

*Granskning och
bedömning av
kvalitetsarbetet vid
Umeå universitet*

Högskoleverket 1998

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

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Umeå universitet

Producerad av Högskoleverket i december 1998

Högskoleverkets skriftserie 1998:38 R

ISSN 1400-948X

ISRN HSV-SS--98/38--SE

Innehåll: Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

Grafisk form: Högskoleverkets informationsavdelning

Tryck: Printgraf, Stockholm, december 1998

HÖGSKOLEVERKET

Avdelningen för utvärdering och kvalitetsarbete

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

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

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

Innehållsförteckning

Summary	7
Universitetskanslerns bedömning	9
Bedömargruppens arbete	13
Bedömargruppen	13
Arbetets uppläggning och genomförande	13
Bedömargruppens syn på sitt arbete	15
Umeå universitet och dess organisation	17
Omfattning och verksamhet	17
Ledning och förvaltningsorganisation	18
Linjeorganisationen	18
Decentralisering och omstrukturering	19
Umeå universitets kvalitetsarbete	20
Kvalitetsarbetets framväxt	20
Kvalitetsarbetets organisation	22
<i>Kvalitetskommitténs roll och uppgifter</i>	22
<i>Fakulteternas och institutionernas uppgifter</i>	22
Självvärderingens uppläggning och genomförande	23
Bedömning av kvalitetsarbetet	25
Inledning	25
Dokumentationen	26
Umeå universitet – utvecklingslinjer och självbilder	27
<i>Universitet i förändring</i>	28
<i>Universitetets självbilder</i>	29
Kvalitetsarbetets strategier och innehåll	32
<i>Implementeringsstrategierna</i>	32
<i>Kvalitetsarbete contra utvecklingsarbete</i>	34
"Umeå-andan" – en bärkraftig myt?	35
<i>Studenternas delaktighet</i>	35
<i>Stödfunktionernas delaktighet</i>	39
Den tredje uppgiften	42
Forskarutbildningen	42
Att klara förändringar med hjälp av kvalitetsarbete	43

Sammanfattande rekommendationer	45
Bilaga 1	46
Bilaga 2	48

Summary

The present report describes, analyses and gives recommendations concerning the quality development efforts of Umeå University. It is the outcome of one of the quality audits of the 36 Swedish universities and university colleges conducted under the aegis of the National Agency for Higher Education. Umeå University was established only about 30 years ago, and has grown considerably in recent years. Today, it has approximately 3 900 employees and 25 000 students, including 1600 postgraduate students. The university offers more than 100 study programmes and over 1000 different courses. Its research is internationally competitive, particularly within biosciences.

Umeå University has five faculties – arts, social sciences, science, medicine and dentistry – plus teacher education. The faculties are organised in over 100 departments. All activities except those of the Schools of Art and Design are pursued at one campus, which provides for close co-operation between teachers and students, departments and faculties.

The quality strategy of the university is characterised by decentralisation, signifying that the rector has the ultimate responsibility for quality, the faculty boards (the deans) for the quality of their respective faculties, and the departments for the quality of teaching, research and other activities. External and internal evaluations of the quality system have been carried out and have resulted in decisions to define more clearly the goals of the quality activities, to make the responsibilities of departments more explicit and to establish systematic quality processes within the administration and other support functions. As a consequence, policy documents at the faculty level have been revised, and on the basis of faculty visions for the next five to ten years, a development programme for the university 1998–2002 has been prepared.

The audit team notes that quality enhancement has a relatively long history and is well established at Umeå University. The development programme 1998–2002 promises to function as an instrument for the development of the whole organisation, now that the university faces the problems of maintaining and enhancing quality in a period of mass higher education.

Other difficulties which have to be dealt with are recruitment of teachers and researchers, dwindling faculty allocations, and keeping up the quality of Ph.D. programmes by attracting talented young people.

It is the team's opinion that the quality enhancement programme established by the university management has been differently implemented by the departments. It is, however, the group's view that, on the whole, the departments accept and follow the common strategy, which is probably unique among Swedish universities.

The team discusses various aspects of quality enhancement work at Umeå University: student participation, study counselling, gender equality, the participation and role of administrative staff, contacts with the community, and postgraduate education. The reports ends with comments and recommendations for the future development of quality processes which include the following:

- The new development programme 1998–2002 provides a good platform for the continued quality enhancement work.
- Develop the decentralised model into more systematic model with clear goals for quality enhancement at the faculty and department levels.
- Strengthen student participation in the systematic quality enhancement processes.
- Develop student evaluations into a better instrument for quality enhancement.
- The quality enhancement processes should also include research.
- The experiences and professional perspectives of support functions should be made better use of.
- Create systems for disseminating models of quality enhancement among departments and units.
- Prioritise research.
- Develop contacts with the community further.

Universitetskanslerns bedömning

En förutsättning för att ett systematiskt kvalitetsarbete skall ha avsedd effekt – att åstadkomma en kvalitetshöjning – är att det är väl förankrat i lärosätets ledning. Denna förutsättning är synnerligen väl uppfylld för Umeå universitet med en nuvarande rektor som inte endast är en pådrivande kraft för kvalitetsutveckling utan också har utvärdering som sitt speciella forskningsområde.

Detta förhållande avspeglar sig också i det faktum att Umeå universitet på ett tidigt stadium, med detta menas tidigt 90-tal, intresserade sig för och införde kvalitetsprogram i sin verksamhet. Det var också detta universitet som, med stöd av bl. a. dåvarande Kanslerämbetet, tidigt genomförde en granskning av kvalitetsarbetet med hjälp av en grupp välrenommerade externa bedömare.

Det är också uppenbart att Umeå universitet har kommit långt i denna verksamhet som framgår både av den välskrivna och välformaterade självvärderingen och av bedömargruppens rapport. Likväl är det en berättigad fråga om ett gott och systematiskt kvalitetsarbete leder till högre kvalitet – en fråga som universitetet och dess forskare inom detta område själva har ställt sig.

Det är ingen tvekan om att Umeå universitet bedriver ett systematiskt och långsiktigt kvalitetsarbete. Genom den självständiga ställning som universitetet och högskolor idag åtnjuter har de också fått en stor frihet kopplad med ett större ansvar för sin verksamhet. Detta betyder bl.a. att det är det enskilda universitetets ansvar att definiera kvalitet och kvalitetskriterier för utvärdering av sin verksamhet. Det är inte denna bedömargrupps uppgift att söka bedöma kvaliteten utan kvalitetsarbetet, dvs. de processer som leder till högre kvalitet. Frågan hur universitetet och dess alla enheter definierar och bedömer kvaliteten i sin verksamhet har särskild relevans, som bedömargruppen påpekar, i den förändring som nu sker inom högre utbildning med lärandet mer och mer som ledmotiv. Det som ibland kallas ”from teaching to learning”.

Den bärande idén i modernt kvalitetsarbete är att all verksamhet skall genomsyras av en kultur med strävan till en ständig förbättring. Det finns inget tak för kvaliteten utan den skall hela tiden stiga som en positiv spiral, det japanska uttrycket *kaizen*.

Umeå universitet grundades med förhoppningen att det skulle bli "det norrländska universitetet" med de då existerande traditionella universiteten som förebild. Denna förhoppning har säkerligen inte endast uppfyllts utan också överträffats genom att det blev något ännu större och ännu mer framgångsrikt. Det kanske är i denna strävan som det ofta har framhävts från universitetet att det dock ännu inte är "färdigutbyggt". Det kan säkerligen vara sant inom många områden. Samtidigt kanske det bör framhållas att ett universitet som är "färdigutbyggt" är ett "contradictio in adjecto".

Med den förändrade situation som nu råder inom den högre utbildningen i Sverige både med tillkomsten av en rad nya högskolor och snart också nya universitet samt utvecklingen inom framförallt IT-området har förutsättningarna för Umeå universitet delvis förändrats. Det är givet att begränsade resurser för utbildning och forskning har lett till diskussion om konkurrens mellan olika lärosäten och om suboptimering i användandet av givna resurser. Samtidigt bör det i kvalitetsssammanhang framhävas att den starkaste kvalitetsdrivande kraften ofta är konkurrens. Det kan förtjänas att påpekas att i det framväxande kunskapssamhället är inte konkurrens och samverkan inbördes exkluderande utan snarast kompletterande.

Denna förändring berör kanske djupast vår syn på studenterna och deras roll. Förvisso har Umeå universitet, där rektors sätt och signaler betytt osedvanligt mycket, lyckats skapa en kåranda av väldigt god sammanhållning av nöjda studenter. Men det kan dock påpekas att avståndet mellan en mycket positiv kåranda till provinsialism ibland kan vara mycket kort utan någon hänvisning till Umeå.

Framförallt är det de studenter som befinner sig i ledningspositioner som tycks ta ett aktivt intresse för utvecklingen av kvalitetsarbetet. Som bedömargruppen påpekar är det däremot mer tveksamt hur djupt förändringen i synen på lärandet har trängt ner till studenterna och den förändrade roll som studenterna får med det paradigmskiftet. Studenten står inte bara i centrum utan är också den aktive, deltagande studenten i denna förändring.

Umeå universitet har en ambitiös målsättning att utvärdera alla institutioner inom en sexårsperiod. Det framgår inte av bedömargruppens rapport hur väl måluppfyllelsen är för denna målsättning. Som på många andra håll har man också vid Umeå universitet sett både styrkan och svagheten med kursutvärderingar. De kan vara till god hjälp och ger ofta en viss vägledning för vissa korrigeringar i en kurs. Det är dock viktigt att de följs upp och ingår i ett större schema för en förbättring av utbildningen.

Genom de framgångar som gjorts inom kvalitetsarbete och kvalitetsutvärderingar av grundutbildningen är det naturligt och riktigt att forskningen och forskarutbildningen får motsvarande uppmärksamhet. Eftersom kvalitet inom denna sektor många gånger är tydligare och mer väldefinierat kan det vara av intresse att försöka komma underfund med vad som här är kvalitetsdrivande faktorer för att se i vilken utsträckning denna erfarenhet kan överföras till grundutbildningen.

Liksom på flera andra lärosäten finns det också på sina håll en mer reserverad inställning i Umeå till kvalitetsarbete och utvärderingar, vilket skall tolkas som ett sundhetstecken. För att bevara trovärdigheten måste kvalitetsarbete så småningom integreras i verksamheten och kännas som ett naturligt hjälpmedel för att göra det vardagliga arbetet bättre och mer inspirerande annars kommer det inte att kunna överleva. Ett långsiktigt och systematiskt kvalitetsarbete fordrar en tydlig dokumentation och klara konkreta målsättningar. Faran ligger naturligtvis i att detta kan upplevas som alltför formalistiskt.

Kvalitetsarbetet vid Umeå universitet präglades till en början av ett top-down angrepp. Detta var säkerligen den rätta ansatsen. Nu är det emellertid tydligt att detta angrepp har satt igång en process som karakteriseras mycket mer av en bottom-up ansats. Uppgiften för ledningen av universitetet blir nu till stor del att åstadkomma att dessa ansatser blir väl infogade i varandra.

Jämställdhetsfrågan belyses kortfattat av bedömargruppen. Programmet tycks fungera väl även om resultaten enligt bedömargruppen är ojämnt fördelade. En annorlunda art av "jämställdhet" gäller den teknisk-administrativa personalens delaktighet i kvalitetsarbetet. Det viktigaste argumentet för deras aktiva deltagande är dock den stora kunskap och erfarenhet som finns inom denna kategori som ibland direkt men mer ofta indirekt har att göra med studenterna och deras studiesituation.

Bedömargruppen har valt att i rapporten inte särskilt ta upp IT och dess betydelse i den lärande situationen. Jag förutsätter att Umeå universitet har en klar och explicit IT-policy som det anstår ett universitet som har en stark ställning i det svenska universitetsdatanätet, Sunet.

Sammanfattningsvis bedriver Umeå universitet ett långsiktigt och systematiskt kvalitetsarbete som bör få en tydlig bekräftelse i en ständigt högre kvalitet i verksamheten. Det är därför lätt att stämma in i de rekommendationer som bedömargruppen avslutar sin rapport med.

