



*Förnyad granskning och
bedömning av kvalitetsarbetet
vid Kungl. Musikhögskolan,
Mälardalens högskola, Karlstads
universitet samt Örebro universitet*

KUNGL. MUSIKHÖGSKOLAN
MÄLARDALENS HÖGSKOLA
KARLSTADS UNIVERSITET
ÖREBRO UNIVERSITET

Höskoleverkets rapportserie 2001:14 R

 HÖGSKOLEVERKET
National Agency for Higher Education

*Förnyad granskning och
bedömning av kvalitetsarbetet
vid Kungl. Musikhögskolan,
Mälardalens högskola, Karlstads
universitet samt Örebro universitet*

Granskning och bedömning av lärosätenas kvalitetsarbete är nu inne i en andra cykel av bedömningar, där lärosätena får välja om bedömningen skall genomföras med eller utan platsbesök. Kungliga Musikhögskolan, Mälardalens högskola, Karlstads universitet samt Örebro universitet har valt bedömning utan platsbesök. Syftet med kvalitetsarbetsbedömningarna är att bidra till förbättring och utveckling av lärosätenas eget kvalitetsarbete. Denna andra bedömning är en uppföljning av den tidigare bedömningen med inriktning på vilka resultat som kvalitetsarbetet har haft/har på verksamheten i stort.

I bedömningen står det lärosätena och bedömarna fritt att ta upp ytterligare aspekter. De förslag och rekommendationer som bedömarna ger i dessa avseenden ligger inom lärosätets ansvar att hantera på det sätt man önskar.

Högskoleverket • Birger Jarlgatan 43 • Box 7851, 103 99 Stockholm
tfn 08-563 085 00 • fax 08-563 085 50 • e-post hsv@hsv.se • www.hsv.se

**Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl.
Musikhögskolan, Mälardalens högskola, Karlstads universitet samt
Örebro universitet**

Producerad av Högskoleverket i juni 2001

Högskoleverkets rapportserie 2001:14 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-R--01/14-SE

Innehåll: Högskoleverket, Utvärderingsavdelningen, **Charlotta Karlsson**

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Högskoleverkets vaktmästeri, Stockholm, juni 2001

TRYCKT PÅ MILJÖMÄRKT PAPPER

Innehållsförteckning

Sammanfattning	5
Bedömarens arbete	7
Bedömningens utgångspunkter	7
Kungl. Musikhögskolan	11
Lärestedet	11
Analyse	14
Slutningar og anbefalinger	18
Mälardalens högskola	19
Lärosätet	19
Analys	21
Rekommendationer	23
Karlstads universitet	25
Lärosätet	25
Analys	27
Rekommendationer	33
Örebro universitet	35
Lärosätet	35
Analys	38
Slutsatser och rekommendationer	43
Avslutning	45
Bilaga 1	47
Bilaga 2	49

Sammanfattning

Denna bedömning är en uppföljning av de granskningar av kvalitetsarbete som genomfördes under åren 1996–97 vid Kungl. Musikhögskolan i Stockholm, Mälardalens högskola, Karlstads universitet samt Örebro universitet. Bedömningen är unik på så sätt att den är den första i sitt slag att genomföras utan platsbesök på lärosätena och att samma bedömaregrupp har granskat flera lärosätens kvalitetsarbeten. Bedömaregruppen anser att avsaknaden av platsbesök kraftigt reducerar möjligheterna till att göra en förnyad, rättvisande bedömning.

Kungl. Musikhögskolans strategiska arbete har under de senaste åren varit fokuserat på att komma ur den krävande ekonomiska situation man har befunnit sig i under en längre tid. Arbetet har också varit inriktat på att lägga en grund för en systematisk verksamhetsplanering. Bedömaregruppen tolkar KMH så att det systematiska kvalitetsarbetet skall integreras i verksamhetsplaneringen. Det är dock oklart om man inom högskolan har tydliga föreställningar om hur dessa två system förhåller sig till varandra. Kopplingarna mellan kvalitetsarbete och verksamhetsplanering måste klargöras. Under det senaste året har man gjort betydande insatser i att följa upp den första bedömningens rekommendationer där bl.a. en översyn av organisationsstrukturen kan omnämnas. KMH behöver dock utveckla en väsentligt enklare intern organisationsmodell som klargör ansvarsnivåerna inom lärosätet och formalisera studentmedverkan på alla nivåer inom organisationen.

Mälardalens högskola har enligt bedömaregruppen tagit till sig de rekommendationer som lämnades i Högskoleverkets tidigare bedömningsrapport. De flesta av de åtgärder som föreslogs har åtgärdats. Bl.a. kan nämnas att organisationen blivit tydligare liksom de processer som styr högskolans verksamhet. På några områden återstår dock en del arbete. Bedömaregruppen menar att grunden för ett mer systematiskt kvalitetsarbete har lagts i form av förankrade visioner och handlingsprogram. Implementeringsarbetet kvarstår dock. Det kräver, förutom delaktighet och långsiktighet, också utvecklade utvärderings- och uppföljningssystem. Högskolans ledning har själv noterat detta och gjort detta arbete till en prioriterad fråga för 2001.

Karlstads universitets kvalitetsarbete har sedan förra bedömningen blivit lidande, inte minst p.g.a. det resurskrävande arbete som organisationen lagt ned på att legitimera högskolan till att bli universitet. Universitetets ambition att åstadkomma en decentraliserad organisation i vilken institutionerna har en betydande frihet att agera har ibland resulterat i att kvalitetsarbetet fått en låg prioritet. Universitetet har dock förverkligat sin tidigare vision och sina tidigare mål. Den nya visionen är vag och svår att realisera i sin nuvarande form. Visionen och målen måste förtydligas för att göras uppföljningsbara.

Bedömargruppen anser också att Karlstads universitet bör koppla ihop verksamhetsplaneringen och kvalitetsarbetet på ett mer fruktbart sätt.

Örebro universitet konstaterar att de granskningar som lärosätet genomgick för att bli universitet 1999 tog mycket kraft. Huvudrekommendationen i den förra bedömningen var att tydliggöra kopplingen mellan kvalitetsarbete, verksamhetsplanering och budgetprocess. Örebro universitet har med stort engagemang från ledningen infört kvalitetsarbete enligt TQM-modellen och arbetar nu med att integrera kvalitetsarbetet med den övriga verksamhetsplaneringen. Bedömargruppen anser att detta är en riktig väg att gå och man konstaterar att det införda systemet har stor potential till att fungera självreglerande.

Bedömargruppens arbete

Bedömningens utgångspunkter

Bedömargruppen har arbetat utifrån de riktlinjer som anges i *Fortsatt granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid universitet och högskolor. Utgångspunkter samt angrepps- och tillvägagångssätt för Högskoleverkets bedömningsarbete (1998:21 R)*. Gruppen har utgått från de egenskaper som kännetecknar "det goda lärosätet", vilka är dels självreglering och lärande, dels ytterligare karakteristika som helhetsperspektiv, studenten i centrum, personalen som resurs, jämställdhet och mångfald, engagerat ledarskap, nära kontakt med intressenter samt professionell samverkan och internationella perspektiv. Lärosätet bör kontinuerligt granska och pröva sin verksamhet utifrån mål för såväl helhet som ingående delar, att alla görs delaktiga i denna verksamhet, att man har en strategi för sitt kvalitetsarbete samt att kvalitetsarbetet är en integrerad del av verksamheten. Huvudfrågor för en bedömning är enligt rapporten:

Vad har lärosätet för metoder och organisation för att planera, genomföra, säkra, kontinuerligt utveckla, följa upp och utvärdera sin verksamhet? I vilken omfattning tillämpar lärosätet sina metoder? När man avsedda resultat och avsedda effekter med sitt kvalitetsarbete i förhållande till uppsatta mål? Hur genomför man fortsatt förbättring? (a.a. s. 24)

Det systematiska arbetet med kvalitetsutveckling bör innefatta följande komponenter:

- Mål.
- Aktiviteter för att nå målen.
- Resultat.
- Utvärdering och därav föranledda åtgärder.

Dessa fyra komponenter ger var för sig viktiga bidrag till utvecklingsarbetet. Under den första bedömningsomgången arbetade några lärosäten huvudsakligen med aktiviteter, andra med mål och något enstaka kombinerade alla fyra. Nu förutsätts lärosätena sammanföra komponenterna på ett systematiskt sätt. (a.a. s. 22)

Bedömargruppen har prioriterat den aspekt som avser lärosätenas självreglerings-system eftersom den ger indikationer på hur långt lärosätet har kommit i sina ambitioner i att få kvalitetsarbetet självgående. Lärosätets system för strategier, organisation, genomförande, uppföljning, utvärdering och återkoppling samt kopplingarna dem emellan har således getts speciell vikt i bedömargruppens

arbete. Bedömargruppen har velat bedöma i vad mån lärosätenas övergripande kvalitetsprogram har fått genomslag i organisationen.

Arbetet med den andra utvärderingsomgången av kvalitetsarbetet vid landets lärosäten skall bl.a. vara en uppföljning av den första. Därför har lärosätets reaktion på den första bedömningens rekommendationer särskilt bevakats och kommenterats.

Bedömargruppen

Bedömningarna av de lärosäten som under hösten 2000 valde att genomgå en förenklad kvalitetsarbetsgranskning utan platsbesök har utförts av en och samma bedömargrupp. Varje lärosäte har dock givits en individuell bedömning. Bedömargruppen har bestått av personer som deltagit under de aktuella lärosätenas första kvalitetsarbetsbedömningar. Det har inneburit att varje person i bedömargruppen har kunnat bära ett huvudansvar för det lärosäte som man sedan tidigare har erfarenhet av. Hela bedömargruppen står dock kollektivt bakom beskrivning och analys samt rekommendationer till varje lärosäte. I bedömargruppen har ingått:

- Clas Wahlbin, professor i företagsekonomi, rektor för Högskolan i Jönköping, tidigare bedömare av Örebro universitet (bedömargruppens ordförande).
- Einar Solbu, direktör för Rikskonsertene Oslo, tidigare bedömare av Kungl. Musikhögskolan.
- Anders Tengstrand, universitetslektor i matematik, vice rektor vid Växjö universitet, tidigare bedömare av Mälardalens högskola.
- Ulla Blomqvist, kanslichef vid Umeå universitet, tidigare bedömare av Karlstads universitet (bedömargruppens sekreterare).
- Lennart Lübeck, huvudprojektledare för Teknisk Framsyn.
- Kathrin Österlund, ordförande för Sveriges Förenade Studentkårer.

Högskoleverkets kontaktpersoner har varit Bo Talerud och Charlotta Karlsson, utredare inom utvärderingsavdelningen.

Bedömningsprocessen

Bedömargruppen samlades till sitt första möte den 9 oktober 2000 på Högskoleverket för att diskutera utvärderingsuppdraget, dess utgångspunkter, innehåll och tidplan. Vid mötet enades bedömarerna om att en granskning som omfattar bedömningsfrågor såsom exempelvis självreglering, delaktighet och förankring måste inbegripa någon form av dialog med berörda lärosäten, även om detta inte sker i form av ett platsbesök. Dialogen skulle ge bedömarerna möjlighet att ge bättre återkoppling. Mot bakgrund av detta inbjöds därför lärosätena till korta dialogmöten. Under det första mötet beslutade man också att varje person i gruppen skulle bära ett huvudansvar för det lärosäte som man sedan tidigare hade erfarenhet av. Huvudansvaret bestod i att förbereda och

formulera frågor som gruppen skulle vilja ställa det berörda lärosätets representanter under det kommande dialogmötet, samt bidra med skriftligt analysunderlag för den slutgiltiga rapporten.

Under oktober månad skickade de fyra lärosätena sina respektive självvärderingar med tillhörande bilagor till bedömargruppen. Efter att ha tagit del av bedömningsmaterialet sammanställdes ett antal frågor och synpunkter av bedömarna, som senare skickades ut till lärosätena som ett förberedande diskussionsunderlag inför dialogmötet.

Dialogmötena ägde rum den 16 november 2000. Från varje lärosäte med tillhörande studentkår deltog sammanlagt fyra representanter. Kungl. Musikhögskolans studentkår var dock inte representerad. Bedömargruppen träffade representanterna från varje lärosäte under vardera 1,5 timmes samtal med utgångspunkt från de frågor som tillsänts lärosätet.

Vid ett möte den 2 februari 2001 diskuterade bedömargruppen preliminära rapporttexter utifrån på förhand utskickade förslag. Innan rapporten utformades i slutligt skick bereddes berörda lärosäten tillfälle att lägga synpunkter på dess sakinhåll.

Det som skiljer denna kvalitetsarbetsgranskning från dem som gjordes under förra omgången är främst avsaknaden av platsbesök samt att samma bedömargrupp bedömde flera lärosätens kvalitetsarbete. Vi återkommer till vår syn på detta i ett avslutande avsnitt.

Kungl. Musikhögskolan

Lærestedet

Virksomhet og oppbygning

Kungl. Musikhögskolan (KMH) er en selvstendig høyskole for musikk med en historie som går tilbake til 1771. Den er således en av de eldste musikkhøgskolene i verden.

På 90-tallet gjennomgikk KMH en gjennomgripende omorganisering som førte til at høyskolen ble organisert etter en matrisemodell: *Undervisningsorganisationen* som omfattet et stort antall *institutioner*, fikk ansvar for undervisnings- og forskningsaktiviteten, mens en *utbildningsavdelning* fikk ansvar for studentenes studier. Disse ble organisert i 9 *utbildningsprogram*, administrert av *utbildningsledare*, av hvilke de fleste er i deltidsstillinger. Institusjonene ble ledet av *prefekter* som rapporterte til *rektor*, mens *utbildningsledarna* rapporterte til en *utbildningschef*.

I løpet av de siste par årene er denne organisasjonsmodellen blitt bearbeidet og forbedret. For det første er antall institusjoner redusert noe (til 19). For det andre er det opprette en stilling som prefektsjef som alle prefektene rapporterer til. For det tredje er det gjort forenklinger av organiseringen både av den musikkpedagogiske forskningen og utdanningen, og av det kunstneriske utviklingsarbeidet. Og for det fjerde er det utarbeidet en del nye styringsdokumenter. Endringene har først og fremst ført til at ledelsesfunksjonene er blitt tydeligere, og at antall personer som rapporterer til rektor, er blitt redusert fra ca 40 til ca 10.

Antall helårsstudenter var 592 i 1999 og 578 i 2000.

