilde medarbetaren, fakultetsnämnden och ytterst rektor.

Det är givet att det verksamhetsnära kvalitetsarbetet bedrivs vid institutioner och avdelningar. Överliggande organs och framför allt ledningens roll blir att fastställa mål och medel för att nå målen, att stimulera och inspirera, samt att följa upp och fastställa nya mål etc. Beroende på komplexiteten och homogeniteten i verksamheten och organisationen kan denna utveckling ske på olika sätt.

Göteborgs universitet har en långt driven decentralisering till fakulteterna. Inom fakulteterna skall sedan finnas kvalitetsutvecklingsprogram inom varje enhet (institution). Dessutom skall enligt det nya kvalitetssystemet fakulteterna fastställa föreskrifter för hur nämndernas tillsyn av institutionernas system skall gå till. Som en metod för detta kommer nu universitetet att använda interna kollegiala granskningar ("audits"), som också bidrar till att sprida kunskap inom universitetet. Vidare avser rektor att årligen föra dialoger med fakulteterna i anslutning till deras verksamhetsplaner.

Vid Chalmers utarbetar *sektionerna* varje år en verksamhetsplan som är kopplad till budget- och uppföljningsprocess. De skall också framställa och följa upp en strategisk plan för tre à fyra år. Sektionernas planer ska sedan sammanfattas till en plan av ledningen för hela Chalmers och genomförandet kontinuerligt följas upp av högskolans ledningsgrupp.

KTH har under de senaste åren avvecklat delfakulteter och delfakultetsnämnder. Man har vidare kraftigt minskat antalet institutioner till ett 30-tal, som är direkt underställda rektor. Rektor för regelbunda verksamhetsdialoger

med samtliga institutioner i anslutning till en uppföljning av deras utvecklingsplaner.

Formerna för kontakt mellan nivåerna liknar varandra och sker normalt i dialoger om verksamhetsplanering och uppföljning av verksamhet. Skillnaderna mellan lärosätena i denna fråga ligger snarast i antalet nivåer och ledningens direkta kontakter med dem som svarar för verksamheten. Bedömgargruppen finner dessa skillnader i organisationsformer intressanta. De bör kunna leda till viktiga erfarenhetsutbyten i frågan om det optimala antalet organisationsnivåer och förhållandet mellan dem, samt ledningens möjligheter att driva på kvalitetsutvecklingen genom olika organisatoriska strukturer.

Skillnaderna i synsätt mellan de tre lärosätena på hur långt integrationen för kvalitetsarbetet skall gå visar sig också i om det finns ett särskilt organ för diskussion om och stöd för detta. Göteborgs universitet har som en del av sitt nya kvalitetssystem inrättat ett särskilt kvalitetsråd. Dess uppgift är samordning, utbildning och konsultation och det står vid sidan av linjeorganen. Det skall således ha en stödjande och utvecklande och framför allt kunskaps-spridande funktion och ej i första hand kontrollera.

Chalmers har inte något särskilt kvalitetsråd utan de övergripande diskussionerna förs i högskolans ledningsgrupp. Gruppen har kvalitetsarbete som första punkt på dagordningen vid alla sina möten. Även forskarutbildningskommittén och vicedekangruppen har kvalitetsfrågor som en återkommande punkt på sina möten. Vidare finns en referensgrupp för kvalitetsarbete benämnd Kvalitetsringen med medlemmar från alla delar av Chalmers verksamhet.

Av de tre lärosätena har KTH den mest långtgående integreringen av kvalitetsarbetet i de ordinarie processerna. Man har en vicedekangrupp med ansvar för kvalitet, men inte någon kvalitetsgrupp, utan diskussionerna om dessa frågor förs i de organ som är ansvariga för verksamheten och följs upp bl.a. i rektors dialoger med institutionerna. Däremot redovisar inte KTH att man har någon systematisk utveckling av, och internt erfarenhetsutbyte om, kvalitetsarbetsmetoder på det sätt som är gängse i näringslivet och som nu i anpassade former förekommer på flertalet lärosäten.

Vissa grundutbildningsfrågor

Samtliga lärosäten har mer eller mindre systematiska modeller för att ta emot nyantagna studenter. På de tekniska högskolorna finns gamla traditioner, som nu på både Chalmers och KTH har fått former som är betydligt mer givande än under tidigare år. Chalmers har i sin självvärdering givit exempel på en systematisk introduktionsverksamhet för nya studenter och ett "early warning system" för att fånga upp studenter som behöver stöd på ett tidigt stadium. Projekt rörande studentrekrytering, övergång från gymnasieskola till högskola m.m. redovisas även för KTH.

Uppföljning och utvärdering av kurser är det instrument som används (och

skall användas) generellt för att få en uppfattning om kvaliteten i undervisningen och utbildningen såsom studenterna upplever den. I universitets- och högskolesystemet som helhet är kursvärderingarnas utformning, genomförande och återföring fortfarande två år efter det att de föreskrivits i högskoleförordningen av mycket varierande kvalitet. Trots ansträngningar att etablera en systematik och trots införandet av policies vid både Chalmers, Göteborgs universitet och KTH redovisas brister framför allt i uppföljningen och återföringen. Det är tydligt att det inte räcker med policies, utan att det behövs starkare påtryckningar på institutioner att återföra resultaten av kursvärderingarna för att studenterna skall få incitament att medverka på ett seriöst sätt i processer avsedda att gagna dem själva.

En förutsättning för kontinuerligt bättre undervisning inom både grundutbildning och forskarutbildning är möjligheter till fortbildning för lärare och resurser för en systematisk pedagogisk utveckling. Här har de tre lärosätena olika inriktningar. Göteborgs universitet har under ett flertal år genomfört en serie pedagogiska projekt med olika teman till vilka avsatts särskilda medel. Dessa kompletteras med pedagogisk fortbildning för lärarna. Chalmers har en pedagogisk utvecklingsenhet som driver projekt och utbildning, och har avsatt en avsevärd summa för fortsatt arbete inom detta område. Högskolepedagogisk utbildning är obligatorisk för nyutskrivna lärare vid KTH. Formuleringar i KTH:s självvärdering tyder dock på att sådan utbildning inte åtnjuter allra högsta prestige där för närvarande. En kraftfull satsning på utveckling av datorstödd undervisning sker vid KTH inom ramen för dess Learning Lab (en del av ett svenskt och internationellt samarbete), även om detta arbete än så länge huvudsakligen är av experimentell karaktär.

När det gäller utbildningens innehållsmässiga kvalitet och relevans använder sig både Chalmers och KTH av enkäter till avnämare och tidigare teknologer. Även Göteborgs universitet har denna metod som en del av sin arsenal, men det är knappast möjligt eller rimligt att regelbundet genomföra sådana undersökningar inom alla områden med tanke på verksamhetens omfattning.

Forskarutbildning

För att få en övergripande bild av hur forskarutbildningen fungerar följer Chalmers upp genom enkäter till alla forskarstuderande. Detta har lett till att förbättringsmöjligheter, t.ex. förbättrad introduktion, handledarutbildning och en utveckling av kursutbudet, har identifierats och att åtgärder har påbörjats. Även Göteborgs universitet har genomfört ett projekt för att undersöka hur doktoranderna upplever sin utbildning. Det framgår inte hur långt man kommit med förbättringsåtgärder. KTH arbetar systematiskt med att utveckla de individuella studieplanerna, öka antalet huvudhandledare och genomföra särskild kvalitetsgranskning av avhandlingar före disputation. En översyn över forskarutbildningen skall presenteras 2002.

Jämställdhetsarbete

De delvis olika kulturer och förutsättningar som finns vid de olika lärosätena gör det nödvändigt att tillämpa olika strategier för att öka jämställdheten. Göteborgs universitet och KTH har valt mer traditionella angreppssätt med verksamhetsplaner som anger mål, medel och uppföljning/utvärdering. KTH anger att deras mål beträffande andelen kvinnliga befattningshavare 1998–2001 var uppfyllda år 2000. Vid Göteborgs universitet kopplas arbetet samman med jämlikhetsarbete och anknyts till den etiska dimensionen i lärosätets vision, människors universitet. Det kan konstateras att såväl jämställdhet som jämlikhet har hög prioritet i fakulteternas strategiska planer.

Chalmers, som tidigare fått viss kritik för bristande jämställdhet, har valt en inriktning mot kvalitativa aspekter i utbildning och infrastruktur som gör att kvinnor kan trivas vid en teknisk högskola. Man har därför nu utarbetat ett diskussionsunderlag som ska stödja utvecklingen av förhållningssätt, värderingar och attityder. Samtidigt genomförs ett omfattande arbete för att motverka sexuella trakasserier och öka medvetenheten om genusaspekter på rekrytering och mottagande.

Avslutande kommentar

De tre lärosätena uppvisar relativt stora likheter beträffande de metoder de använder för att kontinuerligt förbättra sin verksamhet. De har också alla en klar uppfattning om att kvalitetsarbetet bör integreras med övrig verksamhetsplanering och uppföljning. De skiljer sig åt ifråga om hur långt integreringen skall drivas och därigenom i fråga om struktur, organisation och prioriteringar. På ena sidan finns den totala integreringen, i vilken inga särskilda kvalitetsprogram anses behövas. På den andra finns behovet av att på alla nivåer inrätta speciella program för kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling som en del av verksamhetsplanering, budgetarbete och uppföljning.

Som framgår av tidigare skrivningar i denna inledning har bedömaregruppen uppfattningen att en integrering av kvalitetsarbetet i övriga processer är naturlig och önskvärd. Vi anser emellertid att det behöver utarbetas särskilda dokument för att det ska bli tydligt och kunna bedrivas med kraft. Kvalitetsarbetet, det systematiska förbättringsarbetet, kan annars riskera att upplösas i alla andra processer som är nödvändiga för att utveckla den viktiga verksamhet som genomförs vid universitet och högskolor.

Chalmers

Självvärdering och dialogmöte

Självvärderingen bygger på omfattande intervjuer med olika grupper inom Chalmers med utgångspunkt från de rekommendationer som gavs av bedömningsgruppen 1998. Studenterna har inte medverkat i framtagandet av självvärderingen. De engagerar sig mer i implementeringen av kvalitetsarbetet än i dess beskrivning men anser att självvärderingen väl redovisar dagens situation. Materialet har satts i relation till rapporten från den första granskningen som gjordes 1998.

Självvärderingen ger tillsammans med de väl valda bilagorna en god bild av kvalitetsarbetet och hur det har utvecklats sedan 1998. Dokumenten liksom dialogmötet ger ett intryck av systematiskt och målmedvetet kvalitetsarbete som är på väg att omfatta alla medarbetare.

Vid dialogmötet den 7 februari sammanträffade bedömargruppen med rektor Jan-Eric Sundgren, rektors rådgivare Jörgen Sjöberg samt student Mikael Börjesson ordförande i utbildningsutskottet vid Chalmers Studentkår.

Lärosätet³

Vid Chalmers utbildas under 2001/2002 civilingenjörer, arkitekter, högskoleingenjörer, sjöbefäl och tekniska kandidater samt bedrivs forskarutbildning och omfattande forskning. Lärosätet erbjuder även internationella mastersutbildningar samt kompetensutveckling. Tekniska basutbildningar som förberedelse inför högskolestudier ingår också i utbudet. Civilingenjörsutbildningarna, omfattande 180 poäng, är organiserade i tolv olika utbildningsprogram och omfattar inriktningar från automation och mekatronik till väg- och vattenbyggnad. Högskoleingenjörsutbildningarna på 120 poäng erbjuds inom sex olika program med inriktningar från byggteknik till mekatronik. Utbildningen sker dels vid Chalmers centrala campus, dels vid Chalmers Lindholmen.

Chalmers hade 2001 drygt 8 000 helårsstudenter och drygt 1 000 aktiva forskarstuderande. Av de knappt 2 500 heltidsanställda är närmare 190 professorer och knappt 230 docenter/universitetslektorer. Kvinnorna utgör en knapp tredjedel av Chalmers personal och av professorerna är sex procent kvinnor medan motsvarande andel av docenter/universitetslektorer utgör tretton procent. Under 2001 examinerades 799 arkitekter och civilingenjörer, 371 högskoleingenjörer och sjöbefäl, samt 119 från mastersprogrammen.

³ Enligt Chalmers Årsredovisning 2001.

Samma år utfärdades 140 licentiatexamina och 115 doktorsexamina. Andelen kvinnor ligger inom de flesta examina kring eller något under 25 procent. År 2001 var Chalmers totala omsättning 1944 mnkr.

Utveckling

Bedömargruppen 1998 fann att förbättringsarbetet vid Chalmers inriktades på organisation och målstyrning medan själva kvalitetsarbetet var tämligen svagt utvecklat. Detta förhållande hade sin förklaring. Chalmers omvandlades den 1 juli 1994 till stiftelsehögskola och mycket tid och kraft hade krävts för att finna ledningsstrukturer och arbetsformer som lämpade sig för den nya organisationsformen. Det fanns en hög kvalitetsmedvetenhet, men man hade inte prioriterat att utveckla ett systematiskt och kontinuerligt kvalitetsarbete med tonvikt på processer och processanalys som omfattade hela högskolan.

Huvudrekommendationen till Chalmers blev därför att utveckla och genomföra program för kvalitetsarbetet.

Gruppen gav också sin syn på kvalitetsarbete som kan sammanfattas som följer. Att sätta upp mål och sedan mäta hur väl de uppfylls är en första men grov metod för kvalitetsutveckling. En granskning av processen som används för att nå resultatet är lika viktig som att syna resultatet. En systematisk processanalys med många inre återkopplingslingor, för att låna ett begrepp från reglertekniken, leder till en kultur av ständiga förbättringar.

Alldeles uppenbart har Chalmers tagit fasta på denna rekommendation och denna bild av kvalitetsarbetet.

En *ny strategisk plan* fastlagd i februari 2000 ersätter den förra som formulerats 10 år tidigare. Planen gäller för 2000–2004. Den inleds med Chalmers vision och roll och därefter följer en omvärlds- och nulägesanalys som leder till en strategi- och utvecklingsplan med konkreta mätbara mål. Avsnittet ”Chalmers vision och roll” är väl värt att citera i sin helhet. Självvärderingen använder formuleringarna som inledning till de olika avsnitten vilket visar att kvalitetsarbetet utgår från dessa övergripande mål.

Chalmers vision är att vara

- ett tekniskt universitet med en internationellt ledande position inom lärande och forskning som starkt bidrager till den nationella och internationella utvecklingen

Chalmers skall

- utbilda och utveckla internationellt eftertraktade högskoleingenjörer, civilingenjörer, arkitekter och forskare förberedda för ett livslångt lärande
- utveckla former för lärande som får internationell uppmärksamhet
- bedriva högkvalitativ forskning som inom valda områden är världsledande samt stimulera till ett effektivt och innovativt utnyttjande av forskningsresultaten

- stimulera till och skapa nya fora för ökad samverkan med det omgivande samhället
- utveckla kunskap och teknik och påverka attityder som leder till ett mänskligt och hållbart samhälle
- erbjuda en stimulerande och kreativ studie- och arbetsmiljö där individen kan utvecklas efter sin förmåga
- utmärkas av stark sammanhållning mellan anställda, studenter och alumner

Till den strategiska planen har fogats en *kvalitetspolicy* som bl.a. föreskriver att det varje år skall upprättas ett *kvalitetsprogram* som har till syfte att etablera ett kontinuerligt kvalitetsarbete. Det första programmet antogs 2001 och ett andra har utformats för 2002.