Jag ser fram emot att följa Umeå universitets fortsatta arbete med att utveckla kvalitetsarbetet och därmed kvaliteten i sin verksamhet. Det något retoriska jag i detta sammanhang torde vara samma person som initierat mycket av kvalitetsarbetet vid Umeå universitet.

Stig Hagström
universitetskansler

Bedömargruppens arbete

Bedömargruppen

I bedömargruppen har ingått:

- Bo Samuelsson, professor och rektor vid Göteborgs universitet, (ordförande)
- Christer Carlsson, studerande, Högskolan i Örebro
- Göran Gellerstam, universitetsbibliotekarie, Lunds universitet, (sekreterare)
- Cristina Glad, vd BioInvent Production AB, Lund
- Lars Haikola, rektor, Lunds universitet
- Eila Rekilä, universitetsdirektör, Vaasa universitet
- Malin Östling, projektansvarig, Högskoleverket

Arbetets uppläggning och genomförande

Vid upptaktsmötet i Umeå den 23 februari 1998 deltog från bedömargruppen ordförande, sekreterare och Högskoleverkets kontaktperson. Från Umeå universitet deltog universitetets rektor Sigbrit Franke, prorektor Jan-Olof Kellerth, universitetsdirektören Mats Ola Ottosson och planeringschefen Ingemar Ericson samt företrädare för kommittén för kvalitetsfrågor.

Bedömargruppens ordförande Bo Samuelsson utvecklade sin syn på bedömningsarbetets syfte – att främja Umeå universitet – och på de gynnsamma förutsättningar som förelåg i Umeå genom att universitetets rektor själv har ingående kunskaper inom området kvalitetsarbete. Vid mötet redovisades översiktligt från universitetets sida hur kvalitetsarbetet bedrivits och utvecklats inom universitetet från 90-talets början. Vidare diskuterades uppläggnings av det kommande platsbesöket och omfattningen av det material som skulle ställas till bedömargruppens förfogande. Man kom överens med universitetsledningen att kvalitetskommitténs ordförande, Clas-Uno Frykholm, skulle fungera som bedömargruppens kontaktperson och att material successivt skulle tillställas gruppen och att självvärderingen skulle vara gruppen tillhanda den 4 september 1998. Vid en fortsatt överläggning med deltagande av dekanerna och företrädare för

Umeå UB och UMDAC framkom önskemål om att platsbesöket med fördel borde kunna inbegripa även institutionsnivån.

I juli 1998 översändes visst allmänt bakgrundsmaterial till bedömargruppen. I materialet ingick bl.a. Årsberättelsen för 1997 och exempel på aktuella kartläggningar, utredningar och utvärderingar vid Umeå universitet.

Bedömargruppen samlades för första gången i sin helhet den 16 september 1998 vid Höskoleverkets introduktion för bedömare i den sjätte bedömningsomgången, då tillfälle också gavs för gruppen att ha ett första arbetsmöte. Vid detta tillfälle fördelades ett omfattande material från Umeå, bland annat en version av det nyligen fastställda dokumentet *Utvecklingsprogram 1998–2002* samt en dokumentation av fakulteternas självvärdering. Kort dessförinnan hade en preliminär version av Umeå universitets självvärdering tillställts gruppens ledamöter. Diskussionen inom gruppen kom i första hand att ägnas frågor kring kvalitetsarbetets innebörd och syfte. Vidare gjordes en översiktlig genomgång av de första intrycken av självvärderingsdokumentet.

Den 28 september 1998 träffades bedömargruppen i Stockholm för att diskutera självvärderingen och utforma uppläggningsplanen av platsbesöket. Med hänsyn till att bedömargruppen vid sin analys av den övergripande självvärderingsrapporten från Umeå fann vissa svårigheter att få grepp om hela kvalitetsarbetsprocessen diskuterades ingående även dokumentationen på fakultetsnivå. Gruppen beslöt därvid att om möjligt försöka göra ett antal institutionsbesök och att därigenom få en uppfattning om kvalitetsarbetets genomslag i hela linjeorganisationen. Från lärosätets sida hade en sådan uppläggningsplan löst diskuterats redan vid upptaktsmötet i februari 1998. En komplikation var därvid att gruppen i sina institutionsbesök av tidsskäl skulle tvingas arbeta delad i två undergrupper och att vissa annars väl motiverade genomgångar, framför allt med delar av universitetets stödfunktioner, skulle få läggas åt sidan. Gruppen beslöt efter vissa överväganden att följa denna uppläggningsplan och platsbesöket skissades i denna riktning. Vidare valde gruppen att lägga upp diskussionerna i mötet med universitetets företrädare i alla grupper på ett i huvudsak genomgående enhetligt sätt.

Platsbesöket genomfördes den 11 till 15 oktober, varvid bedömargruppen använde kvällen den 11 oktober för en slutlig genomgång och förberedelse.

Gruppen mötte sammantaget under dessa 4 dagar i 33 möten ca 200 företrädare för universitetets verksamhet. Därutöver höll gruppen dagligen egna överläggningar. Platsbesöket avslutades med en preliminär redovisning av bedömningen till rektor, prorektor, universitetsdirektör och ordföranden i kvalitetskommittén.

Gruppens önskemål om programmets uppläggning hade tillgodosetts på ett föredömligt sätt av kvalitetskommitténs ordförande, Clas-Uno Frykholm. Gruppen blev överallt väl bemött och för gruppen värdefulla, stimulerande och engagerade diskussioner fördes. Närheten till allt inom universitetets campus bidrog till att underlätta och förenkla ett hårt späckat program för gruppen. Programmet för platsbesöket återfinns som bilaga 1. Det skriftliga material som ställts till bedömargruppens förfogande har i urval förtecknats i bilaga 2.

Till den av sekreteraren utformade rapporten har alla i gruppen bidragit genom sammanfattningar från möten, sammanställningar av egna synpunkter och kritiska reflexioner. Ett första utkast sammanställdes till ett rapportmöte i Stockholm den 9 november. Den 1 december hölls ett s.k. återföringsmöte vid Umeå universitet.

Bedömargruppens syn på sitt arbete

Bedömargruppen har sett som sin främsta uppgift att främja den fortsatta utvecklingen av kvalitetsarbetet vid Umeå universitet. *Genom platsbesök och rapport vill gruppen initiera diskussioner, skapa reflexion och bidra med underlag för problemlösning.* Bedömargruppen vill också påminna om att mycket av det goda kvalitetsarbete man har upplevt inte kommenteras i rapporten.

Förutsättningar och former för bedömargruppernas arbete finns beskrivna i Högskoleverkets anvisningar "Granskning och bedömning av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor" med bilagan "Handledning för bedömare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor" (Högskoleverkets rapportserie 1997:33 R, andra reviderade upplagan).

En bedömning av kvalitetsarbetet ställer de inre arbetsätten – strategier, metodik, angreppssätt och organisation – i fokus. Självreglering och lärande, långsiktighet, internationellt perspektiv, tydligt ledarskap, samverkan med

intressenter och ambitionen att sätta studenten i centrum utmärker enligt detta synsätt de inre processerna för verksamhetens utveckling. Bedömargruppen skall enligt anvisningarna lägga vikt vid strategierna för kvalitetsarbetet, hur ledarskap utövas och intressentsamverkan sker, hur allas delaktighet säkras och hur kvalitetsarbetet integreras i verksamheten. Utvärderings- och uppföljningssystem och externa professionella relationer är ytterligare aspekter.

Umeå universitet ligger i sista omgången av Högskoleverkets bedömning av universitet och högskolor. Lärosätet har – som framgår av denna rapport – hunnit långt i kvalitetsarbetet. Det har därför legat nära till hands att utöver den anbefallda fokuseringen på grundutbildning även bredda granskningen till andra verksamhetsområden inom universitetet. Då gruppen i stort sett valt att stanna huvudsakligen vid arbetet kring kvalitetsutveckling i grundutbildningen har det varit utifrån synpunkten att koncentration har varit nödvändig.

Umeå universitet och dess organisation

Omfattning och verksamhet

Umeå universitet är ett ungt universitet – drygt trettio år gammalt. Universitetet har vuxit mycket snabbt under senare tid. Idag har Umeå universitet 3 900 anställda, 25 000 studenter (varav 1 600 forskarstuderande) samt ett utbud av drygt 100 program och fler än 1 000 kurser. Universitetets forskningsverksamhet står sig väl i den internationella konkurrensen inom många vetenskapliga områden och synnerligen väl inom biovetenskaperna. Den totala omslutningen är cirka 2 miljarder kr per år.

Universitetet har drygt 100 institutioner fördelade på för närvarande fem fakulteter – humanistisk, samhällsvetenskaplig, matematisk-naturvetenskaplig, medicinsk och odontologisk – samt lärarutbildning (som har en fakultetsliknande struktur). Inom universitetet finns fem ”högskolor”. Tekniska högskolan är en paraplyorganisation för universitetets civil- och högskoleingenjörsutbildningar. Handelshögskolan är ett samarbete mellan institutionerna för ekonomisk historia, företagsekonomi, nationalekonomi, rättsvetenskap och statistik. Konsthögskolan och Designhögskolan är var för sig egna institutioner. Miljöhögskolan är ett samarbetsorgan mellan Umeå universitet och Sveriges Lantbruksuniversitet. Förutom dessa högskolor finns ett femtontal specifika forskningsenheter, centrubildningar och tvärvetenskapliga fora. För avancerad datortjänst finns datorcentralen (UMDAC). För litteratur- och informationsförsörjningen svarar Umeå universitetsbibliotek, som är ett sammanhållet bibliotek för hela universitetet.

Umeå universitet är ett utpräglat campusuniversitet. All verksamhet som bedrivs i Umeå, förutom konst- och designhögskolorna, kommer inom kort att vara samlade på campus. Universumbyggnaden – som inrymmer restauranger, fakultetsklubb, kårhus och servicefunktioner – är centralt belägen på campusområdet. Den täta miljön ger goda möjligheter till samarbete mellan institutioner och fakulteter och skapar ett aktivt studentliv på campus. Till detta bidrar också en väl utbyggd infrastruktur med såväl fysiska som elektroniska kommunikationsvägar.

Ledning och förvaltningsorganisation

Universitetsledningen består av rektor, prorektor och universitetsdirektör. Till sin hjälp har universitetsledningen en ledningsavdelning bestående av sex grupper och ett kansli. Den centrala förvaltningen består i övrigt av sex förvaltningsenheter. Till den centrala förvaltningen hör också tre i huvudsak intäktsfinansierade enheter, Serviceenheten, UnivEx (som samordnar externa kontakter och uppdragsutbildningar) och Centrum för utbildningsteknik. Fakulteterna har sedan några år egna kanslier som svarar för övergripande planering och uppföljning inom sina respektive verksamhetsområden. Sedan 1996 finansierar varje fakultet sitt eget kansli, bestående av kanslichef och ett antal tjänstemän. Fakultetskanslierna ingår i, och är lokaliserade till, förvaltningen men ledningsansvaret är delat mellan respektive fakultets dekanus och universitetsdirektören.

Linjeorganisationen

Universitetets linjeorganisation har tre beslutsnivåer: universitetsstyrelse (rektor), fakultetsnämnd (dekanus) samt institutionsstyrelse (prefekt). Universitetsstyrelsen fastställer universitetets övergripande policy, profilering och mål samt ansvarar för övergripande resurs- och organisationsfrågor. Rektor ansvarar för övergripande utbildningsfrågor, information, fysisk planering av campus, lokalförsörjning samt övergripande infrastrukturfrågor.

Vid sidan av den formella linjestrukturen finns Dekanrådet som är ett rådgivande organ till rektor och indirekt också till universitetsstyrelsen. *Budgetkommittén* är ett beredande organ som arbetar som ett utskott till universitetsstyrelsen. Direkt under universitetsstyrelsen (rektor) finns ytterligare ett antal fristående kommittéer och en delegation. De är *Campuskommittén*, *Internationaliseringskommittén*, *Kommittén för jämställdhetsfrågor*, *Kommittén för kvalitetsfrågor*, *Arbetsmiljökommittén* samt *Delegationen för tvärvetenskap*. Flera av dessa kommittéer har sitt ursprung i tidigare inrättade policykommittéer, men de har nu fått mer verkställande funktioner med tydliga uppdrag och egna budgetramar.

