





*Granskning och  
bedömning av  
kvalitetsarbetet vid  
Handelshögskolan  
i Stockholm*

Högskoleverket • Birger Jarlsgatan 43 • Box 7851, 103 99 Stockholm  
tfn 08-453 70 00 • fax 08-453 70 50 • e-post [hsv@hsv.se](mailto:hsv@hsv.se) • [www.hsv.se](http://www.hsv.se)

**Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Handelshögskolan i  
Stockholm**

Producerad av Högskoleverket i december 1998

Högskoleverkets rapportserie 1999:1 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--99/1--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Printgraf, Stockholm, januari 1999

## 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 1997:33 R) 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

<b>Summary</b>	<b>7</b>
<b>Universitetskanslerns bedömning</b>	<b>9</b>
<b>Bedömargruppens arbete</b>	<b>12</b>
Presentation av bedömargruppen	12
Bedömningsprocessen	12
<b>Beskrivning av Handelshögskolan och dess kvalitetsarbete</b>	<b>15</b>
Handelshögskolan	15
Kvalitetsarbetet	17
<b>Bedömning av kvalitetsarbetet</b>	<b>19</b>
Utgångspunkter	19
Ledning och organisation	20
Mål och strategier	22
Tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens	26
Utveckling av verksamhetens processer	28
Studenternas och intressenternas behov och tillfredsställelse	31
<b>Sammanfattande analys av kvalitetsarbetet</b>	<b>34</b>
<b>Bilagor</b>	<b>37</b>
Förteckning över material som HHS överlämnat som underlag för bedömargruppens granskning	37
Program för bedömargruppens besök vid HHS 7–9 oktober 1998	38





# Summary

The present report describes, analyses and gives recommendations concerning the quality enhancement efforts of the Stockholm School of Economics (SSE). It is the outcome of one of the quality audits of all 36 Swedish universities and university colleges conducted by the National Agency for Higher Education (Högskoleverket).

The Stockholm School of Economics is one of a small number of private higher education institutions in Sweden. Its most important undergraduate programme is in economics and business administration, and it provides postgraduate programmes in business studies, national public economy and legal studies. It conducts advanced research organised in about 20 research centres within the Economic Research Institute (EFI). SSE has extensive contacts with the business world and with society.

SSE regards quality enhancement as an integrated part of its general development activities and, consequently, has not adopted a formal quality plan. The SSE student union has its own quality council, which takes an active part in student evaluations and course development. SSE's self-assessment has been prepared by the management of the school, and faculty, students and staff have had the opportunity to give their views on draft versions of the report.

The audit team discusses five aspects of quality enhancement at SSE: governance and organisation, goals and strategies, competence enhancement, development of central processes and needs and satisfaction of students and interest groups. The main findings of the team are that extensive efforts to assure and enhance quality are made in most activities pursued at SSE, and that impressive results have been achieved, although there is no common strategy with its roots in the organisation as a whole. In order to further create conditions for effective quality development, SSE is recommended to prepare a plan for the continued development of quality processes. The following points may serve as guidelines:

- The management should develop routines for disseminating, obtaining support for and following up decisions and information. The management should further develop internal co-operation in order to achieve increased integration, and continue its work to improve gender equality with regard to recruitment of female students and faculty.
- SSE should develop routines for establishing, disseminating and following up goals and strategies. The institution should continue its efforts to develop systems to account for internal and external factors affecting quality enhancement (key ratios).
- Goals for strategic competence enhancement on the basis of projected teaching and research needs should be established.
- A strategy for recruitment of staff, above all female faculty should be developed.
- Attention should be paid to the training of teaching and IT skills, and excellency, for example in teaching, should be rewarded.
- SSE should review its study unit system and develop routines for following up the results of student evaluations.
- Individual curricula for each PhD student should be established and all PhD students should be closely monitored. Teachers should also receive support in their role as supervisors of PhD students.
- Study programmes should be systematically evaluated.
- The workload of students might be more evenly distributed over the semesters. Routines for following up individual study results throughout the programmes should be introduced.
- Student representation in all formal committees and informal working groups should be improved.

# Universitetskanslerns bedömning

I sitt senaste nyhetsbrev från Bryssel skriver förre rektorn för Handelshögskolan i Stockholm, professor Staffan Burenstam Linder att "Världens tio främsta universitet är amerikanska. De flesta av dessa är privata". Av svenska universitet och högskolor kommer nog Handelshögskolan närmast denna förebild. Den är en av de få privata högskolorna i Sverige. Till stor del kan dess framgångar säkerligen tillskrivas den informella struktur som följer med det privata ägandeskapet.

Det är glädjande att se hur väl relationerna mellan bedömningsgruppen och Handelshögskolan med dess ledning, lärare, personal och studenter har fungerat i den nu gjorda utvärderingen av kvalitetsarbetet vid Handelshögskolan. Det är också mycket värdefullt att högskolan har ställt upp på samma granskningsprocess som övriga universitet och högskolor i Sverige, trots en viss reservation och tveksamhet mot det angreppssätt som valts.

Även om sättet för utvärderingen med dess betoning av systematik och långsiktighet har ganska tydliga svenska förtecken – det givetvis med rätta eftersom det gäller svenska universitet och högskolor – så är skillnaden dock inte särskilt stor mot de utvärderingar som sker vid t.ex. de ovan refererade amerikanska toppuniversitetet genom de Advisory Boards som alla sådana universitet har.

Huvuduppgiften för Handelshögskolan är att utbilda ekonomer och bedriva forskning inom relevanta områden och med en sådan kvalitet på både utbildning och forskning som gör att högskolan skall räknas till den internationella toppklassen. Det har inte varit denna bedömargrupps uppgift att bedöma kvaliteten i sig men det är uppenbart att en ständig kvalitetsgranskning pågår på informell nivå t.ex. genom täta kontakter mellan näringsliv och med andra internationellt erkända handelshögskolor i konkurrerande och samverkande relationer.

Det finns en allmän föreställning om att Handelshögskolan är en elitskola och internationellt håller hög kvalitet. Likväl är det berättigt att fråga: Hur

vet man det? Det skulle vara värdefullt om man gjorde mera explicita jämförelser med ledande handelshögskolor världen över, för att få fram vissa nyckeltal inom specifika områden som är kvalitetsrelaterade och som kunde tjäna som objektiva jämförelsetal.

Även om Handelshögskolan med avsikt har avstått att formulera och dokumentera ett explicit kvalitetsarbete så bedrivs ett implicit sådant integrerat i verksamheten. Det är givet att man inte skall försöka att formalisera detta i någon form av pliktuppfyllelse. Men man skall heller inte underskatta den styrka som det ligger i att skriftligt dokumentera det som kan synas vara självklarheter men som får en helt annan stringens och tydlighet i det skrivna ordets form.

För att vara mer specifik pekar bedömargruppen på att beslutsprocesser och ansvarsförhållanden kunde göras mer tydliga och konkreta. Detta skulle också kunna underlätta ett ökat samarbete över institutionsgränserna och mellan olika kurser. Liksom är fallet vid andra lärosäten förekommer regelbundna kursutvärderingar. Också liksom på andra håll verkar det dock oklart i vilken utsträckning resultaten används i utvecklings- och förbättringsarbetet.

En rörelse i tiden är den som enklast kan beskrivas i uttrycket ”from teaching to learning”. Handelshögskolan praktiserar mycket denna form av undervisning genom studenternas nära kontakt med näringslivet och genom ‘case studies’. En pådrivande faktor för denna övergång är modern IT och den potential som den innebär för att individualisera undervisningen och skapa globala undervisningssystem. Det är emellertid oklart om det finns en väl genomtänkt strategi för användningen av IT vid Handelshögskolan, speciellt inom undervisningen. Med studentens lärande i centrum kommer fokuseringen att bli på studenten som en aktiv deltagare i lärandeprocessen. Detta paradigmskifte knyter också väl an till den forskningskultur som finns vid Handelshögskolan.

Jämställdhetsprogrammet fungerar uppenbarligen mycket väl och har t.ex. haft en positiv effekt på rekryteringssituationen av studenter. Situationen är betydligt mer skev då det gäller könsfördelningen bland lärarna och forskarna vilket säkerligen har negativa konsekvenser genom den avsaknad av kvinnliga förebilder som detta medför.

Det är ingen tvekan om att det råder en kvalitetskultur på Handelshögskolan som skulle kunna betecknas som ett gott kvalitetsarbete. Enligt min mening råder det heller ingen tvekan om att Handelshögskolan skulle tjäna på att bättre dokumentera vad som idag tas som självklart. Med den konkurrens som redan nu råder på utbildningens område och som kommer att öka, ökar också beviskraven på kvalitet betydligt. För att bestämma vektorn, dvs. både storleken och riktningen, i kvalitetsutvecklingen erfordras regelbundna uppföljningar och utvärderingar. Då är den objektiva och kvantitativa dokumentationen en nödvändighet.