I kvalitetspolicyn poängteras att ansvaret för att upprätthålla och stärka kvaliteten i en verksamhet vilar på den som har ansvaret för verksamheten i fråga och att de verksamhetsansvariga själva avgör hur förbättringsarbetet skall utformas. På så sätt respekteras den arbetsfördelning, beslutsstruktur och organisationskultur som är typisk för ett universitet. I kvalitetsprogrammet anges konkreta aktiviteter som ledningen avser att genomföra under året. Programmet kopplas till budget och de medel som avsätts till de olika aktiviteterna redovisas.

Som exempel på aktiviteter 2002 kan nämnas:

- fortsatt arbete med att förtydliga förutsättningarna för det kontinuerliga förbättringsarbetet: grundläggande värderingar, huvudprocesser och verksamhetsmål
- fortsatt arbete med implementering av bedömningskriterier
- externa och interna seminarier
- uppföljning av Högskoleverkets bedömning av kvalitetsarbetet
- fortsatt analys av stödprocesser och administrativa funktioner

Högskolans ledningsgrupp har kvalitetsarbete som första punkt på agendan vid sina möten. I kvalitetsprogrammet för 2002 sägs att nu skall även vicedekangruppen och forskarutbildningskommittén ha kvalitetsfrågor som en återkommande punkt på dagordningen. Att ledningsgrupperna lägger stor vikt vid kvalitetsfrågor sänder viktiga signaler ut i verksamheten. Det framfördes vid dialogmötet att medvetenheten om kvalitetsarbete och vikten av uppföljning har ökat väsentligt. Det är i dag mycket lättare än för fyra år sedan att hitta någon ute i verksamheten som vet vad kvalitetsarbetet vid Chalmers innebär och som kan beskriva sin roll i detta.

Sektionerna utarbetar varje år en verksamhetsplan kopplad till budget- och uppföljningsprocess. De förväntas också arbeta fram och uppdatera en strategisk plan med en tidshorisont på tre till fyra år. Meningen är att sektionernas planer skall kunna sammanfattas av ledningen till en plan för hela Chalmers.

Så långt har man ännu inte nått men utvecklingsgrupper har bildats på sektionerna med detta mål i sikte. I många fall upplevs denna uppgift fortfarande som ett tvång men förhoppningen är att man så småningom skall inse betydelsen av planeringsarbetet.

Verksamhetens processer

I självvärderingen identifieras fyra huvudprocesser i Chalmers verksamhet:

- grundutbildning
- forskarutbildning
- forskning
- samverkan med det omgivande samhället.

För att förstå hur kvalitetsarbetet integreras i dessa processer måste man göra klart hur ledningsstrukturen för vardera ser ut och hur mätdata för uppföljning går fram och tillbaka genom ledningsstrukturen från den enskilde medarbetaren till den högsta ledningen.

Högskolans ledningsgrupp har det övergripande ansvaret för kvalitetsarbetet. Den består av rektor, prorektor med ansvar för forskarutbildningen och IT-frågor, två vicerektorer varav en med ansvar för grundutbildningen och en med ansvar för externa relationer, dekanerna för de åtta sektionerna, Chalmers administrativa direktör, rektor för Chalmers Lindholmen, en rådgivare i strategiska frågor och två studenter. Sammanlagt består ledningsgruppen av 17 personer.

Kvalitetsfrågor som berör grundutbildningen behandlas i vicedekangruppen som leds av vicerektor med ansvar för grundutbildningen och i övrigt består av vicedekanerna med samma ansvar på sektionerna och studenter. Här följs kvalitetsarbetet i de olika utbildningsprogrammen upp, och vicerektor för diskussionen vidare till högskolans ledningsgrupp.

Prorektor har det övergripande ansvaret för forskarutbildningen. Vid varje sektion finns en vice- eller prodekan med särskilt ansvar för sektionens forskarutbildning. Tillsammans med prorektor och två doktorandrepresentanter bildar de en forskarutbildningskommitté som sammanträder regelbundet och bl.a. behandlar kvalitetsfrågor. Prorektor för frågorna vidare till ledningsgruppen.

Vicerektor för externa relationer samordnar ett stort antal aktiviteter som etablerats i syfte att stärka kontakten med det omgivande samhället.

Kvalitetsringen är ett nätverk med representanter för sektionerna, Chalmers Lindholmen och andra enheter inom högskolan som har till uppgift att samla in och sprida goda exempel på förbättringsarbete samt att utgöra referensgrupp för kvalitetsarbetet. Vidare finns ett fakultetsråd som väljs av fakultetens medlemmar och vars främsta uppgift är att granska den akademiska verksamheten.

Grundutbildningen

För varje utbildningsprogram finns en ansvarig som kan vara vicedekananen, men oftast är en studierektor eller särskilt utsedd programledare som leder en programkommitté och har en utbildningssekreterare och en studievägledare till sin hjälp. Kommittén beställer kurser från institutionerna som ansvarar för kvaliteten. Kommittén följer upp kvaliteten och rapporterar vidare till vicedekangruppen och vicerektor som för informationen vidare till högskolans ledningsgrupp.

Verktyg som används för att följa kvalitetsutvecklingen

För varje kurs finns en kursnämnd där lärare, studenter och kursadministration är företrädare och som svarar för *kursvärderingar*. Denna organisation fanns även 1998, beslutad av rektor 1990, och studenterna framförde då en del kritik mot att deras synpunkter sällan ledde till några åtgärder. Lärarna i sin tur klagade på att studenterna inte alltid engagerade sig i kursvärderingen. En ny policy för kursvärdering utarbetades 1999. Denna har bl.a. lett till att det på vissa kurser görs kursvärderingar mitt i kursen eller kontinuerligt under kursens gång. Enligt studenterna har det blivit lite bättre men är fortfarande inte bra. Detta problem delar Chalmers med så gott som alla lärosäten. Kanske är det en utopi att man skulle kunna engagera alla studenter liksom det förefaller vara en utopi att engagera alla människor i demokratiska processer.

Studenten som deltog i dialogmötet efterlyste *utvärdering av hela program*. Detta kan med nödvändighet inte ske lika frekvent som kursvärderingarna. Flera av Chalmers utbildningsprogram har deltagit i *internationella* utvärderingsprojekt och alla program kommer inom en sexårsperiod att delta i Högskoleverkets *nationella* utvärderingar. Resultaten av de internationella utvärderingarna har uppmärksamats och diskuterats flitigt och emellanåt lett till omfattande förnyelse. De nationella utvärderingarna ses som ett viktigt bidrag till det kontinuerliga förbättringsarbetet men det finns en oro för att dessa utvärderingar kan få mindre uppmärksamhet än de internationella beroende på att så många görs samtidigt.

Ett annat sätt att bedöma programmen är genom *enkäter till tidigare studenter* som nu är yrkesverksamma eller till studenter mitt i utbildningen. Vidare försöker man utnyttja materialet bakom de *rankinglistor* som tagits fram av Moderna Tider och av Ny Teknik. Naturligtvis följer man också grundutbildningen genom *statistiska data* som söktryck, antagningspoäng, genomströmning på kurserna, examinationsfrekvens, avhoppsfrekvens etc.

Den information som samlas på detta sätt sprids i olika former inom systemet och når till slut vicedekangruppen och ledningsgruppen som när större problem eller utvecklingsmöjligheter identifieras kan initiera projekt eller andra åtgärder som rör utbildningen som helhet.

Utvärderingsarbetet är ambitiöst men kanske inte riktigt systematiskt, framför allt inte när det gäller mjukdata. I självvärderingen sägs också att

utvärderingsarbetet kunde vara betydligt mera systematiskt. Enligt bedömargruppen borde Chalmers överväga vilka utvärderingar som är speciellt givande och koncentrera sig på dem för att undvika utvärderingströtthet.

Åtgärder som vidtagits för att höja kvaliteten

I självvärderingen ges en rad exempel på projekt som startats för att höja kvaliteten. T. ex. har man utvecklat och förbättrat introduktionsverksamheten för nya studenter, infört personlig vägledning under första terminen och ett "early warning system" för att tidigt fånga upp studenter som behöver extra hjälp.

Pedagogisk utveckling har lång tradition vid Chalmers och detta arbete framstod som starkt redan vid utvärderingen 1998. Nu har man gjort en mycket stor satsning med syfte att utveckla Chalmers till ett lärande universitet. 50 mnkr har satsats på ett projekt benämnt C-SELT – Chalmers Strategic Effort on Learning and Teaching. Medlen har fördelats till ett 20-tal utvecklingsprojekt som fokuserar på studenternas arbete och lärande och som involverar 10 procent av lärarkåren. Vid dialogmötet ställdes frågan hur man skulle kunna mäta effekterna av denna stora satsning. Chalmers representanter konstaterade härvid att styrelsen för Chalmers nu efterfrågar kriterier eller indikatorer som kan användas för att bedöma om grundutbildningen utvecklas åt rätt håll. Man planerar en uppföljningskonferens och en utvärdering med utländska experter.

Forskarutbildningen

Inom varje sektion finns flera forskarutbildningsämnen med examinatorer som har ansvar för kvaliteten. Inom flertalet ämnen och forskarskolor finns studierektor för forskarutbildningen som ansvarar för uppföljande samtal, seminarier och gemensamma kurser. Sist men inte minst har varje forskarstuderande en huvudhandledare och minst en biträdande handledare som ansvarar för kvaliteten i det dagliga arbetet.

Verktyg som används för att följa och säkra kvaliteten

Inom forskarutbildningen finns en lång tradition för att säkerställa kvaliteten i forskningsresultaten. Avhandlingens vetenskapliga kvalitet nagelfars av *opponent* och betygsnämnd i samband med disputationen och alla inblandade vet vad som krävs. Detta är ett effektivt och väletablerat kvalitetssäkringssystem.

Kvaliteten i forskarutbildningsprocessen är vi inte lika vana vid att mäta. Individuell studieplan och årliga uppföljningssamtal har införts. Detta är nu en skyldighet enligt högskoleförordningen men säkert inte betungande för forskarutbildningen vid Chalmers som redan 1998 framstod som mycket välorganiserad. Sedan ett par år följer Chalmers upp hur forskarutbildningen fungerar genom *enkäter* till alla forskarstuderande. Alla doktorander är fortfarande inte nöjda med studieplanering och uppföljning.

Doktorandsektionen har genomfört en enkät kring villkoren för forskarutbildningen. Ett antal förbättringsmöjligheter identifierades, t.ex. förbättrad introduktion till forskarstudierna, handledarutveckling, arbetsmiljö och utveckling av kursutbudet. Liknande frågor ventileras av doktoranderna vid flera lärosäten. Förmodligen hänger det samman med att doktoranderna ökat i antal och organiserat sig bättre. Problemen har säkert funnits länge.

En *processanalys* av det administrativa arbetet i samband med forskarutbildningen genomfördes 1999 och visade på möjligheter att förenkla rutinerna. *Statistiska data* som genomströmning, kurspoäng, bakgrund, studieavbrott etc. används naturligtvis också för att få en bild av situationen.

Enkätresultaten liksom statistiska data diskuteras i forskarutbildningskommittén som vid behov initierar åtgärder. Deltagarna i Chalmers mentorsprogram för doktorander redovisar årligen sina erfarenheter vid ett seminarium där prorektor och sektionernas vicedekaner med ansvar för forskarutbildningen deltar. Av självvärderingen framgår inte om det finns forskarutbildningsnämnder eller dylikt på sektionerna. Det verkar som om forskarutbildningen huvudsakligen följs upp centralt.

Åtgärder som vidtagits för att höja kvaliteten

Som en följd av ovan nämnda enkäter har intresset för att utveckla professionalteten hos handledarna ökat. Handledarutbildning har införts och seminarier kring handledning och andra forskarutbildningsfrågor genomförs med doktorander och handledare som deltagare. Goda handledarinsatser uppmärksammas genom priset "Årets forskarhandledare" som utdelas vid promotionsfesten. Det är intressant att notera att begreppet "handledarutbildning", som knappast fanns 1998, nu ses som en huvuduppgift för att höja kvaliteten i forskarutbildningen.

Huruvida förenklingar av de administrativa rutinerna genomförts som en följd av processanalysen framgår ej av självvärderingen.

Forskningen

Forskningen styrs direkt av forskargrupper och det är de enskilda forskarna som ansvarar för kvaliteten i den forskning som bedrivs. Särskilda satsningar inom forskningen diskuteras i högskolans gemensamma ledning, utvecklas i särskilda arbetsgrupper och beslutas av styrelsen.

Mått på forskningens kvalitet

Det är på forskargrupperns nivå som kvalitet och produktivitet mäts. Kvantitativa mått som antal producerade doktorer, antal publikationer, deltagande i konferenser är vanliga inom forskarvärlden liksom diskussionen om hur de skall tolkas. Utvärdering av den vetenskapliga kvaliteten är också vanlig. Alla ansökningar om forskningsmedel bedöms av experter. Större utvärderingar av

forskningsprojekt genomförs av Vetenskapsrådet och av Stiftelsen för strategisk forskning. Utvärdering av kompetenscentra betraktas som viktiga.

Chalmers saknar ändå, liksom många andra lärosäten, en metod för systematisk forskningsuppföljning. En sådan metod behövs bl.a. för att kunna fördela fakultetsmedel på ett sätt som skapar incitament till utveckling av verksamheten. Arbete pågår för att ta fram ytterligare mått på forskningskvalitet bl. a. i ett benchmarkingprojekt tillsammans med Danmarks tekniska universitet.

Fram till för några år sedan var resultaten av kvalitetsbedömningar den enskilde forskarens eller forskargruppens ensak, men dagens krav på effektivitet och snabba förändringar gör att högskolan i allt högre grad måste hålla sig informerad om den enskilda forskargruppens utveckling. De förändrade villkoren för forskningsfinansiering med tydligt fokus på stora forskargrupperingar och stora projekt medför att sektionerna måste ta mera ansvar för ansökningar om medel och för samarbete mellan forskargrupper. Seminarier kring utformningen av ansökningar och strategier för samverkan har börjat anordnas vid Chalmers.

Kontakter med det omgivande samhället

Vicerektor för externa relationer samordnar ett stort antal enheter och aktiviteter som etablerats i syfte att stärka kontakten med det omgivande samhället. I självvärderingen finns en uppräknig av ett 20-tal exempel på sådana verksamheter från alumnikontakter via fortbildning, företagservice, offentliga föreläsningar till teknikparker. Man har inom Chalmers svårt att bedöma om den samling verksamheter som vuxit fram är den som bäst svarar mot Chalmers mål för kontakter med det omgivande samhället. Man är på väg mot en omorganisation som syftar till att finna effektivare och mer överskådliga former. Vicerektor med ansvar för externa relationer har här en uppgift som är både viktig och svår.

Bedömargruppen anser att man bör sträva efter att utveckla uppföljningsmetoder även för denna fjärde av Chalmers huvudprocesser och att detta kanske är viktigare än att allt för kraftigt försöka organisera en verksamhet som till sin natur är mycket mångfacetterad.