Fakultetsnämnderna ansvarar för alla frågor som inte handhas av universitetsstyrelsen eller rektor. Nämnderna kan delegera ärenden som de finner lämpliga till institutionsnivå. För samordning och resultatansvar inom utbildningsprogrammen finns ledningsgrupper respektive programansvariga.

Decentralisering och omstrukturering

1994 inleddes en rad förändringar i riktning mot en ökad decentralisering av ansvar och befogenheter från ledning och central förvaltning till fakulteter, institutioner och andra enheter. Institutionerna har successivt fått en mer självständig roll, men samtidigt också ett större ansvar och mer omfattande och kvalificerade administrativa arbetsuppgifter. Vidare har en omorganisation av universitetets institutions- och fakultetsstruktur påbörjats. Ambitionen är att genom sammanslagningar skapa större och mer slagkraftiga enheter.

Arbetet inleddes med sammanslagningar av institutioner inom den odontologiska fakulteten. Beslut har även fattats vad gäller den humanistiska fakultetens och den matematisk-naturvetenskapliga fakultetens framtida organisation, men dessa är ännu (november 1998) inte verkställda. Inom den medicinska fakulteten pågår liknande omstruktureringar i riktning mot storinstitutioner, och även en sammanslagning med den odontologiska fakulteten har beslutats. Hälsohögskolan har sedan tidigare (januari 1998) integrerats med den medicinska fakulteten, och till viss del med den odontologiska och den samhällsvetenskapliga fakulteten. Lärarutbildningarnas framtida organisation är föremål för en särskild utredning.

Umeå universitets kvalitetsarbete

I detta avsnitt redovisar vi kort Umeå universitets utvecklingsarbete på kvalitetsområdet. I första hand blir det en genomgång av initiativ och åtgärder på central nivå inom universitetet. Därefter berörs kvalitetsarbetets organisation och avslutningsvis hur arbetet med självvärderingen inför denna bedömning bedrivits.

Kvalitetsarbetets framväxt

Vid Umeå universitet antog universitetsstyrelsen 1991 ett program för kvalitetssäkring av grundutbildning. I programmet föreskrevs att alla kurser och program skulle utvärderas systematiskt och regelbundet. Två år senare, i juni 1993, antog styrelsen ett sexårigt kvalitetssäkringsprogram där självvärdering, kollegial bedömning och upprättande av åtgärdsprogram på institutionsnivå utgör centrala inslag. Arbetet förutsattes ske enligt den så kallade Umeå-modellen, som utarbetats av universitetets rektor (Frank-Wikberg, S, *Utvärderingens mångfald. Några ledtrådar för vilsna utbildare*. Stockholm 1992, Universitets- och högskoleämbetet). Modellen har likheter med de av Högskoleverket samtidigt utvecklade formerna för bedömning och granskning av kvalitetsarbete, men har sin utgångspunkt i den fackpedagogiska debatten om utvärderingsmodeller och i en mer renodlad ambition att finna former för kvalitetsbedömning, framför allt på utbildningens område.

Ansvarsfördelningen för att genomföra programmet klargjordes 1994 i universitetets policy- och handlingsprogram. Programmet innehåller strategiska handlingsprogram för ett antal centrala utvecklingsområden, bland annat internationalisering, tvärvetenskap, distansutbildning, kvalitetsarbete, jämställdhet, information, studerandefrågor, personalfrågor, campusmiljö och samverkan med externa intressenter. Programmet kan betraktas som ett första steg mot ett samlat utvecklingsprogram för hela universitetet. Under rubriken *Uppföljning, utvärdering och kvalitetssäkring* återfinns policy och handlingsprogram för universitetets kvalitetsarbete och det föreskrivs att institutionerna kontinuerligt ska utvärdera kurser och program i kvalitetshöjande syfte. Inom en sexårsperiod (enligt ett rullande schema) ska

samtliga institutioner också ha genomfört en mer omfattande utvärdering av hela institutionens verksamhet.

Som strategi rekommenderas den tidigare nämnda Umeå-modellen, som innebär strukturerade självvärderingar, externa kollegiala bedömningar samt upprättande av åtgärdsprogram. I linje med den decentralisering av ansvar och befogenheter som samtidigt introducerades lades huvudansvaret för kvalitetsarbetet på institutions- och fakultetsnivå. Kvalitetsarbetet vid Umeå universitet bedrivs inom ramen för befintlig organisation och linjestruktur. Det innebär att universitetsstyrelsen (rektor) har det yttersta ansvaret för kvaliteten i verksamheten, fakultetsnämnderna (dekanerna) ansvarar för kvaliteten inom respektive fakultet, medan institutionsstyrelserna (prefekterna) ansvarar för den direkta kvaliteten i undervisning, forskning och övrig verksamhet. Ansvaret för kvalitetsarbetet inom administration och stödfunktioner följer också den ordinarie linjestrukturen, med universitetsdirektören och enhetscheferna som ytterst ansvariga.

En extern bedömargrupp som 1994/95 gjorde en granskning av bland annat systemet för utvärdering och kvalitetsarbete föreslog att kvalitetskommittén skulle omstruktureras och ges mer verkställande och kontrollerande uppgifter och att ett litet "kvalitetskontor" skulle inrättas inom ledningsavdelningen. Dessa förslag realiserades 1995.

Kommittén för kvalitetsfrågor genomförde 1996 en intern granskning av pågående kvalitetsarbete. Lägesrapporten resulterade i ett beslut av universitetsstyrelsen 1997 om att precisera målen för universitetets kvalitetsarbete, att tydliggöra fakulteternas och institutionernas ansvar och om att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete inom stödfunktioner och administration. I beslutet slås också fast att det ska finnas aktuella utvecklingsplaner på samtliga nivåer i organisationen. Styrelsens beslut utgjorde startpunkten för en process där tidigare policydokument och utvecklingsprogram omarbetades och nya utvecklingsplaner togs fram. Samtliga fakulteter ombads att beskriva sina visioner om hur de ville se fakulteterna utvecklas på medellång sikt (fem till tio år) och hur man borde arbeta för att nå dit. Visionsdokumenten, tillsammans med lägesbeskrivningar, utvärderingar och omvärldsanalyser, har varit underlag vid framtagandet av dokumentet *Utvecklingsprogram 1998 – 2002*, som förelåg i färdigt skick i augusti 1998.

I det nya utvecklingsprogrammet lyfts en rad centrala områden fram. I jämförelse med det tidigare strategiska handlingsprogrammet från 1994 har perspektiven breddats. För varje område anges mål på fem års sikt, strategier för hur målen ska nås samt exempel på aktiviteter som genomförs eller ska genomföras för att nå målen. I programmet förväntas fakulteter och institutioner liksom förvaltning och stödfunktioner göra successiva preciseringar samt konkretisera mål och handlingsplaner inom sina respektive ansvarsområden.

Kvalitetsarbetets organisation

Som ovan nämnts har ansvaret för kvalitetsarbetet i Umeå successivt delegerats ut i linjeorganisationen och till en rad centrala stödfunktioner. I självvärderingen ges följande beskrivning av ansvarsfördelningen.

Kvalitetskommitténs roll och uppgifter

En central aktör vid sidan av rektor är kommittén för kvalitetsfrågor. Kommittén för kvalitetsfrågor skall initiera, stödja och stimulera uppbyggnaden av ett aktivt och strukturerat kvalitetsarbete i hela organisationen. Den upprättar årliga verksamhetsplaner och handlingsprogram där olika områden och uppgifter lyfts fram som särskilt angelägna att arbeta med under det kommande året. Den har också i uppgift att följa upp genomförandet inom hela universitetet på ett mer övergripande plan. Genomförande- och uppföljningsansvaret för det universitetsövergripande kvalitetsarbetet ligger hos ledningsavdelningens grupp för utbildning, forskning och kvalitetsfrågor.

Kommittén för kvalitetsfrågor har genomfört två stora granskningar av allt kvalitetsarbete vid Umeå universitet. En av dessa, genomförd 1996, har nämnts ovan. Den senaste granskningen utgör underlaget för den redovisning som ges i självvärderingen inför denna rapport.

Fakulteternas och institutionernas uppgifter

Ansvaret för kvalitetsarbetet följer universitetets ordinarie linjestruktur. Utvecklingsprogram och utvecklingsplaner skall upprättas på fakultets- och institutions-/enhetsnivå. Ansvariga chefer på olika nivåer är således också ansvariga för kvalitetsarbetet. Fakulteter, institutioner och andra enheter har ibland bildat kvalitetsgrupper och utsett personer som är särskilt ansvariga för att kvalitetsarbetet inom olika områden implementeras.

För kvalitetsarbetet på alla nivåer har universitetsstyrelsen fastställt anvisningar. Därutöver har kvalitetskommittén gett riktlinjer, råd och rekommendationer. Hit hör bland annat att alla kvalitetsutvecklingsplaner ska innehålla beskrivningar av konkreta åtgärder som kommer att vidtas för att rätta till brister och nå uppsatta mål. Dessutom ska planerna innehålla beskrivningar av hur åtgärderna kommer att följas upp och hur kvalitetsarbetet ska utvärderas. I den decentraliserade strategin för kvalitetsarbete som tillämpas vid Umeå universitet sker således såväl problemformulering och genomförande som uppföljning och utvärdering primärt på institutions- och enhetsnivå. När det gäller mer omfattande utvärderingar av utbildningsprogram och hela institutioner ska emellertid institutionerna/enheterna redovisa huvudresultat och åtgärdsförslag för fakultetsnämnden.

Uppföljningar och utvärderingar – både av kvalitetsarbete och av verksamheten i sig som ett led i kvalitetsarbetet – kan även initieras av överliggande nivåer. I samband med årsredovisningen redovisar fakulteter, förvaltning och stödfunktioner kvalitetsarbetet inom respektive verksamhetsområde. Då redovisas också större utvärderingar som genomförts under året.

I detta sammanhang bör nämnas även de särskilda uppdrag som ligger på enheten för personalutveckling (PU-enheten). Inom ledningsutveckling, pedagogisk utveckling och administrativ utveckling bedriver enheten ledarutbildning på alla nivåer med inriktning mot verksamhetsutveckling och kvalitetsarbete. PU-enheten ger också direkt stöd till institutioner och andra arbetsenheter i arbetet med utvärdering och kvalitetsutveckling.

Självvärderingens uppläggning och genomförande

Arbetet med självvärderingen inleddes i oktober 1997, då samtliga fakultetsnämnder samt förvaltningen, universitetsbiblioteket och UMDAC anmodades att inkomma till kvalitetskommittén med självvärderingar och uppdaterade utvecklingsplaner för respektive verksamhetsområde. Ett förslag till strukturering av rapporterna gavs jämte föreskriften att de skulle baseras på direktinformation från institutioner, avdelningar och övriga enheter. I skrivelsen framhölls vikten av att på bred front involvera anställda och studerande i arbetet.

Förutom rapporterna från fakulteter, förvaltning och stödfunktioner insamlades också ett femtiotal direktrapporter från institutioner och enheter.

Materialet sammanställdes och utgjorde underlag för fakultetsvisa möten med ansvariga dekaner och prefekter samt möten med chefer inom förvaltningen, UB och UMDAC. Innehåll och struktur i rapporten utformades av kvalitetskommittén, ur vilken en mindre grupp arbetat med det direkta skrivandet. Arbetet med rapporten har tagits upp bland annat vid dekan- och prefektmöten. Slutrapporten har fastställts av rektor.

Självvärderingsrapporten är dokumenterad i publikationen ”*Kvalitetsarbetet vid Umeå universitet – en självvärdering, Kommittén för kvalitetsfrågor, Umeå september 1998.*” Redovisningen är upplagd så att efter en inledning om Umeå universitet och dess ledningsorganisation redogörs för kvalitetsarbetets utveckling inom lärosätet. Huvuddelen av rapporten ägnas åt behandlingen av ett antal policyområden, till delar angivna i universitetets policy- och handlingsprogram från 1994. De områden som tas upp är – *ledning och delaktighet, – studenten i centrum, – grundutbildning, – forskarutbildning, – forskning, – infrastruktur, biblioteksservice och datorkraft, – administration, – samverkan med näringsliv och samhälle, – internationalisering, – jämställdhet, – arbetsmiljö och – miljöarbete.* Redovisningen av varje område är disponerat så att det inleds med de *mål* som formulerats för området i fråga, de *aktiviteter* i form av olika kvalitetsarbetsinsatser som bedrivits på området samt avslutningsvis en diskussion om ”utfallet” under rubriken *resultat och bedömningar*. Rapporten avslutas med en kort sammanfattande genomgång av kvalitetsarbetets starka och svaga sidor och några förslag till åtgärder.

