

*Granskning och
bedömning av
kvalitetsarbetet vid
Högskolan i Troll-
hättan/Uddevalla*

Högskoleverket • Birger Jarlsgatan 43 • Box 7851, 103 99 Stockholm
tfn 08-453 70 00 • fax 08-453 70 50 • e-post hsv@hsv.se • www.hsv.se

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid högskolan i Trollhättan/Uddevalla

Producerad av Högskoleverket i februari 1998

Högskoleverkets rapportserie 1998:8 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--98/8--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Printgraf, Stockholm, mars 1998

HÖGSKOLEVERKET

Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

En av Högskoleverkets uppgifter är att granska och bedöma kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor. Under en treårsperiod (med start 1995/96) skall kvalitetsarbetet vid 36 svenska universitet och högskolor bedömas. Högskoleverkets granskning och bedömning av kvalitetsarbete utgör en del i statsmakternas uppföljning och utvärdering av verksamheten vid universitet och högskolor.

Högskoleverket utser särskilda bedömggrupper för varje granskning. Gruppernas bedömning görs utifrån en av lärosätet sammanställd självvärdering samt ett platsbesök på det aktuella lärosätet. En utförlig beskrivning av bedömningsprocessen och dess praktiska genomförande finns i rapporten *Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor* (Högskoleverkets rapportserie 1997:33R) med dess bilagor *Vägledning för lärosäten vid bedömning av kvalitetsarbete* (bilaga 1) och *Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor* (bilaga 2).

Utgångspunkten för bedömningen är att varje enskilt lärosäte har ansvar för kvaliteten i sin verksamhet samt för att finna lämpliga och ändamålsenliga former för kvalitetsarbetet. Högskoleverkets bedömning syftar till att utgöra en pådrivande kraft för en ständig förbättring och förnyelse av verksamheten vid de svenska lärosätena. På så sätt vill Högskoleverket bidra till att ge goda förutsättningar för svenska universitet och högskolor att bli internationellt kända och erkända för sitt kvalitetsarbete.

Innehållsförteckning

Summary	7
Universitetskanslerns bedömning	10
Bedömarens arbete	14
Bedömningsprocessen	14
Platsbesöket	15
Presentation av bedömarens grupp	16
Högskolan i Trollhättan/Uddevalla: verksamhet och kvalitetsarbete	17
Om högskolan Trollhättan/Uddevalla	17
Översiktlig bild av kvalitetsarbetet	19
Bedömarens ansatser	21
Analys och bedömning av kvalitetsarbetet	23
Självvärderingsrapportens funktion i en lärande organisation	23
Beskrivning av bedömarens intryck av kvalitetsarbetet	25
Studenternas delaktighet	27
Kompetent personal	28
Regional utveckling	29
Internationella/nationella kontakter	31
Utvärderings- och uppföljningssystem	32
Ledarskap och ansvar	35
Relationen mellan mål, strategi och verksamhetsutveckling	36
Jämställdhet	38
Forskning och forskningsanknytning	38
Gemensamma stödfunktioner	40
Sammanfattning utifrån verksamhetsidéns tre områden	41
Helhetsbedömning	45
Gruppens förslag och rekommendationer	46
Sammanställning av rekommendationerna	48
Bilaga	50
Besökschema för granskningsgruppen den 12–15 oktober 1997 vid Högskolan i Trollhättan/Uddevalla	50

Summary

The present report describes and analyzes the development of quality enhancement efforts at the University College of Trollhättan/Uddevalla. It is the outcome of one of the quality audits of 36 Swedish universities and university colleges conducted during the period 1996–98.

The University College of Trollhättan/Uddevalla was established in 1990 and initiated its quality system one year later. The main principle is that each department is responsible for planning, economy and staff development as well as for its own quality assurance and enhancement, co-ordinated by a "Quality teams". For the university college as a whole a Quality team has been established, too, consisting of the heads of departments and the Vice-Chancellor. These teams are an important platform for the quality enhancement efforts, and the audit team notes that they are operating well and that their work has resulted in several positive changes.

A policy and a programme for quality assurance and enhancement have been adopted. They derive from the guiding principle:

- satisfied students
- competent staff
- regional development

The institution also has the ambition to create a positive and generally known image.

No special resources have been allocated for the quality enhancement efforts with the exception of the appointment of a quality co-ordinator for the overall organization of the work. Each department is thus expected to integrate its quality work in its ordinary tasks.

The audit team has chosen to use the instructions of the National Agency and the objectives established by the University College of Trollhättan/Uddevalla as its point of departure. Special attention has also been devoted to the self-assessment, which, according to the team, could have been utilized better by the institution as a tool for its own development.

Quality assurance and enhancement at the departmental level function well, and, according to the team, there is a conscious ambition to strive for high quality. There also seems to be consensus concerning the central aspects of quality enhancement, and the departments have worked out methods for their own systematic development, involving staff and students.

Central goals and objectives are well formulated. However, the audit team notes that they are rarely put into practice; quality efforts at the departmental level are guided by the needs and ambition of the department and not of the institution as a whole. The goals established by the institutional management do not guide departmental efforts, and departments develop into different directions. Consequently, a quality culture shared by most staff is highly developed at the individual departments, but it remains unclear whether there is a common institutional culture shared by all.

Thus, the main recommendation of the audit team is that the University College of Trollhättan/Uddevalla should establish clearer goals for its operations and general goals for quality assurance and enhancement, accompanied by strategic plans and monitoring systems based on the policy documents of the institution. These goals should be formulated in such a way that they may be operationalized by the departments, followed up and evaluated.

Leadership at the University College of Trollhättan/Uddevalla is well developed at all levels. The Vice-Chancellor and department heads enjoy great trust. Furthermore, there are several excellent examples of co-operation within the institution, at the same time as there may be a need to clarify better the boundaries between the central and local levels.

The students seem to be satisfied with the institution and they have many fora in which to make their voices heard. However, the audit team notes that the student union structure is weak and should be developed. The institution supports the operations of the student union but could improve this relationship by developing a policy for co-operation with the students.

The institution contributes substantially to regional development. The so-called COOP activities are a good example of a network with the community developed by the institution. However, the audit team points to the delicate balance between industry's demands for competent staff and academic

demands for research oriented studies. The team emphasizes the importance of taking into account the link between undergraduate studies and research in quality enhancement processes, and recommends that the institution should make clear priorities to this end in its resource allocations for the expected expansion during the next few years.

In his assessment of the audit the University Chancellor notes that the establishment of concrete, challenging and clear goals would contribute to a long-term and systematic quality assurance and enhancement culture. The lack of such goals may lead to negative consequences for the institution's quality work as a whole. The Chancellor further stresses the importance of student involvement in the institution's quality enhancement efforts and of their growth in an academic environment. The development of the institution's research capacity may contribute to further strengthening these preconditions for successful quality work. Another important question concerns gender equality, which, according to the University Chancellor, plays too small a role in the quality enhancement work of the institution. The Chancellor concludes that there are favourable conditions for the development of successful quality processes at the University College of Trollhättan/Uddevalla in a positive atmosphere under a Vice-Chancellor who enjoys the full confidence of his staff.

Universitetskanslerns bedömning

Högskolan i Trollhättan/Uddevalla är ung och har ännu inte upplevt ett dekadskifte. Även om den har genomgått en stark och snabb expansion är den fortfarande relativt liten, speciellt om man ser till varje lokaliseringsort. Namnet på högskolan borde innehålla ett tredje Ortsnamn, Vänersborg, för att lokaliseringsmässigt beskriva högskolan – varje campus har sin särskilda utbildningsprofil och organisatoriskt var sin institution.

Den starka decentraliseringen kan ses som en symbol för en av högskolans tre målsättningar – att vara en drivkraft i en regional utveckling. Övriga är ”nöjda studenter” och ”kompetent personal”. Uppgiften att under givna förutsättningar bygga upp en dynamisk miljö för högre utbildning och forskning måste ha förefallit minst sagt utmanande vid högskolans start. Det är därför en glädje att kunna konstatera att högskolan har kommit en bra bit på vägen mot detta mål. Förvisso återstår mycket att göra och det är givetvis för tidigt att bedöma den mer långsiktiga utvecklingen av högskolan och regionen. En viktig drivkraft för en fortsatt positiv utveckling är ett gott, systematiskt och långsiktigt kvalitetsarbete.

Kvalitet och kvalitetsarbete har på ett tidigt stadium i högskolans utveckling förts in som en integrerad del av verksamheten med fem kvalitetsteam för kvalitetsarbetets genomförande på institutions-, verksamhets- och stödfunktionsnivå. Inte helt oväntat har den starka decentraliseringen till de tre orterna medfört svårigheter att åstadkomma en helhet av de tre institutionerna. Bedömargruppen har observerat att det finns ett kvalitetsarbete utgående från vardera av de tre institutionerna och ett från den centrala ledningsnivån. Problemet är att sammankopplingen uppenbart är för svag för att kunna åstadkomma en stark känsla av gemenskap och samhörighet för hela högskolan för ett gemensamt kvalitetsarbete.

För att åstadkomma detta måste högskolan med dess ledning, personal och inte minst dess studenter arbeta på att ta fram en gemensam målsättning med konkreta, utmanande och tydliga mål som endast kan nås genom en större samverkan mellan enheterna, inklusive deras studenter. Utifrån en sådan gemensam målsättning bör en övergripande kvalitetsplan kunna tas fram

som anger högskolans strategiska plan för ett systematiskt och långsiktigt kvalitetsarbete.

Ett viktigt mål för kvalitetsarbetet är att ytterligare befrämja en akademisk kultur med dess kritiska tänkande, som känntecknar högre utbildning. Det är också en naturlig del för en av högskolans grundpelare, nämligen målsättningen med personalens kompetens. Högskolan delar svårigheten med andra lärosäten att kunna rekrytera disputerade lärare. Dock bör man påpeka att disputation inte enbart och automatiskt medför kompetens som lärare vid en modern högskola.

Högskolan har god kontakt med framförallt det lokala näringslivet. I Trollhättan finns bl.a. en av Sveriges mest avancerade högteknologiska industrier med Volvo Aero. Detta företag har täta och intima kontakter med alla de stora tekniska högskolorna i landet. Det är en bra mötesplats för Högskolan i Trollhättan/Uddevalla att skapa värdefulla kontakter med personal från dessa tekniska högskolor.

En god indikator på högskolans goda kontakter med näringslivet är det uppenbarligen mycket framgångsrika samverkansprojektet med industrin, COOP, i vilket studenternas studier varvas med praktiktillfällen vid någon industri.

Den longitudinella uppföljning som sker av vissa studenter som lämnar högskolan är ett mycket viktigt instrument för kvalitetsarbetet och det bör ges en allmän uppmärksamhet och spridning. Det framgår inte om uppföljningen också inkluderar studenternas arbetsgivare vilket det bör göra för att åstadkomma en ytterligare återkoppling om utbildningens kvalitet och relevans.

Med en explicit målsättning att ha nöjda studenter kan det synas motsägelselfullt att studenterna inte spelar en mer framträdande roll i högskolans övergripande verksamhet. Bedömargruppen har fått uppfattningen att studenterna inte har spelat en framträdande roll i framtagningen av självvärderingen. Ett karakteristiskt drag i högre utbildning till skillnad från skolans värld är synen på studenterna som en resurs och som partners i utvecklingen av högskolan. Det är möjligt att den förstärkning av den nu ganska svaga men dock framväxande forskningsaktiviteten vid högskolan kan bidra till en sådan syn.

Bedömargruppen finner att jämställdhetsarbetet inte är ett prioriterat område för högskolan. Det bör det bli.

Trots att högskolan endast har funnits till under några år har den ett 30-tal utbytesavtal med utländska universitet och högskolor. Det viktigaste är dock en fördjupning av vissa som gör att det kan uppstå goda och fruktbärande relationer mellan högskolan och dess utländska systerorganisationer. Sådana relationer kan sedan bli en utmärkt bas för kvalitetsjämförelser, ”benchmarking”.

Bedömargruppen har inte kommenterat högskolans strategi för IT. Det är glädjande att se högskolans hemsida och att självvärderingen har fått en framträdande och lätt identifierbar plats på den. Med den decentraliserade och utlokaliserade verksamheten är IT ett naturligt och nödvändigt medel för att kunna åstadkomma det efterlysta helhetstänkandet och den nödvändiga vardagskommunikationen mellan de olika lokaliseringssorterna.

De viktiga stödfunktionerna för högskolans utbildnings- och forskningsverksamheter kan många gånger tjäna som en stark och viktig sammanhållande kraft. Det är uppenbart att så är fallet för Högskolan i Trollhättan/Uddevalla. Detta är tydligen en naturlig del av deras på många vis utmärkta kvalitetsarbete och förtjänar vederbörlig uppmärksamhet.

Sammanfattningsvis konstaterar jag att det finns ett gott kvalitetsarbete i den vardagsnära situationen, att högskolan uppenbarligen har nöjda studenter, att den har nått påtagliga resultat i sin strävan för en regional utveckling, främst genom studenterna, samt att det finns goda förutsättningar för en positiv utveckling av kvalitet och kvalitetsarbetet.