Som är fallet med ett effektivt Advisory Board så avslutar bedömargruppen sin rapport med ett antal rekommendationer. Det är givetvis endast Handelshögskolan som slutgiltigt kan ta ställning till dessa råd. Men även om inte alla leder till rekommenderade förändringar bör dessa råd vara utmärkta startpunkter för en rad konstruktiva diskussioner och samtal på Handelshögskolan om kvalitet och kvalitetsfrågor och som bottenar i den till synes enkla frågan: Varför blir vissa högsolor bättre än andra? Ja, så oerhört mycket bättre.

Jag ser fram mot att följa Handelshögskolans i Stockholm fortsatta arbete med att utveckla kvalitetsarbetet och därmed kvaliteten i sin verksamhet om än i en annan kapacitet än min nuvarande.

Stig Hagström  
universitetskansler

# Bedömargruppens arbete

## Presentation av bedömargruppen

I bedömargruppen har följande personer ingått:

Gunnar Svedberg, professor i energiprocesser vid Kungliga Tekniska Högskolans (KTH) kemiteknikinstitution. Var tidigare vice rektor vid KTH med ansvar för grundutbildningen. Gruppens ordförande.

Johnny Lindström, ekonomie doktor, verkställande direktör för Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ). Var under perioden 1970–1991 verksam vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet bl.a. som lärare och forskare.

Anne Wibble, ekonomie licentiat vid Handelshögskolan, sedan 1997 chefekonom på Sveriges Industriförbund och avdelningschef för avdelningen för ekonomisk politik och skatter. Har varit riksdagsledamot för folkpartiet och finansminister åren 1991–1994.

Theodor Bjursell, studerande vid Göteborgs universitet. Slutför f.n. sin magisteruppsats i historia. Tidigare kårordförande för Filosofiska Fakultetens Studentkår vid Göteborgs universitet.

Marianne Fredriksson, avdelningsdirektör vid Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU), samordningsansvarig för SLU:s kvalitetsarbete och årsredovisning. Gruppens sekreterare.

Claes Elmgren, Högskoleverkets kontaktperson för bedömningen av Handelshögskolan.

## Bedömningsprocessen

Högskoleverket har ett uppdrag att granska och bedöma det kvalitetsarbete som bedrivs vid universitet och högskolor. Uppdraget omfattar totalt 33 statliga lärosäten. Härutöver har stiftelsehögskolor och privata och enskilda högskolor möjlighet att ingå i bedömningsarbetet. I Handelshögskolans i Stockholm (HHS) avtal med staten regleras att HHS är beredd att delta bl.a.

i uppföljningar och utvärderingar som staten anordnar för det allmänna högskoleväsendet.

Granskningsarbetet inleddes med ett upptaktsmöte på HHS den 8 maj 1998 då bedömaregruppens ordförande och sekreterare samt Högskoleverkets kontaktperson träffade rektor Claes-Robert Julander, chefen för grundutbildningen Lars Bergman och samordningsansvarig för självvärderingen ekonomie doktor Jan Eklöf. Vid mötet diskuterades tidplanen för bedömningsarbetet och uppläggningsplanen av platsbesöket. Vidare enades man om att det vore värdefullt om HHS i sin självvärdering särskilt belyser dels kvalitetsprocessen och dels hur fortbildningen och vidareutbildningen påverkar annan verksamhet. Andra viktiga områden att beakta är hur HHS arbetar med kursvärderingar och ekonomiska styrsystem.

Självvärderingen överlämnades till bedömaregruppen den 1 september 1998 tillsammans med annat bakgrundsmaterial. I bilaga 1 redovisas det material gruppen använt i bedömningsprocessen. Visst ytterligare material har bedömaregruppen, efter särskild begäran, fått ta del av.

Bedömaregruppen deltog i Högskoleverkets introduktionsutbildning för bedömare av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor den 16 september 1998. I anslutning till utbildningen hade gruppen en första överläggning.

Bedömaregruppen träffades den 24 september för förberedelser inför platsbesöket. Gruppen enades då bl.a. om rapportens disposition samt frågor att ställa under platsbesöket grupperade inom följande fem områden: Ledning och organisation, Mål och strategier, Tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens, Utveckling av verksamhetens processer samt Studenternas och intressenternas behov och tillfredsställelse.

Platsbesöket inleddes på kvällen den 7 oktober 1998 och avslutades på eftermiddagen den 9 oktober. Programmet var mycket intensivt och genomfördes från HHS sida med stor omsorg och skicklighet. Gruppen samtalande med representanter för ledning, institutioner, studenter, ansvariga för grundutbildning, näringslivskontakter och vidareutbildning samt vissa stödfunktioner. Vid samtliga intervjuer var gruppen sammanhållen, vilket väsentligt underlättade de interna överläggningarna. Programmet för platsbesöket redovisas i bilaga 2.

Efter platsbesöket utarbetades ett utkast till rapport. Utkastet diskuterades vid ett rapportmöte den 20 oktober 1998 och efter ytterligare bearbetning vid ett slutligt rapportmöte per telefon den 17 november. Innan rapportens slutliga utformning fastställdes, bereddes HHS möjlighet att granska sakinnehållet.

Återföringsmötet, då granskningsrapporten överlämnades till HHS, ägde rum den 2 december 1998.



# Beskrivning av Handelshögskolan och dess kvalitetsarbete

## **Handelshögskolan**

Initiativet till bildandet av HHS togs av företrädare för näringslivet med syftet att tillgodose behovet av en ekonomutbildning på högskolenivå. HHS inledde sin verksamhet 1909 sedan en Handelshögskoleförening bildats och donationsmedel ställts till förfogande. Fram till 1960-talet var HHS förhållandevis ensam i Sverige om att utbilda ekonomer på akademisk nivå. Därefter har ett flertal liknade utbildningar tillkommit.

HHS har cirka 1 700 studenter. Det fyraåriga civilekonomprogrammet är HHS viktigaste utbildningsprogram. Centrala ämnen i utbildningen är företagsekonomiska ämnen, nationalekonomi, finansiell ekonomi, ekonomisk statistik och rättsvetenskap. De två första åren omfattar grundläggande kurser i ekonomiämnen medan den andra hälften av utbildningen ägnas åt specialisering inom ett av ett tiotal ämnesområden. Årligen antas minst 275 studenter till civilekonomprogrammet. Konkurrensen om platserna är hård och det krävs mycket goda betyg för att bli antagen. HHS konkurrerar inte främst med andra ekonomutbildningar utan snarare med utbildningar inom teknik och medicin. Drygt en tredjedel av de antagna hösten 1998 var kvinnor. En majoritet av de antagna är hemmahörande i Stockholmsområdet. Till civilekonomprogrammets femte termin sker en andra antagning av cirka 20 studenter. Denna antagning är möjlig eftersom vissa lediga utbildningsplatser uppstår på grund av studieavbrott, studieuppehåll för utlandsstudier, förvärvsarbete m.m.

Stockholm School of Economics in Riga (SSE Riga) bildades 1994. Skolan ägs till 51 procent av HHS och till resterande del av den lettiska staten. Den huvudsakliga finansieringen har hittills kommit från svenska staten medan den lettiska staten hittills endast bidragit med en mindre del. Vid SSE Riga ges en 2,5 år lång grundläggande ekonomutbildning (Bachelor of Science in Economics and Business) för cirka 100 studenter från de tre baltiska staterna. Merparten av lärarna kommer ännu så länge från HHS men satsningar görs för att starta en egen fakultet i Riga. Utbildningen är mycket

efterfrågad och antalet sökande tio gånger högre än antalet platser. Avsättningen av de examinerade är mycket god i regionen.

Utbildningen vid HHS skall enligt grundarna vila på vetenskaplig grund. Det har därför varit nödvändigt för HHS att bygga upp en omfattande forskningsverksamhet med en bred forskarutbildning. Merparten av HHS forskningsverksamhet bedrivs inom ramen för det 1929 grundade Ekonomiska forskningsinstitutet (EFI). Inom EFI finns för närvarande cirka 20 olika centra med totalt omkring 300 verksamma forskare. Forskning bedrivs också vid de institut som i varierande former är knutna till HHS. Internationellt ingår HHS i ett antal formella organisationer samt i ett stort antal mer informella nätverk. Dessa organisationer och nätverk har traditionellt varit fokuserade på USA och (väst) Europa. Under senare tid har samarbetsrelationer även etablerats i Centraleuropa och forna Sovjetunionen samt Ostasien. Flertalet forskare vid EFI och övriga institut är förordnade som lärare på deltid vid HHS.

Forskarutbildningen vid HHS är indelad i tre huvudprogram, ett för det företagsekonomiska, ett för det samhällsekonomiska och ett för det rättsvetenskapliga ämnesområdet. För doktorsexamen krävs genomgångna kurser motsvarande 80 poäng samt en godkänd avhandling av samma poängomfattning. Den genomsnittliga studietiden uppgår till drygt fem år. Antalet heltidsstuderande i forskarutbildningen är för närvarande cirka 150. Under 1996/97 antogs 30 sökande till forskarutbildningen, vid vissa institutioner i stark konkurrens. Årligen examineras 15–20 doktorer och lika många licentiater.