Stödfunktioner

Chalmers har i sitt kvalitetsarbete identifierat ett antal stödfunktioner som måste fungera effektivt för att ge en väl fungerande verksamhet: den centrala administrationen, bibliotek och annan informationsförsörjning samt lokal-försörjning.

Projekt har genomförts för att effektivisera den centrala administrationen. De fick delvis positiva effekter men led av bristen att inte omfatta allt

administrativt stöd inom Chalmers. Avsaknaden av en helhetssyn på de administrativa processerna gör att man inte vet om ytterligare förbättringar kan göras. För att undersöka detta har processteam fått i uppdrag att arbeta för att eliminera dubbelarbete, skapa ordning och reda samt identifiera flaskhalsar i systemet. Studierna skall involvera även sektions- och institutionsnivå.

Chalmers bibliotek fungerar väl och har en tydlig kundorientering. Redan i utvärderingen 1998 konstaterades att "Chalmers bibliotek får anses vara föregångare i Sverige i att erbjuda tillgång till centrala databaser via högskolans datanät". Biblioteket har gott anseende både nationellt och internationellt och kommer ofta i fråga när det gäller nyskapande projekt eller nya former för samarbete med förlag. Biblioteket deltar i några av projekten i den stora utbildningssatsningen. Det står klart att Chalmers följt rekommendationen från 1998 att behålla och stärka den goda utvecklingspotentialen i fråga om informationsförsörjning som finns inom biblioteket. Det är viktigt att Chalmers fortsätter att ta vara på och utveckla sitt bibliotek.

Förhållandet till Göteborgs universitet

Sektionen för matematik och datavetenskap är gemensam för Chalmers och Göteborgs universitet. Detta gäller även sektionen för fysik och teknisk fysik och den nyligen inrättade sektionen för data- och informationsteknik. Vidare finns en immateriell miljösektion som samordnar miljöverksamheten inom de båda lärosätena och ett omfattande samarbete inom kemiområdet.

Dessa förhållanden rådde även vid förra bedömningstillfället. Den dåvarande bedömargruppen fann samarbetet mellan Chalmers och Göteborgs universitet något splittrat och rekommenderade arbete för att öka det ömsidiga utnyttjandet av den omfattande kompetens som de båda högskolorna tillsammans besitter. Nu har denna samverkan fått ett särskilt avsnitt i den strategiska planens omvärlds- och nulägesanalys, där vikten av kompletterande vetenskapsområden och möjligheterna till gemensam flerdisciplinär forskning och utbildning poängteras. I utvecklingsplanen sägs Göteborgs universitet inta en särställning när det gäller Chalmers samverkan med andra universitet och högskolor. Samarbetet skall under de närmaste åren fördjupas inom ett antal områden som informationsteknologi, biovetenskap och design. Under dialogmötet framkom också att denna samverkan har starkt stöd hos de lokala politikerna som sällan nämner något av de båda lärosätena ensamt.

Bedömargruppen vill understryka vikten av att samverkan fortsätter att utvecklas.

Jämställdhet

Från att betrakta jämställdhetsarbete som ett arbete för att öka andelen kvinnor som väljer att studera vid Chalmers och mäta framgången i motsva-

rande siffror har Chalmers övergått till att mera fundera över de kvalitativa aspekter som gör att kvinnor kan trivas vid en teknisk högskola. Den kvantitativa jämställdhetsplanen har för tillfället ersatts av ett diskussionsunderlag som fokuserar på aspekter som förhållningssätt, värderingar och attityder. Det finns också en handlingsplan för 2001–2002 som omfattar dels en kartläggning av sexuella trakasserier inkluderande en omfattande utbildningsinsats och dels en utbildning för studievägledare för att öka medvetenheten om genusaspekter på rekrytering och mottagande av nya studenter.

Denna förändrade inställning till jämställdhetsarbete innebär ett stort steg framåt och går faktiskt stick i stäv mot en av rekommendationerna från 1998 som menade att kvantitativa mål borde sättas upp för de olika rubrikerna i den dåvarande jämställdhetsplanen. År 2002 har både Chalmers och bedömarna en mognare inställning.

Slutord

Bedömargruppen finner att kvalitetsarbete vid Chalmers har utvecklats på ett mycket positivt sätt och framstår som väl genomtänkt och systematiskt genomfört. Den strategiska planen slår an tonen och det årligen uppdaterade kvalitetsprogrammet med konkreta aktiviteter ger verksamheten en klar bild av hur kvalitetsarbetet skall genomföras och utvecklas, samt inte minst av den ekonomiska satsningen på detta. Ledningens engagemang är mycket tydligt.

Många åtgärder går direkt att återkoppla till målen i den strategiska planen. Ett viktigt och tydligt exempel utgör den stora satsningen på pedagogiskt utvecklingsarbete som direkt svarar mot målet: ”Chalmers skall utveckla former för lärande som får internationell uppmärksamhet”.

Särskilt föredömligt är också arbetet med att utveckla nya uppföljningsmetoder. Resultatet av detta arbete kan komma många lärosäten till godo.

Bedömargruppens rekommendationer

Bedömargruppen vill rekommendera Chalmers att fortsätta den systematiska utvecklingen av kvalitetsarbetet och sträva efter att involvera alla medarbetare vid Chalmers i processen och då särskilt betona

- fortsatt utveckling av samverkan med Göteborgs universitet
- fortsatt utveckling av systematisk forskningsuppföljning
- vikten av att fokusera de egna systematiska utvärderingarna för att undvika utvärderingströtthet
- vikten av att utveckla uppföljningsmetoder för kontakterna med det omgivande samhället
- de kvalitativa aspekterna av jämställdhetsarbetet.

Göteborgs universitet

Självvärdering och dialogmöte

De huvudsakliga utgångspunkterna för den förnyade granskningen av kvalitetsarbetet vid Göteborgs universitet (GU) har varit rapporterna *Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Göteborgs universitet 1998* (Högskoleverkets rapportserie 1998: R) och *Självvärdering inför Högskoleverkets granskning av Göteborgs universitets kvalitetsarbete 2001* samt dialogmöte på Arlanda den 7 februari 2002. Vid detta sammanträffade bedömargruppen med rektor Bo Samuelsson, prorektor Birgitta Skarin Frykman, vicerektor för kvalitetsfrågor Bengt-Ove Boström samt student Daniela Ölmunger, Göteborgs Förenade Studentkårer.

Det ytterligare omfattande material som ställts till förfogande har utnyttjats i det omfång det varit relevant för bedömningen.

Lärosätet⁴

Göteborgs universitet erbjuder under 2001/2002 grund- och forskarutbildning vid 74 olika institutioner inom utbildningsområdena medicin, odontologi, vårdvetenskap, samhällsvetenskap, humaniora, konstnärlig verksamhet och matematik-naturvetenskap och bedriver omfattande forskning respektive konstnärligt utvecklingsarbete i samma områden. Utbildningen är organiserad i drygt 70 utbildningsprogram, 150 huvudämnen och totalt över 1 200 kurser och leder fram till såväl generella examina som yrkesexamina. Universitetets olika enheter är idag till största del samlade i centrala Göteborg. I strävan att kunna utgöra ett cityuniversitet planerar man också att flytta verksamheten på Pedagogien i Mölndal till stadens centrala delar.

År 2001 hade GU ca 39 000 studenter motsvarande 23 700 helårsstudenter och 2 100 aktiva forskarstuderande. Kvinnorna utgör 66 procent inom grundutbildningen och 53 procent av de forskarstuderande. Av de 4 400 heltidsanställda är 386 professorer och 538 universitetslektorer. Andelen kvinnor av alla anställda är 53 procent, av professorerna 19 procent och av lektorerna 34 procent. Under 2001 avlades 3 688 grundutbildningsexamina varav 1 151 magisterexamina, 690 kandidatexamina, 83 högskoleexamina och 1 763 yrkesexamina. Samma år utfärdades 270 doktorsexamina och 74 licentiatexamina.

Inledande anmärkningar

Vid denna förnyade granskning har vi naturligtvis tagit hänsyn till de synpunkter

⁴ Enligt Göteborgs universitets årsredovisning 2001 och [http://www.gu.se/om-GU/\(2002-05-15\)](http://www.gu.se/om-GU/(2002-05-15)).

och rekommendationer som bedömargruppen framförde 1998, men i en föränderlig värld och med nya betingelser för kunskapsproduktion är det uppenbart att nya krav har ställts på universiteten sedan den förra bedömningen.

Bedömargruppen vill också här särskilt framhålla universitetets ansträngningar för att utveckla tvärvetenskaplig samverkan, vilka spelade stor roll i bedömningen 1998. I detta sammanhang är också diskussionen som fördes i det inledande avsnittet under rubriken Förändrade förutsättningar för högre utbildning av stor betydelse.

Vision, mission, mål, medel och framgångskriterier (strategic management)

GU var 1998 mycket upptaget med att implementera sin vision, som universitetets styrelse hade beslutat om 1997. Visionen skulle ge GU den identitet som det enligt den utvärdering som genomfördes av CRE (Association of European Universities) 1995 saknade. Visionen uppställer tre överordnade mål med ordet kunskapsbildning som det centrala begreppet. GU skall utveckla sig som

- Människors universitet.
- Lärandets universitet.
- Ett öppet universitet.

Vid bedömningen 1998 var det strategiska arbetet på universitetet inte särskilt utvecklat. En verksamhetsplan var under utarbetande men hade ännu inte hade funnit sin form. Visionen var inte förankrad i fakulteterna, och de uppfattade det som svårt att förhålla sig till den. Endast på den matematisk-naturvetenskapliga fakulteten mötte bedömargruppen ett strategiskt program för perioden 1998–2002, som omsatte universitetets vision i dess helhet till fakultetsnivån som innehöll strategiska mål för den nämnda planeringsperioden.

Nu föreligger en verksamhetsplan för GU som helhet för perioden 2000–2002, antagen av styrelsen 2000-02-25, som innehåller mål och medel för alla universitetets aktiviteter, och som utgör de övergripande riktlinjerna för fakultetsvis utformade handlingsplaner, vilka saknades 1998. Det betonas i detta dokument att den etiska dimensionen (människors universitet) skall genomsyra all verksamhet vid universitetet och att GU eftersträvar att skapa en gemensam plattform, utan att därför rubba de etiska regler som redan är utarbetade inom olika vetenskapsområden. Med medel från Wallenbergsstiftelsen har man påbörjat ett övergripande forskningsprojekt med inriktning på att studera kunskapsbildning inom olika vetenskapsområden. Projektets kärna utgörs av doktorander med dubbelt handledarskap. Projektets mål är inte enbart att skapa bättre förståelse och större respekt för olika former av kunskap utan också att överbygga gränsdragningar mellan olika vetenskaps-

områden, exempelvis naturvetenskap och humaniora/samhällsvetenskap.

För att främja utvecklingen mot lärandets universitet och ett öppet universitet genomförs en total omstrukturering av lärarutbildningen i anslutning till den lärarutbildningsreform som infördes 2001. Vidare planeras en överflyttning av lärarutbildningen (Pedagogen) och dess verksamhet från Mölndal till centralt belägna lokaler i Göteborg inom ramen för "Cityuniversitetet". Därmed har man i överensstämmelse med en av de starkaste rekommendationerna i bedömningen 1998 skapat underlag för en bättre integration mellan didaktik och ämne och mellan teori och praktik. Enligt verksamhetsplanen blir tvärvetenskaplig kunskapsbildning en kärnfråga, vilket kan ses som en logisk följd av synen på kunskap och kunskapsbildning (lärandets universitet) samt ett öppet universitet.

Verksamhetsplanens tillblivelse

Enligt bedömargruppen framstår arbetet med verksamhetsplanen som seriöst och omfattande. Många på olika nivåer har medverkat i det: fakultetsråden, dåvarande universitetsråd och rektor och hans kansli. Genom SWOT-analyser, framtids- och omvärldsanalyser har styrelsen fått ett grundligt material som analyserats och värderats innan den fattat sitt beslut. Det viktigaste i detta sammanhang är enligt bedömargruppen fakulteternas medverkan, eftersom verksamhetsplanen för GU som helhet fastlägger ramarna för deras och institutionernas strategiska arbete och därigenom också ramarna för fakulteternas kvalitetsarbete, jfr verksamhetsplanen avsnitt 10.

Sammanhanget mellan central verksamhetsplan och fakultetsvisa strategiska planer

Av självvärderingsrapporten 2001, sid. 12, framgår att "flertalet fakulteter fastlägger sina respektive planer i form av strategiska treåriga dokument. Hur sambandet mellan vision, central handlingsplan och fakultetsvisa strategiska planer ser ut återstår att kartlägga." Vid dialogmötet 2002-02-07 framhävde rektor att det är osäkert i vilken omfattning visionen genomsyrar verksamheten på fakulteterna, och att uppföljning av deras strategiska arbete är en svaghet. Därför bör enligt bedömargruppen den omnämnda kartläggningen också inkludera de årsredovisningar som varje fakultet utarbetar, i vilka graden av måluppfyllelse skall dokumenteras både kvantitativt och kvalitativt. Därigenom uppnås ett sammanhang i det strategiska arbetet. Rektor framhöll att GU nu utvecklar dialogmöten med fakulteterna som en diskuterande uppföljning av de skriftliga årsredovisningarna. Bedömargruppen anser dock att det är väsentligt att understryka att det strategiska arbetet är en fortlöpande process, som ständigt måste utvecklas och stärkas i överensstämmelse med visionen och den samlade verksamhetsplanen för GU. Endast då kan det bli ett operationellt styrinstrument som ger information om måluppfyllelse både beträffande kvalitet och kvantitet.

Struktur och organisation

Frågan om organisationen på lärosätet diskuterades ingående 1998 och enligt den nya självvärderingen diskuteras den fortfarande med samma styrka. Det står således på sid. 3: ”Det skulle därför vara värdefullt att ånyo göra en samlad bedömning av hur verksamheten vid Göteborgs universitet bör vara organiserad. Vilka roller skall universitetsledningen, den gemensamma administrationen, fakulteterna, institutionerna och andra organ spela?”

GU har valt att även fortsättningsvis organisera sin verksamhet enligt en relativt långt driven decentraliseringsmodell, vilket ger ständig näring till diskussionen om besluts- och implementeringsstrukturer vid universitetet. Den långt drivna decentraliseringen skapar en förväntning hos fakulteterna om en hög grad av självständighet både vad gäller egen beslutsmakt och olika slag av administrativa resurser. Enligt rektor är universitetet svagt förankrat på många fakulteter, något som i ännu högre grad gäller den enskilde medarbetaren. Ledningen har därför i samarbete med ett danskt företag (Mandagmorgen/Strategisk Forum) startat ett projekt vars syfte är att undersöka ”Vad är GU?” Samtidigt understryker rektor dock att medvetenheten om att det är bra att tillhöra GU har ökat, och att identiteten Göteborgs universitet i den utåtriktade verksamheten är viktigare än fakultetstillhörighet, vilket bekräftar de synpunkter om ”Ett sammanhållet universitet” som framfördes i bedömningen 1998.