Dock finns det också brister. Avsaknaden av övergripande målsättningar som tjänar till en helhetssyn av högskolan är en allvarlig brist. Detta får en negativ konsekvens för kvalitetsarbetet på denna nivå. Studenternas medverkan och ansvarstagande för utveckling av en akademisk miljö som skall känneteckna högre utbildning är en förutsättning för högskolans långsiktiga utveckling med ännu nöjdare studenter som resultat. Den påbörjade utvecklingen av forskningsverksamhet bör vara väl integrerad i uppgifter som kompetensutveckling och regional utveckling. Slutligen bör jämställdhetsarbetet ses inte enbart som en rättvisefråga utan som en viktig del att öka medvetenheten av kvalitet och kvalitetsarbete.

För att detta skall lyckas fordras ett tydligt och synligt ledarskap. Med det förtroende som rektor åtnjuter och den positiva atmosfär som råder vid högskolan finns det goda förutsättningar att högskolan skall kunna fortsätta en positiv utveckling.

Jag ser fram mot att följa det fortsatta arbetet vid Högskolan i Trollhättan/Uddevalla med att utveckla kvalitetsarbetet och därmed kvaliteten i verksamheten.

Stig Hagström
universitetskansler

Bedömargruppens arbete

Bedömningsprocessen

Arbetet inleddes med ett upptaktsmöte den 4 mars 1997 i Trollhättan. I samtalet deltog Per Thullberg och Birgitta Sjögrund, ordförande respektive sekreterare i Högskoleverkets bedömargrupp. Från Högskolan i Trollhättan/Uddevalla (HTU) deltog rektor Olof Blomqvist och prefekt Svante Nyström, den sistnämnde som kvalitetssamordnare för högskolan. Under eftermiddagen deltog även prefekterna Rolf Dahlberg och Bjarne Klemetz samt administrativ chef Rolf Johansson i samtalet. Vid mötet beskrevs kvalitetsarbetet i stort, förutsättningarna för bedömningsarbetet diskuterades och en preliminär tidsplan för processen fastlades.

Vid upptaktsmötet erhöll bedömargruppen en omfattande dokumentation av visioner, policy, mål och verksamhetsredovisning:

- Studieorganisation
- Årsredovisning 1995-07-01–1996-12-31
- Kvalitetspolicy
- Program för kvalitetsutveckling vid Högskolan i Trollhättan/Uddevalla, 1996–99
- Arbetsmiljöpolicy
- Internationaliseringspolicy
- FoU-policy
- Kontaktpolicy
- IT-policy
- Informationspolicy
- Personalpolicy

Mapp innehållande informationsmaterial:

- Verksamhetsidé och organisation vid Högskolan i Trollhättan/Uddevalla
- Studenthandbok
- Katalog 1996–1997 Institutioner, Personal, Organisation
- Utbildningskatalog 1996/97 Kurser, Program, Distans, Examina
- Högskolan i Trollhättan/Uddevalla, utbildningsprogram och fristående kurser 1997/98

- ADK, Arkitektur, Design och Konst, Högskoleutbildning 40 p, läsåret 97/98
- COOP, När högskolan möter arbete
- Högskolan och framtiden, Framtidsseminarier vid Högskolan i Trollhättan/Uddevalla, hösten 1995
- Regionalt informationsvägnät

Under sommaren erhöll varje medlem i bedömargruppen en pärm innehållande skriftligt material (motsvarande uppräkningslistan ovan), som på olika sätt beskriver verksamheten vid högskolan.

Utöver dessa dokument finns även andra dokument som bedömargruppen tagit del av och som kompletterat bilden av kvalitetsarbetet.

Bedömargruppen erhöll självvärderingsrapporten från högskolan den 15 september 1997.

Bedömargruppen deltog den 19 september 1997 i Högskoleverkets introduktionsutbildning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor. Vid detta tillfälle påbörjade gruppen diskussionerna om bedömningen vid HTU.

Den 26 september 1997 samlades bedömargruppen till ett konsensusmöte för en gemensam diskussion om självvärderingsrapporten och uppläggning av besöket samt vilka funktioner som skulle vara av värde att möta. Inför konsensusmötet gjorde bedömargruppens ledamöter var för sig en granskning av högskolans självvärdering för att under mötet kunna göra en gemensam bedömning av rapporten. Vid det tillfället gjordes överenskommelser mellan bedömargruppens medlemmar om ansvarsområden så att någon aspekt inte skulle förbises vid besöket. Varje medlem formulerade sedan frågor inom sitt område. Frågorna sammanställdes av sekreteraren och inför platsbesöket fick gruppen ta del av dessa.

Platsbesöket

Platsbesöket genomfördes under perioden 12–15 oktober. Programmet var tidsmässigt intensivt och innehöll flera samtal med olika intressenter. Vid platsbesöket fördes samtal med högskoleledningen, lärare, teknisk-administrativ personal och studenter i olika konstellationer. Viktigt var, ansåg

gruppen, att tidigt möta den vanliga icke kåraktiva studenten. Gruppen hade vid några tillfällen, mellan samtalen med olika befattningshavare, lagt in tid för egna reflektioner. Även luncher och ett par middagar var inbokade för samtal. Programmet tillsammans med personer som intervjuats återfinns i bilaga.

Efter platsbesöket har bedömargruppen erhållit ytterligare material:

- Redovisning av ett utredningsuppdrag FoU-organisation vid HTU, daterat 5 december 1995
- Ärendelistor för FoU-kommittén
- Principer, kriterier och riktlinjer vid fördelning av medel för forskning och utvecklingsarbete

Presentation av bedömargruppen

Den av Höskoleverket utsedda bedömargruppen har haft följande sammansättning:

Per Thullberg, rektor, Södertörns högskola, bedömargruppens ordförande
Anna Carlsson, student, Högskolan i Kalmar
Bo Edvardsson, biträdande professor, Högskolan i Karlstad
Leif Holmedahl, näringslivsrepresentant, Trollhättan
Airi Rovio-Johansson, avdelningsdirektör, Göteborgs universitet
Birgitta Sjögrund, utbildningsledare, Lärarhögskolan i Stockholm, bedömargruppens sekreterare

Claes Elmgren har varit projektansvarig för Högskolan i Trollhättan/ Uddevalla och Höskoleverkets kontaktperson för gruppen.

Högskolan i Trollhättan/Uddevalla: verksamhet och kvalitetsarbete

Om högskolan Trollhättan/Uddevalla

Högskolan i Trollhättan/Uddevalla (HTU) blev egen myndighet 1 juli 1990. Under ett antal år dessförinnan hade regionen försökt få högskoleutbildning. Högskolan har tillkommit genom strävanden från intressenter i regionen, inte bara politiker utan även näringslivet har visat stort intresse för att en högskola etableras.

Grunden i högskolans verksamhet blev den enhet för fort- och vidareutbildning som tidigare var etablerad i regionen och vars verksamhet genomfördes i Chalmers regi. 1990 påbörjades en expansion, både lokalmässigt och innehållsmässigt, som fortfarande pågår.

Högskolan har en nära och omfattande kontakt med regionens arbetsliv. En profilering som framhålls är COOP, Cooperative Education, som innebär att studenten under studietiden erbjuds arbetsperioder (3 st), dvs. teori varvas med praktik. Dessa arbetsperioder, en i början, en i mitten och en i slutet av utbildningen är avlönade av företagen och pågår 3–4 månader. Inga akademiska poäng utgår under dessa perioder.

Högskolan har ca 3 000 studenter och antalet anställda är ca 140. Vid HTU finns tre institutioner, placerade i var sin tätort:

- Trollhättan: institutionen för teknik. I Trollhättan finns också högskolans rektor och kansli.
- Uddevalla: institutionen för ekonomi och ADB.
- Vänersborg: institutionen för undervisning och humaniora.

Institutionerna leds av en prefekt som vid sin sida har en biträdande prefekt.

Högskolan är starkt decentraliserad, vilket betyder att prefekten har ett stort ansvar för planering, ekonomi, personal och kvalitetsutveckling. Varje institution har en *institutionsnämnd* som beslutande organ. Nämnden leds av prefekten och i den ingår lärare, studievägledare och studenter. Arbetslivsrepresentanter ingår inte i de beslutande organen vid institutionen, men de

finns tillsammans med lärare i ett *institutionsråd*, vars ordförande är prefekten.

Institutionsövergripande erfarenheter tas tillvara och diskuteras i högskolans ledningsgrupp, i prefektgruppen, "Team Verksledning" och i FoU-kommittén. Högskolans ledningsgrupp består av rektor, prorektor och den administrativa chefen. I FoU-kommittén finns rektor, FoU-samordnare, FoU-ansvariga från respektive institution samt en studentrepresentant och en representant för forskarstuderande.

Högskolan som helhet har ett 15-tal utbildningsprogram samt ett stort antal fristående kurser. Högskolan utfärdar kandidat-, högskoleingenjör- och högskoleexamina samt barn- och ungdomspedagogexamen.

Verksamhetsutvecklingen utgår från verksamhetsidén, som innehåller tre grundpelare:

- Nöjda studenter
- Kompetent personal
- Regional utveckling

Forskningsverksamheten är under uppbyggnad. En FoU-samordnare finns. Det finns också en FoU-kommitté, som återkommande handlägger budgetfrågor, medelsfördelning, uppföljning och årlig FoU-dag. Institutionerna har tilldelats ett stort ansvar.

En utredning 1995 om högskolans kommande forskningsverksamhet har gjorts: "Hur arbetet med forskning och utveckling vid HTU långsiktigt ska organiseras". Förslaget lämnades 5 december 1995. I redovisningen av utredningsuppdraget finns förslag på ansvarsfördelning mellan central och lokal nivå, bemanning och samordning. Dessutom föreslås att den rådgivande FoU-kommittén avskaffas.

Principer, kriterier och riktlinjer för fördelning av medel för forskning och utvecklingsarbete har behandlats i kommittén och fastställts av högskolestyrelsen under våren 1997. Bland principerna finns en uppmaning att forskningen ska inriktas mot områden, som institutionerna bedömer intressanta för högskolans utveckling samt att kompetens ska utvecklas i FoU-verksamheten, som ska komma grundutbildningen till del. En centralt placerad forskningschef har anställts från årsskiftet 1997/98.

Översiktlig bild av kvalitetsarbetet

Kvalitetsarbetet startade våren 1991 genom den grundutbildningsdag, som då arrangerades vid alla universitet och högskolor. HTU valde temat kvalitet. Lärare, studenter och övrig personal samlades för att diskutera olika kvalitetsfrågor och former för kvalitetsutveckling. Det gjordes en inventering i grupper. Denna inventering dokumenterades och den bildade sedan underlag för ett strukturerat systematiskt kvalitetsarbete.

Samma år bildades "*kvalitetsutvecklingsteam*" på varje enhet inom högskolan. Kvalitetsarbetet har letts av dessa team. Teamverksamheten har integrerats i den vardagliga verksamheten. Idag finns fem kvalitetsutvecklingsteam: "Team Verksledning", vars ordförande är rektor samt ett team för vardera av högskolans arbetsenheter. Kvalitetsteamerna är integrerade i verksamheten genom att t.ex. "Team Verksledning" och prefektgruppen består av samma personer. Prefekten är ordförande i institutionernas kvalitetsteam och också ytterst ansvarig för verksamheten och kvalitetsarbetet.

1994 erbjöds en *kvalitetsutbildning*, kvalitet i högskoletjänster, om 5 akademiska poäng för all personal. Utbildningen bestod av en teoretisk del som genomfördes i cirkelarbete och en praktisk del som bestod av att göra ett kvalitetsprojekt till den egna verksamheten. Utbildningen avslutades till sommaren 1996.

En *kvalitetspolicy* fastställdes 4 april 1993 av "Team Verksledning".

Varje institution ansvarar för sitt kvalitetsarbete under ledning av prefekten. Arbetet sker på olika sätt vid de olika institutionerna, men basen i form av kvalitetsteam är densamma. Den administrativa chefens team är institutionsövergripande, eftersom administrativ personal från institutionerna ingår där. Övriga sammanhållande grupper är ledningsgruppen, FoU-kommittén och prefektgruppen.

För det övergripande kvalitetsarbetet vid högskolan finns sedan 1993 en *kvalitetssamordnare* på ca 25 procent av hel tjänst. För institutionernas systematiska kvalitetsutvecklingsarbete har inga speciella resurser avsatts för ledning på institutionsnivån. Institutionerna har därför fått avsätta medel inom sina budgetar för egen målstyrd kvalitetsverksamhet.

Enligt självvärderingsrapporten ligger verksamhetsidén till grund för både kvalitetspolicyn och kvalitetsutvecklingsprogrammet. Målet för kvalitetsarbetet är att alla medarbetare och studenter skall medverka i ett ständigt förbättrings- och förändringsarbete för att skapa och utveckla en HTU-profil som är både positiv och känd.

