

*Granskning och
bedömning av
kvalitetsarbetet
vid Högskolan i
Örebro*

Högskoleverket 1997

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Örebro

Producerad av Högskoleverket i februari 1997

Högskoleverkets rapportserie 1997:5 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--97/5--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Form: Informationsavdelningen

Tryck: PP Print, Stockholm, februari 1997

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 bedömargrupper 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 1995:1R) 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

1	Universitetskanslerns bedömning	7
2	Bedömargruppens arbete	10
	Medlemmar i bedömargruppen	10
	Gruppens syn på sin uppgift	10
	Arbetsgång i huvuddrag	11
	Datainsamling vid platsbesöket samt analys	12
3	Högskolan i Örebro	14
4	Kvalitetsarbetet vid högskolan i Örebro – två samtidiga processer	16
	Arbetet med kvalitetsutvecklingsprogrammet	16
	Arbetet med mål och visioner	18
5	Analys av kvalitetsarbetet	20
	Kopplingen mellan kvalitetsarbetet och Vision 2005	20
	Strategi för kvalitetsarbetet	21
	Ledarskap, organisation och administration	24
	Samverkan med externa intressenter	27
	Allas delaktighet	28
	System för utvärdering och uppföljning	31
	Externa professionella kontakter	33
6	Sammanvägning och övergripande rekommendationer	34
	Bilaga 1	37
	Program för platsbesöket den 13-15 november 1996	37
	Bilaga 2	45
	Skriftligt material som ställts till bedömargruppens förfogande	45

I Universitetskanslerns bedömning

Högskolan i Örebro befinner sig i en dynamisk och formerande utveckling. Högskolan är ett gott exempel på den betydelse en samlande vision kan ha som ledstjärna för utvecklingen. I detta fall sammanfaller visionen med ett mycket konkret mål: att kvalificera sig för universitetsstatus, beskrivet i dokumentet "Örebro Universitet – Vision 2005".

Under hösten 1996 har kvalitets- och förbättringsarbetet vid Högskolan i Örebro granskats av en av Högskoleverket utsedd bedömaregrupp, som med stort engagemang har fullgjort sin uppgift och samtidigt visat på möjligheterna att bedöma kvalitetsarbete enligt Högskoleverkets utgångspunkter. Bedömaregruppens arbete reflekterar den positiva och framtidsinriktade inställning som råder vid högskolan. Gruppens rapport är också tecken på en konstruktiv och givande dialog mellan granskarna och högskolans representanter med grundmotivet "att granska för att främja".

Högskolan i Örebro har bedrivit sitt kvalitetsarbete samtidigt som man också bedrivit ett förändringsarbete med det klart uttalade målet att uppnå universitetsstatus. Man kan inte ta miste på engagemanget i högskolans förändringsarbete. Målet att bli universitet verkar sporrande för hela högskolans verksamhet och tycks ha mobiliserat de inre krafterna på ett mycket positivt och konstruktivt sätt. Avgörande för detta tycks ha varit ett drivande och målmedvetet ledarskap som är förankrat i organisationen och med klara mål för verksamhetens utveckling.

Kvalitetsarbetets metodik - som återfinns i högskolans särskilda kvalitetsplattform - har tydliga beröringspunkter med angreppssättet Total Quality Management. Högskolan har på ett förtjänstfullt sätt eftersträvat en prövande ansats med utrymme för förändring i arbetssättet. Högskolans kvalitetsarbete har bedrivits med framgång och imponerar i flera avseenden. Inte minst tycks lärare och andra anställda vara starkt involverade i det pågående förändringsarbetet.

Samtidigt finns det luckor och brister i högskolans kvalitets- och förbättringsarbete. Bedömaregruppen pekar på flera sådana områden. Dessa är till

viss del generella problem för den svenska högskolan, men likväl är de viktiga för högskolan att angripa och arbeta med. Bedömaregruppen pekar på att högskolans samverkan med studenterna och det omgivande samhället samt de externa professionella relationerna kan utvecklas mera aktivt. På så sätt skulle externa perspektiv föras in starkare och tydligare i kvalitetsarbetet och i verksamheten i stort, och komplettera och vidga det starka interna engagemanget.

En övergripande kommentar som kan göras rör kvalitetsarbetets framtid. Högskolan eftersträvar en tydligare koppling mellan kvalitetsarbete och verksamheten och avser därför bl a att, enligt bedömaregruppen, avveckla det centrala kvalitetsrådet. Samtidigt som detta kan vara eftersträvansvärt, är det dock av stor vikt att förbättringsarbetet fokuseras och tydliggörs i organisationen i syfte att nå optimal effekt i högskolans fortsatta utveckling mot målet universitet och det ständigt pågående förändringsarbetet. Detta är ett ansvar som ytterst åvilar högskolans ledning.

Framgången i arbetet vid högskolan i Örebro kan i stor utsträckning tillskrivas en skicklig och hängiven ledning av högskolan med rektor i spetsen. Ledningsfunktionen vid universitet och högskolor beskrivs ofta som diffus och otydlig. Högskolan i Örebro är snarast ett exempel på det motsatta. Som bedömaregruppen påpekar finns det dock en långsiktig fara att ledningen för ett lärosäte kan bli alltför identisk med en person. Ledarskapskulturen måste genomsyra hela organisationen och framförallt vara tydlig och klar på institutionsnivå för att ta tillvara medarbetarnas och inte minst studenternas engagemang. Förutsättningar för detta är goda genom det tydliga ledarskap som också finns på institutionsnivå, och genom den samverkan som finns i prefektrådet.

Visionen att få status och ställning som universitet är lovvärd, men det är dock givet att universitetsstatus inte bör vara det slutliga målet i sig. Ett av skälen till den starka strävan att bli universitet är att åstadkomma en bättre balans mellan de tre uppgifterna utbildning, forskning och samhällsutveckling, vilket gäller varje lärosäte oavsett om det kallas universitet eller högskola. För att uppnå detta är det viktigt att man får en stark koppling mellan dessa aktiviteter och att man inte ser dem som isolerade från varandra utan att det är integrationen av dem som representerar universitetssidén, även om de traditionella universiteten inte alltid är goda förebilder i detta sammanhang.

Eftersom högskolan i Örebro redan har en avsevärd forskningsaktivitet och ett antal professorer så finns det ingen anledning att vänta med att bejaka denna koppling och integration. Det gäller inte minst den tredje uppgiften med samhällsutveckling som jag ser som en mycket betydelsefull uppgift, inte minst för de nya universiteten och högskolorna.

En annan viktig uppgift för ett universitet som givetvis inte enbart är giltigt för ett universitet, men som får en särskild betydelse för framväxande universitet, är identifieringen av excellensområden och skapandet av en kultur med strävan efter excellens som pådrivande faktor för förändring och förnyelse. För att kunna påverka en sådan utveckling måste högskolan utveckla metoder och arbetssätt att jämföra sig med de bästa. Detta arbete tycks ha påbörjats, men denna strävan kan dock göras mera explicit.

Det är glädjande att notera att visionen om högskolans framtid är väl förankrad hos alla, och jag antar att detta gäller även studenterna. I det fortsatta arbetet med förverkligandet av visionen utgör studenterna den kanske viktigaste kategorin. Det är inte bara betydelsefullt att de får en reell möjlighet att påverka utvecklingen utan att de också ges ansvaret att delta i denna utveckling.

Jämställdhetsaspekten återfinns endast i begränsad omfattning i kvalitetsarbetet. Jag vill betona att den är en viktig faktor för att skapa den kultur av integration och samverkan som jag vill se i utvecklingen av den högre utbildningen och forskningen i Sverige.

Högskolan i Örebro har mycket goda möjligheter att kunna bidra till den fortsatta förändringen och förnyelsen av den högre utbildningen och forskningen i Sverige. Jag delar helt bedömarens mycket positiva intryck av det arbete som sker där samtidigt som jag finner det angeläget att beakta gruppens rekommendationer och förslag att ytterligare utveckla kvalitets- och förbättringsarbetet. Jag ser fram mot en fortsättning av den positiva och konstruktiva dialog som har påbörjats.

Stig Hagström
Universitetskansler

2 Bedömargruppens arbete

Medlemmar i bedömargruppen

Den av Högskoleverket tillsatta bedömargruppen har haft följande medlemmar:

- Samuel Engblom, Jur stud vid Lunds universitet, vice ordförande i Sveriges Förenade Studentkårer, SFS, 1996/97.
- Eva Falk Nilsson, Fil mag, pedagogisk konsult vid Universitetspedagogiskt centrum, Lunds universitet; sekreterare i bedömargruppen.
- Görel Oscarsson, Jur kand, universitetsdirektör vid Sveriges Lantbruksuniversitet, SLU.
- Olle Robin, Civilekonom, enhetschef vid Hälso- och sjukvårdens utvecklingsinstitut, SPRI.
- Jarl Torbacke, Professor i historia och f d dekanus vid humanistiska fakulteten vid Stockholms universitet.
- Clas Wahlbin, Professor i företagsekonomi och rektor för Högskolan i Jönköping; ordförande i bedömargruppen.

Högskoleverkets kontaktperson under huvuddelen av arbetet har varit Claes Elmgren.