HHS har mycket omfattande näringslivs- och samhällskontakter. Den särskilda enheten Corporate Relations verkar för att stärka banden mellan högskolan och näringslivet. Detta sker bl.a. i nätverken Corporate Partnership Program och Corporate Friendship Program (nätverk av svenska respektive internationella ledande företag) som, förutom att ge finansiella bidrag till HHS, även skapar breda samarbetsrelationer inom såväl utbildningen som forskningen. Genom den samlade kontaktytan kanaliseras olika synpunkter på ett systematiskt sätt. En annan kontaktyta finns i Alumniprogrammet, som även det drivs av Corporate Relations. Här ges examinerade från HHS möjlighet att aktivt följa med och engagera sig i HHS verksamhet. Den tredje viktiga kontaktytan med näringslivet är den omfattande

vidareutbildningsverksamheten som bedrivs inom enheten Executive Education, som erbjuder kvalificerad skräddarsydd utbildning i ekonomi och företagsledning.

Sedan 1997 ges ett vidareutbildningsprogram i S:t Petersburg. Programmet erbjuder kompletterande utbildning i ekonomi, företagsledning och entreprenörskap till yngre ryssar. Årligen deltar 50 personer i den praktiskt orienterade ettåriga utbildningen. För att göra utbildningen så relevant som möjligt har samarbete etablerats med institutioner och det lokala näringslivet. Syftet med samarbetet är att utveckla praktikfall och få möjlighet att genomföra tillämpade forskningsinsatser av värde för undervisningen. Hälften av lärarna kommer från HHS och resten i huvudsak från universitetet i S:t Petersburg. Satsningen är möjlig tack vare en särskild donation.

Antalet anställda vid HHS är drygt 300 varav cirka 60 procent forskare och lärare. 40 procent av alla anställda är kvinnor. Andelen kvinnor bland forskare och lärare är 14 procent.

Omsättningen för hela verksamheten vid HHS uppgick 1997 till cirka 300 miljoner kronor. Fördelningen av kostnader på olika verksamheter framgår inte av den ekonomiska redogörelsen i för bedömargruppen tillgängligt material. Av intäkterna svarar bidrag från staten för cirka 15 procent. Övriga finansieringskällor är Handelshögskoleföreningen (25 procent), vidareutbildningsverksamheten (30 procent) och bidrag från företag (8 procent). Härutöver bidrar särskilda donationer och forskningsanslag till finansieringen av verksamheten.

## **Kvalitetsarbetet**

Med kvalitetsarbete avser HHS enligt sin självvärdering ”alla systematiska insatser som syftar till att ompröva och utveckla verksamheten för att bättre uppfylla målen och kontinuerligt höja ambitionsnivån i verksamheten”. HHS har ingen formaliserad organisation för sitt kvalitetsarbete och heller ingen skriven kvalitetsplan. Man uppger att den informella organisationen ger flexibilitet och hög handlingsberedskap medan en formaliserad organisation kan verka begränsande för kreativiteten. Enligt HHS sker kvalitetsarbetet i stället som en integrerad del av det löpande utvecklingsarbetet. Det finns en tradition vid HHS att på eget initiativ göra genomlysningar och

utvärderingar av verksamheten. På uppdrag av direktionen pågår för närvarande ett arbete med att införa ett program för kontinuerlig uppföljning av verksamheten via ett system av nyckeltal, t.ex. produktivitetmått.

HHS upplever själva att rektorsbytet 1996 och en nyligen genomförd organisationsförändring med bl.a. inrättandet av en chef för grundutbildningen, på relativt kort tid har initierat stora förändringar inom grundutbildningen. Ytterligare förändringar planeras i samband med den reformering och förstärkning av civilekonomprogrammet som för närvarande diskuteras. Inom flera områden har förändringsprocesser redan kommit igång.

Handelshögskolans studentkår (HHSS) har ett kvalitetsråd. Kvalitetsrådet är ett för kvalitetsarbetet viktigt organ, som huvudsakligen medverkar i kursutvärderingar och -utveckling. Härutöver medverkar kvalitetsrådet i diskussioner om bl.a. integrationen mellan kurser, enskilda kursers roll i civilekonomprogrammet och hur kursinnehållet kan bidra till studenternas personliga utveckling. Kvalitetsrådet driver även olika frågor i projektform, t.ex. hur IT kan implementeras i undervisningen.

Självvärderingen av HHS kvalitetsarbete har utarbetats av ledningen utan någon mer organiserad samverkan med verksamhetsföreträdare. Under arbetets gång har framförallt professorskollegiet och HHSS utbildningsutskott haft möjlighet att kommentera utkast till självvärderingsrapport. Utkast har också distribuerats till samtliga institutioner, sektioner samt till de olika stödfunktionerna vid högskolan med möjlighet att inkomma med synpunkter.

# Bedömning av kvalitetsarbetet

## Utgångspunkter

Utgångspunkt för bedömargruppens arbete har varit Högskoleverkets anvisningar som finns redovisade i skriften ”Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor – Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångssätt för Högskoleverkets bedömningsarbete” (Högskoleverkets rapportserie 1997:33 R).

Följande aspekter har varit utgångspunkt för bedömargruppen i granskningsarbetet: Ledning och organisation, Mål och strategier, Tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens, Utveckling av verksamhetens processer samt Studenternas och intressenternas behov och tillfredsställelse. Det arbetssätt och den metod som gruppen valt har stora likheter med den metod Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ) använder vid utvärdering av kvalitetsarbetet vid företag, organisationer och myndigheter. SIQ:s metod utgår från de tre dimensionerna Angreppssätt (hur bedrivs arbetet?), Tillämpning (i vilken omfattning bedrivs arbetet i tid och rum?) och Resultat (vilka resultat har uppnåtts i förhållande till uppsatta mål?). Bedömargruppen har funnit att detta tillvägagångssätt för granskningsarbetet har varit konstruktivt speciellt med tanke på möjligheterna för HHS att använda resultaten av granskningen. Det rimmar också väl med Högskoleverkets huvudsyfte med kvalitetsbedömningarna, nämligen att granska för att främja.

En naturlig uppgift vid bedömningen av kvalitetsarbetet vid HHS har varit att lyfta fram positiva delar i pågående arbete. Naturligtvis har det också varit viktigt att föreslå inom vilka områden högskolan har en potential för fortsatt verksamhetsutveckling. Det bör dock poängteras att bedömargruppens uppgift har varit att granska HHS kvalitetsarbete och inte att bedöma kvaliteten i den verksamhet som bedrivs. I granskningsarbetet har samtliga verksamheter beaktats, således inte enbart grundutbildningen.

Självvärderingsrapporten har varit svår att använda för bedömningen av kvalitetsarbetet. Följden av detta är att den information som kunde inhämtas vid bedömargruppens platsbesök blev desto viktigare.

## **Ledning och organisation**

Handelshögskoleföreningen är HHS huvudman och direktionen det högsta ledningsorganet. Direktionens nio ledamöter utgörs förutom av HHS rektor av fyra representanter för Handelshögskoleföreningen, en för svenska staten, en för Stockholms Stad samt en företrädare vardera för lärare respektive studenter. Den exekutiva ledningen består av rektor och förvaltningsdirektör. I en nyligen tillskapad ledningsgrupp ingår förutom rektor och förvaltningsdirektören även chefen för grundutbildningen och cheferna för de tre institutionerna för företagsekonomi, samhällsekonomi och rättsvetenskap. Härutöver ingår styrelseordförande för EFI och chefen för Corporate Relations. HHS professorskollegium består av rektor samt tjänstgörande innehavare av och vikarier på professorstjänst. De viktigaste uppgifterna för kollegiet är att svara för grundutbildningens inriktning, antagningsbestämmelser till civilekonomprogrammet, att avge yttrande vid tillsättning av lärartjänster samt att diskutera insatser rörande information till respektive från institutioner och sektioner.

HHS omfattas inte av bestämmelserna i Högskolelagen och Högskoleförordningen.

### **Angreppssätt**

HHS har enligt bedömaregruppen fog för sin uppfattning att deras ledarskap präglas av det lilla, kvalificerade lärosätets och den berömda forskningsinstitutionens traditionella ledarskap och organisation. Rektors och den övriga ledningens ambition är att skapa förtroende via lyhörddhet, öppenhet och tydligt intresse för organisationens önskemål. Atmosfären vid HHS är öppen och präglas av informella kontaktvägar. Institutionerna är självständiga och leds av en prefekt. Institutionsstyrelser saknas men det förekommer regelmässiga personalmöten.

Beslutanderätt m.m. för direktionen, rektor, ledningsgrupp, professorskollegium m.fl. finns i fastställda stadgar och föreskrifter.

Ett formellt och systematiskt studentinflytande finns i direktionen, utbildningsnämnden och jämställdhetskommittén. Däremot saknas ett formellt inflytande i professorskollegiet och på institutionerna.

Direktionens främsta styrinstrument är budgeten.

HHS har fastställt en jämställdhetsplan och handlingsplan för sitt jämställdhetsarbete.