De siste to årene har KMH vært sterkt preget av økonomiske innsparingskrav som ble pålagt av styret. Høyskolen har også vært hemmet i sin utvikling av at rektorembetet sto ubesatt ca ett år.

KMH legger stor vekt på å ha en sterk, bred og direkte kontakt med omverdenen. Gjennom slik kontakt mener lærestedet å motta kontinuerlig tilbakemelding fra samfunnet om relevans og kvalitet i utdanningen. Gjennom lærestedets omfattende konsertvirksomhet, og gjennom lærernes egen virksomhet som aktive kunstnere, mener man å ha nær kontakt med musikklivet og konsertpublikum. KMHs lærere deltar i den musikkpolitiske debatt, og lærestedet engasjerer seg i å legge til rette for debatter om musikkutdanningen. Lærestedet legger vekt på samarbeid med fagmiljøer både nasjonalt og internasjonalt, og har etablert samarbeid av forskjellig art med en rekke utdanningsinstitusjoner både i Sverige og i andre land. KMH deltar aktivt i de nordiske og europeiske nettverkene for høyere musikkutdanning.

Mål og strategier

Etter den vurdering som ble gjennomført i 1997, nedla KMH et ikke ubetydelig arbeid i å utvikle et måldokument som kunne fungere som en hensiktsmessig basis for virksomhetsplanlegging i hele organisasjonen. Et slikt dokument ble vedtatt av høgskolens styre i desember 1997.

Det nye måldokumentet redegjør for det første for KMHs visjon om å ”ligga i främste ledet bland världens musikhögskolor”. For det andre slår det fast at KMH er en kulturinstitusjon ”som skall förmedla konstnärlig och pedagogisk insikt och förmåga”. For det tredje presenterer det noen av de forhold som skal prege virksomheten, bl.a. *nyfikenhet, jämställdhet, mångfald, studentinflytande, kollegialitet* og *internationellt perspektiv*. Til sist informerer måldokumentet om at det grunnleggende verktøyet for å nå de målene som er definert, er handlingsplaner som skal utarbeides for hver institusjon, for utdanningsavdelingen, og for de administrative avdelingene. Handlingsplanene skal være rettet mot realiseringen av de målene som er fastsatt i dokumentet.

KMHs strategiske arbeid har i de siste to–tre årene i stor grad vært konsentrert om å komme ut av den vanskelige økonomiske situasjon høgskolen har vært i. Det har også vært rettet mot å legge grunnlag for en systematisk virksomhetsplanlegging, og mot å foreta påtrengende forbedringer i den organisatoriske strukturen (se ovenfor).

Høgskolen har ennå i liten grad fastsatt strategier og gjennomført tiltak for operativt å realisere de overordnede målene som ble formulert i måldokumentet fra 1997, f. eks. målet om å ligge i fremste rekke blant verdens musikkhøgskoler. Derimot har høgskolen lagt vekt på å styrke sitt samarbeid med eksterne institusjoner og musikkmiljøer, trolig i den hensikt å gjøre utdanningen mer relevant i forhold til kravene i dagens musikkliv.

Det systematiske kvalitetsarbeidet

Det går fram av KMHs *självvärdering* (selvvurderingsrapport) fra september 2000 at høgskolen ville legge til rette for å integrere det systematiske kvalitetsarbeidet i virksomhetsplanleggingen. Med dette utgangspunktet ble systemet med handlingsplaner for institusjoner og avdelinger iverksatt våren 1998.

KMH hadde ikke tradisjon for virksomhetsplanlegging i mer formell betydning. Rapporten legger da heller ikke skjul på at arbeidet med å innføre et gjennomført system med handlingsplaner har vært krevende og ennå ikke er avsluttet. Bedømmelsesgruppen tolker situasjonen slik at for mange ansatte i høgskolen oppleves arbeidet med handlingsplaner fremmed og bare i begrenset grad relevant i forhold til de mål og oppgaver høgskolen har ansvar for, til tross for at høgskolens ledelse utarbeidet maler som skulle anvendes ved utarbeidelse av handlingsplaner i organisasjonen. Den malen som ble utarbeidet, forutsetter at hver enkelt enhet skal kommentere de overordnede målene for KMH og relatere operative mål for sin enhet til disse. Hver handlingsplan skal ha tre tidsperspektiv.

KMH har altså fokusert på utvikling av et system for virksomhetsplanlegging. Gruppen tolker KMH slik at det systematiske kvalitetsarbeidet skulle integreres i dette. Det er imidlertid uklart om KMH i sin tilretteleggelse av virksomhetsplanarbeidet har hatt tilstrekkelig klare forestillinger om hva *systematisk kvalitetsarbeid* er, og hvordan det skiller seg fra og relaterer seg til *systematisk virksomhetsplanlegging*. I rapporten heter det bl.a. at i ”måldokumentet anges at KMHs system for versamhetsutveckling (kvalitetsprogram) och IT-policy skall var vägledande i arbetet med handlingsplanerna”, et utsagn som kan tyde på at forståelsen av relasjonene mellom virksomhetsplanlegging og kvalitets-sikring ikke er tilstrekkelig klar.

Uavhengig av hvor klart man har erkjent det systematiske kvalitetsarbeidets egenart og relasjon til virksomhetsplanarbeidet, tilkjenner KMH at man er kommet vesentlig kortere med det systematiske kvalitetsarbeidet enn man skulle ønske. Det er redegjort for flere grunner til dette. De viktigste årsakene er, som allerede antydte, de store besparingskravene KMH ble pålagt, og vakansen i rektorembetet. Besparingskravene førte til at en vesentlig del av lærestedets oppmerksomhet ble rettet mot økonomiske forhold, og i vakansen mellom to rektorer ble kvalitetsarbeidet og gjennomføringen av systemet med handlingsplaner ikke fulgt opp i tråd med de opprinnelige intensjonene.

Det siste året er det imidlertid gjort betydelige anstrengelser for å følge opp anbefalingene fra den forrige bedømmelsen. KMH legger vekt på at følgende tiltak er gjennomført:

- Organisasjonsstrukturen er gjennomgått og en del svakheter er lokalisert. Det legges særlig vekt på ansettelsen av en prefektsjef og en administrativ sjef.
- Systemet for utvikling av handlingsplaner har vært under kontinuerlig vurdering og forbedring. Det er etablert en sammenheng mellom de forskjellige styringsdokumenter.
- Studiedager er gjennomført for å styrke forankringen av kvalitetsarbeidet i organisasjonen. Temaet for den første samlingen var ”Student-inflytande”.

KMH erkjenner at de tiltak som er gjennomført, bare er en begynnelse på en prosess som vil måtte omfatte en rekke forhold, bl.a.:

- En klarere kobling mellom kvalitetsarbeidet og kvaliteten i det kunstneriske arbeidet.
- En mer helhetlig og konsekvent bruk av handlingsplaner i avdelingene.
- En systematisk og regelmessig vurdering av organisasjonens sterke og svake sider.
- Oppfølging og utvurdering av handlingsplanene.
- En sterkere forankring i organisasjonen for å oppnå delaktighet fra alle i kvalitetsarbeidet.
- En videre utvikling av en helhetlig målstruktur for KMH.

- Utvikling av insitamenter for kvalitetsarbeidet, dvs. etablering av en sammenheng mellom kvalitetsoppnåelse og budsjettmessig ”belønning”.

På tross av de vanskeligheter KMH har stått overfor siden den forrige bedømmelsen, opplever man at det er oppnådd vesentlige kvalitetsforbedringer, først og fremst på følgende områder:

- Organisasjonsstrukturen, som er en matrisestruktur, er blitt enklere og mer funksjonell gjennom de endringer som er gjort. Bl.a. er ledelsesfunksjonene gjort tydeligere, og flere styrings- og dokumentasjonsverktøy er utviklet og tatt i bruk.
- Tre institusjoner innenfor det musikkpedagogiske området vil bli slått sammen til én musikkpedagogisk institusjon.
- Organiseringen av det kunstneriske utviklingsarbeidet er blitt forenklet, og områdets posisjon i organisasjonen er styrket.

Analyse

Kvalitetsarbeidets egenart

Som nevnt har KMH innført et system for virksomhetsplanlegging. Man tar sikte på å la det systematiske kvalitetsarbeidet inngå i dette. Hittil er imidlertid den modellen som er etablert for virksomhetsplanlegging, iverksatt bare i begrenset grad, først og fremst fordi bare noen av institusjonene har utarbeidet handlingsplaner i tråd med modellen. Det systematiske kvalitetsarbeidet som sådan er derfor kommet svært kort.

Etter bedømmelsesgruppens vurdering er det en stor utfordring for KMH for det første å videreutvikle systemet for virksomhetsplanlegging og bruken av det i hele virksomheten, slik at alle virksomhetens nivåer relaterer seg bevisst til høgskolens visjoner, mål og strategier. Et godt og gjennomført system for *virksomhetsplanlegging* er en forutsetning for *virksomhetsutvikling* og et systematisk kvalitetsarbeid.

For det andre er det en utfordring for KMH å utvikle et systematisk kvalitetssikringssystem, et eget system som sikrer de kvalitative kjennetegn ved ”det goda lärosätet” (se Högscoleverkets beskrivelse). Av læretstedets rapporter går det fram at man er opptatt av disse sidene, men det er vanskelig på det nåværende stadium å se om det system for virksomhetsutvikling (med handlingsplaner) som man arbeider med å innføre, vil kunne ivareta kvalitetssikringsarbeidet på en hensiktsmessig og betryggende måte. I tillegg til at virksomhetsplansystemet ennå ikke er tatt i bruk i hele organisasjonen, kan systemet synes å ha noen svakheter som kan begrense dets effekt på kvalitetsarbeidet:

- Interaksjonen mellom ledelsen og institusjonene synes uklar i modellen.
- Det savnes et gjennomtenkt og helhetlig system som klargjør hvilken faktabasis og hvilke prosesser og rutiner som kreves for en kontinuerlig oppfølging.

- Et system for evaluering av virksomheten og tilbakeføring av konklusjoner fra den ene handlingsplan til den neste, er ennå ikke utviklet.

Det er naturligvis også et hinder for en god kvalitetssikring at fordelingen av ansvar og beslutningsmyndighet ifølge høgskolens ledelse fortsatt er uklar, selv om det er gjort betydelig innsats for å styrke ledelsesfunksjonene på ulike nivåer.

Bedømmelsesgruppen vil tilrå at KMH utvikler strategier og en plan for hvordan lærestedet kontinuerlig skal sikre at kvaliteten ivaretas og videreutvikles på de områder som Högskoleverket har beskrevet som kjennetegn på ”det goda lärosätet”. Det bør legges vekt på å synliggjøre ansvarsfordelingen i dette arbeidet. KMH bør på nytt vurdere om denne kvalitetssikringen bør utgjøre et eget system eller inkorporeres i virksomhetsplanarbeidet. Begge deler er mulig. Det bør også legges vekt på skriftlig å dokumentere grunnlaget for kvalitetsarbeidet.

Forholdet lærer–student

Den pedagogiske tradisjon en musikkhøgskole er tuftet på, er mester–lærlingtradisjonen der lærlingen ”sitter ved mesterens føtter” for å få dyp innsikt i hans eller hennes erfaringer som kunstner. Denne tradisjonen er verdifull og kan bidra til vekst og utvikling for studentene, forutsatt at den blir kombinert med annen pedagogisk praksis, og at den praktiseres på en sunn måte.

I mester–lærlingtradisjonen blir de relasjonene som bygges mellom student og lærer, ofte tette, også på det personlige plan. Dette er på den ene side en grunnleggende forutsetning for optimal læring. På den annen side kan det tette forholdet mellom student og lærer ha svake sider som det er viktig at lærestedet har et bevisst forhold til, bl.a. ved å ha vel gjennomtenkte strategier for å håndtere problematiske situasjoner som måtte oppstå. Slike situasjoner kan f. eks. være:

- At en student ønsker å bytte lærer. I slike situasjoner kan studenten enten skape en tap-situasjon for læreren fordi læreren opplever ønsket om lærerbytte som et personlig nederlag, eller unnlate å eksponere sitt ønske for å unngå en konfrontasjon.
- At det forekommer seksuelle trakassier.

Ved slike og andre problemfylte situasjoner knyttet til student–lærerrelasjonen er ikke uformelle strukturer et godt nok grunnlag for den som har ansvar for problemhåndteringen. I slike saker kan det dreie seg om rettssikkerheten både for studenter og lærere. For å ivareta rettssikkerhetskrav på en forsvarlig måte kreves formelle, skriftlig nedtegnede strategier og handlingsplaner. Dette kan være særlig påkrevet i et miljø der relasjonene ikke bare mellom studenter og lærere, men også mellom kolleger, er tette.

Studenten som medaktør

Ved dialogmøtet med KMH savnet man studentrepresentasjon. Ledelsen tok ikke selv opp det faktum at studentene ikke var tilstede, men kommenterte det først på direkte spørsmål. Begrunnelsen var at studentene ikke var tilstrekkelig interesserte. Det ble ikke gitt uttrykk for at høgskolen selv kunne ha interesse av studentinnflytelse. I stedet omtalte man studentinnflytelse som et gode for studentene. I samtalen viste ikke høgskolen vesentlig evne til å granske seg selv i forhold til problemstillingen, f. eks. ved å drøfte mulige årsaker til at studentene ikke viste interesse for å delta i bedømmelsesprosessen. I samtalen i møtet ble studentene gjennomgående omtalt som ”elever”.

Ikke bare i dialogmøtet, men også i selvvurderingsrapporten savnet man et syn på studenten som medaktør og ressurs. Studentene hadde ikke deltatt i utformingen av rapporten. Gruppen fikk også inntrykk av at studentene i liten grad deltok i utforming av styringsdokumenter, f. eks. handlingsplaner, men at slike dokumenter ble oversendt studentene til orientering. Av rapporten går det fram at det ikke er studentrepresentasjon i alle beslutningsorganer.

Om det forholder seg slik som det ble gitt inntrykk av under dialogmøtet, at studentene er for opptatte av sine studier for å ha tid til å delta i kvalitetsarbeidet, er det viktig at ledelsen utreder hvordan man kan forandre undervisning og studieopplegg slik at studentenes deltakelse, i tråd med svenske forordninger, blir sikret.