Gruppens syn på sin uppgift

Syftet med bedömargruppens arbete har i enlighet med Högskoleverkets anvisningar varit att ”granska för att främja” och inte att kontrollera utifrån någon nationell norm. Det som skulle granskas och bedömas var kvalitetsarbetet vid Högskolan i Örebro. Vi enades i gruppen om att vår uppgift bäst gagnades av en bred syn på kvalitetsarbete. Vi har försökt fånga hur högskolan arbetar med väsentliga kvalitetspåverkande faktorer – oberoende av om högskolan kallat det kvalitetsarbete eller utvecklingsarbete eller sett

det som ett naturligt led i verksamheten. Det bedömargruppen bl a kan bidra med inför högskolans fortsatta arbete är dels att analysera olika aspekter på detta arbete och ange vad som kan förbättras, dels att ställa olika aspekter mot varandra, lyfta fram särskilt värdefullt utvecklingsarbete och ange var gruppen bedömer att ytterligare insatser är mest angelägna.

Arbetsgång i huvuddrag

Processen för granskning och bedömning har i allt väsentligt följt Högskoleverkets rekommendationer för uppläggning av arbetet. I detta avsnitt beskrivs arbetets huvuddrag i tidsordning. I det följande avsnittet beskriver vi några mer metodmässiga aspekter.

Vid ett upptaktsmöte den 17 april 1996 träffade ordföranden i bedömargruppen Clas Wahlbin rektor Ingemar Lind samt Christer Lindman, rektorskansliet och Ulf Wilder, avdelningen för informations- och kontaktfrågor från Högskolan i Örebro. Närvarande vid mötet var också Högskoleverkets dåvarande kontaktperson Malin Östling. Vid mötet bestämdes tidsschema för arbetet. Högskolans representanter angav att de var särskilt intresserade av integrationen mellan till exempel forskning och utbildning och mellan kvalitetsarbetet och annan verksamhet. Vidare kom man överens om vilket material bedömargruppen skulle få från högskolan. Speciellt framförde bedömargruppens ordförande önskemål om att gruppen skulle få såväl den högskolegemensamma självvärderingen som självvärderingarna från samtliga institutioner och avdelningar. Detta visade sig vara av värde för arbetet med bedömningen. Några dagar efter upptaktsmötet erhöll bedömargruppen det första skriftliga underlaget från Högskolan i Örebro.

Den 9 september 1996 deltog bedömargruppens medlemmar med undantag av Robin i Högskoleverkets bedömarintroduktion. Vid gruppens första sammanträde i anslutning härtill diskuterades tidsplan, arbetsprocess, övergripande frågor och gruppens syn på uppgiften. Vi framförde också önskemål om ytterligare material. Efter diskussion avstod gruppen från att i förväg framföra önskemål till Högskolan i Örebro om att få vissa specifika frågor belysta i högskolans självvärdering. Robin deltog i ett senare tillfälle i bedömarintroduktion.

I början av oktober erhöll bedömargruppen ytterligare material från Högskolan i Örebro framför allt den högskolegemensamma självvärderingen.

Medlemmarna i bedömargruppen gjorde utifrån det samlade materialet individuella, skriftliga bedömningar, vilka distribuerades inom gruppen.

Vid ett möte den 22 oktober fastställde gruppen vissa principer för arbetet, huvudinnehåll och struktur i en intervjuguide för platsbesöket samt önskemål beträffande platsbesökets uppläggning.

Den 13-15 nov 1996 genomfördes platsbesöket i Örebro helt i enlighet med våra önskemål, inklusive de smärre ändringar vi önskade under dagarna. Vi vill uttrycka vår uppskattning över den öppenhet och positiva attityd vi mötte vid besöket. Programmet för platsbesöket återfinns i bilaga 1.

I början av december utarbetades ett första rapportutkast, som genom skriftlig kontakt inom gruppen resulterade i ett andra utkast.

Vid sammanträde den 18 december 1996 arbetade gruppen med detta rapportutkast. Vid sammanträde den 10 januari 1997 fastställdes den slutliga rapporten. Det skriftliga material, som bedömargruppen haft som underlag finns förtecknat i bilaga 2 kategoriserat enligt följande:

- Allmänt material om kvalitetsarbete, kvalitetsbedömning
- Utvärderingar och bedömningsrapporter
- Allmän information om högskolan i Örebro
- Material med anknytning till kvalitetsarbetet inom högskolan i Örebro

Datainsamling vid platsbesöket samt analys

Vid granskning och bedömning av kvalitetsarbetet måste detta ses i sitt sammanhang – sin kontext – och man måste därför ha tillgång till uppgifter som rör inte bara kvalitetsarbetet (hur det än definieras) utan också sammanhanget. Till yttermera visso kan det vara svårt – för att inte säga omöjligt – att på förhand avgränsa den kontext som är relevant.

Idealt skulle en självvärdering innehålla sådana uppgifter och analyser av kvalitetsarbetet och dess sammanhang att bedömargruppen inför platsbesöket kunde välja ut och/eller precisera ett begränsat antal frågeställningar för ytterligare belysning. Självvärderingen från Högskolan i Örebro utgjorde enligt vår mening inte tillräcklig grund för en sådan fokusering av

platsbesöket. Besöket blev därför relativt sett mycket viktigare för hela bedömningen än vad några av gruppens medlemmar på förhand föreställde sig.

Av ovan anförda skäl har gruppen haft en bred ansats i de samtal, som fördes vid platsbesöket även om vi vid de olika samtalen försökt göra ett relevant urval av frågeställningar. Samtalen har handlat både om kvalitetsarbetet och det sammanhang det är invävt i.

Självvärderingarna från institutioner och avdelningar varierade i omfång, innehåll och djup. Vi ansåg det därför vara nödvändigt att få ytterligare information från alla delar av verksamheten vid Högskolan i Örebro. Samtal om kvalitetsarbetet fördes således med representanter från samtliga nio institutioner samt med de fem administrativa avdelningarna och biblioteket. Vid två av oss på förhand valda institutioner fördes längre samtal. Med den valda breda ansatsen kunde gruppen av tidsskäl inte vara samlad vid alla samtal utan en uppdelning gjordes, likaså i förväg.

Samtalen fördes med stöd av en inom gruppen utarbetad intervjuguide, som i sin huvudstruktur följer de sju bedömningsaspekter som Högscoleverket anger i sin skrift ”Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid Universitet och Högskolor ” dock med tillägg av en aspekt: Kopplingen mellan kvalitetsarbetet och högskolans dokument ”Vision 2005”. Ett stort värde av arbetet med att utforma intervjuguiden var att gruppen blev överens om tolkningen av bedömningsaspekterna just för Högskolan i Örebro. Intervjuguiden användes vid besöket mycket flexibelt. I vissa samtal ägnades t ex huvuddelen av tiden åt ett fåtal av bedömningsaspekterna.

Under kvällen den andra dagen av platsbesöket gjorde vi en första analys av det insamlade materialet. Detta skedde i form av ett strukturerat gruppsamtal med gjorda anteckningar som grund. Hela samtalet spelades in på band. Detta ca tre timmar långa samtal och sammanfattningar av data insamlade nästa dag utgjorde underlaget för det första rapportutkastet och visade sig vara en god grund för detta.

3 Högskolan i Örebro

Högskolan i Örebro bildades formellt i samband med högskolereformen 1977 genom en sammanslagning av fyra tidigare utbildningsenheter:

- Uppsala universitetsfilial, som startade höstterminen 1967 och vid starten omfattade sju discipliner. Utbildningen var en del av moderuniversitetets och bedrevs inom humanistisk, samhällsvetenskaplig och matematisk-naturvetenskaplig fakultet. Tyngdpunkten låg inom det samhällsvetenskapliga området.
- Socialhögskolan med socionom- och förvaltningsutbildning, som startade vårterminen 1967.
- GIH, gymnastik- och idrottshögskolan, som startade 1966 och
- Förskollärarseminariet som har anor från 1902 i Örebro.

1978 kompletterades Högskolan i Örebro med Örebro Musikpedagogiska institut, ÖMI, som haft verksamhet sedan 1960.

1995 övergick Vårdhögskolan från Landstinget till att bli en av institutionerna vid Högskolan i Örebro – Institutionen för vårdvetenskap och omsorg.

Utvecklingen under senare år har inneburit såväl en ökning i volym som en breddning och fördjupning. Antalet helårsstudenter har ökat från 3 151 verksamhetsåret 1989/90 till 5 203 år 1994/95. Därtill skall läggas över tusen studenter vid institutionen för vårdvetenskap och omsorg från 1 juli 1995. Antalet anställda var 447 (helårsekvivalenter) under 1994/95 och de totala intäkterna 277,7 miljoner kronor.

Forskning och utbildning utförs i dag inom nio institutioner av mycket varierande storlek. Enligt högskolans verksamhetsberättelse för 1994/95 var t ex den ekonomiska omslutningen vid den då största institutionen 55,4 miljoner kronor och vid den minsta 5 miljoner kronor. Antalet studenter vid

den största institutionen var 2 790 och vid den minsta 68. Förutom institutioner finns ett antal centrumbildningar.

Följande institutioner finns vid Högskolan i Örebro:

- Institutionen för ekonomi, statistik och ADB
- Humanistiska institutionen
- Institutionen för hushållsvetenskap
- Institutionen för idrott och hälsa
- Institutionen för lärarutbildning
- Institutionen för musiklärarutbildning
- Institutionen för samhällsvetenskap
- Institutionen för teknik och naturvetenskap
- Institutionen för vårdvetenskap och omsorg

Högskolan erbjuder 40 utbildningsprogram och 240 kurser. Magisterexamen kan för närvarande avläggas i 14 ämnen. Högskolans ambition är att inom snar framtid klassificeras som ett respekterat universitet av god europeisk klass.