### **Tillämpning**

Organisationen upplevs av en utomstående bestå av ett antal separata enheter utan mer organiserade samarbetsformer. Institutionsstrukturen är för en extern betraktare oklar. Med några få undantag är det oklart i vilken omfattning ledningsprocesserna innefattar andra anställda än professorer. De nyligen genomförda förändringarna i ledningsorganisationen, speciellt inrättandet av befattningen som chef för grundutbildningen, har tydliggjort utbildningens roll i organisationen och kommer sannolikt att leda till ett mer systematiskt kvalitetsarbete.

Informationsspridning inom HHS är inte systematiserad och är i hög grad beroende av intresse för vidareinformation hos chefer på olika nivåer. Rektor förlitar sig på att formulerade visioner och mål förs ut i organisationen via medlemmarna i ledningsgruppen och professorskollegiet.

Bedömggruppen upplever i samtal med olika medarbetare att ansvarsförhållandena och beslutsprocesserna är oklara. Decentraliseringen av beslutanderätten är hög vad gäller professorerna men en formell delegationsordning saknas. En ökad involvering av studenter och övrig personal i de formella beslutsprocesserna torde leda till att beslut får snabbare genomslag. Rutiner för uppföljning och rapportering av fattade beslut vid sidan av mötesprotokoll är inte beskrivna.

Mycket förändringsarbete sker på initiativ av de studerande inom grund- och forskarutbildningarna. Organisationen är mycket lyhörd för deras behov och förslag men förändringsarbetet upplevs ske reaktivt och saknar enligt bedömggruppen ett systematiskt angreppssätt.

Det ekonomiska styrsystemet genererar lärartimmar, utrustning och lokaler men däremot inte medel som skulle kunna ge möjlighet till alternativ användning av tillgängliga resurser. Det är oklart hur det ekonomiska styrsystemet används som styrinstrument, inom vilka delar av organisationen det används och hur det följs upp.

Ledningen har under de senaste åren prioriterat jämställdhetsarbetet. Jämställdhetsplanen utvärderas en gång per år. Årliga handlingsprogram för

jämställdhetsarbetet upprättas. Grundutbildningen är prioriterad i jämställdhetsarbetet under perioden 1996–1999.

## **Resultat**

Tillkomsten av en chef för grundutbildningen har redan resulterat i förändringar och ytterligare förändringar är föreslagna – förslag som i vissa fall redan genomförts trots att beslut ännu inte fattats. Det kan ses som ett tecken på behov av utveckling och förnyelse i organisationen.

Genom de öppna och informella kontaktvägarna upplever såväl studenter som anställda att rektor är lyhörd för organisationens behov och att förändringar är lätta att genomföra.

Studenterna och vissa lärare upplever att den långt gående decentraliseringen medfört att det är svårt att påverka interaktionen mellan kurser, framförallt över institutionsgränserna. Personligt samarbete är vanligt medan en samlad strategi för samverkan saknas. I pågående reformering av grundutbildningen berörs detta dock.

En reformering av det ekonomiska styrsystemet pågår.

Jämställdhetsarbetet har bl.a. resulterat i att andelen kvinnliga studenter vid senaste antagningen ökat till 38 procent. Aktiviteter inom jämställdhetsområdet som HHS genomför för att öka andelen kvinnliga studenter är bl.a. information till gymnasiektorer och studievägledare och samarbete med HHSS – studenternas gemensamma studentkår – om temadagar och informationsmöten särskilt riktade till kvinnliga gymnasister. Andra aktiviteter är att informera nyantagna studenter om HHS jämställdhetsarbete i samband med inskrivningen. Studentambassadörer utbildas i att förmedla kunskap till sina studiekamrater om betydelsen av kön i studier och studiemiljön. Ett program som skall ge kvinnliga studenter möjlighet att komma i kontakt med kvinnliga mentorer har startat inom HHSS. Ett åtgärdsprogram mot sexuella trakasserier har fastställts. Under innevarande läsår arbetar en särskild handläggare på halvtid med jämställdhetsfrågor.

## **Mål och strategier**

Vid HHS är grundutbildningen den enskilt viktigaste uppgiften. Den vision som påverkar utvecklingsarbetet är att HHS skall vara en högskola i



världsklass. De bärande idéer som ligger till grund för verksamheten sammanfattar HHS i följande punkter:

- Stark anknytning mellan forskning och utbildning: Ny kunskap skall snabbt introduceras i undervisningen och den akademiska personalen skall delta i både forskning och utbildning,
- Internationell orientering: Samarbete och studentutbyte med ledande utländska institutioner,
- Integration av olika ämnesområden inom en sammanhållen grundutbildning,
- Integration av teori och praktiskt orienterat arbete samt en bred kontaktyta mot näringsliv, offentlig förvaltning och organisationer, samt
- En central roll för studentkåren.

### **Angreppssätt**

Det är oklart vilken metodik HHS har för att utveckla och sprida mål och strategier. Detta är anmärkningsvärt eftersom styrning, utveckling och uppföljning av all verksamhet därigenom försvåras och i vissa fall blir helt omöjlig. Ett system med nyckeltal för uppföljning är dock under utveckling.

Den övergripande verksamhetsidén – att vara den bästa ekonomutbildningen i Sverige och en av de bästa i världen – har bedömargruppen inte sett dokumenterad och ingenting tyder heller på att den följs upp. Det finns få skriftligt formulerade mål och visioner för verksamheten. De som finns är inte samlade i någon verksamhetsplan eller strategidokument – det finns en outtalad uppfattning att målen är kända och ”sitter i väggarna”. Ledningen förlitar sig i stor utsträckning på att de mål och strategier som finns, genomsyrar organisationen genom muntlig överföring.

Utbildningen, som skall vila på vetenskaplig grund, skall ge en grundläggande ekonomiskt skolning och ett analytiskt tänkande. Forskningen är därför oundgänglig för att ge bästa möjliga utbildning. Inom HHS pågår för närvarande en diskussion om balansen mellan en forskarförberedande grundutbildning och en näringslivsinriktad sådan.

HHS har ett brett forskarsamarbete med externa, såväl nationella som internationella, intressenter och många samarbetsrelationer i formella organisationer och informella nätverk. Dessa relationer är av väsentlig betydelse för utvecklingen av grundutbildningen och HHS fortlevnad.

HHS har ingen formaliserad strategi för utvecklingen av internationalisering. Däremot är internationaliseringen väl utvecklad. HHS har för närvarande studentutbytesavtal med 47 utländska universitet. Konkurrenten om platserna är stor. HHS ger sina utbytes- och gäststudenter ett bra stöd genom enheten International Student Affairs.

Samtliga utresande studenter måste skriva en reseberättelse. Gäststudenterna skall varje termin medverka i en utvärdering av vistelsen vid HHS. Dessa utvärderingar ger underlag för förslag till utveckling och förbättring av såväl utbytesprogrammet som HHS.

HHS uppmuntrar doktoranderna att tillbringa ett läsår vid ett utländskt universitet, t.ex. ledande universitet eller ”business schools” i USA.

HHS inbjuder regelmässigt internationella gästforskare och lärarna uppmuntras att delta i utbildningarna i Riga och S:t Petersburg.

Tydliga strategiska mål för arbetsmiljö och IT-utveckling har bedömargruppen inte kunnat identifiera. Efter stark studentkritik rörande datorsalar och tillgång på IT-stöd har dock aktiviteter med lokal- och hårdvaru-investeringar genomförts.

### **Tillämpning**

Den övergripande verksamhetsidén är väl spridd. Det är dock oklart i vilken omfattning mål och strategier är spridda, kända och tillämpade.

Eftersom alla lärare både måste forska och undervisa garanteras att grundläggande och aktuella kunskaper ges i grundutbildningen. HHS strategi för samarbete med externa intressenter och en omfattande vidareutbildningsverksamhet tycks i stor utsträckning gynna grundutbildningen.

Internationaliseringen i all verksamhet är väl tillgodosedd. Merparten av de forskarstuderande tillbringar en del av sin studietid utomlands, många internationella gästforskare inbjuds till HHS och cirka 30 procent av studenterna deltar i utbytesprogram. Målet på kort sikt är att öka studentutbytet till 40 procent och på längre sikt till en betydligt större andel.

Pågående aktiviteter med att formulera mål och strategier för IT-investeringar har resulterat i att IT-verksamheten har tillförts en ny chef. Vidare har en chef också utnämnts som ansvarig för lokalplanering.

## **Resultat**

Det är oklart i vilken utsträckning HHS utvecklar mål och i vilken omfattning ledningen är engagerad i spridningen av dessa. Nyttan av nyckeltal verkar inte vara oomtvistad inom HHS. Vissa anser dock att de ger snabb information om vad som händer i organisationen.

Verksamheten inom Executive Education och Corporate Relations visar imponerande resultat såväl vad gäller positiv påverkan på grundutbildningen och forskningen som vad gäller det ekonomiska utfallet.