Ledelsen redegjorde for studentenes uformelle innflytelse, men medgav at den formelle innflytelsen ikke var tilstrekkelig utviklet. Endog en stor del av det operative kvalitetsarbeidet, for eksempel kursvurderinger, skjedde uformelt og uten dokumentasjon. Selvvurderingsrapporten gir signaler om at det ikke er helt avklart hvem som har ansvar for kvalitetsarbeidets enkelte deler, eller hvordan høgskolens beslutningsprosess ser ut. Slik uklarhet vanskeliggjør studentrepresentantenes mulighet til å påvirke.

Bedømmelsesgruppen foreslår følgende tiltak:

- At KMH søker kontakt med andre læresteder i kvalitetsarbeidet og hjelper studentene til slik kontakt.
- At KMH utarbeider en rettighetsliste for studenter slik det er gjort ved andre læresteder, for eksempel ved Lunds universitet.
- At KMH utreder hva høgskolen kan gjøre for å lette og styrke studentinnflytelsen, og oppretter en handlingsplan for dette.

Personalet som ressurs

KMH preges på den ene side av uformelle strukturer mellom ledelse og lærere, mellom lærere og studenter, mellom ledelse og studenter, og mellom kolleger. På den annen side har lærestedet en kompleks organisasjonsstruktur der enhetene er små, og en svært stor andel av personalet sitter i lederposisjoner. Noen sitter endog i mer enn en lederposisjon innen matrisestrukturen. Lærestedet preges også av sterkt personlig engasjement i forhold både til

undervisningsoppgaver og ledelsesoppgaver. Derimot er det formelle apparatet for å lede, styre og kvalitetssikre mangelfullt og uklart.

Bedømmelsesgruppen ser store verdier i den uformelle strukturen og i det personlige engasjementet ved lærestedet. På den annen side mener gruppen at lærestedet har behov for et formalisert apparat for styring og kvalitetssikring. Gruppen tror at en enklere organisasjon og klare strukturer og prosesser for styring og kvalitetssikring vil bidra til en økt utnyttelse av personalets store og brede faglige kompetanse i realiseringen av høgskolens visjoner og mål. Gruppen tror også at personalets kompetanse vil styrkes, og kvaliteten på arbeidet øke dersom lærestedet etablerer et systematisk kvalitetsarbeid som på en oversiktlig måte fører resultatene av strukturerte kvalitetsvurderinger tilbake til virksomheten.

For å gi KMH et bedre grunnlag for å gjøre nytte av et høyt kompetent personale i et helhetlig, målrettet arbeid vil bedømmelsesgruppen tilrå at høgskolen

- vurderer en radikal forenkling av den interne organisasjonsstrukturen slik at den blir bestående av vesentlig færre enheter, og
- vurderer om en konsekvent matrisestruktur er det mest hensiktsmessige for en organisasjon av KMHs størrelse og type. Lærestedet rådes i den sammenheng til å gjøre studier av tilsvarende læresteder, f. eks. i de andre nordiske land.

Slutninger og anbefalinger

KMH er en svært spesialisert høgskole. Den indre kulturen preges av at hovedvirksomheten ved skolen består i at enkeltpersoners kunnskaper og erfaringer overføres til andre enkeltpersoner. Studentens lojalitet til sine lærere og deres kompetanse, og lærernes lojalitet til sine studenter og deres utvikling blir ofte overordnet lojaliteten til institusjonelle interesser. I denne kulturen ligger en rekke verdier som bør ivaretas.

KMH har imidlertid mål som går ut over å utdanne neste generasjon musikere. Lærestedet har som mål å være drivende i utviklingen av kunnskaper innen musikk, med andre ord stå for forskning og utviklingsarbeid. Det skal bidra aktivt til musikklivets utvikling og fornyelse, og det skal gi studentene innsikter og holdninger som gjør dem til viktige aktører i et musikkliv i utvikling. Slike mål krever en indre organisasjonskultur som fremmer en rekke grunnleggende aspekter ved et åpent, spørrende og ansvarsfremmende miljø, se Høgskoleverkets beskrivelse av ”det goda lärosätet”. Det går tydelig fram av lærestedets rapporter at det ønsker å etablere en kultur som fremmer slike verdier.

Samtidig skal KMH være en tung aktør i det svenske musikklivet. Lærestedet skal være lydhørt for den utvikling som skjer, både på det kunstneriske, formidlingsmessige og kulturpolitiske området, og reagere fleksibelt på end-

ringer i sine omgivelser. Men lærestedet skal også være bidragsyter til den samme utviklingen, både gjennom egen kunstnerisk virksomhet, gjennom forskning og kunnskapsformidling, og gjennom debatt. Lærestedet synes å være seg disse rollene bevisst.

KMHs utfordring er å etablere organisatoriske strukturer og styrings- og kvalitetssikringsystemer som kan ivareta både de tilsynelatende motsetningsfulle kravene til den indre kultur, og de kravene som følger av å være utadvendt og aktiv i utviklingen av musikklivet.

I tråd med dette og det som er sagt under de enkelte avsnitt oven, vil bedømmelsesgruppen tilrå at KMH:

- Utvikler en vesentlig enklere intern organisasjonsmodell.
- Gjennomgår og klargjør ansvarsnivåer og –områder i forhold til kvalitetssikringsarbeidet.
- Utvikler enkle og lett håndterbare systemer for hvordan høgskolen skal kvalitetssikre slike aspekter ved ”det goda lärosätet” som vil fremme KMHs mål, og for hvordan erfaringer og slutninger fra kvalitetsarbeidet systematisk skal tilbakeføres til virksomhetsplanleggingen og det daglige arbeidet i høgskolen.
- Legger vekt på skriftlig å dokumentere grunnlaget for kvalitetsarbeidet på de områder som er viktige for KMH:s internkultur.
- Formaliserer studentmedvirkningen på alle nivåer i organisasjonen.

Mälardalens högskola

Lärosätet

Verksamhet

Mälardalens högskola, som har verksamhet i Eskilstuna och Västerås, hade 7 798 helårstudenter enligt Högskoleverkets årsrapport 1999. Den var därmed en av landets största högskolor. Personalen uppgick till 693 räknade i årsverken och varav 499 var lärare. Den totala omslutningen var 469 miljoner. Verksamhetens tyngdpunkt ligger inom teknikområdet och under 2000 fick högskolan vetenskapsområdet teknik. Högskolan har emellertid också ambitioner att utveckla samhällsvetenskap och humaniora.

Detaljerad information kan fås på högskolans hemsida www.mdh.se där också verksamhetsberättelserna för 1998 och 1999 finns.

Mål, visioner, strategier

Högskolans måldokument som beslutades den 7 april 2000 är lättläst och enkelt i strukturen. Där framgår klart att Mälardalens högskola har en ny vision att till år 2003 ha uppnått ställning som tekniskt universitet med minst två vetenskapsområden. Minst 25 professorer och 15 000 studerande med varierande bakgrund skall då finnas på plats. Dessa mål är redan på god väg att realiseras inte minst eftersom högskolan fick vetenskapsområdet teknik i juni 2000. Antalet studenter beräknas nu till 13 000 varav alla inte studerar på heltid. Högskolan skall också vara framstående vad gäller IT-stöd och flexibelt lärande samt vara känt för sitt väl fungerande miljöledningssystem.

Visionsdokumentet har tagits fram i dialog med institutioner och andra enheter på högskolan. Diskussioner fördes med prefekterna som i sin tur diskuterade med sina institutioner. Parallellt skedde diskussioner på nätet där både personal och studenter kunde framföra sina synpunkter. Denna förankringsprocess har använts för samtliga policydokument. Enligt de studentrepresentanter som var med vid dialogmötet den 16 november har också studenterna fått gehör för sina synpunkter. Även om den enskilde studenten inte känner till visionen så känner man igen den genom verksamheten.

Enligt kvalitetsansvarig vicerektor har också förankringsprocessen utvecklats. Hon har t.ex. deltagit i studentkårens utbildningsutskotts möten. Vice-rektor påpekade emellertid att det egentliga förankringsarbetet äger rum då man börjar arbeta med dokumenten och utvärdera verksamheten mot målen. Det är detta arbete som skall starta under 2001 och strategin för detta arbete skall bestämmas under våren 2001.

Varje institution skall formulera mål för sin verksamhet inom ramen för de centrala mål - och styrdokument som fastställts centralt. En vicerektor har det

övergripande ansvaret för kvalitetsarbetet och ett kvalitetsråd har tillsatts med representanter från verksamheten.

Kvalitetsutvecklingspolicyn som utgör ett separat dokument innehåller bl.a. följande riktlinjer:

- Att kvalitetsarbete och verksamhetsutveckling i möjligaste mån är integrerade processer.
- Att det inom varje verksamhet i högskolan finns ett system för planering, utförande, uppföljning och utveckling av kvaliteten.
- Att konkreta kvalitetsmål formuleras i en plan och att dessa är mätbara och kan utvärderas.
- Att det tydliggörs vem som har ansvar för uppföljning och utvärdering.
- Att varje enskild verksamhet utarbetar kvalitetsindikatorer – nyckeltal – som står i samklang med högskolans kvalitetspolicy.
- Att varje verksamhet utvecklar egna externa referenspunkter ("benchmarking") som kvalitetsindikatorer, t.ex. jämförelser med andra lärosäten och relevanta organisationer.
- Att det inom högskolan finns möjlighet att få hjälp med utvärdering av ett ämnesområde eller en verksamhet.

Under 2000-2001 skall följande aspekter prioriteras:

- Grundutbildningens forskningsanknytning.
- Utvecklingen av högskolans internationalisering.
- Studentinflytandet.

Det systematiska kvalitetsarbetet

De rekommendationer som Högskoleverkets bedömargrupp gav i sin rapport 1997 har följts upp och de flesta av de åtgärder som föreslogs har åtgärdats. Gamla policy- och styrdokument har bl.a. rensats ut. En lista över aktuella dokument har tagits fram. Organisationen har blivit tydligare liksom de processer som styr högskolans verksamhet. Åtgärder har vidtagits när det gäller studentrepresentation och pedagogisk utveckling. Den akademiska miljön har stärkts.

Högskolans ledning konstaterar att det nu finns förankrade visioner samt handlings- och åtgärdsplaner. Det arbete som nu måste ta sin början är förverkligandet. Det kräver förutom delaktighet och långsiktighet också utvecklade utvärderings- och uppföljningssystem. De saknas för närvarande men skall, som tidigare nämnts, utarbetas under 2001.

Det kan nämnas att Mälardalens högskola är miljöcertifierad tack vare betydande insatser från olika grupper. Högskolan har alltså inom ett område utfört ett fullständigt kvalitetsarbete.

Omvärldsförändringar

Sedan Högskoleverkets utvärdering 1997 har Mälardalens högskola fått vetenskapsområdet teknik. Vidare har högskolan prövats för rätt att ge

civilingenjörsexamen. Visserligen blev inte högskolan godkänd av granskningsgruppen men man ställde i förhoppning att högskolan skall få examensrätten efter ett antal kompletteringar. Det nya vetenskapsområdet och en eventuell rätt att ge civilingenjörsexamen kommer att innebära stora förändringar för Mälardalens högskola.

Analys

Strategier och mål

Mälardalens högskola har enligt bedömargruppen tagit till sig de rekommendationer som lämnades i Högskoleverkets tidigare bedömningsrapport och är på väg att genomföra en del medan andra redan har åtgärdats. På några områden återstår dock en del arbete. Grunden för ett mer systematiskt kvalitetsarbete har lagts men det återstår fortfarande viktiga delar innan högskolan har ett självreglerande kvalitetsutvecklingssystem. Bl.a. saknas en konkretisering av ett konsekvent uppföljnings- och utvärderingssystem och dess koppling till verksamhetsplaneringen. Högskolans ledning har själv noterat detta och prioriterat detta arbete inför 2001.

Av den självvärderingsrapport som utarbetats och den dialog som ägt rum framgår att det fortsatta kvalitetsarbetet kommer att baseras dels på idén om ”det goda lärosätet” och dels på högskolans eget kvalitetsutvecklingsprogram. Avsikten är man skall fokusera på processer för verksamhetsutveckling och pröva verksamheten kontinuerligt utifrån målen för helheten. En faktabas skall utvecklas för att kunna följa verksamheten och jämföra utfallet över tid.

Det nya visionsdokumentet har ett långsiktigt perspektiv och en tydlig koppling till det kvalitetsprogram som fastställts. Båda dokumenten har förankrats i en dialog med institutionerna och detta bör utgöra en god grund för det fortsatta arbetet. En strategi för kvalitetsarbetet skall tas fram och fastställas i högskolestyrelsen i början av 2001. I denna skall frågan om allas delaktighet, den långsiktiga integrationen mellan grundutbildning och forskning samt förslag om utvärderings- och uppföljningssystem behandlas. Ett kvalitetsråd har tillsatts för att bereda och handha dessa frågor.

Bedömargruppen anser att högskolan är på väg att utveckla ett fullständigt kvalitetsutvecklingsprogram och att de åtgärder som skall vidtas under våren 2001 blir avgörande för om detta lyckas. Utan ett effektivt utvärderings- och uppföljningsprogram samt återkopplingsmekanismer saknar kvalitetsarbetet några av sina mest centrala instrument. Vidare bör ett strategidokument för grundutbildningen utarbetas liknande dem som finns för forskning och tredje uppgiften.

Studenten i centrum

I de dokument bedömargruppen tagit del av utgör ett ökat studentinflytande ett av de prioriterade områdena. De studerande är relativt väl representerade i olika centrala organ men de största bristerna som rör studerandeflytandet

finns på verksamhetsnivån. Kontakterna mellan de aktiva kårfunktionerna och studenten i allmänhet är dåligt utvecklad. Studentkåren arbetar aktivt med att engagera flera i verksamheten. I den dialog som ägde rum mellan bedömargruppen och företrädare för Mälardalens högskola framkom det också att det uppstod svåra ”glapp” mellan olika studentgenerationer. Detta kan lätt resultera i att bevakningen av viktiga studerandefrågor försvåras. Studentkårens företrädare tillträdde i juli och säger sig därför sakna kunskap om självvärderingen eftersom de menar att arbetet genomfördes före deras tillträde. Detta är i sig oroväckande, inte bara för att kåren uppvisar kontinuitetsbrist, utan för att ledningen inte vinnlagt sig om att informera nyttillträdna studentföreträdare om vad som skett, och vad som kommer att ske med kvalitetsarbetet. En av företrädarna för studenterna uppgav sig inte veta vad dialogmötet syftade till och hade således inte heller kännedom om självvärderingen.