Organisationen av det tvärvetenskapliga arbetet vid GU

Som framhölls i inledningen till denna rapport kommer kunskapsbildning i ökande grad att ske i heterogena grupper, i tillfälliga nätverk över institutionella och organisatoriska gränser. Detta stämmer väl överens med verksamhetsplanens betoning på att tvärvetenskaplig kunskapsbildning blir en kärnfråga, samt med självvärderingens bilaga 5: Tvärvetenskaplig samverkan vid Göteborgs universitet. Förslag från rektor Bo Samuelsson.

Sahlgrenska Akademin

Akademitanken bygger på bibehållande av den ämnesbaserade strukturen (fakultetsnämnderna), men är tänkt att förenkla och underlätta ett samarbete över fakultetsgränserna samt att bidra till förstärkta kontakter och ökad gemenskap inom universitetet. Vid bedömningen 1998 framhölls att tillkomsten av akademien ”ej skall leda till någon ny nivå inom universitetsorganisationen”. Bedömaregruppen 1998 var skeptisk mot ett inrättande av Sahlgrenska Akademin, eftersom ansvarsförhållandet mellan akademistyrelsen och fakultetsråden var oklara. I årsredovisningarna för 2000 för både Medicinska fakulteten (sid. 43) och Odontologiska fakulteten (sid.7) framgår det att tillkomsten av akademistyrelsen är en ny nivå mellan universitetsstyrelsen och de tre fakultetsnämnderna (Medicin, Odontologi, och Vårdvetenskap). Ändå yttrar sig både Medicinsk och Odontologisk fakultet positivt till det nya organet. Etable-

ringen av akademien föregicks av ett mycket intensivt kommitté- och förberedelsearbete. I akademistyrelsen är fakulteterna väl representerade av både lärare, T/A-personal och studenter samt externa representanter för olika intressentgrupper. Till ordförande i styrelsen har man valt nuvarande dekanus för medicinska fakulteten. I förordet till Årsredovisningen 2000 uttalar sig rektor (sid. 4–5):

Akademistyrelsen kommer att ha en bredare sammansättning än fakultetsnämnder normalt har. Detta innebär att den dominans som medicinerna haft över väsentliga delar av kunskapsutvecklingen inom vårdområdet nu kommer att uppluckras bl.a. genom andra perspektiv inom vårdområdet men också genom perspektiv från universitetet i övrigt. Detta utgör ett delvis nytt sätt till inflytande över fakultetsgränser och mekanism för sammanhållning snarare än för splittring.

De medicinska och odontologiska fakulteterna tycks inte ha upplevt att de förlorat någon makt. Under rubriken *Milstolpe i universitetets historia* formulerar de sig nästan på samma sätt i sina årsredovisningar 2000:

När akademien sjösätts vid halvårsskiftet är det upp till oss alla – lärare, T/A-personal och studenter – att hjälpas åt för att göra denna omfattande del av Göteborgs universitet till en effektiv och väl fungerande organisation för utbildning, forskning och kunskapsförmedling. Det är de medicinska och odontologiska fakulteterna redan i dag, men tillsammans med en vårdvetenskaplig fakultet och inom ramen för den nya akademien kommer verksamheten att bli ännu starkare och bättre. Då kommer vi att minnas den 1 juli 2001 som ett datum då Göteborgs universitet tog ett stort, ett riktigt stort steg framåt..

Frågan har givetvis diskuterats bredare inom universitetet, och det har framkommit synpunkter beträffande det lämpliga och lagliga i att inrätta den nya organisationsnivån. Ingen har dock ifrågasatt värdet av substantiell integration.

I ett beslut 2002-02-19 har Högskoleverket meddelat GU att Sahlgrenska akademins organisation strider mot högskolelagen. Enligt högskolelagen är det fakultetsnämnder som skall ansvara för forskning och forskarutbildningen. Högskoleverket har anmodat Göteborgs universitet att redogöra för vilka åtgärder det avser att vidta med anledning av verkets ställningstagande. Göteborgs universitet har inte samma uppfattning som Högskoleverket. Enligt GU är frågan komplicerad. Det föreligger olika juridiska uttalanden och GU meddelar att man återkommer inom kort i ärendet.

Tvårvetenskaplig samverkan

Det förslag som rektor lade fram under 2001 för hur den tvårvetenskapliga samverkan skall organiseras vid lärosätet har accepterats trots ett visst motstånd mot delar av det.

- Ett vetenskapligt råd (lokalt) är på väg att inrättas vars syfte är att genom observationer känna av och analysera skeenden i omvärlden som kan få effekter för verksamheten vid GU. Rådet får till uppgift att föra

en fortlöpande dialog med fonder, forskningsråd och finansiärer och att svara för mötesplatser för ämnesöverskridande, tvärvetenskaplig dialog och diskussion.

- Den tidigare temanämnden läggs ner som organisatorisk enhet.
- En ny enhet för temporära tematiska flerfakultetsprojekt inrättas. Beslutet är accepterat av styrelsen trots visst motstånd i remissorgan, dekan-kollegium och rektorsråd. Rektor hade starkt stöd av studenterna vid genomförandet. I efterhand har det accepterats av dekanerna.

Förändringarna kring den tvärvetenskapliga verksamheten är ett resultat av den översyn som gjorts. I samband med denna kom man att ställa frågan om det är kulturella skillnader som gör att en viss fakultet reagerar på ett visst sätt eller om det snarare beror på personerna som berörs.

Samarbetet med Chalmers tekniska högskola

Det kan konstateras att rekommendationen i bedömningen 1998 om ett systematiskt samarbete på ledningsnivå mellan GU och Chalmers har följts och bl.a. resulterat i en satsning som fått namnet "IT-universitet på Campus Lindholmen". IT-universitetet invigdes under högtidliga former på Lindholmen i augusti 2001. Vidare planeras en samlokalisering av ett kommande universitetspedagogiskt centrum och ett befintligt sådant inom Chalmers (Centrum för pedagogisk utveckling/CPU). Göteborgs universitets vicerektor för kvalitetsfrågor ingår redan i dag i CPU:s styrelse. Av självvärderingsrapporten 2001 framgår dock att fakulteterna på GU helst vill bedriva sitt eget pedagogiska utvecklingsarbete, och på dialogmötet betonades att det fortfarande finns ett stort motstånd från fakulteternas sida mot detta förslag. Under hösten 2001 etablerades också ett samarbete mellan GU och Chalmers kring Högskoleverkets ämnes- och programutvärderingar. Till slut bör också nämnas det nära samarbetet med Chalmers som bedrivs inom GU:s naturvetenskapliga fakultet.

Hela denna utveckling anser bedömggruppen som mycket positiv och även som en styrka för det tvärvetenskapliga samarbetet över universitetsgränser.

Administrativ struktur

Diskussionerna om den optimala arbetsfördelningen mellan den centrala administrationen och fakultetsadministrationen har fortsatt nästan oavbrutet sedan bedömningen 1998. Här har inte bara resursfrågor utan även frågan om hur man bäst ska utnyttja personal med specialkompetens varit central.

Ledningen för GU har nu valt att introducera en så kallad köpmodell, vilken innebär att fakulteterna beslutar hur stor del av de administrativa uppgifterna de själva vill ta på sig, respektive vilka uppgifter de vill "köpa" av den centrala administrationen. Det är bedömggruppens uppfattning att modellen är långt ifrån oproblematiskt, eftersom den kan leda till resursutnyttjande som inte är ändamålsenligt och till en uttunning av sådan specialistkompetens som

nödväntigtvis måste finnas på central nivå, med hänsyn till både lärosätets juridiska ansvar och rektors roll som chef för en statlig myndighet.

Vid dialogmötet framfördes emellertid att den nya rollen haft som effekt att man i verksamheten nu bättre ser fördelarna med att vissa administrativa funktioner sköts centralt. Ledningen har samtidigt uppmärksammat på att sju procent av verksamheten kan skäras bort.

A centralized decentralization

Det är enligt bedömargruppen uppenbart att GU har starka och dynamiska fakulteter med stor variationsrikedom. Storleken och heterogeniteten är emellertid både en styrka och en svaghet. Därför är det också klart att universitet har användning för det som Burton Clark i sin bok "Creating Entrepreneurial Universities"⁵ kallar "a strengthened steering core", dvs. ett ledarskap på rektorsnivå (rektor, prorektor, dekaner och universitetsdirektören), som med rektor i spetsen påtar sig ett starkare ledaransvar. Burton Clark kallar denna organisationsform "a centralized decentralization". GU kommer på grund av sin stora variationsrikedom att även i fortsättningen ha användning för en ökad grad av decentralisering men, som bedömargruppen ser det, kombinerad med ett starkare ledarskap på central nivå.

Kraven som ställs på universitetsledningarna på utblick och framsynthet, på prioriteringar och strategiska satsningar, kvalitetsutveckling och kvalitetssäkring fordrar enligt bedömargruppen samarbete tvärs över fakultetsgränser och samtidigt ett sammanhållet universitet, som både inåt och utåt utvecklar en stark identitet.

Kvalitetsarbetet på Göteborgs universitet

Redan 1998 noterade bedömargruppen att kvalitetsarbetet på GU var mycket framgångsrikt både nationellt och internationellt, och att verksamheten på ett mycket förtjänstfullt sätt vidareutvecklats till ett kvalitetsarbete som tar sikte på universitetets verksamhet i dess helhet.

På GU har kvalitetsutvecklings- och kvalitetssäkringsarbetet utvecklats sedan 1993 i en dialektisk process mellan decentraliserade miljöer och de centrala enheterna ("Delegation för kvalitetsutveckling", 1993–1997), "Enheten för kvalitetsutveckling och kvalitetssäkring" (1997–2001) och nu det nya "Kvalitetsrådet" (från 2001), som alla har haft till uppgift att stimulera en kontinuerlig kvalitetsutveckling och att bidra till utveckling av kvalitetskulturer i de ämnesmäsiga miljöerna på universitetet.

I GU:s verksamhetsplan 2000 betonas det att "kvalitet, kvalitetsutveckling och kvalitetssäkring är fundamentala begrepp som skall beaktas i alla sammanhang och inom alla de skilda verksamheter som bedrivs vid universitetet".

⁵ Burton Clark, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. New York: Pergamon, 1998.

Verksamhetsplanen anger följande mål för kvalitetsarbetet 2000–2002:

- ett utpräglat målsättnings- och visionsarbete
- ökad pedagogisk kompetensutveckling
- utvecklingsarbete för förnyelse av undervisningen
- förbättrad uppföljning och utvärdering av verksamheten
- ledar- och ledningsutveckling samt kompetensutveckling för samtliga personalkategorier
- förbättrad medverkan av studenterna i kvalitetsarbetet.

Verksamhetsplanen tar också upp en rad medel som alla kan bidra till att de anförda målen nås. Som ett tredje element innehåller verksamhetsplanen anvisningar om hur uppföljning och utvärdering skall ske, nämligen genom:

- metodutvecklande pilotprojekt när det gäller intern ranking av olika kvalitetsaspekter (t.ex. studentinflytande och avhandlingarnas kvalitet)
- fakulteternas kvalitetsutvecklingsprogram, kvalitetssäkringsrutiner och årsredovisningar
- studenternas medverkan i kvalitetsbedömningar.

I anknytning till detta framgår det av bilaga B 1700/00 (Uppdrag 2000–2002, ssk 2001) att samtliga åtta fakultetsnämnder samt Temanämnden har fått följande uppgifter:

övergripande mål och riktlinjer för verksamheten framgår av styrelsens verksamhetsplan för 2000–2002 samt av regleringsbrevet för budgetåret 2001. Utöver de uppgifter och ansvar som framgår där ges följande precisering av nämndens uppdrag bå 2001 med hänsyn till kvalitetsarbete (med gemensam formulering för samtliga fakultetsnämnder och Temanämnden):

I fakultetens/nämndens kvalitetsutvecklingsprogram för perioden 2000–2002 skall anges vilka utbildningsinsatser som planeras för nyanställda respektive redan anställda lärare avseende pedagogisk kompetensutveckling, vilka satsningar som planeras för att stimulera pedagogiskt utvecklingsarbete, vilka åtgärder som avses vidtagas utifrån genomförda utvärderingar, vilka kvalitetsindikatorer som används i den egna verksamheten, samt på vilket sätt studenternas deltagande i och inflytande över den egna utbildningen skall stärkas.

Vidtagna åtgärder utifrån kvalitetsutvecklingsprogram skall redovisas årligen i fakulteternas årsredovisning.

Det nya kvalitetssystemet

1999 inleddes en ny fas i GU:s kvalitetsarbete. Den verksamhet som bedrivits i form av centralt finansierade, men lokalt utförda, utvecklingsprojekt uppfattades som framgångsrik när det gäller att i ett inledningsskede skapa intresse för kvalitetsarbete. Verksamheten saknade dock de systematiska drag

som utmärker ett mer moget kvalitetstänkande. Dåvarande vicerektor för kvalitetsfrågor, Berit Askling, initierade våren 2000 arbetet med att utveckla ett nytt kvalitetssystem. Efter en tids utvecklingsarbete, varvat med vederbörlig förankringsprocess, antogs det nya systemet av universitetsstyrelsen i juni 2001. Det nya systemet kan beskrivas utgående från tre perspektiv; det är integrerat (i den reguljära verksamheten), det är decentraliserat (skall hanteras av linjeorganisationen) och det utgör ett styrinstrument (för att åstadkomma god kvalitet i resultaten av verksamheten).

Att med den strategiska planen bestämma vart man skall gå är en del av kvalitetssystemet i och med att det handlar om medvetenheten hos alla företrädare för verksamheten om vad systemet innebär.

Styrkan i det nya systemet är, enligt Bengt-Ove Boström, den nye vice- rektorn för kvalitetsfrågor och ordförande för det nya Kvalitetsrådet, att det finns en tydlig struktur och ett ansvar att på varje nivå bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Den ger möjlighet att:

- Utifrån det centralt formulerade policyn utforma ett lokalt kvalitets- system som är anpassat till den egna kulturen. Det är ledningens överty- gelse att beredvilligheten att arbeta med ett eget system är mycket större än med någon annans.
- Följa upp hur väl det fungerar. I det ligger också att man lättare kan skapa fruktbara lärprocesser såsom de granskningar över fakultetsgränser ("audits") man är i färd med att införa.

Ledningen är därför övertygad om att man med systemet kommer att kunna hitta de enheter som inte kan styra sig själva.

Kvalitetsrådet

Som en del av kvalitetssystemet har man inrättat ett fakultetsförankrat centralt kvalitetsråd som spelar en viktig roll för kvalitetssystemets genomförande och utveckling. Enligt självvärderingsrapporten skall Kvalitetsrådet fungera som en mötesplats och ett kunskapscentrum för universitetets gemensamma kva- litetsarbete. Det har en samordnande, utbildande och konsultativ funktion i förhållande till linjeorganen. Bengt-Ove Boström har under hösten 2001 fungerat som internkonsult. Enligt självvärderingsrapporten är det väsentligt, att Kvalitetsrådet upplevs vara till stöd för enheterna och inte till kontroll. Kvalitetsrådets arbete skall leda till utveckling.