Uppföljningen av såväl utresande studenter som gäststudenter genomförs på ett planerat och systematiskt sätt. HHS når goda resultat i sin målsättning att få sina studenter till utlandsvistelser. En ytterligare ökning av deltagandet försvåras dock av HHS ambitioner att begränsa utbytet till ledande internationella högskolor. Antalet internationella gästforskare är stort och vissa insatser görs för att särskilt få kvinnliga gästforskare att komma till HHS. Det är oklart i vilken omfattning forskarstuderande från alla delar av HHS tillbringar ett läsår utomlands. Ett ständigt ökande antal utländska forskarstuderande tenderar att öka kraven på omfattningen av svenska forskarstuderandes insatser i grundutbildningen. Lärarna ges stor frihet att bl.a. medverka i utbildningen i Riga och S:t Petersburg.

En kraftig utveckling inom IT-området har skett under senare tid, t.ex. i form av nya datorsalar, uthyrning av bärbara datorer, uppbyggt radio-LAN-nät m.m. Datortätheten har under de senaste åren förbättrats. Studenterna har för närvarande tillgång till 100 fasta datorer i speciella datorsalar och 50 bärbara datorer för utlåning. Datortätheten är därmed cirka 10 studenter per dator. En särskild enhet erbjuder studenterna hjälp vid problem. Samtliga studenter får en egen e-postadress vid inskrivningen. Datorsalarna har öppet dygnet runt. Integrationen av IT-stöd i undervisningen är dock outvecklat och stödet till lärarna inom detta område kunde vara mer omfattande.

## **Tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens**

Sammansättningen av lärarkåren vid HHS skiljer sig från den som finns vid övriga universitet och högskolor. Vid HHS finns tre typer av akademiska tjänster med undervisningsskyldighet: professor, docent och doktorstjänst (närmast att jämföra med tjänst som ”assistant professor” i USA). Härutöver finns ett fåtal personliga lektorstjänster. Doktoranderna medverkar i grundutbildningen, huvudsakligen som assistenter och seminarieledare. Det helt dominerande antalet lärare vid HHS är disputerade, huvudsakligen i ekonomiska ämnen.

Endast sju av de kursansvariga lärarna är kvinnor. Samtliga ordinarie professorer är män vilket innebär brist på kvinnliga lärarförebilder.

### **Angreppssätt**

Alla lärare måste både undervisa och forska, vilket ger garantier för kontinuerlig kompetensutveckling inom det akademiska ämnesområdet. Härutöver har HHS under det senaste året satsat på pedagogisk utbildning för lärare. En annan viktig faktor för kompetensutvecklingen av lärarna är den omfattande vidareutbildningsverksamheten, av framförallt ledande näringslivsföreträdare, som bedrivs. Utbildningsverksamheten i Riga och vidareutbildningen i S:t Petersburg är andra värdefulla inslag i lärarnas kompetensutveckling. Samarbete med angränsande universitet och högskolor i Stockholmsregionen tillför också lärarna ny kompetens.

Inom vissa små ämnesområden är försörjningsbasen liten inom landet och lärare och forskare måste rekryteras utomlands.

Alla lärare måste årligen lämna en rapport till rektor om utförd verksamhet och uppnådda resultat inom undervisning, forskning (t.ex. omfattningen av publiceringen och inbjudna gästföreläsare) och forskarutbildning (t.ex. handledning). Rapporten skall ligga som grund för bl.a. lönesättning. Doktorandernas lön höjs dock successivt i förhållande till avklarade poäng i sin utbildning.

Något sammanhållet kompetensutvecklingsprogram, som omfattar även andra personalkategorier än lärare, finns inte vid HHS. Bedömargruppen har inte funnit att HHS har några angreppssätt för att utifrån högskolans mål

kartlägga behovet av, sätta mål för och följa upp kompetensutveckling hos enskilda medarbetare. Rutiner för uppföljning på individnivå, t.ex. planeringssamtal, saknas också. Ett systematiskt genomförande av sådana samtal skulle, förutom att ge underlag för en strategi för kompetensutveckling, även t.ex. kunna ge underlag för att tillvarata de anställdas behov och önskemål och för att få underlag för att förbättra såväl fysisk som psykisk arbetsmiljö.

### **Tillämpning**

För nya lärare ställs krav på genomgången pedagogisk grundkurs. Det är dock oklart i vilken omfattning nya lärare genomgår pedagogisk utbildning och vilka incitament som finns för att delta i sådan utbildning. Det är också oklart i vilken omfattning redan anställda lärare bereds möjlighet att komplettera sin pedagogiska kompetens. Lärare uppmuntras att delta i utbildningsverksamheten i Riga och S:t Petersburg. Det är naturligtvis viktigt för kompetensutvecklingen, men vet man hur dessa insatser påverkar verksamheten vid HHS?

Vid institutionen för finansiell ekonomi finns system för att söka arbetskraft utomlands. Det är oklart i vilken omfattning övriga enheter inom HHS har undersökt möjligheterna att rekrytera personal via sina internationella nätverk och bland gästforskare.

Det är oklart om det finns en koppling mellan goda insatser, t.ex. genomgången pedagogisk utbildning eller framgångsrik publicering, och belöning i form av t.ex. högre lön, möjlighet att delta i internationella konferenser, gästforskarutbyten etc.

### **Resultat**

Eftersom pedagogisk utbildning för lärare helt nyligen har startat har någon uppföljning ännu inte gjorts av hur utbildningen har förändrat t.ex. undervisningsformerna.

Lärarna upplever att de blivit mer kompetenta genom att delta i näringslivsorienterad vidareutbildning men någon systematisk uppföljning har inte redovisats.

Omfattningen av HHS rekrytering av lärare utomlands är oklar.

Bedömargruppen har inte kunnat konstatera huruvida det tillämpade systemet med årliga rapporter som underlag för bl.a. lönesättning verkligen används på avsett sätt.

## **Utveckling av verksamhetens processer**

HHS huvudprocesser är dess kärnverksamhet, som är grundutbildning, forskning och forskarutbildning samt vidareutbildning. För att lyckas med huvudprocesserna behövs stödprocesser såsom t.ex. rekrytering, tjänsteställning, kompetensutveckling, infrastruktur, administrativa stödprocesser, lokalbokning etc.

### **Angreppssätt**

En viktig faktor för att utveckla grundutbildningen vid HHS är att rekrytera duktiga studenter. HHS följer regelbundet upp rekryteringen till civilekonomprogrammet. Skilda åtgärder vidtas för att öka den regionala spridningen av sökande till HHS och öka andelen kvinnliga studenter.

En kvalitetsutvecklande faktor för grundutbildningen är att en ökande del av utbildningen är valfri vilket skapar intern konkurrens. Andra faktorer som kan ge impulser för utveckling av civilekonomprogrammet är nya forskningsrön och erfarenhetsutbyte från vidareutbildningen. Bedömargruppen har dock inte funnit några bärande argument till varför alla kurser med få undantag omfattar fem studieenheter. Någon utvärdering av detta system har bedömargruppen inte tagit del av.

HHS visar stor öppenhet och lyhördhet för sina studenters önskemål, som ofta leder till konkreta resultat.

Antalet kontakttimmar och inslaget av professorsundervisning och undervisning av andra disputerade lärare är enligt självvärderingen stort i grundutbildningen. En samlad strategi för att rekrytera lärare och forskare saknas dock.

Samtliga obligatoriska och flertalet frivilliga kurser utvärderas. HHS har dock ingen tydlig strategi för användning av resultatet av kursutvärderingar. Förutom institutionernas egna rutiner för kursvärderingar finns också gemensamma rutiner för HHS. Studenterna är aktivt engagerade i kursutvärderingarna via HHSS kvalitetsråd.

Individuella studieresultat i början av utbildningen följs regelmässigt upp. Ambitionen är att även följa upp studenter senare i utbildningen. Någon systematisk uppföljning av hela utbildningsprogram eller examinerades yrkesverksamhet och deras syn på sin utbildning genomförs inte. Alumni-programmet ger tidigare studenter möjlighet att aktivt följa med och engagera sig i HHS framtid.

Trots studenternas uttalade kritik saknar HHS en strategi för att integrera IT-stöd i undervisningen. Det finns heller ingen plan för att öka lärarnas IT-kunnande.

Doktorandrådet har genom en enkät synliggjort att forskarutbildningen är i stort behov av förändring. Individuella studieplaner för doktoranderna finns på någon institution men används inte systematiskt inom hela forskarutbildningen. Däremot har nyligen införts ett system vid någon institution med kontrakt mellan doktoranden och HHS. I kontraktet regleras doktorandens rättigheter och skyldigheter samt HHS ansvar mot den enskilde doktoranden.

Målet för HHS är att merparten av doktoranderna skall ha en ordnad finansiering under hela studietiden, en nödvändighet för att attrahera duktiga doktorander och minska studietiderna. HHS bedömer också att ökad effektivitet kan korta studietiderna. Ökad effektivitet kan t.ex. uppnås genom att utveckla handledarprocessen. Under det senaste året har därför diskussioner om handledarrollen startat.