Bedömargruppen noterade att det fanns en stor enighet mellan ledningen och studenternas representanter. Detta kan, men behöver inte, tyda på att de aktiva studentrepresentanterna har större lojalitet med ledningen än med de stora studentgrupperna. För att realisera ett reellt studentinflytande är det viktigt att studentrepresentanterna har god kontakt med studenterna och att de tillvaratar deras intressen.

Fortfarande finns det problem med systematiska kursvärderingar och återkopplingen av resultaten till de studerande. Kursvärderingar är ett av de områden som ingår i planerna för kvalitetsarbetet 2001 och det är viktigt att det utvecklas. Ett systematiskt arbetet med kursvärderingar är en av de grundläggande byggstenarna i ett fungerande kvalitetsutvecklingssystem.

Vissa försök har gjorts för att undersöka vad som hänt studenterna efter avslutad utbildning. Det är viktigt att uppmuntra och systematisera sådana initiativ och att återföra resultaten till aktuella utbildningar.

Bedömargruppen kan konstatera att studenterna är representerade i beslutande och beredande organ enligt förordningen men att det verkar finnas brister när det gäller studentrepresentanternas förankring hos de stora studentgrupperna. Vidare finns bristande kontinuitet i studiebevakningen och högskolans ledning bör aktivt hjälpa till för att informera nya kårfunktioner i viktiga frågor bl.a. kvalitetsarbete. Vidare måste arbetet med kursvärderingar prioriteras.

Personalen som resurs

Högskolans ledning uttrycker en tydlig ambition att öka delaktigheten i de policybeslut som fattas. Stora ansträngningar har gjorts för att förankra det nya visionsdokumentet. Ett strategidokument har tagits fram för forskningsverksamheten och motsvarande dokument skall tas fram för grundutbildningen och dess forskningsanknytning. Personalen utgör också en viktig resurs i det fortsatta arbetet med miljöfrågorna. Den pedagogiska utbildning som erbjuds alla lärare är också ett viktigt inslag i kvalitetsarbetet.

Enligt högskolans ledning får de flesta anställda ett årligt utvecklingssamtal med sin närmaste chef. Det finns emellertid institutioner där detta inte förekommer.

Med den information som bedömagruppen har så anser gruppen att personalen vid Mälardalens högskola har stora möjligheter att påverka verksamheten och att ledningen arbetar aktivt för personalens utveckling.

Rekommendationer

Det är viktigt att Mälardalens högskola fortsätter det kvalitetsarbete som påbörjats. Det innebär bl.a. att högskolan skall:

- Utforma och förankra en strategi för grundutbildningen.
- Utforma effektiva utvärderings- och uppföljningssystem med återkopplingsmekanismer. Dessa system bör vara enkla och integreras med andra viktiga processer. De bör finnas på olika nivåer inom högskolan. Det skall alltså både finnas system som fungerar på hela högskolan och sådana som fungerar på institutions- och avdelningsnivå.
- Öka studenternas engagemang i kvalitetsarbetet och kontinuerligt bevaka att studentkårens representanter har förankring i de stora studentgrupperna.
- Se till att kursvärderingar görs på alla kurser, att de dokumenteras och att resultaten används som ett instrument för att förbättra utbildningen.

Vidare bör högskolan initiera samverkan mellan institutioner i den anda som föreslås i föregående bedömagrupps rapport. Samtidigt bör de samhällsvetenskapliga och humanistiska ämnena stärkas enligt de planer som finns i strategidokumentet för forskning. I en samverkan mellan det redan starka tekniska området och ett starkt samhällsvetenskapligt/humanistiskt område kan nya betydelsefulla utbildningar och forskningsområden initieras. I detta sammanhang måste bibliotekets betydelse för utvecklingen av såväl forskning och forskarutbildning som grundutbildning framhållas. Biblioteket fungerar enligt högskoleledningen mycket väl och det har en väl utarbetad verksamhetsplan. I de centrala strategidokumentet intar emellertid biblioteket en undanskymd plats.

I det fortsatta kvalitetsarbetet måste Mälardalens högskola naturligtvis beakta de förändringar som sker i omvärlden. Det utvärderingssystem som Högskoleverket kommer att initiera 2001 kan betyda att högskolan i högre grad än nu kommer att jämföras med andra enheter inom den högre utbildningen. Det kan dessutom innebära att stor vikt kommer att läggas vid högskolans samhällskontakter och vid utbildningarnas relevans för en framtida yrkesroll. I det sammanhanget är det viktigt att ha mycket goda kontakter med andra universitet och högskolor inom och utom landet. Mälardalens högskola har på många sätt varit kända för goda kontakter med det omgivande

samhället men det är viktigt att ytterligare utveckla den tredje uppgiften.

För närvarande är det stor brist på naturvetare och tekniker samtidigt som studenternas intresse för naturvetenskap och teknik har minskat drastiskt. Mälardalens högskola domineras i dagsläget av teknisk-naturvetenskaplig utbildning och berörs i hög grad av denna problematik. Det kommer att bli allt viktigare att utveckla nya utbildningsområden och nya utbildningsformer samt att rekrytera nya studerandegrupper. Dessa frågor har tagits upp i högskolans vision där det står:

- Högskolan skall ha minst 15 000 studenter med varierande bakgrund registrerade i grundutbildningen.
- Högskolan skall erbjuda möjligheter till unika kombinationer av ämnen och utbildningsprogram med flervetenskaplig inriktning.

Det är naturligtvis angeläget att i kvalitetsarbetet se till att dessa mål uppfylls och att utvärderings- och uppföljningssystem skapas så att detta kontinuerligt kan utvärderas.

Karlstads universitet

Lärosätet

Verksamhet och uppbyggnad

Den akademiska utbildningen i Karlstad startade 1967 och drevs inledningsvis i form av en filial till Göteborgs universitet. Det handlade i huvudsak om verksamhet med anknytning till de filosofiska fakulteterna. I samband med högskolereformen 1977 bildades Högskolan i Karlstad. Den kom att bestå av dels den tidigare högskoleverksamheten, dels befintliga utbildningar vid Lärarhögskolan. År 1996 inleddes diskussionerna om ett samgående mellan Högskolan och Hälsohögskolan. Två år senare gick dessa båda enheter samman och bildade en ny och större organisation, fortfarande med beteckningen Högskolan i Karlstad. Fr.o.m. den 1 januari 1999 har den nya utökade högskolan fått rätten att benämnas universitet.

Vid Karlstads universitet erbjuds numera 35 utbildningsprogram och ca 600 kurser, inkluderande såväl programkurser som fristående kurser. 1999 hade man 7 549 helårsstudenter i grundutbildningen. Antalet forskarstuderande var nära 200. Antalet anställda var uttryckt i årsverken 806 år 1999. Verksamheten i Karlstad expanderade kraftigt under senare delen av 90-talet. Det senaste året har dock tillströmningen av studerande minskat något medan forskningsverksamheten har expanderat.

Det finns nio institutioner med något varierande storlek. Den största omfattar ungefär 150 anställda och den minsta 50. Följande institutioner finns vid Karlstads universitet:

- Ekonomi.
- Hälsa och vård.
- Informationsteknologi.
- Ingenjörsvetenskap, fysik och matematik.
- Kemi.
- Kultur och kommunikation.
- Natur och miljö.
- Samhällsvetenskap.
- Utbildningsvetenskap.

En för universitetet gemensam fakultetsnämnd har tillskapats med ansvar för forskning och forskarutbildning. Under sig har fakultetsnämnden två forskarutbildningsnämnder. Sex grundutbildningsnämnder svarar för programutbildningarna och den senast inrättade har ansvar för civilingenjörsutbildningarna. Institutionsnämnder och institutioner har ansvaret för fristående kurser.

Den vetenskapliga kompetensen och antalet högre tjänster har ökat markant vid Karlstads universitet. Det finns numera 32 professurer, 8 biträdande

professurer och 6 adjungerade professurer inrättade. Dessutom har man 30 docenter och 109 forskarutbildade lektorer.

Omslutningen för Karlstads universitet budgetåret 1999 uppgick till 464 miljoner kronor.

Högskoleverkets tidigare bedömning av högskolan gjordes 1996, ungefär samtidigt som de första inledande diskussionerna om ett samgående med Hälsö högskolan påbörjades.

Mål, visioner och strategier

Den långsiktiga visionen sedan 1987 att bli ett universitet senast år 2000 har förverkligats. Betydande insatser har också gjorts för att få rättigheter att utfärda såväl magister- som civilingenjörsexamina. Numera har även dessa mål uppnåtts. En ny vision har tagit form och den har, enligt rektor, medvetet fått en något annorlunda inriktning och karaktär.

Den nya visionen är att Karlstads universitet skall vara:

- Ett öppet universitet.
- Ett lärande universitet.
- Ett mångvetenskapligt universitet.

Universitetet har valt att i första hand vara ett universitet med fokus på utbildning. Vad gäller forskningsverksamheten har man valt att satsa på några profilområden. I den forskningsstrategi som utarbetats på uppmaning av regeringen fokuseras följande fem profilområden.

- Skog, miljö och material.
- Tjänster, IT och kommunikation.
- Lärande i skola och arbetsliv.
- Regional identitet och välfärd.
- Genusvetenskap.

Kvalitetsarbetet

Högskolan i Karlstad hade inför föregående bedömningsomgång (1996) utarbetat en innehållsrik, öppen och ambitiös självvärderingsrapport. Den innehöll också en insiktsfull analys av högskolans starka och svaga sidor samt förslag till åtgärder för att förbättra verksamheten. Utifrån den samlade självvärderingsrapporten hade också ett kvalitetsutvecklingsprogram utarbetats som redovisades för Högskoleverkets bedömgargrupp inför besöket 1996. Programmet distribuerades till alla verksamma inom högskolan och presenterades i tidningen *Kvalitet* vars produktion de studerande var starkt involverade i.

I kvalitetsutvecklingsprogrammet koncentrerade man sig på åtgärder inom de områden som institutionerna (motsv.) i sina självvärderingsrapporter pekat ut som svaga och problematiska. De teman man inriktade sitt kvalitetsarbete på ansågs av bedömgargruppen vara relevanta och grundläggande för det fortsatta förbättringsarbetet. De brister bedömgargruppen fokuserade på var

främst avsaknaden av en tydlig fortsättning på de insatser som preciserades i utvecklingsprogrammet samt dess brist på systemtänkande bl.a. vad gällde uppföljnings- och utvärderingsinsatserna.

Den nya och aktuella självvärderingsrapporten är också öppen och insiktsfull. Rapporten innehåller en ingående beskrivning av organisationen och redogörelser för de senaste årens kvalitetsarbete. Den avslutas med en redovisning av universitetets svaga och starka sidor och förslag till åtgärder. De problem som funnits med kvalitetsarbetet efter det att Högskoleverkets bedömningsrapport presenterades har också beskrivits ingående. Bl.a. har det omfattande arbetet som lagts ner på att leverera underlag och utvärderingar i samband med ansökan om att bli universitet och att få examensrättigheter påverkat det kvalitetsutvecklingsarbete som påbörjades redan 1995. Arbetet med att legitimera högskolan som universitet har, enligt rektor, varit resurskrävande.

Den något oklara roll- och ansvarsfördelningen för kvalitetsarbetet är en annan faktor som kan ha inverkat negativt. Universitetet har ambitionen att åstadkomma en decentraliserad organisation i vilken institutionerna har betydande frihet att agera inom de ramar styrelsen anvisar. Tidvis har kvalitetsarbetet haft en låg profil, framförallt inom det humanistiska och samhällsvetenskapliga området. Den svaga förankringen av förslaget till ny kvalitetsutvecklingsplan resulterade i att universitetsstyrelsen bordlade planen för år 2000. Vid dialogmötet med bedömargruppen i november framkom det också att det finns betydande skillnader mellan olika områden vad gäller synen på hur arbetet med kvalitetsfrågorna skall bedrivas. Det har funnits en bristande acceptans för behovet av central samordning men arbete pågår med att förändra detta förhållande.

I självvärderingsrapporten beskrivs en planerad och beslutad "nystart" på ett mer systematiskt kvalitetsarbete och några instrument som anges där – bl.a. student- och lärarbarometrar – har redan börjat användas. Bland de förslag till åtgärder som presenteras finns också en ny organisation för kvalitetsutvecklingsarbetet.

Analys

Strategier och mål

Karlstads universitet har förverkligat sin tidigare vision och sina tidigare mål. Den nya visionen för Karlstads universitet är att man skall vara ett öppet, lärande och mångvetenskapligt universitet. Visionen är något annorlunda till sin karaktär, enligt bedömargruppens uppfattning, måhända lite mer svår-fångad. En viktig strategisk fråga är hur arbetet med att förverkliga visionen och uppnå de nya målen skall kunna konkretiseras, förankras och kvalitets-säkras. Sedan augusti 2000 pågår ett omfattande arbete för att konkretisera universitetets vision i ett strategiskt dokument och i handlingsplaner.

Universitetet har i sin nya självvärdering inför den andra bedömningsomgången analyserat de starka respektive svaga sidorna i sitt kvalitetsarbete och funnit följande styrkor:

- Man har en flexibel organisation.
- Studenterna upplever sig sedda.
- God kontakt mellan studenterna och universitetsledningen.
- Medvetna studenter.
- Satsningar på ledar- och chefsutveckling och jämställdhet.
- Förbättringar har gjorts på bibliotekssidan.
- Förstärkt forskningsorganisation.
- Det regionala och internationella samarbetet har blivit starkare.

I självvärderingsrapporten har också de svaga sidorna i kvalitetsarbetet belysts. De är främst följande:

- Organisationen för kvalitetsarbetet.
- Svag pedagogisk kompetens inom vissa områden.
- Äldre lokaler är dåligt anpassade till dagens undervisningsformer.
- ”Småämnen” är resurssvaga.

Liksom i den föregående rapporten har ett antal åtgärder angetts avsedda att bidra till att avhjälpa de brister som kartlagts:

- Ny organisation för systematiskt kvalitetsarbete.
- Fastställande av en pedagogisk plan.
- Nya lokallösningar.
- Utveckling av ledarrollen.

De förbättringsförslag som presenteras verkar rimliga och relevanta men de är, enligt bedömargruppen, inte helt tillräckliga. Det viktiga helhetsperspektivet på kvalitetsarbetet och dess koppling till verksamhetsplaneringen lyser nästan helt med sin frånvaro i självvärderingsrapporten, men framgår tydligare av andra dokument. Bedömargruppen efterlyser, liksom man gjorde i Högskoleverkets tidigare rapport, en tydligare bild av hur det systematiska kvalitetsarbetet är avsett att fungera fortsättningsvis. Att tillsätta nya arbetsgrupper, utse kvalitetsansvariga och producera program för kvalitetsutvecklingsarbete är uppenbarligen inte tillräckliga åtgärder för att åstadkomma ett självreglerande system. Denna lösning har prövats tidigare i Karlstad!