4 Kvalitetsarbetet vid högskolan i Örebro – två samtidigt processer

Parallellt med arbetet med ett kvalitetsutvecklingsprogram har Högskolan i Örebro utvecklat mål och visioner. Arbetet med dessa är av sådan betydelse för kvalitetsutvecklingen att det bör ses som en separat huvudprocess i det samlade kvalitetsarbetet.

Arbetet med kvalitetsutvecklingsprogrammet

Initiativ och karaktärsdrag

Rektor Ingemar Lind beskrev att Åke Holmén, universitetslektor i ADB vid högskolan och Bengt Swensson, professor i statistik vid högskolan, var de som föreslog att man skulle arbeta efter tankar i linje med TQM (Total Quality Management) men med anpassning till högskolans speciella karaktär. Efter diskussion inom högskolans ledning och internutbildning under en termin bestämdes att pröva detta angreppssätt och se verksamheten som ett experiment och som en läroprocess.

Vi har identifierat fyra karaktärsdrag i kvalitetsarbetet:

- Det har initierats av ledningen
- Strategien har varit att förplanera på central nivå
- Det har haft en projektorienterad ansats
- Den har haft en relativt fast metodik.

Information och idémässig bas

I januari 1994 arrangerades en studiedag som gemensam upptakt inom högskolan och i februari tillsattes en högskolegemensam kvalitetsgrupp.

Förlöpande information om kvalitetsarbetet gav ledningen fram i maj 1994 ut ett särskilt nyhetsblad om kvalitetsarbetet – ”Perfekt” (eller genom en fiffig layout ”Prefekt”) som utkom med fem nummer under 1994 och 1995.

För att tydliggöra den idémässiga basen utarbetades ett dokument 1994 ”Den lärande högskolan”, som spreds allmänt inom högskolan under hösten 1994. Syftet med denna skrift var att den skulle tjäna som plattform för kvalitetsarbetet. Karakteristika i denna plattform är:

- processororientering
- systemtänkande
- behov av tydliga och långsiktiga mål
- behov av beskrivning av nuläge
- nödvändigheten av dokumentation av processer och resultat
- medvetenhet om förutsättningar för framgångsrikt förbättringsarbete, t ex aktivt lyssnande ledning, allsidigt sammansatta arbetsgrupper, utbildning i metodik, uthållighet över tiden.

Beskrivning av nuläget

För att beskriva nuläget tog ledningen beslut om flera enkäter:

1994 på hösten genomfördes en omfattande studentenkät. Rapporten från denna fanns tillgänglig i februari 1995. 1995 genomfördes en heltäckande personalenkät. 1997 på våren avser högskolan att genomföra en sk omvärldsenkät.

Utbildning och pilotprojekt

Vidare startades utbildning i metodiken för kvalitetsarbetet för en utvidgad grupp, varefter fyra sk pilotprojekt valdes ut:

- Kursutvärdering på Högskolan i Örebro
- Planerings- och utvecklingssamtal på Högskolan i Örebro
- Telefonkulturen på Högskolan i Örebro
- Problem i samband med C-uppsatser vid Högskolan i Örebro

Syftet med dessa var att pröva den idémässiga basen och metodiken med allsidigt sammansatta grupper och att lyfta fram angelägna gemensamma utvecklingsområden. Samtliga har dokumenterats i en särskild rapportserie. En utvärdering av erfarenheterna förelåg i september 1995.

Kvalitetsutvecklingsprogrammet och självvärderingarna

Den 27 september 1995 fastställde högskolestyrelsen det av regeringen begärda kvalitetsutvecklingsprogrammet, ”Kvalitetsutveckling vid Högskolan i Örebro. Program och riktlinjer för arbetet under verksamhetsåret 1995/96”.

Därefter uppmanades samtliga institutioner och avdelningar att senast i november 1995 redovisa sina planer på olika förbättringar och under vårterminen 1996 påbörjades arbetet med självvärderingar på institutionsnivå och inom avdelningar och bibliotek. Efter att dessa lämnats till rektor hade han ett uppföljande enskilt samtal med samtliga institutioner och avdelningar.

Under sommaren arbetade kvalitetsgruppen, prefektrådet och den särskilde projektsamordnaren med högskolans samlade självvärdering, som därefter antogs i högskolestyrelsen den 7 oktober 1996.

Arbetet med mål och visioner

Samtidigt med ovanstående arbete har det vid Högskolan i Örebro pågått en rad andra aktiviteter med relevans för kvalitetsarbetet. Först och främst vill vi nämna arbetet med att beskriva de långsiktiga målen för högskolan. Redan 1991 fastställdes ett samlat måldokument ”En högskola i utveckling” baserat på tre rapporter om kvalitetsutveckling. Mot slutet av 1994 ansåg ledningen att högskolan började närma sig att ha uppnått nästan alla de mål man där satt upp på kort eller lång sikt. Man menade att det därför fanns ett behov av att skriva fram det gamla måldokumentet till en vision. ”Vision är något mera än ett långsiktigt mål. Visionen bär ett inslag av dröm utan det korta perspektivets ekonomiska och byråkratiska grimmor”, för att citera rektor Ingemar Lind ur det dokument som blev resultatet av ett nästan tvåårigt arbete med möten och diskussioner inom olika grupperingar.

Dessa processer resulterade under 1996 i dokumentet ”Örebro universitet – Vision 2005” av vilket det framgår att högskolans främsta ambition är att erhålla status som universitet av god europeisk klass.

Samtidigt har Högskolan i Örebro granskats vad avser rätten till magisterexamen. Den har också prövats vad gäller rätten att inrätta professorer. Några av institutionerna har berörts av Högskoleverkets nationella utvärderingar : Grundskolläraryrket 1995 och Vårdutbildningarna

i högskolan 1996. Till bilden hör naturligtvis också löpande utvecklingsarbete t ex med kompetenshöjning inom lärarkåren och principer för kompetensförsörjningen samt verksamhetsplaner, årsredovisningar och anslagsframställning för 1997-99.

Strävan är nu att kvalitetsutvecklingsprogrammet ska kopplas samman med institutionellt utvecklingsarbete och ingå i all reguljär verksamhet.

5 Analys av kvalitetsarbetet

Vid bedömargruppens sammanträde den 22 oktober 1996 penetrerade gruppen ingående de av Högskoleverket rekommenderade bedömningsaspekterna och enades om att följa dessa med ett tillägg. I de följande avsnitten gör vi vår bedömning för varje aspekt inklusive de rekommendationer av mer detaljerad art, som följer av bedömningen. I det följande kapitlet gör vi ett försök att sammanfatta vår bedömning i form av starka och svaga sidor i kvalitetsarbetet.

Kopplingen mellan kvalitetsarbetet och Vision 2005

Det framstod tydligt vid platsbesöket att alla kände till "Vision 2005". Även om perspektivet är för långt för att visionen utan nedbrytning ska kunna spela en mera operativ roll har den med säkerhet haft betydelse för kvalitetsarbetet. Den har varit inspirationskällan till ansträngningar att förbättra kvaliteten. Visionens klara inriktning på att man avser att gå från att vara en högskola till att vara ett av Sveriges universitet har stimulerat till ett intensivt utvecklingsarbete. Den har medverkat till den positiva anda, den optimism, det självförtroende och den bild av sammanhållning som vi mötte överallt inom Högskolan i Örebro.

I vissa konkreta verksamheter har visionen satt sina spår. Ledningen har målmedvetet inriktat sig på att vid rekryteringen starkt prioritera disputerade lärare. Man har satt av förhållandevis stora resurser för de redan anställda lärarnas ämnesmässiga kompetensutveckling i form av forskarutbildning. Man har aktivt utvecklat ett campusområde med möjligheter till möten över ämnesgränser.

Även på institutionsnivån har man på flera håll t ex vid Institutionen för vårdvetenskap och omsorg och Institutionen för samhällsvetenskap organiserat ämnesgrupper som analyserat en tänkbar utveckling fram till år 2005. Visionen har också signalerat vikten av en verksamhet som präglas av både utbildning och forskning samt en studieuppläggning präglad av ett vetenskapligt förhållningssätt. Medan t ex Institutionen för idrott och hälsa kunde hänvisa till att de arbetat i samma riktning och med sina visioner redan före

”Vision 2005”. Visionen bör nu översättas till mer konkreta lång- och mellansiktiga mål, för att ”staka ut vägen” mot ”Vision 2005”.

I ”Vision 2005” talas det om excellensområden. Emellertid fanns det så vitt vi kunde utröna inga egentliga diskussioner kring prioriteringar av vilka dessa skulle vara. Man hänvisade till att en rad okända faktorer kommer att ha stor betydelse t ex nya professorer vid högskolan, tillgängliga resurser etc.

Vi rekommenderar:

- Börja snarast fastställa vissa etappmål på vägen mot ”Vision 2005”
- Försök definiera kriterier för excellensområden
- Fundera över vilka excellensområden högskolan vill prioritera eller låta växa fram.