Ett citat ur självvärderingen (sid 4) får avsluta denna redovisning: ”Arbetet med självvärderingen har aktiverat ett stort antal studenter, lärare och annan personal. Det har varit en dynamisk och utvecklande process i sig. Kvalitetsarbetet har genom självvärderingen blivit bättre strukturerat och förankrat i verksamheten. Processen har emellertid inte varit enkel och smärtfri. Det råder än idag skilda uppfattningar om värdet och nyttan av ett strukturerat kvalitetsarbete baserat på skriftliga dokument och systematiska utvärderingar. Vikten av att verksamheten i sig håller en hög kvalitet är dock något som framhålls av alla.”

Bedömning av kvalitetsarbetet

Inledning

Vi har i vår granskning valt att koncentrera vår uppmärksamhet på några övergripande företeelser vid Umeå universitet. Några av dem har en indirekt koppling till kvalitetsarbetet, andra en mer direkt.

Efter några inledande kommentarer om den *dokumentation* för kvalitetsarbetet som bedömggruppen arbetat med, tar vi upp några bakgrundsfaktorer som är avgörande för varje analys av verksamheten och kvalitetsarbetet i Umeå. Här diskuteras bland annat de *självbilders* som ingår i den starkt utvecklade identitet, som präglar Umeå universitet. Detta leder över till att vi diskuterar Umeå universitets kvalitetsarbete, dess *strategier* för implementering och uppföljning och frågan om var gränserna går mellan systematiskt kvalitetsarbete och verksamhetsutveckling. Vi reflekterar kring studenternas och andra gruppers *delaktighet* i ett avsnitt som har sin startpunkt i den lite mytiska föreställningen om "Umeå-andan", dvs den av alla parter vid universitetet framförda uppfattningen om de informella och täta kontakterna på campus. *Forskarutbildningen* menar vi är en för hela universitetet kritisk fråga och vi ger några synpunkter utåt och inåt. Avslutningsvis ger vi några argument för att Umeå universitet bör utveckla kvalitetsarbetet ytterligare under rubriken "att klara förändringar med hjälp av kvalitetsarbete". Rapporten avslutas med några kortfattade rekommendationer.

Vi väljer sålunda att i vår uppläggning inte följa självvärderingens disposition. Det har sin grund i att vi efter genomläsning av utsänt material och platsbesök inte ser något trängande behov av att diskutera eller kommentera kvalitetsarbetet i varje enskild verksamhet. Enligt vår uppfattning har man vid Umeå universitet kommit så långt i sin implementering av goda inre arbetsmetoder att bra exempel på hur man kan arbeta redan finns. Dessutom förefaller kvalitetsarbetet – med få undantag – ha en stark uppbackning både hos universitetsledning och långt ute i organisationen.

Dokumentationen

Som framgått av föregående kapitel har Umeå universitet sedan länge bedrivit kvalitetsarbete. Under 1990-talet har inom universitetet pågått en kontinuerlig utveckling av övergripande handlingsplaner, utvärderingar och strategier för kvalitetsarbetet med aktivt stöd av universitetsledningen. Dokumentationen av denna process är omfattande och det material som tillställts bedömargruppen understryker den breda aktivitet som utvecklats på området i Umeå, framför allt på central nivå inom universitetet.

Några av dessa dokument har haft en särskild tyngd för bedömargruppen. Hit hör – som obligatoriska i en bedömning – universitetets aktuella årsberättelse (för 1997), självvärderingen och *Utvecklingsprogram 1998–2002*. Andra dokument har gett goda inblickar i pågående utvecklings- och förändringsarbete, tex rapporterna om StudiUM-projektet, policyrapporten om Tvärvetenskap vid Umeå universitet och utvärderingen av decentraliseringen vid Umeå universitet. Underhand har bedömargruppen dessutom fått del av fakulteternas och – på några områden – även institutionernas rapporter från kvalitetsarbetet. Vi har också sett en del av det material som utformats av de många stödfunktionerna inom universitetet. För informationsbehov av mer allmänt slag finns därutöver en omfattande flora av informationsbroschyrer och publikationer kring universitetets verksamhet, som visar på en hög ambition att göra universitetets olika verksamheter synliga internt och i omvärlden.

Den relativt långa erfarenheten av kvalitetsarbete ger Umeå universitet en viss särställning i det nu pågående granskningsarbetet från Högskoleverkets sida i den meningen att Umeås kvalitetsarbete tycks ha hunnit få en självständig roll i det löpande planeringsarbetet. Till skillnad från de tidigare bedömaromgångarna, där granskningen i regel skett parallellt med uppbyggnaden av kvalitetsarbetet, möter vi i Umeå en process, där kvalitetsarbetet redan prövats i flera faser.

De mål och handlingsplaner från 1994, som i långa stycken legat till grund för universitetets självvärdering, har under 1997–98 ersatts med ett helt nytt genomarbetat *Utvecklingsprogram 1998–2002* – ett arbete som delvis föregått, delvis varit parallellt med universitetets självvärdering. Universitetets

självvärdering vad gäller kvalitetsarbetet har därigenom tidsmässigt legat något efter arbetet med det nya handlingsprogrammet, vilket förefaller ha skapat en viss osäkerhet i fråga om de förutsättningar självvärderingen utgått ifrån och dess syfte. Bedömargruppen har därför i det utförliga och heterogena självvärderingsmaterialet på fakultets- och institutionsnivå stött på resonemang med anknytning till såväl 1994 års handlingsprogram som till *Utvecklingsprogram 1998–2002*.

Vad gäller den övergripande självvärderingen, som kvalitetetskommittén utformat, har bedömargruppen upplevt vissa svårigheter att få ett bra grepp om det konkreta kvalitetsarbetets genomslag. Att självvärderingen innehåller föga av bakgrundssteckningar och problematisering gör det svårt för den icke initierade läsaren att alltid förstå sammanhangen. De ofta generellt formulerade målen i det äldre handlings- och policyprogrammet ger självvärderingens resonemang en viss vaghet och försvårar naturligtvis bedömningar av i vilken grad måluppfyllelse har skett. Härvidlag har det nya utvecklingsprogrammet en betydligt större konkretion och bör i detta avseende fungera bättre som instrument för kvalitetsutveckling. *Utvecklingsprogram 1998–2002* – med i vissa avseenden helt nya prioriteringar och synsätt – har enligt bedömargruppen förutsättningar att bli ett slagkraftigt dokument för hela universitetet. En klar fördel är att en rad specialområden och funktioner från tidigare handlingsprogram förts samman och integrats i sina verksamhetssammanhang.

Umeå universitet – utvecklingslinjer och självbilder

Verksamhetsmässigt står Umeå universitet – i sällskap med övriga svenska universitet – inför stora problem för framtiden. Kvalitetsfrågorna i massutbildningens tid är ett generellt och växande problem, att behålla och rekrytera lärare och forskare är ett annat. Att kunna hålla en god nationell och internationell nivå i forskningen, när fakultetsanslagen minskar och de externa forskningsresurserna bara kan erövrats i konkurrens med andra universitet och högskolor är en överlevnadsfråga för alla. Forskarutbildningens förutsättningar att knyta unga begåvade förmågor till en framtida forskar- och lärarkarriär ser många inom universitet och högskolor som det stora och avgörande framtidsproblemet för att behålla en nationell kunskapsbas och en positiv samhällsutveckling.

Universitet i förändring

För Umeå universitet har alla dessa frågor överlevnadskaraktär. Som det minsta av de traditionella svenska universiteten, dvs. de universitet som har en uppbyggnad kring fakulteter och i huvudsak disciplinorienterad forskning, är Umeå särskilt sårbart i sin utsatta position mellan de större universiteten, som idag förutsätts klara sig utan politisk uppbackning, och de nya högskolor, som nu står i fokus för ambitionerna att bredda de nationella utbildnings- och forskningssatsningarna. Samtidigt har Umeå universitet ställt sig till förfogande för en ökning av studentantalet på ett sätt som saknar motstycke bland de övriga universiteten, när man ser på det samlade resultatet av grundutbildningens expansion vid universitetet. För drygt tjugo år sedan (1976) var studerandeantalet vid Umeå universitet cirka 6 000. Femton år senare, läsåret 1990/91, hade antalet studenter vuxit till det dubbla, och idag – bara åtta år därefter – har ytterligare en fördubbling skett. Med ett studentantal på idag 25 000, koncentrerade till ett sammanhållet campus, uppstår stora påfrestningar på alla delar av ett universitet, vars fakultetsorganisation fortfarande inte kan anses vara fullt utbyggd.

Det är också uppenbart att Umeås speciella historiska position som "Norrlandsuniversitetet", uppbackat av hela det norrländska samhället, nu har konkurrens genom tillkomsten av och tillväxten vid Luleå tekniska universitet och Mitthögskolan. Umeås traditionella universitetsprofil, med forskning och utbildning inriktad framför allt för den offentliga sektorns behov, har de senaste åren medvetet omprövats. Tillkomsten av nya yrkesutbildningar med näringslivsprofil inom ramen för de nya konstruktionerna med bl a "teknisk högskola", "handelshögskola" och "miljöhögskola" visar hur även ett disciplinorienterat universitet snabbt kan anpassa sitt utbildningsutbud till nya behov i ett konkurrensutsatt läge.

På samma sätt, men med längre startsträcka, har omorienteringen av forskningens inriktning påbörjats. En rad nya signaler gavs i den 1996 publicerade rapporten om Tvärvetenskap vid Umeå universitet, utarbetad av Kommittén för tvärvetenskap och fortfarande av stort läsvärde för sin karakteristik av förändringar i synen på kunskapsproduktionen. I det nya *Utvecklingsprogram 1998–2002* anslås nya målsättningar för forskningen i riktning mot att dra in externa forskningsresurser genom att konkurrera om anslag både inom grundforskningsområdet och inom tillämpad och industrirelaterad forskning. Sammantaget innebär dessa förändringar väsentliga

kursförskjutningar i universitetets och fakulteternas policies. Markeringen av forskningens strategiska betydelse ger till och med intrycket att grundutbildningen inte längre på samma sätt som tidigare står i fokus vad gäller prioritering av resurser under de kommande fem åren.

Förändringsarbetet påverkar också den inre organisationen. Övergången från en i vissa avseenden mer centralt sammanhållen universitetsorganisation till en decentraliserad beslutsorganisation, där ansvaret ligger långt ut i linjeorganisationen har skett relativt sent i Umeå. Fakulteternas och institutionernas förutsättningar att axla sina nya uppgifter har i Umeå som på andra håll riktat uppmärksamheten på basorganisationen. Överhuvudtaget har en kraftsamling ägt rum de senaste åren i syfte att skapa slagkraftigare enheter inom universitetet.

I det förändringsarbete som nu sker har ledningsfrågorna naturligtvis en stor betydelse. Bedömargruppen har mött ett stort antal engagerade och välorienterade ansvariga medarbetare inom universitetet. De beslut som fattats om fakultets- och institutionssammanslagningar inom stora delar av universitetet pekar på ett starkt medvetande på olika ledningsnivåer om behovet av förändring och förnyelse. Till de starka sidorna hör också att universitetet leds av en rektor som har en odiskutabel ställning som ledare. Det förekommer här som på alla andra universitet och högskolor en uppdelning mellan lärare/forskare och förvaltning, men rektor tycks i stort stå ovanför denna och vara accepterad i alla läger. Detta är en styrka i ett universitet som är i så stark förändring.