Det viktiga arbetet med att konkretisera och förankra den nya visionen och de nya målen för Karlstads universitet måste ges prioritet så att det blir möjligt att följa upp och utvärdera olika insatser systematiskt och kontinuerligt. Bedömargruppen anser det angeläget att koppla detta arbete till verksamhetsplaneringen så att man så småningom kan ta ett steg vidare mot ett självreglerande system. Det återstår ännu en del arbete för att nå dithän. Den modell som införts med olika barometrar är spännande och innovativ i sitt sätt att ge systematisk informationsåterföring.

Ett bättre och mer konsekvent uppföljnings- och utvärderingssystem är nödvändigt och bedömargruppen vill stryka under vad som står i Högskoleverkets tidigare rapport.

Systematiskt insamlade uppföljningsdata måste ingå som en viktig del i det fortsatta kvalitetsutvecklingsarbetet. Från studerandehåll framförs också synpunkter på kurs(ut)värderingarna, vilka inte fungerar inom alla områden. De är enligt vår uppfattning centrala i dialogen med de studerande. Bedömargruppen vill också peka på värdet av att följa upp de studerande efter examen i ett kvalitetsutvecklingsperspektiv. Hittills har detta skett mycket sporadiskt.

Med det tidigare kvalitetsutvecklingsprogrammets klart uttalade mål att skapa ökad delaktighet i kvalitetsarbetet och den strävan som finns att decentralisera beslutsfattandet verkar den turbulens som uppstått omkring vicerektor och den nya kvalitetsutvecklingsplanen lite tillspetsad. Fler borde rimligen ha känt ansvar för det program som sattes med sådan kraft redan 1996, inte minst nämndordföranden och prefekter. Bedömargruppen vill betona vikten av allas delaktighet och behovet av förändrade attityder till kvalitetsarbetet. Ett arbete som förutsätter tålamod och uthållighet och tillgång till väl fungerande förebilder!

Efter dialogmötet kan vi konstatera att rekommendationer i Högskoleverkets rapport alltså har sin giltighet.

Integrationen mellan grundutbildningen och forskningen

Verksamheten på forskningssidan inklusive forskarutbildningen uppvisar en stadig tillväxt under de senaste åren. Den ämnesmässiga forskningen utgör basen och de grundläggande förutsättningarna för den mångvetenskapliga forskning som uppmuntras. Ambitionen är att Karlstads universitet skall bli bra på att "skapa broar" mellan traditionella ämnen och fakulteter och utveckla ny kunskap som är mångvetenskaplig.

Den forskningsstrategi som utarbetats fokuserar på fem olika områden som anses ha goda utvecklingsmöjligheter. Denna lösning ligger helt i linje med den rekommendation som framfördes i Högskoleverkets tidigare rapport om en satsning på ett fåtal områden. Vad som fortfarande saknas är en mer samlad strategi för forskningen som också beaktar de behov av forskningsanknytning som finns för den grundläggande utbildningen. Eftersom avsikten är att Karlstad i första hand skall vara ett universitet med fokus på utbildning borde denna fråga ha uppmärksammats mer i samband med att forskningsstrategin fastställdes. En tydlig koppling mellan grundutbildning och forskning är särskilt angelägen om man har för avsikt att främja en fortsatt kompetensutveckling i form av forskarutbildning för icke-disputerade lärare.

Bedömargruppen instämmer härvidlag helt i de synpunkter som framfördes av studeranderepresentanterna vid dialogmötet att strategierna för grundutbildningen respektive forskningen bör gå hand i hand.

Studenten som medaktör

I det kvalitetsprogram som fastställdes vid Karlstads universitet för 1999 fanns en klart uttalad ambition att verka för ”det goda lärosätet” och några av delmålen avseende kursutvärderingar och examination var tydligt preciserade.

Varje ämne skall utveckla och möjliggöra en tillämpning av kursutvärderingssystem och examinationsformer som tydliggör och gynnar studenternas medagerande i och ansvar för universitetets verksamhet.

(Utdrag ur Kvalitetsprogrammet för 1999)

Vid dialogmötet diskuterades bl.a. kursutvärderingarna och bedömargruppen kunde konstatera att många institutioner vid Karlstad universitet fortfarande inte gör systematiska kursutvärderingar. De utgör, enligt bedömargruppen, ett viktigt inslag i kvalitetsutvecklingsarbetet. De är också betydelsefulla ur flera andra perspektiv. Rätt utformade bidrar de till att de studerande blir mer delaktiga i verksamheten och kan utgöra en viktig resurs i utvecklingsarbetet.

Resultaten från den första studentbarometern visar ändå på att:

- Studenterna upplever sig sedda.
- Studenterna har god kontakt med universitetsledningen.
- Studenterna är medvetna.

De brister som uppmärksammats handlar främst om svag pedagogisk kompetens inom vissa områden och dålig tillgång till ändamålsenliga lokaler. Det är också uppenbart att det finns en del brister i umgänget med de studerande om man undantar kontakterna mellan universitetsledningen och studentkåren. De studerande upplever inte att de ses som en resurs i verksamhetsplaneringen och kvalitetsarbetet på lägre nivåer.

Beträffande studerandeflyttandet är doktorandernas situation särskilt noterbar. Såväl universitetsledningen som studentkåren är medvetna om att det saknas en mer konkret åtgärdsplan. Formerna för uppföljning och utvärdering av forskarutbildningen måste beaktas i kvalitetsutvecklingsplanen fortsättningsvis. Doktoranderna utgör en snabbt växande grupp som har rätt att kräva inflytande över sin situation och delaktighet i olika beslut som berör deras verksamhet.

Studenterna framför också klagomål på att kvalitetsarbetet för de olika verksamhetsgrenarna forskning och utbildning bedrivs parallellt och inte integrerat.

Bedömargruppen vill mot denna bakgrund ånyo understryka vad som betonades i Högskoleverkets rapport att kursutvärderingssystemet måste ses över och de studerande måste ges ett större inflytande över utbildningen. Numera måste även doktoranderna omfattas i denna verksamhet.

Ledarskap och delaktighet

Karlstads universitet har en engagerad, kunnig och stark ledare som rektor. Under hennes tid som ytterst ansvarig för verksamheten har stora förändringar genomförts. För många som verkade i den tidigare miljön i form av en mindre högskola kan omvandlingen till ett universitet kännas främmande och hotfull medan den är spännande och helt naturlig för andra. Övergångsvis kan svåra spänningar uppstå mellan olika grupper när nya områden etableras, ibland på bekostnad av redan befintlig verksamhet. I de diskussioner som fördes med rektor vid dialogmötet framkom att det fanns grupper inom högskolan som kände en längtan tillbaka till den "lilla informella högskolan". Avvägningen mellan det formella och informella är en svår balansgång och det finns en risk för att delaktigheten går förlorad om man inte lyckas få alla med i förändringsarbetet.

Karlstads universitet tillämpar en decentraliserad beslutsmodell. Universitetsstyrelsen har beslutat att ansvaret för kvalitetsarbetet skall ligga på varje enhet som själv skall bestämma de övergripande målen och konsekvenserna av dem. Bl.a. gäller följande i det kvalitetsprogram som antogs för 1999:

All personal skall öka sin medvetenhet om det självreglerande och lärandestyrda universitetets behov av en följsam och flexibel organisation, välutvecklade informationssystem och tydligt ledarskap. All personal måste ha välförankrad medvetenhet om hur universitetet organiserar berednings-, besluts- och ledningsprocesserna.(...)
All personal och huvuddelen av studenterna skall öka medvetenheten om komplexiteten i det kollegiala ledarskapet samt utveckla former för utbildning av ledare inom universitetet som en självreglerande och lärandestyrd organisation.
(Citat från Kvalitetsprogrammet för 1999)

Bedömargruppen anser dessa riktlinjer centrala men något väl abstrakta som ledstjärnor. Det är viktigt att den här typen av riktlinjer och mål utvecklas och konkretiseras i en kontinuerlig dialog mellan ledningen, nämnderna och institutionerna. Om de inte kan översättas till mer konkreta och närliggande termer finns det risk för att kvalitetsprogrammen blir symboldokument som inte uppmuntrar till handling.

Universitetets satsning på kompetensutveckling har varit lyckosam och den satsningen måste få sin fortsättning. De anställda som tar och har tagit ett stort ansvar för verksamheten bör ges möjligheter till vidareutveckling. Inte minst gäller detta adjunktgruppen som bör beredas fortsatta möjligheter att delta i forskarutbildningen.

De insatser som planeras för att utbilda ledare och chefer är också viktiga. De utgör en nyckelgrupp i det fortsatta arbetet med att utveckla verksamheten. Utbildning och information är, enligt bedömargruppen, viktiga inslag i förändringsarbetet mot ett mer självreglerande system.

Internationalisering

Karlstads universitet har gjort betydande framsteg i sitt internationaliseringsarbete. Organisationen har förstärkts och verksamheten har ökat i omfattning. Antalet in- och utresande studerande har ökat betydligt i omfattning liksom antalet lärare med utländsk bakgrund. 1997 fanns det 129 utländska studerande och 1999 hade den siffran ökat till 206. Även utbytet av doktorander har ökat och i lärarkåren fanns 17 olika nationaliteter företrädda under 2000.

Ett internationellt råd har inrättats i vilket såväl lärare som studerande deltar. Av självvärderingen framgår också att samarbetet och kontakterna med utländska universitet fått en ökad betydelse för den egna utvecklingen.

Bedömargruppen kan konstatera att Karlstads universitet har förverkligat Högskoleverkets rekommendation vad gäller internationaliseringsarbetet.

Jämställdhet

Högskolan i Karlstad har varit en föregångare i jämställdhetsarbetet. Ett Jämställdhetscentrum inrättades tidigt och fick nationell uppmärksamhet. Genusvetenskap som numera utgör ett av de fem profilmrådena griper in i alla kunskapsområden. Den kommer att få en tydligare profil genom att den kopplas till respektive ämnesområde men också till den forskning som bedrivs vid Jämställdhetscentrum.

Insatser har gjorts under en längre tid för att följa upp de mål som satts. Bl.a. görs jämförelser mellan manliga och kvinnliga anställda vad gäller lönenivåerna. Rekryteringsbefrämjande åtgärder för att locka fler studerande av underrepresenterat kön har också genomförts. Man har även en tydlig ambition att verka för en jämnare könsfördelning på ledande positioner.

Bedömargruppen kan konstatera att jämställdhetsarbetet vid Karlstads universitet som utgör en viktig del i kvalitetsarbetet stärkt sina positioner ytterligare.

Lokaler, bibliotek m.m.

Karlstads universitet har expanderat sin verksamhet under en längre tidsperiod vilket lett till att vissa "flaskhalsar" uppstått. Lokalproblemen är ett exempel. Betydande insatser har lagts ner från ledningens sida på att få fram nya och ändamålsenliga lokaler och man har enligt bedömargruppen lyckats väl även om man inte nått ända fram. Ett nytt bibliotek kommer att invigas inom kort och åtgärder för att få fram mer lokaler anpassade för olika pedagogiska lösningar diskuteras.

Tillgång till goda och ändamålsenliga lokaler är en viktig kvalitetsfråga och bedömargruppen finner att universitetsledningen tagit denna fråga på stort allvar. De miljöproblem som påtalades i föregående rapport är också åtgärdade.

Rekommendationer

- Konkretisera den nya visionen.

Den nya visionen och de nya ambitionerna är, enligt bedömggruppen, vaga och svåra att realisera i sin nuvarande form. Konkretiseringar är nödvändiga för att det skall bli möjligt att kontinuerligt följa upp och utvärdera arbetet med genomförandet.

- Koppla ihop kvalitetsarbetet med verksamhetsplaneringen.

Helhetsperspektivet på ett lärosäte är centralt i ett självreglerande system. För att få ett samlat grepp och en helhetsbild av verksamheten är det, enligt bedömggruppen, nödvändigt att koppla ihop verksamhetsplaneringen och kvalitetsarbetet på ett tydligare sätt vid Karlstads universitet.

Strävan efter en modell med decentraliserat beslutsfattande är, enligt bedömggruppen lovvärd. Den leder till ökad delaktighet, ett bättre utnyttjande av kompetensen och ett mer effektivt resursutnyttjande. Med den något oklara mellannivån med flera olika nämnder för grundutbildningen och en separat fakultetsnämnd med ansvar för uppföljning och utvärdering kan rollfördelningen och signalerna till institutionsnivån bli oklara och i sämsta fall motstridiga. Inrättandet av ett organ som under en tid håller samman kvalitetsarbetet kan därför vara ett sätt att få igång verksamheten och förtydliga målen för olika nivåer. Inrättandet av ett kvalitetsråd får inte innebära att nämndordföranden och prefekter avstår ifrån att ta sitt ansvar för kvalitetsarbetet och dess koppling till verksamhetsplanering.

- Studenterna – en viktig resurs.

De studerande är en viktig resurs i kvalitetsutvecklingsarbetet och deras synpunkter bör beaktas och tas tillvara på alla nivåer i systemet. Doktoranderna utgör en ny och växande grupp vid Karlstads universitet och deras inflytande över forskarutbildningen är särskilt betydelsefull i det uppbyggnadsskede man just nu befinner sig i.

- Bättre koppling mellan grundutbildningen och forskningen.

I Högskoleverkets bedömningsrapport påtalades behovet av en bättre koppling mellan grundutbildningen och forskningen. Bedömggruppen vill understryka vikten av att denna fråga uppmärksammas i det fortsatta kvalitetsarbetet.

- Fortsatt satsning på utbildning av ledare och andra ”nyckelpersoner”.

Det arbete som påbörjats med att utbilda de som har ett ledaransvar är lovvärt och viktigt för att skapa större förståelse för universitetets visioner och mål. Ökad delaktighet i och bättre förankring av universitetets utvecklingsidéer är en viktig förutsättning för att föra positionerna framåt.

Örebro universitet

Lärosätet

Verksamhet och uppbyggnad

Örebro universitet blev universitet 1999. Detta år hade man 7 840 helårsstudenter i grundutbildningen. Antalet anställda var uttryckt i årsverken 699 och omslutningen 508 miljoner kr, varav 402 i grundutbildning (inkl. uppdragsutbildning) och 105 i forskning och forskarutbildning (inkl. uppdragsforskning).