Strategi för kvalitetsarbetet

Högskolan i Örebro har under en lång tid haft en stark drivkraft till ständig förbättring vad gäller såväl djup som bredd i sin verksamhet. Högskolan har formulerat gemensamma mål, arbetat för dessa och bedömt huruvida man uppnått dem. Så inträffar det saker på det nationella planet. Ömsom hotas universitet och högskolor med indragning om 5 procent av resurserna om högskolan inte svarar upp mot sina mål och sitt uppdrag, ömsom utlovas en kvalitetspeng för väl utfört arbete. Vidare beslutas att alla högskolor ska utvärderas inom en treårsperiod enligt en rullande plan och satt i relation till ett eget av högskolan utarbetat kvalitetsutvecklingsprogram. Högskolan i Örebro är uppmärksam på signaler och direktiv uppifrån. Detta tvingar fram en större systematik i förbättringsarbetet. I många av våra samtal vid platsbesöket fick vi förstärkt vår föreställning om att arbetet med kvalitetsutvecklingsprogrammet kom in som ett komplement till vad som redan pågick. Det gav ytterligare inspiration och lyfte fram det pågående utvecklingsarbetet på olika nivåer.

Vi bedömer vidare att det inte ställdes upp som ett absolut krav att man skulle följa just modellen i kvalitetsplattformen såsom den beskrivits i ”Den Lärande Högskolan”. Av protokoll från kvalitetsgruppens konstituerande sammanträde framgår att ”kvalitetsgruppen skall verka stimulerande, informerande och sammanhållande, men (underförstått) inte styrande”. De mera renlära kraven i ”Den Lärande Högskolan” tycks också successivt ha

mjukats upp, vilket en representant från en av institutionerna menade har minskat eventuellt motstånd. Samma effekt förefaller det ha haft att kvalitetsarbetet kommit närmare verksamhetsplaneringen.

Vi konstaterar dock att högskolan ännu inte utvecklat ett fullgott system för att koppla planering och resultatuppföljning till en totalbudgetering med prioriteringar av hela verksamheten. Detta är nödvändigt, särskilt som det finns anledning att förmoda att högskolan inte ständigt kan befinna sig i en tillväxtfas.

Självvärderingarna på institutionsnivå hade som riktlinjer en PM, i vilket institutionerna uppmanades belysa följande fyra aspekter:

- Det planerade kvalitetsutvecklingsarbetet
- Innehållet i det systematiska kvalitetsutvecklingsarbetet
- ”Kulturen” – vårt system för kvalitetsarbete
- Självvärdering – styrkor och svagheter

De tre första punkterna skulle både belysa läget inom respektive institution och kopplingen till centrala initiativ (kvalitetsplattform, pilotprojekt, studentenkät etc).

Det är slående vilken variation institutionernas självvärderingar trots dessa instruktioner uppvisade. Vissa omfattade en till två sidor, andra tio till tolv sidor med upp till tio bilagor. Humanistiska institutionens självvärdering ansåg vi t ex i det närmaste föredömlig. Även den ifrån Institutionen för samhällsvetenskap med sin däri gjorda kritiska analys fängade vårt intresse. Vid platsbesöket visade det sig emellertid att det arbete, som utförts vid de olika institutionerna varierade längs andra dimensioner än vad vi kunde utläsa av självvärderingarna t ex i fråga om graden av systematik, vilka områden som fokuserats, omfattning av uppföljningar etc. Vissa självvärderingar gav inte en rättvisande bild av verksamheten för kvalitetsutveckling – den var av betydligt större omfattning och kvalitet än vad som framkom i de skriftliga dokumenten. Detta gällde t ex dokumenten från institutionerna för musiklektörutbildning, för hushållsvetenskap, för ekonomi, statistik och ADB samt från biblioteket.

Den övergripande modellen för kvalitetsarbetet med förslag till arbetssättet ”planera – genomför – se på resultatet – och reagera” har i stort sett vunnit acceptans inom hela högskolan. Det är vår uppfattning att det sätt på vilket

rektor Ingemar Lind utövat sitt ledarskap, har haft stor betydelse för ett framgångsrikt arbete med kvalitetsfrågorna. Ingen institution har tvingats anamma den föreslagna modellen. Han har i stället uppmärksammat och uppmontrat olika initiativ. Däri ligger en klok strategi.

Utöver bedömningen av den övergripande strategin vill vi kommentera vissa av de ingående delarna, som de markerats i kvalitetsplattformen.

Pilotprojekten

Tanken med pilotprojekten var att testa den idémässiga basen och metodiken och samtidigt lyfta fram angelägna gemensamma områden. De fyra projekten fungerade mycket bra vad gäller syftet att testa metodiken, men visar svagheter vad gäller det innehållsliga förverkligandet och fortvaron. De tvärprofessionella kontakterna har bidragit till ökad förståelse mellan olika kategorier av anställda och mellan olika institutioner och avdelningar. Emellertid kunde vi inte finna att de uppfattats som så värdefulla att man idag tagit initiativ till några nya högskolegemensamma avgränsade projekt.

Enkäterna

Satsningen på att analysera nuläget via enkäter har varit ambitiös och kostsam. Studentenkäten har enligt studenterna lett till en del faktiska förbättringar. Personalenkäten bedöms mycket olika, t ex framför personalorganisationerna en positiv syn på enkäten medan flera institutioner kritiserat den. Svarsfrekvensen var ibland låg. Varje institution och avdelning fick sammanställt material för den egna enheten i form av histogram, och uppmanades att själva dra slutsatser och planera förbättringar. Samma dag som vårt platsbesök behandlades enkäten i prefektrådet. (I januari 1997 har institutioners och avdelningars skrivna slutsatser och planer med anledning av enkäten insamlats, och de kommer att publiceras samlat i februari). Vi anser att högskolan bör överväga huruvida resultatet av enkäterna motsvarar de insatta resurserna.

Kvalitetsförbättringar

I kvalitetsplattformen anges tre sätt att åstadkomma kvalitetsförbättringar: radikalt ifrågasättande som leder till att gamla processer ersätts med helt nya eller elimineras, fortlöpande förändringar i mindre steg eller systemförändringar. Vad gäller de resultat vi kan skönja menar vi att tyngdpunkten har legat i fortlöpande förändringar ibland i mindre steg ibland i större steg. På samtliga institutioner arbetar man med starkt engagemang för förbättringar av sin verksamhet. Exempelen är mångfaldiga. Samtidigt tycker vissa

att ”det går långsamt fram, men det går ändå fram”. Vårt intryck är att det går så fort som man orkar med.

Vi är också kritiska till att institutionerna inte fått mer stöd för sitt arbete. Om ångan ska kunna hållas uppe måste de få utökade resurser samt stöd i form av utbildning, samtalspartners och konsultstöd från ledningen. Den mycket varierande omfattningen på självvärderingarna kan vara en indikation på behovet av ett sådant stöd.

Vår sammanfattning vad gäller strategin blir att den har både starka och svaga sidor. Styrkan ligger i att man fört ut en idé, stimulerat till kvalitetsarbete och att kvalitetstänkandet har befästs inom högskolan. Vidare vill vi framhålla den uthållighet som strategien har präglats av. Svagheten ligger i delar av genomförandet samt att vissa element i strategin med tiden blivit mindre relevanta, samt att arbetet inte varit kopplat till verksamhetsplaneringen och budgetprocessen.

Vi rekommenderar:

- Gör en revision av kvalitetsplattformen för att se om vissa stildrag bör revideras med hänsyn till utvecklingen hittills
- Överväg mycket noga eventuella förslag om fortsatta enkäter
- Fortsätt närmandet av kvalitetsarbetet till verksamhetsplaneringen och koppla det till en total budgeteringsprocess
- Lägg större vikt vid institutionernas återrapporteringar i form av självvärderingar
- Avsätt resurser för stöd till institutionerna
- Se över formerna för internutbildning

Ledarskap, organisation och administration

Under denna aspekt faller frågan om länkarna mellan den högskolegemensamma nivån och institutionsnivån.

Ledarskap

Åter vill vi understryka den betydelse rektor Ingemar Lind har för utvecklingen av Högskolan i Örebro. Alla vi talade med – anställda inom administrationen, prefekter, representanter för personalorganisationerna och i hög grad studentkårens presidium – intygade sitt starka förtroende för Lind.

Prefekterna på institutionerna gav ett mycket kompetent intryck. Vi bedömde situationen likartad vid samtliga institutioner – prefekterna respekteras av sina medarbetare och de tar ansvar för helheten inom sina institutioner. Vi fick också ett mycket gott intryck av intendenterna/institutionssekreterarna, som dock alla föreföll hårt pressade av sin arbetssituation.

Vid avdelningen för personal- och ekonomifrågor pågick rekrytering av en chef. De personer vi samtalade med visade stor beredskap att möta alla de nya krav som budget- och uppföljningssystemet ställer på högskolorna i dag. Liksom vid många andra högskolor har man hittills inte helt hittat formerna för att klara av denna uppgift. Vi bedömer att det är angeläget att ledningen tar tillvara den kompetens och beredvillighet som finns för att förse verksamheten med relevant ekonomiskt underlag för sina beslut och utnyttjar den möjlighet som numera finns att bättre planera och följa upp verksamheten.

Prefektrådet, som under Ingemar Linds ledning består av samtliga prefekter och avdelningschefer visade trots sin storlek påtagligt god kollegialitet. Det framkom också att prefektrådet spelar en mycket större roll för beredning av olika frågor uppåt och förankring neråt i organisationen än vi kunnat utläsa av skriftliga dokument.