Man kan diskutera huruvida det i en decentraliserad organisation som GU överhuvudtaget är nödvändigt att ha ett samlande överordnat organ som Kvalitetsrådet. Det finns emellertid enligt bedömargruppen goda grunder till det. Den väsentligaste är den insamling av kunskap som sker genom rådets konsultativa verksamhet internt på GU och genom att det deltar i det internationella arbetet med kvalitetsfrågor. Det är Kvalitetsrådets uppgift att ställa denna kunskap till förfogande för kvalitetsarbetet i linjeorganisationen och att vara behjälpligt med att anpassa ny kunskap till kvalitetsarbete i de

decentraliserade miljöerna. Bedömargruppen anser att kunskapsspridning ("vi kan lära av varandra") blir Kvalitetsrådets viktigaste uppgift. Samtidigt blir rådet det instrument som skall se till att fakulteter och institutioner ansvarsfullt axlar det ansvar som delegerats vad avser kvalitetsarbetet. Utbildningsdepartementet kan inte utkräva ansvar för kvalitetsarbetet av enskilda fakulteter och institutioner utan riktar sig mot universitetet och dess ledning. Därför kan Kvalitetsrådet inte helt avstå från kontroll. Bedömargruppen vill understryka vikten av att rådet tillsammans med fakulteterna kommer överens om rutiner och procedurer för avrapportering av kvalitetsarbetet i de årsrapporter som utarbetas av fakulteterna.

Årsrapporterna från 2000 (och för år 1999 som inte tar upp det nya kvalitetssystemet) visar att det är stora skillnader och väsentliga brister i avrapporteringssystemet. På dialogmötet framkom att man på det hela taget arbetar mycket med frågan om hur rapporteringen skall göras. En möjlig kedja är institutioner – fakulteter – rektor – styrelse. I så fall rekommenderar bedömargruppen att Kvalitetsrådet på basis av de inkomna årsrapporterna från fakulteter och centra gör en samlad årsrapport för kvalitetsarbetet vid GU. En sådan rapport kommer att ge ett samlat intryck av kvalitetsarbetet och samtidigt vara en god utgångspunkt för en årlig diskussion i styrelsen om kvalitetsarbetet och genomförandet av det nya kvalitetssystemet.

Kvalitetsrådet har däremot inte ansvar för utvecklingsinsatser av olika slag, till exempel personalutbildning. Universitetsgemensamma insatser vad avser personalutbildning bedrivs i dag av Avdelningen för personal- och organisationsutveckling (Pedagogisk utbildning, administrativ utbildning och ledarutveckling). Därutöver bedriver fakulteterna egna pedagogiska utbildningar.

I ett helhetsperspektiv, och med tanke på de mål som enligt verksamhetsplanen gäller för kvalitetsarbetet, är de insatser som omfattar olika former för kompetensutveckling en mycket väsentlig del. Därför rekommenderar bedömargruppen att dessa också ingår i och samordnas med den årliga avrapporteringen av det samlade kvalitetsarbetet på GU.

Internt system för "audits" på fakultets-/institutionsnivå

Ett system för "interna audits" befinner sig ännu på planeringsstadiet vad gäller hela universitetet. Tanken är att interna granskningar skall göras i vilka representanter för andra fakulteter och institutioner skall delta i utvärderingen av en viss fakultet/institution. Bland många motiv för ett sådant system finns dels möjligheten att initiera en läroprocess över fakultetsgränser, dels att utnyttja den mångkulturella erfarenheten som finns vid ett så stort universitet som GU. På fakultetsnivå har det delvis genomförts vid den statsvetenskapliga institutionen där man bedrivit kollegial utvärdering av kurser. Något liknande har funnits inom den medicinska fakulteten där det kallats visitation. Gruppen anser att detta system utgör en positiv utveckling, som också kan bidra till tvärvetenskapligt samarbete.

Till detta interna system för "audits" kan enligt bedömargruppen också på

det metodiska planet hämtas inspiration från de externa utvärderingar av fakulteterna och fakultetskanslierna som har genomförts vart femte år med kolleger från svenska och andra nordiska universitet.

Exempelsamling på instrument för kvalitetsarbetet

Som en del av det nya kvalitetssystemet ingår ett antal instrument för kvalitetsarbete. Det betonas dock att det är angeläget att dessa uppfattas just som en exempelsamling. De beskrivs därför i relativt osystematisk form men kan enligt bedömaregruppen ge inspiration till andra universitetsmiljöer.

- Kollegial granskning, som är en välkänd och inarbetad metod inom forskningen, men som också kan användas inom utbildning och handledning.
- Seminarieformen, som med lämplig anpassning kan användas även för översynen av andra verksamheter, till exempel undervisning, ledningsfunktioner och administrativa arbetsuppgifter. Vid kvalitetssäkring av administrativt arbete kan till exempel lärare och forskare regelbundet möta administrativ personal för diskussioner kring hur väl sambandet mellan respektive funktioner fungerar och på vilka sätt förbättringar skulle kunna åstadkommas.
- Benchmarking (att ta reda på och ta till vara ”best practice” internt och externt), studiebesök m.m.
- Kursutvärderingar. Den vanligaste formen är skriftliga utvärderingar i enkätform. Också seminarieformen kan utnyttjas för kursvärderingar, där inte bara studenter och lärare deltar utan också granskande kolleger, som kan bidra med sina erfarenheter.
- Medarbetarsamtal som ett naturligt forum för diskussioner om den enskilda medarbetarens professionella utveckling.
- Kollegier och utbildningskonferenser för viktig samordning kring kursinnehåll och pedagogik mellan de personer som arbetar gemensamt med en utbildning.
- Extern utvärdering. Från tid till annan bör den egna verksamheten granskas och bedömas även av externa experter.
- Avnämningarundersökningar m.m. Potentiella arbetsgivare och andra samhällsintressenter kan ges möjlighet att lämna synpunkter på verksamheten i enkäter, seminarier och andra former av kontakter.
- Dokumentation. Kan kombineras med var och en av de ovan nämnda instrumenten. Bidrar till att skapa offentlighet och öppenhet kring kvalitetsarbete.

Kursvärderingar och studentinflytande

Kursvärderingar är ett instrument som nämnts ovan och är en av de mest använda metoderna både internationellt och nationellt för kvalitetssäkring och utveckling av utbildningen inom universitetsvärlden. De fungerar inte tillfredsställande på GU i dess helhet. Detta bekräftas av det s.k. STUG-

projektet (STUderande vid Göteborgs universitet). I undersökningen förkastas kursvärderingar i nuvarande form och innehåll av en stor majoritet (över 80 procent) av studenterna. Ett stort problem är att studenterna oftast är omedvetna om hur deras eventuella medverkan påverkar kursen framledes. Återkopplingsmekanismen är således svag.

I bedömningen 1998 rekommenderades universitetet att göra en översyn av verksamheten med kursvärderingar. Från studenthåll bekräftades vid dialogmötet att det ännu inte fungerar väl. Återkopplingsmekanismerna måste utvecklas. Kraftfulla åtgärder för att utveckla arbetet med kursvärderingar tycks därför fortfarande behövas.

Ett exempel på en bra form för uppföljning av kursvärdering som praktiseras vid flera institutioner och även vid andra lärosäten är att vid kursstart inleda med en fem minuter lång redovisning av resultatet av det föregående årets kursvärdering och vad som gjorts respektive inte gjorts och varför. Bedömargruppen rekommenderar att detta exempel tas in i exempelsamlingen och sprids inom GU genom Kvalitetsrådets försorg.

Studenterna har goda kontakter på ledningsnivå men sämre längre ner i organisationen. För studenterna är det också ett problem att den decentraliserade strukturen har skapat långa beslutsvägar, vilket kräver omfattande studeranderepresentation.

Universitetsstyrelsen har i enlighet med en av rekommendationerna från 1998 givit Kvalitetsrådet i uppdrag att ge förslag till policy för studentinflytande inom universitetet. Kvalitetsrådet och GUS (Göteborgs universitets studentkårer) har utsett en arbetsgrupp som skall lämna ett sådant förslag. Kvalitetsrådet skall tillsammans med studenterna utarbeta principer för ökat studentinflytande och studentmedverkan. Det innebär att formerna för exempelvis kursutvärderingar inte får bli tomma eller onödigt omständliga rutiner. Rapporten från arbetsgruppen emotses med stora förväntningar. En konstruktiv dialog med studenterna och ett medansvar för det vidare kvalitetsarbetet från studenthåll är enligt bedömargruppen en mycket viktig förutsättning för ett framgångsrikt genomförande av det nya kvalitetssystemet.

Hur doktoranderna upplever forskarutbildningen vid GU

En fortlöpande och konstruktiv dialog även med doktoranderna har efterlysts. Som ett led i kvalitetsarbetet vid GU startades under hösten 2000 ett projekt för att undersöka hur doktoranderna upplever forskarutbildningen. De är överlag mer positiva än negativa och det finns en tendens till att de är mer nöjda beträffande frågor som de anser viktiga. Det de är missnöjda med är framför allt hanteringen av konflikter på institutionen och den allmänna trivseln. De saknar en kreativ miljö och uppmuntran från andra. Vid de flesta institutioner saknar de dessutom ett tydligt ledarskap. Samtidigt trivs de bra och de flesta anser sig ha en god arbetsmiljö, vilket kan synas vara en paradox.

Doktorandernas uppfattning om hur jämställdhets- och jämlikhetsarbetet fungerar – en av de frågor som bedömningen 1998 uppmanade GU att titta

närmare på – varierar mellan fakulteterna. Överlag är de nöjda med möjligheterna till karriär oavsett kön, sexuell läggning, social och etnisk tillhörighet och eventuella funktionshinder. Männerna är dock mer nöjda i dessa frågor än kvinnorna.

Enligt självvärderingsrapporten skall doktorandundersökningen analyseras närmare inom fakulteterna och institutionerna. Det framhålls bl.a. att det skulle vara värdefullt att göra en mer djupgående bortfallsanalys.

Jämställdhets- och jämlikhetsarbete

Jämställdhet och jämlikhet ses på GU som kvalitetsfrågor. Med utgångspunkt i den etiska dimensionen i visionen, människors universitet, (som bygger på principen om alla människors lika värde) bekänner sig GU till en värdebaserad ledning, som tillgodoser såväl jämställdhet som jämlikhet. Verksamhetsplanen 2000–2002 innehåller mål, medel och uppföljning/utvärdering av båda områdena, och bilagorna till självvärderingen inkluderar GU:s jämställdhetsplan 2000–2002, antagen av styrelsen 2000-03-30. GU har en vicerektor med ansvar för jämställdhetsfrågor vid universitetet.

I förordet till jämställdhetsplanen säger rektor och vicerektor för jämställdhetsfrågor:

Vårt mål är att Göteborgs universitet skall vara ett jämställt universitet där män och kvinnor på alla nivåer i organisationen ska ha samma rättigheter och skyldigheter och likvärda möjligheter att utvecklas. Detta mål är långt ifrån uppnått! Trots att en majoritet av såväl de studerande som de anställda är kvinnor, dominerar männen kraftigt bland professorer och lektorer på ledande lärarbefattningar och i olika ledningsfunktioner.

Det kommer fortfarande att dröja tills GU ”i all yttre och inre verksamhet” är en jämställd organisation, men det är för bedömargruppen tydligt, inte minst utifrån årsredovisningarna för år 2000 från fakulteterna, att frågan tas mycket seriöst och har hög prioritet i fakulteternas strategiska satsningar.

Den tredje uppgiften

Enligt självvärderingsrapporten anser GU att det är väsentligt att kontinuerligt föra en dialog med avnämarna rörande utbildningsfrågor och deras förväntningar på de utexaminerade studenternas kompetensprofiler.

När det gäller forskningen bör GU enligt bedömargruppen vara lyhört för olika slag av samhällsbehov som universitetets forskning kan svara mot, men forskarna har också ett ansvar för att utifrån sin kompetens göra självständiga bedömningar. Verksamhetsplanen anger mål, medel och uppföljning/utvärdering för att uppfylla universitetets förpliktelser i förhållande till den tredje uppgiften. Härav framgår att kontakterna med det omgivande samhället och näringslivet kommer att utvecklas inom ramen för universitetets decentraliserade organisation.

För att få en överblick över hur de enskilda fakulteterna lever upp till sina

åtaganden och kvalitetsmål inom detta område är det därför nödvändigt att gå till de bifogade årsredovisningarna för 2000, varav några innehåller rapporter om olika initiativ. De uppnådda resultaten sätts emellertid inte i relation till fakultetens strategiska mål på området, och det framgår därför inte i vilken grad den enskilda fakulteten har uppfyllt sina mål.

Bedömargruppen vill framhålla vikten av att kvalitetsarbetet integreras i det strategiska arbetet och att avrapporteringen följer på förhand fastlagda procedurer. Som det nu är innehåller årsredovisningen enbart en uppräkningslista av enskilda initiativ, som ibland framstår som imponerande, men vars relevans och sammanhang med den strategiska utvecklingen i övrigt är svår att bedöma. På detta område saknas ännu en närmare uppföljning av rekommendationen i 1998 års rapport att frågor rörande samordning och uppföljning bör uppmärksammas i arbetet med den tredje uppgiften.

Det lärande universitetet

Vid Handelshögskolan i Köpenhamn används begreppet "Det lärande universitetet"⁶. Det är ett av Handelshögskolans strategiska insatsområden och bygger på kombinationen av den klassiska föreställning om universitetet som en plats för lärande och kunskap (jfr kunskapsbildning/Lärandets universitet) och det moderna begreppet "den lärande organisationen." Med visionens introduktion av beteckningen "lärandets universitet" uppfyller GU således redan en del av begreppet.

I självvärderingen som låg till grund för bedömningen 1998 användes emellertid också den andra delen av begreppet, "en lärande organisation". Det hette således:

Omsorgen om kunskapsbildningen skall också omfatta den egna organisationen: dess förutsättningar, verksamhet, resultat och effekter. Universitetet skall vara en lärande organisation och måste då också fortlöpande generera kunskap om sig själv.

I självvärderingsrapporten 2001 betonas flera gånger vikten av att lära av varandra, och om auditverksamheten står det att den "utgör en viktig komponent i en lärande organisation".

Frågan är då enligt bedömargruppen hur GU utvecklar sig till en lärande organisation. En löpande kvalitetsutveckling i överensstämmelse med det nya kvalitetssystemet är ett viktigt element, och det skall därför bli mycket spännande att följa hur systemen integreras i den strategiska processen och genomförs brett på universitetet. Bedömargruppen vill betona att utöver ökad koncentration på en löpande och systematisk kvalitetsutveckling spelar också tydligare inriktning på kompetensutveckling en central roll. Lika viktiga är utveckling av extern och intern nätverksorganisation, en innovativ organisationskultur för alla medarbetare, experiment med nya organisationsformer, beredskap att ta risker samt kompetent ledarskap på alla nivåer.

⁶ Strategisk status '98, Handelshøjskolen i København, 1998.

I rapporten 1998 framhöll bedömarna att det utan tvekan fanns ett väl spritt kvalitetsarbete med varierande utformning inom hela Göteborgs universitet. Bedömagruppen konstaterar att kvalitetsarbetet har fortsatt och att omfånget inte är mindre i dag. Med det nya Kvalitetssystemet och det nya Kvalitetsrådet har man återskapat en modell och ett representativt sammansatt organ för det övergripande kvalitetsarbetet, ett organ som kommer att kunna genomföra sin verksamhet så att det löpande arbetet inklusive kompetensutveckling tillsammans bidrar till att utveckla Göteborgs universitet till en lärande organisation.