Verksamheten bedrivs i tio institutioner av relativt olika storlek:

- Humanistiska institutionen.
- Institutionen för ekonomi, statistik och ADB.
- Institutionen för idrott och hälsa.
- Institutionen för naturvetenskap.
- Institutionen för restaurang- och måltidskunskap (Restauranghögskolan).
- Institutionen för samhällsvetenskap.
- Institutionen för teknik.
- Institutionen för vårdvetenskap och omsorg.
- Musikhögskolan.
- Pedagogiska institutionen.

Ämnena och institutionerna är grupperade i två fakulteter, vilka leds av var sin fakultetsnämnd. Fakultetsnämnderna har inte operativt ansvar för verksamheten.

Verksamheten bedrivs till största delen på ett campusområde söder om stadskärnan i Örebro. Musikhögskolan ligger i centrala Örebro, och Restauranghögskolan i Grythyttan ca 9 mil från Örebro.

I grundutbildningen erbjöds 1999 ett femtiotal utbildningsprogram och ca 400 fristående kurser. Magisterexamina erbjöds i 14 ämnen. Forskarutbildning erbjöds i 12 ämnen, varav 9 inom samhällsvetenskap/humaniora.

Forskningen bedrivs även i ett antal centra och fora, av vilka 10 erhåller basfinansiering från fakultetsnämnderna. Av forskningen var ungefär hälften (52 miljoner kr) externfinansierad 1999.

Den tidigare Högskolan i Örebro bildades 1977 genom sammanslagning av Uppsala universitetsfilial från 1967 med Socialhögskolan från 1967, Gymnastik- och idrottshögskolan från 1966 och Förskollärarseminariet med anor från 1902. År 1978 blev Örebro Musikpedagogiska Institut från 1960 en del av högskolan, och 1995 Vårdhögskolan i Örebro.

Mål och strategi

Örebro universitet uttrycker sedan 1996 sin långsiktiga målbild i form av en vision, *Vision 2005*. Den är att Örebro universitet 2005 skall:

- vara ett universitet av god europeisk klass
- ha forskande lärare och lärande studenter
- ha ett rikt samspel med omvärlden
- ha en miljö för möten.

Av självvärderingen framgår att det har bedrivits ett omfattande arbete bland dem som är verksamma vid Örebro universitet för att få visionen förankrad. Mycket kraft och resurser har också lagts ner på arbetet att bli universitet. I sin självvärdering skriver man:

Högskolan i Örebro blev 1999 Örebro universitet. Det var en nödvändig belöning, så som vi uppfattade det, för målmedvetet hårt arbete och många har nog tänkt tanken hur vi utan att ha blivit universitet skulle ha orkat gå vidare med samma starka engagemang. (s. 3)

Under några år underlättades den höga arbetstakten och engagemanget av den positiva drivkraften att bli universitet. Alla är idag medvetna om att det behövs mer än bara namnet universitet, och att mycket hårt arbete återstår för att utvecklas till ett universitet av god europeisk klass. Det är ändå uppenbart att det idag inte är lika lätt att finna ett lika entydigt kraftsamlande mål eller vision. Ändå kan vi med stolthet konstatera en offensiv anda och kraft bland medarbetarna för att föra det nya universitetet framåt. De yttre hinder som fortfarande reser stimulerar ofta dessa krafter till ytterligare ansträngningar. (s. 9)

Man konstaterar vidare att de granskningar som genomgicks för att bli universitet tog mycket kraft:

Man kan nog så här i efterhand säga att detta yttre tryck att visa upp goda värden med avseende på ganska traditionella mått gjorde det svårare att motivera för kvalitetsarbete utifrån en inre drivkraft för ständiga förbättringar. (s. 3)

I det fortsatta arbetet kommer enligt universitetsledningen stor vikt att läggas vid förnyelseprocesser. Ambitionen är att skapa delaktighet och förutsättningar för att ”tävla med sig själv” och ”tävla mot andra”. Det fortsatta arbetet skall fokusera på:

- Kunskapsprofilen, bl.a. vilken forskning och forskarutbildning som skall erbjudas.
- Forskningsanknytningen av den grundläggande utbildningen.
- Rekryteringsprocesser.

Vad avser kunskapsprofilen uttrycks lärosätets långsiktiga gemensamma forskningsstrategi i termer av fyra profilområden:

- Människors miljö, kommunikativa processer och demokrati.
- Människors värde, hälsa och vitaliserande processer.
- Människors affärer, IT och marknadens processer.
- Människors sinnen, autonoma sensorsystem och industriella processer.

Dessa fyra profilområden behöver dock inte vara de enda. I Årsredovisningen 1999 skriver rektor:

...och att våra forskare också uppmuntras att utmana dessa profiler genom att utveckla nya forskningsområden... (s. 5)

I strategin ingår att universitetsledningen uppmuntrar till tvärvetenskapliga centrum- och förumbildningar. Centra och fora avses förändras till att bli övergripande mötesplatser för alltmer ämnesbaserade verksamheter. Det kan tolkas som att man avser att stärka ämnenas ställning.

Man söker knyta visionen närmare verksamheten och dess planering. Detta var en huvudrekommendation i den förra granskningen och bedömningen av kvalitetsarbetet. Hur denna knytning görs behandlas i det följande avsnittet.

Det systematiska kvalitetsarbetet

Det systematiska kvalitetsarbetet har knutits närmare till den löpande verksamhetsplaneringen, som i sin tur påverkats av kvalitetsarbetets grunddrag. I sin självvärdering skriver man:

Den centrala rekommendationen vid den förra granskningen var att bättre knyta ihop vision – verksamhetsplanering – budget. Det gav upphov till ett gemensamt kvalitetsarbete för prefekter och chefer och resulterade i en modell för verksamhetsplanering. Modellen medför en metodik som går igenom på alla nivåer i organisationen. (s. 4)

Modellen för verksamhetsplanering medverkar till ett arbetssätt som på alla nivåer inom universitetet fokuserar på mål, strategi, genomförande, uppföljning och förbättring. (...) I verksamhetsplanering kan integreras en mängd olika aktiviteter utöver utbildnings- och forskningsplanering, t. ex. jämställdhets- och arbetsmiljöplaner, kvalitets- och utvecklingsplaner etc. Planerna matchas på ett naturligt sätt in i den budget som ingår i verksamhetsplaneringen. Självvärderingar utvecklas till en årlig rutin. Institutionerna har kommit långt i arbetet med att skriva verksamhetsberättelser, göra långtidsplaner, självvärderingar och verksamhetsplaner. (s. 5)

Den modell som håller på att implementeras bildar basen för ett systematiskt kvalitetsarbete kopplat till verksamhetsplanering och uppföljning. Eftersom kvalitetsarbetet i många fall utgör ett naturligt inslag i verksamheten är det svårt att fånga upp detta arbete om det inte kopplas ihop med verksamhetsplaneringen i stort. En systematisk dokumentation och ett synliggörande av allt kvalitetsarbete utgör därför ett viktigt inslag i det fortsatta arbetet. Den nya modellen för verksamhetsplanering är avsedd att möjliggöra en mer ordnad

form för redovisning av allt kvalitetsutvecklingsarbete, även det mer vardagliga. Den omfattar alla nivåer och den är också avsedd att underlätta dialogen inom respektive institution. På grund av olika omständigheter har modellen ännu inte kunnat tillämpas i full skala.

Det tidigare kvalitetsarbetet leddes av ett kvalitetsråd. Vid tiden för den förra granskningen och bedömningen tänkte man sig att avveckla kvalitetsrådet. För att överbrygga rektorsbytet den 1 juli 1999 och för att förbereda för den kommande nya granskningen utsågs istället en tillfällig kvalitetsgrupp. Kvalitetsgruppen har enligt självvärderingen initierat det övergripande kvalitetsarbetet de senaste två åren och till styrelsen utarbetat ett program för kvalitetsarbetet samt avrapporterat detta till regeringen. Det är också kvalitetsgruppen som utformat universitetets samlade självvärdering.

Analys

Självreglerande system

Två centrala rekommendationer som förra bedömaregruppen gav Örebro universitet var att:

- Finna former för att tydliggöra kopplingar mellan kvalitetsarbetet och den övriga verksamheten.
- Förbättra systemen för analys – utvärdering – uppföljning.

Vid lärosätet pågår ett omfattande arbete för att uppnå en mer integrerad och självreglerande verksamhet.

Örebro universitet uppvisar på ledningsnivå en hög medvetenhet om kvalitetsarbetsmetodik. Den modell Örebro tillämpar har sin grund i ett synsätt på kvalitetssäkring – *Total Quality Management, TQM* – och följer en för TQM karakteristisk modell för verksamhetsplanering ”Planera – Genomför – Följ upp – Förbättra”. Denna till synes enkla modell som införts vid Örebro universitet kan när den implementerats fullt ut ge goda förutsättningar för självreglering. Modellen har flera fördelar. Främst är den ett ambitiöst försök till att integrera flera pågående processer inom lärosätet: verksamhetsplanering, budgetering och kvalitetsarbete. Samtidigt erbjuder modellen ett sätt att låta processerna stödja och berika varandra. Självvärderingsmomentet, som numera genomförs av varje institution, ingår exempelvis som en del av underlaget i verksamhetsplaneringen.

Eftersom verksamhetsplaneringen skall göras kontinuerligt och mynna ut i en verksamhetsplan varje år finns det förutsättningar att på sikt få in alla de element som är viktiga i ett system där återkoppling utgör ett naturligt inslag. Kunskaper och erfarenheter kan tas tillvara och planerna blir tillgängliga och öppna för alla.

Den första årscykeln av det nya systemet har nu genomförts. Variationen i genomförandet är ännu stor på institutionsnivå när det gäller systematik och omfattning. Detta är naturligt när en så omfattande planerings- och uppföljnings-

metodik införs. Genomslaget i praktiken tar tid. Samtidigt är kravet på dokumentation och systematik viktigt för att få metodiken att ”fästa” och utvecklas.

Bedömaregruppen anser att Örebro universitet har nått långt i sin planering av ett självreglerande system där kvalitetsarbetet knyts till verksamhetsplaneringen i cyklisk process. Strukturellt sett är knytningen mellan verksamhetsplanering och kvalitetsarbete enkel och ”genomskinlig”. De praktiska svårigheterna kan dock vara betydande. Det är viktigt att hålla ut och utveckla systemet. Institutionernas olika storlek gör troligen också att deras förutsättningar att genomföra systemet varierar.

Systemet skär igenom alla nivåer inom lärosätet. Därigenom erhålles ett underlag för att kunna aggregera resultaten till en samlad lärosätetsnivå. Man kan t.ex. ge en bild av var man befinner sig i förhållande till visionen, var man står i förhållande till den fokusering man har i det fortsatta utvecklingsarbetet, och hur de fyra profilmrådena i kunskapsprofilen utvecklas.

Bedömaregruppen anser sammanfattningsvis att Örebro universitet kan utveckla sin självreglering genom att:

- Uthålligt arbeta med och utveckla det införda systemet för verksamhetsplanering.
- Utnyttja systemet för att ge aggregerade bilder på lärosätetsnivå.

Helhetsperspektiv

Den nya modellen för verksamhetsplaneringen (se avsnittet ovan) skall även medge ett helhetsperspektiv och en öppen dialog mellan olika nivåer och enheter. Med ett systematiskt informationsinhämtande i samband med verksamhetsplaneringen bör förutsättningarna för beslutsfattande i ett helhetsperspektiv bli betydligt bättre. Man har också aktivt verkat för ett mer processororienterat synsätt på verksamhetsplaneringen för att förbättra relationerna mellan institutionerna och administrationen i syfte att uppnå mer effektiva lösningar.

Den tidigare bedömaregruppen fann att mer måste göras för att koppla ihop den dåvarande visionen med verksamhetsplaneringen. En central rekommendation var att bryta ner *Vision 2005* i etappmål och strategier samt utarbeta excellensområden.

Ett centralt inslag i *Vision 2005* med tydligt angiven ambitionsnivå är att 2005 vara ett universitet av god europeisk klass. Visionen publicerades 1996, och nu är det alltså ungefär halvvägs från det visionen kom fram till 2005. I lärosätets självvärdering finns inget skrivet om delmål på vägen mot visionens mål i detta avseende.

I självvärderingen antyds att det mest drivande målet/visionen var att bli ett universitet och att målen i *Vision 2005* kanske inte har samma drivkraft (se citat från s. 3 och 9). Bedömaregruppen anser att ett eventuellt sådant förhållande gör det än mer angeläget att konkretisera målen i visionen.

Bedömargruppen tolkar de ovan nämnda fyra profilmrådena för forskningen som excellensområden. Bedömargruppen anser att dessa profilmrådens koppling till grundutbildningen bör utvecklas, i samklang med visionen om forskande lärare och att forskningsanknytningen av den grundläggande utbildningen är ett av tre fokusområden för det fortsatta mål- och strategiarbetet.

I strategin ingår att universitetsledningen uppmuntrar till tvärvetenskapliga centrum- och forumbildningar. Centra och fora avses förändras till att bli övergripande mötesplatser för alltmer ämnesbaserade verksamheter. Det kan tolkas som att man avser att stärka ämnenas ställning, och kanske tona ner centra och foras självständighet. Det bör i så fall underlätta utvecklingen av helhetsperspektiv vad avser kopplingen mellan grundutbildning och forskning. Bedömargruppen anser dock att centras och foras ställning ytterligare bör tydliggöras.

Bedömargruppen anser sammanfattningsvis att Örebro universitet kan utveckla sitt helhetsperspektiv i kvalitetsarbetet genom att:

- Tydligare målsätta, med etappmål, vägen mot *Vision 2005*.
- Utveckla kopplingen av de valda profil(excellens)områdena i forskningen till grundutbildningen.
- Ytterligare tydliggöra centra och foras ställning i relation till de akademiska "kärnverksamheterna" grundutbildning, forskning och forskarutbildning.

Studenten som medaktör

I den förra bedömningen rekommenderades att studentmedverkan starkare borde inarbetas i kvalitetsarbete och verksamhetsplanering.

Efterhand har nya förutsättningar getts för studentinflytandet vid Örebro universitet bl.a. genom de lagändringar som genomförts. De har kommit att bidra till en intensifiering av arbetet med att öka de studerandes inflytande både formellt och reellt. En person har anställts för att arbeta speciellt med dessa frågor. Studenternas eget engagemang är en av hörnpelarna i det fortsatta kvalitetsutvecklingsarbetet.