Universitetets självbilder

Bedömargruppen har sålunda i sina diskussioner med företrädare för universitetet på olika nivåer mött ett mycket starkt engagemang och en tilltro till universitetets egen förmåga att bemästra de stora krav som ställs och de stora förändringar som nu genomförs. Det finns inom universitetet, trots de allestädes förekommande ekonomiska bekymren, en positiv syn på universitetets roll och möjligheter, som säkert sammanhänger med Umeå universitets speciella identitet och "mission" och starka förankring i Norrland. Universitetets etablering är förmodligen den viktigaste svenska regionalpolitiska utbildningssatsningen sedan inrättandet av Lunds universitet. Som sådan åtgärd har investeringen i Umeå universitet varit mycket lyckosam.

Tveklöst har universitetet kommit att betyda mycket för Norrlands utveckling och universitetet å sin sida har också under hela sin livstid fått ett mycket starkt regionalt stöd.

Det innebär att Umeå universitet även idag har kvar mycket av sitt ideologiska arv från pionjärtiden. I universitetets utåtriktade information framför allt i de föreställningar och den värdegemenskap som tydligt förmedlas av universitetets företrädare och studenter för en utomstående betraktare finns en rad karakteristiska drag, som kan betecknas som "självbilder".

Bland dessa framträder särskilt tydligt synen på universitetet som

- ett ungt universitet, som ändå är ett fullvärdigt universitet
- ett universitet med gott rykte bland studenterna, oavsett var de kommer ifrån
- ett universitet med starkt stöd och förankring i regionen
- ett universitet med stor närhet mellan alla

Till stora delar är dessa självbilder väl grundade. Universitetet har strävat mot att bli ett universitet i klassisk mening. Man vill bli jämfört med andra traditionella universitet. Uppbyggnaden har fram till 90-talet varit traditionellt disciplinär. Dessa mål har uppnåtts och Umeå universitet är idag ett nationellt och internationellt etablerat forsknings- och undervisningsuniversitet.

Universitetet har ett gott rykte bland studenterna. Många studenter kommer naturligtvis från närområdet och från hela Norrland men många har också rekryterats från sydligare delar av landet. Ofta framhålls den goda utbildningen och studiemiljön i Umeå som ett argument för att söka sig till just detta universitet.

Även bilden av den regionala förankringen förefaller grundad. Men – som ovan påpekats – behöver denna bild nyanseras. Universitetet är inte den enda Norrlandshögskolan eller ens enda Norrlandsuniversitetet idag. Detta har två sidor. Dels vill inte universitetet självt framstå som ett regionalt universitet enbart, utan vill hellre framhäva sin nationella och internationella prägel. Sakligt sett är denna markering också motiverad. Dels får Umeå idag

konkurrens av Luleå tekniska universitet och Mitthögskolan. Dessa lärosäten kan för närvarande framstå som mer politiskt omhuldade. Den tidigare angivna politiska ambitionen från statsmakterna att fullfölja Umeå universitet och göra det till ett allsidigt, komplett universitet för hela Norrland har tunnats ut. Tesen, "fullfölj Umeå universitet", drivs med goda skäl fortfarande inom universitetet, men har delvis tappat sin riktigt breda regionala tyngd.

Man har idag ett utpräglat campusuniversitet och har drivit denna idé med stor framgång. Ett viktigt steg togs då lärarutbildningarna för några år sedan flyttade in på campus. Universitetet har växt efterhand på i stort sätt samma plats. Närheten mellan alla; lärare, studenter, teknisk och administrativ personal, ledning, är påtaglig på campus. Samtidigt uppfattar bedömargruppen att det finns inslag i denna självbild som måste *problematiseras* och ägnas kritisk uppmärksamhet i det inre arbetet. För en utomstående granskare framträder motstridiga inslag i en sådan självbild:

Det talas mycket om hur korta vägar det är mellan alla som är verksamma vid Umeå universitet – mellan studenter, lärare och övrig personal, mellan ledning och medarbetare. Man vill framhäva ett slags familjekänsla. Också i de strategiska dokumenten framhålls närheten som finns mellan människorna och som leder till insyn och gemenskap i verksamheten. Till uppfattningen om samverkan hör även uppfattningen om de tvärvetenskapliga inslagen. Alla, nästan bokstavligen alla, är också påtagligt stolta över sitt universitet. Det är en ganska oakademisk stolthet som säkert andra universitet ändå avundas Umeå. Detta är den självbild som mycket tydligt förmedlas.

Mot allt detta kan man ställa en verklighet som gör den utomstående betraktaren förvånad över den uttalade självklarheten i dessa självbilder. Idag har Umeå universitet vuxit till ett mycket stort lärosäte med ca 25 000 studenter och nära 4 000 anställda. Även om man har ett gemensamt campus är det faktiskt knappast möjligt med någon större intimitet mellan alla dessa inblandade. Att nästan alla inom universitetet påstår att allt fungerar "informellt och nära" gör det ändå inte fullt trovärdigt.

Vi vill återkomma till dessa frågor längre fram och knyta dem till vårt huvudsyfte: att diskutera kvalitetsarbetets förutsättningar. Dessförinnan vill vi beröra några aspekter på kvalitetsarbetets uppläggning och innehåll.

Kvalitetsarbetets strategier och innehåll

Bedömargruppen hade med utgångspunkt från universitetets självvärdering vissa svårigheter att avgöra hur långt ut i organisationen det systematiska kvalitetsarbetet nått. Det fanns också skäl att anta – med hänsyn till det mycket aktiva kvalitetsarbetet på universitetsledningsnivå – att implementeringen inom universitetet i övrigt genomförts som en markant top-down-modell. Samtidigt fann gruppen att man som övergripande strategi valt en strikt decentralisering av ansvaret ut i linjeorganisationen. Kvalitetskommitténs roll var att ge motiv, modeller, förebilder och stöd för dem som skulle arbeta i linjeorganisationen. Men det fulla ansvaret för implementering, genomförande och uppföljning skulle ligga på respektive nivå. Det kompletterande material vi successivt fick ta del av och platsbesökets många diskussioner gav oss en annan och mer sammansatt bild av både kvalitetsarbetets förankring och av dess strategier, liksom av de olika synsätt som man kan lägga på rollfördelningen inom ett universitet, beroende på var i organisationen man befinner sig.

Bedömargruppen kan således konstatera att Umeå universitet förmodligen är unikt som svenskt universitet i att ha nått ända ut i institutionerna med sitt kvalitetsarbete. Även om inventeringen inte är heltäckande har bedömargruppen ändå mött tillräckligt många exempel på systematiskt kvalitetsarbete för att göra en sådan bedömning. Vårt bedömningsarbete har troligen också haft en speciell uppläggning i att det inbegripit så många institutionsbesök. Vi är medvetna om att vi förmodligen sett ett snett urval (vi hade bett om ganska bra exempel), men det måste sägas att det kvalitetsutvecklingsarbete vi sett på institutionsnivå är i stort sett bra. Det gäller både den dokumentation vi tagit del av och den medvetenhet vi mött i överläggningar med institutionsledningar och lärare.

Den diskussion vi vill ta upp rör dels valet av strategi för införandet, dels hur man inom universitetet sett på kvalitetsarbetets metodikfrågor, framför allt skillnaden mellan systematiskt kvalitetsarbete och ordinarie utvecklingsarbete.

Implementeringsstrategierna

Med den valda modellen för att introducera kvalitetsarbetet finns en risk för dåligt samband mellan de tre beslutsnivåerna vid Umeå universitet. Resonemanget är följande: När den centrala nivån delegerar de väsentliga delarna av ett viktigt uppdrag utåt i systemet tar man en kalkylerad risk. Svagheten

är att detta arbete kan komma att se mycket olika ut på olika nivåer och att ledningen inte kan säkerställa att uppställda mål accepteras på lägre nivå. Samspelet mellan nivåerna kan bli svagt. Variationen i det samlade kvalitetsarbetet kan bli betydande vilket ibland kan vara en rimlig avspiegling av olika institutioners förutsättningar och kultur. Vi menar att det finns en del av dessa drag i Umeåmaterialet. Kvalitetsarbetet är olika långt utvecklat mellan fakulteter och institutioner. Inom några områden ser man fortfarande det systematiska kvalitetsarbetet som något egentligen ganska onödigt.

Å andra sidan är en decentralisering av ansvaret naturligtvis en klok strategi, eftersom det är på institutionsnivå, som det egentliga arbetet fullgörs och utvecklas i samverkan med aktiva fakultetsstyrelser. En sådan strategi är naturlig för ett universitet att använda och Umeå universitet har använt den mycket konsekvent. Den starka sidan av denna modell är att institutionerna och fakulteterna planerar sitt kvalitetsarbete på ett sådant sätt att de själva säkert har god nytta av det och att arbetet på så sätt integreras i det egenstyrda planeringsarbetet på varje nivå. Det som förefaller vara skälen till att modellen valts och varit relativt lyckosam i Umeå, är att kvalitetsarbetet där har vuxit fram mycket på eget initiativ och med egna förtecken. Till detta kan läggas att man haft längre tid att arbeta med dessa frågor.

Vid samtal med fakulteter och institutioner har bedömargruppen fått en rad vittnesbörd om hur man sett på införandet av kvalitetsarbetet. En synpunkt från flera institutioner är att arbetet tagit mycket tid och resurser i anspråk. Även något fakultetskansli säger att det har varit svårt att få igång arbetet på institutionsnivå på grund av bristande tidutrymme på institutionerna. Vi har även mött kommentaren att "allt utvecklingsarbete gör att vi inte har tid". Å andra sidan har vi mött institutioner, där man gjort helt andra bedömningar och betraktat det systematiska kvalitetsarbetet som den nödvändiga ramen för att utveckla verksamheten. Ett utmärkt exempel på detta är institutionen för estetiska ämnen, där det genomförda och väl dokumenterade kvalitetsarbetet använts för att kraftsamla institutionen både inåt och utåt. Kvalitetsarbetet beskrivs som "en häftig process – rapporten en svag avbild".

En del vittnar om betydelsen av kvalitetskommitténs arbete och modeller. Andra talar om att man själva alltid egentligen bedrivit något slag av kvalitetsarbete i den kontinuerliga utvecklingen av verksamheten och att man nu satt ett nytt namn på detta, när signaler kom uppifrån. Andra pekar på de problem i omvärlden som inifrån drivit fram ett nytt sätt att arbeta,

förändra och påverka – oavsett direktiv uppifrån. Bedömargruppens slutsats är att den av universitetsledningen valda strategin förmodligen har varit rätt modell för Umeå. Det är tydligt att de som gått in i de former, som präglar ett kvalitetsarbete, i efterhand ser det som positivt, egenstyrt och självklart. Det kan ju också ses som det bästa resultatet ur ledningssynpunkt. En annan slutsats är därför att bedömargruppens första antagande att kvalitetsarbetet i Umeå präglades av ”top-down”-principer har måst överges. Det finns idag ett tydligt genomslag av ”bottom-up” i Umeå-modellen.

Kvalitetsarbete contra utvecklingsarbete

En mer påtaglig följd av den valda decentraliseringsstrategin är att det finns en risk att kvalitetsarbetets särskilda innehåll och metoder suddas ut på vägen ut i den ”operativa” verksamheten. Tolkningen av vad som präglar ”kvalitetsarbete” gentemot andra kända former för utvärdering, utredningar, uppföljningar och utvecklingsarbete tenderar att bli otydlig. Det blir framför allt på institutionsnivå svårt att skilja mellan vanligt utvecklingsarbete och systematiskt kvalitetsarbete. Vi finner både i det skriftliga materialet och i diskussionerna på fakultets- och institutionsnivå exempel på en sådan mix.

Det kan naturligtvis ligga en poäng i att anknyta till de vanliga förutsättningarna för arbetet i utbildning, forskning och därtill anknuten administration. På institutionsnivå pågår ständigt någon form av utvecklingsarbete och nästan varje lärare bedriver någon form av kursutveckling. Alla institutioner och fakulteter påpekar också vid våra besök att man ständigt sysslar med kvalitetsarbete. Genomgången av fakulteternas självvärderingar med sammanställningar från institutionerna är – med vissa mer metodiskt intressanta undantag – i mycket kataloger över pågående förändringsarbete. Undantagen är redovisningen från samhällsvetenskaplig fakultet och från odontologisk fakultet. På humanistisk fakultet är bakgrundsmaterialet spretigt, men den utvecklingsplan fakulteten redovisar i ett svårt läge är imponerande. I en tid som präglas av stor förändring och omprövning kan det generella budskapet från ledningen på olika nivåer uppfattas som: ”Gör något som utvecklar verksamheten!” Detta är i mycket en pragmatisk strategi, som man kan uppskatta, men det är egentligen inte fråga om att implementera ett systematiskt kvalitetsarbete.