Bedömagruppens rekommendationer

Bedömagruppen vill rekommendera att Göteborgs universitet i sitt fortsatta arbete uppmärksammar följande:

- att kvalitetsrådet gör en samlad årsrapport för kvalitetsarbetet vid Göteborgs universitet
- att sammanhanget mellan fakulteternas och lärosätets kvalitetsarbete tydliggörs
- att utvecklingen av det nya kvalitetssystemet bygger på att lärosätet tydligare uppmärksammar studenternas medansvar
- att arbetet med den tredje uppgiften tydligt integreras i lärosätets kvalitetsarbete.

Kungl Tekniska högskolan

Självvärdering och dialogmöte

Den till Höskoleverket inkomna självvärderingen diskuterades vid bedömargruppens första möte i november 2001. Gruppen ansåg att den inte innehöll tillräckligt underlag för att möjliggöra en rättvis bedömning av det sätt på vilket kvalitetsarbetet bedrivs vid KTH. Lärosätet tillskrevs den 23 november och ombads komplettera självvärderingen med dokument för att exemplifiera och konkretisera det sätt på vilket kvalitetsarbetet bedrivs. I skrivelse den 7 december framhöll dock KTH att man ansåg att självvärderingen på ett adekvat sätt beskriver hur man från lärosätet ser på kvalitetsarbetet och hur man organiserat det som en integrerad del av verksamheten.

Vid dialogmötet den 7 februari sammanträffade bedömargruppen med prorektor Anders Eriksson, dekan Henrik Alfredsson samt David Karlsson, representant för Tekniska högskolans Studentkår (THS). Vid detta tillfälle enades bedömargruppen och KTH om värdet av ytterligare dokumentation, och visst kompletterande material tillställdes därefter bedömargruppen den 25 februari.

Bedömargruppen kunde vid dialogmötet konstatera att KTH inte involverat studenterna i arbetet med självvärderingen. Den kompletterande skrivning från THS som gjordes tillgänglig för bedömargruppen den 14 februari ger i flera stycken uttryck för en avvikande uppfattning i förhållande till lärosätet. Då detta inte var känt vid dialogmötet har bedömargruppen inte haft möjlighet att diskutera dessa synpunkter med vare sig studentrepresentanter eller lärosätet.

Lärosätet⁷

Under 2001 erbjöd KTH utbildningar som kan leda fram till arkitekt-, civilingenjör-, högskoleingenjör-, kandidat- eller magisterexamen samt forskarutbildning. Vidare bedrevs en omfattande forskning. Som förberedande utbildning inför högskolestudier erbjuds också ett tekniskt basår. KTH ger dessutom vidareutbildning. Civilingenjörsutbildningarna, omfattande 180 poäng, är organiserade i 13 olika utbildningsprogram medan högskoleingenjörsutbildningarna på 120 poäng erbjuds inom nio olika program. Utbildningarna är organiserade på fyra platser i Stockholms närområde: huvudcampus vid Valhallavägen i Stockholms centrala delar, ett IT-universitet i Kista, samt KTH-Syd i Haninge och Södertälje.

KTH hade 2001 drygt 18 000 studerande, motsvarande 10 857 helårs-

⁷ Enligt KTH:s Årsredovisning 2001

studenter, och 1 564 aktiva forskarstuderande. Av de 3 103 anställda är 198 professorer och drygt 234 universitetslektorer. Kvinnorna utgör 28 procent av KTH:s personal. Av professorerna är sju procent kvinnor. Motsvarande andel för lektorer är nio procent. Under 2001 examinerades 1 146 arkitekter och civilingenjörer, 446 högskoleingenjörer samt 12 teknologie kandidater. Av samtliga examinerade arkitekter och civilingenjörer är 29 procent kvinnor, motsvarande andel för högskoleingenjörer och teknologie kandidater är 25 procent. Samma år avlades 176 licentiatexamina (23 procent kvinnor) och 202 doktorexamina (25 procent kvinnor). År 2001 var den totala omsättningen 2 609 mnkr.

Den nya organisationen

Med motiveringen att skapa en organisation som mer flexibelt kunde möta framtidens behov av snabba förändringar, t.ex. inrättande av nya utbildningar och satsningar på nya forskningsområden, genomfördes 1999 en omfattande organisationsförändring. Andra skäl för omorganisationen var en önskan om en tydligare ansvarsfördelning inom KTH samt en enhetligare hantering av olika ärenden. Några av de viktigaste förändringarna är

- Minskning av antalet *institutioner* till ca 30. Redan vid förra bedömningen 1997 hade beslut fattats om en reduktion från ett 80-tal institutioner och ett tiotal sektioner till fem delfakulteter och 37 institutioner. Institutionerna är direkt underställda rektor. De är leverantörer av de kurser som utbildningsnämnderna beställer.
- Avveckling av delfakulteter och delfakultetsnämnder. Den nya *fakultetsnämnden* har det övergripande akademiska ansvaret för verksamheten inom de ramar som ges av rektor och universitetsstyrelsen.
- Till fakultetsnämnden hör *sju utbildningsnämnder* med ansvar för KTH:s grund- och forskarutbildning. Dessa består av dekanus för området, forskarutbildningsansvarig för området, ansvariga för respektive utbildningsprogram (programansvariga) samt studeranderepresentanter. Dessutom har fakultetsnämnden nyligen inrättat ett *grundutbildningsutskott* bestående av fem lärarrepresentanter och två representanter för Tekniska högskolans Studentkår. Utskottet har till uppgift att bereda KTH-övergripande ärenden som rör grundutbildning i mer än ett utbildningsområde.
- Under fakultetsnämnden finns numera också en *rekryteringsnämnd samt ett antal tjänsteförslagsnämnder* för att garantera en likvärdig hantering av rekrytering av lärare.
- *KTH:s ledningsgrupp* består nu av rektor, prorektor med ansvar för kvalitet, utbildning, IT-universitetet samt Ingenjörsskolan, dekanus och prodekanus, dekanerna för de olika utbildningsområdena (sju stycken), prefekten för biblioteket, två studentrepresentanter samt förvaltningschefen, sammanlagt 18 personer.

- På central nivå finns dessutom ett representativt *fakultetskollegium*, sammansatt av medlemmar ur kollegierna (lärarna), för information, diskussion och förankring av övergripande frågor.

Som fördelar med den nya organisationen anförs att fakultetsnämnden kan göra helhetsbedömningar på ett helt annat sätt än vad de tidigare delfakulteterna kunde eller hade mandat att göra. En viktig uppgift för nämnden är att göra avvägningar mellan de områden som KTH bör fortsätta att bedriva forskning inom och vilka områden som är i behov av nysatsningar. Sådana avvägningar görs bl.a. i samband med att professorer pensioneras eller lämnar KTH av andra skäl. Enligt KTH:s bedömning medför denna organisation att omprioriteringar kan genomföras på ett betydligt mer kraftfullt sätt än tidigare. Ett viktigt instrument i detta arbete uppges vara utredningar som omfattar större områden och med ett tidsperspektiv mellan fem och tio år. Sådana utredningar har också gett klara indikationer om vilka områden som bör avvecklas.

Utvecklingsplan

I KTH:s utvecklingsplan som antogs 1999 beskrivs mål och strategier för att uppnå visionerna. I planen anges att KTH skall

- Vara ett av de fem främsta tekniska universiteten i Europa samt ett av de världsledande forskningsuniversiteten inom områdena informationsteknik och bioteknik.
- Leda den tekniska utvecklingen inom viktiga industriella sektorer för att på bästa sätt understödja svenskt näringsliv och samhälle.
- Vara ett tekniskt universitet som fungerar som nav i den industriella och samhällsliga utvecklingen i norra Europa.
- Genom samverkan med myndigheter, näringsliv och andra universitet inom stockholmsregionen medverka till utvecklingen av regionen som helhet.
- Vara ett universitet som kännetecknas av dynamik, nyfikenhet, och kulturell mångfald.
- Vara ett universitet där anställda och studerande utvecklas i samverkan och där kvinnors och mäns olika erfarenheter och förhållningssätt bejakas.
- Vara ett universitet som kännetecknas av ett internationellt engagemang i globala tekniska problem och som medverkar till en långsiktigt hållbar miljö, till fred och till ökat välbefinnande.

I sin självvärdering, och vid dialogmötet, poängterar KTH att kvalitetsarbetet är integrerat i verksamheten och att det sätt på vilket detta skall ske anges i utvecklingsplanen. Bedömaregruppen kan samtidigt konstatera att det i nämnda utvecklingsplan hänvisas till en *Handlingsplan för kvalitetsarbete* som såvitt

känt inte existerar, vilket i så fall borde ha föranlett en revidering av utvecklingsplanen.

Analys av kvalitetsarbetet

Modellen

Beskrivning

I den förra utvärderingen av kvalitetsarbetet vid KTH stod följande under avsnittet 3.2, Kvalitetsarbete:

I KTH:s ledning har vicerektor för grundutbildningen, som ordförande i Kvalitetsrådet, ett särskilt ansvar för det som KTH rubricerar som "kvalitetsfrågor". Kvalitetsrådet har ansvar för att stimulera kvalitetsarbete och för att ge en samlad bild av kvalitetsarbetet inom KTH. Kvalitetsrådet inrättades våren 1994.

KTH anger att en styrka i Kvalitetsrådets arbete har varit dess nära knytning till ledningen. Den största svårigheten i rådets arbete har främst varit att få till stånd en fruktbar symbios mellan det traditionella kvalitetsarbetet som redan bedrevs av delfakulteter och institutioner och ett modernt kvalitetstänkande, dvs. ett systematiskt arbete för att definiera mål, aktiviteter för att uppfylla målen och en kontinuerlig uppföljning av målen.

De mål och kriterier för kvalitetsarbetet som ledningen arbetar för är uttryckta i en utvecklingsplan och ett kvalitetsprogram. Genom information, dialog, stimulans till olika projekt och krav på uppföljning visar ledningen den vikt man fäster vid kvalitetsfrågorna.

I den då aktuella utvecklingsplanen, som avsåg perioden 1995–1998 fanns övergripande mål för verksamhetens utveckling. Denna plan hade delats ut till alla anställda och till studentrepresentanter. Dessutom fanns ett särskilt kvalitetsprogram. I detta hade vissa mål och kriterier från utvecklingsplanen intagits oförändrade medan andra operationaliserats och utvecklats.

I rapporten från 1998 anfördes vidare "Bedömargruppen delar KTH:s åsikt att genomförandet av utvecklingsplanen med insprängda kvalitetsmål och dessutom ett särskilt kvalitetsprogram orsakat såväl komplikationer som merarbete på delfakulteter och institutioner. Bedömargruppen stödjer KTH:s ambition att nästa version av kvalitetsprogrammet inarbetas i utvecklingsplanen. Gruppen anser att det är viktigt att KTH har ett särskilt forum för övergripande utveckling av kvalitetsarbetet och för stöd och hjälp till delfakulteter och institutioner. Kvalitetsrådet skulle fortsättningsvis kunna ha en sådan roll".

Universitetskanslern skrev i sin sammanfattande bedömning: "Som bedömningsgruppen anger så kan KTH:s kvalitetsarbete tjäna som en god förebild för andra lärosäten som inte kommit lika långt i sin utveckling av kvalitetsprogram och även som ett eftersträvansvärt exempel för andra kunskapsintensiva organisationer och företag".

I den nu aktuella självvärderingen anføres att ”Kvalitetsbegreppet betraktas vid KTH inte isolerat utan som en integrerad del i all KTH:s verksamhet. Kvalitet innebär att KTH på alla nivåer och inom alla verksamheter systematiskt skall arbeta med en uppföljning och utvärdering i relation till uppnådda mål.

För att ytterligare förbättra styrningen och möjligheterna till uppföljning av KTH:s olika verksamheter beslutade universitetsstyrelsen våren 2000, med utgångspunkt i den nya utvecklingsplanen och organisationen, också om en ny planerings-, budget och uppföljningsprocess”.

Dagens KTH beskriver att de tidigare nämnda processerna skapar ett samband mellan den övergripande utvecklingsplanen och de som varje institution skall upprätta. Processerna sägs följa ”en planerad och logisk tidscykel som är synkroniserad och i fas med kalenderåren. Institutionernas egna utvecklingsplaner [...] är därvid den naturliga förutsättningen och utgångspunkten”. I samband med detta arbete ges också verksamhetsuppdrag till institutionerna och utbildningsnämnderna samt fastställs vissa finansiella mål. En viktig del i processen är den *verksamhetsdialog* som KTH:s ledning (rektor och prorektor) regelbundet för med institutionerna. Gruppen möter vid dessa dialogmöten institutionernas ledning och diskussioner förs utifrån institutionens egen utvecklingsplan och analys av verksamheten under det gångna året. En återföring till lärosätet är säkerställd då ”institutionernas och utbildningsprogrammets verksamhetsplaner, med tidshorizonten ett à två år, utvecklas kontinuerligt parallellt med och i ljuset av ekonomisk planering och utveckling.” Från lärosätet framhålls vidare den fördjupade diskussionen om ledigblivande professurer som en del av kvalitetsarbetet.

Under rubriken kvalitetsarbetet i självvärderingen framhåller lärosätet slutligen att ”Genom den nya organisationen, den nya utvecklingsplanen och den nya planerings-, budget- och uppföljningsprocessen har KTH:s kvalitetsarbete fått en annorlunda utformning än tidigare. En viktig intention med de nya processerna är således att kvalitetsfrågorna numera ingår som en naturlig och integrerad del i hela verksamheten”.

Studenterna framför i sin skrivelse till Högskoleverket följande beträffande KTH:s organisation och utveckling: ”Tekniska högskolans Studentkår (THS) anser att KTH:s utveckling övervägande varit positiv. Det finns en vilja att utveckla utbildningen och universitetet som helhet – för att både komma ikapp och följa med tiden. De problem som har varit har främst varit kopplade till en bitvis rörig organisation”.

Bedömning

Som framgått ovan anser sig KTH ha integrerat kvalitetsarbetet i all verksamhet vid KTH, en modell som också rekommenderades av den förra bedömningsgruppen. Man anger att uppläggningsmaterial framgår av det material som gjorts tillgängligt för bedömningsgruppen, framför allt i form av lärosätets utvecklingsplan. Den förutsätter dock, som nämnts ovan, den såvitt känt ej existerande

”Handlingsplanen för kvalitetsarbete”. Även i de dokument som utgör grunden för de dialogmöten som lärosätets ledning har med institutionerna kring deras utvecklingsplaner hänvisas till KTH:s kvalitetsprogram och den särskilda handlingsplan som skall beskriva hur detta arbete skall bedrivas.