Idag sker kvalitetsarbetet vid HTU enligt självvärderingsrapporten utifrån följande två principer:

- Kvalitetsutveckling: att skapa en kvalitetskultur som innebär medvetenhet, engagemang, allas delaktighet samt ständig förbättring av högskolans hela verksamhet
- Kvalitetsvård: att införa, underhålla och ständigt förbättra ett kvalitetsystem som utvecklar kvalitetskulturen

Högskolans *kvalitetsutvecklingsprogram* för perioden 1996–99 fastställdes december 1995. Det beskriver synsätt, mål, strategier, ansvar samt några prioriterade utvecklingsområden: kvalitetsledning (intern marknadsföring), uppföljningssystem, utvärdering, kvalitetsteam samt biblioteksverksamheten.

Bedömargruppens ansatser

Utgångspunkter för bedömargruppens arbete har varit de områden som kännetecknar "det goda lärosätet" och som Högskoleverket ställt upp i skriften "Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor – Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångssätt för Högskoleverkets bedömningsarbete" (Högskoleverkets rapportserie 1995:1 R). Det goda lärosätet kännetecknas av självreglering och lärande, långsiktighet, internationellt perspektiv, tydligt ledarskap, samverkan med intressenter, jämställdhet och studenten i centrum. Utöver detta uttrycks att i den professionella kulturen utgör kvalitetsarbetet en naturlig del där allas delaktighet är en förutsättning.

Bedömargruppen har i sin ansats utgått från den information som finns i självvärderingsrapporten. Denna upptar beskrivningar om vad högskolan vill uppnå med sitt kvalitetsarbete och hur man har arbetat samt olika områden som behöver förbättras. Hur man kommit fram till detta, vad besluten om förbättringsområdena grundats på och vad som eventuellt valts bort redovisas inte. Hur har arbetet med självvärderingsprocesserna använts för självreglering och lärande?

Det har varit svårt att genom rapporten få klarhet i på vilka sätt studenterna deltar i kvalitetsarbetet. Är studenterna medaktörer i högskolans verksamhet och aktiva deltagare i kunskapsprocessen? Har policy, strategi och mål konkretiserats vidare "ner" i organisationen? Hur uppfattar administrativ personal, lärare och studenter sin medverkan i kvalitetsarbetet? På vilket sätt har kvalitetsarbetet integrerats i den vardagliga verksamhetens struktur och processer?

Gruppen enades om att studenters åsikter och uppfattning om kvalitetsarbetet och delaktighet i detsamma var en viktig aspekt vid bedömningen. För att bedöma högskolans samlade kvalitetsarbete i förhållande till begreppet det goda lärosätet beslöt bedömargruppen också att Högskoleverkets bedömningsaspekter var ett sätt att få en allsidig belysning av arbetet.

Ytterligare en viktig utgångspunkt för bedömningen har varit att lyfta fram de positiva delarna i kvalitetsarbetet vid högskolan och att granskningsrapporten ska bidra till utvecklingen av kvalitetsarbetet vid HTU. Bedömargruppens arbete är inte att bedöma kvaliteten utan att *granska kvalitetsarbetet*, som är knutet till högskolans huvudverksamhet: utbildning, forskning och kontakter med omgivningen samt stödfunktioner som administration, bibliotek och studentservice.

Vid konsensusmötet utarbetade bedömargruppen förslag till program med möten med representanter för olika delar av verksamheten.

De områden som bedömargruppens medlemmar enades om skulle vara i fokus och bevakas vid samtalen var: studentperspektivet, jämställdhet, samverkan med intressenter, ledarskap, innehållet i internationella/nationella kontakter, utvärderings- och uppföljningssystem, relationen mellan strategi, mål och verksamhetsutveckling samt forskningsanknytning.

Gruppen önskade också svar på några frågor om självvärderingsrapportens framtagande och användbarhet: Hur har arbetet med den integrerats i verksamheten under den period som processen pågått? Vem/vilka är rapporten skriven för? På vilket sätt har den använts/kommer den till användning i högskolans verksamhet?

Analys och bedömning av kvalitetsarbetet

Kvalitetsarbetet vid högskolan har pågått sedan 1991 och grunden för arbetet är en kvalitetspolicy från 1993 samt ett kvalitetsutvecklingsprogram från 1995. I kvalitetsutvecklingsprogrammet anges att en övergripande strategi är att det ska finnas en öppen kommunikation och att ambitionen är att skapa en lärande organisation med intressentera i fokus. Intressenter är enligt samma program studenterna, personalen, arbetslivet och samhället/uppdragsgivaren. Som ett ytterligare led i kvalitetsarbetet har HTU genomfört en självvärdering av verksamheten grundad på de styrdokument som finns vid högskolan. Utgångspunkten för bedömargruppens analys och bedömning är dessa tre dokument: kvalitetspolicy, kvalitetsutvecklingsprogram och självvärderingsrapporten.

Självvärderingsrapportens funktion i en lärande organisation

Självvärderingen har tagits fram inom ramen för det i verksamheten integrerade kvalitetsarbetet vilket har inneburit att kvalitetsteamet varit de som främst arbetat med respektive institutions självvärdering. Detta tillfälle borde kunnat utnyttjas till avstamp och analys för att ta fram nya kvalitetsmål. Men vid högskolan tycks självvärderingsprocessen hittills inte ha använts på detta sätt. Bedömargruppen har också noterat en viss brist på delaktighet i självvärderingsprocessen bland studenter och lärare. I slutskedet processades den nedbantade texten från respektive institution via e-post, men intresset för hur det till slut formulerades i rapporten tycks ha varit svalt.

Självvärderingsrapporten ger en övergripande beskrivning av kvalitetsarbetet hittills men det är inget analytiskt reflekterande dokument där man gör överväganden som leder fram till genomtänkta mål för det långsiktiga utvecklingsarbetet. Ett antal åtgärder finns redovisade men de är inte strategiskt utformade för att nå redovisade mål.

Utifrån strategin att varje institution äger sitt kvalitetsarbete har också varje institution gjort sin självvärdering med utgångspunkt i sina behov. I detta avseende har bedömargruppen uppmärksammat en problematik mellan central och lokal nivå. På den centrala nivån finns ett antal välformulerade policydokument, kvalitetspolicy och kvalitetsutvecklingsprogram, som avser att styra verksamhetens och kvalitetsarbetets inriktning. De självvärderingar som genomförts vid institutionerna har inte relaterats till denna inriktning och den övergripande verksamhetsidén utan beskrivit det verksamhetsnära arbete som pågår. En diskrepans mellan den övergripande nivån och institutionsnivån kan således noteras i självvärderingsrapporten.

Bedömargruppen uppfattar självvärderingsrapporten som strukturerad och välskriven. Dock är det skrivna generellt och abstrakt, utan relation till övergripande mål för eller resultat av kvalitetsarbetet vilket medfört svårigheter att skilja på vad som är genomfört/genomförs och vad som önskas att det ska vara/ska genomföras. I självvärderingsrapporten finns m a o ingen tydlig beskrivning av resultat av kvalitetsarbetet relaterat till dess mål. Det finns dock uppenbarligen en början till systematik för kvalitetsarbetet uttryckt i strategier, processer och ansvar. Eftersom rapporten är systematiskt skriven uppstår frågan: är arbetet också systematiskt i verkligheten?

Studentmedverkan, när det gäller självvärderingen, borde varit väsentligt större. Självvärderingsrapporten tar upp brister i engagemang för studentmedverkan, men det finns inga förslag till åtgärder för att råda bot på detta. Dock har bedömargruppen vid platsbesöket fått veta att rektor nu stödjer kårens utveckling bl.a. genom att bekosta en extern konsult under en period. På HTU finns ett stort antal policydokument för olika områden, dock inget för studentmedverkan.

Sammanfattning

Bedömargruppen har erfarit att självvärderingsprocessen inte har använts i lärande syfte i så stor utsträckning som hade varit önskvärt. Delaktigheten har varit begränsad, speciellt när det gäller studenternas medverkan. Självvärderingsrapporten speglar ingen genomarbetad analys och reflektion över kvalitetsarbetets resultat i förhållande till dess mål.

Beskrivning av bedömargruppens intryck av kvalitetsarbetet

Kvalitetsarbetet vid HTU måste ses i relation till den tid högskolan varit verksam – ca sju år – och den snabba expansion som sker på HTU, från ca 2 000 registrerade studenter 1993/94 till ca 3 400 1996.

Bedömargruppen vill inledningsvis konstatera att den är imponerad av att högskolan samtidigt kunnat klara av den snabba expansionen och hålla en hög ambitionsnivå i det vardagsnära kvalitetsarbetet.

Styrning uppifrån och ner eller nerifrån och upp

Bedömargruppen upplever att kvalitetsarbetet leds och drivs både uppifrån, top-down, och nerifrån, bottom-up. Det tycks dock finnas ett glapp mellan den centrala nivåns inriktning och den lokala nivåns genomförande. De centrala målen och inriktningen har tydligen inte implementerats. Målen har varken problematiserats eller operationaliserats på institutionerna. Begreppen i målbeskrivningarna har heller inte definierats.

Kvalitetskultur

Bedömargruppen konstaterar att det finns en kvalitetskultur institutionsvis med en medveten strävan att nå god kvalitet på samtliga institutioner. Det finns också ett öppet klimat där studenterna har lätt att informellt komma till tals med lärarna. Det finns en närhet inom ledningsfunktionerna och många beslut sker genom diskussioner, ofta informellt. Prefektgrupp och "Team Verksledning" består av samma personer. Detta borde kunna leda till att en *gemensam* kvalitetskultur skapas. Bedömargruppen nödgas dock konstatera att en gemensam kvalitetskultur saknas vid HTU. Olika kvalitetskulturer finns vid de tre institutionerna. De övergripande strategierna blir svåra att följa, genomföra och utvärdera.

Anda

Bedömargruppen konstaterar att det föreligger en positiv anda inom högskolan. Inte någonstans mötte gruppen något klagande eller någon missmodighet utan alla var till synes nöjda med det arbete som utförs på HTU, såväl lärare och studenter som näringslivsrepresentanter. Det kan av detta antas att det föreligger en viss konsensus om kvalitetsarbetets principiella frågor som

tas upp i kvalitetsutvecklingsprogrammet, t.ex. arbetet med att utforma uppföljning- och utvärderingssystem samt utveckling av biblioteksverksamheten. I självvärderingsrapporten framkommer också att det finns avsevärda olikheter i prioriteringarna vid de olika institutionerna.

Vardagsnära arbete

Bedömaregruppen har noterat att det förekommer ett aktivt kvalitetsarbete på den konkreta vardagsnära nivån i form av utvärderingar och uppföljningar av skilda slag vid institutionerna och kansliet. Det finns på denna operativa nivå en kvalitetskultur, en fungerande organisation av kvalitetsarbetet i form av team, en stor delaktighet och medvetenhet om kvalitetsfrågor hos personalen, där studenten är i fokus. Det finns en stor lyhördhet för studenternas åsikter som ofta leder till omgående förändring. Kvalitetsarbetet på institutionerna är väl integrerat i den löpande verksamheten och präglas av systematik och delaktighet.

Resultat

HTU har med sitt hittillsvarande arbete lagt en grund för att skapa en kvalitetskultur på institutionerna och därmed möjlighet för en positiv verksamhetsutveckling. Vidare har HTU funnit verksamhetsanpassade former och verktyg för att kunna driva kvalitetsarbetet. Det finns strukturer för gemensamma diskussioner och internt erfarenhetsutbyte. Dessa strukturer kan sannolikt utnyttjas mer strategiskt.

Exempel, på kvalitetsarbete som inte redovisats i självvärderingsrapporten

Bedömaregruppen har också noterat att det förekommer konkreta resultat av det lokala kvalitetsarbetet som kan vara av vikt att diskutera i hela organisationen. Nedan redovisas några exempel som inte finns redovisade i självvärderingsrapporten. Exempel på detta är bl.a.:

- Manual för kvalitetsarbetet som tagits fram vid institutionen för ekonomi och ADB
- Intern kursutvärdering med hjälp av kollegor, en lovvärd idé, som prövats vid institutionen för teknik
- Problemativering av forskningsanknytningen som har skett/sker vid institutionen för undervisning och humaniora

Sammanfattning

Bedömargruppen anser att kontakten är svag mellan ledningens kvalitetsmål och det lovvärda kvalitetsarbetet som sker på institutionerna. De övergripande kvalitetsmålen har inte implementerats. Vidare anser gruppen att det finns en kvalitetskultur institutionsvis, men att någon gemensam kvalitetskultur inte har skapats. Ett aktivt vardagsnära kvalitetsarbete förekommer. Strukturer finns som kan utnyttjas mer strategiskt.