Forskning om genusfrågor pågår vid HHS och integration av genusfrågor i grundutbildningen har påbörjats; bl.a. ges en kurs om kvinnor och män i organisationer. Genusfrågorna har även uppmärksammats inom forskarutbildningen där en forskarutbildningskurs i ämnet är under utveckling.

Biblioteket är en viktig stödfunktion. Uppskattningsvis 90 procent av bibliotekets kunder uppges vara studenter.

### **Tillämpning**

En insats, som genomförts för att öka rekryteringen utanför Stockholmsregionen, är att anlita studerande vid HHS som informatörer i "sin gymnasieskola". Under det senaste läsåret informerade 17 studenter i sin "gamla" gymnasieskola. Eftersom den regionala rekryteringen hittills är så låg finns

det inte fler att skicka ut. För att få fler kvinnliga sökande har framgångsrika insatser gjorts för att ändra bilden av HHS som en ”skola för karriärsugna killar”. När studenter informerar i gymnasieskolorna är det alltid en kvinnlig och manlig student som medverkar.

System för att tillvarata studenternas synpunkter på och förslag till förändringar av utbildningen är utvecklade. HHS verkar heller inte i någon större utsträckning tillvarata möjligheten att involvera studenterna i arbetet med kursutveckling och kursförändring.

Få åtgärder redovisas för att öka andelen kvinnliga lärare och forskare – en viss resignation om att det endast finns ett begränsat rekryteringsunderlag kan märkas.

De gemensamma rutinerna för kursutvärderingar ifrågasätts av delar av personalen som upplever dem alltför statiska och inte tillämpliga på alla kurser. Svarefrekvensen på kursvärderingarna är i vissa kurser så låg som 20–25 procent. Det är oklart i vilken utsträckning resultatet av kursvärderingarna används i utvecklings- och förändringsarbetet.

Synpunkter på utbildningens relevans och kvalitet erhålls av examinerade HHS-studenter bl.a. via Alumniprogrammet.

Forskarutbildningen har förbättrats genom ett program med doktorandkurser, träning i uppsatsskrivande och ”arbetsro” under garanterad del av utbildningstiden.Handledarrollen har också beaktats vid ett antal seminarier, bl.a. genom rollspel.

Doktorandernas resultat följs regelbundet upp. I stipendiedelegationen (som fördelar interna forskningsmedel till doktorander som saknar ordnad finansiering) sker en systematisk genomgång av samtliga doktorander som söker stipendier och deras finansiering. Vid en institution genomförs årligen en genomgång av samtliga doktoranders resultat. Uppföljningen protokollförs.

HHS har i flertalet fall lyckats leva upp till målet om finansiering av sina doktorander under hela studietiden. Vissa problem finns att finansiera studierna under kursfasen. Detta har dock i de flesta fallen lyckats genom t.ex. donationer.



Svårigheter finns att integrera genusfrågor i utbildningen på grund av studenternas attityder till denna typ av ”mjuk kunskap”.

Biblioteket upplever vissa svårigheter att etablera samarbete med lärarna och att bli utnyttjade som en resurs i utbildningen.

## **Resultat**

Bedömgruppen har inte lyckats få en helt klar bild av hur sammanställd information om verksamhetens processer används strategiskt och om nyckeltal eller annan uppföljning finns tillgängliga för att underlätta medarbetarnas förbättringsarbete.

Väl dokumenterade mätningar om antagningen finns. Det är dock oklart i vilken utsträckning HHS analyserar trender och nivåer, t.ex. i förhållande till andra lärosäten, för att få information om effekter av genomförda åtgärder och för att planera nya.

Andelen kvinnliga lärare och forskare ökar endast mycket långsamt.

Bedömgruppen har noterat att kursvärderingarna används reaktivt.

Som ett resultat av den individuella uppföljningen i början av utbildningen har resurser avsatts för stödundervisning i bl.a. matematik och IT.

Resultat rörande hur införande av kontrakt mellan doktoranderna och HHS och ökad uppmärksamhet på handledarsituationen påverkat genomströmningen i forskarutbildningen finns inte redovisade i för bedömgruppen tillgängligt material.

## **Studenternas och intressenternas behov och tillfredsställelse**

HHS har aktiva och mycket nöjda studenter som har ett brett engagemang för sin utbildning. Studenterna vittnar om stor lyhördhet från HHS sida gentemot studenternas synpunkter och önskemål. I gengäld ställs höga krav och förväntningar på studenterna från högskolans sida. Studenterna är organiserade i en gemensam studentkår, HHSS. Debatt och information sker i det av studenterna utgivna debattbladet Hermes och i kårtidningen Minimax. Det formella studentinflytandet sker genom att studenterna är

representerade i direktionen, utbildningsnämnden och jämställdhetskommittén.

HHS har etablerat många varierande samarbetsrelationer och ett brett nätverk med externa intressenter, bl.a. genom sin vidareutbildningsverksamhet och Corporate Relations. Alla dessa relationer är viktiga för HHS fortlevnad. Merparten av HHS studenter anställs i näringslivet. Avnämarnas bedömning av utbildningens relevans är avgörande för HHS framtida konkurrenskraft.

### **Angreppssätt**

Det finns en stor öppenhet för studentinflytande i alla delar av organisationen. Inflytandet är dock mest av informell natur. System för att engagera studenterna i kursutvecklingen saknas liksom system för att föra resultat av kursvärderingar vidare till efterföljande studenter. Genom den individuella uppföljningen av studieresultat hos nybörjare har insikt vunnits om behovet av bättre kunskaper i bl.a. matematik och IT. HHS saknar dock en strategi för att motivera studenterna att läsa andra icke-ekonomiska kurser.

HHS etablerar för närvarande i samarbete med HHSS enheten Career Planning där studenter kan få hjälp med att planera sitt kommande yrkesliv och komma i kontakt med potentiella arbetsgivare. Diskussioner förs också om att införa en systematisk uppföljning av de examinerades yrkesverksamhet samt att samla in dataunderlag till nyckeltal för uppföljning av examinerade, t.ex. arbetsgivare, lönenivåer etc.

HHS är till övervägande delen externfinansierad, bl.a. genom vidareutbildningsverksamheten. I vilken mån HHS har analyserat hur detta påverkar den övriga verksamhetens inriktning och fördelning av resurser mellan olika verksamheter är oklart.

Omvärldens behov fångas upp via en omfattande vidareutbildningsverksamhet och regelbundna företagskontakter inom ramen för Corporate Relations. HHS har också en omfattande alumniverksamhet som ger examinerade från HHS möjlighet att aktivt engagera sig i skolans verksamhet.

I Stockholm finns bl.a. Stockholms universitet, KTH och Karolinska Institutet som utmärkta samarbetspartners för HHS. Ett ökande samarbete

finns med de olika universiteterna i Stockholmsregionen och denna samverkan skulle kunna vidareutvecklas ytterligare.

### **Tillämpning**

Nyantagna studenter erbjuds möjlighet att sommaren innan utbildningen påbörjas frivilligt delta i kurser i matematik och IT.

HHS har årlig kontakt med samtliga företag i det nätverk av ledande företag som finns i programmen Corporate Partnership Program och Corporate Friendship Program.

### **Resultat**

Uppföljning av studieresultat under första delen av utbildningen visar att studenter som deltagit i de frivilliga kurserna i matematik och IT uppnår bättre studieresultat.

Synpunkter på HHS verksamhet erhålls på ett systematiskt sätt genom de omfattande företagskontakterna. Förutom att ge aktuella impulser till grundutbildningen bidrar vidareutbildningsverksamheten med cirka 80 miljoner kronor i intäkter till HHS verksamheter. Ett nätverk bestående av 135 ledande svenska företag har bildats i de två programmen Corporate Partnership Program och Corporate Friendship Program. Dessa företag bidrar finansiellt med knappt 22 miljoner kronor till verksamheten. Samarbetet skapar dessutom viktiga samarbetsrelationer som gynnar såväl grundutbildningen som forskningen.

# Sammanfattande analys av kvalitetsarbetet

Högskoleverkets bedömning av kvalitetsarbetet handlar om den inre kulturen vid lärosätena. Genom att studera processerna för verksamhetens utveckling, det som Högskoleverket kännetecknar som Det goda lärosätet, fokuseras bedömningen på det inre arbetet. Detta skall inte uppfattas som en motsatsställning till strävan efter att i andra avseenden utveckla verksamhetens kvalitet. I den professionella kulturen vid universitet och högskolor där kvalitetsarbetet är en naturlig del i verksamheten, är alla delaktiga i att tydliggöra och leva upp till de krav som ställs på verksamheten. Vid HHS är *Självreglering och lärande* av den akademiska verksamheten väl utvecklad medan uppföljning av resultat som grund för utveckling av verksamheten kan utvecklas ytterligare. HHS agerar *Långsiktigt* och arbetar aktivt med sitt *Internationella perspektiv* och sina internationella relationer. Rektor utför ett *Tydligt ledarskap*, däremot är ledningsprocesserna mer otydliga. *Samverkan med intressenterna* är mycket tydlig och systematisk. HHS har inlett ett systematiskt arbetet med att förbättra *Jämställdheten* och det finns inget tvivel om att HHS sätter sina *Studenter i centrum*, det vittnar alla nöjda och engagerade studenter om. Utnyttja detta engagemang genom att få med dem i utvecklingen av verksamheten!