I sitt kvalitetsarbete har KTH valt att skapa ett system som bygger på en hög grad av integrering i verksamhetens alla delar. På samma sätt som vid den förra utvärderingen stöder bedömaregruppen en sådan organisering av kvalitetsarbetet. Till skillnad från vad lärosätet ger uttryck för anser vi dock att detta samtidigt kräver en tydlig beskrivning av kvalitetsarbetets organisering och processerna för dess uppföljning. Gruppens uppfattning är därför – bl.a. också mot bakgrund av processer med integrering av kvalitetsarbete i andra organisationer – att kvalitetsarbetet vid KTH skulle vinna mycket på att i nästa steg bli klart beskrivet i *ett* dokument. Ett sådant tydliggörande ligger också i huvudsak i linje med vad vi beskrivit i rapportens inledande kapitel och vad som vanligen tillämpas inom industri, näringsliv och offentliga organisationer. Dokumentet bör ange hur kvalitetsarbetet är organiserat, bl.a. hur mål bör definieras, hur aktiviteter för att uppfylla målen bör beskrivas och metoder för en kontinuerlig uppföljning mot målen. Liksom förra bedömaregruppen, och mot bakgrund av senare vunna erfarenheter från andra lärosäten, anser bedömaregruppen också att ett kvalitetsråd skulle kunna spela en viktig roll för kvalitetsarbetet vid KTH.

Bedömaregruppen anser att dagens arbete med kvalitetsfrågor på KTH kan ges en positiv tolkning, nämligen att det är inne i en förändringsprocess. Lärosätets ledning poängterar också själv, inför de dialoger som genomfördes under 2001 med olika institutioner, att ”Kvalitetsarbetet återigen måste sättas i fokus”, med motiveringen att Högskoleverket under året skall granska detta. Bedömaregruppen kan emellertid inte frigöra sig från tanken att en mer sannolik tolkning är att kvalitetsarbete i den form som bedömaregruppen beskrivit på sid. 11–12 närvarande inte har högsta prioritet.

Bedömaregruppen finner de nyinförda verksamhetsdialogerna mellan KTH:s ledning och institutionerna intressanta. I denna dialog spelar institutionernas utvecklingsplaner en central roll. Sådana planer från tre institutioner har sänts till Högskoleverket. Bedömningsgruppen har ej haft möjlighet att i detalj analysera dessa nya processer och instrument. Gruppen vill likväl peka på den avvägning som i alla organisationer måste göras mellan å ena sidan att ledningen – utan mellannivåer – har kontakt med alla basenheter (i KTH:s fall ca 30 institutioner) och därmed möjligheter till direkta helhetsbedömningar, omprioriteringar m.m. och å andra sidan att grupper av institutioner, t.ex. sådana inom näraliggande ämnesområden, i vissa avseenden utgör en naturlig mellannivå (delfakultet, sektion) för ett första steg av ”intern” analys och planering. Det faktum att olika universitet och högskolor här valt olika organisationsformer bör kunna leda till intressanta erfarenhetsutbyten i denna i den akademiska världen eviga fråga om det lämpliga antalet organisationsnivåer.

Bedömning av kvalitetsarbete inom olika sakområden

KTH har i sin självvärdering följt den disposition som användes i förra utvärderingen. Denna avspeglade de sakområden som KTH då använde vid strukturering av kvalitetsarbetet, och vilken den förra bedömningsgruppen använde som struktur i sin rapport. En fördel med denna uppläggning är att KTH inleder varje avsnitt med de rekommendationer som Högskoleverket framförde vid förra värderingen. Det har dock inte, på grund av de stora förändringarna, alltid varit meningsfullt att i detalj bedöma om och i så fall hur rekommendationerna följts.

Sakområdena kommenteras nedan. I flertalet fall har dessa kommentarer måst göras endast mot bakgrund av självvärderingens beskrivning samt diskussionen vid dialogmötet. I några fall har det efter dialogmötet insända materialet kunnat användas vid bedömningen.

Vissa av sakområdena i den tidigare rapporten berörs inte. Detta gäller ledarskap, bibliotek, administration, samt lokaler och utrustningsfrågor. Bedömningsgruppen har därför ej kunnat kommentera dessa områden.

Generellt kan konstateras att man vid genomläsning av rapporten intuitivt känner att beskrivna initiativ och projekt mycket väl kan leda till högre kvalitet. Vad som saknas är en redovisning av de använda instrumenten vilka tillsammans beskriver kvalitetsarbetet.

Grundutbildningen

Rekrytering

KTH anger i sin självvärdering dels Högskoleverkets rekommendationer från förra bedömningen, dels ett antal initiativ som man vidtagit, vissa i samarbete med Tekniska högskolans Studentkår (THS). Bland redovisade initiativ och projekt kan nämnas sådana som berör studentrekrytering, studenternas syn på att studera på KTH, nyantagna studenters bedömning av KTH:s rekryteringsåtgärder, policy och nyckeltal för rekrytering av studenter, övergången mellan gymnasium och högskola, särskilt på matematikområdet, den övergripande strukturen på KTH:s programutbildningar, IT-stöd för pedagogik och utbildning m.m. Titlarna på dessa projekt och de kommentarer som ges är intressanta.

THS anger i sin skrivelse under rubriken "Utbildningsstruktur" följande. "Under våren påbörjades ett mycket intressant arbete för att anpassa utbildningarnas struktur till moderna krav, bland annat med avseende på internationalisering. Studenterna har fått delta i arbetet bland annat via en central strukturgrupp, där även utbildningsnämndsdekanerna satt med." Studenterna beklagar att detta arbete ej fullföljdes.

Studenterna

KTH redovisar under detta sakområde ett antal intressanta initiativ/projekt: mentorprogram, Jakten på den röda tråden, kvinnligt lärande, informations-

teknik och ingenjörsmetodik (på högskoleingenjörsutbildningarna), förkunskapsanalyser av matematikkunskaper, problem vid ökad variation i studenters förkunskapskrav m.m. Dessa är sannolikt viktiga i KTH:s kvalitetsarbete.

Förra bedömaregruppen anförde i sin slutrapport (sid. 18): ”Bedömaregruppen vill uttrycka sin beundran för KTH:s studentkårs konstruktiva medverkan i kvalitetsarbetet. Det skriftliga underlaget bedömaregruppen fick ta del av kännetecknades av klarhet, konstruktiv kritik, och inte minst, självkritik”. Även universitetskanslern uppmärksammade detta i sin bedömning (sid. 9): ”Det är glädjande att notera det engagemang som visas från studenternas sida i KTH:s verksamhet och då speciellt i utbildningsfrågor. Jag har fått ta del av studenternas intressanta och värdefulla synpunkter på högskolans självvärdering. De visar på ett gott förhållande mellan studenterna och högskolans ledning som är en grundförutsättning för ett gott kvalitetsarbete”.

Denna gång anser sig studenterna ej ha varit involverade i arbetet. Studenterna skriver i den inlägga som Högskoleverket erhållit efter dialogmötet ”Vi från studentkårens sida är bekymrade över att KTH gjorde självvärderingen helt på egen hand, utan att fråga om studenternas åsikter. Det färdiga resultatet presenterades på ett ledningsgruppsmöte, efter det att självvärderingen skickats in till HSV”. Även på konkreta områden beklagar THS att man ej alltid ges möjligheter till medverkan i arbetet med att utveckla KTH. Ett sådant har refererats under rekrytering ovan. Ett annat är behandlingen av högskoleingenjörsutbildningarnas struktur som man beskriver som ”ytterligare ett tråkigt exempel på bristande studentinflytande”.

Bedömningsgruppen finner den av studenterna beskrivna situationen anmärkningsvärd. På grund av de tidigare refererade omständigheterna har bedömaregruppen inte haft möjlighet att närmare undersöka faktorerna bakom en sådan uppfattning.

Lärarna

Under detta sakområde redovisas pågående diskussioner m.m. om hur lärares pedagogiska skicklighet skall utvecklas och bedömas. Detta område berörs även i THS skrivelse:

Det finns en utbredd skepsis /bland lärarna/ mot pedagogisk vidareutbildning. Visst kan det finnas många olika former för stöd och hjälp till lärare, men man borde inte på förhand döma ut några av dem.

KTH identifierar själva ett stort problem när de nämner att den mesta utvecklingen rör innehåll och inte arbetssätt och metod. Här behövs mer arbete och diskussion lärare emellan. Däremot har den pedagogiska erfarenheten fått en större roll vid nyanställningar, vilket är positivt.

KTH bifogar på detta sakområde också särskilda dokument, nämligen: ”Ansökningsmall för anställning som lärare” och ”Meritportföljer”.

Ansökningsmallen, och de till denna bilagda dokumenten som rör behörighetskrav för anställning som lektor vid KTH och den 1999 inrättade karriär-

stegen, beskriver lärosätets krav både vad gäller att komma i fråga för anställning och ansökningarnas innehåll och utformning. De detaljerade instruktionerna för hur den sökandes *CV* bör vara utformad samt hur handledning av nuvarande och tidigare doktorander skall dokumenteras, bör kunna säkerställa att alla sökande har samma möjligheter att utforma en ansökan som uppfyller de krav som lärosätet ställer vad avser form och innehåll.

Dokumentet kring *meritportföljer* beskriver fyra olika portföljer: vetenskaplig portfölj; pedagogisk portfölj; lednings-, utvecklings- och samverkansportfölj samt teknisk/konstnärlig portfölj. I ett inledande PM beskrivs det övergripande syftet med dessa för både verksamma och blivande lärare vid KTH. Vidare beskrivs hur de skall kunna utgöra instrument vid anställning/befordran, kompetensutveckling, planeringssamtal och individuell lönesättning. För var och en av portföljerna beskrivs en målsättning samt de aspekter som är meriterande och som jämförs mot uppställda kvalitetskriterier vid t.ex. anställning. Det bör följaktligen vara möjligt för den som är anställd vid KTH, eller som vill bli det, att kunna utläsa hur lärosätet värderar olika meriter och hur dessa skall dokumenteras.

Sammantaget beskriver dessa dokument vilka profiler och på vilka grunder lärosätet vill rekrytera, samt möjliggör att dokumentationen av olika meriter kan utformas lika av alla. Vad som möjligen saknas är instruktioner till de sakkunniga vid tillsättningsärenden som anger hur de skall förhålla sig till de olika portföljerna. Olika formuleringar i självvärderingen tyder på att detta kan vara ett problem.

När det gäller den pedagogiska utbildningen av lärare bifogar KTH *Kursplaner för två högskolepedagogiska kurser* samt en *Kortare beskrivning av en docentkurs för handledning av forskarstuderande*. I följebrevet beskriver man sin policy vad gäller KTH:s lärares pedagogisk-didaktiska utbildning utifrån vad som sägs i utvecklingsplanen, dvs. alla lärare skall ha sådan utbildning. Något närmare om formerna för att se till att så verkligen är fallet anges dock inte, förutom att nyanställda lärare skall påbörja sådan utbildning under första anställningsåret.

I utvecklingsplanen talar man om att *gästprofessorer* kommer att få stor betydelse, då de från att tidigare ha varit ett komplement till existerande kompetens, framledes kommer att kunna utgöra det centrum kring vilket satsningar görs för att svara mot snabba förändringar i lärosätets omvärld. Det kan vara ett kraftfullt sätt att snabbt skapa nya utbildningar och forskningscentra. Men för att den kvalitetskultur, som man säger sig vilja se integrerad i hela organisationen också skall nå in i miljöerna kring dessa gästprofessorer, behövs tydligare formuleringar kring hur den ser ut och hur man avser att säkerställa att den tillämpas.

Utbildningsmål

Under detta avsnitt redovisar KTH att "Omfattande reformer av befintliga utbildningsprogram genomförts under senare tid". Man nämner MMT-

området (Maskinteknik och Materialteknik) vilket också berörs i studenternas skrivelse: "Utvecklingsarbetet med sammanslagningen av civilingenjörsprogrammen i Maskinteknik, Materialteknik och Farkostteknik är däremot en solskenshistoria. Bra och tydlig rapportering och mycket väl fungerande dialog med studenterna och alla berörda både inom och utanför högskolan. Bravo!". I studenternas skrivelse berörs också arbetet med mål: "Här sker intressanta saker genom förändringarna inom MMT-området, där man lägger större vikt vid att utarbeta mål än tidigare. För övriga delar av verksamheten går arbetet trögare, både vad gäller att formulera och följa upp".

Under detta sakområde diskuterar KTH också den utredning av den övergripande utbildningsstrukturen som redan beskrivits under avsnittet rekrytering.

Undervisnings- och examinationsformer

Under detta sakområde behandlas ett antal frågor som är centrala för kvalitetsarbetet inom en högskoleutbildning: de grundläggande studiernas placering i utbildningen, integration av examination i lärandeprocessen m.m. Man konstaterar emellertid:

Hittills har dock inte det pedagogiska utvecklingsarbetet av mer teoretisk eller generell natur gjort några stora framsteg. De pedagogiska problematiseringarna ter sig för lärarna verklighetsfrämmande och är ofta kopplade till ett experimenterande som snarare ökar än minskar arbetsbelastningen. Den nationella dialogen kring didaktik, metodik och pedagogik borde vara mer analytisk och föras av andra än dem som har ett eget intresse från sin forskning.

Under detta avsnitt berör man också KTH Learning Lab och dess inplacering i Wallenberg Global Network på området.

De initiativ och de synpunkter som framförts på detta område har bedömningsgruppen ej kunnat analysera djupare. Ibland pekas på att "pedagogerna" arbetat på fel sätt, ibland på att betydelsen av pedagogik ej delas på olika nivåer. Bedömggruppen finner, bl. a. mot bakgrund av det positiva mottagande som motsvarande arbete fått på andra universitet och högskolor, att KTH bör ägna dessa frågor ökad uppmärksamhet.

Utbildningsresultat

Självvärderingen hänvisar till att KTH:s utbildningskanslier lagt ner stort arbete för att följa upp utbildningsresultat. Arbetet med att uppmuntra studenter nära examen att avsluta sina studier har också intensifierats.

Studenterna framför i sin skrivelse till HSV: "Fortfarande har ingen ordentlig undersökning gjorts om varför avhoppet är så stora. Från studenternas sida skulle vi betydligt hellre se att åtgärderna främst riktade in sig på att behålla de studenter som kommit in, i stället för att stoppa in fler i ett system som inte riktigt fungerar".

Utvärderingsrutiner

Den förra bedömningsgruppen rekommenderade KTH att utveckla kursvärderingar på ett systematiskt sätt. KTH har nu sedan några år en policy som gör sådana systematiska kursanalyser obligatoriska. Uppläggningsen framgår av dokumentet *Kursanalys på KTH*. I detta beskrivs de krav som ställs på institutionerna vad gäller uppföljningen av genomförda kurser. Analysen skall bestå av kvantitativa uppgifter, sammanställning av inhämtade uppgifter om studenternas uppfattning samt en analys av ansvarig lärare. Ansvaret för att kursanalysen genomförs ligger på kursansvarig lärare. Krav finns på att det skall gå att följa kursens utveckling från ett läsår till annat och att den skall vara genomförd viss tid efter det att kursen avslutats. Kursanalysen skall delges prefekt och programansvarig/utbildningsnämnd, vilket möjliggör för dem att följa upp och utvärdera kursen och dess roll utifrån institutionens respektive utbildningsprogrammets perspektiv.

I sin självvärdering skriver KTH att ”arbete pågår för att, i samverkan med studentkår och studentsektioner, utveckla rutiner för kursanalyser som gör resultaten mera precisa och mer jämförbara över tid och ämnen, och som också beaktar de svårigheter som finns såväl i inhämtandet som i tolkningen av värderingarna. På grund av svårigheterna med dessa jämförelser har utvärderingarna ännu inte kommit att spela någon stor roll i bedömningen av vare sig enskilda lärare eller institutioner”.