Studenternas delaktighet

Ett av målen för verksamheten är nöjda studenter. Gruppen mötte också nöjda studenter. Nöjda i den betydelsen att de till viss del är medaktörer i besluten om förändringar i undervisningen. Nöjda på grund av att de lätt kan träffa och prata med prefekt och lärare. I styrdokumentet uttrycks nöjd student i termer av arbetsmarknadsanknytning, dvs. de ska bli efterfrågade i arbetslivet och utbildningen ska vara värdefull i arbetslivet. Bedömargruppen uppfattade att studenterna inte upplever någon skillnad mellan gymnasiestudier och högskolestudier. Det senare innebär ett vetenskapligt och kritiskt förhållningssätt samt eget ansvarstagande och kunskapsökande, vilket rimligtvis borde vara vägledande för högskolan.

All den kompetens och energi som studenterna besitter är en av högskolans största tillgångar. För ett framgångsrikt förbättringsarbete krävs former som ger förutsättning för medverkan och delaktighet från studenterna. På institutionerna är studenterna med i kvalitetsteamerna och i institutionsnämnderna. Kvalitetsteamerna har dock arbetat olika intensivt och regelbundet vid de olika institutionerna.

HTU har, enligt självvärderingsrapporten, för närvarande en svag kärstruktur. Kårarbetet har varit beroende av studenters engagemang och möjligheter att utföra uppgifterna. Det är oklart på vilket sätt studenterna är delaktiga i besluten på central nivå.

Bedömargruppen uppfattar att den vardagliga delaktigheten i institutionernas kvalitetssäkring, som främst sker genom kursvärderingar, är god. Studenterna har möjligheter att framföra sina åsikter och de har en känsla av att åsikterna leder fram till förändringar. Det som bedömargruppen inte fått klarhet i är om studenterna betraktas som en resurs och har möjlighet att vara

medaktörer. Bedömargruppens tveksamhet bottnar i att studenterna inte tycks vara delaktiga i värderingen av kursvärderingarna. Denna sker enbart i lärarlaget.

Det finns vid HTU många exempel på att närheten till studenterna väl tas tillvara. Öppna dörrar till lärare, övrig personal och prefekt, e-postadresser till alla är goda exempel på möjlighet till dialog.

Sammanfattning

Bedömargruppen anser att den vardagliga delaktigheten, studenternas möjligheter att framföra sina åsikter i institutionernas kvalitetssäkring, är god. Det sker främst genom kursvärderingar. Bedömargruppen har dock inte fått klarhet i om studenterna betraktas som en resurs och ses som medaktörer. De sociala stödfunktionerna för studenterna har brister. Bedömargruppen anser att den uppföljning av studenter som påbörjats är väl värd att utveckla.

Kompetent personal

HTU har engagerade, ambitiösa och aktiva lärare, som strävar efter att få en bra daglig verksamhet. Kompetent personal har också ett intresse för studenten. Kompetensutveckling har delvis fått stå tillbaka under uppbyggnadsskedet av verksamheten.

Högskolan har haft viss svårighet att rekrytera lärare, kanske på grund av att det inte finns uppbyggda forskningsmiljöer. Många lärare kommer från gymnasieskolan och vissa arbetar både i gymnasiet och i högskolan. Något introduktionsprogram för att arbeta som högskolelärare finns inte. Eftersom det finns en stor spridning vad gäller lärarnas kompetens inom högskolan, alltifrån studenter som assistenter till disputerade lektorer, kan man få problem med att hålla en jämn nivå på undervisningen. Bedömargruppen anser att det är viktigt för HTU att uppmärksamma lärarnas kompetensutveckling som kvalitetsaspekt i det fortsatta kvalitetsarbetet.

Lärarna har många uppgifter utöver undervisning, exempelvis stöd till studenter, vilket tar mycket tid. Det har resulterat i att många lärare inte kunnat prioritera kompetensutveckling, men också, vilket är allvarigare, att de blir hårt ansträngda. Att skapa sociala stödfunktioner för studenterna kan vara en väg att avlasta lärarna.

Kompetensutveckling av personal som grundas i planeringssamtal har aktualiserats vid samtliga institutioner. Ett antal lärare, 29 st, är forskarutbildade, 22 st går forskarutbildning, vilket betyder 36 procent respektive 27 procent av lärarna. Det har, enligt rektor, varit ett strategiskt val att så många som möjligt av lärarna fått kompetensutveckling inom de ekonomiska ramar som funnits och utifrån intresse. Lovvärda initiativ som gäller forskarutbildning för lärare finns men tar tid att genomföra. Även här konstaterar bedömargruppen att det finns stora variationer mellan institutionerna.

Det finns också exempel på kompetensutveckling för teknisk-administrativ personal.

Sammanfattning

Bedömargruppen anser att det är viktigt för HTU att uppmärksamma lärarnas kompetensutveckling som kvalitetsaspekt i det fortsatta kvalitetsarbetet. Kompetensutveckling, grundad på såväl individens som på högskolans behov, är en kvalitetsaspekt som ytterligare bör uppmärksammas.

Regional utveckling

En del i verksamhetsidén är regional utveckling, vilket har prioriterats i högskolans inledande skede. HTU har en kontaktsekreterare centralt placerad för kontaktverksamheten. Det finns också en kontaktpolicy som antogs av högskolestyrelsen 18 mars 1996. Den bygger på verksamhetsidén och uppgiften är att bidra till regionens utveckling.

Näringslivet i regionen har stora förväntningar på kunskapsuppbyggnaden vid högskolan. De stora företagen, framförallt Volvo Aero Corporation, har en stor forskningsverksamhet som i större utsträckning borde kunna utnyttjas i högskolans uppbyggnad av forskningsverksamheten.

Bedömargruppen kan konstatera att HTU har goda upparbetade kontakter med näringslivet och kommunerna i regionen. HTU har tydligt prioriterat samverkan med regionens företag och tycks också ha varit framgångsrika i satsningen på att få ett externt nätverk av företag bl.a. för sin COOP-verksamhet som är omtyckt och bidrar till nöjda studenter. De upparbetade och nära kontakterna räcker trots det inte att fylla alla önskemål från studenterna om COOP-platser.

Utöver denna arbetslivserfarenhet inom utbildningar genomförs praktik och projekt- och examensarbeten i samverkan med det omgivande samhället. Grundidén att bli en samhällsorienterande högskola som man önskade från starten tycks nu vara en självklar och integrerad verksamhet.

Bedömargruppen har uppfattat utbildningarnas arbetslivsanknytning som en kvalitetsaspekt för HTU.

I Högskolan Trollhättan/Uddevallas fall – genom den nära samverkan som sker med näringslivet – blir frågan om att behålla sin integritet som högskola i förhållande till näringslivets behov av yrkesutbildad arbetskraft aktuell. Detta gäller speciellt i fråga om inriktning och tyngdpunkt i undervisningen till de yrkesexamina som högskolan ger. Bedömargruppen har noterat att HTU tar intryck av näringslivets behov, men det är inte näringslivet som formulerar högskolans inriktning. Högskolan har att balansera inriktningen på utbildningen mellan forskningsanknytning och yrkesspecifikt innehåll. Bedömargruppen konstaterar att det även borde finnas möjlighet till samverkan med forskningsledare i näringslivet för att stärka forskningsanknytningen. Från näringslivsrepresentanterna framhölls att de erfarenheter av forskningsverksamhet, som studenterna får i sina näringslivskontakter, måste påverka utbildningen. Detta bekräftades dock inte i bedömargruppens granskning av kvalitetsarbetet vid högskolan.

Bedömargruppen menar att det vore bra för kvalitetsarbetet vid HTU att ta tillvara de erfarenheter som studenterna erhåller i sina kontakter i näringslivet.

Sammanfattning

Bedömargruppen har noterat att HTU har väl utarbetade kontakter med det omgivande näringslivet och samhället, samt att ett löpande och systematiskt utbyte av erfarenheter förekommer, ett arbete som med all sannolikhet stärker kvaliteten i grundutbildningen. Enligt bedömargruppens uppfattning borde forskningsverksamheten vid de stora företagen och studenternas erfarenheter av denna kunna utnyttjas bättre i kvalitetshöjande syfte. Det gäller både för forskningsanknytningen i grundutbildningen och för högskolans uppbyggnad av forskningsverksamheten.

Internationella/nationella kontakter

För samordning och uppföljning av internationella frågor finns en centralt placerad sekreterare. Arbetet bedrivs utifrån den internationaliseringspolicy som högskolestyrelsen fastställt (18 mars 1996). På varje institution finns också ansvariga för internationalisering. För närvarande arbetar den internationella sekreteraren med att klargöra gränserna mellan central respektive lokal funktion samt med att öka studentkårens engagemang.

HTU har utvecklat ett kontaktnät med utländska universitet och högskolor och har avtal med ett 30-tal utländska universitet och högskolor i tolv länder. Internationella kontakter erhålls genom student- och lärarutbyten, genom viss COOP-verksamhet utomlands och genom många personliga kontakter inom forskningen. HTU har program om 40 poäng som genomförs på engelska. Detta ger en möjlighet för utländska studenter att läsa vid HTU. En stor del av kurslitteraturen består också av engelska texter. Personalen har som kompetensutveckling fått möjlighet till språkstudier.

Den svaghet bedömargruppen noterat är att högskolans internationella kontakter inom forskningen i stor utsträckning är personliga. Det finns heller inget systematiskt jämförande av den egna kvaliteten i utbildningarna med internationella motsvarigheter.

Ytterligare en kvalitetsaspekt är att ta reda på hur mycket en student får tillgodoräkna sig av studierna vid ansökan till såväl svenska som utländska universitet/högskolor. Man har också följt upp studenter som fortsatt sina studier vid andra lärosäten. Systematiken i uppföljningar av studenter och systematiska jämförelser av program med andra lärosäten saknas dock.

Sammanfattning

Enligt bedömargruppens uppfattning är jämförelse med andra lärosäten och systematisk samverkan med nationella och internationella framstående motsvarigheter till den egna verksamheten en viktig kvalitetsaspekt, som HTU behöver utveckla.

Utvärderings- och uppföljningssystem

Kursvärderingar

I högskolans självvärderingsrapport betonas från institutionernas sida betydelsen av att kontinuerligt genomföra kursvärderingar. Detta är lovvärda insatser i det dagliga arbetet. Speciellt lovvärt är det att lärargrupperna bemödar sig att återföra till respektive studentgrupp vilka åtgärder som vidtagits, som resultat av kursvärderingen. Detta sker med syftet att motivera och engagera studenterna i institutionens kvalitetsarbete och det är ett sätt att visa att deras åsikter tas tillvara och ger synbara resultat. Efter varje läsperiod samlas de lärare som varit engagerade i respektive utbildningsprogram för att analysera det som varit och det som ska komma. Arbetet dokumenteras, vilket är bra. Kursvärderingar genomförs på samtliga institutioner i huvudsak med enkäter av olika slag. Bedömargruppen har dock inte fått någon uppfattning om hur stor frekvensen är för inlämnande av enkäterna i kursutvärderingar.

Exempel på annorlunda form finns t.ex. "en intern peer-review form" där en lärare, som inte undervisar i kursen, går in och genomför utvärderingen, vars resultat utgör grund för en avslutande diskussion.

För att öka studenternas intresse för kursvärderingar rekommenderar bedömargruppen att HTU utvecklar informationen om tidigare kursutvärderingar genom att presentera dem t.ex. på en hemsida. För att ytterligare motivera studenterna till delaktighet föreslår bedömargruppen att HTU utvecklar former för kursvärdering, som *under* kursens gång ger möjlighet för studenterna att påverka sin egen inläring och inte bara påverka för kommande kursdeltagare. Det är dessutom positivt för kvalitetsarbetets resultat om studenterna ges möjlighet att vara med vid värdering och åtgärdsförslag efter en kursutvärdering.

“Öppna dörrar“

Ett annat sätt som också syftar till att ta tillvara studenternas åsikter är "öppna dörrars politik". Detta innebär att varje student kan gå in till sin prefekt och framföra förslag till förbättringar av studenternas studiesituation. Flera studenter vittnade om denna möjlighet.

Kvalitetsutvecklingstavlor

Anslagstavlor förekommer på institutionerna och används för att samla upp förslag och synpunkter från studenterna på kontinuerliga förbättrings-åtgärder som institutionerna bör sätta in. Tavlorna är tredelade och den första delen innehåller förslag, den andra vilken åtgärd som planeras och den tredje resultat. Mest systematiskt tycks arbetet med anslagstavla vara på teknikinstitutionen, där kvalitetsteamet följer upp frågorna och ger feedback genom åtgärdsförslag. Vid institutionen för ekonomi och ADB är det prefekten som tar hand om förslagen. Tavlan håller där på att datoriseras för att alla ska komma åt den lättare. Vid institutionen för undervisning och humaniora finns dessutom en förslagslåda och prefekten har informella träffar, som inte protokollförs, där studenterna kan ta upp problem till diskussion.