Professorernas roll i det organiserade kvalitetsarbetet och ledningen av institutionerna varierar inom högskolan. Högskolans ledning bör framöver uppmärksamma hur dessa seniora och kvalificerade personer utnyttjas i utvecklingen så att man inte får en motsättning mellan forskning och utbildning eller mellan ledningen av en institution och dess professorer – en motsättning som ibland finns vid andra lärosäten.

Kvalitetsrådet har initialt haft betydelse för lanseringen av kvalitetsarbetet, men eftersom inte alla institutioner var representerade där har förankringen fallit olika ut. Nu tänker man sig att avveckla kvalitetsrådet. Bedömargruppen instämmer i att det vore riktigt under förutsättning att arbetet lever vidare i andra former i anslutning till verksamhetsplaneringen.

Vi rekommenderar:

- Värna om det goda ledarskapet på högskolegemensam nivå
- Uppmärksamma professorernas roll och därmed rollfördelningen framöver
- Fullfölj förslaget att avveckla kvalitetsrådet

Organisation

Bedömargruppen anser att organisationsfrågorna har starkt inflytande över kvalitetsarbetet, varför de kommenteras ganska fylligt.

På högskolegemensam nämndnivå har det enbart funnits en forskningsnämnd. Denna har som sin huvudsakliga uppgift haft att svara för fördelning av högskolans forskningsanslag. Så vitt vi kan bedöma har detta gjorts med kvalitet som rättesnöre. Nu inrättar högskolan också en utbildningsnämnd. Inte minst har man från studenthåll önskat sig en gemensam nämnd för utbildningsfrågor. Vår uppfattning är att man inom en ganska snar framtid bör se över denna organisation igen, så att man inte hamnar i fällan att alltför kraftigt skilja på utbildning, forskarutbildning och forskning.

Från institutionshåll framfördes en hel del ifrågasättande av den centrala administrationen. Framför allt hade man upplevt en försämring under de senaste ett och ett halvt åren, bl a i en känsla av att avståndet ökat.

Inom alla högskolor, liksom i flertalet andra organisationer med en kärnverksamhet och en administration, finns som bekant en viss spänning mellan ”vi och dom”. Det kan bero på att högskolan i Sverige genomgått så stora förändringar i administrativt avseende, nytt budgetsystem, nya krav på återrapportering mm att de administrativa kraven på institutionerna ökat eller på att ett sämre förhållande inträtt under senare år. Oavsett vilket kan man inte slå sig till ro med detta utan bör ta tag i det omedelbart. Vissa åtgärder var redan på gång kunde vi förstå vid platsbesöket.

De stora institutionerna vid Högskolan i Örebro har medvetet tillkommit för att öka samverkan mellan närstående ämnen. Storleken på institutionerna har både fördelar och nackdelar. Frågan om utvecklingssamtal får illustrera en svårighet. Efter pilotprojektet rekommenderades en större regelbundenhet i genomförande av utvecklingssamtal, i princip att samtliga prefekter skulle ha årliga utvecklingssamtal med samtliga sina anställda. På de stora institutionerna är detta en omöjlighet av tidsskal. Samtidigt är organisationen sådan att det mellan framför allt den enskilde läraren och prefekten inte finns någon mellanchef. Således vill samtliga tala med institutionschefen. Detta är ett exempel på att organisationen är sådan att den förhindrar eller åtminstone i hög grad försvårar utveckling av i sig goda kvalitetsförstärkande insatser.

Vi rekommenderar av flera skäl att man i högre grad formaliserar ledningsteam inom institutionerna med prefekt, proprefekt, studierektor och intendent samt att studierektorerna ges ett tydligare chefsansvar under prefekten i likhet vad vad man gjort t ex vid Institutionen för ekonomi, statistik och ADB. Det framgick också tydligt att det inom de stora institutionerna behövs en infrastruktur för arbetet med kvaliteten. I olika grupperingar kan t ex ingå ansvarig studierektor, studenter och administrativ personal. Ett exempel är de många råd som arbetar inom Institutionen för idrott och hälsa.

Institutionsnämndernas roll i kvalitetsarbetet föreföll att variera. På de flesta håll hade utvecklingsplanerna tagits i nämnderna t ex vid Humanistiska institutionen och vid Institutionen för hushållsvetenskap. Detta är det forum där studenterna har ett formellt inflytande och bör därför tas tillvara.

Vi rekommenderar:

- Se efter en tid över organisationen med separata organ för forskning respektive utbildning
- Utveckla relationen mellan den centrala administrationen och institutionerna
- Överväg ledningsteam speciellt vid de större institutionerna
- Stöd institutionernas behov av en infrastruktur för kvalitetsarbetet

Samverkan med externa intressenter

Vi fann att högskolan som helhet inte uttryckt några särskilda mål eller någon uttalad policy för samverkan med externa intressenter. Vi fick emellertid flera goda exempel från så gott som samtliga institutioner av i vissa fall etablerad samverkan, i andra en begynnande. Dessa exempel härrörde vanligen från ett självklart behov genom att utbildningsprogrammen i sig har inbyggda praktikperioder.

Sammanfattningsvis konstaterar bedömargruppen att inom området samverkan med externa intressenter finns det för Högskolan i Örebro en betydande utvecklingspotential. En utökad samverkan skulle kunna ge uppslag till nya verksamheter och till ytterligare kvalitetsutveckling.

Vi rekommenderar:

- Utarbeta mål och policy för samverkan med externa intressenter

- Tag initiativ till högskolegemensamma satsningar och organisation
- Uppmuntra initiativ till samverkan med externa intressenter
- Allas delaktighet
- Studenternas delaktighet

Förutsättningarna för studenternas delaktighet förefaller oss goda. Hos såväl rektor som prefekter, proprefekter och studierektorer finns i grunden en öppen attityd. Generellt sett är studentrepresentanterna positiva till högskolan och intresserade av att medverka i kvalitetsarbetet.

Emellertid är man bara i början av att på ett systematiskt sätt utnyttja studenternas kompetens – något som högskolan också påtalar i sin självvärdering. Som vi nämnt tidigare har studenterna saknat ett centralt beslutsorgan för utbildningsfrågor. Detta åtgärdas nu med bildandet av en utbildningsnämnd. Då detta organ inte funnits har inflytandet från olika rådgivande organ varit starkt och i dessa har inte studenterna någon representation.

Ett ständigt problem med studenternas delaktighet är bristen på kontinuitet. Detta kan leda både till brister i kunskap om olika åtgärder och till en viss otålighet med takten i utvecklingsarbetet. Det visade sig t ex att få av studentrepresentanterna kände till kvalitetsplattformen. Kunskapen om mer konkreta verksamheter som t ex pilotprojektet om kursutvärderingar var däremot god.

Vi rekommenderar:

- Systematisera tillvaratagandet av studenternas kompetens
- Synliggör vidtagna åtgärder och resultat för nya studentgrupper
- Ge stöd åt studentorganisationen i att finna former för att lämna över kunskaper och erfarenheter till kommande studentgenerationer

Allas delaktighet

I kvalitetsplattformen understryks allas delaktighet som en av de viktigaste komponenterna i kvalitetsarbetet. Vi finner att känslan av medverkan eller möjlighet till medverkan i allmänhet är mycket hög. Även viss framförd kritik pekar på ett engagemang och en vilja till delaktighet. De personer, som arbetat mer konkret med kvalitetsarbetet t ex i pilotprojekten och i utvecklingen på

institutionerna uttrycker intresse och glädje över arbetet. Dock måste man framöver vara uppmärksam på att flera har en mycket pressad arbetssituation varför takten i utvecklingsarbetet måste anpassas till de givna ramarna. En uppskattad rutin på vissa institutioner är att till alla distribuera ett enkelt nyhetsblad.

Även vid de administrativa enheterna och på biblioteket fann vi att de anställda kände delaktighet i kvalitetsutvecklingsarbetet.

Vi har valt att i detta sammanhang nämna två verksamheter, som vi menar har stor betydelse för en högskolas arbete med kvaliteten. Den ena gäller frågan om jämställdhet. Vi kunde konstatera att denna fråga inte hade någon framträdande roll i arbetet med kvalitetsutvecklingsprogram vid Högskolan i Örebro. Visserligen fanns båda könen representerade i rimlig omfattning i många av de församlingar och ledningsgrupper som vi samtalade med. Samtidigt var det tydligt att t ex Institutionen för vårdvetenskap och omsorg och Institutionen för naturvetenskap och teknik, i likhet med andra motsvarande institutioner, hade en mycket sned könsfördelning utan att vi fick intryck av några särskilda jämställdhetsåtgärder. Det är numera erkänt att kvaliteten i utbildningen utvecklas genom såväl manliga som kvinnliga perspektiv på innehållet. Vi rekommenderar att högskolan ger utökad stöd åt arbetet med jämställdhetsfrågorna.

Den andra verksamheten gäller de anställdas kompetensutveckling. Även om man uppnår allas delaktighet i kvalitetsarbetet har detta mindre värde om de anställda inte har möjlighet att bibehålla och/eller utveckla sin kompetens. Vid platsbesöket fick vi veta att man satsat kraftigt på forskarutbildning för sina lärare samt att det till vissa begränsade grupper erbjudits utbildning kopplat till framför allt metodiken för kvalitetsutveckling. Detta är otillräckligt. Vi kunde inte finna att Högskolan i Örebro har ett övergripande mål eller en handlingsplan för de anställdas kompetensutveckling för samtliga funktioner såsom ledning, administration, undervisning och handledning, informationshantering och informationsteknik.