Beträffande utvärderingsrutiner anför THS i sin skrivelse:

Vi kan bara instämma i Högskoleverkets rekommendationer. Här ser situationen väldigt olika ut på olika program och institutioner. Många har fortfarande mycket kvar att göra. Flera av kurserna på grundnivå med många deltagare utvärderas. Däremot är det mycket få av inriktningskurserna i högre årskurser som utvärderas.

En anledning till dåligt deltagande i utvärderingarna är att studenterna inte märker att det sker en förändring, och då tröttnar man på att svara. Här har KTH ett ansvar att bättre redovisa de förändringar som faktiskt görs.

Bedömningsgruppen instämmer gärna i detta. I inledningen till denna rapport har gruppen sammanställt vissa generella observationer och rekommendationer kring dessa frågor.

Under detta sakområde redovisar KTH också intressanta synpunkter på behovet att utvärdera hela utbildningsprogram och att kursvärderingarna kan medföra att sådana programutvärderingar försummas eller nedtonas. Samtidigt nämner man de utvärderingar av utbildningsprogram som initierats av rektorerna vid de tekniska universiteten samt ett internationellt ”benchmarking”-projekt, Spine. Båda dessa ansatser verkar intressanta och perspektivvidgande.

Forskning och forskarutbildning

Forskning

Under detta sakområde innehåller självvärderingen beskrivning av utvecklingen inom vissa vetenskapsområden bl.a. IT-området, finansiering av ny

forskning, rekrytering till nya områden, bl.a. ”beslut om en intern karriärstege för att säkra den akademiska kompetensen i framtiden”, strategi för extern finansiering av vissa tillämpade forskningsområden, metoder för att förhindra att ”kvantitativa ökningarna inte sker på bekostnad av kvalitativa försämringar”, samverkan med andra universitet, m.m.

De kortfattat beskrivna initiativen verkar intressanta och framtidinriktade. Avsaknad av detaljerat underlag omöjliggör en mera ingående analys. Bedömningsgruppen vill emellertid peka på den motsättning som finns mellan å ena sidan informationen på sid. 14 i självvärderingen, ”KTH har också fört diskussioner med bl.a. Chalmers om samarbete/avveckling av vissa områden. Nyligen har sådana diskussioner förts rörande områdena kärnenergi-teknik och skeppsteknik” och påståendet på sid. 15 ”Att odla tid på samordning kring s.k. svaga områden är inte konstruktivt. Denna samordning är en av de få uppgifter som uppdragsgivaren staten troligtvis kan lösa bättre än universitetet själva”. Bedömningsgruppen anser, liksom den förra, att det är viktigt att nationell eller t.ex. nordisk samordning sker, för att förhindra att vissa institutioner blir underkritiska, vilket skulle vara starkt negativt för kvaliteten. Risken härför ökar i ett system där vissa resurser är kopplade till studentantal. Det vore olyckligt om Sverige, eller regionen, stod utan forskning och utbildning i vissa ämnen.

Forskarutbildning

Självvärderingen beskriver utvecklingen av antalet examina samt olika sätt att säkerställa en hög kvalitet genom bl.a. breda forskarutbildningsämnen, ökat antal huvudhandledare, individuella studieplaner för forskarstuderande, särskild kvalitetsgranskning av doktorsavhandlingar samt en utredning av forskarutbildningen, vilken förväntas läggas fram våren 2002.

KTH har för att belysa detta arbete tillställt Högskoleverket tre dokument; *Regler för individuell studieplan*, *Policy för förhandsgranskning av avhandlingar* samt *Blanketter för summering av kvalitetsgranskning*. Dessa dokument beskriver ett intressant och logiskt tillvägagångssätt och kan antas påverka kvaliteten i positiv riktning. De är också exempel på den typ av systematiska dokument som enligt bedömningsgruppen borde utarbetas och införas på andra områden.

Jämställdhet och arbetsmiljö

KTH har efter den förra utvärderingen fastställt en jämställdhetsplan för åren 1998–2001 med konkreta mål för bl.a. andelen kvinnliga befattningshavare inom olika lärar- och forskarkategorier. Man anger att dessa mål i huvudsak uppfylldes år 2000. Jämställdhetsplanen kommer att revideras under året.

THS anför beträffande jämställdhets- och mångfaldsfrågor att arbetet härmed varit mycket haltande under året.

Efter att den förra jämställdhetshandläggaren sa upp sig tog det orimligt lång tid att

nyanställa en ny. Jämställdhets- och mångfaldsrådet fick inte vara med och delta i nyanställningen, vilket tidigare hade utlovats.

Arbetet mot sexuella trakasserier har bitvis fallit mellan stolarna, men åtgärder är på väg.

THS påpekar också att även om fördelningen mellan kvinnor och män bland samtliga nyintagna ser positiv ut, så döljer siffrorna att fördelningen mellan olika utbildningsprogram är skev.

KTH har bifogat visst material om *arbetsmiljöplaner*. Detta är otillräckligt för att göra en bedömning. De bifogade blanketter som institutionerna anmodas använda för att redovisa sitt arbete med den fysiska och psykosociala arbetsmiljön indikerar aspekter som anses viktiga. De riktlinjer som hänvisas till finns i det styrande dokumentet KTH-handboken. Denna är uppdelad i fyra delar varav tre är tillgängliga för alla via KTH:s hemsida. Del IV innehåller riktlinjer för arbetsmiljöplanen, vilken tyvärr inte är tillgänglig för utomstående.

Övrigt

Här redovisar KTH i sin självvärdering skapandet av KTH Holding AB för att hantera större delen av de samhällskontakter som hör till innovationssystemet, samverkan med övriga stockholmsuniversitet i Stockholms Akademiska Forum när det gäller samhällskontakterna i en mer populärvetenskaplig form samt kontakt med skolelever genom vetenskapslaboratoriet inom Stockholms centrum för fysik, astronomi och bioteknik. Man redovisar också en positiv utveckling vad gäller internationellt studentutbyte i högre årskurser. Som en bidragande orsak till denna gynnsamma utveckling anger man KTH:s deltagande i omfattande nätverk med framstående universitet i Europa och övriga delar av världen.

Bedömningsgruppen finner även dessa initiativ intressanta och framåtsyftande.

Bedömgargruppens rekommendationer

Avslutningsvis rekommenderar bedömgargruppen att KTH i sitt fortsatta kvalitetsarbete beaktar följande:

- Utarbeta och förankra en tydlig beskrivning av kvalitetsarbetet och dess olika delar.
- Återinför ett kvalitetsråd.
- Integrera studenterna bättre i kvalitetsarbetet.
- Ta ett samlat grepp kring det pedagogiska förnyelsearbetet, med starkt engagemang från såväl universitetsledning som lärare och studenter.
- Utvärdera arbetet med en direktdialog mellan rektor och samtliga – ca 30 – institutioner.

Bilaga 1

Förteckning av underlag för bedömning

Chalmers

Självvärdering av Chalmers kvalitetsarbete 2001 (Dnr C1138-98), oktober 2001

Bilagor

1. Chalmers strategiska plan 2000–2004
2. Chalmers organisation
3. Fakultetsrådets stadgar
4. Studentkåren och teknologsektionerna
5. Resultat 2000
6. Chalmers avtal med staten
7. Exempel på Verksamhetsplan 2001
8. Målformuleringar vid Sektionen för Väg och vattenbyggnad
9. Kvalitetspolicy
10. Kvalitetsprogram
11. Verksamhetsdokument
12. Programutvärdering Maskinteknik 1998
13. Självvärdering Datateknik
14. CDIO
15. Kursutvärdering. Beslut och policy 1990 och 1999
16. Filur
17. Kursrecensioner för Vattentrycket
18. Program för mottagningsverksamheten
19. Supplemental Instruction och Early Warning System
20. Medun – Studentkårens medlemsundersökning
21. Tjänstebeskrivning studerandeombudsman
22. Beskrivning av CPU
23. Grundutbildningssatsningen 2001–2005
24. Tillägg till arbetsordning för forskande och undervisande personal
25. Chalmers i storstadssatsningen
26. Policies för forskarutbildningen
27. Studiehandbok för forskarutbildningen
28. Industridoktorander
29. Kompetenscentra vid Chalmers
30. Jämställdhetsplan

Göteborgs universitet

Självvärdering inför Högskoleverkets granskning av Göteborgs universitets kvalitetsarbete 2001, 2001-10-19

Bilagor

1. Årsredovisning 2000, Göteborgsuniversitet
2. Uppdrag 2000–2002, ssk 2001
3. Göteborgs universitet, verksamhetsplan 2000–2002
4. Göteborgs universitet, jämställdhetsplan 2000–2002
5. Tvärvetenskaplig samverkan vid Göteborgs universitet. Förslag från rektor Bo Samuelsson
6. Information om STUG-projektet
7. Doktorand vid Göteborgs universitet. Doktorandens upplevelse av forskarutbildningen

Konstnärliga fakultetsnämnden

8. Årsredovisning för budgetåret 2000
9. Beslut om delegationer 1999-11-08
10. Jämställdhetsplan 2000–2002
11. Tillämpningsföreskrifter för befordran av lärare
12. Arbetsgruppen för utvärdering av verksamheten inom Högskolan för teater, opera och musikal, Göteborgs universitet
13. Utvärdering av konsthantverksutbildningarna vid Högskolan för Design och Konsthantverk samt Stenebyskolan
14. Utvärdering litterär gestaltning
15. Utvärdering av Fri konst och nya media
16. Utvärdering av Filmprogrammet vid Högskolan för fotografi och film, Göteborgs universitet, januari 2000

Naturvetenskapliga fakultetsnämnden

17. Naturvetenskapliga fakulteten (Broschyr)
18. Strategiskt program för den naturvetenskapliga verksamheten 1998–2002
19. Årsredovisning 2000

Sahlgrenska akademien

20. Årsredovisning 2000, Medicinska fakulteten
21. Årsredovisning 2000, Odontologiska fakulteten
22. En gemensam vision för sjukvården, forskningen och utbildningen
23. Arbetsgruppen för vidareutveckling av Medicinska fakultetens forskningsstrategier

Samhällsvetenskapliga fakultetsnämnden

24. Verksamhetsberättelse 2000
25. Strategisk plan för samhällsvetenskapliga fakultetsnämnden 2000–2002
26. Samhällsvetenskapliga fakultetsnämndens kvalitetssystem
27. Jämställdhetsplan 2000–2002

28. Samhällsvetenskapliga fakulteten i Göteborg. En utvärdering gjord av Bente Kristensen, Pekka Niemi, Rune Åberg
29. Extern granskning av kvalitetsarbetet vid Samhällsvetenskapliga fakultetskansliet vid Göteborgs universitet
30. Nybörjarstudenter vid samhällsvetenskapliga institutioner hösten 2000
31. Centrum för forskning om offentlig sektor – CEFOS. En självvärdering
32. Kvalitets- och utvärderingsrapport 1999. NORDICOM
33. Arbetsplan för pedagogiska utvecklingskommittén vid samhällsvetenskapliga fakulteten
34. Pedagogiskt utvecklingsarbete inom samhällsvetenskapliga fakultetens grundläggande utbildningar
35. Skrivelse från fakultetsnämndens arbetsgrupp om Samhällsvetenskapliga fakultetens struktur och organisation
36. Åtgärdsplan med anledning av utvärderingen av samhällsvetenskapliga fakultetskansliet år 2000
37. Verksamhetsberättelse för lokala arbetsmiljöblocket II a
38. Miljöredovisning Bå 2000 inom Samhällsvetenskapliga fakultetsnämndsområdet

Utbildningsvetenskapliga fakultetsnämnden

39. Verksamhetsberättelse 2000
40. Strategisk plan för Utbildningsvetenskapliga fakultetsnämnden 2001–2002
41. Policy för forskning och forskarutbildning
42. IT-policy för utbildningsvetenskapliga fakulteten
43. Policy för utbildningsvetenskaps www-baserade information
44. Handlingsplan för arbetsmiljöarbetet vid det utbildningsvetenskapliga fakultetsområdet för år 2000
45. Uppföljning och utvärdering av omorganisationen inom utbildningsvetenskapliga fakultetsnämndens (UFN:s) ansvarsområde
46. Kartläggning av jämställdheten inom utbildningsvetenskapliga området

Temanämnden

47. Temanämndens verksamhetsberättelse för år 2000

Handelshögskolans fakultetsnämnd

48. Årsredovisning 2000
49. Extern utvärdering av Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Humanistiska fakultetsnämnden

50. Årsredovisning Bå 2000
51. Den humanistiska cirkelns kvadratur. Om humanioras möjligheter och framtid.
52. Personalpolicy. Humanistiska fakulteten 2000
53. Planering för år 2000–2002. Humanistiska fakultetsnämnden

Kungl Tekniska högskolan

Självvärdering av KTH:s kvalitetsarbete 2001 (Dnr 930-748-01, Doss 60)

Bilagor

1. Utvecklingsplan 1999 – inför det nya århundradet
2. KTH:s Jämställdhetspolicy och jämställdhetsplan för 1998–2001
3. Blanketter för redovisning av institutionernas arbete med den psykosociala och fysiska arbetsmiljön
4. Rektors anvisningar för dialogerna med institutionerna ”Dialog med institutionerna avseende planering och uppföljning”
 - a. Utvecklings-/verksamhetsplan för mekanikinstitutionen, KTH (01-05-07)
 - b. Utvecklingsplan 2000 Institutionen för hållfasthetslära, KTH (00-06-15)
 - c. Utvecklingsplan 2000–2003 Institutionen för farkostteknik, KTH (2000-06-06)
 - d. Utvecklingsplan 2002–2004 Institutionen för farkostteknik, KTH (2001-05-07)
5. Policy för kursanalys
6. Kursplan för Högskolepedagogik 1
7. Kursplan för Högskolepedagogik 2
8. Inbjudan till Handledarkurs 16–17 maj 2002 – en docentkurs för handledning av forskarstuderande
9. Regler för individuell studieplan
10. Policy för förhandsgranskning av avhandling
11. Blankett för summering av kvalitetsgranskning av lic- eller doktorsavhandlingar
12. Ansökningsmall avseende ansökan om anställning som och befordran till professor/lektor
13. PM. Meritportfölj för lärare vid Kungl Tekniska högskolan, KTH
14. Skrivelse från Tekniska högskolans Studentkår ”THS synpunkter på KTH:s självvärdering”, 02-02-14.

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
- Eldsjälar och institutionell utveckling
Högskoleverkets rapportserie 2000:13 R
- Antagning till högskolan – erfarenheter och visioner
Högskoleverkets rapportserie 2000:14 R
- Att leda universitet och högskolor. En uppföljning och analys av styrelseformen 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 kvaliteten
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 ämnena 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 arbetsmarkandens 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
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Dramatiska institutet, Högskolan Dalarna, Kungliga Konsthögskolan och Sveriges lantbruksuniversitet
Högskoleverkets rapportserie 2002:13 R
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad
Högskoleverkets rapportserie 2002:14 R
- Högskoleverkets tillsyn
Viktigare beslut 2000–2001
Högskoleverkets rapportserie 2002:15 R

Högskoleverkets rapportserie 2002:16 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