När det gäller sociala stödfunktioner för studenterna finns brister. Stort ansvar för att följa upp studenter som har problem med sina studier ligger i realiteten på de redan hårt ansträngda lärarna. Hittills tycks man inte se detta som ett problem. Med den ökning av antalet studenter som nu sker vid HTU och den medvetenhet om att man inte alltid tar in studenter med de högsta betygen, behöver man nog vid HTU fundera över ett systematiskt uppföljningssystem vad gäller resultat och stöd till studenterna. Uppföljning av studieresultat görs regelbundet vid teknikinstitutionen och studenter med mindre goda resultat vidtalas och erbjuds bl.a. en kurs i utveckling av egna studievanor.

Uppföljning av studenter

Ett nödvändigt inslag i kvalitetsarbetet är att ta tillvara studenternas erfarenheter efter utbildningen. Eftersom högskolan är relativt ung har inte så många studentkullar examinerats. Dock förekommer uppföljning av utexaminerade studenter vid samtliga institutioner om än prövande och i vissa fall blygsam omfattning. Vid teknikinstitutionen har samtliga utexaminerade följts upp sedan 1991.

Att som utbildningsansvarig skaffa sig information om utbildningens relevans och kvalitet genom kontakt med tidigare studenter har visat sig vara ett värdefullt utvärderingsinstrument. En uppföljning som nyligen startat vid HTU, som tidigare kallats tvåårsuppföljningar, är en sådan återkopplings-

form från studenterna. Ett insamlingstillfälle har genomförts men någon slutrapport fanns ännu inte tillgänglig för bedömargruppen. Här ger högskolan den utexaminerade studenten ett antal frågor i en enkät, som gäller t.ex. studieprogrammets eller kursernas relevans för faktiska arbetsuppgifter, möjligheten att få arbete, arbetets karaktär och innehåll etc. På sikt kommer denna uppföljningsform att ge högskolan värdefull information för strategisk verksamhetsutveckling.

Manual för kvalitetsarbete

Vid institutionen för ekonomi och ADB har kvalitetsteamet konstruerat ett samlat uppföljnings- och utvärderingssystem, som nu implementeras. Utvärderingsinstrument och arbetsformer genomgick under perioden för självvärderingen en översyn. Samordning och samverkan mellan individer, funktioner och grupper har givit personalen gemensamma erfarenheter. Resultatet av översynen har blivit en manual över hittills prövade aktiviteter, inlagda i en tidsaxel, som markerar tid för olika uppföljningar. Manualen, som var klar vid höstterminens start (1997), prövas nu. Erfarenheter av detta bör spridas och diskuteras för att fler inom högskolan ska kunna dra lärdomar.

Sammanfattning

Bedömargruppen har sammanfattningsvis funnit att den principiellt viktigaste mekanismen för återkoppling av den löpande utbildningsverksamheten, som finns på institutionsnivå, utgörs av studenternas synpunkter i olika former. Studenternas erfarenheter/åsikter är den informationsbas som ger kvalitetsinformation till olika funktioner vid institutionen. Erfarenheterna mäts vid tre olika tillfällen; när studenterna kommer *in* till institutionen, den mätningen syftar till att granska marknadsföring, studentprofil och om förväntningar infrias vid starten, *under* deras tid vid institutionen i kursutvärderingar samt ett år *efter* avslutade studier ett system som tas i bruk 1998.

Bedömargruppens uppfattning är att olika uppföljningsmetoder måste utvecklas inom högskolan för att få fram ytterligare relevant underlag för strategiska utbildningssatsningar och tvåårsintervallet kan vara för nära avslutade studier om högskolan söker tillfällen för att validera utbildningarna med hjälp av studenterna. Med det sistnämnda uppföljningssyftet kan studenternas arbetsgivare, potentiella sådana och specifika professionella yrkesorganisationer, näringslivsrepresentanter m.fl. vara andra som har värdefull information att ge.

Ledarskap och ansvar

Högskolans strategi för kvalitetsarbete bygger i huvudsak på ett decentraliserat verksamhetsansvar, dvs. från högskoleledning till institutionerna. Högskolestyrelse och rektor bär det yttersta ansvaret för kvalitetsarbetet. Strategin används i princip också för grundutbildning, forskning och den tredje uppgiften samt för all övrig verksamhet som institutionerna bedriver. Den bild bedömargruppen har fått är att högskolans kvalitetspolicy, som är skriven i generella och övergripande termer, öppnar för en mångfald av former för kvalitetsarbete och ytterst bygger den på förvisningen att prefekter, personal och studenter tar sitt ansvar för kvalitetsarbetet. Motorn i kvalitetsarbetet på institutionsnivå har under 1993–96 varit de av institutionerna utsedda kvalitetsteam, som dels fungerat som styrorgan och dels som operativa åtgärdsorgan i institutionernas löpande kvalitetsarbete. Bedömargruppens intryck är att endast vid uppenbara brister i kvalitetsarbetet kan ett ansvar utkrävas från högskoleledningens sida gentemot institutionerna.

I ledarskapet ingår att aktualisera och omsätta kvalitetspolicyn och verksamhetsidén i det praktiska kvalitetsarbetet.

HTU har en i hög grad decentraliserad organisation. Det betyder att både ledning och ansvar för kvalitetsarbetet är decentraliserat till institutionerna och kansliet. En långtgående decentralisering kräver ett tydligt ledarskap och de styrdokument och de mål som används i organisationen måste för att få genomslagskraft vara både tydliga, enkla, ha hög konkretionsnivå och vara uppföljningsbara. Bedömargruppens uppfattning är att ambitionen att varje institution äger sitt kvalitetsarbete innebär att rektor avstår från att styra den delen. Det blir prefektens ansvar att se till att den övergripande policyn och målen implementeras. Men frågan är vilken roll och vilket ansvar prefekten lägger i uppgiften att implementera de övergripande målen respektive i att företräda institutionens verksamhet "uppåt".

Vid HTU finns ett väl sammansatt ledningsteam som varit med från högskolans start vilket borde säkerställa att besluten i "Team Verksledning" blir förankrade och implementeras i de olika arbetsenheterna. Hittills har det också varit möjligt att, tack vare att högskolan inte varit så stor, ha korta vägar och informella kontakter för att styra verksamheten. En central uppgift för högskolans ledning är att följa upp hur målen bryts ner på operativ nivå. Detta centrala led i kvalitetsarbetet saknas enligt bedömargruppens uppfattning.

Kvalitetsteamerna har arbetat utifrån de förutsättningar och behov som finns vid institutionerna, vilket betyder att det inte finns någon enhetlighet mellan institutionerna när det gäller inriktning och innehåll. Det kommer också fram i självvärderingsrapporten. Vissa olikheter är påfallande och kan förklaras av den valda strategin: varje enhet äger sitt kvalitetsarbete. Policydokument ger en viss stadga åt verksamheten men det är oklart hur många i verksamheten som har policyn i åtanke i genomförandet. Det vardagsnära arbetet tycks vara det vägledande för kvalitetsarbetet. För kvaliteten och kvalitetsutvecklingen i utbildningen svarar kurs- respektive programansvarig lärare.

Sammanfattning

Bedömargruppens uppfattning är att sambandet mellan centralt formulerade mål och ambitionen att låta varje institution äga sitt kvalitetsarbete har lett till en otydlig ledning av kvalitetsarbetet. Ambitionen förutsätter ett starkare ledarskap från central nivå, speciellt avseende uppföljning av de övergripande kvalitetsmålen. Det strategiska kvalitetsarbetet har inte tillräcklig tyngd och är inte tydligt prioriterat. Institutionernas egna vardagsnära behov har prioriterats.

Relationen mellan mål, strategi och verksamhetsutveckling

Den övergripande strategin som anges i kvalitetsutvecklingsprogrammet är att skapa en öppen kommunikation mellan högskolans intressenter och företrädare och eftersträva att skapa en lärande organisation och en kvalitetskultur. Kvalitetsutvecklingsprogrammet betonar också medarbetarnas delaktighet:

”Målet är att alla medarbetare, inklusive studenterna, skall medverka i ett ständigt förbättrings- och förändringsarbete för att skapa och utveckla en HTU-profil som är både positiv och känd”.¹

Kvalitetsarbete i form av tydliga interna strukturer och verktyg för att nå målen/verksamhetsidéerna finns inte redovisade i självvärderingsrapporten, inte heller fann bedömargruppen detta vid platsbesöket. En förklaring till detta kan vara att målen är abstrakta och inte utformade som mätbara eller bedömningsbara mål. Därmed saknas grunden för operationella mål för

¹ Högskolan i Trollhättan/Uddevallas kvalitetsutvecklingsprogram, s 4

kvalitetsarbetet. Institutionerna har inte heller redovisat att de utgått från de övergripande målen när de lagt upp sitt kvalitetsarbete. Institutionen för utbildning och humaniora har dock i självvärderingsrapporten gjort en konkret beskrivning och tolkning av den övergripande verksamhetsidén, men sedan inte tydligt inriktat kvalitetsarbetet mot detta.

Gränssnittet mellan ledningsnivån och institutionsnivån är oklar för bedömargruppen. Strategier och policy på HTU-nivån går inte tydligt att finna på de tre institutionerna. Det förhållande att HTU finns på tre orter gör det särskilt angeläget med en tydlig gemensam policy och mät- eller bedömningsbara mål. Vid platsbesöket framkom att målen tolkades olika av olika befattningshavare och även av studenterna. Detta får bedömargruppen att ifrågasätta om målen har diskuterats och kommunicerats i tillräcklig utsträckning. Förklaringen kan ligga i den snabba expansion som sker och den tillväxt av personalstyrkan som skett under tiden. Särskilt angeläget för det inre arbetet är att utarbeta tydliga, gemensamma visioner och mål som stimulerar alla institutioner att bidra till högskolans utveckling.

Bedömargruppens uppfattning är att kvalitetsarbetet vid HTU har berikats av en informell struktur dvs. man pratar vid kaffebord och när man ses och löser olika uppkomna frågor. Detta är möjligt så länge som högskolan är liten och studenter och personal är få. Under den expansion som nu pågår vid HTU bör man vara uppmärksam på att informella rutiner ofta blir otydliga i en större organisation och därmed blir delaktigheten mindre, särskilt studenternas delaktighet.

Kvalitetspolicyn anger att kontinuerlig uppföljning av kvalitetsarbetet skall ske genom att resultat/prestationer ställs mot mål och att det ska ske i anslutning till ordinarie verksamhet/budgetuppföljning.

Sammanfattning

Bedömargruppens uppfattning är att strategiska långsiktiga mål inte vägleder kvalitetsarbetet på ett tydligt sätt och att de inte omsatts i operativa kvalitetsmål på institutionsnivå. Någon systematisk uppföljning från den övergripande nivån, när det gäller att följa upp de tre målen i verksamhetsidén, har gruppen inte funnit. Bedömargruppens uppfattning är att kvalitetsarbetet vid HTU har berikats av en informell struktur som är möjlig så länge som högskolan är liten och personalen få.

Jämställdhet

Det finns en jämställdhetsplan med många konkreta åtgärder för en ökad jämställdhet bl.a. arbetsgivaråtgärder för jämställdhet på chefsnivå, åtgärder för jämnare rekrytering inom grundutbildningen, åtgärder för att stimulera kvinnors intresse för forskarutbildningen.

HTU har två institutioner med förhållandevis sned könsfördelning av studenter, dels den manliga övervikten vid institutionen för teknik, dels den kvinnliga vid institutionen för undervisning och humaniora. På institutionen för ekonomi och ADB är fördelningen relativt jämn. Vissa ansatser till att öka rekryteringsbasen för kvinnliga sökande i teknik har gjorts bl.a. genom att arrangera naturvetenskapligt basår. Bedömargruppen finner det anmärkningsvärt att man inte arbetat mer aktivt med detta problem vid rekrytering och genom stöd till underrepresenterat kön. Studenterna vid de två institutionerna som har sned könsfördelning efterlyste ett samarbete, gärna en gemensam lokalisering för institutionerna, alternativt gemensamma kurser.

Bedömargruppen har uppfattat att det finns en viss medvetenhet om problemet med den manliga dominansen på ledningsnivån. De flesta ledningsfunktioner innehas av män. Tanken på att manligt och kvinnligt synsätt kan berika kvaliteten finns endast en mycket liten medvetenhet om. *“Det finns ingen bra inre känsla för jämställdhet”* beskrev en av de intervjuade situationen. Det finns heller inga insatser angivna bland åtgärdsförslagen för att ändra på dessa förhållanden.

Sammanfattning

Bedömargruppens uppfattning är att jämställdhetsområdet inte är prioriterat i kvalitetsarbetet. Inga mål eller strategier finns i självvärderingsrapporten för rekrytering och stöd till underrepresenterat kön varken för personal eller studenter.

Forskning och forskningsanknytning

När Högskolan i Trollhättan/Uddevalla bildades gavs inga statliga forskningsresurser, varför man inriktade arbetet på att utveckla grundutbildningen, vilket givetvis är ett rimligt val. Man har nu kommit till ett vägskäl, där forskningsresurser ställs till förfogande och en strategi ska utformas för hur

forskning och forskningsanknytning ska utvecklas vid högskolan. Man har anställt en centralt placerad forskningschef.