Då vi tagit upp detta med företrädare för verksamheten har vi inte alltid mött någon förståelse, vilket förvånat oss. Frågan bör bli föremål för överväganden inom universitetet. Vi vill markera den särskilt med tanke på att den

uttalade strategin för universitetet är att framdeles integrera kvalitetsarbetet med det ordinarie planeringsarbetet på alla nivåer.

Vi har också på några håll stött på uppfattningen att forskningen inte skulle behöva ”dras in” i kvalitetsarbetet. Vi menar att en av de viktigaste delarna av universitetets verksamhet inte kan läggas vid sidan om. För balansen inom helheten och för sambanden mellan grundutbildning, forskarutbildning och forskning är det nödvändigt att kvalitetsarbetet omfattar alla verksamhetsdelar inom universitetet, vilket också blir tydligt genom det nya utvecklingsprogrammet.

Vi rekommenderar att kraven i nästa steg höjs till att alla institutioner över hela universitetet genomför ett regelrätt kvalitetsarbete. Som ovan påpekat finns redan ett stort antal goda exempel på hur sådant arbete bedrivits vid Umeå universitet.

”Umeå-andan” – en bärkraftig myt?

Vi har redan redovisat våra allmänna synpunkter på de självbilder av universitetet och dess verksamhet vi stött på i samtal med studenter, lärare och annan personal. Vi vill i detta sammanhang starkt understryka att flera av de inslag vi stött på, som brukar hänföras till den så kallade Umeå-andan, är av ett omistligt värde för universitetet. Vår avsikt är inte att radera eller ens kritisera föreställningar som byggts upp under lång tid, utan syftar till att förstärka sådant som är bra och reflektera över sådant som vi ser som riskfaktorer. En av de viktigaste aspekterna att analysera i bedömningsarbetet är delaktigheten, dvs i vilken utsträckning alla inom ett universitet eller högskola känner sig delaktiga och respekteras som medansvariga i verksamheten. Vi gör några nedslag med detta perspektiv för några viktiga grupper inom universitetet och börjar med studenterna. I deras fall finns dessutom ett formellt regelsystem.

Studenternas delaktighet

Vi har vid våra besök mött ett stort antal studenter, i huvudsak sådana med förtroendeuppdrag i studentkårerna, med uppdrag i styrelser och planeringsgrupper på olika nivåer, men också ”vanliga” studenter på kursnivå vid ett antal institutioner. Studenterna är med få undantag nöjda med sina studier i Umeå och med sitt val av studieort. Många påpekar betydelsen av att Umeå

universitet är ett annorlunda universitet som man medvetet valt att studera vid både för utbildningen i sig och för miljön, att det finns en öppen demokratisk tradition, att campus och Umeå som studentstad har stora fördelar och att det finns en närhet mellan studenter och lärare. Det uttrycks så att "dörren står alltid öppen" om man har ett problem. Detta gäller rakt igenom och innebär att för studenterna i kärledningarna finns en nära kontakt med rektor och universitetsledning. För studenten på kursnivå står lärarens och studierektorns dörrar på vid gavel.

I denna idylliska beskrivning ligger ett mycket stort och positivt förtroendekapital investerat i relationerna mellan studenter och lärare inom Umeå universitet. Det märkliga är att uppfattningen överlevt den stora studentexplosionen och fortfarande lever så starkt att den traderas till nya studentgenerationer och till nya lärare. Trots att universitetet blivit stort och fakulteter och utbildningar i mycket lever sitt eget liv, finns fortfarande självbilden kvar av livet på campus som "informellt och nära". Det är en mycket stor tillgång och den bör bevaras så långt som möjligt. Det bör ligga i alla parterers intresse.

Det ligger sålunda inte i bedömargruppens uppgift att påstå att denna bild måste överges. Däremot menar vi att föreställningen idag vilar på en bräcklig grund och med bedömargruppens terminologi behöver "kvalitetssäkras" eller – för att använda ett mer vanligt språkbruk – behöver anpassas. Vi kan ge några exempel där självbild och verklighet inte riktigt stämmer:

I det utmärkta projektet StudiUM (Student i Umeå eller Studenten i Centrum), som bl.a. beskriver studenters förväntningar och erfarenheter av utbildningen under och efter studietiden, är ett av resultaten att studenterna som varit ute i arbetslivet fem år särskilt markerar att de i högre utsträckning borde fått delta vid utformningen av undervisning och examination. Flera av dessa studenter och de som är i slutet av sin utbildning, klagar över att en del lärare har bristande pedagogiska förmåga. Även om många studenter ser systemet med formella kursvärderingar som ett instrument för kursutveckling kritiserar ofta formerna för och uppföljningen av kursvärderingar. Kritik av detta slag är inte unik för Umeå. Andra undersökningar har visat att studenter har sådana uppfattningar även vid andra lärosäten. Poängen är att enkäterna visar att detta är en företeelse som inte kan knytas till dagens resursbrist utan snarare är ett strukturellt långsiktigt problem.

Studenter på program ser i regel sina möjligheter att påverka utbildningen som bättre än studenter som läser fristående kurser. Vissa program har enligt en del studenter inte ledningsgrupper med studentrepresentation även om det successivt införs. Mest konstruktiv förefaller studentmedverkan vara på mer yrkesprofilerade program och på fakultetsnivå. Svagheten ligger i att utbildningsansvariga inte fullt ut förefaller ta tillvara – eller ens alltid är medvetna om – olika studentgruppers legitima intressen av att deras speciella studieinriktning skall tillgodoses. Det tycks ibland vara så att kursansvaret för kurser som är delar i olika program är en ensak för den kursgivande institutionen. För t.ex. biologistudenterna i naturvetarprogrammet förefaller det snarare vara forskningsinstitutionernas än grundutbildningsorganisationens önskemål som styr uppläggningsen. För de enskilda studenterna och studentgrupperna är dessa strukturella komplikationer svårhanterade och kräver ett mer övergripande samspel mellan utbildningarnas olika intressenter.

Kontakten mellan olika utbildningsprogram samt mellan studenter som läser olika program är inte påfallande stor enligt studenternas egen uppfattning. Den tvärvetenskapliga miljön – ett inslag i den vanliga förekommande föreställningen om utbildningen vid universitetet – ligger snarare utanför själva studierna och hör hemma i den livaktiga studentmiljön. Få utnyttjar den formella möjligheten att i sina examina ta med kurser och kursinslag från andra fakulteter. Här finns en påtaglig skillnad mellan broschyrernas bilder och verkligheten. Arbetet inom Delegationen för tvärvetenskap med bland annat nya perspektivvidgande inslag i programmen pågår men genomförandet går trögt. Ämnesidentiteter och ämnesrevir är som vanligt starka i den disciplinordnade universitetsmiljön.

I detta sammanhang är naturligtvis studenternas delaktighet i utbildningen en central fråga, som bedömargruppen försökt få ett grepp om. Kvalitetsarbetet på basnivå, dvs. studentnivå, bygger mycket på närhet och informalitet. På frågan hur studenter agerar vid problem blev svaret ofta "jag går till läraren" eller möjligen "studierektor". Detta är ett utmärkt system i de fall verksamheten i stort fungerar. Det måste framhållas att det motsatta förhållandet: ett formellt och byråkratiskt umgänge, vore ett mycket sämre tillstånd. Svagheten med den informella relationen är emellertid att den inte räcker just i kvalitetsutvecklingsystemet.

Det kan invändas att ett formellt regelsystem för studentinflytande finns och tillämpas vid Umeå universitet. Man kan säga att den av rektor fastställda *Regelsamling för studenter inom den grundläggande utbildningen vid Umeå universitetet* bl.a. tillgodoser kraven i dessa avseenden. Men regelsamlingen uttrycker inte det som bedömargruppen vill fokusera, nämligen studentens delaktighet som aktivt åtagande och som deltagande part inte bara i utbildningsprocessen utan i ett kvalitetsarbete som garanterar delaktighet, ansvar och medinflytande från alla parter i grundutbildningen. Det finns en risk att självbildens om de nära kontakterna och de goda relationerna mellan studenter och lärare i Umeå skymmer denna mer långtgående men nödvändiga målsättning för studentmedverkan i grundutbildningens kvalitetsarbete.

Vi vill i detta sammanhang peka på en tendens idag att se grundutbildningen och studenten i ett konsument- och kundperspektiv. Högskolan får rollen av en serviceinrättning, som förser samhället med kvalitetssäkrad arbetskraft och individen med lämpliga kunskapscertifikat. I detta servicearbete konkurrerar universitet och högskolor om resurser/kunder. Detta är ett icke ovanligt synsätt hos högskolans uppdragsgivare och finns även företrätt inom högskolan i takt med att studenterna blivit många och kursutbud och program blivit alltmer hårdstrukturerade. En risk med detta synsätt är att studenten ses i första hand som en konsument av utbildning och att man – trots att man kanske "levererar" god undervisning – därvid ger studenten en i verkligheten ganska passiv roll. Att hävda studentens klassiska roll – att i samspel med andra vidga sina kunskaps- och referensramar, att vara en kritisk och ansvarstagande part i skapandet av ny kunskap (den egna) – är därför särskilt viktigt idag. Det är naturligt för ett universitet att se på sin grundutbildning och sina studenter på detta sätt. Och för studenterna å sin sida att förvänta sig av studierna att man som student är med, deltar, tar ansvar, formlar kvaliteten. Denna relation konstituerar universitetets idé.

En del fråga som berörts ovan är hanteringen av de löpande kursvärderingarna. Vid Umeå universitet bedrivs en stor mängd kursvärderingar. De allra flesta studenterna vi mötte försäkrade att de fick tillfälle att avge en kursvärdering vid varje kurs. Intrycket var att kursvärderingar oftast genomfördes av den enskilde läraren på lärarens kurs, varför syftet måste ha varit att förbättra kursen för den enskilde läraren. Mer övergripande utvärderingar över större kurser, som ser till progression mellan kurser eller över hela

program var sällsynta. Det framgick sällan att en kursvärdering diskuterades i något forum efter sammanställning. Framför allt var uppföljning av kursvärderingar bristfällig. Detta intryck sammanfaller väl med redovisningen av StudiUM-projektets enkäter.

När det gäller frågorna om *studenternas delaktighet* rekommenderar vi att den informella och obyråkratiska traditionen i relationen mellan studenter och lärare värdas och bibehålls, men att studenternas delaktighet garanteras med och i ett mer aktivt kvalitetssystem. StudiUM-projektet tycks kunna bidra med ramarna för detta. Vi uppfattar det så att projektet avslutat sin inledande kartläggningsfas och att det nu övergår i en fas där det egentliga förbättrings- och utvecklingsarbetet påbörjas och genomförs. Vi rekommenderar starkt att projektet ges hög prioritet och förankras inom alla delar av universitetet.

Vi anser vidare att kursvärderingarna kan utnyttjas mer sparsmakat, att syftet med dem klargörs, att de sätts in i ett större sammanhang, att de diskuteras i ansvarigt organ och att de alltid följs upp, dvs. blir ett instrument i ett systematiskt kvalitetsarbete.

Stödfunktionernas delaktighet

Med stödfunktioner menar vi i detta sammanhang alla de resurser och kompetenser som utan att ingå i basverksamheten i linjeorganisationen bidrar till att utbildning och forskning framgångsrikt kan bedrivas. Hit hör bibliotek, datacentral, alla delar av administrationen, specialverksamheter som t.ex. Studenthälsan men även organisationer som studentkårer och personalorganisationer.

Som ovan nämnt har bedömargruppen avstått att särskilt studera Umeå universitetsbibliotek och UMDAC. Dessa enheters självvärdering visar på ett aktivt kvalitetsarbete. Universitetsbiblioteket är det enda av de större svenska universitetsbiblioteken som är sammanhållet i ett centralbibliotek för (nästan) hela universitetet. Det är en stor fördel för universitetet att som en del av det levande campus hålla biblioteks- och informationsresurserna samlade på detta sätt. På campus ger myllret av studenter kring och i UB och Universum en mycket konkret bild av ett universitet i verksamhet.