HHS saknar en formulerad strategi för sitt kvalitetsarbete. Utvecklingsarbetet kännetecknas mer av ett reaktivt handlande än av ett proaktivt. Vissa kvalitetsindikatorer finns formulerade, även om flertalet är mer resultatorienterade än processinriktade. Nyckeltal för interna och externa faktorer i kvalitetsarbetet har börjat utvecklas men finns inte redovisade i tillgängligt material. Vikten av ett systematiskt kvalitetsarbete har inte genomstrukturerat organisationen och det finns få gemensamma riktlinjer för kvalitetsarbetet. Hur vet HHS att man är så bra som man skulle kunna vara?

Självvärderingen är inte utformad på så sätt att den kan vara ett stöd för det fortsatta kvalitetsarbetet. Det finns ingen uttalad strategi för att använda den och den har inte spritts till institutioner, administrativa enheter eller studenter.

Trots att HHS inte har en strategi för sitt kvalitetsarbete som är förankrad i hela organisationen bedrivs ett omfattande kvalitetsarbete inom de flesta verksamheter och imponerande resultat har uppnåtts, i synnerhet i de externa relationerna. Bedömargruppen rekommenderar starkt HHS att utarbeta en plan för sin fortsatta utveckling av kvalitetsarbetet. I detta utvecklingsarbete kan följande rekommendationer vara vägledande:

#### *Ledning och organisation*

- Var tydligare i beskrivningen av organisationen samt av lednings- och beslutsprocesserna samt utveckla rutinerna för att sprida och förankra information. Utnyttja den egna forskningen om ledning, organisation, budgetsystem etc. vid utveckling av verksamhetens processer.
- Utveckla rutiner för att följa upp fattade beslut.
- Inför större flexibilitet i det ekonomiska styrsystemet och utveckla rutiner för att följa upp kostnader för verksamhetens olika delar.
- Utveckla de interna samverkansformerna bl.a. i syfte att uppnå en ökad integration.
- Arbeta vidare med jämställdhetsfrågorna, särskilt med frågor rörande rekrytering av såväl kvinnliga studenter som lärare och forskare.

#### *Mål och strategier*

- Utarbeta rutiner för att systematiskt ta fram, sprida och följa upp mål och strategier.
- Fortsätt arbetet med att utveckla system för att på ett samlat sätt redovisa interna och externa faktorer som påverkar kvalitetsarbetet (nyckeltal). Sprid resultaten i hela organisationen och poängtera nyttan av att använda dem.

#### *Tillvaratagande och utveckling av medarbetarnas kompetens*

- Ta fram mål för den strategiska kompetensutvecklingen utifrån framtida utbildnings- och forskningsbehov.
- Utarbeta en strategi för att rekrytera personal, framförallt kvinnliga lärare och forskare. Utnyttja därvid de internationella nätverken och de gästforskare som kommer till HHS.
- Genomför regelbundna planeringssamtal med alla anställda, även med cheferna.
- Utveckla en strategi för kompetensutveckling bl.a. med planerings-samtalen som grund.

- Fortsätt och vidareutveckla utbildningsinsatserna inom pedagogik och IT. Utveckla en plan för att även ge redan anställda lärare pedagogisk utbildning.
- Koppla goda insatser, t.ex. pedagogiska, till belöningsystemet.

#### *Utveckling av verksamhetens processer*

- Undersök om kurser om fem studieenheter alltid tillgodoser förkunskapskrav för efterföljande kurser.
- Utveckla rutiner för att systematiskt tillvarata resultatet av kursvärderingar och föra informationen vidare till kommande studentgenerationer.
- Fortsätt satsningen på IT-utveckling bl.a. genom en ökning av antalet datorplatser, integrering av IT i utbildningen och stöd till lärarna i detta arbete.
- Upprätta individuella studieplaner med fastställda uppföljningstidpunkter för samtliga doktorander.
- Öka kompetensutvecklingsinsatserna vad avser handledarrollen för lärare som skall handleda doktorander.
- Öka utnyttjandet av biblioteket (inklusive kompetens om databaser och internetanvändning) som en resurs i utbildningen.
- Utvärdera hela utbildningsprogram på ett systematiskt sätt.

#### *Studenternas och intressenternas behov och tillfredsställelse*

- Analysera innehållet i första terminen med målet att utjämna arbetsbelastningen över hela studietiden. Inför rutiner för att kunna följa upp individuella studieresultat även under senare delen av utbildningen.
- Vidareutveckla studentinflytande i alla formella organ och i informella utvecklingsprojekt och liknande arbetsgrupper.

# Bilagor

## **Förteckning över material som HHS överlämnat som underlag för bedömargruppens granskning**

- Handelshögskolan i Stockholm, Självvärdering av kvalitetsarbetet
- The Stockholm School of Economics, Informationsbroschyr 1998
- SSE Annual Report, Verksamhetsrapport 1996/97 och 1997/98
- Current Research and Annual Report, EFI 1997
- Ekonomisk redogörelse 1996/97
- Samlingsmapp med Stadgar, Föreskrifter och Avtal för HHS
- Handelshögskolans Grundutbildningsprogram; Kvalitetsöversyn och kvalitetsutveckling, arbetsrapport 1996-10-30
- Reformering och förstärkning av HHS civilingenjörsprogram 1998-05-25
- Studiehandbok 1994
- Examenstadga för HHS avseende 1993 års studieordning, senast ändrad 1998-02-11
- Antagning 1998, informationsbroschyr
- Bakgrundsdata för studerande vid HHS inskrivna hösten 1997
- Web-platser med studieinformation om HHS (allmänt om Handelshögskolan finns på [www//HHS.se](http://www//HHS.se))
- Exempel på kursvärderingar
- The student exchange program fall 1998, information folder
- Student Exchange Program 1998/99, ansökningshandlingar
- Evaluation, Student Exchange Program Fall 1997
- The CEMS master
- Information från studentkåren, 1998
- Riktlinjer för handledning av doktorand, antagna vid Forskarutbildningsnämndens sammanträde 1997-11-25
- Doktorandprogram i nationalekonomi m.m.
- Jämställdhet vid Handelshögskolan
- Beskrivning av biblioteksverksamheten
- HERMES, Handelshögskolans i Stockholm studentkår, nummer 39/1998

## **Program för bedömargruppens besök vid HHS 7–9 oktober 1998**

### **Onsdagen den 7 oktober**

- 18.00 Rektor och ledningsgruppen  
Professor Claes-Robert Julander, rektor  
Direktör Carl-Johan Åberg, direktionens ordförande  
Professor Lars Bergman  
Professor Gunnar Karnell  
Direktör Birgitta Stål  
Högskoledirektör Håkan Hederstierna  
Ekonomie doktor Jan Eklöf  
Professor Lars Samuelsson
- 19.00 Middag med rektor och ledningsgruppen
- 20.30 Interna överläggningar i gruppen

### **Torsdagen den 8 oktober**

- 08.00 Studentkåren och kårens kvalitetsråd  
Ekonomie studerande Björn Bengtsson, kårordförande  
Ekonomie studerande Catharina Eklund, utbildningsutskottets ordförande  
Ekonomie studerande Peter Hyllman, kvalitetsrådet  
Ekonomie studerande Ola Bengtsson, kvalitetsrådet  
Ekonomie studerande Stefan Wallander, näringslivsutskottets ordförande  
Ekonomie studerande Sophie Ameln, chefredaktör Minimax  
Doktorand Anna Persson
- 09.30 Kaffe och överläggningar i gruppen
- 10.00 Institutionen för Finansiell ekonomi  
Professor Clas Bergström  
Professor Tomas Björk  
Professor Peter Englund  
Ekonomie doktor Patrik Säfvenblad  
Doktorand Henrik Cronqvist  
Doktorand Mattias Nilsson



- 11.30 Grundutbildningen  
Professor Lars Bergman, chef för grundutbildningen
- 12.00 Lunch och interna överläggningar i gruppen
- 13.00 Företagsekonomiska institutionen  
Professor Lars-Gunnar Mattsson  
Docent Magnus Söderlund  
Assistent Ann-Charlotte Edgren  
Doktorand Fredrik Lange  
Ekonomie studerande Catharina Eklund  
Doktorand Per Håkansson
- 14.30 Kaffe och interna överläggningar i gruppen
- 15.00 Internationellt utbyte och studentutbyte  
Åsa Kjellström, ansvarig för studentutbytesprogrammet och CEMS  
Utbytestudent Claes Bodell  
Gäststudent Matthias Setzer
- 16.00 Jämställdhet, pedagogisk utveckling, studiekurator och studie-  
vägledning  
Ekonomie doktor Anna Wahl  
Lektor Marc Platten  
Studiekurator Margareta Magnusson  
Utbildningssekreterare Kerstin Johansson
- 17.00 Corporate Relations och Executive Education  
Direktör Birgitta Stål  
Högskoledirektör Håkan Hederstierna
- 18.00 Middag och interna överläggningar i gruppen