I självvärderingsrapporten är grundutbildningen i centrum. Detta är i överensstämmelse med Högskoleverkets anvisningar. Samtidigt betonas i anvisningarna att:

“Bedömningen skall avse kvalitetsarbetet för lärosätets hela verksamhet, dvs. arbetet med att säkra och utveckla kvaliteten inom såväl grundutbildning, forskning och forskarutbildning som lärosätets övriga uppgifter”²

Institutionernas självvärderingar tar i varierande omfattning upp detta område som angeläget att utveckla. Bedömaregruppen fann vid sitt besök att det fanns olika uppfattningar bland lärarpersonalen om hur angeläget forskning och forskningsanknytning är för grundutbildningen. Självvärderingen avspeglar också att området inte problematiserats som en aspekt i kvalitetstänkandet. Det finns ingen aktivt reflekterande del som berör exempelvis högskoleutbildning i förhållande till gymnasieutbildning. Bedömaregruppen kan konstatera att forskningsanknytningen allmänt inte uppfattas som ett strategiskt mål.

Vid platsbesöket framkom att det vid alla institutioner fanns en diskussion om utveckling av och inriktning för högskolans forskning. Det mest tydliga exemplet fick bedömaregruppen vid institutionen för undervisning och humaniora där också åtgärdsförslagen som presenterats i självvärderingsrapporten inriktats mot en utveckling av förutsättningarna för att få en grund för forskning och forskningsanknytning. För att nå målet enligt högskolelagen³ krävs det, enligt bedömaregruppens uppfattning, en anknytning till pågående forskning redan under studentens första termin.

Även representanterna för näringslivet i Trollhättan, som bedömaregruppen träffade, uttryckte ett stort intresse för att en kunskapsuppbyggnad vid HTU

² Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor, 1995:1 R, s. 13

³ “ Den grundläggande högskoleutbildningen skall, utöver kunskaper och färdigheter, ge studenterna förmåga till självständig kritisk bedömning, förmåga att självständigt lösa problem samt att följa kunskapsutvecklingen, allt inom det område som utbildningen avser. Utbildningen bör också utveckla studenternas förmåga till informationsutbyte på vetenskaplig nivå.” Högskolelagen, 1 kap inledande bestämmelser, § 9

ska komma igång snabbt. Vid de stora industrierna finns också forskning-senheter som HTU skulle kunna utnyttja mer än vad som varit fallet hittills.

Sammanfattning

Bedömaregruppen anser att HTU skulle vinna på att i fortsättningen tydligt betona betydelsen av forskning och forskarutbildning som kvalitetsaspekt för den grundläggande utbildningen. Detta bör med andra ord utgöra en del i högskolans systematiska kvalitetsarbete. Viktigt är också att betona det kritiska, reflekterande och ifrågasättande förhållningssättet inom kurser och program redan från studentens första termin.

Gemensamma stödfunktioner

Högskolans kansli och dess administrativa avdelning samordnar administrationen och stödjer institutionerna. Bl.a. tas där fram statistik för bedömning och åtgärder.

Vid kansliet finns också utbildningsavdelningen som bl.a. hanterar studievägledningsfrågor. Biblioteksverksamheten handhas av respektive institution. Biblioteken är en självklar kvalitetsaspekt i grundutbildningen. I självvärderingsrapporten påpekas att man behöver utöka bibliotekens roll i grundutbildningen. Bedömaregruppen instämmer i detta.

Biblioteken är också viktiga i uppbyggnaden av forskningsverksamheten. Det finns tre bibliotek inom HTU, vilka alla har en god service och är under stark utveckling. Biblioteket vid institutionen för ekonomi och ADB har t.ex. WWW-katalog på Internet och är tillgängligt för fjärrlån in den nationella samkatalogen Libris. Vid institutionen för undervisning och humaniora pågår en utökning av institutionsbiblioteket på såväl kvadratmeter-tytor och personella resurser som läsplatser och antalet sökdatörer.

Sammanfattning

Bedömaregruppen anser att stödfunktionerna har en betydelse för kvaliteten och har uppfattat att detta kvalitetsarbete fungerar bra.

Sammanfattning utifrån verksamhetsidéns tre områden

HTU har betonat tre områden som grund för kvalitetsarbetet. Bedömargruppens uppfattning är, som tidigare framgått, att dessa områden eller mål är alltför abstrakta för att vara effektiva som ledning för kvalitetsarbetet. Gruppen har dock valt att bibehålla denna indelningsgrund i denna sammanfattning, eftersom Högskoleverkets bedömning syftar till en aktiv dialog med HTU vilket bl.a. kan möjliggöras genom att utgå från högskolans verksamhetsidé: nöjda studenter, kompetent personal och regional utveckling.

Nöjda studenter

Gemensamt för institutionerna är att det finns en öppenhet. Studenterna har lätt att ta kontakt med lärare och övrig personal för stöd och diskussion samt att framföra kritik. Det är den lilla högskolans fördelar som hittills har utnyttjats väl för att lösa akuta problem genom muntlig dialog. Kvalitetsanslagstavor, som datoriseras på institutionen för ekonomi och ADB, finns för att fånga upp den kritik som uppkommer i vardagen men också för att föreslå mer varaktiga och större förbättringar.

HTU är väl medveten om den betydelse som studenternas förväntningar har för att göra studenten nöjd. Detta kommer bl.a. till uttryck i högskolans preenkät som studenterna besvarar vid antagningen och som syftar till att fånga upp förväntningar på den kommande utbildningen.

Det finns en balans att beakta mellan att fatta snabba beslut om förändring för att uppfylla studenternas önskemål i förhållande till deras förväntningar och de akademiska krav som bör ställas på en högskoleutbildning. Snabba förändringar utan analys av konsekvenser berikar inte kvaliteten. Bedömargruppen vill understryka betydelsen av en ständigt pågående analys om utbildningens innehåll och form som utgår från att forskningsanknytningen ställs i fokus.

HTU måste i undervisningen hantera balansen mellan å ena sidan att utbilda för arbetslivets behov av goda yrkesmän inom specifika områden och å andra sidan vetenskapligheten i utbildningen; den generella metodiska kunskapen, kritiskt tänkande etc.

Vid HTU är man också medveten om den betydelse som en nöjd student har för att vara ambassadör för högskolan. Studenter, som söker sig till andra lärosäten för vidare studier följs upp i syfte att se om utbildningen hållit måttet för vidare studier. Även studenter som gått ut i arbetslivet följs upp i syfte att se om de fått arbete och de tillfrågas om utbildningen bidragit till att de klarar sina arbetsuppgifter bra. Dessa uppföljningar kunde, enligt bedömargruppen, vara mer strategiska för verksamheten och de långsiktiga målen.

Delaktighet och möjlighet att påverka är viktigt för att göra en student nöjd. Det finns formella strukturer, där studenterna har representanter, nämligen i institutionsnämnden och i kvalitetsteamet. Kursutvärderingar görs efter kurserna och en återkoppling till studenterna sker. Studenterna kan påverka att förbättringar görs för kommande studenter. Nya kursdeltagare har möjlighet att ta del av en omarbetad kurs och kan också fråga efter de kursvärderingar som tidigare studenter gjort. Någon allmän information att t.ex. via datorn kunna plocka fram tidigare utvärderingar, finns inte uppbyggt. Möjlighet att påverka sin egen utbildning tycks vara mindre frekvent. Det görs mer informellt genom samtal mellan lärare och studenter och inte i varje kurs.

Bedömargruppen anser att det borde finnas systematik och större möjlighet för studenterna att påverka sin egen utbildning *under* kursens gång, dvs. en ständig diskussion om innehåll och form för studentens lärande inom de befintliga ramar som antagits för kursen.

Studenter följs också upp ifråga om studieresultat. Om de når mindre goda resultat erbjuds de stöd, t.ex. vid teknikinstitutionen erbjuds en studievanekurs. Lärarna gör stora insatser när det gäller att stödja och uppmuntra studenterna.

Det är för lärarna en balansgång att fördela tiden utöver undervisning mellan att kompetensutveckla sig och att vara stöd för studenterna. Många lärare har en tung arbetsbörda att utveckla verksamheten i den expanderande högskolan och borde, enligt bedömargruppen, avlastas en del studentkurativa uppgifter.

De utvecklade kontaktnät som HTU har med omgivande samhälle och de internationella kontakter som ständigt byggs ut bidrar, enligt bedömargruppens uppfattning, till att studenterna får bättre förutsättningar för sin inläring. COOP-verksamheten är unik. En hel del studenter deltar i studentutbyten, det finns kurser på engelska osv.

Det finns säkerligen en mängd åtgärder som bidrar till en bra studiemiljö, men det saknas en strategisk plan för framtida satsningar för att förbättra dessa.

Kompetent personal

Under det uppbyggnadsskede som HTU befinner sig i har mycket energi gått åt att skapa goda utbildningsprogram för att tillgodose studenters och omgivningens krav och förväntningar. Lärarnas kompetensutveckling tycks ha fått stå tillbaka. Ledningen vid HTU är dock medveten om att det krävs kompetent personal och har på olika sätt stött personalens eget behov av utveckling. Många har också på eget initiativ genomgått och genomgår magister- och forskarutbildning vid andra universitet.

Många lärare vittnar om en ensamhet och behov av samtalspartner inom ämnet. Många har också löst detta genom att utveckla personliga nationella och internationella kontakter med andra högskolor och universitet.

HTU har haft svårt att rekrytera forskarutbildade lärare, troligen beroende på att lärosätet inte haft en forskningsmiljö och fasta forskningsresurser. I det läget är det än viktigare att utbilda de lärare som rekryterats från gymnasiet för att klara sin uppgift som högskolelärare. Bedömargruppen har inte kunnat identifiera något strategiskt tänkande kring vilket rekryteringsbehov som finns, hur introduktion av nyanställda ska ske, eller vilket kompetensutvecklingsbehov den nyanställda har i förhållande till högskolans behov.

När det gäller kvalitetsarbete har personalen erbjudits en utbildning i vilken det ingått att utföra projekt för att höja kvaliteten inom det egna arbetsområdet. Detta har sannolikt bidragit till den delaktighet och den kvalitetskultur som gruppen iakttagit vid platsbesöket.

I den fortsatta utvecklingen av högskolan, mot att bli en högskola med alla funktioner, utbildning, forskning, forskarutbildning och kontakter med det omgivande samhället (tredje uppgiften), krävs en medveten strategisk utvecklingsplan som bör inkludera personalens kompetensutveckling utifrån högskolans behov. Däremot har de lärare som uttryckt enskilda önskemål om kompetensutveckling fått stöd. Det saknas en strategisk plan för hur personalens kompetens kan höjas och utökas i det expanderande skede som HTU befinner sig i.

Regional utveckling

I den självvärderingsrapport, som lämnats till bedömargruppen, ligger tyngdpunkten i beskrivningarna på att föra fram den kontaktverksamhet och den samverkan som HTU har med det omgivande samhället och näringslivet. Bedömargruppen kan konstatera att stora insatser har gjorts och att ett upparbetat kontaktnät och samverkan med ett ömsesidigt utbyte finns. En mängd aktiviteter stödjer kvaliteten inom grundutbildningen. Exempel på detta är COOP, praktik, examens- och projektarbete och gästföreläsare samt fortbildning för regionens arbetsliv.

Inom forskningen är samverkan inte lika utbyggd. Näringslivsföreträdare i Trollhättan efterlyser en snabb kunskapsuppbyggnad vid högskolan. Vid HTU förekommer diskussioner om vilka forskningsområden som man skulle kunna satsa på. Olika uppfattningar om forskningsanknytningens betydelse för grundutbildningen finns bland lärarna. Institutionerna har också kommit olika långt i sina prioriteringar av att planera för forskningsområden och bygga upp forskningsmiljö.

En svårighet som högskolan har att hantera är balansen mellan forskningsanknytning och näringslivets krav på kompetent yrkesutbildad personal. HTU har hittills prioriterat näringslivet. Ytterligare en svårighet har troligen gjort sig gällande nämligen balansen mellan att ha en egen inriktning och gå i företagets "ledband".