Förvaltningen har de senaste åren till delar decentraliserats genom att fakultetskanslier inrättats. På fakultetsnivån har detta uppfattats som en

positiv och nödvändig reform för att ge fakultetsstyrelserna bättre planeringsförutsättningar. Bedömargruppen delar uppfattningen att decentraliseringen har haft positiva effekter. Korta beslutsvägar ger bättre effektivitet. Den utvärdering som gjordes 1997, *Utvärdering av decentraliseringen vid Umeå universitet – Självvärdering och extern bedömning*, ger en djupgående och initierad bild av de problem och möjligheter som en decentralisering av olika administrativa resurser medför. Den pekar också på vikten att det finns en erkänd och samlad policy för den administrativa verksamheten. Det är enligt bedömargruppen viktigt att de tendenser till "vi och dom" – en vanlig motsatsställning mellan basverksamhet och administration – som finns inom universitetet motverkas. En fortsatt decentralisering bör prövas. En annan form är att tydliggöra uppgifterna bättre, genom att dokumentera, utvärdera och kvalitetssäkra de tjänster man tillhandahåller. Den mycket aktiva serviceavdelningens drivande kvalitetsarbete förtjänar här att särskilt framhållas.

Vi har valt att göra några korta nedslag i några stödverksamheters syn på delaktigheten. Vi har sett på studievägledningens och studenthälsans verksamhet, på jämställdhetsarbetet och redovisar även något om T/A-personalens syn på sina uppgifter.

Studievägledningen vid universitetet finns dels som en enhet vid den centrala förvaltningen, dels som enskilda befattningshavare vid institutionerna, framför allt som verksamma i de olika studieprogrammen. Den centrala studievägledningens uppgifter är att ge information och vägledning inför och under universitetsstudierna. För studievägledningen finns inte bara ett väl bearbetat och av universitetsstyrelsen fastställt måldokument – Mål och riktlinjer för studievägledning vid Umeå universitet – utan också ett aktionsinriktat dokument för utvecklingsmål och strategier 1998–2000. Kvalitetsarbetet har bedrivits på eget initiativ för att synliggöra verksamheten. Efterhand har man fått stöd från rektor och därefter i viss mån från fakulteterna. Studenthälsan å sin sida ser sig som delvis utanför universitetet. Man har en beställarnämnd med idag enbart studenter. Det räcker inte enligt Studenthälsans företrädare. Universitetet bör ta sitt ledningsansvar och ange målen för verksamheten. Inom Studenthälsan känner man en viss uppgivenhet och pekar på risken att medarbetare bränns ut. Studievägledarna ser något mer positivt på den rådande situationen.

Ett huvudproblem är upplevelsen av att man i sitt arbete har en intensiv kontakt med stora grupper av studenterna, men att erfarenheterna från detta inte tas tillvara i det övergripande kvalitetsarbetet och att resurserna inte räcker för ett mer systematiskt/strukturerat sätt att arbeta. Någon typ av indikatorer som ger signaler när det bli problem i systemet efterlyses. I analysen ingår den situation som den stora studentexplosionen medfört i form av fler studenter som är osäkra och villrådiga, fler som egentligen inte ville vara i Umeå, fler nya studenter som i tid bör erbjudas hjälp och stöd. Projektet StudiUM är till delar ett studievägledarinitierat projekt och har ett starkt stöd i studievägledargruppen.

Bedömargruppen har försökt att konsekvent följa upp hur väl förankrad frågan om **jämställdhet** är vid universitetet. En jämställdhetspolicy för Umeå universitet 1995–1999 ger fortfarande ramarna för förändringsarbetet. Kommittén för jämställdhet har fungerat som pådrivande grupp och anser fortfarande att det finns en tröghet i systemet på alla nivåer. Bedömargruppen har genomgående funnit att frågan finns på institutioners, fakulteters och arbetsenheters agenda på ett tydligt sätt men också att den naturligt integrerats i den övriga verksamheten. Bland annat prövar man extern värdering av jämställdhet och modeller, som i budgethänseende premierar institutioner som kan redovisa färdiga avhandlingar från kvinnor. Fakulteterna har jämställdhetshandläggare. Dessa utgör naturligtvis en stor potential i kvalitetsarbetet. Påtagligt är att genusperspektivet finns med på imponerande många ställen i grundutbildningen. Bedömargruppens samlade intryck är att man kommit långt, men att genomslagen är ojämnt fördelade och att systematiken i processen kan stärkas.

Gruppen **teknisk/administrativ personal** utgör majoriteten av universitetets personal. På institutionsnivå är det framför allt grupperna institutionssekreterare, vaktmästare/tekniker och biomedicinska analytiker (tidigare kallade laboratorieassistenter) som är företrädna. Få av dem vi samtalade med hade erfarenhet av deltagandet i kvalitetsarbetet i linjeorganisationen. Genomgående är uppfattningen att dessa olika grupper är väl synliga och ses som en resurs på sina institutioner. Utanför är de däremot osynliga och deras erfarenheter utnyttjas sällan. Det nätverk institutionssekreterarna bildat fungerar enligt uppgift väl. För övriga grupper saknas sådant.

Frågan om stödfunktionernas delaktighet har inte kunnat besvara entydigt. Vi har dock sett flera goda exempel på att man bedriver ett aktivt kvalitets-

arbete. Sådant arbete ökar påtagligt enhetens synlighet och tydliggör roller och verksamhetsbehov. Kanske skulle ett större samarbete kring kvalitetsarbetet mellan alla stödfunktioner inom förvaltningsorganisationen inklusive den centrala ledningsavdelningen kunna motverka de tendenser som vi sett i fråga om att viktiga medarbetargrupper känner sig "utanför" eller att olika enheter uppfattas som isolerade.

Den tredje uppgiften

Bedömargruppen har i denna rapport endast flyktigt berört universitetets omvärldskontakter och samverkan inom den så kallade tredje uppgiften. Inom grundutbildningens område har vid Umeå universitet bedrivits en omfattande distansutbildning, som bland annat genom inrättande av studiecentra på ett flertal ställen skapat ett brett kontaktnät i regionen. De senaste åren har dessutom genomförts en rad uppmärksammade nysatsningar i form av nya utbildningsprogram riktade mot industri och privat sektor. Detta har medfört en mer utvidgad kontakt och samverkan med nya intressentgrupper. Samtidigt innebär de nya uppgifterna om bättre samverkan och systematiskt upplagd forskningsinformation ytterligare krav på Umeå universitet. Det är viktigt att de stora interna förändringarna inom universitetet inte hindrar ett fortsatt och fördjupat arbete på samverkan med det omgivande samhället.

Forskarutbildningen

Av alla de utvecklingsområden som Umeå universitet följt upp i sin självvärdering och i sitt utvecklingprogram för de närmaste åren, framstår forskarutbildningens möjlighet till framgång som det mest strategiskt avgörande för universitetets framtid. Det handlar om att kunna rekrytera och finna nya vägar för att finansiera nya doktorander, att organisera kurser, handledning och en kvalificerad studiemiljö inom även smala ämnesområden och att klara kvaliteten i avhandlingsarbetet även med förkortad tid till disputation. Alla de nya förväntningarna på effektivitet i forskarutbildningen ställer stora krav på samtliga svenska universitet och på Umeå universitet i synnerhet med tanke på att forskningsorganisationen inte har de större universitetens bredd.

För universitetet är det avgörande att forskarutbildningen och framtidens rekrytering till kvalificerade forskningstjänster kan kvalitetssäkras. Univer-

sitetets självvärdering visar att betydande insatser har skett men att mycket ytterligare behöver göras. Bedömargruppen har i de flesta studentgrupper mött företrädare för de forskarstuderande och har därutöver diskuterat forskarutbildningen med företrädare för doktoranderna. Fr.a. inom humaniora och samhällsvetenskap ligger fortfarande mycket av ansvaret på den enskilde att ta sig igenom forskarutbildningen på egen hand.

Det är bedömargruppens uppfattning att extraordinära åtgärder måste vidtas. Det kan t.ex. handla om att samverka med andra universitet för att få tillräcklig slagkraft i utbildningsprogrammen för doktoranderna. Kanske måste ett samarbete växa fram med övriga lärosäten i Norrland för att ge tillräcklig bas för långsiktiga satsningar. Bedömargruppen förutsätter att såväl fakulteterna som universitetsledningen ger utvecklingen av forskarutbildningen högsta prioritet. Vi citerar på denna punkt gärna självvärderingens konstaterande att ”*den mest angelägna frågan inför framtiden är emellertid att systematiskt i hela organisationen utarbeta kvalitetsutvecklingsplaner för forskarutbildningen, liknande de som används i grundutbildningen. I planerna bör finnas tydliga mål och strategier för genomförande, uppföljning och utvärdering av forskarutbildningen.*”

Att klara förändringar med hjälp av kvalitetsarbete

Den stora tillströmningen av studenter har i hela den svenska högskolan i många fall lett till större studerandegrupper, färre lärarledda aktiviteter, en mer splittrad arbetssituation för alla anställda och svårigheter att rekrytera kvalificerad personal. Detta är idag med en allt kärvare ekonomi för varje universitet och högskola än mer markant än i 90-talets början, då kvalitetsarbetet inleddes. Arbetet har blivit tyngre för lärare och forskare. Studiemiljö och infrastruktur för studenterna skall idag räcka till dubbelt så många.

Utvecklingen vid Umeå universitet belyser på ett tydligt sätt betydelsen av att upprätta system för att säkra och utveckla kvaliteten, främst inom grundutbildningen, men även i forskning och forskningsinformation och i de stödfunktioner vi ovan berört. Bedömargruppen har med viss överraskning tagit del av det mycket omfattande förändringsarbete som nu pågår vid Umeå universitet. Här sammanfaller i tiden internt initierade reformer (t.ex. decentralisering och institutionssammanslagningar) – som på andra universitet redan skett – med förändringar och krav som aktualiserats av statsmakterna och av akuta förändringar i omvärlden. Härtill kan man lägga de

effekter som diskuterats särskilt i denna rapport, nämligen effekterna av organisationens storlek. Sammantaget genomgår universitetet en radikal omställning.

I detta läge framstår det som nödvändigt att ett sådant förändringsarbete grundas i ett strukturerat kvalitetsarbete. De kvaliteter som Umeå universitet redan har i god studiemiljö, i rykte om god utbildning och framstående forskning inom en rad discipliner måste fortsatt säkras samtidigt som nya satsningar och nya strukturer kan ges de bästa förutsättningar. De erfarenheter av kvalitetsarbete som redan vunnits vid en rad fakulteter, institutioner och andra arbetsenheter inom universitet bör nu utnyttjas. Umeå universitet har de bästa förutsättningar att klara förändringar med hjälp av kvalitetsarbete.

Sammanfattande rekommendationer

Bedömargruppen ger följande rekommendationer för det fortsatta kvalitetsarbetet vid Umeå universitet:

- Universitetets nya *Utvecklingsprogram 1998–2002* ger en bra plattform för det fortsatta kvalitetsarbetet.
- Utveckla den s.k. Umeå-modellen mot ett mer systematiskt kvalitetsarbete med tydliga målformuleringar för kvalitetsarbetet på fakultets- och institutionsnivå.
- Förstärk studenternas medverkan i det systematiska kvalitetsarbetet.
- Genomför StudiUM-projektet och arbeta universitetsövergripande med projektets delfrågor.
- Utveckla kursvärderingarna till ett bättre instrument i kvalitetsarbetet.
- Låt kvalitetsarbetet också inbegripa forskningsverksamheten.
- Ta bättre tillvara stödfunktionernas erfarenheter och professionella perspektiv.
- Skapa system för att sprida kvalitetsarbetsmodeller mellan institutioner och enheter.
- Ge hög prioritet åt forskarutbildningen.
- Vidareutveckla universitetets samverkan med det omgivande samhället.