Bedömargruppen har efter den korta dialogen med företrädare för ledning och studenter vid lärosätet intrycket att man från ledningsnivå inte ännu har nått ända fram i studentmedverkan i planering och kvalitetsarbete. Det syns som om studentmedverkan vid Örebro universitet ännu bäst tillgodoses vad gäller den formella representationen i beslutande organ. Däremot betraktas studenterna inte överallt som en resurs vad gäller de beredande organen, vilket är tydligast på ämnesnivå. Detta är i så fall mindre önskvärt, eftersom ämnesgrupperna – sedan år tillbaka – har det största direkta inflytandet över utbildningarnas innehåll och form. Ett övergripande intryck är att studentmedverkan vid Örebro universitet fungerar bäst på central, formell nivå men sämre på ämnesnivå. Variationer förekommer dock säkerligen.

Vid dialogen diskuterades också problemet med ett alltjämt sjunkande intresse bland studenter att engagera sig. I självvärderingen sägs att ”... på vissa institutioner har studenterna svårigheter att fylla den erbjudna representationskvoten.” (s. 10). Under 2000 har dock universitetet agerat i frågan och – som ovan nämnts – anställt en projektanställd för att jobba med frågan, och därmed intensifierat arbetet. Det är viktigt att detta intensifierade arbete får fullt stöd från ledare på alla nivåer.

Ett doktorandråd och en doktorandombudsman, som nu har utsetts, kommer förhoppningsvis kunna vara ett stort stöd för universitetet i uppbyggnaden av lärosätets forskarutbildning.

En mycket konkret fråga som diskuterades vid dialogen var kursvärderingarna. Både universitetsledningen och de studerande var eniga om att det finns stora variationer mellan olika institutioner vad gäller att mer systematiskt genomföra kursvärderingar och återföra och använda resultaten. Fortfarande är det många institutioner som inte tar tillvara de studerandes erfarenheter i utvecklingsarbetet och inte heller ser de studerande som en viktig resurs.

Bedömargruppen menar sammanfattningsvis att Örebro universitet kan utveckla studentfokuseringen och studenten som medaktör genom att:

- Fullfölja det nyligen intensifierade arbetet att utnyttja studenterna som medaktörer i beredning och planering på institutions- och ämnesnivå.
- Utredda hur doktorandinflytandet kan utvecklas.
- Utveckla genomförande och utnyttjande av kursvärderingar.

Personalen som resurs

Flera insatser har gjorts för att öka personalens delaktighet. Nya samarbetsavtal har träffats och seminarier har anordnats kring viktiga frågor. Omvandlingen från en högskola till ett universitet med en mer omfattande forskningsverksamhet har dock inneburit att många åtminstone övergångsvis känt en viss otrygghet. Särskilda insatser har gjorts för att hitta bra lösningar och i ett system med stor konkurrens om lärarkrafterna har universitetsledningen aktivt försökt mildra de spänningar som uppstått i organisationen.

Det är tydligt att Örebro har lagt stor ansträngning på att skapa olika typer av nätverksgrupper i syfte att uppnå ett horisontellt erfarenhetsutbyte mellan olika personer med samma typ av position/uppgifter. Exempel på detta är prefekträdet, nätverket för studierektorer, nätverket för intendenten och ekonomiadministratörer. Ett annat exempel är professorsnätet, som även bidrar till att utnyttja inflödet av nya kontakter genom rekryteringar.

Den största svårigheten har enligt rektor att göra med andelen adjunkter och lektorer som skapar spänningar i strukturen. Man söker lösa detta genom arbetstidsavtal där såväl adjunkter som lektorer får 20 procent tid för egen kompetensutveckling. Vidare bör noteras att alla tillsvidareanställda adjunkter som kan avlägga doktorsexamen inom två år erbjuds forskarutbildning på heltid. Det rör sig om 15–20 personer.

Bedömargruppen konstaterar att det påbörjade arbetet med tydlig integration mellan verksamhetsplanering och kvalitetsarbete kan bidra till att personalen utgör en ännu starkare resurs i utvecklingen av lärosätet. En tydligare konkretisering av vägen mot *Vision 2005* bör också kunna bidra till att personalens stora engagemang i utvecklingen till universitet mobiliseras för utveckling av verksamheten.

Bedömargruppen har inte lyckats få någon klar uppfattning om användningen av utvecklingssamtal med personalen. Gruppen vill dock understryka värdet av sådana.

Engagerat ledarskap

I den förra bedömningsrapporten betonades betydelsen av förre rektorns engagemang i utvecklingen av Högskolan i Örebro. Den nye rektorn har verkat en ganska kort tid men vi kan konstatera att den nye rektorns ambitioner också är höga beträffande Örebro universitet. I takt med att organisationen växt har också förutsättningarna för ledarskapet ändrats. En ny ledningsorganisation genomfördes vid årsskiftet 1999/2000 bl.a. i syfte att tydliggöra de nya fakultetsnämndernas roll.

Det är tydligt att Örebro präglas av ett starkt ledarskap, såväl på ledningsnivå (rektor) som på institutionsnivå (prefekter). En av förra bedömargruppens rekommendationer var att försöka sprida ledarskapsansvaret på fler grupper. Ett försök till det har varit att uppmärksamma studierektorernas situation och specifika roll. Vidare har en översyn gjorts av relationerna mellan centralförvaltning och institutioner.

Bedömargruppen vill understryka att systemet för verksamhetsplanering – rätt utnyttjat – har en potential för att sprida ansvaret för eller åtminstone göra fler delaktiga i planering och uppföljning inom institutionerna.

Jämställdhet och mångfald

En jämställdhetspolicy är fastställd av universitetsstyrelsen sedan november 1997 och en handbok är också framtagen. Erfarenheterna av de rekryteringssatser som gjorts för att få både män och kvinnor till olika uppdrag är goda. En policy att prefekt och proprefekt skall vara av olika kön har införts.

Inom grundutbildningen görs speciella insatser för att få fler kvinnliga sökande till främst tekniska utbildningar och till utbildningar med inslag av både teknik och samhällsvetenskap.

Bedömargruppen konstaterar att flera insatser gjorts sedan förra bedömnings-tillfället.

Samverkan med det omgivande samhället

När det gäller samverkan med det omgivande samhället har under hösten 2000 bl.a. en särskild seminarierie anordnats för att klargöra vilka insatser som kan vara nödvändiga för att stärka universitetets externa engagemang. Några projekt har initierats som kan få betydelse för universitetets utveckling. Bl.a.

har man fått ett uppdrag av KK-stiftelsen att utarbeta en kvalitetshandbok om hur samverkansarbetet kan utvecklas och utvärderas.

Man konstaterar att vissa institutioner har väl inarbetade former för uppdragsutbildning. ”Andra har gjort ett ambitiöst utvecklingsarbete men funnit att det externa intresse som belönas med köp av utbildning ändå inte kommit dem till del.” (s. 8). Det är enligt bedömargruppens mening en erfarenhet som man delar med andra lärosäten. Uppdragsutbildning, liksom annan uppdragsverksamhet, bör tydliggöras vad avser strategi, hur den relaterar till andra verksamheter såsom grundutbildning och forskning och hur den planeras och budgeteras. Successivt kan den tydligare föras in i systemet för verksamhetsplanering.

Slutsatser och rekommendationer

Huvudrekommendationen i förra bedömningen var att utveckla kopplingarna mellan kvalitetsarbetet, *Vision 2005* och verksamhetsplaneringen. Mer i detalj rekommenderades att tydliggöra kopplingen mellan kvalitetsarbete och övrig verksamhet såsom verksamhetsplanering och budgetprocess. Det gavs också en rekommendation att förbättra systemen för analys, utvärdering och uppföljning och koppla detta till budgetprocessen.

Det nyligen införda systemet för verksamhetsplanering är en mycket god ansats med tydlig självreglering. Bedömargruppen rekommenderar Örebro universitet att:

- Uthålligt arbeta med och utveckla det införda systemet.
- Utnyttja systemet för att ge aggregerade bilder på lärosätetsnivå.

Den ovan nämnda huvudrekommendationen i den förra bedömningen konkretiserades även i rådet att bryta ner *Vision 2005* i etappmål och strategier samt utarbeta excellensområden. Bedömargruppen konstaterar att detta arbete påbörjats, t.ex. genom att excellensområden (profilområden) i forskningen angivits. Bedömargruppens rekommendationer när det gäller dessa och andra aspekter av helhetsperspektiv i kvalitetsarbetet är att:

- Tydligare målsätta, med etappmål, vägen mot *Vision 2005*.
- Fortsätta den påbörjade kopplingen av de valda excellensområdena i forskningen till grundutbildningen.
- Ytterligare tydliggöra centra och foras ställning i relation till de akademiska ”kärnverksamheterna” grundutbildning, forskning och forskarutbildning.

Den förra bedömningen pekade på tre områden där lärosätet var relativt svagt: studentsamverkan, samverkan med externa intressenter och externa professionella relationer. Bedömningens huvudrekommendation var att dessa tre områden tydligare kunde kopplas till verksamhetsplaneringen och kvalitetsarbetet i stort.

Mycket har gjorts, men mycket återstår. Man måste beakta att det införda systemet för verksamhetsplanering är nytt. Successivt kan dessa tre områden tydligare föras in i systemet. Bedömgargruppen vill speciellt peka på att Örebro universitet kan utveckla studentfokuseringen och studenten som medaktör genom att:

- Fullfölja det nyligen intensifierade arbetet att utnyttja studenterna som medaktörer i beredning och planering på institutions- och ämnesnivå.
- Utredda hur doktorandinflytandet kan utvecklas.
- Utveckla genomförande och utnyttjande av kursvärderingar.

Sammanfattningsvis kan sägas att Örebro universitet efter att genomtänkt och med stort engagemang från ledningen ha infört kvalitetsarbete enligt TQM-modellen som en separat aktivitet nu tagit ett nästa stort steg genom att tydligt söka integrera kvalitetsarbetet med verksamhetsplaneringen. Principiellt är detta en helt riktig väg att gå, och bedömgargruppen konstaterar att det införda systemet har en stor potential att vara bas för utveckling av många aspekter av kvalitetsarbetet. I praktiken är det viktigt att se utvecklingen av systemet som en process, som måste få ta tid och delvis mogna fram. Erfarenheterna från det första steget, att införa TQM, bör tas tillvara. Örebro universitet bör kanske göra en översiktlig flerårsplan över hur systemet skall utvecklas, och när olika aspekter i utvecklingen skall fokuseras. En sådan plan bör göras i samspel mellan verksamhetens olika delar och den centrala ledningen.

Avslutning

Att granska och bedöma kvalitetsarbetet med självvärderingar som underlag och utan platsbesök har varit ett försök att arbeta med mindre resursinsats än annars. Arbetshypotesen var att självvärderingarnas koppling till tidigare granskning och bedömning med platsbesök skulle göra dem lämpade att ensamma utgöra underlag för den förnyade granskningen och bedömningen. Gruppen har följande synpunkter på detta.

Möjligheterna att göra en förnyad granskning och bedömning med självvärderingarna som främsta underlag är mycket begränsade. Detta insågs direkt vid läsning av inkommet material från lärosätena. Gruppen genomförde därför korta dialogmöten med lärosätenas ledning och studentrepresentanter. Detta gav ytterligare information och möjlighet att bedöma säkerheten i och tolka vad som sägs i självvärderingarna. Därigenom förbättrade de avsevärt möjligheterna, men dessa förblev begränsade. Även fast självvärderingarna var kopplade till tidigare granskning och bedömning gav de på många områden inte möjlighet att dra slutsatser så säkra att de kan framföras i en rapport. Platsbesök ger möjlighet att successivt utveckla tentativa slutsatser från läsningen av självvärderingarna med hjälp av ytterligare muntlig information från många källor, en möjlighet av mycket stort värde i arbetet.

Självvärderingarna varierar i innehåll och användbarhet som underlag för bedömningar och slutsatser. Detta avspeglar sig i föreliggande rapport i att slutsatser och rekommendationer kunnat föras olika långt för olika lärosäten och för olika aspekter.

Metoden skulle kunna utvecklas genom att den medvetet gjordes som en jämförande granskning av t.ex. fyra lärosäten, valda så att en jämförelse på förhand bedöms som intressant. Därigenom skulle arbetet även ge en systematiserad erfarenhetsöverföring mellan de granskade och bedömda lärosätena. Gruppen har sett åtskilliga sådana möjligheter i sitt arbete, men avstått från att skriftligen redovisa dem eftersom det inte ingick i uppdraget och lärosätena inte var valda med detta i åtanke.

Metoden kan möjligen också utvecklas genom att användas i starkt avgränsade ad hoc-mässiga granskningar och bedömningar av enskilda aspekter av kvalitetsarbetet, t.ex. samverkan med omgivande samhället eller studentmedverkan. De skulle också kunna avse t.ex. att granska och bedöma olika institutioners verksamhets- och kvalitetsplaner inom ett lärosäte. Sådana granskningar och bedömningar bör göras som tydliga konsultarbeten med ett lärosäte (eller flera lärosäten om de görs jämförande) som uppdragsgivare.

Den stora styrkan med nuvarande system är att erfarna konsulter villigt ställer upp med sin tid för uppdragen. Denna styrka bör fortsättningsvis på lämpligt sätt tas tillvara.