Helhetsbedömning

Sammanfattningsvis bedömer gruppen att kvalitetsarbetet vid HTU karakteriseras av att:

- det finns väl formulerade, sammanhängande policydokument på *central* ledningsnivå men som till stor del lever sitt eget liv,
- de övergripande målen är *abstrakta* och varken mät- eller bedömningsbara, vilket leder till att det *konkreta* arbetet tar sin utgångspunkt i vardagliga behov i stället för i de övergripande målen. Tydliga och *långsiktiga* kvalitetsmål och strategier behövs i en expanderande verksamhet,
- kvalitetsarbetet utförs väl *lokalt* på institutionerna i den vardagsnära verksamheten samtidigt som den *centralt* av ledningen formulerade policyn inte explicit vägleder det arbetet,
- strategierna för kvalitetsarbetet är i många stycken *kortsiktiga*,
- det finns stora olikheter mellan institutionernas inriktning på kvalitetsarbetet vilket ger en uppfattning om att det *lokala* behovet prioriteras före det *centrala*, dvs. det som ledningen formulerat och som gäller helheten,
- det vardagsnära kvalitetsarbetet sker i stor utsträckning *informellt* genom öppna dörrar för studenterna och den närhet som finns mellan personalen,
- det finns *formellt* kvalitetsarbete genom kursvärderingar, kvalitetsteam och kvalitetstavlor,
- det finns *lokalt* formulerade utvärdering- och uppföljningssystem där personal och studenter är delaktiga som leder till att behov och krav på förändringar tillgodoses,
- delaktigheten är stor *lokalt* medan det är tveksamt i vad mån övergripande *centrala*, av ledningen formulerade, kvalitetsmål trängt ner i organisationen. Studenterna finns med i kvalitetsarbetet *lokalt* men inte på central nivå,
- det finns en ambition av *lokalt* ägande av kvalitetsarbetet men uppföljning från *central* nivå saknas,
- forskningsanknytningen betraktas inte som en strategisk *långsiktig* kvalitetsaspekt för grundutbildningen,
- jämställdheten prioriterats inte som en *långsiktig* strategisk kvalitetsaspekt.

Gruppens förslag och rekommendationer

Bedömargruppen har valt att koncentrera rekommendationerna på sådant som möjligen kan tillföra något utöver de åtgärdsförslag, som finns i självvärderingsrapporten.

Det bedömargruppen vill betona som den största problematiken är förhållandet mellan helhet och delar i organisationen. Om helheten kan stärkas utan att delarna förlorar skulle organisationen vinna i kvalitet. Bedömargruppen har sålunda utgått från den problematiken när gruppen formulerat förbättringsförslagen. Den utmaning som HTU står inför genom den expansion och utbyggnad av forskningsområden är en annan kritisk punkt som rekommendationerna utgår ifrån.

Enligt bedömargruppen saknas ett samlat kvalitetsarbete för högskolan som organisatorisk enhet. Den kvalitetspolicy som finns är inte utformad på ett sådant sätt, att den utgjort ett styrinstrument som lett till implementering och uppföljning av ett systematiskt kvalitetsarbete med synbart genomslag i organisationen. En treortsproblematik i form av olika kulturer och platser kan vara hinder för en sammanhållen högskola, trots att det finns ett nära samarbete i ledningsgruppen.

Brister i precisionen av mål från såväl rektor som prefekt leder till en mångfald av aktiviteter, där de synbara dagliga förbättringsinsatserna dominerar över det mer långsiktiga strategiska kvalitetsarbetet. Som tidigare nämnts har gruppen stött på goda exempel på institutionsnivå. De förblir dock institutionens egendom tills högskoleledningen gör insatser för att utnyttja det goda exemplets kraft för att stimulera organisationens gemensamma kvalitetsarbete. Mål som t.ex. nöjda studenter är problematiska och bör operationaliseras och tydliggöras från ledningen för att komma vidare med en strategi för hur studenterna blir nöjdare.

Bedömargruppen rekommenderar HTU att utarbeta tydligare verksamhetsmål och med dessa som grund strategiska mål för kvalitetsarbetet på några

års sikt. För att kunna avgöra om man uppnått målen bör strategier och handlings- och aktivitetsinriktade planer utarbetats samtidigt med ett system för uppföljning och utvärdering. Strategierna och planerna ska ha sin grund i de policydokument som finns utarbetade. (1)

Enligt bedömargruppen finns många goda exempel på pågående kvalitetsarbete på institutionerna, vilket är en positiv sida av treortsproblematiken. En struktur för att sprida och diskutera lokala erfarenheter i hela organisationen är en förutsättning för att bygga upp en gemensam lärande organisation.

Vår huvudrekommendation är att man arbetar med att få långsiktiga mät- eller bedömningsbara mål som kan operationaliseras och följas upp vid de olika institutionerna. Som en följd av detta kan man också förstärka en gemensam kvalitetskultur att gälla hela organisationens kvalitetsarbete. (2)

Ledarskapet är en stark sida. Det finns ett stort förtroende för rektor. Prefekterna ger intryck av en hög kompetens och vilja att verka och samverka för en samlad verksamhet av högskolans kvalitetsarbete.

När det gäller den gemensamma administrationen finns flera exempel på gott samarbete med institutionerna. Det finns dock fortfarande gränsdragningar kvar att göra mellan motsvarande funktion på institutions- och central nivå. I den expansion som högskolan nu befinner sig i då centrala stödfunktioner inom olika områden växer, t.ex. att en internationell sekreterare nyligen anställts och att en forskningschef tillträder vid årsskiftet, är det viktigt att gränser mellan roller, ansvar och befogenheter för kvalitetsarbetet klart uttalas. Bedömargruppen rekommenderar ledningen att diskutera detta så att en onödig klyfta och otydligheter mellan lokal och central nivå inte skapas. (3) Bedömargruppen rekommenderar också att informella kontakter formaliseras för att garantera att kvalitetsmål och visioner diskuteras i hela organisationen. (4)

Utvecklingen inom högskolan har de senaste åren haft ett högt tempo. De anställda känner delaktighet i kvalitetsarbetet, t.o.m. så mycket att många utfört arbetsuppgifter utöver vad högskolan haft anledning att kräva. De rekommendationer om tydliga målskrivningar och gränsdragningar, som bedömargruppen pekat på ovan, kan bidra till att bevara delaktigheten. Expansionen kräver tydliga formella besluts- och informationsvägar på institutionerna särskilt mellan studenter och lärare men också mellan prefekt och personal. (5)

När det gäller studentmedverkan på central nivå och den problematik som finns med tre "kårer", bör för- och nackdelar analyseras samt en policy för studentinflytande och stöd, som innehåller t.ex. studievägledning och studenthälsa för studenter, utformas. (6)

Mot bakgrund av den expansion av grundutbildningen och den utveckling av forskningsområden som HTU står inför ser gruppen tre viktiga områden, utöver att utveckla magisterprogram och öka antalet disputerade lärare, att uppmärksamma och diskutera. Bedömargruppen rekommenderar att HTU tydligt betonar det kritiska, reflekterande och ifrågasättande förhållningssättet som en kvalitetsaspekt inom kurser och program (7), att forskningsanknytningen som kvalitetsaspekt i grundutbildningen blir föremål för strategisk behandling (8) och att HTU gör tydliga prioriteringar för resursanvändningen under de kommande årens expansion främst vad gäller forskningsverksamhetens roll som en del av kvalitetsarbetet. (9) När det gäller lärarnas kompetens rekommenderar bedömargruppen att HTU utarbetar en strategisk plan för hur personalens kompetens kan höjas och utökas i det expanderande skede som HTU befinner sig i. (10)

Bedömargruppen rekommenderar också HTU att, som kvalitetsaspekt, utveckla en systematisk samverkan för jämförelse av utbildningens kvalitet med andra lärosäten, nationella och internationella i syfte att erhålla erkännande för den egna verksamheten. (11)

Slutligen, men inte minst, rekommenderar gruppen att jämställdheten som kvalitetsaspekt får en mer framträdande roll, vilket handlar om såväl synsätt som rekrytering av personal och studenter. Ambitionen måste vara att högskolans jämställdhetssträvan integreras i kvalitetsarbetet och vidare att området integreras i kvalitetsarbetet. (12)

Sammanställning av rekommendationerna

Bedömargruppen rekommenderar HTU i det fortsatta kvalitetsutvecklingsarbetet att:

- utarbeta tydligare verksamhetsmål och övergripande mål för kvalitetsarbetet samt handlings- och aktivitetsinriktade planer för kvalitetsarbetet, tillsammans med ett system för uppföljning och utvärdering av dessa (1),

- förstärka en gemensam kvalitetskultur som gäller hela organisationens kvalitetsarbete (2),
- sätta klara gränser avseende roller, ansvar och befogenheter i kvalitetsarbetet mellan lokal (institutions-) och central (lednings-) nivå (3),
- formalisera informella kontakter för att garantera att kvalitetsmål och visioner diskuteras i hela organisationen (4),
- skapa mer formella besluts- och informationsvägar på institutionerna särskilt mellan studenter och lärare men också mellan prefekt och personal (5),
- utarbeta en policy för studentinflytande och stöd till studenter betraktas som en kvalitetsaspekt i utbildningen (6),
- betona tydligt utveckling av studenternas kritiska, reflekterande och ifrågasättande förhållningssätt, som kvalitetsaspekt, inom kurser och program (7),
- betrakta forskningsanknytningen, som en kvalitetsaspekt i grundutbildningen och att den därför blir föremål för strategisk behandling (8),
- göra tydliga prioriteringar för resursanvändningen under de kommande årens expansion främst vad gäller forskningsverksamhetens roll, som en del av kvalitetsarbetet (9),
- utarbeta en strategisk plan för hur personalens kompetens kan höjas och utökas, som kvalitetsaspekt i en expanderande verksamhet (10),
- beakta systematisk jämförelse med nationella och internationella lärosäten som har liknande verksamheter som en kvalitetsaspekt i uppföljningen av det egna kvalitetsarbetet (11),
- betrakta jämställdheten som kvalitetsaspekt och får en mer framträdande roll och integreras i kvalitetsarbetet (12).

Bilaga

Besöksschema för granskningsgruppen den 12–15 oktober 1997 vid Högskolan i Trollhättan/Uddevalla

Söndagen den 12 oktober, i Trollhättan

16.00–17.00 Rektor Olof Blomqvist

17.00–18.00 Ledningsgrupp/prefektgrupp
Rektor Olof Blomqvist,
Prefekterna Rolf Dahlberg, Bjarne Klemetz, Svante Nyström
Administrativa chefen Rolf Johansson
Utbildningschef Lars Hillefors

18.30 Middag med högskolans ledning
samma som ovan

Måndagen den 13 oktober, i Trollhättan

08.00–09.30 Studenter
Martin Andersson, Systemvetenskapliga programmet 120 p
Jesper Arvidsson, Maskinprogrammet 120p, COOP
Kenneth Crondahl, Pedagogik 41–60 + sociologi 1–20p
Johan Hallberg, Ekonomi 41–60p
Maria Issa, Engelska 41–60p
Fredrik Jirholm, Elektro Informationssystem Teknik
Malin Johansson, Lantmäteri programmet 120p
Margareta Kostovska, Förskollära programmet 120p
Caroline Olsson, Medie-kommunikationsvetenskap 120p

09.30–10.00 Intern överläggning för bedömargruppen

10.15–11.15 Representanter för personalorganisationerna
Tomaz Birgeron, TCO-ST
Bengt Gustafsson, SACO
Kerstin Hamberg, Lärarförbundet, TCO

Leif Johansson, SACO
Lena Lindhé, SACO
Sandra Öhrström, TCO-ST

- 11.15–13.00 Representanter för institutionens nämnd och ledning
(inkl. lunch), Maria Björklund, institutionssekreterare
Jan-Olof Holst, universitetslektor
Svante Nyström, prefekt
Bo Svensson, adjunkt, elektrossystemteknik
Johan Olsson, student
- 13.00–14.00 Lärare och studenter
Fredrik Ahlman, vice ordförande, tekniksektionen
Anna-Karin Christiansson, programansvarig lärare
Oskar Jellbo, lärare i industriell ekonomi, produktion och
underhållsteknik
Liselott Lycke, Doktorand, kvalitetsutveckling (undervisar i
kvalitet)
Tomas Nobelius, ekonomiansvarig, studentkåren
Inger Persson, ordförande tekniksektionen
Sune Olsson, universitetslektor
- 14.00–14.30 Intern överläggning för bedömargruppen
- 14.30–16.00 Representanter för högskolans kansli och biblioteket
Bengt Gustafsson, bibliotekarie
Rolf Johansson, administrativ chef
Lars Hillefors, utbildningschef
Lena Lindhé, internationell sekreterare
Tore Persson, kontaktsekreterare
Anita Runestig, P-enheten
Christina Sahlgren, biblioteket Vänersborg
- 16.00–17.00 Representanter för samhälle/näringsliv
Siv Andersson, utbildningsförvaltningen, skola, barnom-
sorg fritid, Vänersborg
Lillemor Björsell Hedendahl, länsstyrelsen i O-län
Ulf Britmer, ansvarig för skolkontaktorna och kompetens-
utveckling, Saab

Anders Drougge, Småföretagarna
K G Malm, personalansvarig, Volvo Aero Corporation,
Trollhättan

17.00–18.00 Intern överläggning för bedömargruppen

Tisdagen den 14 oktober i Uddevalla

08.30–10.00 Representanter för institutionens nämnd och ledning
Mona Bardaqji, studentrepresentant i institutionsnämnden
Roger Blomgren, lärare i medie och kommunikation
Andreas Boklund, studentrepresentant
Rolf Dahlberg, prefekt
Jan Danielski, studievägledare
Pelle Gelang, lärare i systemvetenskap
Kristina Lindh, lärare i företagsekonomi
Jan Nilsson, bitr. prefekt