Bilaga 1

Program platsbesök Umeå universitet, 11–14 oktober 1998

11 okt

17.00– Gruppen arbetar

12 okt

08.30–09.30 Ledningen + Kvalitetskommittén

09.45–10.45 Studentkårsrepresentanter

11.00–12.00 Kommittén för jämställdhet + Delegationen för tvärvetenskap

12.00–13.00 LUNCH (gruppen själv)

13.00–16.30 Samhällsvetenskapliga fakulteten

13.00–14.00 Fakultetsledningen Gruppen delar därefter upp sig och träffar pedagogiska institutionen resp. Handelshögskolan:

14.15–15.15 Studenter

15.30–16.30 Institutionsledning+lärare

16.30–17.00 Fackliga representanter

17.00– Bedömargruppen arbetar

13 okt

08.00–09.00 Studievägledare+Studenthälsovård

09.15–12.30 Matematisk-naturvetenskapliga fakulteten

09.15–10.15 Fakultetsledning. Gruppen delar upp sig och träffar institutionen för biologi resp. datavetenskapliga institutionen:

10.30–11.30 Studenter

11.45–12.30 Inst. ledn. +lärare

12.30–13.30 LUNCH (gruppen själv)

13.30–14.30 Medicinska fakulteten (fakultetsledning+stud.rep)

14.45–15.45 Odontologiska fakulteten

14.45–15.15 Fakultetsledning+stud.representanter

15.15–15.45 Rep. från odontologisk materialvetenskap

16.00–17.00 Doktorander

17.00–19.00 Gruppen arbetar
19.00– Middag med externa styrelserep. och andra avnämare

14 okt

08.30–12.00 Humanistiska fakulteten

08.30–09.30 Fakultetsledningen. Gruppen delar upp sig och träffar Engelska institutionen resp. Historiska/Idéhistoriska institutionen

09.45–10.45 Studenter

11.00–12.00 Institutionsledning+lärare

12.00–13.45 LUNCH + gruppen arbetar

13.45–14.15 Personalutvecklingsenheten

14.15–15.15 "IT och lärande – hur används IT i utbildningen?"
Representanter från Ledningsavdelningen, UMDAC, UB, UnivEx, Centrum för utbildningsteknik, LITU, TFE

15.30–16.30 Fakultetskanslier och central förvaltning

16.30 Gruppen arbetar

Middag

Arbetet fortsätter

15 okt

08.00–10.45 Lärarutbildningen

08.00–08.45 Fakultetsledning (motsvarande) Institutionen för Estetiska ämnen

09.00–09.45 Studenter

10.00–10.45 Inst.ledn+lärare

11.00–12.00 T/A-personal från olika institutioner

12.00–14.00 Gruppen arbetar med sammanfattning samt LUNCH

14.00–15.00 Gruppen redovisar sammanfattning till ledningen

Bilaga 2

Förteckning över underlagsmaterial som Umeå universitet ställt till bedömargruppens förfogande

Det material som gruppen fått i direkt samband med platsbesöket har förtecknats endast i urval. Material av mer allmän informations- och PR-karaktär har ej medtagits. Om ej annat framgår är tryckorten Umeå och utgivaren Umeå universitet.

Basmaterial:

Kommittén för kvalitetsfrågor, *Kvalitetsarbetet vid Umeå universitet – en självvärdering*. September 1998.

Utvecklingsprogram 1998–2002. [1998].

Årsberättelse Umeå universitet 1997. [1998].

Övrigt material:

Arbetsgruppen mot diskriminering och trakasserier, *Åtgärdsprogram mot diskriminering och trakasserier*. 1998.

Enskilda institutioners självvärderingar:

Estetiska institutionens kvalitetsarbete 1997-98. Verksamhetsvärdering. Lärarutbildningen, Institutionen för estetiska ämnen. Eklund, Stig (red). Rapport nr 8, 1998.

Handelshögskolan vid Umeå universitet, Självvärdering vid Handelshögskolan. Februari 1998.

Institutionen för Biologisk grundutbildning, Självvärderingsrapport över kvalitetsarbetet och en kvalitetsutvecklingsplan. Januari 1998.

Institutionen för datavetenskap, Kvalitetsarbete vid institutionen för datavetenskap. Februari 1998.

Institutionen för engelska, Kvalitetsutveckling/-säkring vid institutionen för engelska. Januari 1998.

Institutionen för Historia, Kvalitetsutveckling/kvalitetssäkring vid Institutionen för Historia. Januari 1998.

Institutionen för Idéhistoria, Självvärdering av kvalitetsutveckling vid institutionen för Idéhistoria. Januari 1998.

Institutionen för odontologisk materialvetenskap, Kvalitetsarbete vid universitet och högskolor – kvalitetsutveckling av grundutbildningarna i ämnet odontologisk materialvetenskap vid odont fak, Umeå universitet. Mars 1997; **samt** Kvalitetsarbete vid universitet och högskolor – kvalitetsutveckling av forskning och forskarutbildning inom institutionen för odontologisk materialvetenskap vid odontologiska fakulteten, Umeå universitet. Mars 1998; **samt** Kvalitetsarbete vid universitet och högskolor – kvalitetsutveckling av administrationen inom institutionen för odontologisk materialvetenskap vid odontologiska fakulteten, Umeå universitet. Januari 1998.

Pedagogiska institutionen, Pedagogiska institutionens självvärdering. Januari 1998, **samt** Övergripande mål, ramar, organisation och struktur för Pedagogiska institutionen. 1998.

Franke-Wikberg, Sigbrit, *Utvärderingens mångfald – några ledtrådar för vilsna utbildare*. (Universitets- och högskoleämnet, Forskning och utveckling för högskolan, Uppföljning & policystudier, Projektrapport 1992:4). Stockholm 1993.

Internationalisering vid Umeå universitet. En kartläggning [1997?]

Jonsson, Christer, *StudiUM-projektet. Sammanfattningsrapport. Enkätundersökningar*. (Kvalitetsarbete vid Umeå universitet). Maj 1998.

Jämställdhetskommittén, *Åtgärdsprogram mot sexuella trakasserier vid Umeå universitet*. 1993.

Jämställdhetskommittén vid Umeå universitet, *Jämställdhetspolicy för Umeå universitet 1995–1999*. 1994.

Kvalitetsarbetet vid Umeå universitet, *Självvärderingsrapport. Bilagor*. September 1998.

I bilagesammanställningen för universitetets självvärderingsrapport ingår:

Kommitténs för kvalitetsfrågor handlingsprogram

Kommitténs för kvalitetsfrågor verksamhetsplan för 1998

Självvärderingar och kvalitetsutvecklingsprogram från:

Humanistisk fakultet

Läro- och lärutbildningen

Matematisk-naturvetenskaplig fakultet

Medicinsk fakultet

Odontologisk fakultet

Samhällsvetenskaplig fakultet

Universitetsförvaltningen

Universitetsbiblioteket
UMDAC

- Könsmedveten undervisning – två försök.* (Eva Erson, Nordiska språk och Britta Lundgren, Etnologi). (Undervisningscentrum, Personalutveckling. Pedagogiskt fortbildningsmaterial för universitetslärare 1996:1)
- Policy och handlingsprogram för Umeå universitet.* 1994
- Rapport och förslag till policy från Kommittén för tvärvetenskap, *Tvärvetenskap vid Umeå universitet.* [1996]
- Regelsamling för studenter inom den grundläggande utbildningen vid Umeå universitet.* Umeå universitet och Umeå studentkår. [1996]
- Studievägledning. Mål och riktlinjer.* 1997.
- StudiUM-projektet. Umeå universitetet 1996–1998. Projektplan.* (Kvalitetsarbete vid Umeå universitet). [1977]
- Styrgruppen för utvärdering av decentraliseringen 1997-05-28, *Utvärdering av decentraliseringen vid Umeå universitet. Självvärdering och extern bedömning*
- Umeå universitet och den tredje uppgiften.* 1998.
- Ågren, Per-Olof (red), *IT i universitetsundervisningen. Erfarenheter från Datavetenskap, Informatik och pedagogik.* (Enheten för personalutveckling, Pedagogiskt fortbildningsmaterial för universitetslärare 1997:1)

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 bedomare 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 magistertextamen

Högskoleverkets rapportserie 1996:4 R

Examensrättsprövning – Kyrkomusikalisk utbildning vid Sköndalsinstitutet

Högskoleverkets rapportserie 1996:5 R

Kvalitetsarbete vid universitet och högskolor

Högskoleverkets rapportserie 1996:6 R

Vårdutbildningar i högskolan – En utvärdering

Högskoleverkets rapportserie 1996:7 R

Årsrapport för universitet och högskolor 1994/95

Högskoleverkets rapportserie 1996:8 R

Forskartutbildningen 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 forskartutbildning

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 högskolor

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 – Lärautbildning 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 högskolor

Högskoleverkets rapportserie 1997:10 R

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

Högskoleverkets rapportserie 1997:11 R

Examensrättsprövning – Utbildningar vid Företagsekonomiska Institutet, Stockholms Musikpedagogiska Institutet 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 högskolor

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 magistertextamen vid Kungliga Musikhögskolan – Examensrättsprövning

Högskoleverkets rapportserie 1997:26 R

Uppföljning av resurstilldelningssystemet för grundläggande högskoleutbildning – ett regeringsuppdrag

Högskoleverkets rapportserie 1997:27 R

Bilateralt forskningsarbete 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 examinatoreer om läkarutbildningen?

Högskoleverkets rapportserie 1997:29 R

Apotekartutbildningen vid ytterligare en högskola? – Ett regeringsuppdrag

Högskoleverkets rapportserie 1997:30 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Mitthögskolan

Högskoleverkets rapportserie 1997:31 R

Gymnasialäroreexamen 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 bedomare av kvalitetsarbete vid universitet och högskolor

Högskoleverkets rapportserie 1997:33 R

Konstnärlig högskoleexamen i konst och design vid fem hantverkskolor – Examensrättsprövning

Högskoleverkets rapportserie 1997:34 R

Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Kungl. Konsthögskolan

Högskoleverkets rapportserie 1997:35 R

Examensmål för läroreexamen

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

- Magisterexamensprovning vid elva högskolor – Examensrättsprovning
Högskoleverkets rapportserie 1997:38 R
- Examinationen i högskolan – Slutrapport från Högskoleverkets examinationsprojekt
Högskoleverkets rapportserie 1997:39 R
- Tillväxt och växtvärd – 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
Högskoleverkets rapportserie 1998:2 R
- Quality Audit of Mid-Sweden University College
Högskoleverkets rapportserie 1998:3 R
- Särskilda utbildningsåtgärder – vad blev det av dem? En uppföljningsstudie av vissa särskilda utbildningsåtgärder inom högskolan som finansierats med arbetsmarknadspolitiska medel, enligt regeringens uppdrag.
Högskoleverkets rapportserie 1998:4 R
- ”En utmärkt möjlighet att byta karriär” NT-SVUX-satsningen – vad blev det av den?
Högskoleverkets rapportserie 1998:5 R
- ”Bara jag får chansen att få visa vad jag kan” Satsningen på aspirantutbildningen – vad blev det av den?
Högskoleverkets rapportserie 1998:6 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid Karolinska Institutet
Högskoleverkets rapportserie 1998:7 R
- 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 naprapatutbildningar inordnas i den ställiga högskolan? En utredning
Högskoleverkets rapportserie 1998:12 R
- Women and men in higher education – from upper secondary to postgraduate training 1986/87–1995/96
Högskoleverkets rapportserie 1998:13 R
- Diakonivetenskap vid Ersta Sköndal högskola – Examensrättsprovning
Högskoleverkets rapportserie 1998:14 R
- Värdering & erkännande av utländsk högskoleutbildning, principer och metodik
Högskoleverkets rapportserie 1998:15 R
- Utbildning och forskning för strategisk internationisering, Redovisning av ett regeringsuppdrag
Högskoleverkets rapportserie 1998:16 R
- Granskning och bedömning av kvalitetsarbetet vid SLU
Högskoleverkets rapportserie 1998:17 R
- Sjöbålsutbildningar i högskolan – En utvärdering
Högskoleverkets rapportserie 1998:18 R
- Sjöbålsutbildning vid Comet AB – Examensrättsprovning
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

Rapporter i Högskoleverkets rapportserie
speglar Högskoleverkets officiella inställning.

Högskoleverkets rapportserie 1998:38 R
ISSN 1400-948X
ISRN HSV-R--98/38--SE

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



HÖGSKOLEVERKET
National Agency for Higher Education