Vi rekommenderar

- Anpassa takten i utvecklingsarbetet till de givna ramarna så att de anställda inte tappar orken
- Ordna erfarenhetsutbyte så att goda exempel sprids mellan institutioner och avdelningar

- Ge utökat stöd åt arbetet med jämställdhetsfrågorna i vid mening
- formulera mål och handlingsplan för de anställdas kompetensutveckling

Integration

Integration mellan kvalitetsutvecklingsarbetet och huvudverksamheterna. Kvalitetsarbetet, som det framställts i olika dokument har, förefaller det oss, från början lanserats och diskuterats fristående från huvudverksamheterna. Vi fick av dokumenten intrycket att kvalitetsarbetet i viss mån levde sitt eget liv. Vi tolkar också den opposition som finns formulerad i vissa av institutionernas dokument som bl a ett uttryck för denna bristande koppling till den grundläggande verksamhetsplaneringen och verksamhetsutvecklingen.

Emellertid fann vi vid platsbesöket ett närmande över tid mellan kvalitetsutvecklingsarbetet och verksamhetsplaneringen. Prefektrådet tycks här vara ett viktigt organ eftersom de däri ingående personerna har ett ansvar för helheten. Vi bedömer därför förutsättningarna för integration som goda.

Integration mellan huvudverksamheterna

Vi vill understryka en annan form för integration som avgörande för att högskolan ska nå upp till sin vision att bli ett universitet – integrationen mellan huvudverksamheterna, i synnerhet mellan undervisning och forskning. ”Vision 2005” bör framöver kanske vara det dokument som sätts i fokus för arbetet, medan arbetsformerna kan utvecklas anpassade till särarten hos de olika institutionerna och deras skilda discipliner. Även i detta sammanhang finns det anledning av vara uppmärksam på professorernas åligganden inom högskolan så att de inte begränsas till forskning och forskarutbildning.

Integration mellan institutionerna samt mellan institutionerna och högskolan som helhet

Arbetet med kvalitetsfrågorna, kvalitetsplattformen, pilotprojekten mm har sannolikt haft den betydelsen att anställda och studenter uppfattat en signal om vikten av samverkan för högskolan som helhet. Vi fann flera exempel på samverkan mellan institutioner och ämnen och ännu fler idéer till samverkan i sin linda. Vi menar att detta är något man framöver bör värna om och utveckla ytterligare. Genom att samla krafterna och de mest engagerade i en viss fråga bland anställda och studenter kan ytterligare resultat åstadkommas.

Vi blev imponerade över det sätt på vilket man tagit emot nya enheter inom högskolan. De uttryckte glädje över att tillhöra högskolan och visade också självförtroende och en övertygelse om att de kunde bidra till verksamheten inom andra delar av högskolan.

Vi rekommenderar

- Fortsätt integrationen mellan kvalitetsutvecklingsarbetet och verksamhetsplaneringen
- Intensifiera uppmärksamheten på integration mellan undervisning och forskning
- Ta tillvara och ge stöd åt samverkan mellan institutioner och ämnen.

System för utvärdering och uppföljning

Basfakta och nyckeltal

I likhet med andra universitet och högskolor i Sverige redovisas årligen vissa resultat i förhållande till uppdrag och resurser. Basfakta hämtas merendels från institutionerna. Institutionerna betraktar dem ofta som något man bör - för högre myndigheters skull - lämna ifrån sig. Emellertid använder man sig på institutionsnivå inte i särskilt stor omfattning av dessa uppgifter i den egna analysen av sitt arbete, den egna värderingen i vad mån man uppnått uppsatta mål. Vi fann vid Högskolan i Örebro dock goda ansatser. Det fanns både på institutionerna och inom administrationen en medvetenhet om vikten av att bygga sina analyser på basfakta, både aktuella och löpande över vissa tidsintervall. Vi fick t ex vid våra samtal dokument från flera institutioner, vari man markerade existensen av olika fakta.

De båda enkäterna inom ramen för kvalitetsarbetet till studenter respektive anställda har, även om personalenkäten kritiserats en del internt sannolikt också bidragit till att markera vikten av att utgå från fakta.

Kursutvärderingar

Ett av pilotprojekten handlade om kursutvärderingarna. Arbetet i projektet bedömdes som framgångsrikt. Det har varit en viktig faktor för en intensifiering av översyn av rutiner för kursutvärderingar inom högskolan. Studentrepresentanterna känner ett starkt engagemang och har också många idéer till ytterligare kvalitativa förbättringar av detta instrument. Från studenthåll

uttrycktes bl a önskemål om att vid kursstart få information om vilka förändringar, som genomförts på grundval av tidigare kursutvärderingar. Ännu är inte förekomsten av kursutvärderingar en självklar del av undervisningen och de som görs följs inte alltid upp i en omfattning som vore önskvärd. Men många arbetar energiskt med detta område och vi bedömer att Högskolan i Örebro här närmar sig ett angreppssätt på systemnivå.

Andra former för utvärdering och uppföljning vid institutionerna

Genom självvärderingarna och platsbesöket framkom en del andra spridda exempel på metoder för utvärdering. T ex pågår vid Institutionen för vårdvetenskap och omsorg en utvärdering med peer review - metodik tillsammans med två vårdhögskolor. Institutionen för lärarutbildning kunde överlämna en rapport från en utvärdering den tagit initiativ till: Gunnar Handal: "Lærerutdanning ved Högskolan i Örebro – kommentarer till deler av utdanningen fra en kritisk venn". Båda dessa institutioner har dessutom ingått i Högskoleverkets nationella utvärderingar. Speciellt vill vi framhålla att trots att Institutionen för vårdvetenskap och omsorg i den nationella utvärderingen till vissa delar fick stark kritik, har dess ledning och anställda lyckats vända detta till en som de beskriver det "spännande utmaning".

Uppföljningar och alumnikontakt

Detta är en form för utvärdering, som i den mån resurserna medger det, bör kunna utvecklas ganska ordentligt. Att som utbildningsansvarig skaffa sig information om utbildningens relevans och kvalitetet genom kontakt med tidigare studenter har visat sig vara ett värdefullt utvärderingsinstrument. Ett utmärkt exempel på en sådan uppföljning redovisades från Institutionen för hushållsvetenskap.

Sammanfattningsvis kunde vi konstatera en stor öppenhet för utvärderingar och en kultur i vilken utvärderingar ses som något positivt. Samtidigt behöver det utvecklas instrument och metoder för såväl insamling av fakta, som analys och uppföljning i handling. Utbildningen för kvalitetsarbetet bör enligt vår uppfattning framöver inkludera mer av stöd åt enskilda anställda och institutioner.

Vi rekommenderar:

- Överväg utveckling av ett formaliserat basfaktasystem för löpande uppföljning

- Fortsätt att utveckla och bredda olika metoder för utvärdering
- Organisera erfarenhetsutbyte inom högskolan även vad gäller utvärdering
- Finn former för önskat stöd åt institutioner och studentorganisationerna

Externa professionella kontakter

Externa professionella kontakter såväl nationellt som internationellt är av avgörande betydelse för att uppfylla "Vision 2005". Strävandena vid Högskolan i Örebro är tydliga och några exempel på kontakter fick vi ta del av. Vi fann dock inte någon systematisk plan för utveckling av de professionella kontakterna. Högskolan ser naturligtvis också fram mot att de nya professorerna blir besatta så att innehavarna berikar högskolan med sina redan etablerade kontakter.

En stickprovsundersökning av litteraturlistor från grundutbildningens samtliga stadier inom några ämnen på institutionerna för humaniora och samhällsvetenskap visade på en genomsnittligt god kontakt med det internationella forskarsamhällets publikationer och med den internationella utvecklingen på teori- och metodområdet.

Vad gäller studerandeutbytet hade man för något år sedan en nergång men har innevarande år åter stigande antal både av mottagna och utresande studenter. Från studenthåll påpekades att information om möjligheterna måste komma i god tid. Det finns tydliga ambitioner inom högskolans administration att hitta en kraftigare stödjande roll till institutionerna för denna verksamhet.

Vi rekommenderar:

- Tag fram gemensamma mål och strategier för utveckling av de externa professionella kontakterna
- Bygg vidare på de kontakter, som redan etablerats
- Utnyttja inflödet av nya kontakter genom nya anställda, speciellt på professorsnivån

6 Sammanvägning och övergripande rekommendationer

I detta avslutande kapitel söker vi väga samman de detaljerade analyser och rekommendationer som redovisas i kapitel 5 genom att peka ut starka och svaga sidor i kvalitetsarbetet, samt genom att föreslå prioriteringar i det fortsatta arbetet.

En mycket påtaglig stark sida är det utvecklingsklimat som finns vid Högskolan i Örebro. Vi fann en optimism inför framtiden och mycket energi i utvecklingsarbete och kvalitetsarbete. Vi mötte ett gott självförtroende och såväl vilja som intitiativ till konstruktiv samverkan mellan olika delar av högskolan. Visionen att bli ett universitet har fäste inom hela organisationen. Det finns också en tydlig strategi för kvalitetsarbetet.