**Fredagen den 9 oktober**

- 08.00 Forskning och forskarutbildning  
Professor Sven-Erik Sjöstrand  
Docent Bo Sellstedt  
Professor Lars Ljungqvist  
Professor Bertil Wiman

Ekonomie doktor Anders Paalzow  
Doktorand Niclas Damsgaard  
Doktorand Pernilla Karlsson  
Doktorand Patrik Regnér

- 09.00 Gästforskare  
Professor Bengt Holmström
- 09.30 Kaffe och interna överläggningar i gruppen
- 10.00 Rättsvetenskapliga institutionen  
Professor Bertil Wiman  
Docent Johnny Herre  
Institutionssekreterare Monica Thörn  
Studiesekreterare Carl Holmquist  
Doktorand Jon Kihlman  
Ekonomie studerande Rodica Enculescu
- 11.30 Lunch och interna överläggningar i gruppen
- 13.00 Bibliotek och informationsteknik  
Överbibliotekarie Eva Thomson-Roos  
IT-chef Dan Magnusson
- 13.45 Interna överläggningar i gruppen
- 14.30 Avslutande möte  
Professor Claes-Robert Julander, rektor  
Professor Lars Bergman, chef för grundutbildningen

# 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 högskolor  
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
- Högskolor på Gotland  
Högskoleverkets rapportserie 1996:23 R
- Rätt att inrätta professorer – 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 – Lärarutbildning vid högskolorna i Borås och Halmstad  
Högskoleverkets rapportserie 1997:4 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Örebro  
Högskoleverkets rapportserie 1997:5 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Dalarna  
Högskoleverkets rapportserie 1997:6 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Operahögskolan i Stockholm  
Högskoleverkets rapportserie 1997:7 R
- Kvalitet och förändring  
Högskoleverkets rapportserie 1997:8 R
- Rekruteringsmål för kvinnliga professorer – ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1997:9 R
- Examensrättsprövning – Utbildning 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 – Utbildning vid Företagsekonomiska Institutet, Stockholms Musikpedagogiska Institut och Högskolan i Gävle/Sandviken  
Högskoleverkets rapportserie 1997:12 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlskrona/Ronneby  
Högskoleverkets rapportserie 1997:13 R
- Examensrättsprövning – Utbildning i pedagogiskt drama vid tre folkhögskolor  
Högskoleverkets rapportserie 1997:14 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Gävle/Sandviken  
Högskoleverkets rapportserie 1997:15 R
- Poänggivande uppdragsutbildning i högskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:16 R
- Årsrapport för universitet & högskolor 1995/96  
Högskoleverkets rapportserie 1997:17 R
- Swedish Universities & University Colleges 1995/96 – Short Version of Annual Report  
Högskoleverkets rapportserie 1997:18 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1995/96 – Kortversion  
Högskoleverkets rapportserie 1997:19 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mälardalens högskola  
Högskoleverkets rapportserie 1997:20 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Danshögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:21 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungliga Musikhögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:22 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1997:23 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad  
Högskoleverkets rapportserie 1997:24 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar  
Högskoleverkets rapportserie 1997:25 R
- Kandidat- och magisterexamen vid Kungliga Musikhögskolan – Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1997:26 R
- Uppföljning av resurstillemningssystemet för grundläggande högskoleutbildning – ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1997:27 R
- Bilateralt 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
- Gymnasielärexamen 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 lärexamina  
Högskoleverkets rapportserie 1997:36 R
- Rätt att inrätta professorer – Högskoleverkets prövning av Högskolan i Halmstad, Högskolan i Karlskrona/Ronneby, Högskolan i Örebro, Idrottshögskolan samt Mitthögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1997:37 R

- Magisterexamensprövning vid elva högskolor  
– Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1997:38 R
- Examinationen i högskolan – Slutrapport från  
Högskoleverkets examinationsprojekt  
Högskoleverkets rapportserie 1997:39 R
- Tillväxt och växtvärk – Uppföljning av magisterexamens-  
rätt på medelstora högskolor  
Högskoleverkets rapportserie 1997:40 R
- Kvalitetsarbete – ett sätt att förbättra verksamhetens  
kvalitet vid universitet och högskolor. Halvtidsrapport 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 utbildningsinsatser – vad blev det av dem?  
En uppföljningsstudie av vissa särskilda utbildnings-  
insatser inom högskolan som finansierats med  
arbetsmarknadspolitiska medel, enligt regeringens  
uppdrag.  
Högskoleverkets rapportserie 1998:4 R
- ”En utmärkt möjlighet att byta karriär”  
NT-SVUX-satsningen – vad blev det av den?  
Högskoleverkets rapportserie 1998:5 R
- ”Bara jag får chansen att få visa vad jag kan”  
Satsningen på aspirantutbildningen – vad blev det av  
den?  
Högskoleverkets rapportserie 1998:6 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid  
Karolinska Institutet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:7 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid  
Högskolan i Trollhättan/Uddevalla  
Högskoleverkets rapportserie 1998:8 R
- Magister- och kandidatexamen i huvudämnen inom vård  
och omsorg  
Högskoleverkets rapportserie 1998:9 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid  
Konstfack  
Högskoleverkets rapportserie 1998:10 R
- Högskola i dynamisk utveckling – fyra högskolors  
förutsättningar att bli universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:11 R
- Kan kiropraktor- och närapratutbildningar inordnas i  
den statliga högskolan? En utredning  
Högskoleverkets rapportserie 1998:12 R
- Women and men in higher education – from upper  
secondary to postgraduate training 1986/87–1995/96  
Högskoleverkets rapportserie 1998:13 R
- Diakonivetenskap vid Ersta Sköndal högskola –  
Examensrättsprövning  
Högskoleverkets rapportserie 1998:14 R
- Värdering & erkännande av utländsk högskoleutbildning,  
principer och metodik  
Högskoleverkets rapportserie 1998:15 R
- Utbildning och forskning för strategisk internationale-  
ring. Redovisning av ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1998:16 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid SLU  
Högskoleverkets rapportserie 1998:17 R
- Sjöbefälsutbildningar i högskolan – En utvärdering  
Högskoleverkets rapportserie 1998:18 R
- Sjöbefälsutbildning vid Comet AB – Examensrätts-  
prövning  
Högskoleverkets rapportserie 1998:19 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid  
Chalmers tekniska högskola  
Högskoleverkets rapportserie 1998:20 R
- Forsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet  
vid universitet och högskolor – Utgångspunkter samt  
angrepps- och tillvägagångssätt för Högskoleverkets  
bedömningsarbete  
Högskoleverkets rapportserie 1998:21 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid  
Teaterhögskolan i Stockholm  
Högskoleverkets rapportserie 1998:22 R
- Årsrapport för universitet & högskolor 1997  
Högskoleverkets rapportserie 1998:23 R
- Swedish Universities & University Colleges 1997 –  
Short Version of Annual Report  
Högskoleverkets rapportserie 1998:24 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1997 –  
Kortversion  
Högskoleverkets rapportserie 1998:25 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid  
Göteborgs universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:26 R
- Yvetenskapssråden. Bedömning av tre högskolor  
Högskoleverkets rapportserie 1998:27 R
- Ny yrkesexamina inom hälso- och sjukvård – ett  
regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1998:28 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid  
Dramatiska institutet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:29 R
- Läroarbetsutbildning vid högskolorna i Karlskrona/Ronneby,  
Mälardalen, Kristianstad och Södertörn  
Högskoleverkets rapportserie 1998:30 R
- Högskolans lokaler – ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1998:31 R
- Tillgodoräknande av kurs – Tillsynsrapport  
Högskoleverkets rapportserie 1998:32 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid  
Idrottshögskolan  
Högskoleverkets rapportserie 1998:33 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Luleå  
tekniska universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:34 R
- Ett system för forskningsinformation på Internet  
(SAFARI) – Ett regeringsuppdrag  
Högskoleverkets rapportserie 1998:35 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid  
Högskolan i Växjö  
Högskoleverkets rapportserie 1998:36 R
- En försvarshögskola på väg mot akademien – En  
bedömning av hur Försvarshögskolans stabsprogram,  
chefsprogram och totalförsvarsprogram förhåller sig till  
likartad utbildning inom högskolan vad avser nivå och  
kvalitet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:37 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Umeå  
universitet  
Högskoleverkets rapportserie 1998:38 R
- Rättssäker examination – en tillsynsrapport  
Högskoleverkets rapportserie 1998:39 R
- Doktorander från länder utanför Norden och Europeiska  
unionen  
Högskoleverkets rapportserie 1998:40 R



Rapporter i Högskoleverkets rapportserie  
speglar Högskoleverkets officiella inställning.

Högskoleverkets rapportserie 1999:1 R  
ISSN 1400-948X  
ISRN HSV-R--99/1--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.*