Bilaga I

Förteckning över material som lärosätena överlämnat som underlag för bedömargruppens granskning

Kungl. Musikhögskolan

- Självvärdering av kvalitetsarbetet vid Kungl. Musikhögskolan i Stockholm
- KMHs måldokument
- KMHs system för verksamhetsutveckling
- Handlingsplaner för institutionerna – en sammanställning av frågorna i handlingsplanerna
- Kvalitetssäkringsprogram

Mälardalens högskola

- Självvärdering: Kvalitetsarbetsbedömning hösten 2000 av Mälardalens högskola
- Vision för Mälardalens högskola
- Sammanställning av styrdokument och lokala regler
- Högskolans organisation
- Rektors delegation
- Pedagogisk utveckling vid Mälardalens högskola
- Anvisningar för kvalitetsarbete inom Mälardalens högskola
- Planeringsdokument budgetåret 2001
- Vårdinstitutioner för utbildningsprogram vid MdH
- Miljöpolicy för Mälardalens högskola
- Upphandlingspolicy för Mälardalens högskola
- Forskningsstrategi för Mälardalens högskola
- Högskoleförvaltningens uppdrag den 19 oktober 2000
- Internationaliseringsprogram för Mälardalens högskola år 2000–2003

Karlstads universitet

- Kvalitetsarbetet vid Karlstads universitet – en självvärdering

Örebro universitet

- Självvärdering: Underlag för förenklad kvalitetsarbetsbedömning av Örebro universitet – 2000
- Örebro universitet – presentationsbroschyr
- Örebro universitet – fakta och siffror, fickbroschyr
- Ny ledningsorganisation
- Årsredovisning 1999

- Genomgång av process – nyanställd ekonomihandläggare
- Kvalitetsprojekt – diarietföring, ärendehantering
- Kvalitetsprojekt – enheten för stöd till studenter med funktionshinder
- Örebro universitets centrala förvaltning – förslag till arbetsformer och organisation
- Verksamhetsberättelse 1999 – Institutionen för ekonomi, statistik och ADB
- Humanistiska institutionens verksamhetsplan 2001–2004
- Forskningsprofiler vid Örebro universitet
- Procedur för verksamhetsplanering, självvärdering och plan vad avser forskarutbildning inom universitetets forskarutbildningsnämnd

Bilaga 2

Personer som bedömargruppen samtalade med under dialogmötet på Arlanda den 16 november 2000.

Kungl. Musikhögskolan

Rektor, Gunilla von Bahr

Administrativ handläggare, Magnus Dyberg

Mälardalens högskola

Rektor, Hasse Odenö

Kvalitetsansvarig, Elvy Westlund

Kårordförande, Benny Wahlström

Studerande, Sara Erlandsson

Karlstads universitet

Rektor, Christina Ullenius

Kvalitetsansvarig, Eva Hesselgren

F.d. kårordförande, Helena Andersson

Vice kårordförande, David Sundström

Örebro universitet

Rektor, Janerik Gidlund

Ekonomichef, Olle Häggbom

Kårordförande, Anna Lundgren

Kårstyrelseledamot, Fredrik Svartengren

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 Sköndalsinsittuet

Högskoleverkets rapportserie 1996:5 R

Kvalitetsarbete vid universitet och högskola

Högskoleverkets rapportserie 1996:6 R

Vårdutbildningar i högskolan – En utvärdering

Högskoleverkets rapportserie 1996:7 R

Årsrapport för universitet och högskolor 1994/95

Högskoleverkets rapportserie 1996:8 R

Forskarutbildningen inom det språkvetenskapliga området – En utvärdering

Högskoleverkets rapportserie 1996:9 R

The National Quality Audit of Higher Education in Sweden

Högskoleverkets rapportserie 1996:10 R

Avgiftsbelagd utbildning i privat regi – En utredning

Högskoleverkets rapportserie 1996:11 R

Kriterier för benämningen universitet – En utredning

Högskoleverkets rapportserie 1996:12 R

Kvinnor och män i högskolan. Från gymnasium till forskarutbildning

Högskoleverkets rapportserie 1996:13 R

Swedish Universities & University Colleges 1994/95 – Short Version of Annual Report

Högskoleverkets rapportserie 1996:14 R

Examensrättsprövning – Teologisk utbildning vid frikyrkliga seminarier och vid Umeå universitet

Högskoleverkets rapportserie 1996:15 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Borås

Högskoleverkets rapportserie 1996:16 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Uppsala universitet

Högskoleverkets rapportserie 1996:17 R

Examensrättsprövning – Uppföljning av teologisk utbildning

Högskoleverkets rapportserie 1996:18 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping

Högskoleverkets rapportserie 1996:19 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlstad

Högskoleverkets rapportserie 1996:20 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lärarhögskolan i Stockholm

Högskoleverkets rapportserie 1996:21 R

Högskoleprovet – Genom elva forskares ögon

Högskoleverkets rapportserie 1996:22 R

Högskola på Gotland

Högskoleverkets rapportserie 1996:23 R

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

Högskoleverkets rapportserie 1996:24 R

Årsrapport för universitet & högskolor 1994/95 – Kortversion

Högskoleverkets rapportserie 1996:25 R

Förslag till meritvärdering vid urval på betyg – Högskoleverkets förslag till meritvärdering av nya och gamla gymnasiebetyg m.m.

Högskoleverkets rapportserie 1996:26 R

Redovisning vid universitet och högskolor – Rapport till regeringen

Högskoleverkets rapportserie 1996:27 R

Quality Audit of Uppsala University

Högskoleverkets rapportserie 1996:28 R

Tillsynsrapport – Förfarande med inaktiva doktorander

Högskoleverkets rapportserie 1996:29 R

Examensrättsprövning – Prövning av medieutbildningen vid Mediehögskolan i Uppsala

Högskoleverkets rapportserie 1996:30 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid fem lärosäten

Högskoleverkets rapportserie 1997:1 R

Högskoleutbildningar inom vård och omsorg – En utredning

Högskoleverkets rapportserie 1997:2 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan Kristianstad

Högskoleverkets rapportserie 1997:3 R

Examensrättsprövning – 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

Rekryteringsmål för kvinnliga professorer – ett regeringsuppdrag

Högskoleverkets rapportserie 1997:9 R

Examensrättsprövning – Utbildningar vid Södertörns högskola

Högskoleverkets rapportserie 1997:10 R

Examensrättsprövning – Grundskollärarexamen vid Högskolan i Falun/Borlänge, Högskolan i Jönköping och Högskolan i Kristianstad

Högskoleverkets rapportserie 1997:11 R

Examensrättsprövning – Utbildningar vid Företagsekonomiska Institutet, Stockholms Musikpedagogiska Institut och Högskolan i Gävle/Sandviken

Högskoleverkets rapportserie 1997:12 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Karlskrona/Ronneby

Högskoleverkets rapportserie 1997:13 R

Examensrättsprövning – Utbildning i pedagogiskt drama vid tre folkhögskolor

Högskoleverkets rapportserie 1997:14 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Gävle/Sandviken

Högskoleverkets rapportserie 1997:15 R

Poänggivande uppdragsutbildning i högskolan

Högskoleverkets rapportserie 1997:16 R

Årsrapport för universitet & högskolor 1995/96

Högskoleverkets rapportserie 1997:17 R

Swedish Universities & University Colleges 1995/96 – Short Version of Annual Report

Högskoleverkets rapportserie 1997:18 R

Årsrapport för universitet och högskolor 1995/96 – Kortversion

Högskoleverkets rapportserie 1997:19 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mälardalens högskola

Högskoleverkets rapportserie 1997:20 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Danshögskolan

Högskoleverkets rapportserie 1997:21 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungliga Musikhögskolan

Högskoleverkets rapportserie 1997:22 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet

Högskoleverkets rapportserie 1997:23 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Halmstad

Högskoleverkets rapportserie 1997:24 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Kalmar

Högskoleverkets rapportserie 1997:25 R

Kandidat- och magisterexamen vid Kungliga Musikhögskolan – Examensrättsprövning

Högskoleverkets rapportserie 1997:26 R

Uppföljning av resurstilldelningssystemet för grundläggande högskoleutbildning – ett regeringsuppdrag

Högskoleverkets rapportserie 1997:27 R

Bilateralt forskningsamarbete med Östeuropa – ett regeringsuppdrag

Högskoleverkets rapportserie 1997:28 R

Läkarutbildningen i Sverige – hur bra är den?

Bilagor:

- Självvärderingar och extern bedömning
- Vad säger studenterna om läkarutbildningen?
- Vad säger AT-läkare, handledare och examinatorer om läkarutbildningen?

Högskoleverkets rapportserie 1997:29 R

Apotekarutbildningen vid ytterligare en högskola? – Ett regeringsuppdrag

Högskoleverkets rapportserie 1997:30 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mitthögskolan

Högskoleverkets rapportserie 1997:31 R

Gymnasielärarexamen vid Högskolan Dalarna, Luleå tekniska universitet och Mitthögskolan – Examensrättsprövning

Högskoleverkets rapportserie 1997:32 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor

Bilagor:

- Vägledning för lärosäten vid bedömning av kvalitetsarbete
- Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor

Konstnärlig högskoleexamen i konst och design vid fem hantverksskolor – Examensrättsprövning

Högskoleverkets rapportserie 1997:34 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl. Konsthögskolan

Högskoleverkets rapportserie 1997:35 R

Examensmål för lärarexamina

Högskoleverkets rapportserie 1997:36 R

Rätt att inrätta professurer – Högskoleverkets prövning av Högskolan i Halmstad, Högskolan i Karlskrona/Ronneby, Högskolan i Örebro, 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 magisterexamensrätt 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

Satnsnens rapportserie 1998:2 R

Quality Audit of Mid-Sweden University College

Högskoleverkets rapportserie 1998:3 R

Särskilda utbildningsinsatningar – vad blev det av dem? En uppföljningsstudie av vissa särskilda utbildningsinsatningar 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

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 närapatutbildningar 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 Skändal 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 internationalisering. 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 – Examensrättsprövning

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

Vetenskapsområden. 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

Lärarutbildning 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
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Handelshögskolan
Högskoleverkets rapportserie 1999:1 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Linköpings universitet
Högskoleverkets rapportserie 1999:2 R
- Magisterexamen söker identitet. Del II
Högskoleverkets rapportserie 1999:3 R
- Dimensionering av lärarutbildning – analys inför samråd 1998
Högskoleverkets rapportserie 1999:4 R
- Högskolornas regler och delegeringsystem – Tillsynsrapport
Högskoleverkets rapportserie 1999:5 R
- Högskolans ansvar för studenthälsovården – Tillsynsrapport
Högskoleverkets rapportserie 1999:6 R
- Vad händer sedan? Avnärmarna av gymnasieskolan och av högskolans grundutbildning
Högskoleverkets rapportserie 1999:7 R
- Arkitektutbildningen – Högskoleverkets utredning och utvärdering
Högskoleverkets rapportserie 1999:8 R
- Psykoterapeutexamen – Examensrättsprövning för tio enskilda utbildningsanordnare
Högskoleverkets rapportserie 1999:9 R
- Utlandsstudier – till vilken nytta? En utvärdering av effekter av utlandsstudier
Högskoleverkets rapportserie 1999:10 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1998
Högskoleverkets rapportserie 1999:11 R
- Swedish Universities & University Colleges 1998 – Short Version of Annual Report
Högskoleverkets rapportserie 1999:12 R
- Årsrapport för universitet och högskolor 1998 – Kortversion
Högskoleverkets rapportserie 1999:13 R
- Högskolans uppdragsutbildning – Ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1999:14 R
- Antagning till forskarutbildning
Högskoleverkets rapportserie 1999:15 R
- Ny inriktning inom magisterexamen
Högskoleverkets rapportserie 1999:16 R
- Rätt juristutbildning? Utvärdering av juristutbildningar
Högskoleverkets rapportserie 2000:1 R
- Forskarskolor – ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 2000:2 R
- Journalistutbildningarna i högskolan
Högskoleverkets rapportserie 2000:3 R
- Högskolestudier och funktionshinder
Högskoleverkets rapportserie 2000:4 R
- Utbildningar inom vård och omsorg – en uppföljande utvärdering
Högskoleverkets rapportserie 2000:5 R
- Utvärdering av Socionomutbildningar
Högskoleverkets rapportserie 2000:6 R
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Högskolan i Jönköping
Högskoleverkets rapportserie 2000:7 R
- Lärosätenas arbete med jämställdhet, studentinflytande samt social och etnisk mångfald
Högskoleverkets rapportserie 2000:8 R
- Goda exempel
Hur universitet och högskolor kan arbeta med jämställdhet, studentinflytande och social och etnisk mångfald
Högskoleverkets rapportserie 2000:9 R
- Tentamen: "Plussning" och begränsning av antalet tillfällen
Högskoleverkets rapportserie 2000:10 R
- Designutbildningar i Sverige. En utredning och utvärdering.
Högskoleverkets rapportserie 2000:11 R
- Högskoleprovet – Gårdagens mål och framtida inriktning
Högskoleverkets rapportserie 2000:12 R
- Eldsjälar och institutionell utveckling
Högskoleverkets rapportserie 2000:13 R
- Antagning till högskolan – erfarenheter och visioner
Högskoleverkets rapportserie 2000:14 R
- Att leda universitet och högskolor. En uppföljning och analys av styrelseformen 1998
Högskoleverkets rapportserie 2000:15 R
- Högskolornas tillämpning av EG-direktiv i sjuksköterskeutbildningen och barmarskeutbildningen
Högskoleverkets rapportserie 2000:16 R
- Sexuella trakasserier mot studenter – högskolornas åtgärder
Högskoleverkets rapportserie 2000:17 R
- Livslångt lärande som idé och praktik i högskolan
Högskoleverkets rapportserie 2001:1 R
- Nationella ämnes- och programutvärderingar
Högskoleverkets rapportserie 2001:2 R
- Vilken betydelse har utländsk bakgrund för resultatet på högskoleprovet?
Högskoleverkets rapportserie 2001:3 R
- Examensrättsprövning – utgångspunkter och tillvägagångssätt för Högskoleverkets examensrättsprövning
Högskoleverkets rapportserie 2001:4 R
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Lunds universitet
Högskoleverkets rapportserie 2001:5 R
- Förnyad granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Uppsala universitet
Högskoleverkets rapportserie 2001:6 R
- Karriär genom befordran och rekrytering
Högskoleverkets rapportserie 2001:7 R
- Högskoleverkets utvärderingar – från bedömning av kvalitetsarbete till bedömning av kvalitet
Högskoleverkets rapportserie 2001:8 R
- From quality audit to quality assessment
The New Evaluation Approach for Swedish Higher Education
Högskoleverkets rapportserie 2001:9 R
- Internationell jämförbarhet & nationell styrning – aktuella perspektiv på högskolans examensordning
Högskoleverkets rapportserie 2001:10 R
- National Review of Subjects and Programmes
Högskoleverkets rapportserie 2001:11 R
- Forskarskolor i Sverige – en sammanställning
Högskoleverkets rapportserie 2001:12 R
- Utvärdering av datavetenskapliga/datalogiska utbildningar i Sverige
Högskoleverkets rapportserie 2001:13 R

Högskoleverkets rapportserie 2001:14 R
ISSN: 1400-948X
ISRN: HSV-R--01/14--SE

Högskoleverket är en central myndighet för frågor som rör universitet och högskolor. Verket arbetar med kvalitetsbedömningar, tillsyn, uppföljningar, utveckling av högre utbildning, utredningar och analyser, bedömning av utländsk utbildning och studieinformation.

 **HÖGSKOLEVERKET**
National Agency for Higher Education