Emellertid är kvalitetsarbetets koppling till annan verksamhet ännu för lös. Vi vill peka på kopplingen mellan tre områden:

- Arbetet med kvalitetsprogrammet
- Arbetet med ”Vision 2005”
- Verksamhetsplaneringen inklusive budgetprocess och uppföljning.

Vår huvudrekommendation är att kopplingarna mellan samtliga dessa tre områden bör utvecklas. Om de nämnda områdena ses som hörn i en triangel, efterlyser vi tydligare sidor i triangeln. Det är också dags att ompröva strategin för kvalitetsarbetet med hänsyn till sådana omständigheter som blivit inaktuella, och att i än högre grad tillvarata det utvecklingsarbete som sker inom institutionerna.

Nyckeln till att åstadkomma de kopplingar vi efterlyser mellan de tre områdena ligger, anser vi, i att klarare ange den väg som skall leda till att visionen nås. Visionens långsiktiga målbild bör brytas ner i etappmål och mer konkreta strategier. Vi har i analysen ovan angett ett område där en sådan nedbrytning förefaller oss särskilt viktig – frågan om excellensområden.

Det tar tid att utveckla excellensområden, och de åtta år som återstår till 2005 är i det sammanhanget ingen lång tid.

Genom att göra den ovan beskrivna nedbrytningen av visionen kan verksamhetsplaneringen utgå från dessa etappmål och strategier, och därmed åstadkommes kopplingen mellan vision och verksamhetsplanering. Om sedan kvalitetsarbetet kopplas till och integreras med verksamhetsplaneringen, åstadkommes på detta sätt också kopplingen mellan visionen och kvalitetsarbetet, genom att de knyts till varandra i verksamhetsplaneringen. Vi tror att kopplingarna också ger samverkans effekter – synergieffekter – i arbetet.

Att utveckla dessa kopplingar är vår huvudrekommendation till Högskolan i Örebro. Vad gäller mer detaljerade starka och svaga sidor i kvalitetsarbetet vill vi nämna följande:

Ledarskapet är en mycket stark sida. I hela organisationen finns ett mycket stort förtroende för rektor. Prefekterna ger intryck av hög kompetens och vilja att verka och samverka för högskolans samlade verksamhet. Vi fick ta del av ett flertal intressanta idéer till samverkan mellan olika verksamheter t ex inom utbildningsprogram för att på bästa sätt utnyttja den samlade kompetensen.

Genom att ledningen i hög grad koncentrerats till rektor som person finns dock en risk att kontinuiteten kan bli lidande vid ett framtida byte av rektor. Det är därför angeläget att ansvaret för framtida mål, planer och strategier sprids inom högskolan.

Vad gäller den gemensamma administrationen finns många exempel på gott samarbete med institutionerna på den operativa nivån. På en mer övergripande nivå återstår emellertid en hel del oklarheter och visst missnöje från institutionshåll. Detta bör ledningen ta tag i snarast så att det inte växer till en onödig klyfta mellan huvudverksamheterna och administrationen.

Utvecklingen inom högskolan har de senaste åren haft ett mycket högt tempo. De anställda känner delaktighet i kvalitetsarbetet, t o m så mycket att många pressat sig till arbetsinsatser något utöver vad högskolan har rätt att vänta sig. De starkare och tydliggjorda kopplingar vi förespråkar ovan kan bidra till att bevara de anställdas delaktighet i kvalitetsarbetet.

I likhet med flertalet universitet och högskolor i Sverige kan högskolan förbättra systemen för analys, utvärdering och uppföljning av den egna verksamheten och koppla dessa system bättre till budgetprocessen. Högskolan i Örebro har här goda förutsättningar genom ett utvärderingspositivt klimat, men med vissa svagheter i kunskaper och erfarenheter av metoder och instrument.

Tre områden framstår relativt andra som svagare sidor vid högskolan: studentsamverkan, samverkan med externa intressenter och externa professionella relationer. På dessa områden saknas gemensamma mål, policy-program och strategier och vi rekommenderar att högskolan utvecklar sådana. Vad gäller studentsamverkan är studenterna på olika sätt involverade, men de önskar att deras kompetens utnyttjas i högre grad, och vi instämmer. Vissa planerade organisationsförändringar kommer sannolikt att verka i den riktningen. När det gäller samverkan med externa intressenter finns goda exempel och erfarenheter att bygga på vid olika institutioner, men föga av högskolegemensamt uppträdande. Externa professionella relationer är av största vikt för att nå visionen, för att utveckla excellensområden och för den viktiga integrationen mellan undervisning och forskning.

Dessa tre områden bör starkare inarbetas i kvalitetsarbete och verksamhetsplanering. Om högskolan följer vår huvudrekommendation, kommer kvalitetsarbete och verksamhetsplanering att knytas närmre till varandra och till "Vision 2005". Därmed kan också arbetet med studentsamverkan, samverkan med externa intressenter och externa professionella relationer få en tydligare koppling till visionen. De tre områdena är i vidare mening samverkan med externa intressenter. En utveckling av dem skulle ge högskolan mer av externa perspektiv på verksamheten och dess utveckling, och därmed öka högskolans möjlighet att lära av andra.

Som slutord vill vi understryka att vi granskat och bedömt kvalitetsarbetet som gjorts hitills i förhållande till de för framtiden uppsatta mycket ambitiösa och krävande mål som anges i "Vision 2005". Genom detta är vår granskning och bedömning i vissa avseenden en orättvis betraktelse - det vi ibland säger kunde man inte rimligtvis förvänta sig, därför att arbetet med kvalitetsutvecklingsprogram och arbetet med visionen skett samtidigt. Vårt val utgår från det överordade syftet, att granska för att främja, och vi anser att vi bäst främjar det framtida kvalitetsarbetet vid Högskolan i Örebro genom denna vår valda ansats.

Bilaga I

Program för platsbesöket den 13-15 november 1996

Onsdagen den 13 november

- 12.15-13.00 Samling inklusive lunch
- 13.00-14.30 Bedömargruppens interna överläggningar
- 14.30-15.15 Samtal med ledningen
- Från gruppen: samtliga
Från HiÖ: rektor Ingemar Lind och prorektor Marianne Alsne
- 15.30-16.45 Samtal med Prefekträdet
- Från gruppen: samtliga
- Från HiÖ: Ingemar Lind, ordförande (halva tiden)
Olle Häggbom, Inst för ekonomi, statistik och ADB
Bernt Johansson, Inst för samhällsvetenskap
Anita Nilsson, Inst för musiklejarutbildning
Lennart Philipson, Inst för teknik och naturvetenskap
Leif Ribom, Inst för lärarutbildning
Britt-Marie Ternestedt, Inst för vårdvetenskap och omsorg
Birgitta Ulmander, Inst för hushållsvetenskap
Ingrid Åberg, Humanistiska institutionen
- 17.00-18.30 Middag med representanter för högskolans styrelse
- Från gruppen: samtliga
- Från HiÖ: Ingemar Lind, Marianne Alsne,

Från styrelsen:
Tor Hammargren, universitetsadjunkt
Börje Dernulf, platschef SCB
Rose-Marie Frebran, riksdagsledamot
Siv Palmgren, landstingsråd

18.45-20.30 Samtal med representanter för Örebro studentkår samt sektionsstyrelser

Från gruppen: samtliga

Från studentkåren och sektionskårerna:
Christer Carlsson, vice ordförande i Örebro studentkår
Anders Eklöf, teknik
Mats Frölander, sociala sektionen
Jenny Larsson, LÄR - UT (lärarutbildning)
Håkan Tell, SERUM (vård och omsorg)
Liv Tralla, KUL - INFO (humaniora)
Anders Åkesson, SESAM (ekonomi, statistik)
Anna Östman, Beteendevetenskap

Torsdagen den 14 november

08.00-12.00 Gruppvisa samtal med samtliga nio institutioner. Bedömargruppen delade upp sig i tre grupper om två personer

Deltagare enligt önskemål från bedömargruppen :
Prefekt, äldre lärare, yngre lärare, representant för den teknisk-administrativa personalen samt student, som sitter med i institutionsstyrelsen.

Ca 1 timme per institution med viss tid emellan för att notera intressanta resultat av diskussionerna.