10.00–11.00 Lärare och studenter (två grupper)
Andreas Boklund, kårordförande
Martin Gellerstedt, lärare i matematik, statistik
Peder Gyllenhammar, studerande, vice ordförande EK &
IT-sektionen
Anna Johansson, studerande, sekreterare i EK & IT-sektionen
Iréne Johansson, lärare i medie & kommunikation, vice
teamledare i kvalitetsgruppen
—
Robert Andersson, student
Sofia Bohm, student
Bengt Karlholm, lärare i engelska
Ann-Sofie Johansson, student
Ulrika Snis, doktorand

11.00–12.00 Intern överläggning för bedömargruppen

12.00–12.45 Resa till Vänersborg

Tisdagen den 14 oktober i Vänersborg

- 12.45–13.30 Lunch och samtal med institutionsledningen
Bjarne Klemetz, prefekt
Margareta Rödhalm-Funnemark, bitr. prefekt
- 13.30–14.30 Representanter för institutionens nämnd och ledning
Thomaz Birgeron, systemansvarig
Laila Johansson, institutionssekreterare
Leif Johansson, ämnesansvarig, engelska
Bengt Jonsson, lärare BoU-programmet
Bjarne Klemetz, prefekt
Anne Moskow, universitetslektor
Elin Olsson, studentrepresentant
Margareta Rödhalm-Funnemark, bitr. prefekt
Ulrika Sjunnesson, studentrepresentant
- 14.30–16.00 Representanter för FoU-kommittén
Anita Hansko, teknikinstitutionen
Svante Nyström, FoU-samordnare
Margareta Rödhalm-Funnemark, bitr. prefekt, institutionen för undervisning och humaniora
Jan Skaug, institutionen för ekonomi och ADB
- 16.00–17.00 Lärare och studenter
Kenneth Crondahl, student, pedagogik 41–60p, sociologi 1–20p
Stefan Hallén, lärare i arbetspsykologi
Alistar Henry, lärare i engelska
Gudrun Karlholm, ämnesansvarig pedagogik
Annika Linder, student engelska 21–40p, halvfart
Elin Olsson, student, Barn- och ungdomspedagogiska programmet
Ulrika Sjunnesson, student, Barn- och ungdomspedagogiska programmet
Frida Sorbring, student, psykologi
Anders Tevely, universitetsadjunkt, pedagogik
Cecilia Åqvist Särg, studievägledare
Gunn Älmegren, utbildningsledare

17.00–18.00 Intern överläggning för bedömargruppen

19.30–21.00 Middag och samtal med studentkåren i Trollhättan
Andreas Boklund
Peder Gyllenhammar
Elin Olsson
Inger Persson

Onsdagen den 15 oktober, i Trollhättan

08.00–11.00 Intern överläggning för bedömargruppen

11.00–11.30 Återkoppling
Rektor Olof Blomqvist
Prefekten Svante Nyström

11.30 Lunch och därefter återresa till hemorten

Högskoleverkets rapportserie

Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor
Bilagor:

- Bilaga 1: Vägledning för lärosäten vid bedömning av kvalitetsarbete
- Bilaga 2: Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor

Högskoleverkets rapportserie 1995:1 R

Grundskollärautbildningen 1995

Högskoleverkets rapportserie 1996:1 R

Examensrättsprövning – Utbildning i biodynamisk odling

Högskoleverkets rapportserie 1996:2 R

Tillsynsrapport – Avgiftsfri utbildning

Högskoleverkets rapportserie 1996:3 R

Examensrättsprövning – Konstnärlig kandidat- och magisterexamen

Högskoleverkets rapportserie 1996:4 R

Examensrättsprövning – Kyrkomusikalisk utbildning vid Skändalsinstitutet

Högskoleverkets rapportserie 1996:5 R

Kvalitetsarbete vid universitet och högskola

Högskoleverkets rapportserie 1996:6 R

Vårdutbildningar i högskolan – En utvärdering

Högskoleverkets rapportserie 1996:7 R

Årsrapport för universitet och högskolor 1994/95

Högskoleverkets rapportserie 1996:8 R

Forskarutbildningen inom det språkvetenskapliga området

– En utvärdering

Högskoleverkets rapportserie 1996:9 R

The National Quality Audit of Higher Education in Sweden

Högskoleverkets rapportserie 1996:10 R

Avgiftsbelagd utbildning i privat regi – En utredning

Högskoleverkets rapportserie 1996:11 R

Kriterier för benämningen universitet – En utredning

Högskoleverkets rapportserie 1996:12 R

Kvinnor och män i högskolan. Från gymnasium till forskarutbildning

Högskoleverkets rapportserie 1996:13 R

Swedish Universities & University Colleges 1994/95

– Short Version of Annual Report

Högskoleverkets rapportserie 1996:14 R

Examensrättsprövning – Teologisk utbildning vid frikyrkliga seminarier och vid

Umeå universitet

Högskoleverkets rapportserie 1996:15 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Borås

Högskoleverkets rapportserie 1996:16 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Uppsala universitet

Högskoleverkets rapportserie 1996:17 R

Examensrättsprövning – Uppföljning av teologisk utbildning

Högskoleverkets rapportserie 1996:18 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping

Högskoleverkets rapportserie 1996:19 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlstad

Högskoleverkets rapportserie 1996:20 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lärarhögskolan i Stockholm

Högskoleverkets rapportserie 1996:21 R

Högskoleprovet – Genom elva forskares ögon

Högskoleverkets rapportserie 1996:22 R

Högskola på Gotland

Högskoleverkets rapportserie 1996:23 R

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

Högskoleverkets rapportserie 1996:24 R

Årsrapport för universitet & högskolor 1994/95 – Kortversion

Högskoleverkets rapportserie 1996:25 R

Förslag till meritvärdering vid urval på betyg – Högskoleverkets förslag till

meritvärdering av nya och gamla gymnasiebetyg m.m.

Högskoleverkets rapportserie 1996:26 R

Redovisning vid universitet och högskolor – Rapport till regeringen

Högskoleverkets rapportserie 1996:27 R

Quality Audit of Uppsala University

Högskoleverkets rapportserie 1996:28 R

Tillsynsrapport – Förfarande med inaktiva doktorander

Högskoleverkets rapportserie 1996:29 R

Examensrättsprövning – Prövning av medieutbildningen vid Mediehögskolan i

Uppsala

Högskoleverkets rapportserie 1996:30 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid fem lärosäten

Högskoleverkets rapportserie 1997:1 R

Högskoleutbildningar inom vård och omsorg – En utredning

Högskoleverkets rapportserie 1997:2 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad

Högskoleverkets rapportserie 1997:3 R

Examensrättsprövning – Lärarytelse vid högskolorna i Borås och

Halmstad

Högskoleverkets rapportserie 1997:4 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Örebro

Högskoleverkets rapportserie 1997:5 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Dalarna

Högskoleverkets rapportserie 1997:6 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Operahögskolan i

Stockholm

Högskoleverkets rapportserie 1997:7 R

Kvalitet och förändring

Högskoleverkets rapportserie 1997:8 R

Rekryteringsmål för kvinnliga professorer

– ett regeringsuppdrag

Högskoleverkets rapportserie 1997:9 R

Examensrättsprövning – Utbildningar vid Södertörns

högskola

Högskoleverkets rapportserie 1997:10 R

Examensrättsprövning – Grundskollärexamen vid Högskolan i Falun/

Borlänge, Högskolan i Jönköping och Högskolan i Kristianstad

Högskoleverkets rapportserie 1997:11 R

Examensrättsprövning – Utbildningar vid Företagsekonomiska Institutet,

Stockholms Musikpedagogiska Institut och Högskolan i Gävle/Sandviken

Högskoleverkets rapportserie 1997:12 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlskrona

Ronneby

Högskoleverkets rapportserie 1997:13 R

Examensrättsprövning – Utbildning i pedagogiskt drama vid tre folkhögskolor

Högskoleverkets rapportserie 1997:14 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Gävle/

Sandviken

Högskoleverkets rapportserie 1997:15 R

Poänggivande uppdragsutbildning i högskolan

Högskoleverkets rapportserie 1997:16 R

- Årsrapport för universitet & högskolor 1995/96
Högskoleverkets rapportserie 1997:17 R
- Swedish Universities & University Colleges 1995/96
– Short Version of Annual Report
Högskoleverkets rapportserie 1997:18 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1995/96 – Kortversion
Högskoleverkets rapportserie 1997:19 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mälardalens högskola
Högskoleverkets rapportserie 1997:20 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Danshögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:21 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungliga Musikhögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:22 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet
Högskoleverkets rapportserie 1997:23 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad
Högskoleverkets rapportserie 1997:24 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar
Högskoleverkets rapportserie 1997:25 R
- Kandidat- och magisterexamen vid Kungliga Musikhögskolan
– Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:26 R
- Uppföljning av resurstilldelningssystemet för grundläggande högskoleutbildning
– ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1997:27 R
- Bilateralt forskningsamarbete med Östeuropa – ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1997:28 R
- Läkarutbildningen i Sverige – hur bra är den?
Bilagor:
- Självvärderingar och extern bedömning
 - Vad säger studenterna om läkarutbildningen?
 - Vad säger AT-läkare, handledare och examinatorer om läkarutbildningen?
- Högskoleverkets rapportserie 1997:29 R
- Apotekarutbildningen vid ytterligare en högskola? – Ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1997:30 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mitthögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:31 R
- Gymnasielärarexamen vid Högskolan Dalarna, Luleå tekniska universitet och Mitthögskolan – Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:32 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor
Bilagor:
- Vägledning för lärosäten vid bedömning av kvalitetsarbete
 - Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor
- Högskoleverkets rapportserie 1997:33 R
- Konstnärlig högskoleexamen i konst och design vid fem hantverksskolor
– Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:34 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl. Konsthögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:35 R
- Examensmål för lärarexamina
Högskoleverkets rapportserie 1997:36 R
- Rätt att inrätta professurer – Högskoleverkets prövning av Högskolan i Halmstad, Högskolan i Karlskrona/Ronneby, Högskolan i Örebro, Idrotthögskolan samt Mitthögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:37 R
- Magisterexamensprövning vid elva högskolor – Examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 1997:38 R
- Examinationen i högskolan – Slutrapport från Högskoleverkets
examinationsprojekt
Högskoleverkets rapportserie 1997:39 R
- Tillväxt och växtvärk – Uppföljning av magisterexamensrätt på medelstora
högskolor
Högskoleverkets rapportserie 1997:40 R
- Kvalitetsarbete – ett sätt att förbättra verksamhetens kvalitet vid universitet
och högskolor. Halvårsrapport för granskningen av kvalitetsarbetet vid
universitet och högskolor
Högskoleverkets rapportserie 1997:41 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl. Tekniska högskolan
Högskoleverkets rapportserie 1997:42 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Stockholms universitet
Högskoleverkets rapportserie 1997:43 R
- Kvinnor och män i högskolan – från gymnasium till forskarutbildning 1986/
87–1995/96
Högskoleverkets rapportserie 1997:44 R
- Magisterexamen söker identitet
Högskoleverkets rapportserie 1997:45 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Skövde
Högskoleverkets rapportserie 1997:46 R
- Hur står det till med kvaliteten i högskolan?
Högskoleverkets rapportserie 1998:1 R
- De första 20 åren – utvecklingen vid de mindre och medelstora högskolorna
sedan 1977
Högskoleverkets rapportserie 1998:2 R
- Quality Audit of Mid-Sweden University College
Högskoleverkets rapportserie 1998:3 R
- Särskilda utbildningsåtgärder – vad blev det av dem?
En uppföljningsstudie av vissa särskilda utbildningsåtgärder inom
högskolan som finansierats med arbetsmarknadspolitiska medel, enligt
regeringens uppdrag.
Högskoleverkets rapportserie 1998:4 R
- "En utmärkt möjlighet att byta karriär"
NT-SVUX-satsningen – vad blev det av den?
Högskoleverkets rapportserie 1998:5 R
- "Bara jag får chansen att få visa vad jag kan"
Satsningen på aspirantutbildningen – vad blev det av den?
Högskoleverkets rapportserie 1998:6 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Karolinska Institutet
Högskoleverkets rapportserie 1998:7 R

Rapporter i Högskoleverkets rapportserie
speglar Högskoleverkets officiella inställning.

Högskoleverkets rapportserie 1998:8 R
ISSN 1400-948X
ISRN HSV-R--98/8--SE

Högskoleverket är en central myndighet för frågor som rör universitet och högskolor. Verket arbetar med kvalitetsbedömningar, uppföljningar, utveckling av högre utbildning, utredningar, tillsyn, internationella frågor och studieinformation. Dessutom ansvarar verket för samordningen av det svenska universitetsdatornätet SUNET.