Grupp 1: Olle Robin och Jarl Torbacke

- 08.00-09.00 Institutionen för samhällsvetenskap
- Bernt Johansson, FL, univ. lektor, prefekt
Tor Hammargren, FM, univ. adjunkt, proprefekt
Agneta Blom, FD, projektsekreterare
Ingrid Pincus, FK, forskningsassistent
Vanja Leonardsson, Institutionssekreterare
Anders Edlund, Student
- 09.20-10.20 Humanistiska institutionen
- Ingrid Åberg, FD, univ. lektor, prefekt
Thord Strömberg, FD, univ. lektor,
Carina Lidström, FD, univ. lektor
Michele Schortz, Utländsk lektor
Ingrid Gustavsson, Institutionssekreterare
Anna Andreasson, Student
Liv Tralla, Student
- 10.40-11.40 Institutionen för hushållsvetenskap
- Birgitta Ulmander, Prefekt
Urban Laurin, FD, univ. lektor
Marie Valegren, Institutionssekreterare
Katarina Westman, Student
- Grupp 2: Clas Wahlbin och Görel Oscarsson
- 08.00-09.00 Institutionen för ekonomi, statistik och ADB
- Olle Häggbom, FK, univ. adjunkt, prefekt
Hans Hedén, Univ. lektor
Owe L Johansson, Ek. dr., univ. lektor
Karin Hedström, Univ. adjunkt, doktorand
Annika Stering, Institutionssekreterare
Andreas Åkesson, Student

- 09.20-10.20 Institutionen för teknik och naturvetenskap
- Lennart Philipson, Tekn.dr., docent, univ.lektor, prefekt
 Kåre Schortz, TM, proprefekt
 Peter Wide Tekn.lic., univ.adjunkt
 Conny Harrysson Intendent
- 10.40-11.40 Institutionen för musiklärarutbildning
- Anita Nilsson, Univ.adjunkt, prefekt
 Sven Landh, Univ.adjunkt, proprefekt
 Börje Stålhammar, Univ.adjunkt
 Bodil Lundqvist, Institutionssekreterare
 Karin Nilsson, Student
- Grupp 3: Samuel Engblom och Eva Falk Nilsson
- 08.00-09.00 Institutionen för vårdvetenskap och omsorg
- Britt-Marie Ternestedt, Dr.med.vet., univ.lektor, prefekt
 Eva Brolund-Johnsson, Univ.adjunkt, bitr.enhetschef
 Ann-Britt Ivarsson, Univ.adjunkt, enhetschef
 Anita Myrén, Studievägledare
 Åsa Enkvist Intendent
 Anna Müller, Student
- 09.20-10.20 Institutionen för lärarutbildning
- Leif Ribom, FD, univ.lektor, prefekt
 Owe Lindberg, Univ.adjunkt, utbildningsledare
 Britt-Marie Gustavsson, Univ.adjunkt
 Gunn Öjebandt, Institutionssekreterare
 Jenny Larsson, Student
- 10.40-11.40 Institutionen för idrott och hälsa
- Kjell Sunesson, Prefekt
 Lars-Gunnar Solin, Univ.adjunkt
 Ulf Ekelund, Doktorand

Siw Andersson, Institutionssekreterare
Lena Boström, Student

12.00-13.00 Lunch

13.00-14.00 Bedömagruppens egna överläggningar

14.00-16.00 Fördjupade samtal parallellt vid två institutioner

Institutionen för samhällsvetenskap

Från gruppen: Olle Robin och Jarl Torbacke

Från institutionen:

Bernt Johansson, FL, univ. lektor, prefekt

Tor Hammargren, FM, univ. adjunkt, proprefekt

Agneta Blom, FD, projektsekreterare

Ingrid Pincus, FK, forskningsassistent

Vanja Leonardsson, Institutionssekreterare

Vanja Boman, FK, Intendent

Anders Edlund, Student

Institutionen för ekonomi, statistik, ADB

Från gruppen: Clas Wahlbin och Görel Oscarsson

Från institutionen:

Olle Häggbom, FK, univ. adjunkt, prefekt

Owe L Johansson, Ek.dr., univ. lektor

Bengt Swensson, FD, professor

Marianne Fransson, Univ. adjunkt

Lars Nelander, FK, univ. adjunkt, studierektor ADB

Börje Karlsson, EL, univ. adjunkt, studierektor företagsek.

Erik Wallgren, FK, univ. adjunkt, studierektor statistik

Andreas Åkesson, Student

Cecilia Nilsson, Student

14.00-15.00 Samtal med representanter för personalorganisationerna

Från gruppen: Samuel Engblom och Eva Falk Nilsson

Från personalorganisationerna:

Catarina Bartholdson, SACO

Anita Nicklasson, TCO-S

Lars Holmberg, SEKO

15.00-16.00 Samtal med presidiet för Örebro studentkår

Från gruppen: Samuel Engblom och Eva Falk Nilsson

Från studentkåren:

Markus Ågren, Ordförande

Christer Carlsson, Vice ordförande

16.00-17.00 Samtal med representanter för nämnder

Från gruppen: Samtliga

Från Forskningsnämnden: Berth Danermark, ordförande

Från Utbildningsnämnden: Marianne Alsne, ordförande

17.00-18.00 Middag – enbart bedömargruppen

19.15-22.30 Bedömargruppens egna överläggningar

Fredagen den 15 november

08.00-09.00 Samtal med Kvalitetsgruppen

Från gruppen: samtliga

Från kvalitetsgruppen:

Christer Carlsson, Örebro studentkår, vice ordförande

Olle Häggbom, Prefekt vid Inst. för ekon.stat. och ADB

Fredrik Isaksson, Örebro studentkår

Christer Lindman, Rektorskansliet, projektsamordnare
Ulla Moberg, SACO
Kjell Sunesson, Prefekt vid Inst för idrott och hälsa
Bengt Swensson, Professor i statistik, rådgivare

09.00-10.00 Samtal med Christer Lindman, Rektorskansliet, samordnare för kvalitetetsutvecklingsarbetet

Från gruppen: samtliga

I kaffepaus Samtal med Kay Isacsson Ansvarig för personaltidningen Högläsning

10.00-11.00 Samtal med cheferna (bitr) inom administrationen och vid biblioteket

Från gruppen: samtliga

Från chefsgruppen:

Birgitta Borg, Avd. för studentfrågor

Owe Flodin, Avd. för campusfrågor

Claes Lenander, Rektorskansliet

Ulf Wilder, Avd. för informations- och kontaktfrågor

Monica Danielsson, Biblioteket

11.00-12.00 Enskilda samtal med chefer

Avd för campusfrågor

Från gruppen: Clas Wahlbin

Från avdelningen: Owe Flodin

Avd för informations- och kontaktfrågor

Från gruppen: Olle Robin

Från avdelningen: Ulf Wilder

Avd för studentfrågor

Från gruppen: Samuel Engblom

Från avdelningen: Birgitta Borg

Avd för personal- och ekonomifrågor
Från gruppen: Görel Oscarsson
Från avdelningen: (chefstjänsten vakant)
Patrik Granström
Inger Widner

Rektorskansliet
Från gruppen: Eva Falk Nilsson
Från kansliet: Claes Lenander

Biblioteket
Från gruppen: Jarl Torbacke
Från biblioteket: Monica Danielsson

12.00-13.00 Lunch

13.00-13.30 Bedömagruppens egna överläggningar

13.30-14.00 Avslutande samtal med ledningen

Från gruppen: samtliga
Från ledningen: prorektor Marianne Alsne

Bilaga 2

Skriftligt material som ställts till bedömaregruppens förfogande

- Allmänt material om kvalitetsbedömning
 - Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor Högskoleverkets rapportserie, 1995:1R
 - Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor, Högskoleverkets rapportserie, 1995:1R, bil 2
 - Kvalitetsarbete vid universitet och högskolor 1994/95, En översikt, Högskoleverkets rapportserie, 1996:6 R
 - Kriterier för benämningen universitet, En utredning, Högskoleverkets rapportserie, 1996:12 R
 - Rätt att inrätta professurer, Högskoleverkets rapportserie, 1996:24 R
 - Assessing our way to Educational Decline, Lessons from TQM (artikel), Prof David D. Dill, North Carolina

- Utvärderingar och bedömningsrapporter
 - Grundskolläraryrket 1995, Högskoleverkets rapportserie, 1996:1 R
 - Vårdutbildningar i högskolan, Högskoleverkets rapportserie, 1996:7 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
 - 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

- Allmän information om Högskolan i Örebro
 - Före platsbesöket:
 - Välkommen till Högskolan i Örebro!
 - Personalkatalog, augusti 1996
 - Årsredovisning 1994/95
 - Verksamhetsberättelse 1994/96
 - Fördjupad Anslagsframställning 1997-99, jan 1996
 - Vid platsbesöket:
 - Forskningsnämnden, Årsredovisning 1994/95, januari 1996
 - Forskningsnämnden, Basfakta avseende forskning vid Högskolan i Örebro, stencil 1996-09-27
 - Högläsning, personaltidning för Högskolan i Örebro (exempel)
 - Snabbläsning, snabbinformation till personal (exempel)
 - Lösnummer, Örebro Studentkårs tidning (exempel)
- Material med anknytning till kvalitetsarbetet vid Högskolan i Örebro
 - Före platsbesöket:
 - Den Lärande Högskolan, 1994
 - Perfekt - nyheter om kvalitetsutveckling, internt informationsblad (fem nummer), maj 1994 samt 1995
 - Rapporter från fyra pilotprojekt, samtliga 1995
 - Planerings- och utvecklingssamtal på Högskolan i Örebro
 - Kursutvärdering på Högskolan i Örebro
 - Problem i samband med C-uppsatser vid Högskolan i Örebro
 - Telefonkulturen på Högskolan i Örebro
 - Redovisning av erfarenheter från deltagande i kvalitetsgruppens pilotprojekt, Rektorskansliet, 1995-09-20
 - Kvalitetsutveckling vid Högskolan i Örebro – program och riktlinjer för arbetet under verksamhetsåret 1995/96, Styrelsen 1995-09-27
 - Självvärderingar 1995 -96
 - Från samtliga nio institutioner, fem avdelningar inom administrationen samt från biblioteket
 - Självvärdering 1996 – Högskolan i Örebro – arbete med ständiga förbättringar, Styrelsen 1996-10-07
 - Örebro universitet – Vision 2005, 1996

Vid platsbesöket:

- Ett stort antal kursbeskrivningar och litteraturlistor från program och institutioner
- Minnesanteckningar från kvalitetsgruppens sammanträden 1994-03-08 – 1996-10-24
- Exempel på utvärderingar och uppföljningar på program – och institutionsnivå.